



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH INOVACE SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ DIVIZE SPOLEČNOSTI ROMILL, SPOL. S R. O.

INNOVATIVE PROPOSITION OF THE EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM FOR A BRANCH
OF THE COMPANY ROMILL SPOL. S. R. O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Roman Pilný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Roman Pilný**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
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 inovace systému hodnocení a odměňování pracovníků divize společnosti ROmiLL, spol. s r. o.

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:

Vymezit 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 hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a 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

Tato bakalářská práce se bude zaměřovat na systém odměňování a hodnocení zaměstnanců společnosti ROmiLL, spol. s r. o. Dále se tato práce bude zaměřovat na využití zaměstnaneckých výhod. Analytická část bude pojednávat o odměňovací a motivační stránce dané společnosti.

Abstract

The aim of the bachelor thesis is „remuneration and motivation companies employeers“ ROmiLL, spol. s r. o In addition, this work will focus on the use of employee benefits. Analytical part will contains information about remuneration and the motivation of employees in the company.

Klíčová slova

hodnocení pracovníků, odměňování, benefits

Key words

employees evaluation, remuneration, benefits

Bibliografická citace

PILNÝ, R. *Motivační program firmy* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 84 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 29. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje velké poděkování patří garantovi mé bakalářské práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za její odborné rady, za její věnovaný čas mojí osobě, za její pomoc při výběru použité literatury a dalších náležitostí okolo BP. V další řadě bych chtěl poděkovat mé rodině, která mě vytváří vhodné a výborné podmínky pro psaní této práce a také společnosti ROmiLL, spol. s r. o za umožnění plnění bakalářské práce.

.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Personální řízení společnosti	14
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.2 Systém lidských zdrojů	14
2.2 Odměňování a hodnocení zaměstnanců	15
2.2.1 Cíle a nástroje odměňování	15
2.2.2 Způsoby odměňování pracovního výkonu	16
2.2.3 Základní otázky systému odměňování	17
2.2.4 Celková odměna.....	17
2.2.5 Hodnocení pracovních míst	18
2.2.6 Hodnocení pracovního výkonu	19
2.3 Motivace	20
2.3.1 Typy motivace	20
2.3.2 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	21
2.3.3 Naslouchání při motivaci.....	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	23
3.1 Základní údaje a informace o společnosti ROmiLL, spol. s r. o.	23

3.2	Charakteristika a historie společnosti.....	25
3.2.1	Stručné zaměření organizace ROmiLL, spol. s r. o.	25
3.2.2	Historie oddělení Technologie pro výrobu a skladování krmiv	25
3.2.3	Historie oddělení Zařízení pro průmyslový mikrovlnný ohřev	26
3.3	Hospodaření společnosti ROmiLL, spol. s r. o.....	27
3.3.1	Náklady společnosti	27
3.3.2	Výnosy společnosti	28
3.3.3	Výsledek hospodaření společnosti	29
3.4	Analýza 7S.....	30
3.4.1	Skupina	31
3.4.2	Strategie.....	33
3.4.3	Sdílné hodnoty	33
3.4.4	Schopnosti	34
3.4.5	Struktura společnosti	34
3.4.6	Styl	36
3.4.7	Systemy	36
3.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	41
3.6	Řízený rozhovor.....	44
3.7	Analýza trhu práce.....	46
3.7.1	Analýza obyvatelstva	46
3.7.2	Nezaměstnanost Jihomoravského kraje.....	49

3.7.3	Nabídka a poptávka po práci a porovnání mzdy.....	52
3.7.4	Mzdové šetření.....	53
3.7.5	Legislativa	58
3.7.6	Dotace.....	60
3.8	SWOT analýza	61
3.8.1	Analýza silných a slabých stránek	61
3.8.2	Analýza příležitostí a hrozeb	62
3.8.3	Vyhodnocení SWOT analýzy	63
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	64
4.1	Návrh změny zvýšení základní mzdy.....	65
4.2	Návrh změny vylepšení vztahu mezi zaměstnanci	67
4.3	Návrh vylepšení zaměstnaneckých výhod.....	68
4.4	Návrh zlepšení systému hledání nových kvalifikovaných pracovníků	69
4.5	Návrh zavedení zaměstnance měsíce	70
4.6	Návrh zavedení příspěvku na životní jubilea a pracovní výročí.....	70
4.7	Ekonomické zhodnocení	71
4.8	Přínosy pro společnost.....	75
4.9	Harmonogram návrhu změn	75
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	82

SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM TABULEK	85
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Tématem mé bakalářské jak už je uvedeno výše bude „Návrh inovace systému hodnocení a odměňování pracovníků divize společnosti “ a do tohoto se bude řadit i podtéma „Motivace zaměstnanců společností “. Pro dané byli vybráni zaměstnanci z české společnosti ROmiLL s.r.o. o které budu zjišťovat potřebné data důležité pro vypracování mé Bakalářské práce. Tato společnost vznikla v roce 1991 a na českém trhu byla jako jedna z prvních, která se zaměřovala na výrobu válcových stolic k rozdrůžování a rozměňování zrnin pro krmiva. Dnešním datem společnost produkuje řadu výrobků do 20 zemí Evropské unie a může se tak řadit mezi střední a konkurence schopné společnosti v tomto odvětví. Organizace má sídlo v Brně od jejího vzniku založení.

Lidské zdroje, chování a motivace či odměňování patří odjakživa k hlavním a důležitým faktorům pro správné fungování firem po celém světě. Profesionalita zaměstnanců a jejich chování je často velkým problémem a zaměstnavatelé nebo majitelé firem je musí řešit a usměrňovat různými způsoby. Jeden způsob, který za ta léta funguje velice dobře, je odměňování a motivace.

Pro každou společnost či organizace je velice důležité, aby měla dobrý vztah se svými zaměstnanci. To samé platí samozřejmě i naopak. Každého zaměstnance motivuje ve společnosti něco jiného, ať už je to vidina velkého platu (odměňování), dobrá pracovní pozice, malá pracovní doba, či výborný kolektiv a dobrá dostupnost pracovní pozice či místo výkonu práce.

Pro žádnou společnost není vhodné řešit velkou fluktuaci, aneb velké točení zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Proto jsou v odměňovacích programech společnosti zahrnuté různé formy hodnocení, ať už je to vysoká mzda, či vidina třeba povýšení a dalších různých složek, které si podrobně probereme. Při nastavování motivačních programů je třeba skloubit a synchronizovat část hodnocení s odměňováním a tím vznikne větší motivace zaměstnanců, která je právě částečným záměrem bakalářské práce.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Tato společnost se už dlouhodobě potýká s problémem nabírání nových zaměstnanců, kteří by do společnosti přinesli více kvalifikovanosti. Dalším problémem společnosti jsou problémy se zaměstnaneckými výhodami. Proto hlavní cíl práce bude úkol zjistit správný mechanismus motivování a odměňování zaměstnanců společnosti ROmiLL s.r.o. tak, aby byly spokojeni jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé a dostali se tak do fáze obouspokojenosti, která se dá ve společnosti velice těžce nastolit. Cíl bude také navrhnout odměňovací systém, který přiláká nové potenciální zaměstnance a uspokojí ty stávající. Dalším záměrem bakalářské práce je navržení změn v současném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců mikrovláknové divize v Brně a Hrušovanech a případné doporučení zavedení lepších benefitních výhod této organizace.

Tyto aspekty by měli pracovníky motivovat k větším a lepším výkonům. Povede to tedy ke zlepšení pracovního výkonu a tím i ke zvýšení produktivity práce. Aby bylo možné vše uskutečnit, je třeba analyzovat společnost, o které bude bakalářská práce pojednávat. Musí být provedeno šetření zaměstnanců a jejich chování. Toto šetření bude prováděno pomocí zaměstnaneckého dotazníku, který bude každý muset povinně vyplnit. Dle získaných informací a dat, bude provedena příkladná a důkladná analýza zaměstnanců, okolí, trhu práce. Ze získaných dat o společnosti a jejím okolí bude navržen optimální odměňovací a motivační program pro danou společnost.

Aby bylo možno daného výsledku dosáhnout, bude být muset provedeno podrobné šetření a zvoleny správné metody práce:

- faktografická rešerše
- analýza společnosti
- analýza interních materiálů
- řízený rozhovor
- dotazníkové šetření
- analýza 7S
- analýza trhu práce

- mzdové šetření
- SWOT analýza

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se bude zabývat teoretickým vysvětlením a pochopením výrazů jako odměňování a motivace zaměstnanců společností.

2.1 Personální řízení společnosti

Je to prakticky část řízení a vedení společnosti, která má na starosti tematiku zaměstnanců a jejich chování. Vše se řídí okolo člověka, který je v pracovním procesu, jak funguje v nátlaku, získávání pracovních schopností, formování jeho osobnosti či pracovní pozice a dalších různých aspektů. Personální řízení společnosti řeší také otázku osobního uspokojení práce vykonaného zaměstnanci a také sociální a personální rozvoj v organizaci. Vše se dělí se na motivaci a odměňování pracovníka (DUDA, 2008, s. 7).

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je prakticky definováno jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho, co můžeme ve společnostech najít – lidi a tedy lidské zdroje. Jedná se o lidi, které v organizaci pracují a tím pádem tak zasahují do hromadného dosahování cílů vybrané společnosti (ARMSTRONG, 2007, s. 27).

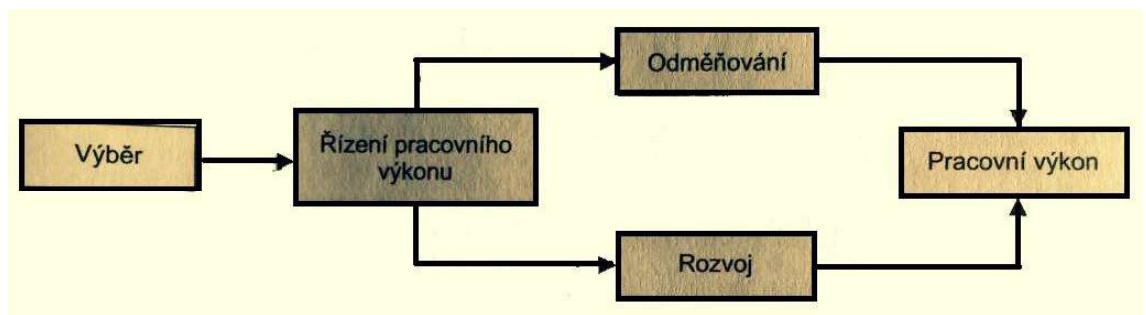
2.1.2 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů prakticky funguje prostřednictvím mnoha systémů lidských zdrojů, které se určitým a logickým způsobem propojují a nachází tak společný systém. Celý tento systém charakterizuje vztah mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením společnosti a nakonec zvažuje dopad, jaký může mít řízení lidských zdrojů na celkový výkon organizace.

Celý systém se rozděluje do těchto témat:

- filozofie lidských zdrojů je část, která popisuje klíčové a zastřešující hodnoty a základní časté uplatňované metody v řízení lidí – zaměstnanců.

- strategie lidských zdrojů definuje směr, jakým chce řízení lidských zdrojů jít a jaký cíl bude mít.
- politika lidských zdrojů jsou zásady, které definují, jak by měly být tyto zjištěné hodnoty, principy a strategie uplatněny a aplikovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují formální a různé postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnuje neformální postupy a přístupy používané k řízení lidí.
- programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují, aby se strategie, praxe a politika v oblasti lidských zdrojů správně dle plánů a představ (ARMSTRONG, 2007, s. 27).



Obr. 1: Cyklus lidských zdrojů (upraveno dle ARMSTRONG, 2007, s. 29)

2.2 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Odměňování pracovníků a tedy zaměstnanců, je jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací a firem, tak pracovníků dané společnosti či organizace. Jedná se zároveň o činnost široce promyšlenou a tedy značně rozsáhlou teorií a metodologií (KOUBEK, 2015, s. 283).

2.2.1 Cíle a nástroje odměňování

Mezi hlavní cíle, které jsou chápány pod procesem odměňování, můžeme zařadit:

- udržování současných zaměstnanců,

- získávání kvalifikovaných zaměstnanců,
- motivování k lepšímu výkonu zaměstnanců,
- odměňovat za odpracovanou práci a dosažený výkon,
- zajištění konkurenceschopnosti odměn a výplat,
- budovat morálku zaměstnanců,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- zajistit rovnováhu ve společnosti (SAKSLOVÁ, 2013, s. 105).

2.2.2 Způsoby odměňování pracovního výkonu

Odměňování je založeno a řízeno pracovním výkonem, kdy je odměna závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci přínosu a přispění obojího.

Způsoby odměňování podle pracovního výkonu:

- **Odměňování podle přínosu** – odvíjí se od celkového úkolu, který lidé tvoří při dosahování výsledků, kdy základem jsou vlastnosti každého z nich, které přinášejí do svých pracovních výsledků (dovednosti a schopnosti), a to, jak tyto vlastnosti jsou využívány a v jaké míře.
- **Odměňování podle výkonu** – forma odměňování zaměstnance, kdy jsou zvýšení mzdy či platu (základní sazby) nebo bonus (jednorázová odměna) závislé na přímém hodnocení pracovního výkonu jednotlivého pracovníka.
- **Odměňování podle schopností** – pracovníci jsou odměňováni za jejich schopnost pracovat efektivně a rychle, ne jen za jejich práci a následný výsledek. K tomuto posouzení je využito jednotlivých položky nebo kritérií, které jsou součástí předem vypracovaného systému schopností zaměstnance potřebných pro výkon jednotlivých pracovních pozic nebo činností v organizaci.
- **Odměňování za očekávané výsledky práce** – hlavním aspektem k uplatnění tohoto způsobu je přesně stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, plánování, stanovení přesných pracovních kroků a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tato metoda se nejčastěji využívá u dělníků a také u nižších a středních vedoucích pracovníků (KOUBEK, 2007, s. 163-170).

2.2.3 Základní otázky systému odměňování

V rámci odměňování stojí proti sobě pracovník se svými pracovními schopnostmi, se svým určitým pracovním výkonem a svými zájmy a organizace, která má též zájmy a musí tak zjistit pracovníkovi schopnosti, za které mu může platit – odměňovat ho. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze zaměstnanec a organizace, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah. Významnou a důležitou roli hrají vnější faktory. Proto nastolujeme na začátku úvah tři základní otázky odměňování:

- čeho potřebuje organizace dosáhnout vlastním systémem odměn.
- jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměňování - šířka nabídky odměn, typy odměn.
- které vnější faktory ovlivňují odměňování ve společnosti (KOUBEK, 2015, s. 286).

2.2.4 Celková odměna

Jako celkovou odměnu se nemůžeme brát pouze mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje společnost svému zaměstnanci jako ohodnocení za jeho odvedenou práci. Odměny jsou chápány v širším spektru v dnešní době a dělí se do dvou skupin a to na vnitřní a vnější odměnu:

- **Vnější odměna** - zabývá spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, pocitem úspěšnosti a užitečnosti. Radost, kterou mu jeho práce přináší, pocitem z neformálního i formálního uznání ze strany okolí, postavení a dosahování pracovních cílů a zlepšování kariéry.
- **Vnitřní odměna** – zabývá se odměnami, které jsou hmatatelné. Patří sem zaměstnanecké výhody (nepeněžní), povýšení, formální uznání, vzdělání a třeba odměny zahrnující věci či podobné okolnosti. Tyto odměny nejsou zcela běžné jako například zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého zařízení nebo přidělení zařízené kanceláře (KOUBEK, 2007, s. 282-283).

2.2.5 Hodnocení pracovních míst

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací a odměňování.“ (Koubek, 2015, s. 292)

Výsledkem hodnocení práce je stanovení a určení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace často slouží jako vodítko pro peněžní oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednáváním, jehož výsledkem jsou určené a ukázané mzdové tarify. Hodnocení práce a určování mzdových tarifů probíhá v následujících krocích:

1. shromáždění informací o práci (pracovním místě). Běžně lze tyto informace získat a najít z aktuálních popisů u pracovních míst. Pokud nejsou k dispozici, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat, či aktualizovat popisy v daných odvětvích,
2. výběr faktoru či faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky,
3. příprava a realizace plánu používajícího vybrané určené faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací a úkolů v organizaci. Plán by měl přiměřeně a rovnovážně umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší pracovní příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů. Většina těchto plánů hodnocení práce představuje variace čtyř základních metod – Metoda pořadí, metoda klasifikační, metoda bodovací a faktorové porovnání (KOUBEK, 2015, s. 293).

Lze také odměňovat zaměstnance dle přínosu. Odměňování podle přínosu respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak za svoje schopnosti, můžeme tedy říci za kvalitu toho, co lze posoudit jako input. Odměňuje se tedy nejen to,

čeho pracovníci dosáhli, ale i to, jakým způsobem a kvalitou toho dosáhli. Jde o smíšený model a o kombinaci rysů odměňování podle výkonů a podle schopností, které se navzájem respektují a propojují a vytváří tak celkový dojem celé koncepce pracovní části zaměstnance (KOUBEK, 2004, s. 170).

Tab. 1: Ukázka faktorového porovnání (metoda řad pořadí) – faktorování pracovních míst (KOUBEK, 2015, s. 297).

Pracovní místo (práce)	Placený faktor				Pracovní podmínky
	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	6	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

2.2.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je důležitou součástí řízení každé organizace. Jejím úkolem je zajistit hodnotu a význam odvedené práce, rozdílné hodnoty těchto prací a v posledním kroku vyhodnotit náročnost pro zaměstnance (KOUBEK, 2007, s. 167).

Hodnocení práce je nezbytnou součástí pro řízení společnosti. Má za úkol zjistit, jakou hodnotu a význam mají jednotlivé odvedené práce, jaké jsou vzájemné rozdíly v hodnotě těchto prací a na závěr vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka. Mezi význam tohoto hodnocení patří mnoho aspektů, jako jsou například informace o pracovním výkonu,

informace o správnosti výběru zaměstnanců a jejich rozvržení po společnosti, podněty pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace, podmínky pro motivaci a například komunikaci se zaměstnanci (SAKSLOVÁ, 2013, s. 97).

Tyto hodnocení je možné také rozdělit do dvou hlavních skupin:

- **Formální (systematické) hodnocení** - Mezi tyto hlavní rysy patří plánovitost a systematickosti. Procesy jsou standardizované a racionálnější a mají pravidelný interval. Pořizují se z nich dokumenty, které jsou ukládány do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další činnosti týkající se jednotlivců nebo všech pracovníků.
- **Neformální hodnocení** – Mezi hlavní rysy patří průběžné hodnocení pracovníka z pohledu jeho nadřízeného v průběhu vykonávané práce v organizaci. Má příležitostnou povahu. Je řízeno pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen sporadicky bývá příčinou nějakého důležitého rozhodnutí (KOUBEK, 2007, s. 208).

2.3 Motivace

Motivace je většinou důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká hlavně faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým a řádným způsobem chovali. Tři hlavní složky motivace podle J. Arnolda jsou směr, úsilí a vytrvalost. Směr danou osobu nasměřuje a o co se bude snažit a pokoušet, úsilí je jakou pílí a frekvencí se o to pokouší a vytrvalost jak dlouho se o to pokouší či bude pokoušet (ARMSTRONG, 2007, s. 219).

2.3.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít nejčastěji dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím tak, že hledají, nalézají a dělají svoji práci, která je uspokojuje. Jejich potřeby jsou tak uspokojeny a většinou to vede k tomu, že od toho očekávají splnění svých cílů. V dalším případě mohou být lidé motivováni hlavním managementem prostřednictvím určitých metod, jako je odměňování, povyšování, pochovala a tak dále (ARMSTRONG, 2007, s. 220).

Vnitřní motivace: jsou to faktory, jaké si lidé vytváří a které je samotné ovlivňují, aby se nějakým a určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali nějakým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá podnětná práce a příležitost k danému postupu v hierarchii pracovních funkcí (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

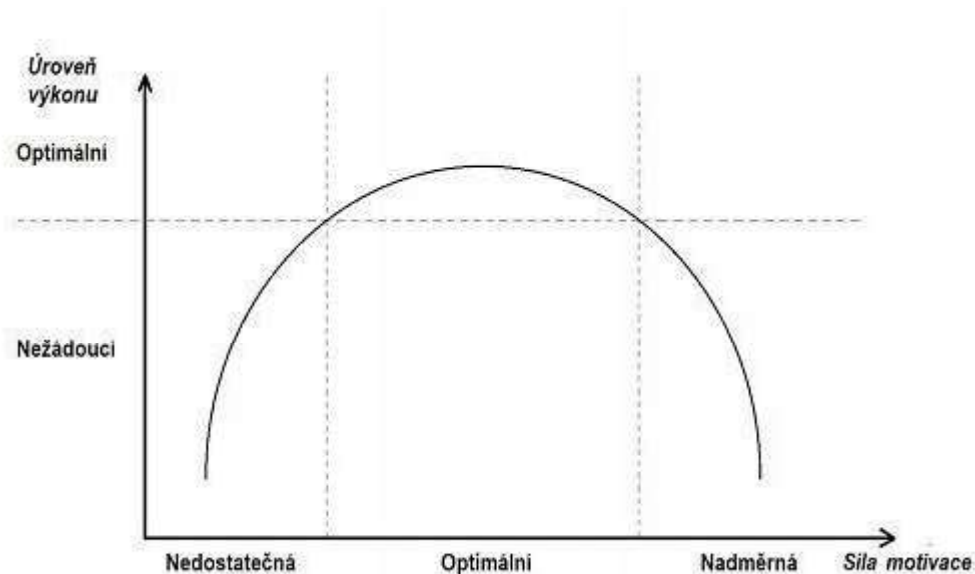
Vnější motivace: jsou faktory, nebo věci, co se dělají pro lidi, abych je namotivovali. Tvoří je odměny, jako například zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také tresty pro zaměstnance, sankce, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

2.3.2 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém při odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a ochotné řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při pracování a výkonu práce, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie – kontroly nad tempem a metodami vlastní práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem může je často vyjádřeno za pomoci Yerkesova-Dodsonova zákona, kterému se někdy říká „U křivka“.

Na této křivce je možné vidět, že úroveň pracovního výkonu pracovníku roste společně s motivací až do určitého bodu. V případě, že motivovanost člověka přesáhne určitou mez, úroveň jeho výkonu se začne následně snižovat.



Obr. 2: Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah výkonu a motivace (PROVAZNÍK, 2002, s. 103)

2.3.3 Naslouchání při motivaci

Poslouchání – to je jednoduchá a základní vlastnost manažera pro správnou motivaci lidí. Pokud manažeři chtějí zlepšit nějaké nápady pracovních problémů, měli by naslouchat od zaměstnanců jejich problémy, obavy, frustrace, konflikty, sledovat různá dramata, prostě klasické naslouchání. Pokud takto oddělíte zrna od plevele, můžete jim po nějakém čase lépe porozumět. Pomůže vám v tom opravdu však jen inteligentní poslech v částech vaší práce. Lidé oceňují, pokud jim někdo dobře naslouchá a stává se tak dobrým zaměstnancem (LIPMAN, 2013, s. 1).

Důležité jsou také zaměstnanecké vztahy a také uspokojení z vlastní vykonané práce. Stejně jako motivace je i tento faktor okolním prostředím. Zaměstnání jako takové vyvolává uspokojení svou formou, jak o tom bylo řečeno v předchozích částech práce. Zaměstnání, která jsou vysoce samostatná, mají velký rozsah k určování významu úkolů a zpětné vazby, přispívají tak k uspokojení zaměstnance. Přijetí zaměstnance jeho kolegy je pro jeho uspokojení také hodně důležité. Stručně řečeno, každý prvek okolního prostředí práce může k uspokojení něco přidat, nebo pak z něho něco ubrat (WERTHER, Davis, 1992, s. 480).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bude zaměřena a bude se zabývat společností ROmiLL, spol. s r. o. Nejdříve budeme seznámeni se základními údaji společnosti, a dále s historií. Poté naše práce bude zaměřena na její zaměření na trhu, výrobu. Podrobně bude popsána a předvedena struktura společnosti ohledně zaměstnanců a financí, bude vyšetřeno hospodaření společnosti. Různé tyto informace budou získány pomocí zaměstnaneckého dotazníku a řízeného rozhovoru. Práce bude zaměřena také na se na různé analýzy jako SWOT analýza, či 7S analýza, dále také bude popsáno, jak v organizaci funguje systém odměňování, motivace a různé motivační programy.

3.1 Základní údaje a informace o společnosti ROmiLL, spol. s r. o.

Obchodní jméno:	ROmiLL, spol. s r. o.
Sídlo:	Tkalcovská 799/14, Zábrdovice, 602 00 Brno.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Datum zápisu do OR:	2. prosince 1991.
Hlavní předmět podnikání:	projektová činnost ve výstavbě, opravy dopravních prostředků a pracovních strojů, truhlářství, podlahářství, hostinská činnost, mikrovlnné technologie, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,

provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Základní kapitál:	10 600 000,- Kč.
IČO:	44016573.
DIČ:	CZ44016573
Ředitel společnosti:	ing. ROMAN VOPÁLKA.
Zisk v roce 2015:	2 513 000
Počet zaměstnanců v roce 2015:	67
Kód NACE:	2830 (Rejstřík, 2017)



Obr. 3: Zobrazena sídla společnosti s hlavním sídlem v Brně (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

3.2 Charakteristika a historie společnosti

Společnost ROmiLL, spol. s r. o. vznikla v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným a převzala řešení projektů státního výzkumného pracoviště ve dvou základních oborech, kterými se dodnes zabývá:

- technologie pro výrobu krmiv (zemědělská technika)
- zařízení pro průmyslový mikrovlnný ohřev

V roce 2008 byl v organizaci zahájen nový program - dřevovýroba, mimo to se zemědělská technika ve společnosti rozšířila o širokou a kvalitní výrobu zemědělské dopravní techniky. ROmiLL, spol. s r.o. je česká přední společnost, od založení charakterizovaná zaměřením na výzkum, vývoj a inovace v mikrovlnném oboru (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

3.2.1 Stručné zaměření organizace ROmiLL, spol. s r. o.

ROmiLL, spol. s r. o. se od založení zaměřuje na profesionální výzkum, vývoj a inovace v mikrovlnném a strojním průmyslu. Hlavním cílem a tématem organizace je uspokojit a naplnit individuální požadavky zákazníků a nabídnout jim nadstandartní a plnohodnotnou péči za předpokladu vysoké odbornosti kvalifikovaných pracovníků a jejich mnohaleté sounáležitosti (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

3.2.2 Historie oddělení Technologie pro výrobu a skladování krmiv

V Česku je ROmiLL, spol. s r. o. po roce 1989, prvním výrobcem válcových stolic k rozdužování a rozměňování zrnin pro krmiva. Od stacionárních šrotovníků a mačkačů se rozšířil v průběhu času o unikátní stroje - mobilní drtiče vlhkého zrna, umožňující zpracování a uchování vlhkého zrna. Výrobní náklady proti klasickému posklizňovému sušení jsou tak nižší, navíc jsou také úspornější než kladívkové šrotovníky. Zvířata využijí z obilovin více živin, jejich zdravotní stav je lepší, čímž roste jejich produkční účinnost. Typy od nízkých výkonností až po velkokapacitní stroje jsou určeny pro farmáře,

zemědělské společnosti či družstva a průmyslové výroby krmných směsí. ROmiLL dále vyrábí horizontální míchačky krmných směsí. To vše na základě vlastního vývoje. Od roku 2004 se ROmiLL, spol. s r. o. specializuje také na výrobu technologie pro sklizeň vlhkého obilného a kukuřičného zrna, která je nejen v Evropě považována za technologii budoucnosti. V této oblasti již obdržel několik ocenění. V roce 2005 ROmiLL, spol. s r. o. dodává kompletní báze pro skladování zemědělských produktů (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

ROmiLL, spol. s r. o se prosadil také na zahraničních trzích. Dnes jsou naše stroje prodávány prostřednictvím zahraničních zástupců v Německu, Španělsku, Itálii, Ukrajině, Rusku, Polsku, Slovensku, Dánsku, Bělorusku, Maďarsku, Francii, Estonsku, Novém Zélandu, Rumunsku, Holandsku, Kanadě a Litvě. Mimo to můžeme nalézt jednotlivé stroje v Japonsku, Bulharsku, Rakousku, Finsku, Austrálii, Vietnamu, Mongolsku, Jižní Africe, Senegalů či Čadu (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

Společnost se také od roku 2008 zaměřuje na výrobu zemědělské dopravní techniky. Cílem tohoto kroku je nabídnout stávajícím zákazníkům, kteří již prověřili kvalitu krmivářských strojů, také stroje pro moderní a efektivní přepravu zemědělských komodit (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

3.2.3 Historie oddělení Zařízení pro průmyslový mikrovlnný ohřev

ROmiLL, spol. s r. o je i prvním českým výrobcem průmyslových zařízení s mikrovlnným ohřevem k sušení, vulkanizaci, rozmrazování, vytvrzování, tavení, recyklaci, urychlování reakcí, lepení. Jde o potraviny, keramiku, gumu, chemikálie, kompozity, plasty a dřevo. K největšímu rozvoji programu mikrovlnné techniky došlo po roce 2005. Společnost ROmiLL, spol. s r. o má rozsáhlé zkušenosti z výzkumu a vývoje značného počtu mikrovlnných aplikací pro různá průmyslová odvětví, ve střední Evropě je to jediná organizace schopná dodávek takového počtu aplikací z tak mnoha oborů. Unikátní výsledky jsou ve sterilizaci, inaktivaci, při termocitlivém sušení, bleskovém lepení a předehřevu velkých bloků kaučuku (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

První projekty se zabývaly problematikou hygienizace potravních produktů s vysokým obsahem sušiny; patří sem především procesy sterilizace, pasterizace, enzymatické inaktivace a efektivní termocitlivé sušení. Postupně byla řešena řada dalších použití z různých oborů. K nejvýznamnějším patří vulkanizace a přehřev gumy, sušení keramiky a chemikálií (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

Zákazníky organizace jsou kromě zpracovatelských společností také výzkumné ústavy, odborná pracoviště vysokých škol a projektantské organizace. Na vývojových projektech pracujeme s výrobcí ohřevných systémů i s dodavateli netepelných technologií (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

Charakteristické pro tuto technologii je, že u každé nové aplikace se nejprve experimentálně ověřuje s jakým efektem, resp. zda vůbec lze problematiku řešit s uplatněním mikrovln. Většina MW zařízení jsou individuální dodávky "na míru" podle specifického procesu a konkrétních požadavků zákazníka (ROMILL, spol. s r. o., 2017).

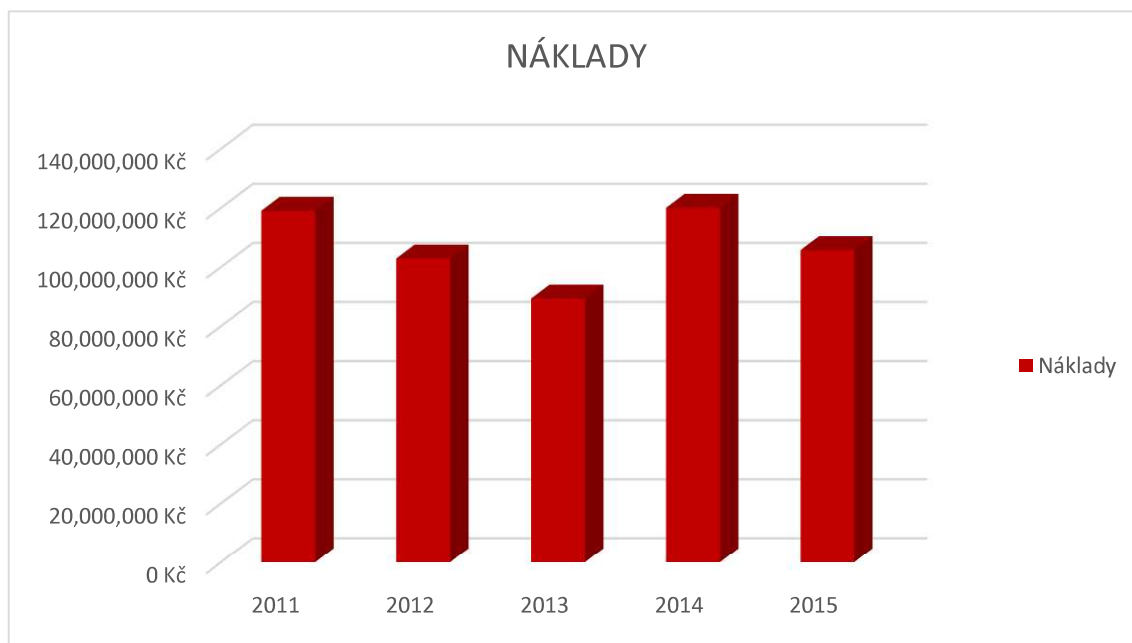
3.3 Hospodaření společnosti ROMiLL, spol. s r. o

Hospodaření společnosti bylo sestaveno z výročních zpráv, které jsou k nalezení na webových stránkách. Bude provedena analýza nákladů a výnosů za posledních 5 let, tedy od roku 2011 až do roku 2015, jelikož společnost ještě nevystavila účetní závěrku, jelikož využívá služeb daňového poradce, proto výkazy za rok 2016 budou vystaveny až po 30.6.2017. Dále budou porovnány výsledky hospodaření za tyto období a následně i porovnány (VEŘEJNÝ OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2017).

3.3.1 Náklady společnosti

Náklady znamenají vyjádření peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Náklady jsou většinou suma peněžních hodnot, které společnost záměrně vynaložila na získání výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacené. Náklady můžeme také vyjádřit jako spotřebu zdrojů. Náklady u organizace ROMiLL, spol. s r. o jsou kolísavé, v roce 2011 evidujeme celkové náklady společnosti okolo 120 000 000 Kč, je to tedy pokles o **13,58 %**. I v dalším roce sledujeme pokles, **nyní o 13,13 %**. Ovšem z roku 2013 na 2014 sledujeme velký nárůst nákladů

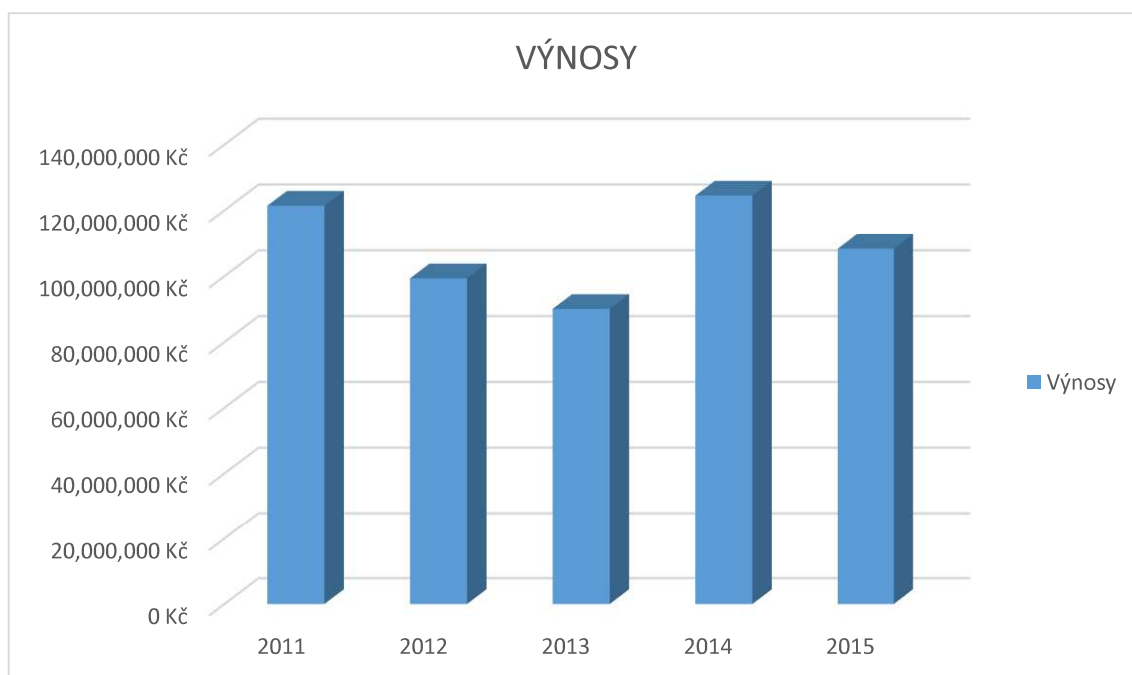
a to konkrétně o **34,32 %**. V dalším roce se ale opět situace změnila a společnost eviduje snížení nákladů okolo 100 000 000 Kč a to konkrétně o **11,9 %**.



Graf 1: Ukazatel nákladů za posledních 5 let (VEŘEJNÝ OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2017).

3.3.2 Výnosy společnosti

Výnosy v ekonomii společnosti chápeme jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností a aktivit za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě. Výnosy společnosti ROmiLL, spol. s r. o mají kolísavou tendenci, stejně jako náklady, v roce 2011 se výnosy společnosti pohybovali okolo 120 000 000 Kč, ovšem v roce 2012 **byl zaznamenán pokles a to o 22,2 %**. Tento pokles můžeme přičíst horší situaci na trhu. V dalším roce opět výnosy klesli, sice méně ale i tak o **10,3 %**. V roce 2014 ovšem společnost začala vyvíjet větší aktivitu, rozšířila výrobu a evidovala tak markantní zvětšení výnosů a to o **28 %**. V dalším roce ovšem znovu přišel pokles a to konkrétně o 14 %. Tyto kolísavé ukazatele můžeme přičíst k různé situaci na trhu, aktivitě společnosti, poptávce.



Graf 2: Ukazatel výnosů za posledních 5 let (VEŘEJNÝ OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2017).

3.3.3 Výsledek hospodaření společnosti

Výsledek hospodaření, nebo také hospodářský výsledek, chápeme v ekonomice a účetnictví jako název pro rozdíl mezi výnosy a náklady organizace a představuje tak zisk nebo ztrátu za určité období nebo dobu, které je stanovené předem. V naší společnosti ROmiLL, spol. s r. o jsou až na jedno období, kde měla společnost menší krizi, výnosy vyšší jako náklady. Společnost je tedy hodnocena z velké části jako zisková. Tento výsledek je důkaz, že společnost pracuje na výborné úrovni, zaměstnanci plní své úkoly v pozitivních číslech a společnost tak prosperuje.

Dle grafu je vidět, že kromě roku 2012, kde byly náklady společnosti **vyšší o více jak 3 000 000 Kč**, společnost byla vždy v **zisková**. Za sledované období byl nejvyšší zisk v roce 2014, kde organizace evidovala zisk přes **4 000 000 Kč**.



Graf 3: Hospodářský výsledek společnosti (VEŘEJNÝ OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2017).

Tab. 2: Silné a slabé stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Silné stránky	Slabé stránky
Z velké části ziskovost	Malé výnosy v posledním roce oproti roku předešlému
Většinou zisk vyšší jak 2 000 000 Kč	Kolísavé náklady a výnosy
Dlouholetá společnost	
Zajímavá historie	

3.4 Analýza 7S

Analýza 7s se je jedna z technik, která je používána pro získání kritických faktorů dané organizace. Hlavní myšlenkou je rozdělit kritické faktory do 7 struktur, které na sebe působí a navazují na sebe.

3.4.1 Skupina

Do této skupiny patří zaměstnanci organizace a vše co je spojeno s nimi a vzájemnými vztahy. V organizaci ROmiLL, spol. s r. o tvoří velkou část zaměstnanci obou divizí, tedy divize pro pracovní stroje a divize pro mikrovlnou techniku. Velkou část těchto pracovníků tvoří muži, ženy nalezneme ve společnosti ve velké menšině. Průměrný věk zaměstnanců společnosti za sledované období **47,05**. V porovnání s celorepublikovým průměrem, který uvádí český statistický úřad, měla společnost tedy nadprůměr v této oblasti (ROMILL, 2017).

Tab. 3: Průměrný věk společnosti za sledované období (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

Průměrný věk v ČR	42,33
Průměrný věk ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o	47,05

Další tabulka bude zaměřena na pohyb zaměstnanců a míru fluktuace ve společnosti. V roce 2011, kdy ve společnosti pracovalo 78 zaměstnanců, byla nejmenší průměrná hrubá měsíční mzda a to 21 827 Kč. V dalším roce jsme mohli nalézt o 4 pracovníky více a za těchto okolností se zvýšila mzda o 181 Kč, tedy na 22 008 Kč.

Tab. 4: Počet zaměstnanců, ztráty a míra (ROMILL, 2016).

	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	78	82	65	67
Ztráta zaměstnanců	0	17	2	0
Míra fluktuace	0 %	13,9 %	1,3 %	0 %

V dalším roce 2013, organizace díky krizi v předchozím roce musela propustit 17 zaměstnanců, což zapříčinilo zvednutí průměrné měsíční hrubé mzdy, jelikož mzdové náklady se procentuálně moc nesnížili, pouze zhruba o 1 600 000 Kč. Mzda tak stoupla na 24 267. V dalším roce se společnost ROmiLL, spol. s r. o. opustili další 2 zaměstnanci. Zároveň v tomto roce společnost zvýšila opět mzdové náklady, což zapříčinilo zvednutí hrubé mzdy a to znovu o velkou částku, tentokrát o 2856 Kč. V období roku 2015 společnost nabrala 4 nové zaměstnance a opět zvýšila mzdové náklady, ovšem díky

novým zaměstnancům zůstala průměrná hrubá mzda prakticky na stejné úrovni, jako v roce 2014. Fluktuace společnosti, která zaznamenává pohyb a přesun zaměstnanců organizace, byla naměřena jako menší, jelikož ve společnosti pracují spíše staří zkušení pracovníci, kterých si společnost váží. V organizaci nenalezneme moc mladých pracovníků, proto fluktuaci nehodnotíme jako velkou. V porovnání s republikovým průměrem je fluktuace v dobrých číslech, průměrná fluktuace v České republice je za posledních 5 let na čísle 17 %, což znamená, že naše sledovaná společnost se nachází pod tímto průměrem (ROMILL, 2017).

Následující tabulka uvádí srovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, mzdových nákladů na jednotlivé zaměstnance a z těchto hodnot vycházejících průměrných měsíčních mezd (ROMILL, 2017).

Tab. 5: Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrné měsíční mzdy (ROMILL, 2017).

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	78	82	65	63	67
Mzdové náklady (Kč)	20 431 000	21 656 000	18 929 000	20 505 000	21 749 000
Průměrná měsíční mzda (Kč)	21 827	22 008	24 267	27 123	27 050

V další tabulce byl analyzován podíl zisku na jednoho zaměstnance v určitých letech a to 2011, 2012, 2013, 2014 a 2015.

Tab. 6: Podíl zisku na jednoho zaměstnance (ROMILL, 2017).

	2011	2012	2013	2014	2015
Hospodářský výsledek [tis. Kč]	2 305	-3 609	607	4 352	2 513
Průměrný počet zaměstnanců [měs.]	78	82	65	63	67
Podíl zisku na 1 zaměstnance [Kč]	2 462,6	-3 667,7	778,2	5 756,5	3 125,7

Z tabulky je zřejmé, že největší podíl na zisku na zaměstnance, měla společnost v roce 2014, kdy na jednoho zaměstnance měsíčně připadala vydělaná částka 5756,5 Kč.

3.4.2 Strategie

Jde o složení cílů společnosti a strategií, plánů, jak má být dosaženo určitých výsledků. Vize společnosti je uspokojovat jak místní, tak i zahraniční zákazníky, kteří při nákupu či obchodování se společností jsou maximálně spokojeni. Strategií společnosti je být na trhu mezi předními společnostmi v daném oboru a prodávat tak zákazníkům co nejkvalitnější výrobky či služby. V rámci celé personální strategie společnosti ROmiLL, spol. s r. o., se snaží své zaměstnance motivovat k lepším výsledkům, větší pracovní morálce a k osobním výkonům které vedou ke zlepšení produktivity práce. Ve společnosti je nastoleno pravidlo férové, rychlé a přátelské pravidlo komunikace mezi zaměstnanci, kteří spolu vytváří jednotný celek (MANAŽER, 2017).

3.4.3 Sdílné hodnoty

Tento bod představuje společné vize společnosti, poslání a mentalitu ve společnosti. Hlavní vizí organizace ROmiLL, spol. s r. o., jak už bylo zmíněno, je maximální snaha uspokojování přítomných či budoucích zákazníků a snaha produkovat ty nejlepší služby.

Filozofie společnosti je založena na aktivitě, improvizaci, chytrosti, profesionalitě, příjemnosti či odbornosti všech zaměstnanců (MANAŽER, 2017).

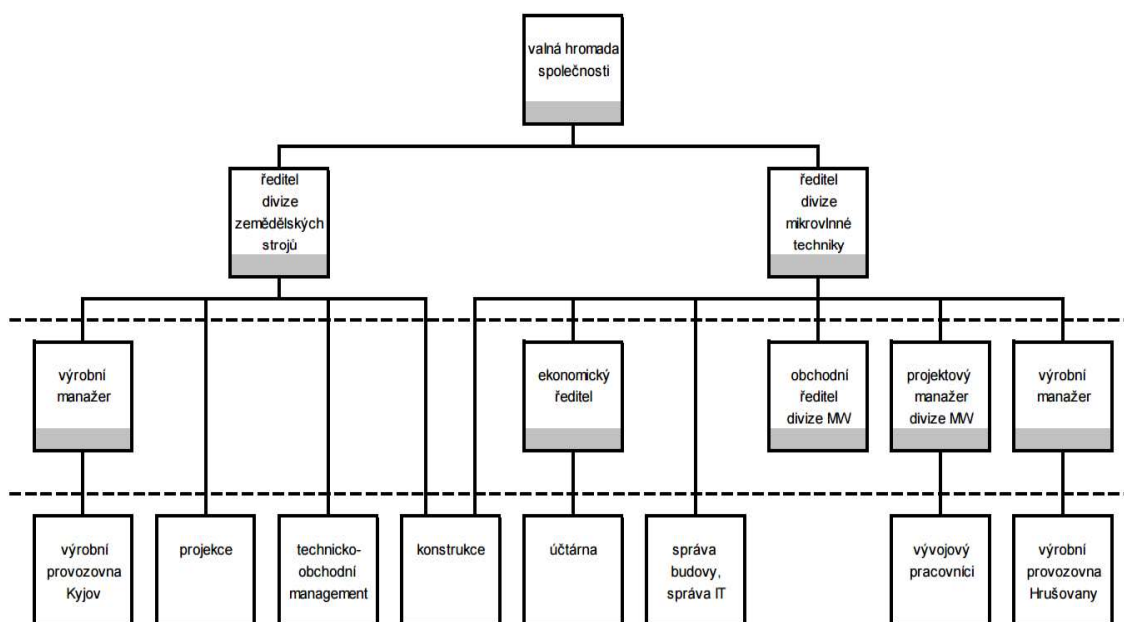
3.4.4 Schopnosti

Do této skupiny patří veškerí schopnosti, dovednosti, znalosti, které společnosti přináší všichni lidé, zaměstnanci, kteří všechny tyto aspekty propojují mezi sebou a snaží se tak vytvářet co nejlepší možný výsledek pro optimální kolektiv organizace. Dále k tomuto také přispívají odborná dosažená vzdělání různých pracovníků. Zaměstnanci společnosti ROmiLL, spol. s r. o. mají možnost jednou týdně chodit na pravidelné kurzy Anglického jazyka, který jim pomůže v komunikaci se zahraničními klienty společnosti, nebo na zahraničních cestách do jiných organizací (MANAŽER, 2017).

Mezi další vzdělávací programy organizace patří důležité a základní školení BOZP. Přední zaměstnanci, kteří odpovídají za chod společnosti, jsou zasíláni na kurzy projektového řízení, řidiči jsou zasíláni na pravidelné testovací zkoušky Autocat. Odborní pracovníci jsou naopak zasíláni, pokud sami uznají za vhodné na odborné kurzy, jako svářečské kurzy, klempířské kurzy, nebo kurzy zaměřené pro zámečníky (MANAŽER, 2017).

3.4.5 Struktura společnosti

Společnost se řídí funkcionálním typem organizační struktury. Organizační struktura společnosti je velmi přehledná, o chodu společnosti rozhoduje valná hromada organizace. Pod tuto valnou hromadu spadají dva ředitelé, a to ředitel divize zemědělských strojů a ředitel divize mikrovlnné techniky. Pod tyto ředitele se dále rozděluje struktura dále. Pod oba ředitele také spadají obě provozovny, jedna v Kyjově, který se zaměřuje na zemědělské stroje a druhá v Hrušovanech, která je specializovaná na mikrovlnnou techniku (ROMILL, 2017).



Obr. 4: Organizační struktura společnosti (ROMILL, 2017).

- **Ředitel divize MW** - Ing. Roman Vopálka. Určuje směřování divize, řeší hospodářské výsledky divize, strategická rozhodnutí, řeší klíčové projekty na bázi exekuce, podepisuje smlouvy s klienty.
- **Obchodní ředitel divize MW** - Daniel Kettner, pečuje o stávající či nové zákazníky, podává návrhy na inovace či nové zakázky.
- **Projektový manažer MW** - Jakub Vopálka, řídí časový harmonogram, stará se o chod divize, podepisuje smlouvy se zákazníky, objednávání komponentů, řízení vývojových pracovníků.
- **Asistentka projektového manažera, obchodního ředitele a ředitele divize** - Veronika Chrástová, podporuje a stará se o manažery, kompletní péče o HR divize, příprava dokumentů společnosti, korespondence, administrativa.
- **Výrobní manažer MW** - Petr Vaníček, Organizace výroby v závodě Hrušovany, řízení dělníků ve výrobě, nábor dělníků, koordinace strojů a výroby, vykazování práce.
- **Asistentka výrobního manažera MW** - Zakládání faktur do systému, zapisování výkazu práce, podpora manažera.

- **Vývojoví pracovníci** – realizace zakázek, inovace technik, postupů.
- **Výrobní provozovna Hrušovany** – Zde se nachází většina zaměstnanců, do této skupiny jsou řazeni klempíři, zámečníci či svářeči (ROMILL, 2017).

3.4.6 Styl

Jedná se o styl řízení, kterým se společnost prezentuje. Zaměstnanci jsou zodpovědní za své výkony v plném rozsahu, jejich náplň práce spadá pod různé projektové manažery nebo ředitele divizí. Ty se o zaměstnance zajímají, denně kontrolují jejich práci a společně tak vytváří profesionální kruh, který vede k úspěšnému chodu společnosti (MANAŽER, 2017).

3.4.7 Systémy

Ve společnosti jsou zaměstnanci hodnoceni metodou faktorového porovnávání, které s nimi provádí vrcholový pracovník organizace při nástupu do společnosti. Tento systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o. je zaměřený na odbornosti zaměstnanců, kteří v organizaci pracují, na jejich odvedené práci, za jakou dobu tuto práci vykonají a jakým způsobem ji vykonají. Cílem společnosti je udržovat kvalifikovanost zaměstnanců na nejvyšší úrovni a i naopak, posouvat je dále. Odměňování v organizaci ROmiLL, spol. s r. o. je tvořena s peněžních a nepeněžních složek. Lze to chápat jako pevná mzda, menší benefity, jakými jsou mobilní telefon, služební auto a další složky, které jsou uvedeny ve smlouvě. Mezi nepeněžní složky patří kvalifikace zaměstnanců, kteří by měli dodržovat zásady společnosti, či nové módní trendy. Tento systém by měl motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Ve společnosti je zaveden systém faktorového porovnávání, díky kterému je zaměstnanec každý měsíc, či určité období ohodnocován (MANAŽER, 2017).

Systém hodnocení pracovníků ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o.

Hlavní hodnocení probíhá vždy na konci roku, kdy jeden z předních manažerů organizace svolá schůzku s daným zaměstnancem a řeší s ním, co v daném roce předvedl a dále, co předvede v tom dalším roce. U interních pracovníků společnosti, tedy u managementu, je propojený systém práce, každý tedy ví, jak a na jaké úrovni pracuje, manažeři tedy vyhodnocují práci prakticky denně. U externích pracovníků, kteří pracují ve výrobě,

o nich má přehled ředitel určité divize či pobočky, který pak s jednotlivými pracovníky řeší problémy na místě a vyhodnocují tak vzniklé situace a dále je prezentují na vyšší místa. Tyto poznatky a vyhodnocení pak vedou k navýšení či snížení bonusové části peněžní složky každého zaměstnance. K tomuto posuzování slouží formulář, který je možné nalézt v přílohách bakalářské práce (MANAŽER, 2017).

Systém odměňování pracovníků ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o.

Ve společnosti je aplikovaná měsíční pevná mzda, která je stanovena na základě faktorového porovnávání, ke které se přičítají různé odměny, o kterých rozhodují vrchní představitelé společnosti - manažeři. K těmto výhodám se přičítají i benefity (MANAŽER, 2017).

Při nástupu do organizace je zaměstnanci určená pevná měsíční mzda, na základě druhu práce, kterou bude vykonávat, dále na základě jeho vzdělání, na základě jeho kvalifikace, zda se na něco specializuje, jaké jazyky ovládá, či má zahraniční titul (MANAŽER, 2017).

Tab. 7: Minimální mzda dle pracovních skupin ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o. (MANAŽER, 2017).

Skupina prací	Minimální odměna za měsíc
1	9990 Kč
2	10 900 Kč
3	12 100 Kč
4	13 300 Kč
5	14 700 Kč
6	16 200 Kč
7	17 900 Kč
8	19 800 Kč

Posuzuje délka jeho práce, čím více odpracovaných let, tím více peněz se do složky započítává. Do této složky se připočítává i ohodnocení vedoucího pracovníka, který každý měsíc má možnost s jeho složkou pohybovat a to že jsou zaměstnanci přidávány různé bonusy za úspěšné a včasné splnění zakázky či služby, nebo naopak strženy (MANAŽER, 2017).

Pracovník je rozdělen do 8 „výkonnostních“ skupin, do které ho zařadí kvalifikovaný manažer. Na tomto základě bude obdržovat měsíční hrubou mzdu, která bude obohacena o skutečnosti, které jsou uvedeny výše. Mzda zaměstnance je tedy rozdělena na dvě části a to podle skupiny, do které ho manažer zařadí. Druhá část je tvořena z bonusových částek, které jsou zaměstnanci přičteny na základě jeho schopností, dovedností a zkušeností. V tabulce je možné nalézt 8 skupin, do kterých jsou zaměstnanci společnosti zaměřeni. Do 8 skupiny jsou přiřazeni jednatelé, do skupiny 7 manažeři, do skupiny 6 vedoucí pracovníci provozoven a do dalších skupin jsou zařazeni zaměstnanci, dle

jejich kvalifikace a promyšlení manažera. Do první skupiny jsou většinou řazeni brigádníci nebo zaměstnanci na zkušební období (MANAŽER, 2017).

Benefity zaměstnanců

V analyzované společnosti mají zaměstnanci různé výhody. Přední zaměstnanci organizace, tedy management a většina vedoucích pracovníků, dostává služební telefon a k němu i služební paušál, který platí společnost. Tento paušál je kontrolovaný, aby nedocházelo ke zneužívání této služby. Dále přední zaměstnanci organizace dostávají služební auta, která mohou používat k osobním a pracovním účelům. Náklady na paliva jsou samozřejmě hrazeny opět organizací. Společnost ROmiLL, spol. s r. o. také zajišťuje pro své zaměstnance možnost stravování. Jídelna se nachází v blízkosti budovy společnosti, i výrobní v Hrušovanech či Kyjově. Zaměstnancům jsou hrazeny jak obědy, tak i svačiny. Další motivační složkou pro pracovníky je týden dovolené navíc. Jestliže je vedoucí manažer spokojený s výsledky zaměstnance, navrhuje vedení, aby zaměstnanec dostal týden dovolené navíc (MANAŽER, 2017).

Systém péče o zaměstnance ve společnosti

Organizace se snaží o své zaměstnance starat na nejvyšší úrovni. V hlavní budově společnosti nalezneme krásnou recepci se sekretářkou, která se stará jak o zaměstnance, tak i o nové příchozí zákazníky a potenciaální zájemce. Ve všech patrech budovy jsou k nalezení kuchyňky s kávovary a dalšími gastronomickými přístroji, které zaměstnancům vytváří pohodlí při výkonu práce. V každé kanceláři je možno nalézt přední IT zařízení, jako počítače, telefony, faxy, notebooky či WI-FI připojení. Zaměstnanci jsou stále přeškolení o BOZP a to dvakrát ročně. Pracovníci mají také k dispozici firemní parkoviště, zabezpečené ploty a závorou a to jak v sídle společnosti v Brně, tak i v Hrušovanech u Brna, kde je pobočka pro výrobu Mikrovlnných technologií. Zaměstnanci ve výrobě, tedy zaměstnanci v Kyjově a Hrušovanech, musí při nástupu do služby splňovat a dodržovat bezpečnost a nosit vhodné oblečení, které mají předepsané ve smlouvě. Na všech stanovištích i ve všech budovách jsou hasicí přístroje, které umožní včasný zásah při případném založení požáru. Jak už bylo řečeno výše, zaměstnanci mají i pro pohodlí výkonu práce své služební telefony a automobily, ale ty

získává spíše vedení společnosti nebo vrcholoví a dlouholetí zaměstnanci společnosti (MANAŽER, 2017).

Tab. 8: Silné a slabé stránky v zaměstnaneckém šetření (MANAŽER, 2017).

	SILNÁ STRÁNKA	SLABÁ STRÁNKA
Telefony a služební automobily	ANO	
13. plat		ANO
IT (notebooky, WI-FI)	ANO	
Odměny	ANO	
Benefity	ANO	
Povinná školení zaměstnanců	ANO	
Prostředí společnosti	ANO	
Zabezpečení společnosti	ANO	
Zaškolení zaměstnanců	ANO	
Pracovní vybavení	ANO	
Ochranné zařízení zaměstnanců	ANO	

Tab. 9: Silné a slabé stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Silné stránky	Slabé stránky
Nadprůměrná mzda	Slabé zaměstnanecké výhody
Pěkné prostředí společnosti	
Spravedlivý odměňovací systém	
Stálí dlouholetí zaměstnanci	

3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dotazník, který byl zaměstnancům do organizace podán, vyplnilo všech 29 zaměstnanců Mikrovlonné divize a to konkrétně 25 mužů a 4 ženy. Dotazník každý vyplňoval dle pravdy a byl samozřejmě anonymní. K vyplnění dotazníku měl každý dostatek času a na všechny odpovědi byl tak dostatek času si v klidu promyslet.

Bylo zjištěno, že ve společnosti se nenachází pracovník Mladší 18 let, většina zaměstnanců a to konkrétně 48 %, tedy skoro polovina, je ve věku 50-65 let. Jedná se tedy o zkušené pracovníky. Zdejší zaměstnanci působí v organizaci spíše už delší dobu, bylo zjištěno, že 42 % pracovníků v organizaci pracuje více jak 10 let. Většina zaměstnanců ve společnosti, a to 45 % má vystudovanou střední školu s maturitou. Docela velké zastoupení mají ve společnosti i pracovníci, co vystudovali vysokou školu a to 31 %. Další ukazatel, který byl zjištěn, je způsob příchodu pracovníka do společnosti. Z celkového počtu respondentů vyplývá, že svoje místo v organizaci ROmiLL, spol. s r. o. získali kontaktem, nebo nějakým doporučením přes známého. 28 % společnost oslovila. Při nástupu do organizace je každý zaměstnanec seznámen se systémem odměňování, proto i další otázka byla směřována tímto směrem. Skoro polovina respondentů a to 45 % vyjádřil souhlas s tímto systémem, naopak 28 % by zkusilo tento systém změnit.

V těchto tématech bylo na zaměstnancích vidět, že by se chtěli odpovědi zdržet, i když byl dotazník anonymní. Nejvíce bylo na otázky odpovídáno z pozice pracovníka ve výrobě mikrovlákných služeb, tedy pracovník na pracovišti, který se stará o chod a výrobu. Těchto respondentů odpovídalo 62 %. Manažerská sekce pak tvořila 24 % podíl odpovědí a ostatní pracovníci zaujali 14 %. Tito pracovníci vyslovily vysoký souhlas se spravedlností odměňovacího systému, velká část 79 % si myslí, že je tento systém spravedlivý. Toto je velmi důležitá informace pro vedení organizace.

Se svojí měsíční mzdou v organizaci, není spokojena skoro polovina odpovídajících zaměstnanců, a to konkrétně 41 %. 28 % pracovníků jsou spokojeni se svojí mzdou, ale to je pro podnik málo. K lepším pracovním výkonům by měli zaměstnance motivovat určité zaměstnanecké výhody, které jsme ve společnosti zjistili. 45 % odpovídajících tyto výhody, které organizace poskytuje, motivuje k lepšímu výkonu na pracovišti. 24 % z celkových odpovídajících dali najevo, že výhody, které společnost pro své zaměstnance provádí, nemotivují. Proto jsme do dotazníku zařadili otázku, zda by zaměstnanci chtěli změnit odměňovací systém a tím si tak třeba pomoci k lepšímu platu. 31 % respondentů by rádo zkusilo nějakou změnu, poupravit odměňovací systém. Naopak 35 % pracovníků je se svojí mzdou a se svým způsobem hodnocení spokojena. V dalším bodě bylo zjištěno, co zaměstnance nejvíce motivuje k lepšímu výkonu. Největší procento odpovědí a to 90 % má samozřejmě mzda, další velké číslo bylo vyplněno za účelem pochvaly či povýšení. Mnohé zaměstnance motivuje i kolektiv, který tvoří, zde je vidět, že čím lepší kolektiv a příjemné prostředí, tím více bude pracovník odvádět lepší práci. Naopak 62 % odpovídajících nezáleží vůbec na prostředí společnosti, z této statistiky můžeme vyčíst, že je jim prakticky jedno kde pracují, hlavně že mají svůj výdělek. Naopak velkou část zaměstnanců by za vidinou benefitů zlepšila svoji výkonnost.

Většinu pracovníků na finanční situaci ve společnosti, tedy jak hospodaří, záleží a to konkrétně 62 %. 17 % a 7 % odpovědělo, že je jim situace spíše lhostejná. Na čem ale pracovníkům záleží, jak už bylo zjištěno i výše, je pracovní kolektiv, který tvoří 83 % respondentů, odpovědělo, že jim na pracovním kolektivu opravdu záleží. Ani jeden zaměstnanec, který dotazník vyplňoval, neodpověděl, že mu na kolektivu nezáleží.

Co se týče prostředí společnosti, tedy kde se zaměstnanci přes den pohybují, zde odpovědělo 65 % respondentů, že se jim okolí a prostředí líbí. 7 % zaměstnanců

se v organizaci okolí nelíbí. Ohledně spokojenosti zaměstnanců mezi sebou, bylo zjištěno, že pouhá polovina – konkrétně 48% je spokojena se svými kolegy. 28 % respondentů odpovědělo, že spíše se svými spolupracovníky spokojeno není. Co se týče vedoucích pracovníků, zde evidujeme, že se odpovídající spíše zdrželi svých odpovědí, zřejmě ze strachu že by se nadřízení tyto odpovědi mohli dozvědět. 34 % odpovědí je ve znamení, že je jim to jedno, tedy neutrální odpověď v této fázi dotazníku. 35 % je se svými nadřízenými spokojena.

Komunikace se zaměstnanci je důležitá a z našeho dotazníku vyplynulo, že 52 % pracovníku společnosti, je spokojena s tím, jak vedoucí pracovníci komunikují. Dalších 28 % je taktéž spíše spokojeno. 17 % odpovídajících odpovědělo, že by požadovali zlepšení komunikace od vedení společnosti. Do této fáze spadá i hodnocení výkonu a z dotazníku bylo zjištěno, že velká většina, 69 % respondentů dostává své pracovní vyhodnocení skrz pracovní pohovor s nadřízeným. 17 % dostává pouze papírové či elektronické vyhodnocení. Interval pracovního zhodnocení, má většina zaměstnanců po roce, na výročním pohovoru. 34 %, tedy prakticky zbytek, dostává vyhodnocení měsíčně.

Z celkového počtu 29 odpovídajících, 41 % by se rádo zapojilo, nebo alespoň nějakým způsobem zkusili ovlivnit chod společnosti. 35 % by spíše do ničeho nemluvili, svým nadřízeným prakticky věří. Zvyšování kvalifikace, či školení jsou často důležité pro pracovníky firem, z celkového počtu respondentů, 38 % v organizaci není nabízeno žádné školení. 24 % má tuto nabídku, ale spíše nevyužívá tyto nabízené školení. Pokud by bylo zaměstnancům nabídnuto nakouknout do zahraniční organizace, 37 % by se rádo na tuto exkurzi podívalo, 33 % je to prakticky jedno, je to asi ta skupina, které je toto téma jedno. V jedné z posledních otázek bylo zjištěno, že více jak polovina, a to 52 % respondentů je spokojena se svojí náplní práce v organizaci. 28 % se opět nevyjádřilo. 3 % zaměstnanců, nejsou spokojeni s tím, co denně vykonávají. Ohledně otevřených otázek kolem benefitů, zaměstnanci požadují dostávat stravenky, aby mohli navštěvovat i jiná zařízení, než jídelny. Ostatní zaměstnanci vyslovili přání, mít firemní mobily, telefony, které má zatím pouze vedení společnosti.

Tab. 10: Silné a slabé stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Silné stránky	Slabé stránky
Stálí dlouholetí zaměstnanci	Zaměstnanecké výhody
Dobrá kolektiv organizace	Slabá motivace zaměstnanců
Dobrá komunikace ve společnosti	
Osobní pohovor při hodnocení pracovního výkonu	
Odborné zastoupení zaměstnanců	

3.6 Řízený rozhovor

Pro tento řízený rozhovor s projektovým manažerem společnosti, bylo nachystáno 8 otázek, které jsou zaměřeny na hrozby a příležitosti společnosti a způsob jejich eliminace a předcházení. Některé otázky byly do rozhovoru přidány na základě dotazníkového šetření.

**1) Potýká se společnost ROmiLL, spol. s r. o. s nedostatkem pracovní síly?
Jestli ano, jak velký je tento problém?**

Ano, poslední léta se potýkáme s nedostatkem určité pracovní síly, která by společnosti přinášela lepší výsledky jak finančně, tak na trhu práce. Těžko říci čím je tato situace vyvolaná, zda se zhoršuje odbornost a šikovnost zaměstnanců, či naše společnost klade větší nároky. Je to problém pro naši společnost, protože můžeme pomalu ale jistě ztrácet na kvalitě a pověsti a tím přicházet jak o finanční stabilitu tak dobré výsledky.

2) Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic? Jestli ano, tak se kterými tyto problémy souvisí?

Ano, jak jsem říkal, tyto problémy poslední dobou evidujeme. Nejvíce to souvisí s odbornou výrobou, kde máme problémy najít pracovníky, kteří jsou dostatečně připraveni pracovat na úrovni, kterou vyžadujeme.

3) Jak je řešen problém s nedostatkem pracovníků?

Poslední období, prakticky pár let to řešíme přes nábor nových pracovníků, které buď zkusíme, nebo testujeme. Ovšem v dnešní době je pro naše zaměření opravdu těžké najít kvalifikovaného pracovníka, který by zvládal odbornost, pracovitost či týmovou práci, která je při práci v naší společnosti důležitá.

4) Při hledání nových zaměstnanců, používáte nějaké externí společnosti, střední/vysoké školy, nebo Úřad práce ČR? Jestli ne, máte o tuto spolupráci zájem?

Využíváme klasicky, jako jiné společnosti, úřad práce, přes který evidujeme občasný zájem, dále využíváme pro nabídku burzy práce a další externí personální společnosti, se kterými spolupracujeme.

5) Co pro vás znamenají konkurenční nabídky jiných společností pro získání nových pracovníků?

Ano, může a i je to problém i pro naši organizaci, která je na českém trhu dlouhá léta na přední pozici. Noví pracovníci, pokud mají na možnost vybírat si konkurenci, můžou místo pro práci v naší společnosti vybrat jinou organizaci a my tím pádem můžeme přijít o nového kvalifikovaného pracovníka.

6) Jste spokojeni se svými zaměstnanci a jejich odvedenou prací?

Většina zaměstnanců, které ve společnosti máme, odvádí svoji práci tak, jak si představujeme. Ovšem ne všichni spadají do této kategorie, jsou tu pracovníci, kteří mají rezervy. Jejich výkon si představujeme zatím jinak.

7) Plánujete v systému odměňování nějaké změny?

Ano, plánujeme, hodláme udělat nový systém odměňování, ale zatím nemáme přesnější plány, kterými by jsme se inspirovali.

8) Komunikujete se zaměstnanci ohledně jejich odměňování či výši mezd?

Ano, samozřejmě že komunikujeme, nedělají to všichni zaměstnanci, ale s většinou děláme výroční pohovory, dle kterých zjišťujeme určité věci, které potřebujeme.

Tab. 11: Silné a slabé stránky (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).

Silné stránky	Slabé stránky
Spokojenost vedení se zaměstnanci	Problémy s nabíráním zaměstnanců
	Málo kvalifikovaných pracovníků

3.7 Analýza trhu práce

V této analýze trhu bude popsáno obyvatelstvo v Jihomoravském kraji. Bude popsána a rozebrána nezaměstnanost v tomto kraji, budou vybrány důležité pracovní pozice ve společnosti a zjistíme, jaká je nabídka a poptávka po této pozici. Dále budou porovnány průměrné měsíční mzdy.

3.7.1 Analýza obyvatelstva

Tato kapitola bude přibližovat strukturu a složení obyvatel Jihomoravského kraje. Nejdříve práce bude kapitola zaměřena na vývoj obyvatelstva mezi léty 2014 až 2016, jak moc byly obyvatelé ekonomicky aktivní. V tabulce bude zobrazena struktura vzdělanosti obyvatel tohoto kraje.

Z tabulky, kde je zobrazen celkový počet obyvatel v Jihomoravském kraji, celkový počet obyvatel ČR, míra ekonomické aktivity osob starší 15 let v Jihomoravském kraji a míra ekonomické aktivity v České republice, lze vysledovat, že počet obyvatel v Jihomoravském kraji je stabilní, pohybuje se okolo 1 170 000. Stejně tak je i stabilní a rovnoměrný vývoj populace celé české republiky, ta se naopak udržuje okolo

10 500 000. Vývoj počtu obyvatel má rostoucí tendenci, nejdříve o 0,18 % a poté o 0,32 %. Míra ekonomické aktivity v Jihomoravském kraji měla při přechodu z roku 2014 na 2015 sestupnou tendenci, ale naopak z roku 2015 na 2016 tendenci vzestupnou. V posledním roce se míra ekonomické aktivity v ČR udržuje okolo 69 %.

Tab. 12: Porovnání ekonomické aktivity v JMK a ČR (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

	2014	2015	2016	Procentuální nárůst za 2014/2015	Procentuální nárůst za 2015/2016
Počet obyvatel v Jihomoravském kraji	1 172 853	1 175 025	1 178 812	0,18 %	0,32 %
Počet obyvatel v ČR	10 512 418	10 538 275	10 546 122	0,23 %	0,069 %
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v Jihomoravském kraji [%]	66,2 %	66,0 %	66,3 %	-0,30 %	0,45 %
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v ČR [%]	69,0 %	69,3 %	69,2 %	0,43 %	-0,14 %

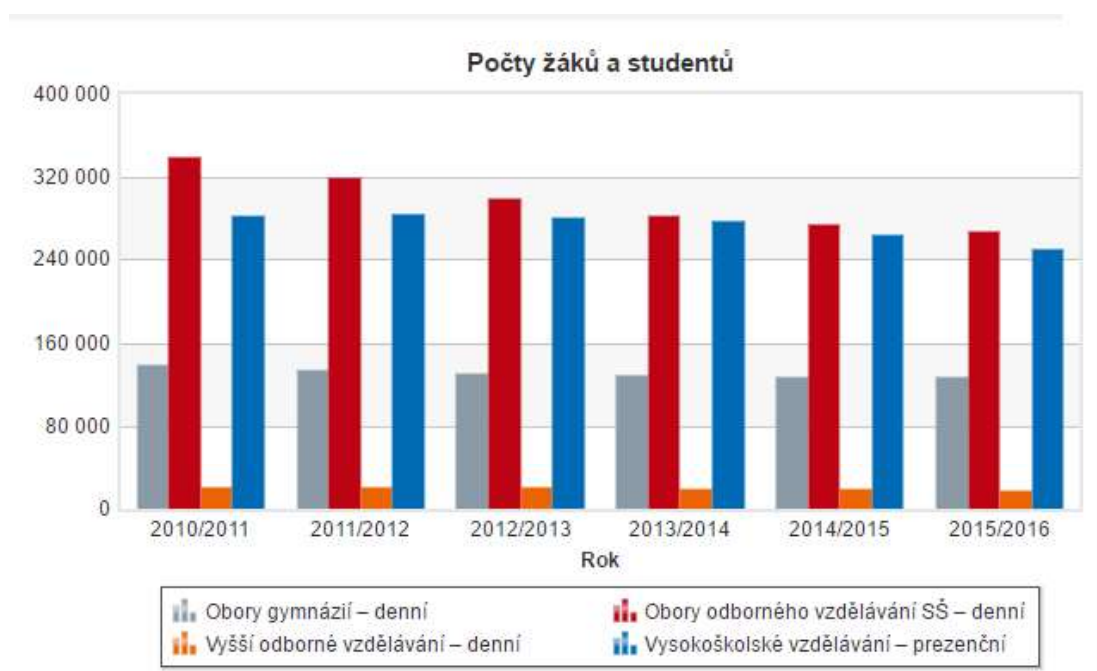
V další tabulce byla analyzována struktura obyvatelstva od roku 2011 do roku 2015. Jak lze z tabulky vyčíst, starších obyvatel od 64 let a více je každým rokem více a více.

Tab. 13: Věková struktura obyvatelstva (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

	2011	2012	2013	2014	2015
14 let a méně	1 541 241	1 560 296	1 577 455	1 601 045	1 623 716
15-64 let	7 262 768	7 188 211	7 109 420	7 056 824	6 997 715
64 let a více	1 701 436	1 737 618	1 825 544	1 880 406	1 932 414

Naopak ubývá pracující populace ve věku 15-64 let, která by ale v dalších letech měla být doplněna, jelikož naopak dětí, které se nachází pod věkem 14 let, přibývá.

V dalším šetření, které je zobrazeno na obrázku, je vidět, že studentů v posledních letech ubývá. To pro společnosti může a nemusí znamenat špatné dopady, jelikož pokud studentů ubývá, přibývá pracovníků, kteří se budou hlásit do společností, ovšem díky studiu, které neabsolvovali, jim mohou chybět důležité znalosti a kvalifikace nutné pro příjem do organizace.



Graf 4: Graf rozdělení druhu studentů studujících v ČR a jejich počet (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

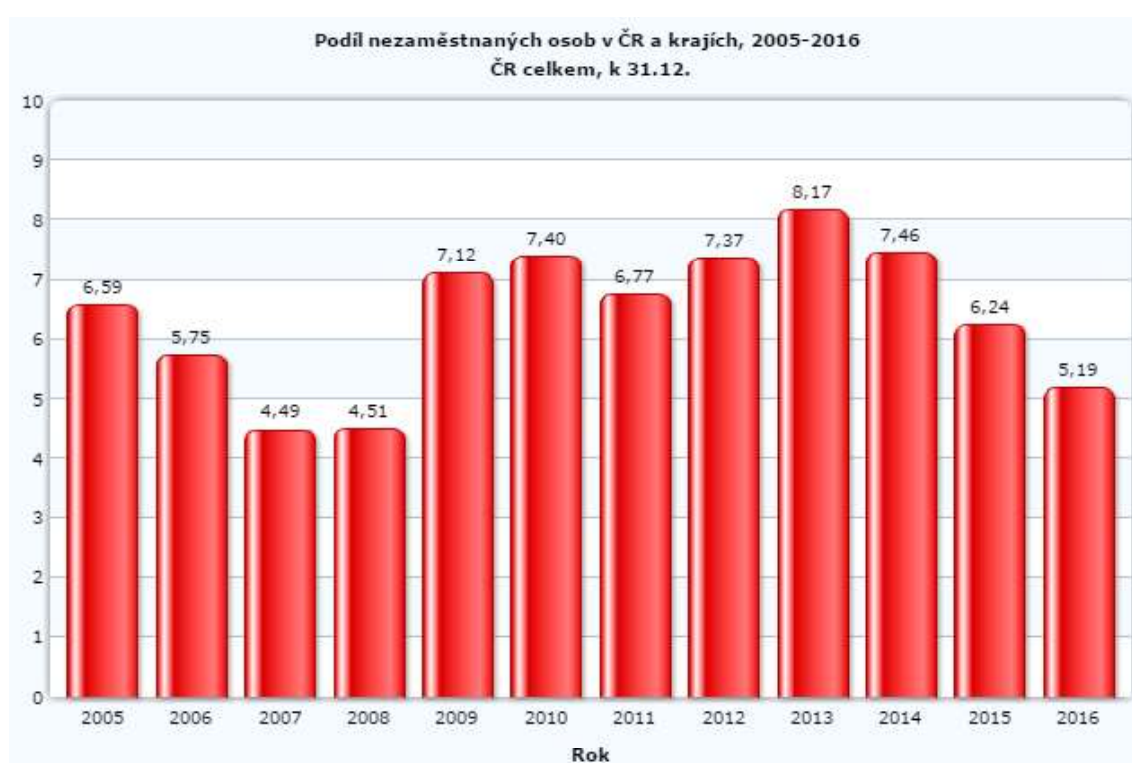
Jak je z grafu poznat, každým rokem studentů na českých školách ubývá. Gymnázia své stavy stále udržují, stejně jako vysoké školy, ale obory odborného vzdělávání SŠ každým rokem ztrácí své studenty, což pro organizace s odbornými pozicemi, může být problém.

Tab. 14: Příležitosti a hrozby (VLASTNÍ TVORBA).

Příležitosti	Hrozby
Stálý přírůstek obyvatel v kraji	Budoucí úbytek pracovníků
Potencionální nová pracovní síla	

3.7.2 Nezaměstnanost Jihomoravského kraje

V prvním grafu této podkapitoly bude zaměřen na zhodnocení celkové nezaměstnanosti v celé České republice. Jak je zřejmé, nezaměstnanost a její podíl v posledních letech klesá. V roce byla rekordní nezaměstnanost až na hodnotě 8,17 %, ale od té doby se pracovní úřady vyprazdňují, každým rokem klesne podíl skoro o 1 % a v roce 2016 se zastavil na 5,19 % a je to třetí nejnižší nezaměstnanost za posledních 11 let, hned po letech 2007 a 2008.



Obr. 5: Nezaměstnanost v ČR od roku 2005 do roku 2016 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

Těžko říci, zda se velká nezaměstnanost v roce 2012 a 2013 podepsala i do provozních a hospodářských výsledků společnosti ROmiLL, spol. s r. o., jelikož přesně v těchto letech měl podnik problémy s výsledkem hospodaření.

V další části bude analyzována nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, bude sledován vývoj nezaměstnanosti v kraji, vývoj a statistika počtu uchazečů o zaměstnání.

Podíl nezaměstnaných v posledním období klesl do úrovně, kde se nacházel před 10 lety, tedy v roce 2007. V tomto roce se míra nezaměstnanosti pohybovala okolo míry 5 %, ale stále se pohybovala na republikovém průměru, který se držel okolo 4,5 % nezaměstnanosti v celé české republice. V dalších letech se ale nezaměstnanost markantně zvyšovala, od období, které sledujeme, tedy rok 2011 se vyšplhala nezaměstnanost v kraji až na 7,62 %, což činilo čtvrtý nejvyšší průměr nezaměstnanosti v republice. V roce 2013 nezaměstnanost míra opět stoupla, konkrétně o 0,53 %. V roce 2013 se míra nezaměstnanosti jak v republice, tak v kraji vyšplhala na nejvyšší bod, podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji se přibližoval 10 %, konkrétně se míra zastavila na čísle 8,94 %. Republikový průměr se pohyboval v té době okolo 8 %. V dalších letech až do roku 2015 už míra nezaměstnanosti jak v kraji, tak i v republice klesala, v roce 2015 se skoro dostala pod 7 %.



Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji a ČR za posledních 10 let (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017).

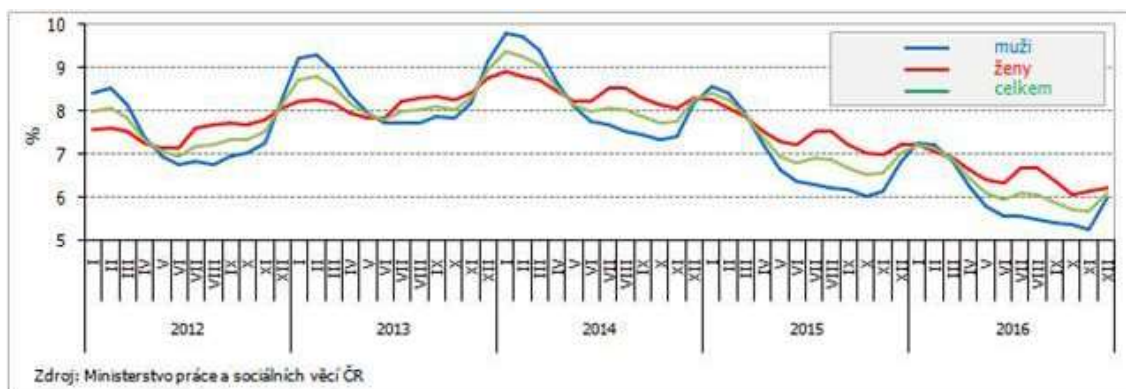
V další tabulce, která srovnává a ukazuje jednotlivou pracovní sílu v tisících. V roce 2011 z celkové pracovní síly 577 000 obyvatel, dostavovalo do práce 533 700. V roce 2017 se sice zvětšila pracovní síla, ovšem markantně se zvětšila i míra nezaměstnaných, která vzrostla na 47 400 obyvatel, kteří byly bez práce.

Tab. 15: Příležitosti a hrozby (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

Jihomoravský Kraj	2011	2012	2013	2014	2015
Pracovní síla [v tis. Kč]	577	585,1	597	593,7	598,9
zaměstnaní	533,7	537,7	556,4	557,5	569,1
nezaměstnaní	43,3	47,4	49,6	44,2	29,8

V roce 2013 toto číslo ještě vzrostlo na celkových 49 600 obyvatel, míra nezaměstnanosti se tak dostala na číslo 8,94, což převršilo republikový průměr skoro o 1 procento. V roce 2014 naopak nezaměstnanost v kraji markantně klesla. V roce 2015 se nezaměstnanost v kraji snížila na rekordní číslo, v Jihomoravském kraji se nacházelo pouze okolo 30 000 nepracujících obyvatel, což procentuálně činilo 7,01 %. Z následného šetření bylo zjištěno, že i v dalších letech 2016, 2017 se tato míra nezaměstnanosti snižovala, v roce 2016 se opět snížila skoro o 1 procento a v roce 2017 se míra nezaměstnanosti zastavila na 5,15 %.

Na obrázku, který porovnává procentuální podíl nezaměstnanost mezi muži a ženami v Jihomoravském kraji, lze rozpoznat, že v posledních letech 2014, 2015 a 2016 se zvětšil podíl nezaměstnaných žen oproti mužům. Zatímco na začátku let 2012, 2013 a 2014 bylo v kraji nezaměstnaných více mužů, v koncových období let 2015, 2015 a 2016 tomu bylo naopak.



Obr. 7: Procentuální počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

Naskytuje se tak možnost, do společnosti ROmiLL, spol. s r. o. obsadit více ženské pracovní síly, která se v kraji poslední dobou poptává po práci. Otázkou je, zda jsou natolik kvalifikované, aby splnili fyzické požadavky organizace. Hrozbou pro společnost je také markantně se snižující nezaměstnanost, která může ovlivnit počet uchazečů o pracovní místa, se kterou má organizace problémy. Jak bylo v řízeném rozhovoru vyšetřeno, společnost má problém získat kvalifikované zaměstnance na své pozice a tento fakt, tuto situaci bude ještě zhoršovat.

Tab. 16: Příležitosti a hrozby (VLASTNÍ TVORBA).

Příležitosti	Hrozby
-	Snižující se nezaměstnanost

3.7.3 Nabídka a poptávka po práci a porovnání mzdy

V další kapitole, která byla analyzována, je poptávka na určité pracovní pozice ve společnosti. Analýza byla zaměřena na pracovní ve společnosti a to konkrétně na pozici svářeč, zámečnick, konstruktér a vývojový pracovník, tedy pozice, které mají ve společnosti nejvíce zastoupení.

Tab. 17: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle v Brně za poslední čtvrtletí 2017 (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2017).

	Pozice v Brně	
	Nabídka pracovní síly	Poptávka pracovní síly
Svářeč	15	21
Zámečnick	48	62
Konstruktér	22	37
Vývojový pracovník	29	28

Tabulka jasně ukazuje, že poptávka síly v Brně a jeho okolí je menší, jako nabídka práce. Tento fakt chápeme jako hrozbu pro společnost, která potřebuje více kvalifikovaných pracovníků, ale snížený počet uchazečů o práci tuto potřebu bude eliminovat a společnost tak bude muset zaměstnávat horší zaměstnance, než si přeje. Tento fakt se projevil na všech stěžejních pracovních pozicích ve společnosti, jako svářeč, zámečnick, konstruktér, jediný vývojový pracovník, na toho byla nabídka práce vyšší, než poptávka. Zde si společnost může vybírat lepší zaměstnance. Otázkou je, zda společnost tyto zaměstnance potřebuje, protože vývojových pracovníků je v organizaci na ostatní poměry málo.

Tab. 18: Příležitosti a hrozby pracovní síly (VLASTNÍ TVORBA).

Příležitosti	Hrozby
Na pozici vývojový pracovník dobrá nabídka práce	Nedostatek pracovní síly

3.7.4 Mzdové šetření

Mzdové šetření dle průměrné mzdy

V této tabulce je zobrazena průměrná měsíční mzda v kraji a je porovnána s průměrnou měsíční mzdou společnosti ROmiLL, spol. s r. o. V roce 2011, byla měsíční průměrná

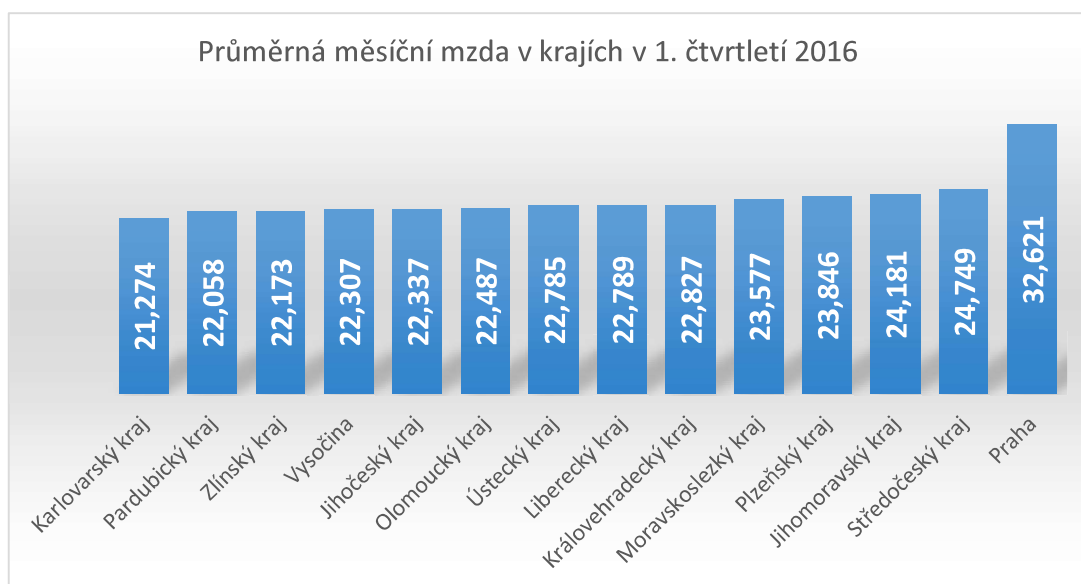
mzda v české republice vyšší, jako ve společnosti. Rozdíl byl okolo 1500 Kč. V dalším roce, tedy 2012, se rozdíl ještě zvýšil, průměr celé ČR byl o 2000 Kč vyšší, jako mzda v organizaci.

Tab. 19: Průměrná měsíční mzda v ČR a společnosti ROmiLL, spol. s r. o. v letech 2011-2015 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016).

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná měsíční mzda obyvatel ČR	23 357 Kč	24 135 Kč	24 385 Kč	24 820 Kč	25 833 Kč
Průměrná měsíční mzda ROmiLL, spol. s r. o.	21 827 Kč	22 008 Kč	24 267 Kč	27 123 Kč	27 050 Kč

V roce 2013 ale společnost ekonomicky byla úspěšnější, a na mzdy uvolnila více zdrojů, a prakticky dorovnala průměrnou měsíční mzdu ČR, rozdíl byl pouze v desítkách Kč. V roce 2014 byla mzda organizace už vyšší a to o více jak 2000 Kč. V dalším roce se mzda udržela na stejné hranici. Zaměstnanci tak tento ukazatel můžou chápat, že v organizaci měli nadprůměrný měsíční plat oproti platu v ČR.

Další šetření bylo sestaveno z porovnávání 13 krajů české republiky a Hlavního města Prahy. Jak lze z grafu rozpoznat, nejnižší měsíční průměrná mzda byla naměřena v Karlovarském kraji. Tato částka nepřevýšila ani 22 000 Kč. 8 krajů, tedy velká většina, má zaměstnance, kterým byla naměřena průměrná mzda mezi 22 000 – 23 000 Kč. Poté následují už ekonomicky silnější kraje České republiky, na pátém místě je Moravskoslezský kraj, kde průměrná měsíční mzda činí 23 577 Kč. Na třetím místě je region, kde se nachází naše sledovaná společnost. V tomto kraji byla naměřena průměrná měsíční mzda 24 181 Kč, je to tedy skoro o 3000 měsíce méně, než je průměrná měsíční mzda ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o.



Graf 5: Průměrné mzdy krajů v 1. čtvrtletí 2016 (PRÁCECZ, 2016).

Druhé místo obsazuje Středočeský kraj, který je ekonomicky silně obsazen díky hlavnímu městu – Praze. Konkrétně v tomto regionu je nejvyšší průměrná mzda, která přesáhla 30 000 Kč – 32 621 Kč.

Mzdové šetření dle nabídky a poptávky podle klíčových pracovních pozic

V dalším šetření, tentokrát v analýze trhu, byla analyzována průměrná měsíční mzda určitých pracovních pozic ve společnosti, které byly porovnány s republikovým průměrem v roce 2015.

Jak lze z tabulky vyčíst, byly analyzovány 4 pozice ve společnosti – svářeč, zámečnick, konstruktér, vývojový pracovník. Pro toto porovnávání byla použita průměrná měsíční mzda ve společnosti, proto není tento ukazatel úplně přesný, ale pro částečné porovnání je tento fakt dostačující.

Tab. 20: Porovnání hrubých mezd pracovních pozic ve společnosti (E-PREHLEDY, 2016).

	Průměrná měsíční mzda ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o.	Průměrná měsíční mzda ČR
Svářeč	27 050 Kč	22 231 Kč
Zámečnick	27 050 Kč	20 516 Kč
Konstruktér	27 050 Kč	27 042 Kč
Vývojový pracovník	27 050 Kč	32 405 Kč

Za první 3 pracovní pozice dostávají zaměstnanci ve sledované společnosti větší průměrnou měsíční mzdu, než je republikový průměr. Ovšem na pozici vývojový pracovník, zde je společnost za průměrem a to konkrétně o více jak 5 000 Kč.

Mzdové šetření dle analýzy konkurence

Společnost ROmiLL, spol. s r. o. je na českém trhu jediná skoro jediná společnost, která se zaměřuje na mikrovlnný ohřev, toto šetření bude porovnáváno se společností AMEDIS, spol. s r.o. která se alespoň z malé části zabývá alespoň z části podobnou technikou, jako naše sledovaná organizace. Všechny získané data jsou z řízeného rozhovoru.

Tab. 21: Příležitosti a hrozby pracovní síly (MANAŽER, 2017).

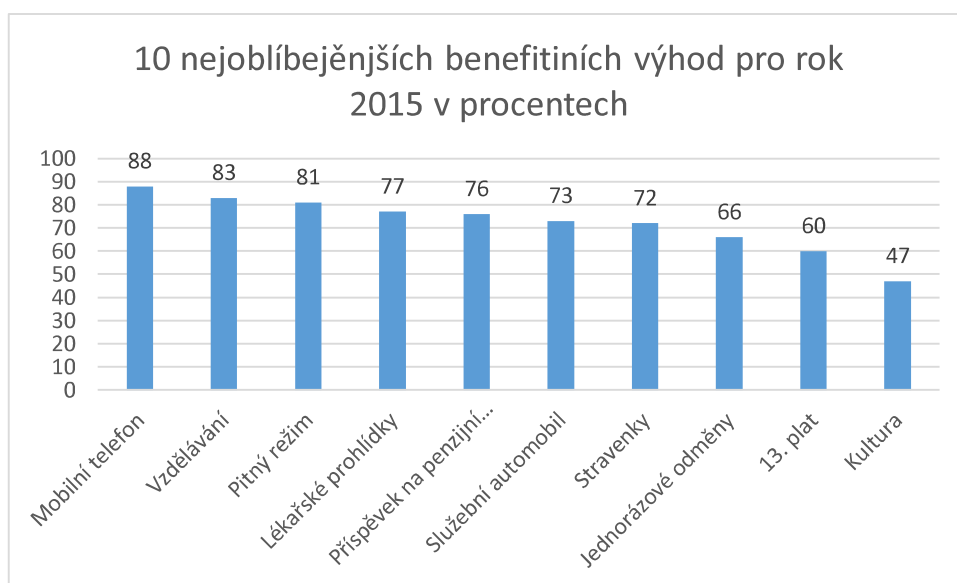
	ROmiLL, spol. s r. o.	AMEDIS, spol. s r.o.
Počet zaměstnanců	29	40
Průměrná měsíční mzda	27 050	25 400

Jak je zřejmé, společnost ROmiLL, spol. s r. o. má méně zaměstnanců v tomto odvětví, ovšem průměrná měsíční mzda zaměstnanců je vyšší než u druhé společnosti a to o 1650 Kč. Informace ohledně benefitů a dalších zaměstnaneckých výhod už mě nebyli poskytnuty, proto nelze určit a provést hlubší analýzu, která by nám ukázala porovnání

mezi oběma společnostmi v ukazatelích benefitů, zaměstnaneckých výhod a dalších ukazatelů, které byly porovnávány v kapitolách výše.

Mzdové šetření dle oblíbenosti benefitů

Mnoho společností řeší, jaké benefitní výhody poskytnou pro své zaměstnance. Dle průzkumu bylo vyšetřeno, že mezi nejoblíbenější benefity pro rok 2015 se stal mobilní telefon a třeba příspěvky na vzdělávání. Mezi další procentuálně vysoce postavené benefity se řadí i například služební automobil či známé stravenky. Velice překvapivý údaj můžeme vidět v podobě 13. platu, který je překvapivě až na 9. místě se 60 %.



Graf 6: Oblíbenost benefitů za rok 2015 (NN POJIŠŤOVNA, 2016).

Ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o. se nachází tak pouze pár z výše vyjmenovaných výhod, a to je mobilní telefon, který je poskytován pouze pro vyšší pozice stejně jako automobil. Mezi těmito 10 oblíbenými benefity nenajdeme například příspěvky na dovolenou, které jsou velmi oblíbené v zahraničních destinacích.

Tab. 22: Silné a slabé stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Silné stránky	Slabé stránky
Vyšší mzda ve společnosti než průměrná mzda v kraji – rozdíl 3000 Kč	Růst mezd v ČR
Vyšší mzda než u konkurence	
Vyšší mzda pro klíčové pozice oproti ČR	

3.7.5 Legislativa

- **Minimální mzda** – Jedna z velkých legislativních změn pro rok 2017 je zvýšení minimální mzdy pro zaměstnance, která se z **9900 Kč** zvedla na **11 000 Kč**. Minimální mzda se tak zvýšila o 1100 Kč. Minimální hodinová částka se tak zvedla na **66 Kč/hod** (SB KOMPLET, 2016).
- **Zvýšení odpočtové částky při odpočtu penzijního připojištění** – V předchozím roce se jednalo o 12 000 Kč, v roce 2017 půjde odečíst až **24 000 Kč**. U soukromého životního pojištění dochází k navýšení celé částky na **24 000Kč** z placeného pojistného zaměstnancem neboli poplatníkem. Nový postup uplatnění i nové potvrzení penzijních společností bude upřesněno během průběhu roku 2017 (SB KOMPLET, 2016).
- **Elektronická evidence tržeb** - jednou z největších změn v rámci podnikatelského prostředí bylo zavedení Elektronické evidence služeb, která sice v minulém roce byla povinná pouze pro pohostinství, od roku 2017 ale začíná být platná i pro malo-velkoobchody. Jedná se o druhou fázi celého zavedení, v roce 2018 pak čeká zavedení třetí a čtvrtou fází, které postihnou tyto kategorie **NACE: 13-17, 20.4, 22, 23, 25, 31-33, 43, 95, 96** (AMSP ČR, 2016).

- **Změna hodnocení dovolené** – Docela zásadní změnou pro rok 2017 v legislativě, je změna při čerpání dovolené. Nárok na dovolenou se nebude nadále počítat **za odpracované dny**, ale přímo z **týdenní pracovní doby**. Nárok se tak bude počítat za odpracované hodiny. Účelem této změny v legislativě je zjednodušení častého složitého výpočtu nároku na dovolenou v zákoníku práce (E-PRÁVO, 2016).
- **Práce z domova** – Stejně jako v přechozích letech si zaměstnanec pracující z domova sám rozvrhuje pracovní dobu, nemá ovšem nárok na příplatky za práci přesčas či ve svátek. Hlavní změnou v legislativě je **povinnost** zaměstnavatele **hradit** zaměstnanci, využívajícímu domácí officing, náklady na komunikaci, můžeme v tomto pojetí chápat jako náklady na připojení k internetu. Zaměstnanec musí výši těchto nákladů prokázat zaměstnavateli, dá se dohodnout na jejich paušální úhradě. Úprava se týká pouze **pracovníků**, kteří práci vykonávají **trvale**, nebo spíše mimo pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanců, kteří pracují z domu ojediněle, se tato změna netýká (E-PRÁVO, 2016).

Tab. 23: Příležitosti a hrozby (VLASTNÍ TVORBA)

Příležitosti	Hrozby
Zvýšení minimální mzdy dle zákona	Zavedení EET
Změna hodnocení dovolené	

3.7.6 Dotace

Dotace Evropské unie

V roce 2014 začalo nové období, které bude ukončeno nejdříve v roce 2020. Součástí tohoto období je plno programů v rámci dotací z Evropské unie. Tyto programy jsou řízené Evropskou komisí. Jeden z programů vhodné pro společnost ROmiLL, spol. s r. o. je strategie **Evropa 2020**. Cílem tohoto programu je dosáhnout většího hospodářského růstu a větší zaměstnanosti ve společnostech. Tato strategie má pomoci s vyřešením určitých nedostatků modelu hospodářského růstu v zemích (EVROPA 2020, 2015).

Mezi další vhodné dotace pro společnost lze zařadit program **Zaměstnanost 2014-2020**. Tento program se zaměřuje na podporu zaměstnanosti ve společnostech. Do tohoto programu se řadí 3 hlavní cíle. Prvním cílem je podpora zaměstnanosti a udržení její určité vysoké míry. Druhým cílem je podpora proti chudobě a diskriminaci v oblastně sociálního začlenění. Třetím cílem je zlepšování kapacity veřejných orgánů a účinnost veřejné zprávy (EVROPA 2020, 2015).

Mezi státní podpory a dotace, můžeme zařadit program **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců**. Tento projekt se zabývá odbornou podporou vzdělávání pro zaměstnance společností. Snaží se řešit problém se stále měnícím se odborném vzdělání u zaměstnanců organizací. Tento projekt je určen pro zaměstnavatele a jeho stávající či potenciální zaměstnance. Projekt funguje na principu hrazení určité části nákladů vynaložené na odborné zaškolení zaměstnanců (INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2015).

Tab. 24: Příležitosti a hrozby (VLASTNÍ TVORBA)

Příležitosti	Hrozby
Získání dotací do společnosti	

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, díky kterému je možné zanalyzovat vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti. Mezi vnitřní faktory se zařazují silné a slabé stránky společnosti a mezi vnější faktory patří budoucí příležitosti a hrozby. Níže provedená SWOT analýza je zaměřená na společnost ROmiLL, spol. s r. o.

3.8.1 Analýza silných a slabých stránek

V této kapitole bude zaměřena analýza na silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky znamenají přednosti a výhody, kterými organizace disponuje a kterých může využívat, slabé stránky udávají nedostatky a slabiny společnosti, kterých je potřeba se vyvarovat.

Tab. 25: Silné stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Silné stránky	Důležitost faktoru	Současný stav faktoru
Dobré vztahy s vedením	4	5
Nadprůměrná mzda	3	4
Lepší podmínky ohodnocení než konkurence	3	3
Kvalifikovaní zaměstnanci	3	3
Okolí a prostředí společnosti	3	4
Stálí a dlouholetí zaměstnanci	2	3
Rostoucí míra zisku	5	5

Tab. 26: Slabé stránky (VLASTNÍ TVORBA)

Slabé stránky	Důležitost faktoru	Současný stav faktoru
Vztahy mezi zaměstnanci	2	3
Motivace zaměstnanců	3	3
Nespokojenost zaměstnanců s benefity	4	3
Získávání nových pracovníků	5	5
Nedostačující systém zaměstnaneckých výhod	3	3
Nedokonalý odměňovací systém	2	2

3.8.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby organizace jsou součástí externí zjišťovací analýzy. Příležitosti znamenají možnosti, kterých může v budoucnosti společnost využít. Hrozby naopak udávají ohrožení společnosti a nežádoucí změny. Faktory vyplývají z vnějšího prostředí společnosti, a proto není možné, aby je společnost ovlivnila. Ovšem společnost může tyto fakta kontrolovat a využívat je pro svůj prospěch.

Tab. 27: Příležitosti (VLASTNÍ TVORBA)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav faktoru
Využívání nových dotací	4	5
Získávání kvalifikovaných zaměstnanců do společnosti	2	2
Získávání nových vývojových pracovníků	2	3

Tab. 28: Hrozby (VLASTNÍ TVORBA)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav faktoru
Legislativní změny	3	2
Odchod zaměstnanců do konkurenční spol. na základě benefitů	4	4
Stárnutí populace	4	5

3.8.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy ukázaly, že silné stránky organizace převyšují nad těmi slabšími, což je pro organizaci dobrý zpráva, i když se nejedná o nějaký markantní rozdíl. Naopak, bylo zjištěno, že společnosti hrozí spíše hrozby a na ně by se měla společnost změřit. I když rozdíl opět rozdíl není nějak velký, společnost by těmito hrozbám měla věnovat pozornost, jelikož by se v budoucích letech mohla dostat do problémů

Tab. 29: Vyhodnocení SWOT (VLASTNÍ TVORBA)

	Σ důležitost faktoru * současný stav	Průměrná hodnota
Silné stránky	93	13,28
Slabé stránky	65	10,83
Příležitosti	30	10
Hrozby	40	13,33

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je zaměřena na návrhy změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti ROMiLL, spol. s r. o. V kapitole jsou rozepsány nedostatky tohoto systému společnosti a vlastní návrhy na jejich zlepšení či úplné odstranění. Podkladem k vypracování této části byly informace zjištěné z analýzy současného stavu společnosti, SWOT analýzy a zejména z provedeného dotazníkového šetření či řízeného rozhovoru.

Mezi hlavní nedostatky, na které je potřeba se zaměřit patří:

- **Zvětšení základní měsíční mzdy:** Tento bod bude pojednávat o navýšení průměrné měsíční mzdy zaměstnance a tím bude zacíleno na přilákání nových odborných a kvalifikovaných zaměstnanců, které společnost potřebuje. Naopak to povede k udržení těch stávajících a zabrání se případnému útěku ke konkurenci, která by se podobným krokem mohla vydat.
- **Vylepšení zaměstnaneckého stmelování kolektivu:** V tomto bodě bude zaměřeno na vylepšení zaměstnaneckého vzájemného stmelování kolektivu, který dle dotazníkového šetření není někdy úplně nejlepší ve společnosti. Je třeba, aby se zaměstnanci lépe poznali, což by vedlo ke zlepšení kolektivu, což by se projevilo i v pracovní době.
- **Vylepšení zaměstnaneckých výhod:** Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mnoho pracovníků společnosti není spokojeno s výhodami, které společnost poskytuje. Někteří zaměstnanci vyslovili žádost o mobilní telefony, někteří by viděli rádi výhody v podobě stravenek.
- **Zlepšení systému hledání nových kvalifikovaných pracovníků:** Jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru, společnost se poslední dobou potýká s problémem při náboru a hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců, v tomto bodě se zaměříme na vylepšení této aktivity a tím bude zacíleno na potencionální příchod nových pracovních sil, které společnosti pomohou.

- **Zavedení zaměstnance měsíce:** Motivovat zaměstnance je důležité a tento krok by byl jedním ke zlepšení motivace a zvýšení pracovní morálky ve společnosti.
- **Zavedení příspěvku na životní jubilea a pracovní výročí:** V celé společnosti se nachází mnoho pracovníků starších 50-60 let a pracovníků, kteří ve společnosti pracují velkou řadu let, proto by bylo vhodné zavést tuto motivační složku ve společnosti.

4.1 Návrh změny zvýšení základní mzdy

První podkapitola návrhové části se zaměří na vylepšení zaměstnanecké motivace, a to je mzda. Skoro polovina odpovídajících zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že není spokojena s výší své měsíční mzdy. Tento problém může být kritický v době, kdy zaměstnanci přijde jiná pracovní nabídka, či při příchodu jiné konkurenční společnosti na trh.

Návrh: Zavedení komise pro posuzování mzdových skupin

Při nástupu do společnosti je zaměstnanec dle pohovoru s vrcholným zaměstnancem firmy rozřazen do pracovní skupiny, dle které je posuzován minimální odměnou. K této položce se přičítají různé bonusy udělené za schopnosti a kvalifikaci zaměstnance. Většina zaměstnanců společnosti je řazena do skupiny 2-4, tedy skupiny pro dělníky.

Návrhem na částečné zlepšení je, aby toto kritérium posuzovalo více pracovníků společnosti, jelikož v současném systému toto rozhodnutí dělá pouze jeden člověk a jen dle jeho uvážení je tvořena mzda zaměstnance. Návrh změny by pojednával o vytvoření jakési komise, nebo skupiny, která by byla tvořena z vrcholných manažerů společnosti, se před vynesemím verdiktu společně dohodnou na spravedlivém zařazení do určité skupiny.

Návrh: Zvýšení nástupní minimální mzdy

Při analýze společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou rozřazeni do osmi výkonnostních skupin, dle kterých pobírají měsíční mzdu. Cílem tohoto návrhu bude zvednutí těchto tabulkových hodnot, které povedou ke zvýšené motivaci zaměstnanců a následné spokojenosti. Už jen díky změně legislativy se tyto částky musí změnit, jelikož minimální mzda se ze zákona zvedla z 9 900Kč na 11 000, toto se tedy projeví v první skupině. Další skupiny už bude třeba měnit rozvážně, ale cílem této změny bude zvýšení této základní mzdy v každé skupině o **2000 Kč**. Dalším cílem této změny bude přilákání nových kvalifikovaných zaměstnanců, které firma postrádá, jak vyšlo z dotazníkového a rozhovorového šetření.

Tab. 30: Nové hodnoty v tabulkovém odměňování (VLASTNÍ TVORBA)

Skupina prací	Minimální odměna za měsíc
1	11 000 Kč
2	12 900 Kč
3	14 100 Kč
4	15 300 Kč
5	16 700 Kč
6	18 200 Kč
7	19 900 Kč
8	21 800 Kč

Jak je možné vidět, hodnoty se v tabulce zvedli o 2 000 Kč, pouze v první skupině se jedná o rozdílnou změnu a to o 1100 Kč, tedy o zvednutí minimální měsíční mzdy stanovené ze zákona.

4.2 Návrh změny vylepšení vztahu mezi zaměstnanci

Druhá kapitola návrhové části bude zaměřena na vylepšení vztahů mezi zaměstnanci, kteří pro společnost pracují. Pokud nejsou vztahy mezi zaměstnanci na dobré úrovni, nikdy nebude jejich výkonost na předpokládané úrovni. Zaměstnanec se do práce netěší, jelikož ví, že bude muset svůj pracovní čas trávit s lidmi, které nemá rád.

Návrh: Společné navštěvování kurzů a školení

Jak vyšlo z řízeného rozhovoru, dotazníkového šetření a analýzy společnosti, zaměstnanci mají možnost navštěvovat různá školení a kurzy, většinou ovšem záleží pouze na jejich uvážení, kdy a jak tyto kurzy a školení navštíví a v jakém počtu. Většinou toto vede, že mnoho zaměstnanců kurzy nepovinné kurzy nenavštěvují vůbec a povinné kurzy, díky více volným termínům zaměstnanci navštěvují v jiných skupinách, třeba i po jednotlivcích.

Tento návrh změny by pojednával o změně systému zasílání zaměstnanců na školení či kurzy. Místo systému, či volby, kdy si každý pracovník může zvolit datum kurzu, by bylo zavedeno pravidlo společného navštěvování těchto akcí. Toto by vedlo ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, kteří by se mezi sebou více poznali, například při cestě na tyto kurzy či školení. Během školení navíc školící pracovníci nechávají zaměstnance většinou mezi sebou spolupracovat, to by znamenalo zlepšení komunikace, spolupráce mezi zaměstnanci společnosti. Tyto aspekty by se pak převedli na pracoviště.

Návrh: Společné navštěvování volných aktivit

Teambuilding je v mnoha společnostech základním aspektem, jak zlepšit morálku a kolektiv organizace. Návrh v tomto bude pojednávat o zavedení tradice společnosti, kdy čas od času, kdy vedení společnosti rozhodne, zaměstnanci vyrazí na určitou aktivitu či zábavu ve svém volném čase. Těchto akcí by se měli zúčastnit opravdu všichni zaměstnanci. Mezi nejvíce navrhované aktivity vhodné pro tento účel by bylo ježdění na výlety, které by byly plánovány na víkend, nebo navštěvování divadel, sportovních událostí, nebo zavedení podnikové večeře. Veškeré tyto aktivity by samozřejmě byly hrazeny společností.

4.3 Návrh vylepšení zaměstnaneckých výhod

V analýze společnosti, která byla provedena, bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců by požadovalo zlepšení nebo změnu zaměstnaneckých výhod v podobě benefitů. Mnoho respondentů uvádělo, že by uvítalo, kdyby vedení společnosti zajistilo pro každého zaměstnance služební automobil, či služební telefon, jelikož tyto výhody má pouze management společnosti. Další respondenti uváděli, že místo příspěvku na stravování, který je v podobě příspěvku společnosti v hodnotě 50 % ceny stravy, že by raději dostávali stravenky, z důvodu návštěvy jiných stravovacích zařízení.

Návrh: Zavedení služebních telefonů pro veškerý personál společnosti

Tento návrh pojednává o zavedení služebních telefonů pro všechny zaměstnance společnosti. Tuto výhody nyní mají pouze vrcholní představitelé a management organizace ROmiLL, spol. s r. o. Tento krok by vedl ke zlepšení komunikace mezi pracovníky, kteří pracují v terénu. Nyní museli pro komunikaci využívat vlastní mobilní telefony, a to mohlo vést k šetření a ke snížené komunikaci mezi zaměstnanci. Zavedení mobilních telefonů pro všechny zaměstnance by vedlo ke zlepšení jak spokojenosti, tak i komunikace mezi těmito pracovníky. Společnost by hradila paušál, který by byl kryt pouze na pracovní účely, a tento paušál by byl hlídáný, aby nedošlo ke zneužití ze strany zaměstnance. Tento krok by také vedl ke zvětšení spokojenosti mezi zaměstnanci.

Návrh: Zavedení stravenek

Tento návrh pojednává o doporučení zavedení stravenek do společnosti ROmiLL, spol. s r. o. Zaměstnanci organizace mají nyní výhodu v podobě příspěvku 50 % ceny stravy, ovšem pouze ve stravovací jídelně, která je blízko sídla organizace. Stravenky dle výzkumu trhu, jsou v oblíbenosti mezi 10 nejoblíbenějšími benefity v České republice a tento krok by vedl opět ke zlepšení spokojenosti mezi zaměstnanci. Návrh také pojednává o volbě zaměstnance, zda by stravenku chtěl. Jeho rozhodnutím bude buď mít stávající systém této zaměstnanecké výhody, nebo pobírání stravenky v hodnotě **90 Kč**. Stravenky bude poskytovat společnost Sodexo a Gastro Pass, které jsou na českém trhu nejvíce rozšířené a tím pádem i nejvíce přijímané v mnoha restauracích, či místech, kde si zákazníci stravu nakupují.

4.4 Návrh zlepšení systému hledání nových kvalifikovaných pracovníků

Jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru, který se nachází v analytické části této práce, společnost má problém s nabíráním nových a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by do společnosti přinesli nový a čerstvý vzduch a větší kvalifikaci a odbornost při výkonu práce.

Návrh: Zavedení nabídky práce společnosti do médií a novin.

Dle řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že společnost hledá nové pracovníky skrz Úřad práce, burzy práce či jiné externí společnosti. Tento návrh ovšem bude pojednávat o zavedení nabídky práce do různých médií v České republice. Dle rozpočtu bude vybrán způsob, jakým a kde se společnost bude prezentovat.

Prvním způsobem, který bude navržen, je zavedení nabídky práce do místního, městského rádia. Tento způsob reklamy není tak nákladný, ovšem dosah se snižuje a navíc tento způsob prezentace není doplněn o vizuální stránku věci. Nabídka práce a prezentace společnosti by byla vysílána každý den v městském rádiu, kde se společnost nachází, tímto krokem by se opět zvětšil dosah hledání odborných zaměstnanců.

Druhým krokem, který bude v tomto návrhu změny je přidání nabídky práce společnosti ROmiLL, spol. s r. o. do městských novin. Je na managementu společnosti, zda si vybere levnější variantu reklamy a to v podobě přidání do určitých rubrik, které nejsou tak snadno dosažitelné, nebo zvolí dražší volbu v podobě reklamy na zadní straně novin, nebo v jiné části jejich obsahu.

Třetím navrženým krokem bude zavést spolupráci se středními a vysokými školami, se kterými bude společnost úzce spolupracovat na základě výsledků studentů, které pak bude společnost oslovovat a nabízet jim brigádu a následné zapracování, nebo rovnou práci na plný úvazek. Tento způsob je bezplatný.

Ať už si společnost vybere jakýkoliv krok, povede to ke zvýšení dosahu nabídky práce pro nové kvalifikované zaměstnance, kteří organizaci poslední dobou chybí.

4.5 Návrh zavedení zaměstnance měsíce

Motivovat zaměstnance ke zlepšeným výkonům ve společnosti je velice důležité a tato kapitola bude pojednávat o kroku, jak zvolit zaměstnance měsíce.

Návrh: Zavedení zaměstnance měsíce dle měsíčních výsledků

Návrhem na zlepšení motivace zaměstnanců bude měsíční vyhlášení „titulu“ zaměstnance měsíce, který obdrží nejlépe pracující zaměstnanec. Tento status bude udělen na základě hodnocení managementové komise, která spojí a vyhodnotí určité faktory, jako například výsledky práce, chování zaměstnance, přínos pro společnost, docházku, a další aspekty, které si komise zvolí.

Zaměstnanec, který získá toto ohodnocení, bude k měsíční mzdě přičtena částka **1 500 Kč**. Tento návrh je doporučen hlavně pro zvýšenou morálku pracujících, kteří se budou snažit odvádět lepší práci na pracovišti, zlepšit své chování vůči nadřízeným a kolegům, se kterými denně pracuje.

4.6 Návrh zavedení příspěvku na životní jubilea a pracovní výročí

Ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o. se nachází mnoho zaměstnanců, kteří mají buď vysoký věk, nebo mají vysoký pracovní věk ve společnosti. Úkolem a prakticky i zájmem společnosti, je těchto pracovníků si vážit, jelikož na trhu, jak bylo dle výzkumů zjištěno, se nepohybují zaměstnanci, kteří by je mohli jejich kvalifikovanost a odbornost nahradit.

Návrh: Zavedení příspěvku na životní jubilea

Jednatel společnosti, nebo zástupce z managementu, který bude tímto úkolem pověřen, bude mít pravomoc udělit zaměstnanci, který bude splňovat určité nároky a povinnosti, poukázku. Toto jubileum prakticky získá každý zaměstnanec, který ve společnosti odpracuje víc jak 2 roky a dosáhne věku:

- 25 let – poukázka od společnosti v hodnotě **500 Kč**.
- 30 let – poukázka od společnosti v hodnotě **1 000 Kč**.
- 35 let - poukázka od společnosti v hodnotě **1 500 Kč**.
- 45 let – poukázka od společnosti v hodnotě **2 500 Kč**.

- 55 let – poukázka od společnosti v hodnotě **5 000 Kč**.
- 60 let – poukázka od společnosti v hodnotě **10 000 Kč**.

Při následném odchodu do důchodu, bude zaměstnanec, pokud o tuto výhodu zažádá, vyslán na rekreační pobyt dle jeho uvážení v hodnotě **5 000 Kč**. Zaměstnanec navíc obdrží děkovný certifikát od majitele společnosti za vykonané služby pro organizaci.

Návrh: Zavedení příspěvku na pracovní výročí

Tento návrh bude na podobné bázi jako navržení příspěvku za jubilea ve společnosti. Tento příspěvek bude naopak zaveden za dobu, kterou zaměstnanec v organizaci ROmiLL, spol. s r. o. odpracuje. Toto zavedení povede k menší fluktuaci, větší motivaci ve společnosti zůstat a odvádět lepší pracovní výkony.

Příspěvky za dlouhodobou věrnost společnosti ROmiLL, spol. s r. o.

- 3 roky odpracované ve společnosti – poukázka v hodnotě **1 000 Kč**.
- 5 let odpracované ve společnosti - poukázka v hodnotě **1 500 Kč**.
- 10 let odpracované ve společnosti – poukázka v hodnotě **5 000 Kč**.
- 15 let odpracované ve společnosti – poukázka v hodnotě **7 500 Kč**.
- 20 let odpracované ve společnosti – poukázka v hodnotě **10 000 Kč**.
- Status legenda – uděluje majitel dle vlastního zvážení, **speciální překvapení** pro zaměstnance, který odpracuje určitou dobu v organizaci.

Zaměstnanci budou o těchto výročích a jubileích informováni pomocí interní elektronické pošty, nebo budou osobně pozváni do manažerských kanceláří, kde jim tyto skutečnosti budou oznámeny.

4.7 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení návrhu změny zvýšení základní mzdy

V rámci zhodnocení tohoto návrhu bude výpočet pro společnost jednoduchý, pokud ovšem bude v následujícím období ve firmě působit stejný počet pracovníků. Pokud budeme počítat ekonomické zhodnocení pro všech 29 zaměstnanců mikrovlnné divize, vynásobené o částku, kterou se mzda zvýší, tedy 2000 Kč, společnost tímto návrhem bude

muset zvýšit své měsíční náklady o 58 000 Kč. Při připočítání sociálního a zdravotního pojištění činí tato částka 77 720 Kč.

Ekonomické zhodnocení návrhu změny zlepšení vztahů mezi zaměstnanci

Do tohoto zhodnocení bude započteno vyúčtování za určité kurzy a školení absolvované zaměstnanci, tak za uspořádání různých zaměstnaneckých akcí ve volné době. Jelikož si společnost bude sama navrhovat o jaké školení a kurzy se bude jednat, nyní je těžké přesně vyčíslit přesná čísla. Pokud společnost utvoří pravidelný rytmus jednoho kurzu či školení jednou za dva měsíce pro všechny zaměstnance, počet těchto školení se dostane během jednoho roku na číslo 6. Nyní už bude záležet, jak a kde se budou zaměstnanci školit a hlavně za jakou cenu. Podle toho se budou odvíjet celkové náklady na tento návrh. V průměru jeden kurz pro skupinu zaměstnanců společnosti činí okolo 20 000 Kč. Zde tedy vznikají náklady okolo 120 000 Kč za rok.

Ekonomické zhodnocení návrhu změny zavedení stravenek a mobilních telefonů

V tomto budě záležet, jak drahé mobilní telefony společnost zakoupí. Tuto výhodu požaduje 20 zaměstnanců, jelikož 9 zaměstnanců z vrcholného vedení tento druh benefitu využívá. Pokud společnost zakoupí služební telefony okolo 10 000 Kč, celkové náklady na tento návrh změny budou okolo 200 000 Kč, ovšem vše se může měnit cenou mobilních telefonů. Zakoupení těchto mobilů se zvýší náklady a tím pádem se sníží výsledek hospodaření a díky tomu se nám sníží základ pro výpočet daně. Paušál bude zřízen u společnosti Vodafone, která nabízí službu pro malé a střední firmy. Tato služba je pro 4 zaměstnance a částka činí 1 999 Kč. Pro 20 zaměstnanců budou tedy měsíční náklady 9 995 Kč.

Co se týče stravenek, zde společnosti žádné velké náklady nevzniknou, jelikož i v minulém systému hradila polovinu ceny stravy. Při zavedení stravenek by společnost platila 55 %, tedy opět skoro polovinu. Náklady by vzešli pouze za procentní přírážku pro společnost, která stravenky poskytuje a ta činí 3 % z ceny každé stravenky. Pokud tedy každý zaměstnanec odpracuje v měsíci 20 dní a bude se počítat s obdržením 20 stravenek pro zaměstnance, pro zaměstnavatele vznikají náklady 54 Kč za jednoho zaměstnance měsíčně. Pokud stravenky využije všech 29 zaměstnanců, měsíčně vznikají

náklady na tuto službu 1 566 Kč. Ovšem tento náklad nelze určit opět přesně, jelikož ne všichni zaměstnanci odpracují tento počet dní, nebo se rozhodnou tento benefit odmítnout.

Ekonomické zhodnocení návrhu nabídky práce společnosti do médií a novin.

Tento návrh, stejně jako ty předchozí, nemůže vyčíslit úplně přesná, jelikož ceny za určité služby jsou proměnlivé. Při přidání nabídky práce do regionálního rádia, závisí cena na počtu vysílaných dní, času kdy se spot bude vysílat a jeho délka. Proto nelze absolutně odhadnout náklad tohoto návrhu.

Při přidání nabídky práce do novin, kde jsou aspekty podobné, může být určena alespoň základní cena. Na zadní stranu brněnských novin se cena pohybuje okolo 2000 Kč za týden, pokud společnost zvolí svoji propagaci touto cestou alespoň jeden měsíc, náklady na tuto propagaci budou 8 000 Kč měsíčně.

Za zavedení spolupráce si většina škol žádné poplatky neúčtuje, avšak zde nám vzniká implicitní náklad na zaměstnance, kterým se tímto problémem bude zabývat. Společnosti bude navrženo, ohodnotit zaměstnance, který se tímto problémem zabývá, bonusovou částkou 300 Kč za den. Předpokládaná doba hledání škol a spolupráce bude vyžadovat minimálně 4 dny, zde nám tedy vznikne náklad 1200 Kč měsíčně.

Ekonomické zhodnocení návrhu zavedení zaměstnance měsíce

U této formy zhodnocení návrhu můžeme přesně určit náklady společnosti. Odměna pro zaměstnance je jednorázová – 1 500 Kč měsíčně, za rok tedy společnosti vznikne celkový náklad ve výši 18 000 Kč. Při připočítání zdravotního a sociálního pojištění vznikne celkový náklad 24 120 Kč.

Ekonomické zhodnocení návrhu zavedení příspěvku na životní jubilea a pracovní výročí

Tyto nepeněžní dary, které budou poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku, jsou po zdanění na straně zaměstnance osvobozeny do celkové sumy 2 000 Kč ročně. Díky tomuto příspěvku se bude zaměstnanec cítit oceněný, bude vědět, že na jeho pracovní oddanost společnost myslí a tím se zvýší jeho pracovní morálka a oddanost. Celkové náklady

se opět tedy budou lišit, záleží od počtu zaměstnanců, jejich věku a doby, jak dlouho v organizaci pracují.

Tab. 31: Celkové roční náklady pro společnost za návrhy změn (VLASTNÍ TVORBA)

		Náklady
Zvýšení mzdy zaměstnancům	-	932 640 Kč
Zlepšení vztahů – kurzy, školení	-	120 000 Kč
Zavedení stravenek a mobilních telefonů	Mobilní telefony	200 000 Kč
	Paušál	119 000 Kč
	Stravenky	18 792 Kč
Propagace v médiích	Rádio	96 000 Kč
	Hledání studentů	14 400 Kč
Zaměstnanec měsíce	-	24 120 Kč
Životní jubilea	-	-
NÁKLADY CELKEM	-	1 514 952 Kč

Po sečtení všech částek, náklady pro nové návrhy změn společnosti činí roční náklad zhruba 1 514 952 Kč.

4.8 Přínosy pro společnost

V následující kapitole jsou popsány přínosy, které by měli vzniknout z navrhovaných změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti ROmiLL, spol. s r. o. Změny a návrhy jsou sice nákladné, ale efektivita přínosu bude velká.

Zvýšení motivace zaměstnanců

Zvýšená základní mzda, benefitní výhody či další navržené výhody povedou ke větší motivaci zaměstnanců společnosti, kteří tak budou mít větší motivaci provádět svoji práci na větší úrovni. Zaměstnanec uvidí, že o něj zaměstnavatel dbá a váží si jeho práce, proto se bude snažit dosáhnout lepšího výsledku při práci.

Vyšší spokojenost zaměstnanců

Na základě odstraňování nedostatků, které se ve společnosti nacházeli, se zlepší spokojenost zaměstnanců ve společnosti, zamezí se tak odchodům a přilákají se naopak noví zaměstnanci. Tato spokojenost je důležitá pro zabránění odchodu starých zkušených pracovníků, kteří by pomáhali se zaučením mladých a nových pracovníků společnosti. Se zvýšenou spokojeností zaměstnanců se zvýší i spokojenost zákazníku a tyto výsledky se pozitivně promítnou pozitivně do výsledků hospodaření společnosti.

Zvýšení efektivity práce

Navržené změny by měli zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu a ke zvětšení produktivity práce. Zaměstnanec bude pracovat díky novým výhodám rychleji, díky kurzům a školením kvalifikovaněji, a kvalita a rychlost služeb bude na lepší úrovni. Společnost tak získá lepší pověst, nové zákazníky alepší se obrat zakázek. S tímto faktem selepší i obrat a zisk.

4.9 Harmonogram návrhu změn

Součástí návrhové části je i sestavení časového harmonogramu změn, který slouží k lepšímu chápání a fungování navržených změn ve společnosti. V harmonogramu je uveden měsíc zavedení změny, doplňující činnosti, které se budou aplikovat a osoba za ně odpovědná.

Tab. 32: Harmonogram navržených změn (VLASTNÍ TVORBA)

Měsíc	Plánovaná změna	Odpovědné osoby
Červenec	Informační schůzka vedoucích pracovníků společnosti o nových navrhovaných změnách	Vedení společnosti
Srpen	Zavedení změn do vnitřních předpisů společnosti	Asistentka
Září	Seznámení zaměstnanců s novými předpisy a změnami	Vedení společnosti
Říjen	Zvýšení mzdy pro zaměstnance	Vedení společnosti
	Zavedení stravenek a služebních telefonů mezi zaměstnance	Vedení společnosti
	Zavedení reklamy do médií	Asistentka
Listopad	Pozorování výkonnosti zaměstnanců a změny jejich motivace	Asistentka
Prosinec	První vyhodnocení zaměstnance měsíce, a pokud nastalo, tak jubilea.	Asistentka

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrzení změny inovace systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti ROmiLL s.r.o. Celá bakalářská práce se rozdělila do několika dílčích kroků, které byly potřeba pro získání informací důležitých pro návrh těchto změn.

První část práce obsahovala teoretickou část, která se zabývala otázkami a teoriemi o odměňování a motivaci zaměstnanců, tedy dvě základní složky při výkonu práce každého zaměstnance. Bylo popsáno několik různých motivačních strategií, odměňovací strategie a veškeré různé informace, které byly shledány jako důležité.

Druhá část práce se zaměřila na analytickou část organizace. Byly využity data z roku 2011-2015, tedy 4 roky dat potřebné pro podrobnou analýzu podniku a přesné porovnávání dat mezi těmito roky. Další informace byly zjištěny z výzkumu pomocí dotazníku, který byl předán jednatelem organizace jako povinné vyplnění. Další důležité informace byly získány pomocí řízeného rozhovoru s jedním z manažerů společnosti. Veškeré tyto informace, které byly získány, byly porovnány s trhem práce, kde byla provedena také analýza. Tato analýza byla zaměřena na analýzu obyvatelstva, zaměstnanosti a nezaměstnanosti, a mzdového šetření.

V další části bakalářské práce je navrženo zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti. Tento systém se nezdál v určitých bodech optimální a řada zaměstnanců neměla dostatečnou motivaci při výkonu práce. Proto bylo navrženo mnoho nových postupů a řešení, jak těmto problémům zamezit.

Dle těchto informací bylo vyhodnoceno, že společnost musí pozměnit tabulkové hodnoty minimální mzdy, zlepšit motivaci zaměstnanců, zavést zaměstnance měsíce, odměňovat a motivovat zaměstnance pracovními a věkovými jubilei. Dále bude důležité do společnosti doplnit určité benefiční výhody. Pro získání lepších pracovníků je třeba přidat reklamu do médií. Veškeré tyto změny budou v nejbližších týdnech aplikovatelné ve společnosti. Náklady byly vyčísleny a tak společnost bude informována o celkových ročních nákladech, které si tyto změny vyžadují.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSP ČR, 2016. Od kdy. *eltrzby.cz* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/od-kdy>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_lide.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Mzdy a náklady práce. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Vzdělávání. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Věková struktura obyvatelstva. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. Podíl nezaměstnaných v JMK. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Zaměstnanost a nezaměstnanost v JMK. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Podíl nezaměstnaných v JMK dle pohlaví. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych-osob-v-jihomoravskem-kraji-k-30-cervnu-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016 Podíl nezaměstnaných v krajích ČR. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

EVROPA 2020, 2015. Cíle strategie Evropy 2020. *ec.europa.eu* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_cs.htm.

E-PRÁVO, 2016. Změny legislativy v roce 2017. *epravo.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinesou-v-roce-2017-hlavni-zmeny-zakoniku-prace-104073.html>.

E-PREHLEDY, 2016. Průměrné mzdy dle profese. *eprehledy.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php.

FINANČNÍ SPRÁVA, 2008. Výroční zpráva české daňové správy. *financnisprava.cz* [online]. [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: www.financnisprava.cz/assets/en/attachments/fa-financial-administration/vz_cds_2008.pdf.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2015. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-72611-68-3

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

LIPMAN, Victor, 2013. *5 Easy ways to Motivate and Demotivate Employees*. FORBES online bussines magazine [online]. [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/03/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees/#32f3af63682d>.

MANAŽER, 2017. *Interview*. ROmiLL, spol. s r. o. Tkalcovská 799/4, Zábřdovice, Brno. 10.2.2017.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. Portál. [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>.

NN POJIŠŤOVNA, 2016. Benefity. *nn.cz* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>.

PRÁCECZ, 2016. Mzdy podle regionů. *prace.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/mzdy-podle-regionu-porovnejte-si-vydelek/>.

PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.

Rejstřík, 2017. *rejstrik.penize.cz* [online]. [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/44016573-romill-spol-s-r-o>.

ROMILL, spol. s r. o., 2017. Kontakty. *romill.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.romill.cz/cz/kontakt>.

ROMILL, spol. s r. o., 2017. Představení společnosti. *romill.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.romill.cz/cz/predstaveni-firmy>.

SB KOMPLET, 2016. Mzdové změny v legislativě 2017. *sbkomplet.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://www.sbkompleset.cz/ucetni-software/podpora/aktuality/***-2017/01/legislativni-zmeny-pro-mzdy-roku-2017.html

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

VEŘEJNÝ OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2017. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=205717>.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

spol. společnost

atd. a tak dále

Kč koruna česká

ISO International Organization for Standardization

NACE Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés
Européennes

např. například

OR obchodní rejstřík

JMK Jihomoravský kraj

ČR Česká republika

SWOT Strengths weaknesses opportunities threats

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ukazatel nákladů za posledních 5 let	28
Graf 2: Ukazatel výnosů za posledních 5 let	29
Graf 3: Hospodářský výsledek společnosti.....	30
Graf 4: Graf rozdělení druhu studentů studujících v ČR a jejich počet	48
Graf 5: Průměrné mzdy krajů v 1. čtvrtletí 2016	55
Graf 6: Oblíbenost benefitů za rok 2015	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Cyklus lidských zdrojů	15
Obr. 2: Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah výkonu a motivace.....	22
Obr. 3: Zobrazena sídla společnosti s hlavním sídlem v Brně.....	24
Obr. 4: Organizační struktura společnosti	35
Obr. 5: Nezaměstnanost v ČR od roku 2005 do roku 2016.....	49
Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji a ČR za posledních 10 let.	50
Obr. 7: Procentuální počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji.....	52
Obr. 8: Ukázka mzdového výměru společnosti.	xx

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukázka faktorového porovnání (metoda řad pořadí)	19
Tab. 2: Silné a slabé stránky	30
Tab. 3: Průměrný věk společnosti za sledované období.....	31
Tab. 4: Počet zaměstnanců, ztráty a míra	31
Tab. 5: Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrné měsíční mzdy	32
Tab. 6: Podíl zisku na jednoho zaměstnance	33
Tab. 7: Minimální mzda dle pracovních skupin ve společnosti ROmiLL, spol. s r. o....	38
Tab. 8: Silné a slabé stránky v zaměstnaneckém šetření.....	40
Tab. 9: Silné a slabé stránky	41
Tab. 10: Silné a slabé stránky	44
Tab. 11: Silné a slabé stránky.	46
Tab. 12: Porovnání ekonomické aktivity v JMK a ČR.	47
Tab. 13: Věková struktura obyvatelstva.	47
Tab. 14: Příležitosti a hrozby	48
Tab. 15: Příležitosti a hrozby.	51
Tab. 16: Příležitosti a hrozby	52
Tab. 17: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle v Brně za poslední čtvrtletí 2017.....	53
Tab. 18: Příležitosti a hrozby pracovní síly	53

Tab. 19: Průměrná měsíční mzda v ČR a společnosti ROmiLL, spol. s r. o. v letech 2011-2015	54
Tab. 20: Porovnání hrubých mezd pracovních pozic ve společnosti.	56
Tab. 21: Příležitosti a hrozby pracovní síly	56
Tab. 22: Silné a slabé stránky	58
Tab. 23: Příležitosti a hrozby	59
Tab. 24: Příležitosti a hrozby	60
Tab. 25: Silné stránky	61
Tab. 26: Slabé stránky	62
Tab. 27: Příležitosti	62
Tab. 28: Hrozby	63
Tab. 29: Vyhodnocení SWOT	63
Tab. 30: Nové hodnoty v tabulkovém odměňování	66
Tab. 31: Celkové roční náklady pro společnost za návrhy změn	74
Tab. 32: Harmonogram navržených změn.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	i
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	viii
Příloha 3: Ukázka mzdového výměru společnosti.....	xx

Dotazník pro zaměstnance společnosti ROmiLL, spol. s r. o

Dobrý den,

Jsem studentem třetího ročníku Vysokého učení technické, fakulty podnikatelské v Brně. Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který byl vytvořen pouze mojí osobou a vyplnění je anonymní. Vyplnění by vám mělo zabrat maximálně pět až deset minut a veškerá zjištěná data budou použita pro moji osobní bakalářskou práci. Její název je „Motivační program společnosti“.

Děkuji za Váš čas a pomoc při vyplnění tohoto dotazníku,

Roman Pilný

Označte prosím kroužkem odpověď, která se k Vám nejvíce hodí. K odpovědi či danému tématu můžete připojit i písemný komentář.

1. Pohlaví zaměstnance:

- Muž
- Žena

2. Věk zaměstnance:

- Méně než 18 let
- 19-29 let
- 30-49 let
- 50-65 let
- 65 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti ROmiLL spol. s r. o.?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5 let – 10 let
- Více než 10 let

4. Jaké je vaše dosažené životní vzdělání?
- Základní škola
 - Výuční list
 - Střední škola s maturitou
 - Vysoká škola
 - Žádná dokončená škola
 - Stále dálkově studuji
5. Jaká jste se do společnosti ROmiLL spol. s r. o. dostal/dostala?
- Osobně jsem přišel
 - Úřad práce
 - Společnost mě oslovila
 - Přes známého
6. Jste spokojená/spokojený se současným odměňovacím systémem ve společnosti?
Pokud ne, uveďte důvod.
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
7. Jaká je vaše pozice ve společnosti ROmiLL spol. s r. o.?
- Vrcholový pracovník (manažer, jednatel, ředitel)
 - Pracovník ve výrobě Mikrovln
 - Ostatní zaměstnanec
8. Je podle vás systém odměňování spravedlivý vůči zaměstnancům? Pokud ne, uveďte důvod.
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
9. Jste spokojený/spokojená se svojí mzdou?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne

- Ne

10. Motivují Vás k lepším výkonům potencionální zaměstnanecké výhody? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

11. Mělo by se na tomto systému něco změnit? Pokud ano uveďte důvod.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12. Co Vás nejvíce motivuje k výkonu v pracovní době. Pokud je to něco jiného, uveďte.

	ANO	NE
Mzda		
Kolektiv		
Zaměstnanecké výhody		
Zlepšování společnosti		
Dobrý pocit		
Pěkné prostředí společnosti		
Pochvala či povýšení		
Benefity		

13. Záleží Vám na finanční situaci společnosti?

- Ano

- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

14. Záleží Vám s jakými lidmi a v jakém kolektivu pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

15. Jste spokojený/spokojená s prostředím Vaší společnosti.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

16. Jste spokojený/spokojená se svými spolupracovníky? Pokud ne uveďte důvod.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

17. Jste spokojený/spokojená se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Je mi to jedno
- Spíše ne
- Ne

18. Jste spokojený/spokojená s komunikací s Vašimi vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Je mi to jedno
- Spíše ne
- Ne

19. Jakým způsobem je zhodnocen Váš pracovní výkon? Pokud jinak, dopište.

- Osobní pohovor s Vaším nadřízeným
- Papírové či elektronické shrnutí
- Vyhodnocení nedostávám
- Jiné

20. Jak často probíhá zhodnocení Vašeho výkonu?

- Každý den
- Každý měsíc
- Každé čtvrtletí
- Každé pololetí
- Každý rok

21. Máte možnost se zapojit do chodu společnosti jinak než výkonově na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

22. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace a znalostí?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

23. Chtěl/chtěla by jste zahraniční exkurze do podobných firem?

- Ano

- Spíše ano
- Je mi to jedno
- Spíše ne
- Ne

24. Jste spokojený/spokojená s náplní Vaši práce ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

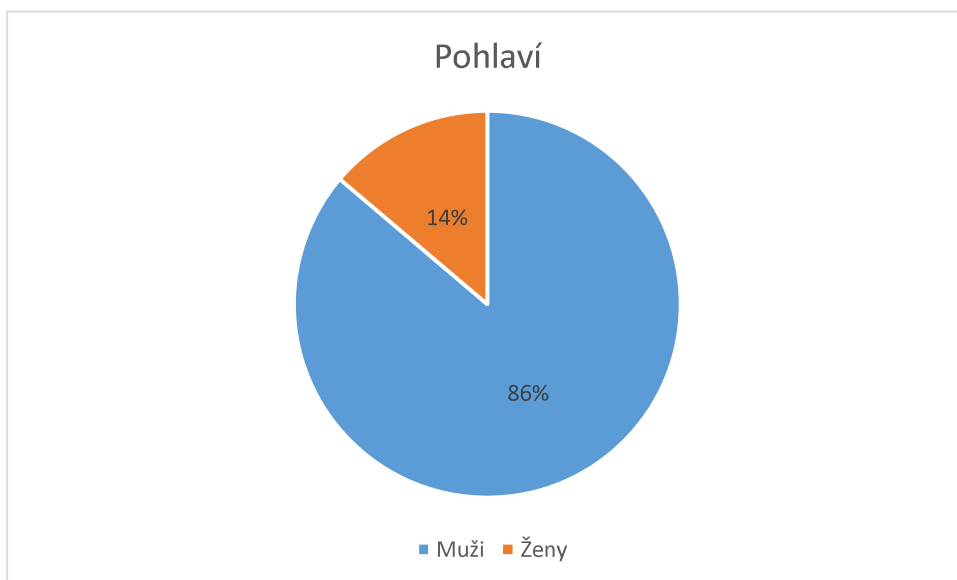
25. Jaké benefity by, jste si v organizaci představovali?

26. Chtěl by, jste ještě něco navrhnout nebo máte nějakou jinou výtku?

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

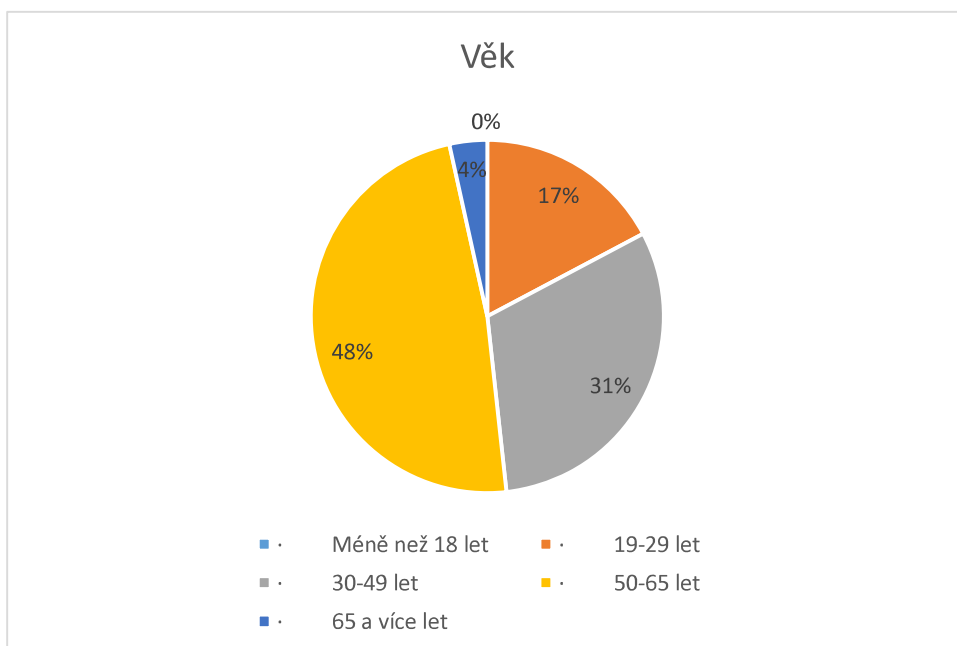
1. otázka: Pohlaví

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 86 % mužů a 14 % žen.



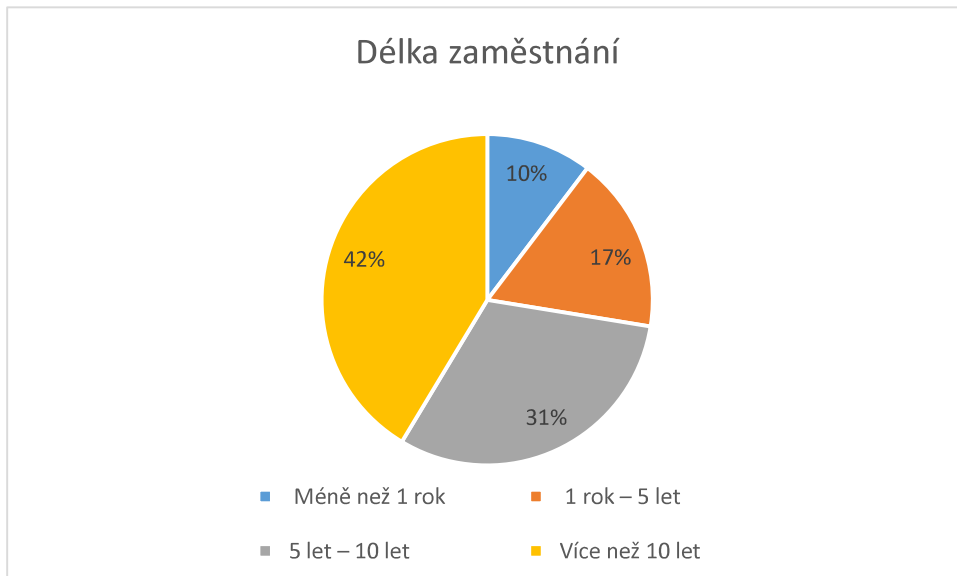
2. otázka: Věk

Z celkového součtu je většina pracovníků mezi lety 50-65 a 39-49 let. Ve společnosti se nenachází osoba mladší 18 let



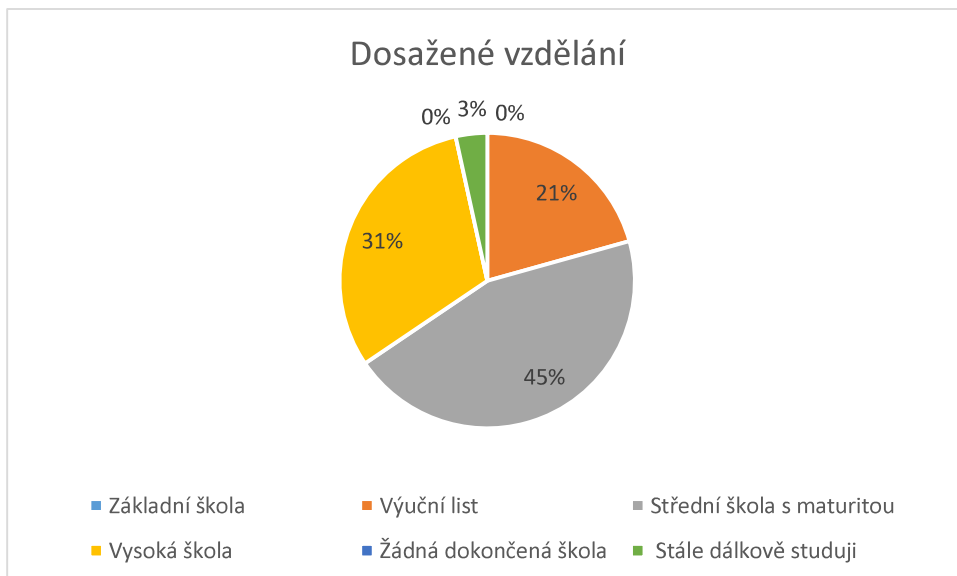
3. otázka: Délka zaměstnání

Nejvíce odpovídajících pracuje ve společnosti více jak 10 let.



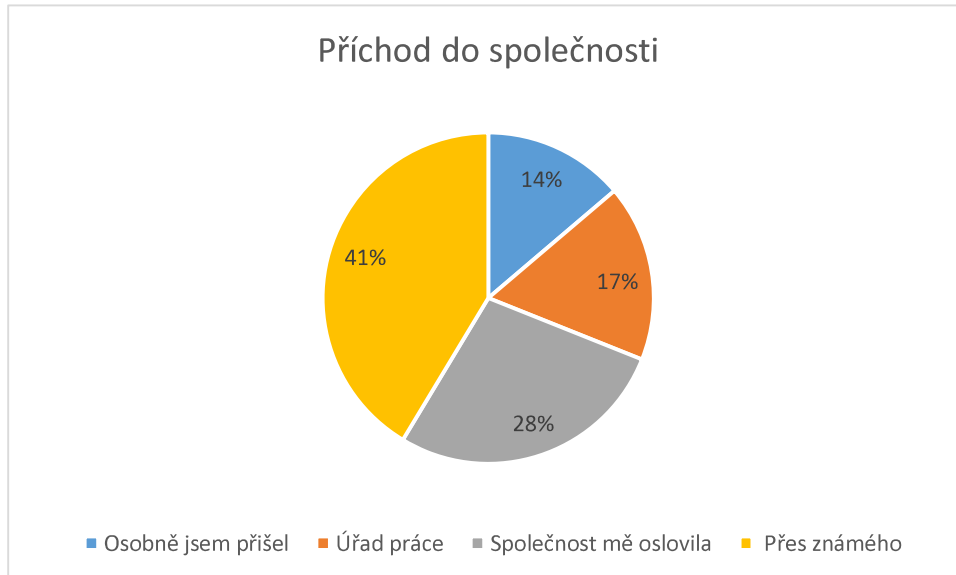
4. otázka: Dosažené vzdělání

Nejvíce odpovídajících má dokončenou střední školu s maturitou.



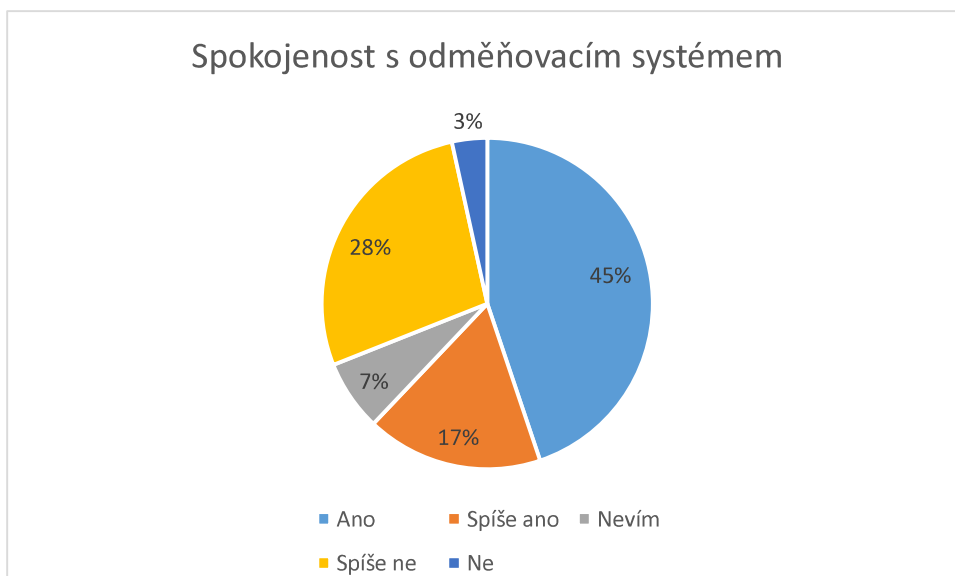
5. otázka: Příchod do společnosti

Nejvíce respondentů se do společnosti dostalo skrze známého, který ho doporučil a to konkrétně 41 %.



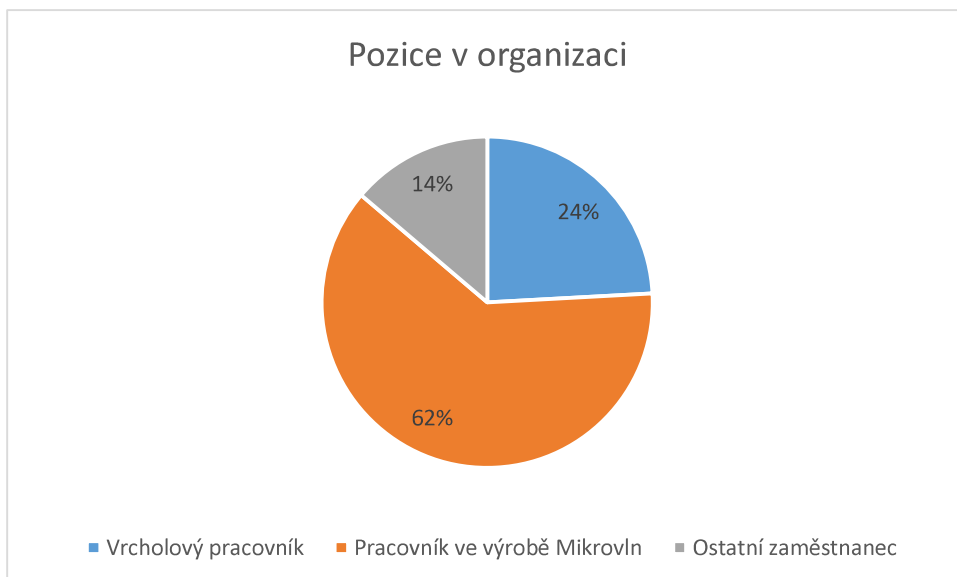
6. otázka: Systém odměňování

Nejvíce respondentů odpovídalo, že je spokojeno s odměňovacím systémem, avšak 28 % odpovídajících například uvedlo, že je spíše nespokojeno s tímto systémem.



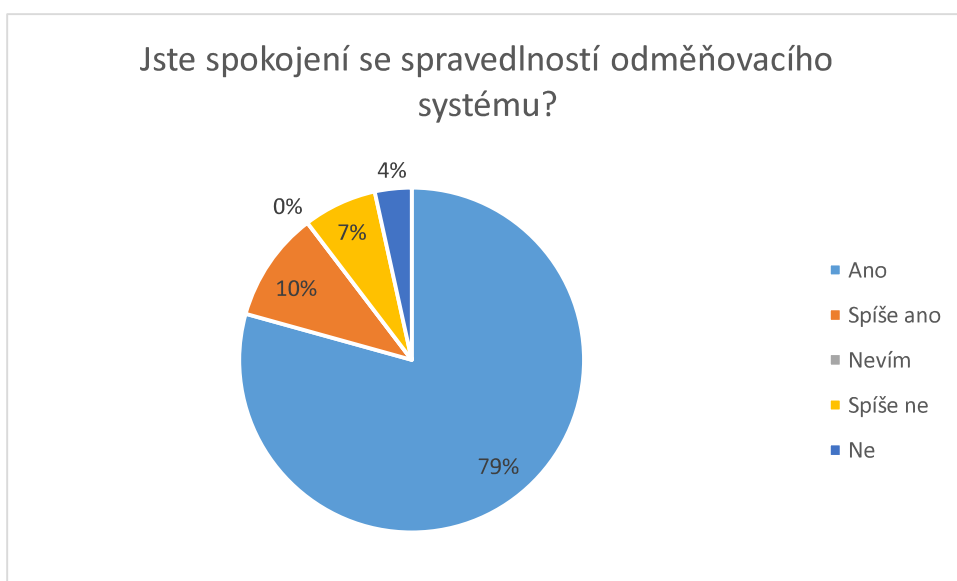
7. otázka: Pozice v organizaci

V organizaci pracuje nejvíce pracovníků v závodní výrobě mikrovln a to 62 % z celé organizace.



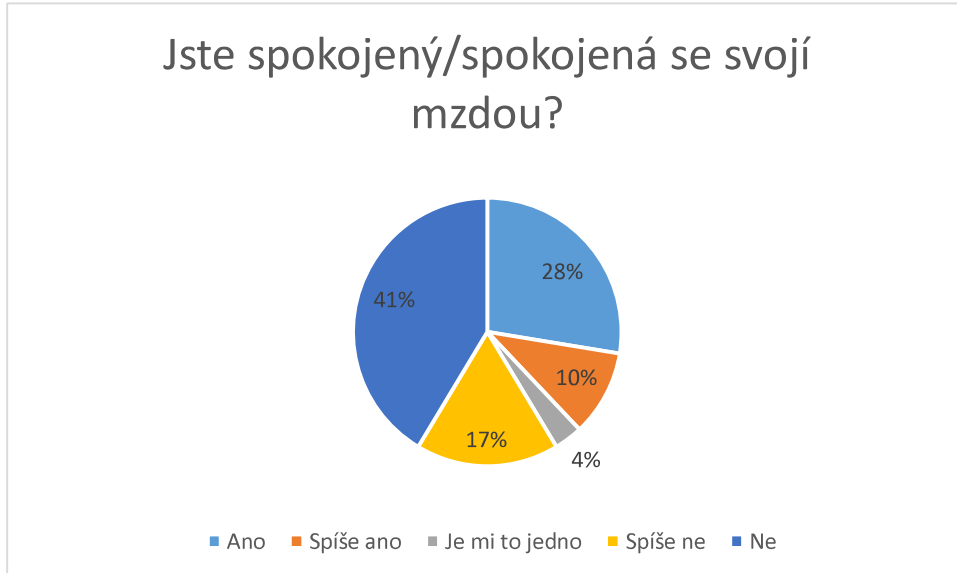
8. otázka: Spravedlnost odměňovacího systému

79 % odpovídajících je spokojena s odměňovacím systémem, který je ve společnosti nastolen.



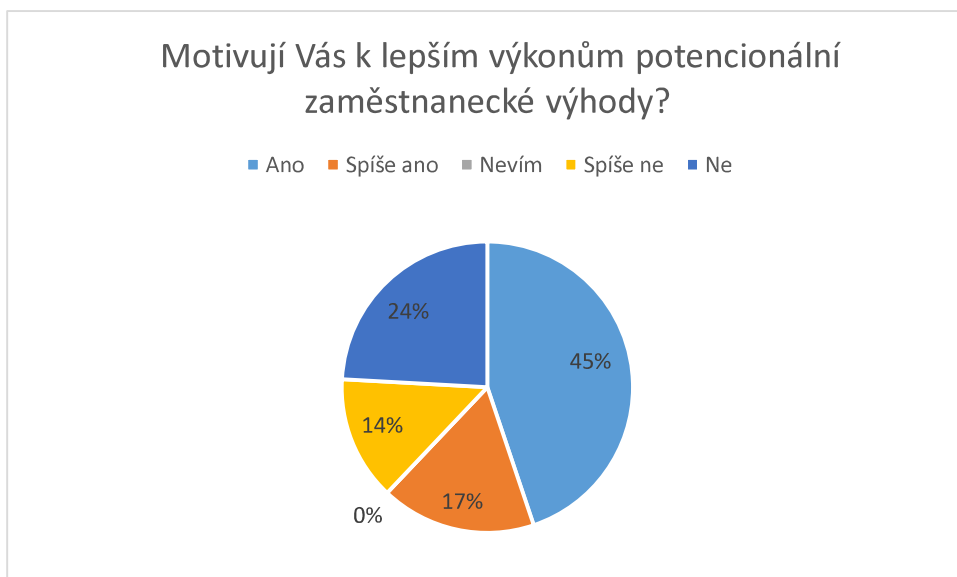
9. otázka: Spokojenost s vyšší měsíční mzdy

Většina zaměstnanců není spokojena se svým příjmem měsíční mzdy, 28 % zaměstnanců uvedlo, že spokojeni jsou.



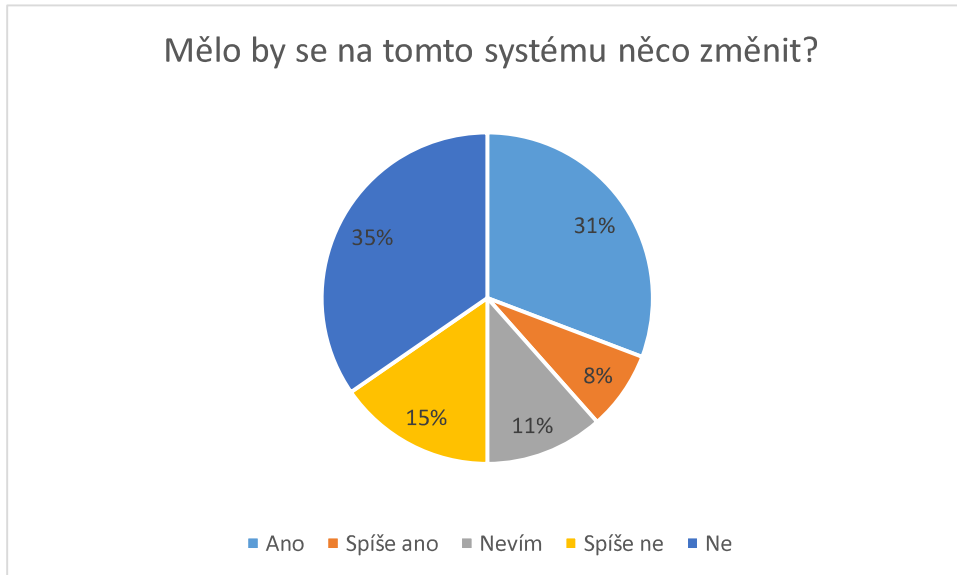
10. otázka: Motivace k lepším výkonům

45 % zaměstnanců motivuje vidina zaměstnaneckých výhod, ovšem 24 % pracovníků nemá o tyto výhody zájem.



11. otázka: Změna odměňovacího systému

35 % odpovídajících uvedlo, že by něco na odměňovacím systému změnilo, 31 % pracovníků by naopak nic neměnilo.



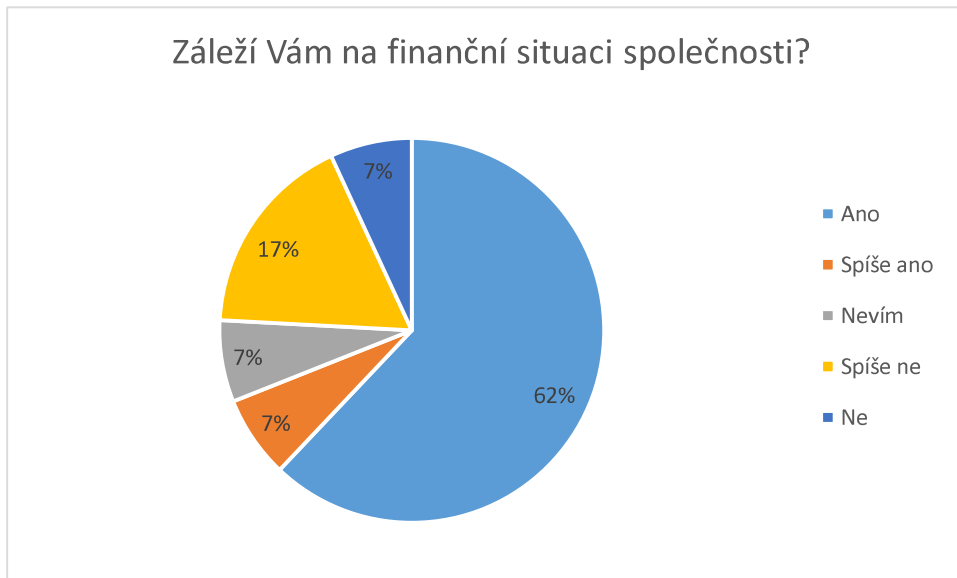
12. otázka: Motivace k výkonu v pracovní době

Tabulka, který vyjadřuje procenta určitých motivací zaměstnanců.

	ANO	NE
Mzda	90 %	10 %
Kolektiv	75 %	25 %
Zaměstnanecké výhody	60 %	40 %
Zlepšování společnosti	71 %	29 %
Dobry pocit	52 %	48 %
Pěkné prostředí společnosti	38 %	62 %
Pochvala či povýšení	82 %	18 %
Benefity	74 %	26 %

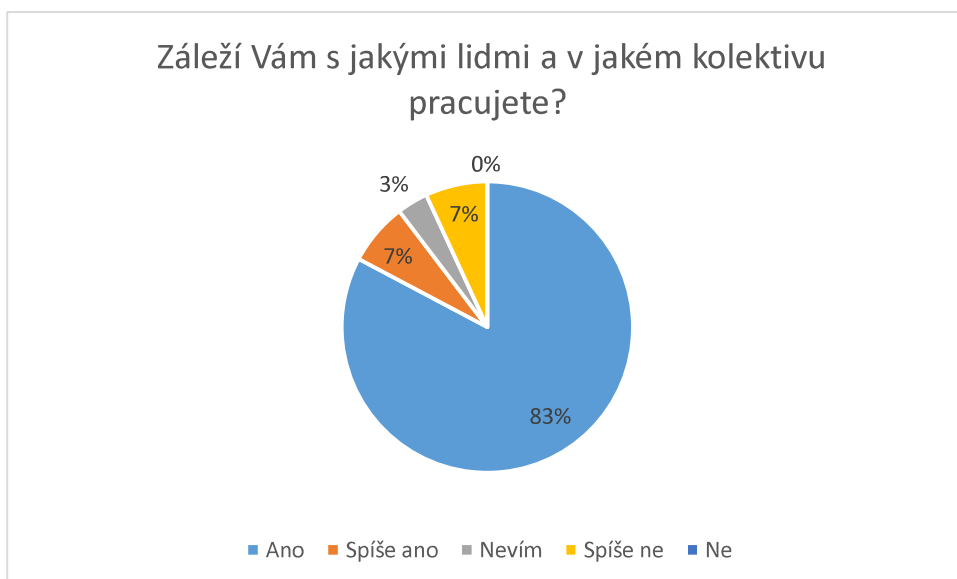
13. otázka: Finanční situace organizace

Většině pracovníků na finanční situaci ve společnosti záleží a to konkrétně 62 %.



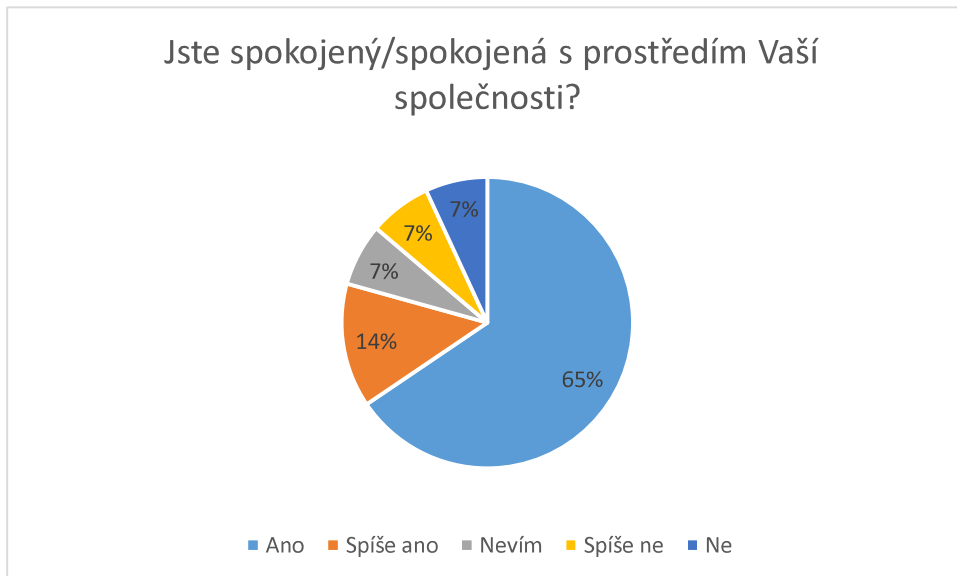
14. otázka: Spolupracovníci

Drtivě většině respondentů odpovědělo, že jim záleží na to, s kým pracují. Pouze minimálnímu počtu odpovídajících na kolektivu nezáleží.



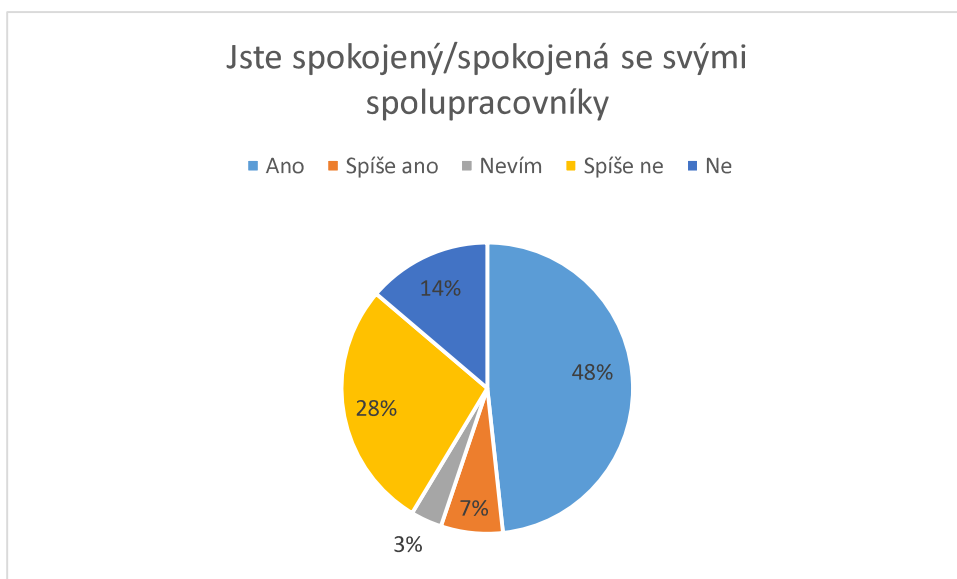
15. otázka: Prostředí společnosti

65 % odpovídajících je s prostředím společnosti spokojeno. 7 % se prostředí společnosti nelíbí.



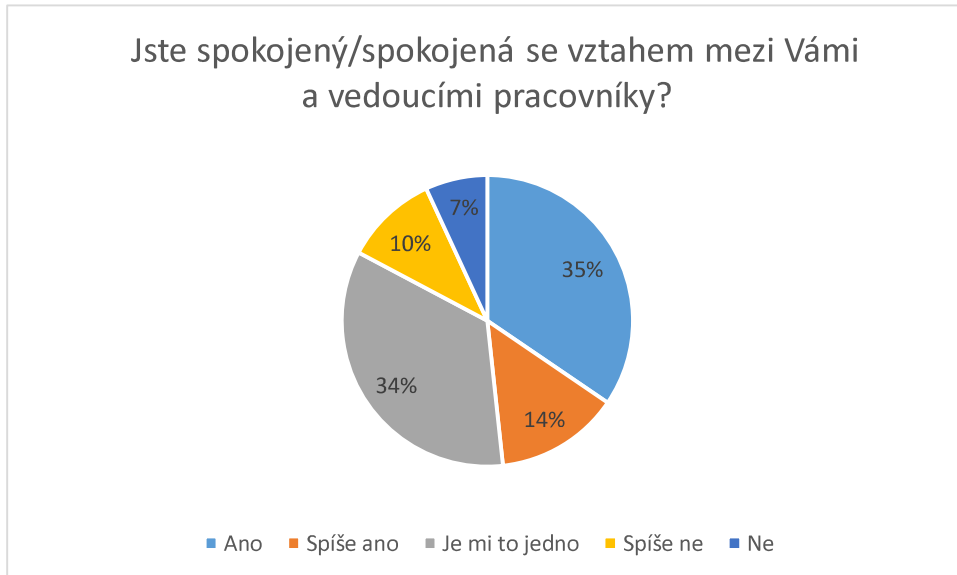
16. otázka: Spolupracovníci

Skoro polovina zaměstnanců je se svými kolegy spokojena, ovšem 28 % respondentů odpovědělo, že spokojena spíše není.



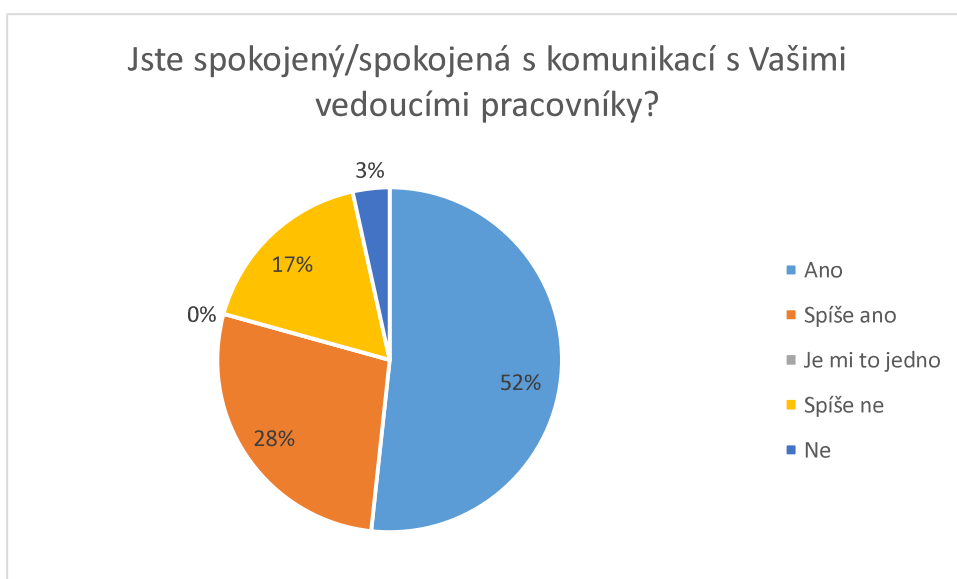
17. otázka: Vedoucí pracovníci

35 % procent respondentů se rozhodlo odpovědět spokojeností s nadřízenými, ovšem 34 % odpovídajících se prakticky zdrželo odpovědi.



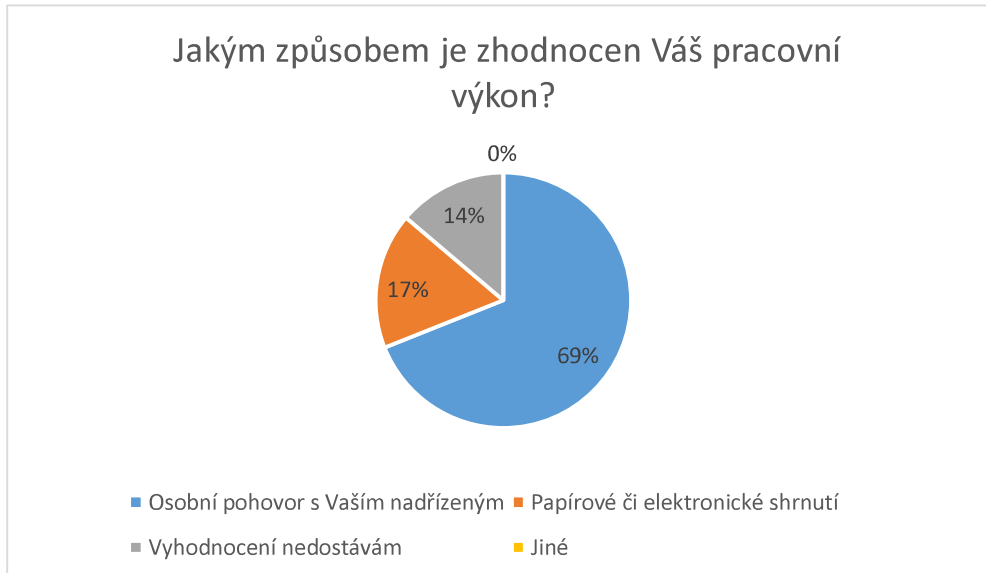
18. otázka: Spokojenost s komunikací

Celkem 52 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jak vedení společnosti komunikuje, naopak 17 % spíše není.



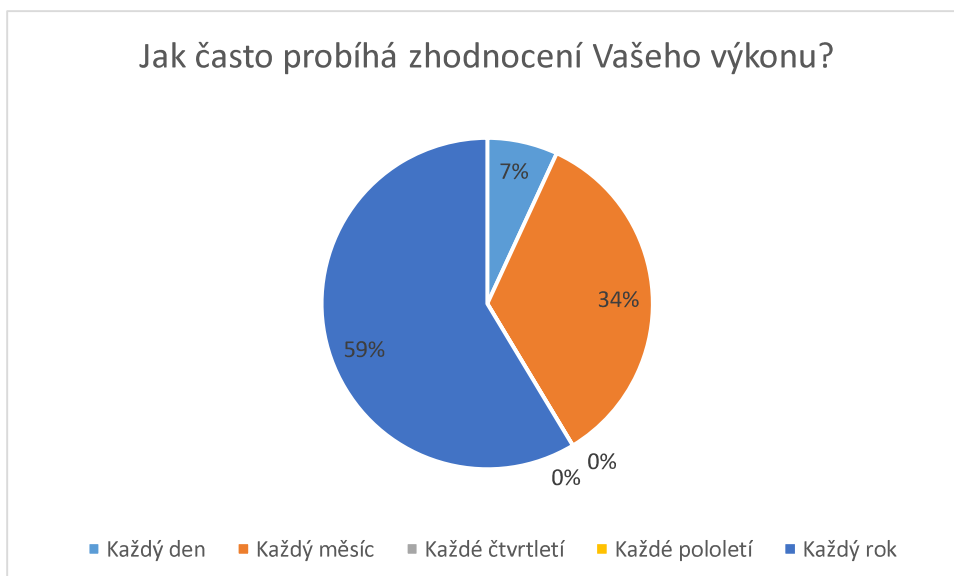
19. otázka: Způsob hodnocení výkonu

Většina pracovníků, a to 69 % dostává své pracovní vyhodnocení skrze pohovor s vedoucím pracovníkem.



20. otázka: Interval hodnocení výkonu

59 % zaměstnanců organizace dostává své vyhodnocení po roce, 34 % dostává své výkonu po měsíci.



21. otázka: Možnost zapojení zaměstnanců do chodu společnosti

Dle odpovídajících 41 % pracovníků nemůže ovlivnit chod společnosti.



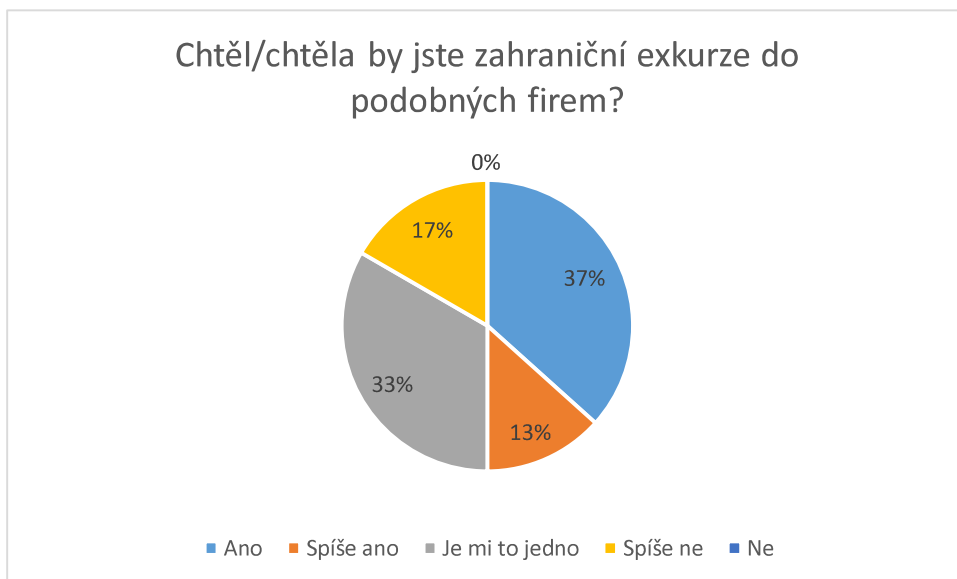
22. otázka: Nabízená školení

38 % pracovníkům není nabízeno žádné školení.



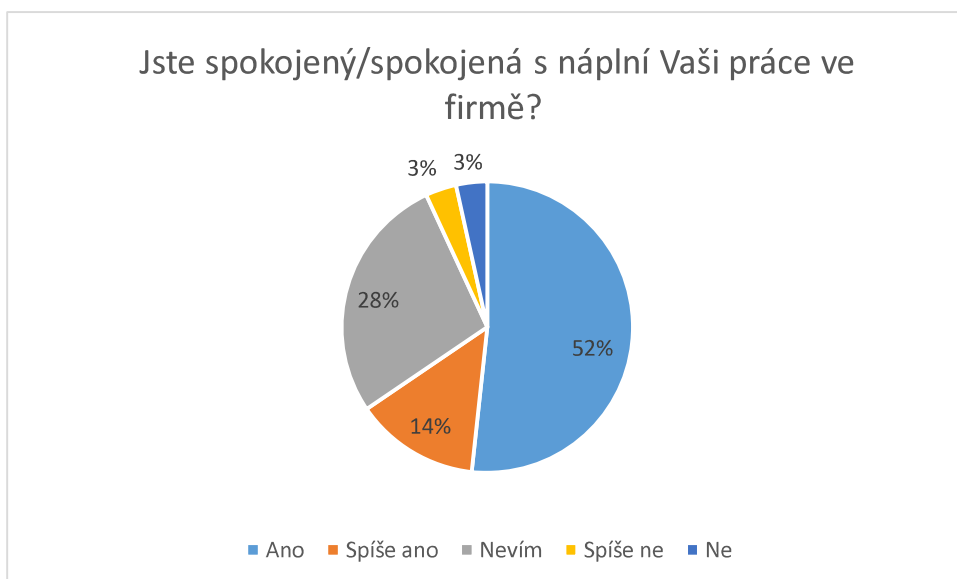
23. otázka: Exkurze do zahraničních firem

37 % zaměstnanců by ocenilo, podívat se do zahraničních firem, 33 % respondentů je to jedno.



24. otázka: Spokojenost s náplní práce

52 % tedy více jak polovina odpovídajících je se svojí náplní práce spokojena, 28 % se raději zdržela odpovědi.



25. otázka: Jaké benefity by jste si v organizaci představovali?

Většina pracovníků odpověděla, že by si představovali třeba stravenky, aby mohli chodit i do jiných stravovacích zařízení, než firemní jídelna, někteří by uvítali firemní auta, které jsou jen pro vedení.

26. otázka: Chtěl by, jste ještě něco navrhnout nebo máte nějakou jinou výtku?

Na tuto otázku moc respondentů neodpovědělo, a pokud ano, odpověď není vhodná pro zveřejnění do dotazníku.

Příloha 3: Ukázka mzdového výměru společnosti

MZDOVÝ VÝMĚR

Zaměstnanec:
jméno: [REDACTED]
bytem: [REDACTED]
datum narození: [REDACTED]

Pracovní smlouvou ze dne [REDACTED] byl založen pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele ROmiLL, spol. s r.o., IČ 44016573, se sídlem Brno, Tkalcovská 799/14, PSČ 602 00.

Zaměstnavatel určuje zaměstnanci za vykonanou práci měsíční hrubou mzdu (dále jen „mzda“) ve výši 27.700 Kč (slovy: dvacet sedm tisíc sedm set korun českých).

K určené mzdě může být zaměstnavatelem přiznána motivační odměna, která není nárokovou složkou.

Mzda byla zaměstnavatelem stanovena s přihlédnutím k níže uvedeným pomocným¹⁾ údajům:

A) Minimální zaručená mzda dle předpisů.
B-D) Druh práce, vzdělání, kvalifikace, délka praxe a doba pracovního poměru u zaměstnavatele.
E) Pracovních výsledky resp. předpoklady.
F) Pracovní doba.

		Kč		Kč
A)	tarif zaručené mzdy dle druhu práce	9200-18400	skupina prací 6	15100
B)	vzdělání ¹⁾	výuční list	Ne	0
		maturitní vysvědčení	Ano	2000
		vysokoškolský diplom	Ne	0
B)	kvalifikace	akademický-vědecký, zahraniční titul	Ne	0
		cizí jazyk ²⁾	Ano	2000
		specializace ³⁾	Ne	0
C)	délka praxe ⁴⁾	5 až 10 let	Ano	500
		10 až 15 let	Ne	0
		nad 15 let	Ne	0
D)	doba pracovního poměru u zaměstnavatele	3 až 5 let	Ne	0
		5 až 10 let	Ano	2000
		nad 10 let	Ne	0
E)	ohodnocení vedoucího pracovníka	0 - 16000	Ano	5600
součet				27200
F)	pracovní doba ⁵⁾	40 hod/týden, tzn. koeficient=1		x1
mzda				27200

¹⁾ výše uvedené údaje mají pouze pomocný charakter, zaměstnavatel jimi není při určení mzdy vázán a není povinen zohledňovat jejich změnu
²⁾ nejvyšší dosažené vzdělání v oboru využívané v zaměstnání
³⁾ úroveň znalostí využívaných v zaměstnání (např.: pasivní, slovem, písmem, odborná terminologie, aktivní komunikace, apod.)
⁴⁾ zkoušky, autorizace apod. využívané v zaměstnání
⁵⁾ započítatelná doba výkonu práce na příslušné pracovní pozici v oboru
⁶⁾ při zkráceném pracovním úvazku je koeficient < 1

Motivační odměna se zpravidla určuje takto:

A) Základem je podíl na kladném obchodním rozpětí, dosaženém v kalendářním měsíci z realizací výrobků či služeb příslušných hospodářských středisek.
B) Obchodní rozpětí:
- je rozdílem mezi příjmy a výdaji
- zahrnuje výdaje na motivační odměnu a poměrný zisk
- roste se zvyšováním příjmů a se snižováním výdajů
C) O přiznání motivační odměny rozhoduje vedoucí pracovník.

Obr. 8: Ukázka mzdového výměru společnosti (INTERNÍ DOKUMENTY, 2017).