



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ
A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

A PROPOSAL FOR CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION
IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Okřinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2016

Abstrakt

Bakalářská práce obsahuje teoretická východiska systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Analytická část je zaměřena na konkrétní organizaci a situaci na trhu práce. Výstupem práce je návrhová část, která se zabývá vhodným řešením daných problémů ve vybrané společnosti. Vyhodnocují se i přínosy a náklady daného řešení.

Abstract

The bachelor dissertation contains a theoretical system for the evaluation and remuneration of employees in a company. The analytical part is focused on a specific organization and labor market situation. The outcome of the work is the design part, which deals with an appropriate solution to the problems in the selected company, including the benefits and costs of the solution.

Klíčová slova

Odměňování, hodnocení práce, motivace, zaměstnanci, mzda, zaměstnanecké výhody

Key words

Remuneration, job evaluation, motivation, employees, wages, benefits

Bibliografická citace

OKŘINOVÁ, N. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 102 s. Vedoucí bakalářské práce 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 autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat za odborné vedení práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD., která mi poskytla cenné rady, informace a pomohla mi při vypracování mé bakalářské práce. Dále pak společnosti CODACO ELECTRONIC, s.r.o., která mi poskytla veškeré informace ke zpracování bakalářské práce. Zejména bych chtěla poděkovat panu Jiřímu Flodrovi, jednateři společnosti, za umožnění spolupráce a paní Bc. Markétě Jandíkové za spolupráci a poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metodika práce.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Personální řízení.....	15
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
2.2 Hodnocení pracovníků	17
2.2.1 Oblasti hodnocení	17
2.2.2 Podoby hodnocení.....	18
2.2.3 Metody hodnocení	19
2.2.4 Hodnotitelé.....	21
2.3 Odměňování zaměstnanců	22
2.3.1 Odměna a pracovní výkon	24
2.3.2 Mzda	25
2.3.3 Formy mezd	26
2.3.4 Stupnice mzdových tarifů	27
2.3.5 Dodatkové formy mzdy	28
2.3.6 Zaměstnanecké výhody.....	29
2.4 Motivace.....	30
2.4.1 Teorie motivace	30
2.4.2 Motivace a pracovní výkon.....	32
2.5 Analytické metody	33
2.5.1 Analýza 7S.....	33
2.5.2 Porterova analýza.....	34
2.5.3 SWOT analýza.....	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1 Základní informace o společnosti	36
3.2 Historie.....	37
3.3 Současný stav	37

3.3.1	Klienti	39
3.3.1	Veletrhy a výstavy	40
3.4	Logo společnosti	40
3.5	Analýza "7S"	41
3.5.1	Strategie	41
3.5.2	Organizační struktura.....	41
3.5.3	Informační systémy.....	42
3.5.4	Spolupracovníci	43
3.5.5	Schopnosti.....	43
3.5.6	Styl řízení	43
3.5.7	Sdílené hodnoty	43
3.6	Analýza ekonomické situace.....	44
3.6.1	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	44
3.6.2	Celkové a mzdové náklady	45
3.6.3	Výsledek hospodaření.....	45
3.7	Analýza zaměstnanců a mezd vybrané společnosti	46
3.7.1	Fluktuace.....	50
3.7.2	Produktivita práce	51
3.8	Analýza hodnocení zaměstnanců	52
3.8.1	Frekvence hodnocení	53
3.8.2	Skupiny zaměstnanců pro účely hodnocení.....	53
3.8.3	Metody hodnocení	54
3.8.4	Škála hodnocení.....	54
3.8.5	Hodnotící kritéria.....	54
3.9	Analýza odměňování zaměstnanců	56
3.9.1	Pracovní doba	57
3.9.2	Dovolená.....	57
3.9.3	Základní mzda a tarifní třídy	57
3.9.4	Smluvní mzda	59
3.9.5	Osobní hodnocení	59
3.9.6	Prémie	60
3.9.7	Podíl na zisku společnosti.....	60

3.9.8	Věrnostní odměny	60
3.9.9	Mimořádné odměny	61
3.9.10	Příplatky	61
3.9.11	Práce přesčas	61
3.10	Analýza zaměstnaneckých výhod	61
3.10.1	Stravenky	61
3.10.2	Dovolená	61
3.10.3	Mobilní telefon	62
3.11	Dotazníkové šetření	62
3.12	Řízený rozhovor	64
3.13	Porterova analýza	66
3.13.1	Konkurenti	66
3.13.2	Potenciální konkurenti	67
3.13.3	Dodavatelé	67
3.13.4	Odběratelé	68
3.13.5	Substituční výrobky	69
3.14	Analýza trhu práce	69
3.14.1	Legislativa	73
3.14.2	Dotace	74
3.15	SWOT analýza	75
4	NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ	78
4.1	Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba	78
4.1.1	Hodnocení zaměstnanců	78
4.1.2	Zpětná vazba	79
4.2	Změna systému odměňování zaměstnanců	80
4.2.1	Odměna za nejlepšího pracovníka	80
4.2.2	Prémie za nového pracovníka	80
4.2.3	Rozšíření věrnostních odměn	81
4.3	Výběr zaměstnaneckých výhod	82
4.4	Kvalifikovanost pracovníků	84
4.4.1	Spolupráce se středními, vysokými školami	84
4.4.2	Dotace	85

5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY	86
5.1	Náklady	86
5.2	Přínosy.....	89
5.3	Harmonogram změn.....	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Lidské zdroje jsou neodmyslitelnou součástí strategie každé organizace. Proto se tato bakalářská práce zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Aby vybraná společnost byla úspěšná, je třeba, aby o jejích zaměstnance bylo dobře postaráno a cítili se motivováni. Spokojenost a motivace každého z nich je založena vždy na trošku jiném, proto je nutné zvolit vhodný systém hodnocení a odměn.

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána organizace o 32 zaměstnancích, což znamená, že ji stále lze zařadit mezi malé společnosti. Tato společnost byla vybrána z důvodu dobré znalosti situace a organizace společnosti a také kladných vztahů s vedením společnosti, tudíž možného snadnějšího přenesení vzniklých návrhů do praxe. Tato organizace byla založena již v roce 1997 a na trhu se bude pohybovat příští rok již 20 let. Zabývá se výrobou, instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení určených pro nemocnice, sanatoria, ústavy sociální péče a podobně.

Pro společnost je důležité jak si zaměstnance udržet a snížit fluktuaci na minimum, tak získávat nové, kvalifikované pracovníky. K tomu slouží vhodné nastavení motivačního programu a dobré vazby mezi systémem hodnocení a odměňování. Je to z toho důvodu, že pokud zaměstnanec nedostává správnou zpětnou vazbu z hodnocení, jeho odměňování mu může přijít nahodilé a nespravedlivé. Hodnocení neslouží pouze jako podklad pro odměňování, ale je to i určitá složka motivace. Některé pracovníky motivuje i dobré hodnocení od nadřízeného či jeho slovní pochvala. Hodnocení může vést do budoucna i k jeho povýšení, které spadá také do motivačního programu. Proto změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků povedou k zlepšení srozumitelnosti a zvýšení spravedlivosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí, které spolu úzce souvisí a jsou na sobě závislé, a to do teoretické, analytické a návrhové sekce. Teoretická část je rozdělena na více částí, které seznamují s teoretickými východisky hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců a dále seznamují s teoretickými zásadami tvorby jednotlivých analýz, které se v bakalářské práci objevují.

Analytická část představuje vybranou společnost, objasňuje aktuální systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který je momentálně v organizaci nastaven. Analýza byla provedena jak ve vybrané společnosti formou analýzy pěti sil a "7S", tak formou všeobecné analýzy trhu, kde jsou porovnávány údaje společnosti s oborovými hodnotami. Součástí této sekce je i dotazníkové šetření, řízený rozhovor s managementem společnosti a SWOT analýza.

Třetí, závěrečná část se věnuje již návrhům změn v systému hodnocení a odměňování. Vychází právě zejména z analytické části, která odhalí nedostatky ve vybrané společnosti. Návrhy budou tvořeny tak, aby změny plynuly z názorů zaměstnanců z dotazníkové šetření, ale aby byli současně vyhověny požadavky managementu společnosti. Bude kladen důraz na kompromis a změny povedou ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

První kapitola práce nastíní využitou metodiku ke zpracování bakalářské práce, určí její hlavní a dílčí cíle, kterých je třeba dosáhnout.

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je doporučit změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti tak, aby byli spokojeni jak pracovníci, tak vybraná společnost. Tyto změny by měly zlepšit vazby mezi hodnocením a odměňováním pracovníků a zvýšit jejich motivovanost k pracovním výkonům. Aby bylo možno tyto návrhy určit a uskutečnit, je třeba analyzovat současný stav, ze kterého se bude vycházet, a provést dotazníkové šetření u zaměstnanců společně s řízeným rozhovorem s managementem společnosti. Za dílčí cíle bakalářské práce lze považovat:

- ✓ faktografickou rešerši teoretických východisek,
- ✓ analýzu současné situace společnosti,
- ✓ vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání s míněním managementu společnosti v řízeném rozhovoru.

1.2 Metodika práce

Aby bylo možno určeného cíle dosáhnout, je nutné zvolit vhodnou metodiku práce. Pro tuto práci byly využity dvě hlavní metodiky, a to:

- ✓ analýza,
- ✓ dotazování.

Analýza proběhne ve vybrané společnosti, protože je třeba zjistit současný stav systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále proběhne analýza trhu práce, aby bylo možné tuto stávající situaci porovnat s oborovými hodnotami a situací na trhu.

Dotazování pak bude řešeno dotazníkovým šetřením, kde se projeví názor zaměstnanců a řízeným rozhovorem s managementem společnosti, který poskytne názor vedení organizace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se bude zabývat vysvětlením hlavních pojmů, které se týkají hodnocení a odměňování zaměstnanců i jejich motivace.

2.1 Personální řízení

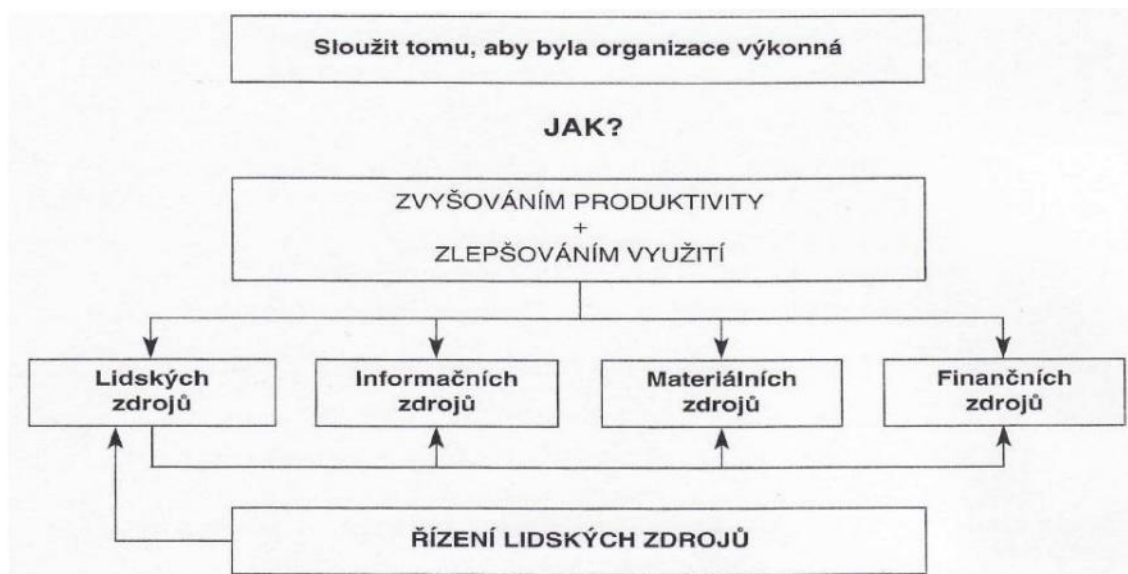
Jedná se o oblast řízení společnosti, která se zaobírá pracovníky. Týká se člověka v pracovním procesu od jeho získání, formování, fungování až po jeho pracovní schopnosti a chování ve vztahu k vykonávané práci a dalším aspektům, jako je společnost nebo spolupracovníci. Personální řízení řeší i osobní uspokojení z vykonané práce nebo personální a sociální rozvoj (DUDA, 2008, s. 7).

V poslední době ale pojem "personální řízení" bývá nahrazován pojmem "řízení lidských zdrojů". Je to dáno přesvědčením, že *"investice do lidského potenciálu je nejvýhodnější investicí do podnikových zdrojů"* (SAKSLOVÁ A ŠIMKOVÁ, 2013, s. 71).

Řízením lidských zdrojů se zabývá tzv. personální útvar. Tento útvar plní jak úkoly směrem k jednotlivým pracovníkům na všech úrovních společnosti, tak i směrem ven k vnějším institucím, jako jsou instituce státní statistiky, trhu práce aj. (MĚRTLOVÁ, 2014, s. 17).

2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním a obecným úkolem je, aby společnost byla výkonná a výkon, který podává, byl neustále navyšován. Toho lze docílit pouze tím, že se bude neustále zlepšovat využívání všech zdrojů, kterými společnost disponuje, tj. zdrojů materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Jelikož lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, mají vliv i na zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace. Tento obecný úkol a jeho dopad znázorňuje následující schéma (KOUBEK, 2007, s. 16).



Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Zdroj: KOUBEK, 2007, s. 17)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které jsou méně obecné, patří:

- ✓ *"usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa,*
- ✓ *optimální využívání pracovních sil v organizaci,*
- ✓ *formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,*
- ✓ *personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,*
- ✓ *dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace"* (KOUBEK, 2007, s. 17 - 18).

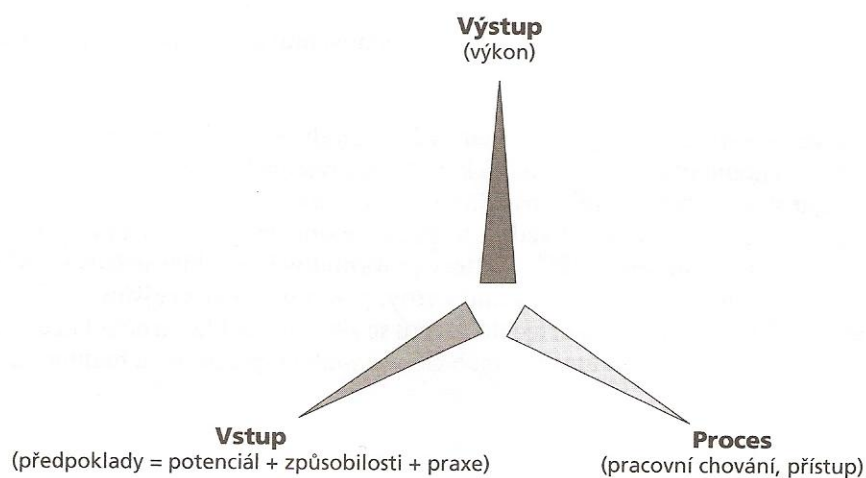
2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z hlavních personálních činností. Na základě hodnocení se následně odvíjí samotné odměňování pracovníků. Hodnocení se zabývá:

- ✓ zjišťováním, zda zaměstnanec plní své úkoly a zda svoji práci vykonává tak, jak má,
- ✓ poskytnutím zpětné vazby ze zjištěných výsledků,
- ✓ prozkoumáním všech možností pro zlepšení pracovní výkonnosti (KOUBEK, 2007, s. 207 - 208).

2.2.1 Oblasti hodnocení

Existují tři oblasti, ve kterých můžeme pracovníky hodnotit. Aby hodnocení dosahovalo požadované efektivity, nesmí být opomenuta ani jedna oblast. Podle povahy pracovní pozice bude kladen důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení (HRONÍK, 2006, s. 20).



Obr. 2: Tři oblasti hodnocení (Zdroj: HRONÍK, 2006, s. 20)

Výstup

Za výstupy se považují výkony a výsledky, které jsou snadno a dobře měřitelné. Využívají se dva typy hodnocení, a to přímé a nepřímé. Přímé hodnocení výstupu je výkon či výsledek, který je možné číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Příkladem pro toto hodnocení může být obrat, chybovost, počet obchodních schůzek

apod. Nepřímé hodnocení nemá přesné číselné vyjádření, hodnotit můžu pouze na základě např. stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu (HRONÍK, 2006, s. 21).

Vstup

Za vstup se považuje vše, co pracovník do své práce vkládá. Rozumíme tím nejen kompetence, ale i zkušenosti (HRONÍK, 2006, s. 21).

Proces

Jedná se o středový článek mezi vstupy a výstupy, který hodnotí přístup pracovníka k zadaným úkolům apod. (HRONÍK, 2006, s. 21).

2.2.2 Podoby hodnocení

Neformální hodnocení je takové, kdy je zaměstnanec prakticky denně při komunikaci s nadřízeným průběžně hodnocen. Nadřízený si je vědom, jak podřízený pracovník plní zadané úkoly, jak je aktivní v řešení a spolupráci s ostatními pracovníky (MĚRTLOVÁ, 2014, s. 79).

Formální hodnocení - jde o oficiální hodnocení, ze kterých se pořizují dokumenty, a ty se zakládají do osobních složek zaměstnanců. Slouží potom dále pro personální účely. Toto hodnocení se provádí pravidelně, standardizovaně a systematicky (MĚRTLOVÁ, 2014, s. 79).

Příležitostné hodnocení je spíše dodatkové hodnocení v mimořádných situacích. Za ty můžeme považovat ukončení pracovního poměru, povýšení, převedení pracovníka na jinou pracovní pozici apod. K tomuto hodnocení dochází v případě, že nejsou k dispozici aktuální výsledky periodického hodnocení nebo dojde k výrazné změně pracovního výkonu zaměstnance (MĚRTLOVÁ, 2014, s. 79).

Podobu hodnocení může ovlivňovat i počet přítomných pracovníků při hodnotícím procesu. Hodnocení provádí přímý nadřízený a může hodnotit:

- ✓ individuálně,

- ✓ skupinově,
- ✓ za účasti odborníka (SAKSLOVÁ A ŠIMKOVÁ, 2013, s. 98).

2.2.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení pracovníků je nespočet a ty vlastní ještě další řadu variant. Tu nejvhodnější volíme dle určitých podmínek, které jsou ke každé metodě určeny (KOUBEK, 2007, s. 219).

Metody orientující se na minulost

Výhodou je, že tato práce již byla vykonána, a proto je již do jisté míry naměřena. Ovšem tyto výsledky již nejdou změnit, ale pracovníci získávají zpětnou vazbu ke svému výkonu. Tyto metody hodnocení většinou slouží jako podklad pro odměňování zaměstnance, a v konečném důsledku tedy může obnovit pracovní úsilí, zlepšit jeho efektivnost či pracovní výsledek (DUDA, 2008, s. 83).

- a) **Hodnocení dle stanovených cílů** se využívá převážně pro hodnocení manažerů a specialistů. Ke stanovení jasných cílů lze využít např. metodu SMART. Po skončení procesu se zhodnotí, jestli byl cíl splněn, a následně se vymezí nový cíl (KOUBEK, 2007, s. 219 - 220).
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** je vhodné pro hodnocení výrobních dělníků. Největší výhodou je, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou je ovšem to, že posuzovat výkon lze jen u jednotlivých pracovních pozic zvlášť (KOUBEK, 2007, s. 220 - 221).
- c) **Volný popis** slouží k hodnocení manažerů a tvůrčích pozic, protože je tato metoda velmi univerzální. Nevýhodou volného popisu je nesrovnatelnost těchto hodnocení z důvodu různých vyjadřovacích schopností jednotlivých hodnotitelů, délky psaného popisu a hodnotitel může být ovlivněn i osobním vztahem k hodnocenému (KOUBEK, 2007, s. 221).
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** je metoda, která je založena na již zaevidovaných případech, které se udály při vykonávání určité práce

pracovníkem. Nevýhodou je nejasné pojetí kritického případu, který může být různorodě interpretován (KOUBEK, 2007, s. 221).

- e) **Hodnocení pomocí stupnice** využívá hodnocení jednotlivých aspektů práce zvlášť a může je hodnotit třemi typy hodnotících stupnic, a to číselnou, grafickou a slovní. Lze používat i kombinace těchto typů. Metoda je univerzální, slouží i k sebehodnocení a v praxi je velmi využívána. Nevýhodou je, že hodnotitelé nejsou schopni stejně porozumět slovnímu popisu nebo ho stejně interpretovat. Je to dáno různými zkušenostmi, vzděláním či osobností hodnotitele (KOUBEK, 2007, s. 221 - 222).

Číselná stupnice

Kritérium:
kvalita práce

1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká	

Grafická stupnice

Kritérium:
kvalita práce

			x	
Nízká			Vysoká	

Slovní stupnice

Kritérium:
kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Obr. 3: Hodnocení pomocí stupnice (Zdroj: KOUBEK, 2007, s. 222)

- f) **Checklist** je založen na odpovědi "ANO" nebo "NE". Je to dotazník, ve kterém je hodnocen pracovník z pohledu výskytu určitého chování v pracovním výkonu. Příprava je časově velmi náročná a opět se tu lze setkat s různými interpretacemi hodnotitelů při vyhodnocování (KOUBEK, 2007, s. 223).
- g) **Metoda BARS** je kombinací checklistu a hodnotící stupnice. Než výkon je zde hodnoceno chování a dodržování pracovních postupů (KOUBEK, 2007, s. 223).
- h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** porovnávají výkon dvou nebo více pracovníků mezi sebou. Tato metoda má tři varianty, a to střídavé hodnocení, párové hodnocení a povinné rozdělení (KOUBEK, 2007, s. 224).

Metody orientující se na budoucnost

Jedná se o metody, které mají v budoucnosti ovlivnit výkon zaměstnance. Hodnotí se jeho možnosti a stanovují se budoucí úlohy a cíle (DUDA, 2008, s. 86).

- a) **Assessment center** hodnotí především manažery a specializované pracovníky. Výhodou je komplexnost posouzení, ale nevýhodou je, že assessment center informuje pouze o aktuálním výkonu v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí být nutně shodné s reálnou situací (KOUBEK, 2007, s. 224 - 225).
- b) **Psychologická hodnocení** je velmi individuální hodnocení, které se skládá z více částí, jako jsou psychologické testy, diskuze nebo studie dalších hodnocení. Většinou tyto hodnocení provádí odborní psychologové, kteří jsou vlastními zaměstnanci společnosti. Ti vypracují posudek, který může nastínit další pracovní výkony (DUDA, 2008, s. 86).
- c) **Sebehodnocení** může být užitečnou hodnotící metodou. Tato metoda je založena na snaze přimět pracovníka, aby sám zhodnotil svůj výkon či chování, a tak sám dospěl ke sebezdokonalování. Hlavním pozitivem je, že zde nedochází k obranným reakcím zaměstnance. Metodu sebehodnocení lze kombinovat s jakoukoliv další metodou jak orientující se na minulost, tak na budoucnost (DUDA, 2008, s. 86).

2.2.4 Hodnotitelé

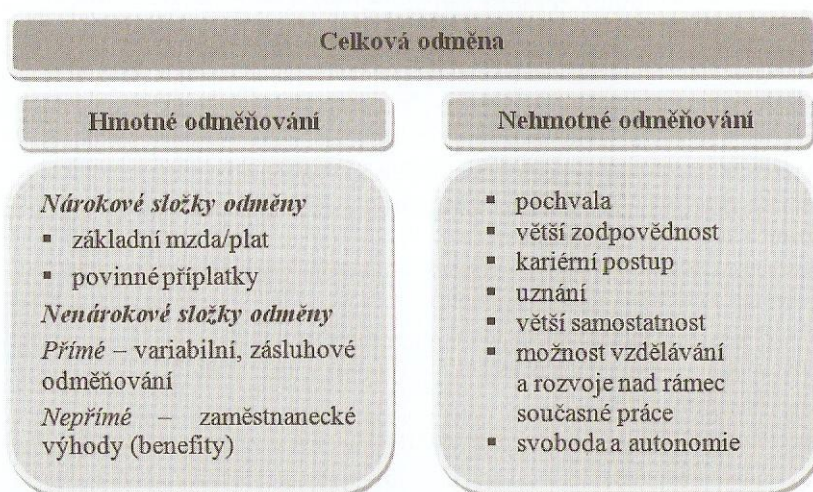
Ve většině případů hodnocení probíhá ze strany nadřízeného k podřízenému. Zejména hodnotící rozhovory jsou důležité pro pochopení vzájemných očekávání mezi vedoucím a pracovníkem. Dalšími, kteří se mohou podílet na hodnocení, jsou:

- ✓ zaměstnanci samotní,
- ✓ kolegové,
- ✓ podřízení hodnotící své nadřízené,
- ✓ vedoucí projektových týmů,

- ✓ "mentoři",
- ✓ interní zákazníci,
- ✓ externí zákazníci (URBAN, 2013, s. 100 - 102).

2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování může mít v dnešní době různé podoby, jak hmotné, tak nehmotné. Celkovou odměnu tvoří efektivní kombinace jednotlivých složek, aby byli uspokojeny zájmy organizace a potřeby zaměstnanců (BLÁHA a kol., 2013, s. 109).



Obr. 4: Složky celkové odměny (Zdroj: BLÁHA a kol., 2013, s. 110)

Odměny však nemusí být v každém případě individuální. Shrnutí všech těchto složek odměňování zobrazuje tzv. model celkové odměny. Ten se dělí na čtyři oblasti (ARMSTRONG, 2009, s. 44).

Peněžní odměny

Jsou to odměny, které mají určitou nominální hodnotu. Mají charakteristiku individuální a transakční formy. Spadají sem tyto odměny:

- ✓ základní mzda / plat,
- ✓ peněžní bonusy,

✓ akcie,

✓ podíly na zisku (ARMSTRONG, 2009, s. 44).

Zaměstnanecké výhody

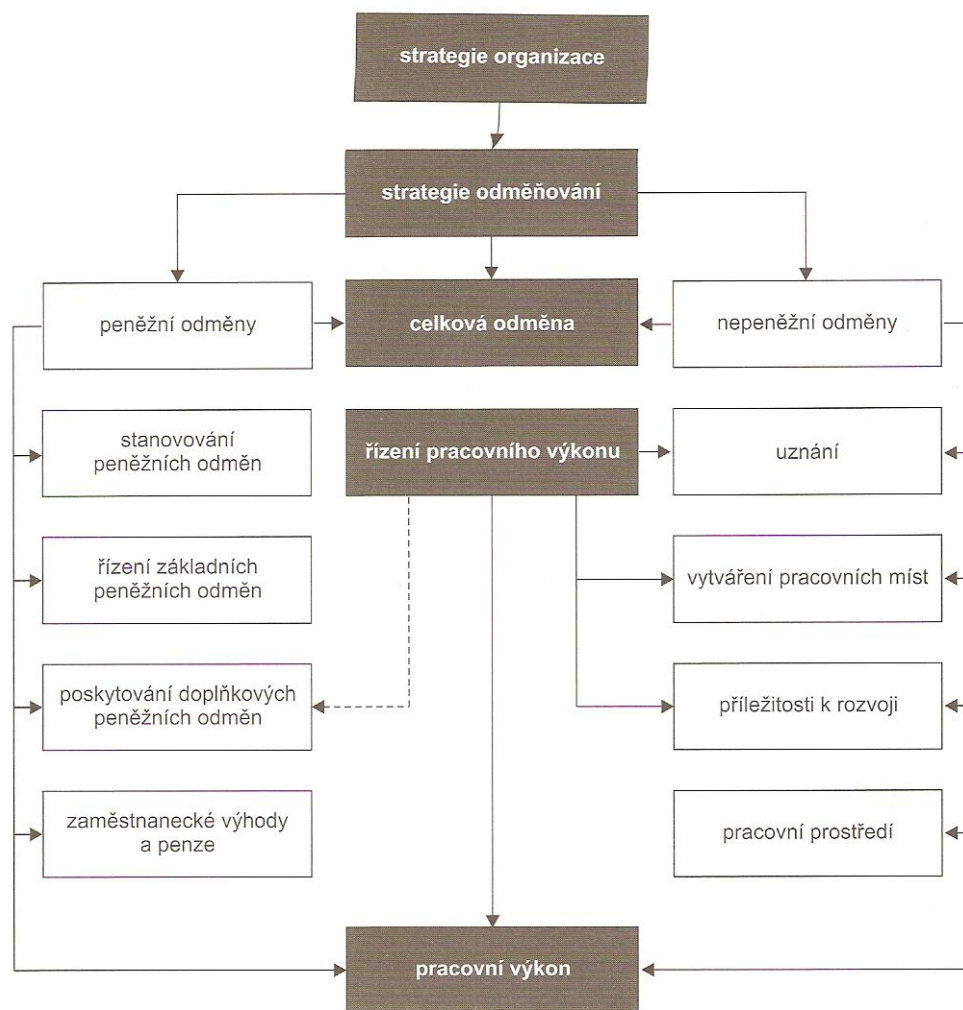
Tyto výhody poskytuje zaměstnavatel společně všem pracovníkům bez rozdílu. Jedná se například o zvýšení počtu týdnů dovolené, než je zákonné minimum, nebo určitou časovou flexibilitu v docházce do práce. To můžeme chápat jako povinnost být v zaměstnání např. mezi 10. h. ranní a 14. h. odpolední a zbylou pracovní dobu si zaměstnanec může odpracovat před nebo po tomto vymezeném časovém rozmezí (ARMSTRONG, 2009, s. 44).

Vzdělávání a rozvoj

Tato oblast celkové odměny je zcela individuální a zastupuje odměny nehmotné. Zde se rozvíjí pracovník jak svými schopnostmi, tak znalostmi. Můžeme sem počítat vzdělání, výcvik, učení se na pracovišti nebo přímo kariérní růst a rozvoj (ARMSTRONG, 2009, s. 45).

Pracovní prostředí

Zde jsou pracovníci opět odměňováni bez rozdílů. Patří sem například styl a kvalita vedení, pod kterým si můžeme představit vedoucí pracovníky, kteří zajišťují životně důležitou roli v řízení odměňování. Právo pracovníků se vyjádřit je taky velmi zásadní složkou této oblasti odměn. Tímto právem zaměstnanec může ovlivňovat přímo nebo nepřímo rozhodování organizace. Uznání a následný úspěch si každý pracovník musí sice vybudovat sám, ale ty hranice jsou od společnosti nastaveny rovnoměrně (ARMSTRONG, 2009, s. 46).



Obr. 5: Systém odměňování (Zdroj: ARMSTRONG, 2015, s. 422)

2.3.1 Odměna a pracovní výkon

Všeobecně platí, že odměna a její výše je v závislosti na pracovním výkonu. Zaměstnanci jsou lépe motivováni za předpokladu, když věří, že jejich námaha vede k požadované odměně. Všeobecně ovšem hodnotu odměny určují takzvané vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory (KOUBEK, 2007, s. 288).

Tab. 1: Mzdotvorné faktory (Zdroj: KOUBEK, 2007, s. 289 - 290)

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

Ve výše zmíněné tabulce jsou faktory, které představují skupinu vnitřních mzdotvorných faktorů. Do vnějších mzdotvorných faktorů jsou zahrnuty následující faktory:

- ✓ situaci na trhu práce,
- ✓ platné zákony a předpisy,
- ✓ výsledky kolektivního vyjednávání (KOUBEK, 2007, s. 289 - 290).

2.3.2 Mzda

Pojem mzdy je přesně vymezen v zákoníku práce (2006, §109). *"Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná*

zaměstnavatelem zaměstnanci za práci". Složitost, odpovědnost či namáhavost jsou faktory, které výši mzdy ovlivňují (D' AMBROSOVÁ a kol., 2010, s. 236).

Minimální mzda

"Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Výši základní sazby minimální mzdy, další sazby minimální mzdy při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb." (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2015).

Hodnota minimální mzdy je od 1. 1. 2016 stanovena na 9 900 Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu, při stanovené týdenní pracovní době 40 h. V případě, že se jedná o dvousměnný a třisměnný provoz, je tato týdenní pracovní doba snížena na 38,75 h. a 37,5 h. (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2015).

2.3.3 Formy mezd

Mzdy máme rozdělené i podle forem, a to na:

- ✓ časovou mzdu,
- ✓ zásluhové mzdové formy:
 - úkolovou mzdu - přidělená peněžní částka pracovní jednotce,
 - podílovou mzdu - závislost na prodaném množství nebo tzv. provize,
 - mzdy za očekávané výsledky práce,
 - mzdy za znalosti a dovednosti,
 - mzdy za přínos (KOUBEK, 2007, s. 309 - 314).

2.3.4 Stupnice mzdových tarifů

Stupnice mzdových tarifů se využívá pro odměňování pracovníků, které je obtížné hodnotit podle objemu odvedené práce. Jsou to odstupňované mzdové tarify, diferencované tak, aby zohlednily namáhavost, odpovědnost a složitost práce. Skupiny, pro které se stanovují mzdové tarify, se nazývají tarifní stupně, tarifní třídy a tarifní skupiny. Rozlišují se tři základní mzdové tarifní stupnice:

- ✓ mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify,

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	48,10	8 000
2	53,10	8 900
3	58,60	9 800
4	64,70	10 800

Obr. 6: Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify (Zdroj: DUDA, 2008, s. 99)

- ✓ mzdová tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím,

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	48,10 – 53,10	8 000 – 8 900
2	53,10 – 58,60	8 900 – 9 800
3	58,60 – 64,70	9 800 – 10 800

Obr. 7: Mzdová tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím (Zdroj: DUDA, 2008, s. 99)

- ✓ mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů (DUDA, 2008, s. 98).

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	48,10 – 55,10	8 000 – 9 164
2	53,10 – 63,20	8 900 – 10 511
3	58,60 – 66,40	9 800 – 11 044

Obr. 8: Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů (Zdroj: DUDA, 2008, s. 100)

2.3.5 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové formy mzdy doplňují nedostatečnou pobídkovost časové mzdy nebo podporují pobídkovost zásluhové mzdové formy. Odměňují výkon nebo zásluhy, a to jednorázově nebo periodicky (KOUBEK, 2007, s. 315).

Mimo jiné sem patří:

- a) **Prémie** v podstatě existují ve dvou možných formách. Periodicky se opakující v návaznosti na odvedeném výkonu, kde se váže k splnění předem určeného ukazatele. Nebo jednorázově vyplácené prémie (bonus, mimořádná odměna), které jsou poskytovány za mimořádný výkon, iniciativu, pracovní chování nebo vynikající plnění pracovních úkolů. Forma může být peněžní či nepeněžní (KOUBEK, 2007, s. 315 - 316).
- b) **Osobní ohodnocení** odráží náročnost odváděné práce a dlouhodobě dosahovaných vysokých pracovních výsledků. Hodnota osobního ohodnocení se odvíjí určitým procentem ze základní mzdy (KOUBEK, 2007, s. 316).
- c) **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** je charakteristická dodatková forma mzdy v podnikatelské sféře. Většinou se mezi pracovníky rozděluje předem určené procento zisku. Procento podílu na zisku může být pro všechny zaměstnance stejné nebo může být diferencováno dle délky zaměstnání, umístění pracovní pozice v organizační struktuře společnosti nebo také dle výše mzdy (KOUBEK, 2007, s. 316).
- d) **Příplatky** dělíme na dvě hlavní skupiny, a to na povinné a nepovinné. Ty povinné jsou stanoveny a zakotveny v právních normách. Jedná se o příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek, o víkendech, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za vedení apod. Nepovinné příplatky se vztahují k vykonávané práci. Lze sem zařadit příplatek na dopravu do zaměstnání, na pracovní oděv, na ubytování apod. (KOUBEK, 2007, s. 317).

2.3.6 Zaměstnanecké výhody

Hlavním úkolem zaměstnaneckých výhod je snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance v organizaci, tedy zvýšit loajalitu ke společnosti. Jsou součástí odměny a jejich vztah k výkonům pracovníků není přímý. Zohledňovat se mohou dle délky zaměstnání, funkce nebo namáhavosti práce. Funkce zaměstnaneckých benefitů lze rozdělit mezi nástroj odměňování a péči o zaměstnance. Neslouží přímo jako motivace k vyšším pracovním výkonům, ale mohou podpořit stabilitu pracovního výkonu (URBAN, 2013, s. 144).

Dělit benefity můžeme například dle druhu výhod:

- ✓ **Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci** jsou takové výhody, které jsou součástí pracovních podmínek. Zahrnují příspěvky na stravování (stravenky, dotované stravování), nadstandardní pracovní volno (více než zákonný limit dovolené, studijní volno, placené přestávky), vzdělávání a rozvoj (kurzy, konference), dopravu (příspěvky na dopravu, zajištění dopravy do zaměstnání).
- ✓ **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance**, které neslouží jen pro pracovní výkon, ale zaměstnanec je může využít i mimo pracovní dobu. Týká se to například automobilů, notebooků, mobilních telefonů a služeb operátorů, jako je internetové připojení.
- ✓ **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy**, které se mohou týkat i rodinných příslušníků. Jedná se o nadstandardní zdravotnickou péči, léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny, očkování či příspěvky na různá pojištění (životní, penzijní, úrazové, atd.). Spadají sem i příspěvky na dovolenou, sportovní, kulturní a rekreační aktivity nebo také finanční výpomoci, dárkové šeky a nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny (URBAN, 2013, s. 144 - 145).

Zaměstnanecké benefity mohou být dále tříděny dle plošné a pružné povahy nebo jestli jsou tyto výhody daňově uznatelné či neuznatelné (URBAN, 2013, s. 145 - 146).

2.4 Motivace

Správně motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů. Jestliže tyto cíle splní, dosáhnout tak hodnotné odměny uspokojující jejich konkrétní potřeby. Existují dva druhy motivace:

- ✓ vnitřní motivace - pocit, že je práce vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá. Příležitost zvýšit své odborné znalosti, zkušenosti a dále je rozvíjet,
- ✓ vnější motivace - jsou jak pozitivní, tak negativní. Mezi pozitivní se řadí odměny, zvyšování platu, povýšení či uznání. Negativní motivací jsou vnímány disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (ARMSTRONG, 2009, s. 109-110).

2.4.1 Teorie motivace

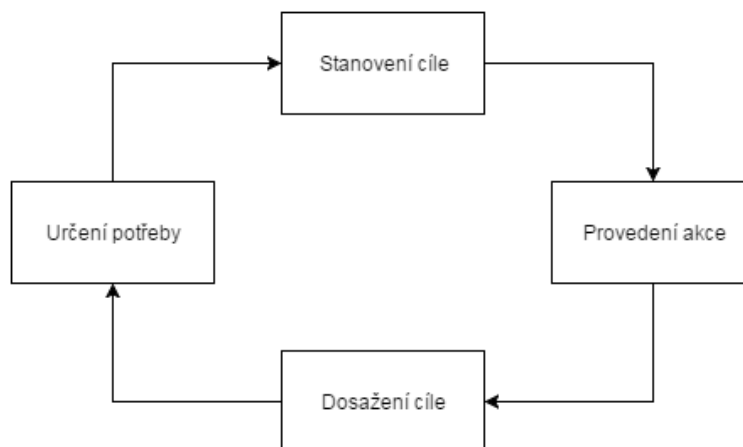
Teorie motivace se vyskytují a dělí do tří teorií, a to:

a) Teorie instrumentality

Poznatky této teorie vycházejí z vědeckého výzkumu Fredericka W. Taylora a jsou založeny na principu odměn a trestů, které utváří chování pracovníka. Trest nebo odměna je přímo vázaná na pracovní výkon (ARMSTRONG, 2015, s. 219 - 220).

b) Teorie zaměřené na obsah

Jinak nazývána teorie zaměřená na potřeby. Hlavní myšlenkou této teorie je, že pokud potřeba není uspokojena, tak vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Model procesu teorie zaměřené na uspokojování potřeb znázorňuje postup, který je založen na motivaci z neuspokojených potřeb (ARMSTRONG, 2015, s. 219 - 220).



Obr. 9: Proces motivace založený na uspokojování potřeb (Zdroj: ARMSTRONG, 2015, s. 220)

Nejznámějším autorem jedné z teorie potřeb je Maslow. Hierarchie lidských potřeb je systém, který tvoří 5 kategorií uspořádaných od základních potřeb po ty nejvyšší. Tento systém definoval roku 1954. Základní potřebou jsou fyziologické potřeby, následuje potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a na vrcholu se nachází potřeba seberealizace (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 28).



Obr. 10: Hierarchie potřeb podle Maslowa (Zdroj: MĚRTLOVÁ, 2014, s. 95)

c) Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se kromě potřeb ještě klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Jinak se také nazývají jako kognitivní (poznávací) teorie, z důvodu zkoumání pracovníků. Zjišťuje se, jak například

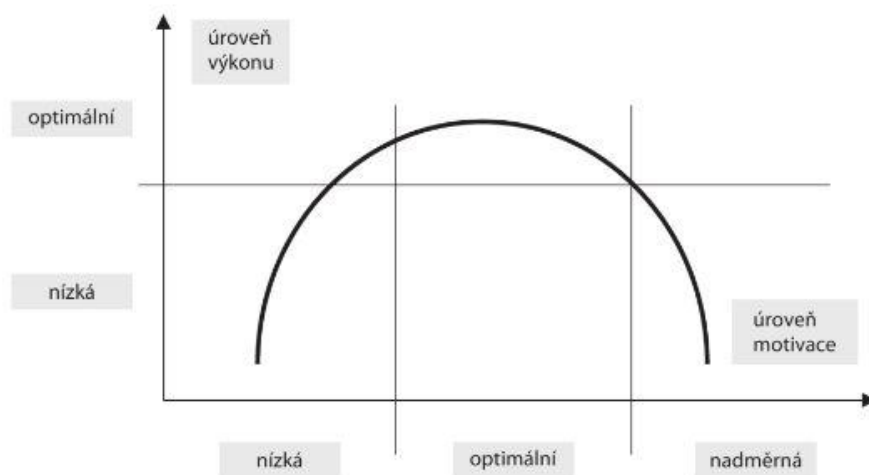
reagují na pracovní prostředí a jakým způsobem to dále interpretují a chápou. Teorie které sem spadají:

- ✓ teorie posilování,
- ✓ teorie očekávání,
- ✓ teorie cíle,
- ✓ teorie spravedlnosti,
- ✓ teorie sociálního učení,
- ✓ teorie kognitivního hodnocení (ARMSTRONG, 2015, s. 223 - 226).

2.4.2 Motivace a pracovní výkon

Výkon pracovníka lze vyjádřit vzorcem $V = f . (M . S . P)$, přičemž M zastává velikost motivace, S schopnosti pracovníka a P podmínky či možnosti. Ze vzorce je zřejmé, že pokud se motivace bude rovnat nule, pak i výkon zaměstnance bude nulový. Tento vzorec ovšem platí pouze do určité optimální hodnoty (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 37).

Vztah mezi motivací a pracovním výkonem není lineární. V praxi neznámá, že čím více je pracovník motivován, tím více roste jeho pracovní výkon. Naopak pokud je člověk "přemotivován", jeho výkonnost stagnuje nebo dokonce klesá. Tak je tomu i při nedostatečné motivaci, kdy nastává situace "pracovníkovi se nechce pracovat" (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 92).



Obr. 11: Motivace a pracovní výkon (Zdroj: PAUKNEROVÁ, 2006, s. 93)

Rozsah určité motivace je velmi individuální. Jednoho člověka určitý podnět bude motivovat méně než druhého. A to z toho důvodu, že člověk má různý temperament, osobní stabilitu či neurotičnost. Na pracovní výkon má také vliv míra úzkosti, která je vázaná k motivaci. Mírná míra úzkosti výkonnost podporuje, naopak vysoká míra výkon ochromuje. Je to z toho důvodu, že intenzivní motivace způsobuje trému a podráždění. Jednoduchý pracovní výkon je méně ovlivnitelný než ten složitý (WÁGNEROVÁ, 2008, s. 18 - 19).

2.5 Analytické metody

Analýza je určitá metoda rozboru problému, stavu či skutečnosti. V bakalářské práci byly provedeny následující tři analýzy.

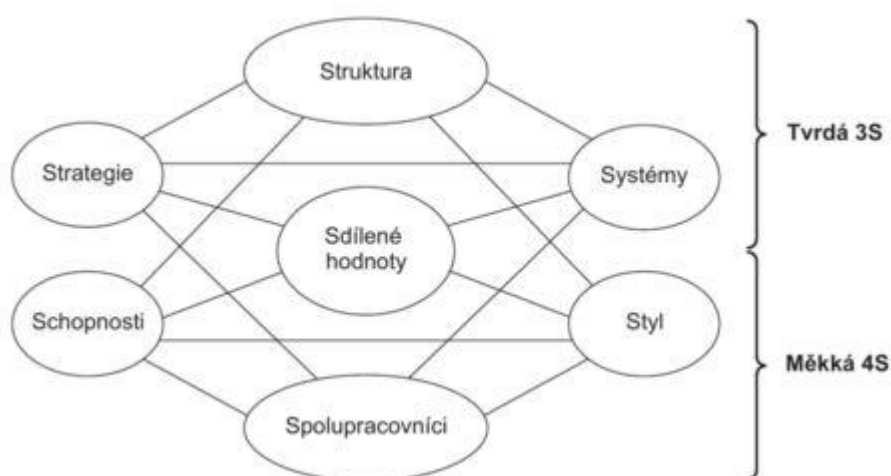
2.5.1 Analýza 7S

Model, který vznikl v sedmdesátých letech ve společnosti McKinsey, aby pomohl porozumět manažerům komplikace, které jsou spojené s organizací a jejich změnami. V případě implementace změn je vyžadováno, aby byly změny efektivní, a proto se musí brát v potaz všech "7S". Název je dle následujících 7 faktorů, které shodně začínají písmenem S:

- ✓ **Strategie** (strategy) - vystihuje vize společnosti a jejich reakce na hrozby a příležitosti.
- ✓ **Struktura** (structure) - obsah a náplň organizační struktury, vztahy, jejich nadřazenosti a podřízenosti.
- ✓ **Systém** (systems) - formální a neformální systémy, které pomáhají s řízením společnosti.
- ✓ **Styl práce vedení** (style) - poukazuje na styl řízení a řešení vzniklých problémů ve společnosti.
- ✓ **Spolupracovníci** (staff) - jsou lidé, kteří tvoří právě strukturu společnosti a zkoumají jejich vztahy.

- ✓ **Schopnosti** (skills) - profesionální znalost, schopnost a kompetence pracovníků.
- ✓ **Sdílené hodnoty** (shared values) - základní principy, ideje a skutečnosti, kterým zaměstnanci věří a jsou k nim loajální (MALLYA, 2007, s. 73 - 75).

Tyto faktory jsou velmi úzce provázány, a tak musí být kladen důraz na všech sedm faktorů bez ohledu na velikost společnosti, kde se změny provádí. Váha každého faktoru je jiná, v průběhu času se teprve zjišťuje jak se mění. Těchto "7S" se ještě dělí na měkká a tvrdá v poměru 3:4 (MALLYA, 2007, s. 73).



Obr. 12: Model 7S (Zdroj: MALLYA, 2007, s. 73)

2.5.2 Porterova analýza

Jiným názvem Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který slouží k prozkoumání oborového okolí společnosti a zjištění postavení proti konkurenčním organizacím. Jsou to faktory, které ovlivňují vyjednávací sílu a pozici společnosti v odvětví. Jedná se o tyto faktory:

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| ✓ odběratelé, | ✓ potenciální konkurenti, |
| ✓ dodavatelé, | ✓ substituční výrobky |
| ✓ konkurenti, | (HANZLEKOVÁ, 2009, s. 109). |

2.5.3 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která hodnotí, jak si momentálně společnost vede se strategií a jestli jsou její silné a slabé stránky schopny se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Skládá se ze dvou částí, a to z SW a OT. SW je část, kde se hodnotí silné a slabé stránky společnosti a týká se pouze vnitropodnikového prostředí. Analyzují se pomocí vnitropodnikových analýz. Naopak OT hodnotí příležitosti a hrozby, které se zjišťují jak v makroprostředí, tak i v mikroprostředí (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103 - 104).

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obr. 13: SWOT analýza (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce analyzuje současný stav vybrané společnosti. V představené organizaci bude analyzováno doposud praktikované hodnocení a odměňování pracovníků a v neposlední řadě se bakalářská práce pokusí odhalit problémy, které se pak v poslední části práce pokusí minimalizovat nebo odstranit.

3.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: CODACO ELECTRONIC s.r.o.

Sídlo: Valašské Meziříčí, Hemy 825, PSČ 75701.

Právní forma: společnosti s ručením omezeným.

Základní kapitál: 280 000 Kč.

Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Vznik společnosti: 3. ledna 1997.

IČ: 25365312.

DIČ: CZ25365312.

Zápis v obchodním rejstříku: C 28530 vedená u Krajského soudu v Ostravě.

Počet společníků: 4.

Počet jednatelů: 4.

Současný stav zaměstnanců: 32 zaměstnanců.

Zisk: 4 924 tis. Kč.

Obrat: 51 919 tis. Kč.

NACE-KÓD: 26400: Výroba spotřební elektroniky

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

J: Informační a komunikační činnosti

261: Výroba elektronických součástek a desek

27: Výroba elektrických zařízení

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

952: Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
(VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2015)

3.2 Historie

Organizace CODACO ELECTRONIC byla založena v roce 1993 jako sdružení fyzických osob. Následně v roce 1997 se společnost změnila ve své právní podstatě na veřejnou obchodní společnost a nesla název CODACO ELECTRONIC v.o.s. Poslední změnou prošla korporace v roce 2005, kdy znovu změnila svoji právní formu, a to na společnost s ručením omezeným (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

Ke sloučení společností DATACOM systems s.r.o. a CODACO ELECTRONIC s.r.o. došlo docela nedávno, a to až ke konci roku 2013. K tomuto kroku přistoupily zejména z důvodu administrativního zjednodušení a snížení nákladů. Společnosti sice mají stejné zázemí, ale prozatím působí každá pod svým obchodním jménem (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.3 Současný stav

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. je organizace malé velikosti, která se nachází ve Zlínském kraji, okrese Vsetín a městě Valašské Meziříčí.



Obr. 14: Mapa (Zdroj: ZLÍNSKÝ KRAJ, 2015)

V současné době nabízí ucelený sortiment komunikačních a signalizačních zařízení určených pro nemocnice, sanatoria, ústavy sociální péče a podobně. Tento unikátní komplexní program, který vyvinuly, spolehlivě zajistí komunikaci mezi klienty a personálem. Více než dvacetileté zkušenosti s vývojem a výrobou komunikační techniky umožňují dosahovat vynikající úrovně elektronických zařízení. Společnost je schopna zákazníkům zajistit komplexní služby. Od vývoje zařízení podle jejich přání, přes náročné testy až po samotnou výrobu. A to vše pod jednou střechou ve vlastním závodě. Samozřejmostí je následná péče o zákazníky a servis zařízení (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

Hlavní oblasti činnosti jsou:

- ✓ vývoj a výroba komunikačních systémů pro zdravotnictví,
- ✓ vývoj a výroba speciálních aplikací a řídicích systémů pro jednoúčelová zařízení,
- ✓ zakázkové osazování a pájení desek s plošnými spoji klasickou a SMT technologií (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

Sortiment:

- ✓ vyvolávací systém v ordinacích,
- ✓ signalizační systém sestra - pacient,
- ✓ ucelený a komfortní komunikační systém pro lůžková oddělení zdravotnických zařízení (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

Prioritami společnosti jsou vysoký komfort pro pacienty i personál lékařských zařízení, snadná obsluha a spolehlivost. Díky mnohaletým zkušenostem, využívání nejnovějších technologických trendů a důkladné analýze potřeb zákazníků může CODACO ELECTRONIC s.r.o. nabídnout ta nejlepší řešení, která splňují náročné požadavky komunikace v moderních zdravotnických zařízeních. Při vývoji a výrobě těchto systémů klade společnost důraz především na spolehlivost a uživatelskou vstřícnost. Díky moderní výrobní technologii, spolehlivosti a politice jakosti zavedené v organizaci má většinový podíl na trhu komunikačních zařízení pro zdravotnictví (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

3.3.1 Klienti

Od českých i zahraničních odběratelů již společnost získala mnoho kladných referencí. Zákazníky této společnosti se staly nemocnice, sanatoria a zdravotnická zařízení z těchto zemí:

- | | | |
|-----------------------------------|---------------|---|
| ✓ Česká republika | ✓ Kazachstán | ✓ Peru |
| ✓ Slovensko | ✓ Ázerbájdžán | ✓ Vietnam |
| ✓ Finsko | ✓ Kypr | ✓ Omán |
| ✓ Spojené arabské emiráty - Dubaj | ✓ Srbsko | ✓ Jordánsko |
| ✓ Saudská Arábie | ✓ Polsko | ✓ Libye |
| ✓ Rusko | ✓ Bulharsko | ✓ Černá hora
(CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016). |

3.3.1 Veletrhy a výstavy

Pravidelně se společnost zúčastňuje výstav a veletrhů zdravotnické techniky jako:

- ✓ PRAGOMEDICA Praha,
- ✓ MEFA Brno,
- ✓ MEDTECHNIKA Zagreb,
- ✓ MEDIFARM Bělehrad,
- ✓ SLOVMEDICA Bratislava,
- ✓ MEDICA Düsseldorf,
- ✓ ARAB HEALT Dubaj,
- ✓ ZDRAVOOCHRANENIE Moskva (CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016).

3.4 Logo společnosti

Logo společnosti doprovází veškeré vnitřní směrnice společnosti, důležité dokumenty a listiny. Logo se dále nachází na budově sídla nebo právě na zmíněných veletrzích a výstavách pro jejich snadnou identifikaci.



Obr. 15: Logo (Zdroj: CODACO ELECTRONIC S.R.O., 2016)

3.5 Analýza "7S"

Interní analýza společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. dle modelu 7S, který analyzuje tvrdé a měkké faktory společnosti.

3.5.1 Strategie

Hlavní strategií je zajištění vysoké kvality práce a servisu pro všechny klienty. Je dáván důraz na snadnou obsluhu, spolehlivost a vysoký komfort pro uživatele. Udržování a zvyšování počtu klientů je nedílnou součástí strategie, která spočívá v nabídnutí toho nejlepšího řešení dle potřeb a požadavků zákazníků (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.5.2 Organizační struktura

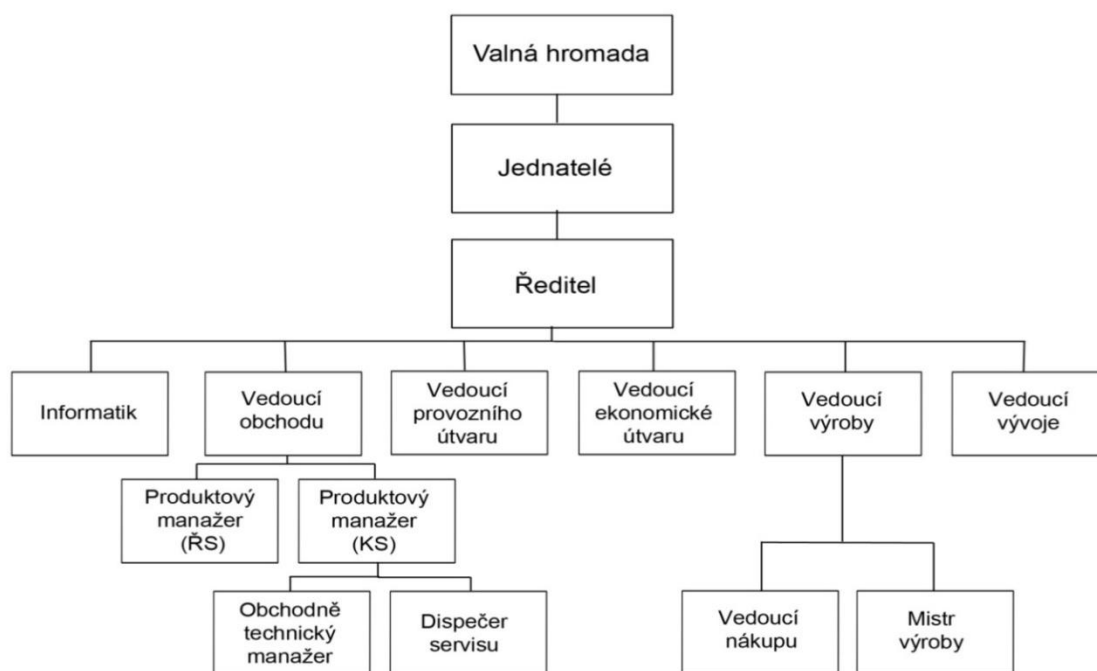
Nejvyšším výkonným orgánem společnosti je valná hromada. Ta se skládá z majitelů a zároveň jednatelů společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. Těmi jsou:

- ✓ Daniel Nachtigal,
- ✓ Jiří Flodr,
- ✓ Ing. Richard Piškula,
- ✓ Ing. Petr Odložilík (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2015).

Všichni výše jmenovaní mají 100 % splacený vklad v objemu 70 000 Kč a každý tedy vlastní 25 % podílů společnosti (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2015).

Ředitelem společnosti je Daniel Nachtigal a zároveň zastává post vedoucího výroby. Jiří Flodr se nachází na pozici informatika a vedoucího obchodu. Ing. Richard Piškula je vedoucím vývoje. Ing. Petr Odložilík dělá vedoucího provozního útvaru. Vedoucí ekonomického útvaru je organizační jednotka (NACHTIGAL, 2014).

Na organizační struktuře společnosti lze vidět, jak se jednatelé rozhodli řídit svoji společnost. Jedná se o typ liniové organizační struktury, která je centralizovaná.



Obr. 16: Organizační struktura (Zdroj: NACHTIGAL, 2014)

Pracovníci většinou zastávají pouze jednu funkci ve společnosti, ale někteří zaměstnanci mají na starosti dvě až tři pracovní pozice. Jedná se hlavně o jednatele společnosti, kteří zastávají více vedoucích pozic, nebo se jedná o zaměstnance a jejich pracovní pozice, které jsou si blízké a nepotřebují většího zastoupení. Společnost má 48 pracovních pozic, které v současné chvíli zastává 32 zaměstnanců. Některé pracovní pozice nejsou zaplněny z důvodu nedostatku pracovní síly (NACHTIGAL, 2014).

3.5.3 Informační systémy

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. využívá podnikový informační systém HELIOS Orange. Spravuje v něm svoji agendu skladů, účetnictví, mezd, vývoje atd. Pro vnitropodnikovou komunikaci využívají programu Microsoft Outlook. Pro registraci docházky slouží systém Kompas. Je to jeden z důležitých zdrojů pro zpracování mezd. Tento systém úspěšně spolupracuje se zpracováním mezd v systému HELIOS Orange. U vchodu do budovy je terminál, který je spojen s docházkovým systémem Kompas, a při vstupu do budovy si zaměstnanec „odpíchne“ příchod do práce, při odchodu totéž. V případě, že jde pracovník na oběd mimo budovu,

k lékaři či jede na služební cestu, opět si „odpíchne“ a zmáčkne příslušné tlačítko na terminálu (tlačítko lékař, služební cesta atd...) (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.5.4 Spolupracovníci

Aby spolupracovníci neměli potřebu hledat pracovní příležitosti jinde, je nutné, aby byli dostatečně motivováni jak peněžní, tak nepeněžní formou odměn. K tomu slouží systém hodnocení a odměňování pracovníků, který bude podrobně analyzován v dalších kapitolách bakalářské práce. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra a převládají spíše neformální vztahy, což motivuje zaměstnance a přispívá k jejich ochotě spolupracovat. Formální vztahy jsou pouze směrem k jednatelům a řediteli společnosti (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.5.5 Schopnosti

Požadavky na schopnosti zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice jsou charakterizovány ve vnitřní směrnici společnosti, která se nazývá "Charakteristiky pracovních míst". Jsou zde podrobně sepsány požadavky na vzdělání, jazykové znalosti, požadavky na osobnost zaměstnance a také znalosti a dovednosti. Tyto požadavky jsou následně vyjádřeny i číselným vyjádřením 0-5, podle toho, jak se určitá schopnost či dovednost na určité pracovní pozici využívá (NACHTIGAL, 2009).

3.5.6 Styl řízení

Už organizační struktura nastínila styl řízení společnosti, a to lineárně centralizovaný. Valná hromada je nejvyšší výkonný orgán společnosti a ta se skládá již z výše zmíněných 4 jednatelů společnosti. Pro zjednodušení stylu řízení byla vytvořena pozice ředitele společnosti, kterou obsadil jeden ze společníků pan Daniel Nachtigal. Přesto však jako ředitel nejedná pouze autoritativně, ale přihlíží k názorům a podnětům dalších třech společníků (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.5.7 Sdílené hodnoty

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. je na trhu více než dvacet let, proto hlavními sdílenými hodnotami, se kterými se zaměstnanci ztotožňují, je profesionalita,

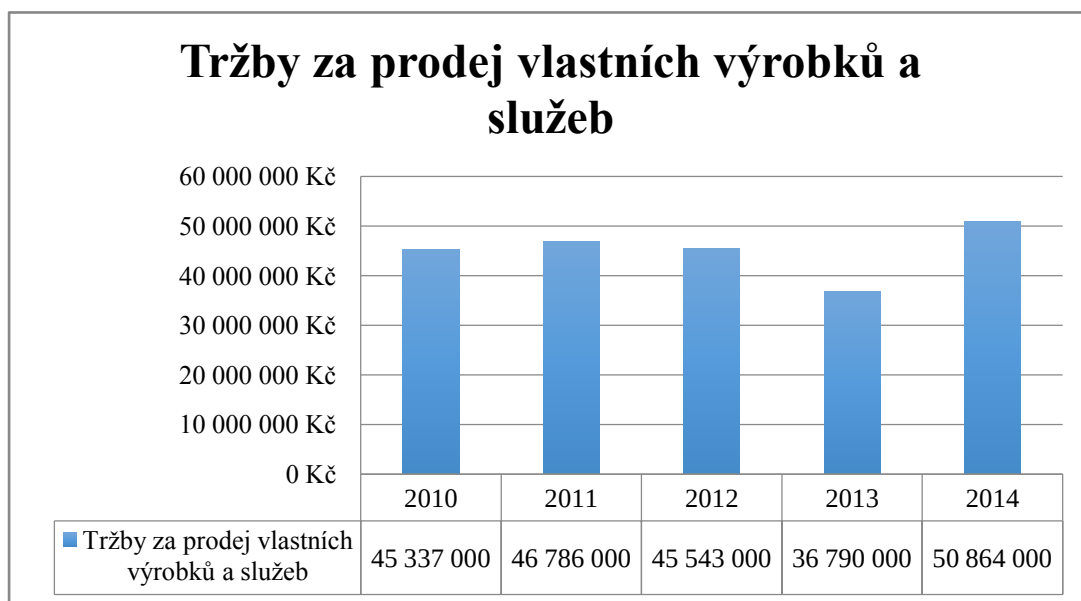
kvalita, spolehlivost a důraz na inovaci svých služeb a výrobků (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.6 Analýza ekonomické situace

Údaje k této analýze jsou čerpány z výkazů zisků a ztrát z roků 2010 až 2014. Poklady z roku 2015 nebyly poskytnuty z důvodu podání daňového přiznání s daňovým poradcem v červnu 2016.

3.6.1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

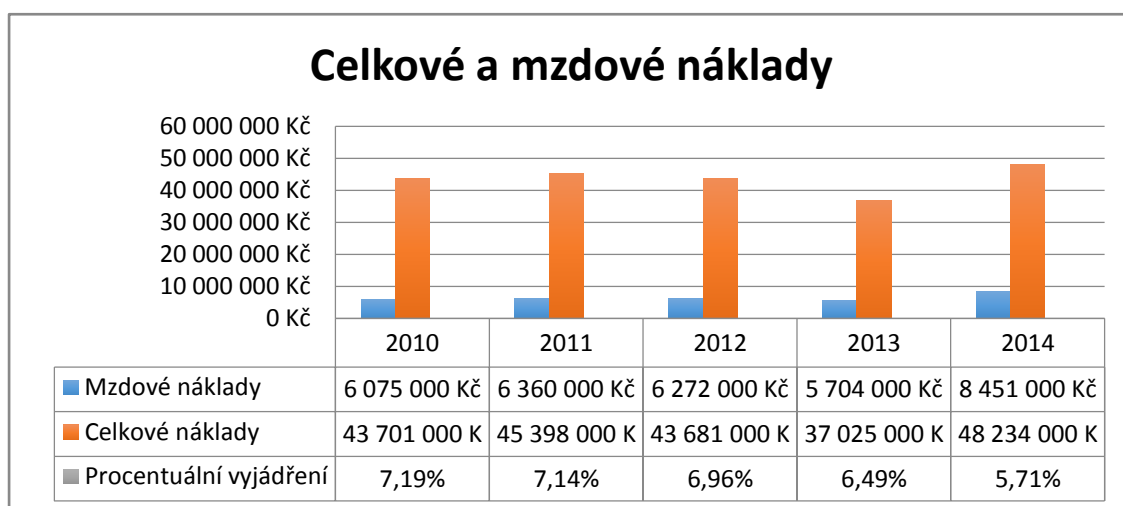
Tržby v letech 2010 až 2012 se držely okolo 45 milionů korun, v roce 2013 zaznamenala společnost pokles o zhruba 20 %. Tento pokles byl způsoben spojením společností DATACOM systems s.r.o. a CODACO ELECTRONIC s.r.o. V roce 2014 již lze vidět opětovný nárůst tržeb. Oproti standardnímu období let 2010 až 2012 narostly tržby o 12 %, oproti roku předchozímu o 38 %. Růst se přisuzuje k většímu objemu zakázek během roku 2014.



Graf 1: Tržby (Zdroj: zpracování dle VZZ 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

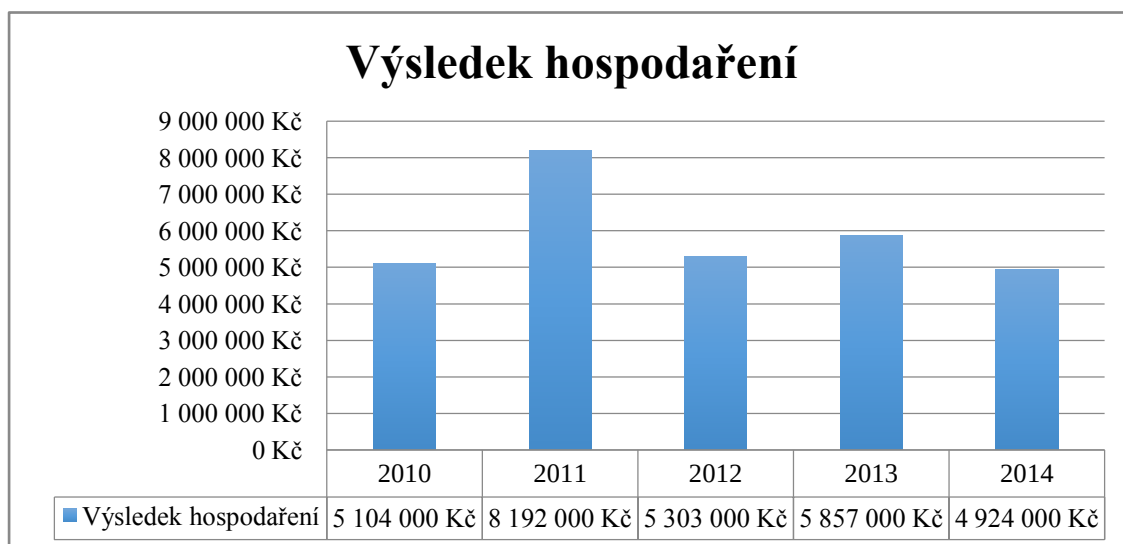
3.6.2 Celkové a mzdové náklady

Zde analýza porovnala celkové náklady s mzdovými náklady. Lze si všimnout, že mzdy rostly, když rostly i celkové náklady. Nejvyšší nárůst zaznamenala analýza mezi roky 2013 a 2014. Mzdové náklady se zvýšily o 48 % a celkové náklady o 30 %. Ve srovnání s předchozím grafem s celkovými náklady je vidět, že pouze v roce 2013 jsou tyto náklady vyšší než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Mzdové náklady kopírují pohyb tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.



Graf 2: Celkové a mzdové náklady (Zdroj: zpracování dle VZZ 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

3.6.3 Výsledek hospodaření



Graf 3: Výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

Všechny sledované roky se společnost pohybuje v kladných hodnotách. Nejziskovější je pro organizaci rok 2011. Tam se oproti ostatním rokům navýšil hospodářský výsledek až o 3 miliony, tedy zhruba o 40 %. V roce 2014 klesl hospodářský výsledek skoro o milion korun, je to z důvodu zvýšení výkonové spotřeby a ostatních nákladů, které tak navýšily celkové náklady.

3.7 Analýza zaměstnanců a mezd vybrané společnosti

Zaměstnanci ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. jsou rozděleni do 5 hlavních oddělení. Tabulky zobrazují hodnoty v absolutních hodnotách a procentuálním vyjádřením.

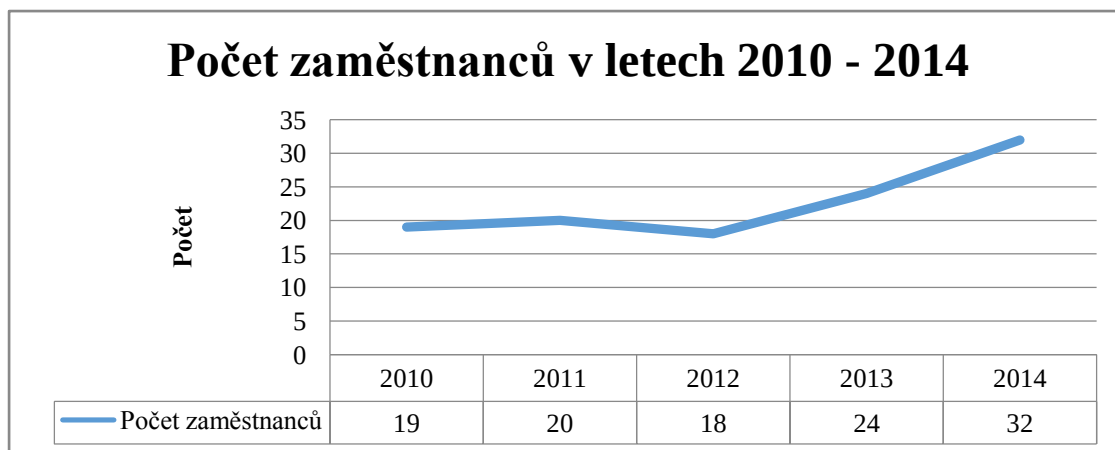
Tab. 2: Rozložení zaměstnanců (Zdroj: NACHTIGAL,2014)

Pracovní rozdělení	Počet zaměstnanců	v %
Jednatelé	4	12,5
Administrativní pracovníci	8	25
Techničtí pracovníci	5	15,625
Výrobní pracovníci	10	31,25
Montážní pracovníci	5	15,625

Tab. 3: Muži a ženy (Zdroj: NACHTIGAL,2014)

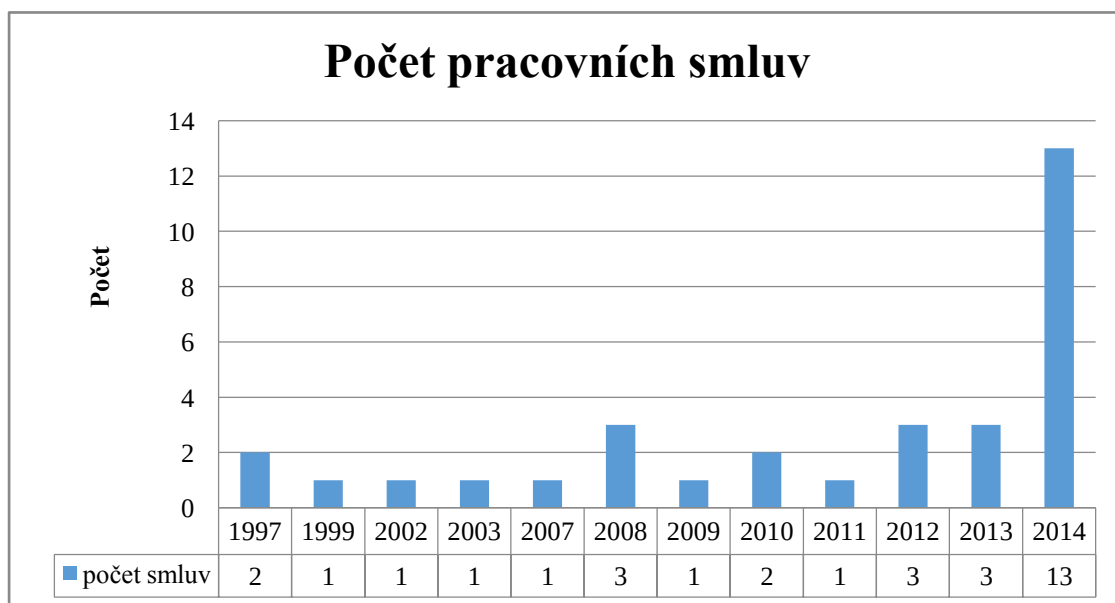
	Ženy	Muži
Počet	15	17
v %	46,875	53,125

Rozložení společnosti z pohledu oddělení ukazuje, že největší složku tvoří výrobní pracovníci. Pochopitelně naopak nejmenší složku tvoří jednatelé společnosti. Administrativní oddělení má druhý největší počet pracovníků. Techničtí a montážní oddělení má stejný počet zaměstnanců. Rozložení žen a mužů ve společnosti je poměrně vyrovnané, procentuální rozdíl tvoří pouhých 6,25 %.



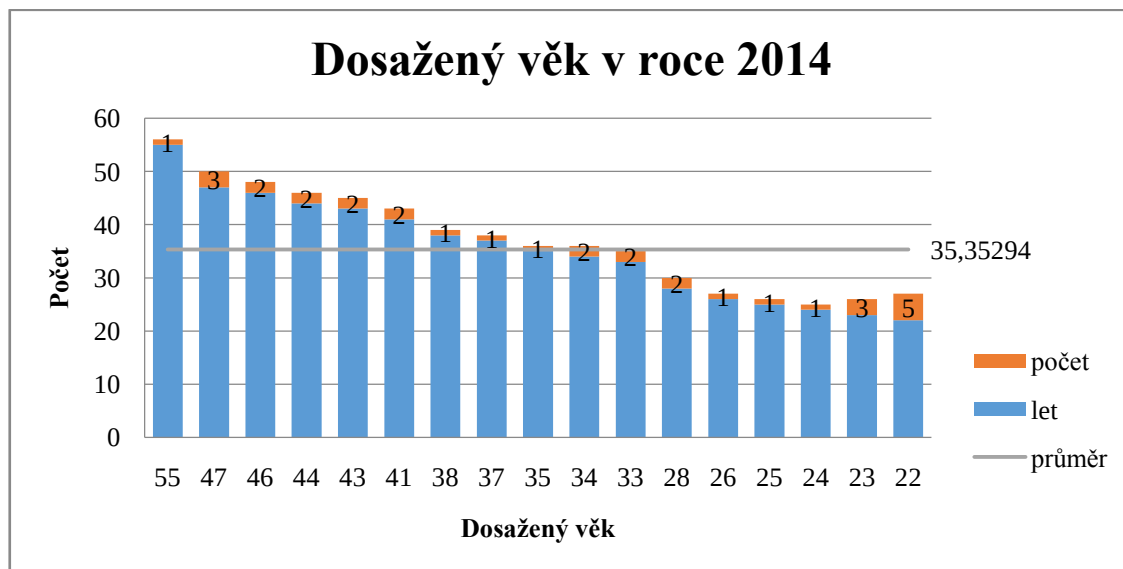
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Počet zaměstnanců roste, výjimkou je rok 2012, kdy tento počet minimálně klesl. Mezi rokem 2013 a 2014 lze vidět velký nárůst zaměstnanců, který byl způsobem sloučením společností DATACOM systems s.r.o. a CODACO ELECTRONIC s.r.o. To potvrzuje i následující tabulka, kde je sledován počet nově podepsaných pracovní smluv v jednotlivých letech od založení společnosti.



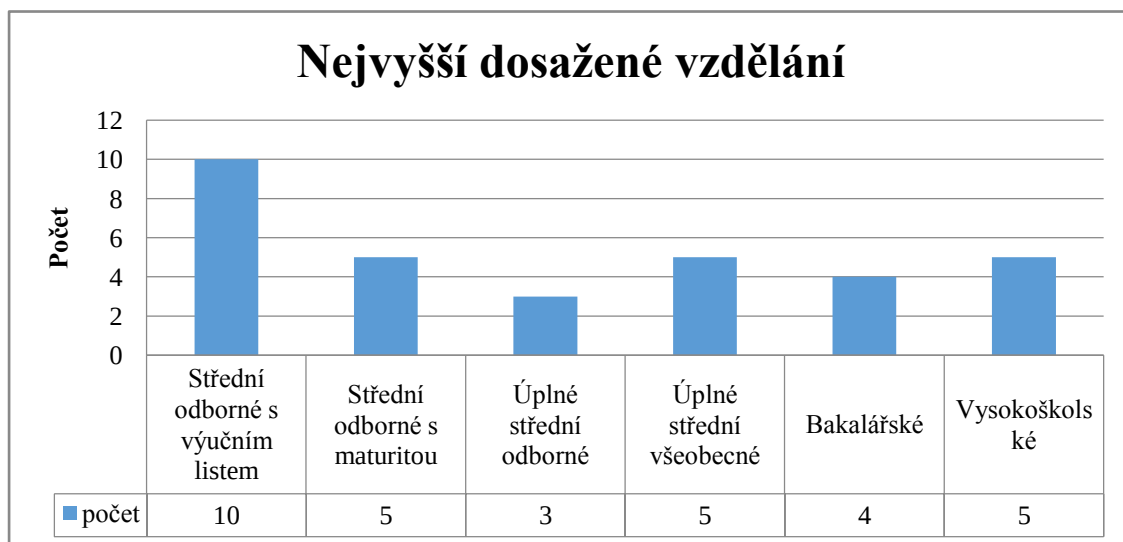
Graf 5: Vývoj počtu uzavřených pracovních smluv (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Věkový průměr dosažený ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. v roce 2014 je v porovnání s průměrem v okrese Vsetín o 6,4 roku nižší. 14 zaměstnanců je nad věkovým průměrem a 18 zaměstnanců pod věkovým průměrem společnosti.



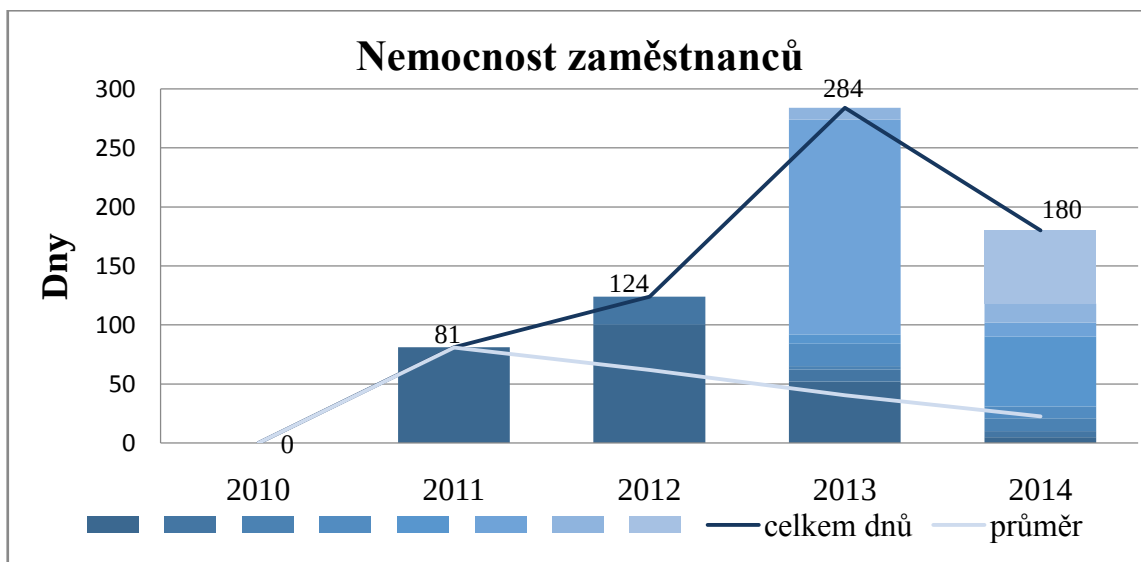
Graf 6: Dosažený věk zaměstnanců v roce 2014 (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Nejvyšší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci s nejvyšším dosaženým vzděláním na střední odborné škole s výučním listem. Tito zaměstnanci až na výjimku jsou ve výrobním a montážním oddělní. Vedoucí funkce ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. zastávají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním nebo středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou.

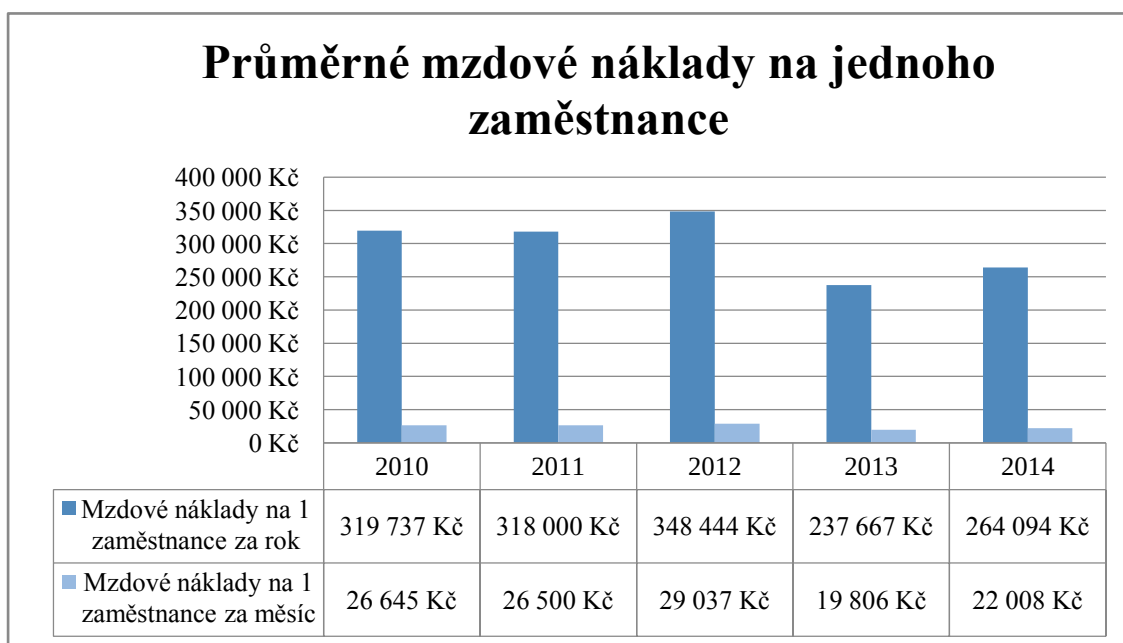


Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v roce 2014 (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Čerpání nemocenské dovolené společnost sleduje až od roku 2011, proto data za rok 2010 mají nulovou hodnotu. Nejvíce zaměstnanci čerpali nemocenskou dovolenou v roce 2013 a to hlavně z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti jednoho zaměstnance, který z celkových 284 dní čerpal 182 dnů. Graf barevně zobrazuje skladbu délky nemocenské dovolené v jednotlivých letech.



Graf 8: Nemocenská dovolená (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)



Graf 9: Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle VZZ 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 A INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Tab. 4: Mzdové náklady 2010 - 2014 (Zdroj: VZV 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

Mzdové náklady	6 075 000 Kč	6 360 000 Kč	6 272 000 Kč	5 704 000 Kč	8 451 000 Kč
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

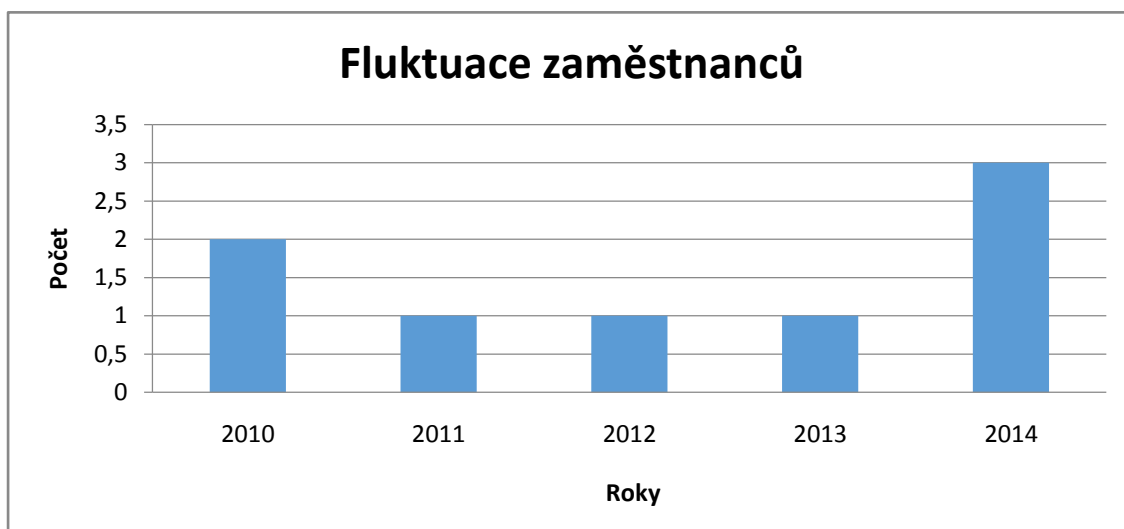
Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance za rok kopírují křivku vzrůstů a poklesů průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance za měsíc. Celkové mzdové náklady zaznamenávají nejvyšší nárůst v roce 2014, ten je způsoben velkým nárůstem zaměstnanců z důvodu sloučení dvou již zmíněných společností. Po poklesu průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance za měsíc v roce 2013 o 46 % se v roce 2014 projevil nárůst o zhruba 10 %. Tento pokles je z důvodu, že společnost celkově v roce 2013 měla malé tržby z prodeje vlastních výrobků, náklady celkové, a tudíž i náklady mzdové byly nejnižší za sledované období pěti let.

V letech 2010 a 2011 průměrná hrubá mzda byla ve společnosti vyšší než průměr v České republice. Průměrná hrubá mzda v České republice v roce 2012 činila 25 067 Kč, ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. činila 29 037 Kč, což bylo o 3 970 Kč více. V roce 2013 klesla těžce pod průměr až o 5 229 Kč. V roce 2014 se skoro vyrovnala průměrné mzdě ve Zlínském kraji, která byla 22 648 Kč. Ovšem oproti průměrné hrubé mzdě v České republice je stále menší o 4 064 Kč.

Porovnání průměrné hrubé mzdy dle NACE kódu vychází, že CODACO ELECTRONIC s.r.o. mělo v roce 2014 menší průměrnou hrubou mzdu o 1 978 Kč v porovnání se Zlínským krajem a o 3 643 Kč menší v porovnání s Českou republikou.

3.7.1 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců bývá velmi častým problémem společností. Výpočet míry fluktuace je podíl mezi ztracenými pracovníky a všech pracovníků společnosti za určitý rok. Optimální fluktuace není 0 %, protože fluktuace přináší své výhody i nevýhody, proto se tato míra pohybuje mezi 5 - 7 %. V České republice se pak fluktuace blíží hranici 15 % (ERTL, 2016).



Graf 10: Fluktuace zaměstnanců (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Celkově během sledovaných let bylo rozvázáno 8 pracovních poměrů a žádný nebyl rozvázáno ze strany zaměstnance. Důvod, který vedl k ukončení pracovní smlouvy, byla nadbytečnost pracovníka ve společnosti. Z tohoto důvodu byly ukončeny 3 pracovní smlouvy. 2 smlouvy byly ukončeny dohodou, 2 nebyly prodlouženy po uplynutí doby určité a jednomu zaměstnanci byla ukončena smlouva ve zkušební době.

Tab. 5: Míra fluktuace (Zdroj: INTERNÍ DOKUMENT, 2014)

Rok	Ztráta zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Míra fluktuace [%]
2010	2	19	10,53%
2011	1	20	5,00%
2012	1	18	5,56%
2013	1	24	4,17%
2014	3	32	9,38%

V roce 2010 a 2014 je míra fluktuace nad optimální mírou, ale neblíží se ani hodnotě 15 %, které dosahuje Česká republika. V letech 2011 - 2013 se fluktuace pohybuje v rozmezí, které je optimální (ERTL, 2016).

3.7.2 Produktivita práce

Produktivita výkonu a produktivita z přidané hodnoty má ve sledovaných letech stejný průběh. Mezi roky 2010 a 2011 je zaznamenán lehký nárůst a následně od roku 2011

až do roku 2014 obě produktivity klesají. Pokles produktivit je způsoben sloučením dvou již zmíněných společností v roce 2013 a výrazným růstem počtu zaměstnanců v letech 2013 a 2014. Mzdová produktivita z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb klesá každým rokem. Produktivita práce z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb má kolísavou tendenci.

Tab. 6: Produktivita (Zdroj: Vlastní zpracování dle VZZ 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita výkonu [tis. Kč]	2493,1	2632,0	2623,4	1717,5	1619,7
Produktivita z přidané hodnoty [tis. Kč]	940,8	1166,4	1104,2	806,8	694,7
Mzdová produktivita z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb [Kč]	7,5	7,4	7,3	6,4	6,0
Produktivita práce z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb [tis. Kč]	2386,2	2339,3	2530,2	1532,9	1589,5

Produktivita výkonu mezi rokem 2010 a 2011 vzrostla o 5,57 % a následně klesala až do roku 2014, kde procentuálně klesla o proti roku 2011 o 38,46 %. Produktivita z přidané hodnoty vzrostla mezi prvními dvěma sledovanými roky o 23,98 % a pak klesala až do roku 2014, procentuální rozdíl mezi rokem 2011 a 2014 je 40,44 %. U mzdové produktivity z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb byl meziroční pokles v letech 2010 - 2012 o 1,35 %. Následně se začal pokles zvětšovat a od roku 2012 do roku 2014 klesla tato produktivita o 21,66 %. Produktivita práce z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb mezi rokem 2010 a 2011 klesla o 2 %, pak následně v roce 2012 vzrostla o 8,16 %. Mezi rokem 2012 a 2013 byl výraznější pokles až o 34,94 % a následoval v roce 2014 mírný nárůst o 3,69 %.

3.8 Analýza hodnocení zaměstnanců

Hodnocení se řídí směrnicí vytvořenou přímo pro tuto společnost. Hodnocení zaměstnanců slouží ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. zejména k:

- ✓ motivaci zaměstnanců ke zlepšování pracovních výsledků,
- ✓ motivaci zaměstnanců ke kvalitní práci,

- ✓ vzdělávání - zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců a zajišťování jejich osobního růstu a rozvoje,
- ✓ zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců (NACHTIGAL, 2012).

3.8.1 Frekvence hodnocení

Ve společnosti jsou prováděny 3 typy hodnocení:

A. Krátkodobé hodnocení - pro účely odměňování

- U vedoucích zaměstnanců a manažerů se hodnocení provádí 1x čtvrtletně.
- U ostatních zaměstnanců se hodnocení provádí 1x měsíčně.

B. Dlouhodobé hodnocení

- Pro účely motivace, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Součástí dlouhodobého hodnocení je hodnotící rozhovor, který vede s každým zaměstnancem přímý nadřízený pracovník (mezi čtyřma očima).
- 1x ročně proběhne u všech zaměstnanců.

C. Hodnocení adaptačního procesu

- U nových nebo přeřazených zaměstnanců 3 dny před koncem adaptačního procesu zhodnotí zaměstnance jeho nadřízený dlouhodobým hodnocením s hodnotícím rozhovorem (NACHTIGAL, 2012).

3.8.2 Skupiny zaměstnanců pro účely hodnocení

Do těchto skupin jsou zaměstnanci rozdělení podle pracovních míst a typu vykonávané práce. Do jaké skupiny je pracovník přidělen, je uvedeno v charakteristice pracovního místa.

- ✓ vedoucí pracovníci – manažeři,
- ✓ mistři, referenti, skladníci, vedoucí a administrativní pracovníci,

- ✓ techničtí pracovníci (vývojáři, technolog),
- ✓ pracovníci výroby (dělníci) (NACHTIGAL, 2012).

3.8.3 Metody hodnocení

V krátkodobém hodnocení pro účely odměňování jsou pracovníci hodnoceni metodou číselné stupnice. Hodnotící rozhovor pro dlouhodobé hodnocení je potom veden metodou volného popisu s kombinací checklistu (NACHTIGAL, 2012).

3.8.4 Škála hodnocení

Zaměstnanci jsou hodnoceni v pětistupňové škále - v každém kritériu může získat 1 až 5 bodů.

- 1. slabší - (pod standardem)** - dosahuje požadovaný standard s obtížemi, často "pod" standard. Je zde nutná kontrola, dohled a má rezervy nebo nedostatky.
- 2. uspokojivá - (standardní)** - plní požadovaný standard, splňuje pouze nutné požadavky na pracovní místo. Splní si jen základní povinnosti, nic navíc.
- 3. dobrá - (mírně nadstandardní)** - pracuje na dobré úrovni, počíná si dobře a splňuje požadovaný standard. Dosahuje vyšších a lepších výsledků.
- 4. velmi dobrá - (vysoce nadstandardní)** - Trvale vyšší a nadprůměrná výkonnost.
- 5. vynikající** - Špičková, mimořádní výkonnost pracovníka (NACHTIGAL, 2012).

3.8.5 Hodnotící kritéria

Krátkodobé hodnocení je vypracováváno ve třech různých podobách. U každé z těchto podob jsou jiná hodnotící kritéria a to:

A. kritéria krátkodobého hodnocení pro administrativní pracovníky,

ADM	2011	Min. obd.	1	2	3	Vedení svěřené agendy bez chyb a nedostatků.											
Na prémie dle měsíčního výpočtu			0	0	0	- bezchybné a včasné zpracování dokumentů a navádění dat do IS (Faktury, EP, příjemky, výdejky, VP, opravní listy ...)											
Na prémie celkem			0	0	0	- bezchybná práce s materiály, polotovary a výrobky (příjem, výdej a ukládání)											
Na prémie použit			0	0	0	- úroveň plnění povinností SRJ											
Převod		0	0	0	0	- včasné a správné plnění úkolů											
Způsob hodnocení						Množství odvedené práce.											
						- množství odvedené práce za čas											
						- rychlost při plnění úkolů a termínů											
						- využívání pracovní doby											
Jméno zaměstnance						Kontrola vlastní práce a práce podřízených zam.											
						- kontrola dokladů a dokumentace											
						- kontrola dodržování postupů, předpisů BP a vnitřních předpisů											
						- kontrola a inventarizace materiálů, polotovarů a výrobků											
						- dodržování pravidel SRJ											
						... jejich trend - zlepšování.											
						- produktivita, výkonnost											
						- plnění termínů (státní instituce, zákazník, interní požadavky)											
						- návrhy na snižování nákladů a jejich aplikování v praxi											
						Schopnost řešit samostatně a iniciativně problémy.											
						- netřeba dohled, podněcování a vedení											
						- přicházet s nápady a zlepšeními a umět je samostatně aplikovat											
						- návrhy na změny a zlepšení											
						- vstřícnost, zájem pomoci, vyhovět, udělat něco navíc											
						- ochota zůstat a dokončit práci - přesčasy											
						Úroveň odborných znalostí a jejich aplikace v praxi.											
						- PC, ekonomické, právní, personální znalosti											
						- jazykové vzdělávání											
						- technické a technologické znalosti											
						- doplňování znalostí samostudiem											

Obr. 17: Hodnotící kritéria administrativních pracovníků (Zdroj: NACHTIGAL, 2011)

B. kritéria krátkodobého hodnocení pro technické pracovníky,

TECH	2011	Min. obd.	1	2	3	Vstupní data - po měsících										
Na prémie dle měsíčního výpočtu			0	0	0	Plnění úkolů po stránce, odborné, kvality a množství.										
Na prémie celkem			0	0	0	- dodržování termínů										
Na prémie použit			0	0	0	- zodpovědnost a pohotovost v plnění úkolů										
Převod		0	0	0	0	Schopnost řešit samostatně a iniciativně úkoly.										
Způsob hodnocení						- netřeba dohled, podněcování a vedení										
						- přicházet s nápady a zlepšeními a umět je samostatně aplikovat										
Jméno zaměstnance						Ochota zůstat a dokončit práci - přesčasy.										
						- vstřícnost, zájem pomoci, vyhovět, udělat něco navíc										
						Úroveň odborných znalostí a jejich aplikace v praxi.										
						- znalost oboru, technické a technologické znalosti										
						- znalosti v oblasti řízení kvality										
						- jazykové vzdělávání										
						- doplňování znalostí samostudiem										
						Využívání pracovní doby.										
						- spolehlivost v plnění úkolů										
						- udržování pořádku na pracovišti										

Obr. 18: Hodnotící kritéria technických pracovníků (Zdroj: NACHTIGAL, 2011)

C. kritéria krátkodobého hodnocení pro výrobní pracovníky.

VYR	2010	Min. obd.	1	2	3	Práce odvedená bez chyb a nedostatků. - přesnost a pečlivost v práci - práce na požadované odborně-technické úrovni	10	11	12
Na prémie dle měsíčního výpočtu			0	0	0		0	0	0
Na prémie celkem			0	0	0		0	0	0
Na prémie použit			0	0	0		0	0	0
Převod	0	0	0	0	0		0	0	0

Jméno zaměstnance	koef. 30	Váha	1	2	3	Využívání pracovní doby. - nástupy do práce, přestávky v práci - dodržování technologické kázně a pravidel SŘJ - dodržování předpisů BP, používání prac. oděvů a ochranných pomůcek - dodržování pokynů nadřízeného - udržování pořádku na pracovišti	12
Kvalita práce	1,0	0	0	0	0		0
Pracovní výkonnost	1,0	0	0	0	0		0
Disciplína, pracovní morálka	1,0	0	0	0	0		0
Samostatnost, aktivita, iniciativa	1,0	0	0	0	0		0
Pracovní ochota	1,0	0	0	0	0		0
Spolupráce, jednání s lidmi	1,0	0	0	0	0		0
Celková úspěšnost	0	0	0	0	0		1
Výše odměny	0	0	0	0	0		0

Obr. 19: Hodnotící kritéria výrobních pracovníků (Zdroj: NACHTIGAL, 2010)

3.9 Analýza odměňování zaměstnanců

Všichni zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni podle platné směrnice "Mzdový předpis". Mzda je splatná pozadu za měsíční období v dohodnutých termínech. Výplatní termín je stanoven na 10. den v měsíci. Ve zvláštních případech mohou být mzdy vypláceny v předčasných termínech. Zaměstnanec dostává mzdu vyplácenou na požádání na jeho osobní účet u českého peněžního ústavu. Pracovník dostane každý měsíc doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. Na základě žádosti mu v účtárně budou předloženy k nahlédnutí dokumenty a doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena. Mzda se skládá z následujících složek:

- ✓ základní mzda,
- ✓ osobní hodnocení,
- ✓ prémie,
- ✓ podílu na zisku,
- ✓ věrnostního příplatku,
- ✓ příplatků,
- ✓ mimořádných odměn (NACHTIGAL, 2011).

Výjimkou jsou pouze ti zaměstnanci, kteří mají vyplácenou smluvní mzdu. Ta je charakterizována v manažerské smlouvě a podmínky jsou individuálně dohodnuty. Tuto mzdu dostávají především vrcholový manažeři a klíčoví zaměstnanci společnosti (NACHTIGAL, 2011).

3.9.1 Pracovní doba

Délka pracovní doby je stanovena na 40 h. týdně. Všechny pracovní útvary mají těchto 40 h. rozvrženo do 5 pracovních dní. Ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. je pracovní doba pružná. Dělí na dvě skupiny:

1. základní pracovní doba (povinná) 7:00 - 14:00
2. volitelnou pracovní dobu 5:30 - 7:00 a 14:00 - 20:00 (NACHTIGAL, 2009).

Pracovníci výrobního útvaru si zvolí začátek a konec pracovní doby v kalendářním měsíčním období a je schvalována vedoucím výroby (NACHTIGAL, 2009).

3.9.2 Dovolená

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. vyměřila dle zákonného ustanovení 4 týdny dovolené za kalendářní rok. Pokud je zaměstnanec v pracovním poměru déle než jeden rok, je mu poskytnuta dovolená na dobu 5 týdnů, a to od dalšího kalendářního roku následujícím po kalendářním roku, kdy zaměstnanec dovršil 1 rok trvání pracovního poměru (NACHTIGAL, 2009).

3.9.3 Základní mzda a tarifní třídy

Základní mzda je stanovena podle náročnosti vykonávané práce a stanovené pracovní pozice. Je to nároková složka, kterou zaměstnanec dostává po celou dobu jeho zařazení na pracovní pozici. Odebrání základní mzdy je možné pouze podle podmínek stanovených v zákoníku práce. Krácení je možné v případě, že zaměstnanec nesplní za měsíc zákonnou pracovní dobu. Základní mzda je stanovena ve dvanácti tarifních třídách. Třináctá tarifní třída slouží k již zmiňované smluvní mzdě (NACHTIGAL, 2011).

Tab. 7: Tarifní třídy (Zdroj:NACHTIGAL,2015)

Třída	Měsíční základ	Hodinový základ
1	10 000,00 Kč	57,50 Kč
2	11 000,00 Kč	63,00 Kč
3	12 000,00 Kč	68,50 Kč
4	13 000,00 Kč	74,00 Kč
5	14 000,00 Kč	79,50 Kč
6	15 000,00 Kč	85,00 Kč
7	16 000,00 Kč	91,50 Kč
8	17 000,00 Kč	97,00 Kč
9	18 500,00 Kč	106,00 Kč
10	20 000,00 Kč	114,00 Kč
11	22 000,00 Kč	126,00 Kč
12	27 000,00 Kč	154,00 Kč
13	Smluvní mzda	

000000 ŘEDITEL SPOLEČNOSTI	12
010001 Asistent ředitele	07
010010 Představitel vedení pro jakost	11
020000 VEDOUCÍ VÝROBY	11
020010 Metrolog	07
021000 Vedoucí nákupu	08
021001 Pracovník nákupu	07
021010 Skladník	06
022000 Mistr výroby	08
022211 Operátor povrchové montáže	05
022311 Pracovník montáže VS	02
022321 Operátor pájení VS	03
022331 Operátor mytí DPS	03
022341 Operátor lakování DPS	04
022351 Operátor selektivního pájení	04
022411 Operátor testování	04
022431 Operátor ožiování	05
022441 Operátor zahřívání	05
025001 Servisní pracovník	08
030000 VEDOUCÍ OBCHODU	11
030001 Asistent obchodu	06
030010 Manažer reklamy a propagace	08
030020 Obchodní manažer (KS)	08
030030 Projektant (KS)	08
031000 Produktový manažer (ŘS)	10
032000 Produktový manažer (KS)	10
033001 Pracovník expedice	07
034000 Obchodně technický manažer	09
034010 Vedoucí montážní skupiny	07
034011 Pracovník montáže	05
035000 Dispečer servisu	08
035001 Externí servisní pracovník	07
040000 VEDOUCÍ VÝVOJE	11
040010 Technolog	08
041101 Vývojový pracovník - zapojení	09
041201 Vývojový pracovník – plošné spoje	09
041301 Vývojový pracovník – mechanika	09
041401 Vývojový pracovník – přípravky	08
042001 Vývojář – software I	08
042010 Vývojář – software II	09
050000 VEDOUCÍ EKONOMICKÉHO ÚTVARU	10
050010 Hlavní účetní	08
060000 VEDOUCÍ PROVOZNÍHO ÚTVARU	10
060001 Údržbář	05
060009 Pracovník / pracovnice úklidu	01
060010 Referent odpadového hosp. a BOZP	06
080000 INFORMATIK (správa IS)	10

Obr. 20: Rozložení tarifních tříd (Zdroj: NACHTIGAL, 2014)

Na obrázku výše lze spatřit jednotlivé pracovní pozice a k nim jsou přidělené tarifní třídy. Mzdovou třídou 12 je oceněn pouze ředitel společnosti. Dále vedoucí pozice jsou ohodnocené mzdovou třídou 11 až 8. Další pracovní pozice jsou v rozmezí 9. až 1. tarifní třídy (NACHTIGAL, 2014).

3.9.4 Smluvní mzda

Tato smlouva je sjednávána pouze se zaměstnanci vykonávající špičkové manažerské funkce a s klíčovými zaměstnanci společnosti. Tato mzda spadá do třinácté tarifní třídy. Při sepsání smluvní mzdy se bere ohled na odbornost, kvalifikaci, složitost, náročnost a jedinečnost práce. Dále se zohledňuje zastupování jiných funkcí a další důležité okolnosti (NACHTIGAL, 2011).

Smluvní mzda se sjednává vždy písemně a formou manažerské smlouvy. Tam musí být stanovena datum splatnosti smlouvy, základní měsíční částka v Kč a další složky mzdy, včetně podmínek za kterých budou vypláceny. Může být tato mzda pracovníkovi odejmuta v případě, že tři měsíce po sobě je v základních hodnotících kritériích hodnocen jako slabší (NACHTIGAL, 2011).

3.9.5 Osobní hodnocení

Osobní hodnocení je poskytováno zaměstnancům, které je třeba ocenit za individuální přínosnost a schopnost v delším časovém horizontu. Nejčastěji je přidělováno na dobu jednoho roku, kratší časový úsek je určen jen ve výjimečných, individuálních a odůvodněných případech. Spolu se základní mzdou potom tvoří nárokovou položku celkové výplaty. Osobní hodnocení nemůžou dostat zaměstnanci se smluvní mzdou, pracovníci na dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo ti, co mají sjednanou pracovní smlouvu na dobu určitou kratší než 3 měsíce (NACHTIGAL, 2011).

Vedoucí ekonomického úseku navrhuje celkovou výši prostředků na osobní hodnocení a ředitel společnosti rozhoduje podle dlouhodobé úspěšnosti jednotlivých útvarů, kolik jakému útvaru přidělí peněžních prostředků. Výši osobního hodnocení potom stanovuje

přímý nadřazený na základě dlouhodobého hodnocení zaměstnance (NACHTIGAL, 2011).

3.9.6 Prémie

Prémie netvoří nárokovou položku mzdy. Vyplácí se jednou měsíčně a o jejich přidělení rozhoduje přímý nadřazený na základě krátkodobého hodnocení. Zaměstnanec musí splnit předem určené podmínky pro získání prémie. Je to nástroj k zvýšení efektivity a prosperity společnosti (NACHTIGAL, 2011).

Finanční prostředky na prémie jsou stanoveny jako procento z obrátu společnosti, sníženého o částku hranice minimálního obrátu za sledované období. Hranice minimálního obrátu je 1,5 milionu korun. Procento stanovené pro výpočet prostředků na prémie pro jednotlivé skupiny zaměstnanců se pohybují od 0,480 % do 0,600 % (NACHTIGAL, 2011).

3.9.7 Podíl na zisku společnosti

Podíl na zisku společnosti se poskytuje všem zaměstnancům, aby se ocenil jejich přínos pro organizaci. Nejedná se o nárokovou položku mzdy. Podíl je vyplácen jen v případě, že je dosažen odpovídající ekonomický výsledek a za splnění předem stanovených ukazatelů obrátu a příslušné míry zisku (NACHTIGAL, 2011).

Základ je stanoven na 5 % zisku společnosti, sníženého o částku hranice minimálního zisku společnosti za sledované období. Sledované období je měsíční a minimální zisk je vyčíslen na 300 000 Kč. Klíčoví zaměstnanci potom dostávají vypláceno 16 % a ostatní zaměstnanci 4 % z této částky (NACHTIGAL, 2011).

3.9.8 Věrnostní odměny

Věrnostní odměny dostávají všichni zaměstnanci, pracující ve společnosti dobu delší jak 12 měsíců. Výše věrnostní odměny je stanovena na 200 Kč měsíčně za každý odpracovaný rok ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. (NACHTIGAL, 2011).

3.9.9 Mimořádné odměny

Ve výjimečných případech může pouze ředitel společnosti uvolnit finanční prostředky na mimořádné odměny. Maximální výše pro kalendářní rok je stanovena na 5% ze základních mezd zaměstnanců (NACHTIGAL, 2011).

3.9.10 Příplatky

Příplatky ke mzdě se pracovníkům poskytují na základě právních předpisů (zákoníku práce a předpisů s ním souvisejících) (NACHTIGAL, 2011).

3.9.11 Práce přesčas

Tuto práci zaměstnanec vykonává pouze na příkaz nebo se svolením zaměstnavatele. Pracovník je povinen pracovat přesčas, je-li mu tato práce nakázána v souladu se zákoníkem práce. Jsou mu poskytovány příplatky dle předpisů nebo po domluvě náhradní volno. Pokud toto volno ve třech po sobě jdoucích měsících zaměstnanec nemůže využít, přísluší zaměstnanci mzda za práci přesčas (NACHTIGAL, 2011).

3.10 Analýza zaměstnaneckých výhod

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům jak peněžní, tak nepeněžní formu benefitů. Některé ze zaměstnaneckých výhod jsou závislé na dosaženém pracovním výkonu.

3.10.1 Stravenky

Každý zaměstnanec dostává za odpracovaný den jednu stravenku v hodnotě 60 Kč. Zaměstnavatel tuto stravenku hradí v plné výši (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.10.2 Dovolená

Pokud je zaměstnanec v pracovní poměru déle než jeden rok, je mu poskytnut jeden týden dovolené navíc oproti zákonnému ustanovení. Pátý týden dovolené může zaměstnanec využít od dalšího kalendářního roku následujícího po kalendářním roku, kdy zaměstnanec dovršil 1 rok trvání pracovního poměru (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.10.3 Mobilní telefon

Mobilní telefon mají zaměstnanci, kteří potřebují kontakt například se zákazníky nebo dodavateli, takže se jedná téměř o všechny zaměstnance. Výjimku tvoří pouze pracovníci ve výrobě (CODACO ELECTRONIC, 2015).

3.11 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v období od 25. 4. 2016 do 8. 5. 2016 a z 28 respondentů odmítlo toto dotazníkové šetření vyplnit 7 pracovníků z důvodu příliš osobních otázek, údajného zaujetí, osobních důvodů a nevěrohodnosti anonymity.

Cílem bylo zjištění:

- ✓ názoru zaměstnanců na stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků,
- ✓ jejich motivace,
- ✓ vztahů na pracovišti,
- ✓ fyzické a psychické vyčerpání pracovníků.

Tento dotazník byl rozdělen do šesti sekcí, které celkově obsahovaly 37 otázek.

Odměňování pracovníků

Z této sekce otázek vyplynulo, že zaměstnancům přijde systém srozumitelný, ale za negativum považují nespravedlnost tohoto systému. Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy pracovníkům nevyhovuje, a proto 71 % zaměstnanců zastává názoru pro jeho změnu.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. neprobíhá pravidelně a u některých pracovníků dokonce neprobíhá vůbec. Proto i na otázku

ohledně zpětné vazby bylo odpovězeno, že pro zaměstnance není dostačující. Hodnocení probíhá relativně spravedlivě, ale nemá dostačující vliv na změnu mzdy.

Zaměstnanecké výhody

Benefity dle zaměstnanců nemají formu motivace a s jejich nastavením nejsou spokojeni, proto souhlasili s potenciální změnou. Jelikož volby jednotlivých benefitů byly vyrovnané, tento aspekt bude brán v potaz v návrhovém řešení. Stravenky využívají všichni respondenti, ale týden dovolené navíc využívá pouze 14 dotazovaných, i když dle směrnice na ni mají všichni nárok.

Motivace a kariérní růst

Motivace se zdá být dle dotazníkového šetření velkým problémem. 10 % respondentů se necítí vůbec motivováno. Ostatní zaměstnance motivuje nejvíce mzda a ve stejném poměru následně odměny a jistota zaměstnání. Pracovníci se domnívají, že kariérní růst není většinou na jejich pracovní pozici možný. Školení a vzdělávání společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. svým zaměstnancům umožňuje a pracovníci jej využívají.

Pracovní podmínky a prostředí

Pružná pracovní doba zaměstnancům vyhovuje a vztahy na pracovišti považují za přátelské a formální pouze k nadřízeným. Ve společnosti převládá demokratický manažerský styl řízení. S pracovními podmínkami jsou převážně spokojeni. Práce není nijak výrazně fyzicky náročná a stres který podstupují se zdá být zaměstnancům normální nebo přiměřený. Za psychicky náročnou práci považují svoji práci zejména administrativní pracovníci. Do zaměstnání dojíždí většina pracovníků a průměrná dojezdová délka je 11,9 km.

Zaměstnanci o změně pracovního místa za posledního půl roku převážně neuvažovali a shledávají organizaci za dobrého zaměstnavatele, kterého by doporučili pro případné pracovníky.

3.12 Řízený rozhovor

Otázky pro řízený rozhovor byly sestaveny tak, aby prozkoumaly možné příležitosti k návrhům na změnu systému hodnocení a odměňování pracovníků a možnosti pro návrhy k zlepšení fungování personální politiky společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. Na otázky odpovídal jednatel společnosti, pan Jiří Flodr.

1) Je pro Vás hodnocení zaměstnanců důležité k odměňování pracovníků nebo je to pouze kontrolní prvek?

Pro mě osobně obojí, dle hodnocení se rozhodují o výši odměny, ale také kontrola lidí a jejich výkonnosti. Jde mi hlavně o srovnání výkonů pracovníků na stejných pozicích (třeba montážní pracovníci) (FLODR, 2016).

2) Máte problém se získáním kvalifikovaných zaměstnanců na hledaná pracovní místa?

Ano, rozhodně tento problém máme (FLODR, 2016).

3) Pokud tento problém máte, řešíte ho? Jak?

Ano, pokoušíme se ho řešit. Snažíme se hledat další, lepší uchazeče a popřípadě nejhorší článek vyměnit (FLODR, 2016).

4) Spolupracujete se SŠ a VŠ? Pokud ne, byli byste ochotni spolupracovat? (hledání uchazečů o místo, projekty atd.)

Spolupracujeme, ale pouze okrajově a jsme ochotni spolupracovat i ve větším rozsahu (FLODR, 2016).

5) Čerpáte dotace na zaměstnance z EU? Účastníte se nějakých programů?

Myslím že ne, maximálně nějaká dotace byla na vzdělávání zaměstnanců, ale nejsem si jistý, že jsme ji vyřizovali (FLODR, 2016).

6) Za jak velkou hrozbu považujete konkurenci z hlediska zaměstnanců?

Minimální, spíše vůbec (FLODR, 2016).

7) Jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé?

Malou, všichni chtějí prodat. Dodavatelé jsou silní v momentech, kdy se zastaví financování (FLODR, 2016).

8) Jakou vyjednávací sílu mají odběratelé?

Velkou, staví proti nám konkurenci a srovnávají nesrovnatelné – Škoda versus Mercedes a chtějí stejnou cenu (FLODR, 2016).

9) Je zde možnost, aby zaměstnanci hledali práci nebo jim byla nabídnuta u dodavatelů nebo odběratelů?

Tato možnost prakticky neexistuje (FLODR, 2016).

10) Jak jste spokojen se systémem odměňování? Myslíte si, že je srozumitelný a spravedlivý?

Systém je myslím nastaven spravedlivě a srozumitelně, ale určitě se najdou drobnosti, které by byly třeba vylepšit a doladit (FLODR, 2016).

11) Myslíte si, že poměr pevné složky mzdy a odměn je správně nastavený?

Ano myslím. S nastavením jsme spokojeni (FLODR, 2016).

12) Zaměstnanci se necítí motivováni zaměstnaneckými výhodami a tento systém jim nevyhovuje, jaký na to máte názor?

Zaměstnanecké výhody momentálně nejsou nastaveny k motivaci, ale jsme s nimi spokojeni. Ale jistě by se dalo uvažovat o nějakých změnách (FLODR, 2016).

3.13 Porterova analýza

Analýza pěti sil zkoumá prostředí konkurence a oborového prostředí.

3.13.1 Konkurenti

V oblasti výroby komunikačních zařízení pro zdravotnická zařízení a elektronického zařízení má společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. konkurenci jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Jedná se převážně o tyto dvě společnosti:

ZPT Vigantice

Tato společnost sídlí nedaleko Valašského Meziříčí, a to ve Viganticích. Tato dvě místa spadají do stejného okresu Vsetín. Společnost svoji aktivitu rozdělila do dvou hlavních výrobních programů:

- ✓ MediCall – vývoj, výroba a prodej dorozumívacích, signalizačních a vyvolávacích systémů pro zdravotnictví a sociální sféru,
- ✓ Ekonomik – vývoj, výroba a prodej regulačních systémů otopných soustav IRC pro všechny objekty soukromého i společenského života.

Společnost ZPT Vigantice na rozdíl od společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. ještě získala certifikaci ISO 14001:2005. Velkým přínosem pro tuto společnost je i služba poskytující poradenství při zpracování investičního záměru (ZPT, 2011).

Schrack Technik

Nadnárodní společnost Schrack Technik, s centrálou v rakouském hlavním městě Vídni, nabízí široký sortiment produktů pro průmysl a budovy. Dále pak se zaměřujeme na skříňové rozvaděče, relé, jističe, ale také na nouzové osvětlení a datové produkty. Tady v tomto odvětví tvoří dokonalého konkurenta pro společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o.. Společnost Schrack Technik je tedy jednou z mála organizací, která svou nabídkou služeb pokrývá celou škálu produktů v oboru elektroinstalace a datové techniky. Díky svým dceřiným společnostem má silnou síť zákazníků na trzích po střední Evropě (SCHRACK TECHNIK, 2016).

Rivalita a potenciální hrozba konkurentů

Obě společnosti se orientují na stejného potenciálního zákazníka, proto jsou tyto společnosti jak velkým konkurentem, tak i možnou hrozbou. Rivalita na trhu je velká, a to zejména díky požadavkům odběratelů, kteří srovnávají nesrovnatelné a působí velký tlak na cenu produktů.

3.13.2 Potenciální konkurenti

Možnost vstupu na trh, kde se momentálně nachází společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. není moc pravděpodobná. Ze strany nových konkurentů by vstup na trh byl velmi finančně nákladný a časově zatěžující. Aby získali vysoké postavení na trhu, jako má společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o., museli by se již nějakou dobu na trhu pohybovat. Ohrožení by mohlo vzniknout v případě, že by se již některé stávající společnosti spojili a disponovali by tak velkým množstvím kapitálu a zkušeností.

3.13.3 Dodavatelé

CODACO ELECTRONIC s.r.o. udržuje dodavatelský vztah s 20 - 30 dodavateli. Jedná se o společnosti, které dodávají výrobní materiál, zboží ale i výrobní postupy. Za pravidelné dodavatele můžeme považovat tyto:

GM electronic, spol. s r. o.

Tato společnost má pobočky v rámci velkých měst v České republice a CODACO ELECTRONIC s.r.o. využívá pobočku v Ostravě. Je to dodavatel elektronických součástek jako jsou displeje, tranzistory, konektory a spousty dalších důležitých prvků, které jsou potřebné pro výrobu (CODACO ELECTRONIC, 2015).

Elfetex spol. s r.o.

Elfetex spol. s r.o. má dokonce zastoupení ve Valašském Meziříčí. Zabývá se prodejem elektroinstalačního zařízení, které společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. využívá k montáži. Jsou to například zdroje, kabely, rozvaděče, konektory a dráty (CODACO ELECTRONIC, 2015).

MK Elektro, s.r.o.

Tato společnost se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm, dodavatel elektronických součástek, dodává SDM součástky, které jsou potřebné pro řídicí systémy (CODACO ELECTRONIC, 2015).

Formika s.r.o.

Společnost zabývající se výrobou plastových technických dílů, které pro společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. také dodává, sídlí ve Zlínském kraji. Tyto plastové výlisky jsou používány jako "schránka" pro samotné výrobky a slouží jako jejich ochrana (CODACO ELECTRONIC, 2015).

Vyjednávací síla

Vyjednávací síla dodavatelů není nijak výrazná. Dle řízeného rozhovoru s panem Flodrem chtějí dodavatelé prodávat a naopak mají CODACO ELECTRONIC s.r.o. jako odběratel větší vyjednávací sílu.

3.13.4 Odběratelé

Na začátku působení byla CODACO ELECTRONIC s.r.o. považována jako ryze výrobní závod. Svoje výrobky prodávala společnosti DATACOM systems s.r.o., ale s touto společností se na konci roku 2013 sloučili. Společnosti se po sloučení daří a vyvíjí se.

Svoje portfolio odběratelů společnost stále rozšiřuje a to pomocí veletrhů a výstav, kterých se každoročně účastní. Od října 2015 do ledna 2016 se zúčastnila tří mezinárodních veletrhů, a to v Düsseldorfu, Moskvě a Dubaji. Tímto způsobem navazují kontakty jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu.

Mezi nejčastější odběratele se řadí:

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| ✓ Nemocnice soukromé i státní, | ✓ Domovy důchodců, |
| ✓ Medicínská centra, | ✓ Sanatoria. |

Mezi odběratele ale nepatří pouze zdravotnická zařízení, jsou mezi nimi i organizace, kterým vyrábí systémy na zakázku nebo odebírají různé výrobky, kterými jsou plošné spoje, SMD součástky, pojistky, konektory a jiné součástky.

Vyjednávací síla

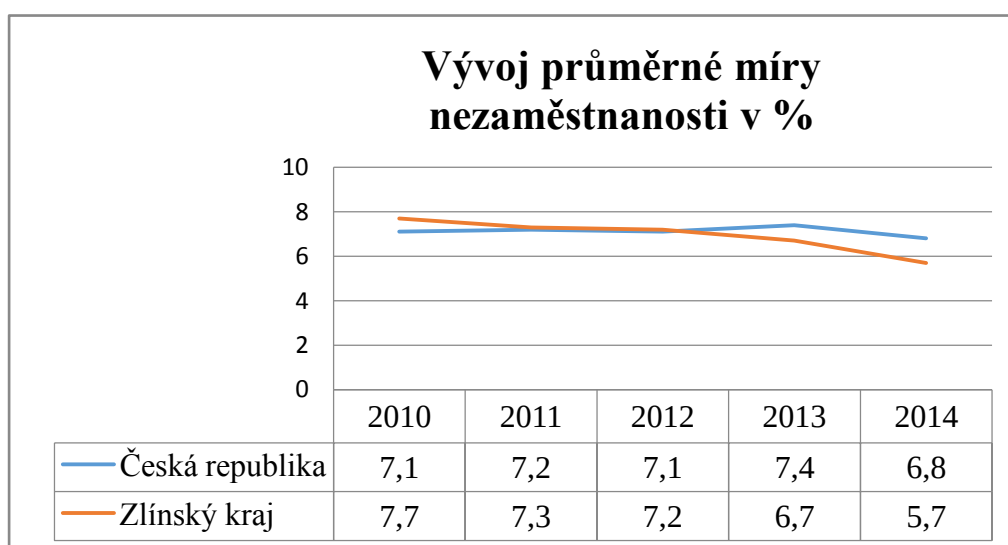
Vyjednávací síla odběratelů je velmi významná. Dle řízeného rozhovoru s panem Flodrem odběratelé srovnávají výrobky s konkurencí nebo se snaží nahradit jinými výrobky, které nejsou vhodné. Jak uvedl pan Flodr, srovnávají nesrovnatelné, a proto je tvořen velký tlak na cenu.

3.13.5 Substituční výrobky

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. vyrábí velké množství výrobků a komponentů, které jsou jedinečné svým využitím. Každý výrobek nebo komponent má svou danou funkci, a protože se společnost zabývá výrobou elektronických zařízení pro zdravotnictví, bylo by velmi obtížné je nahradit jakýmkoliv substitutem.

3.14 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce se zaměřuje na okres Vsetín kraje Zlínského, ve kterém se nachází sídlo společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o.. Veškeré údaje pro tuto analýzu jsou čerpány z webových stránek Českého statistického úřadu a integrovaného portálu MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.



Graf 11: Průměrná míra nezaměstnanosti (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

Průměrná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji každým rokem klesá. Ve sledovaném období celkově klesla o 2 %, zatímco nezaměstnanost v České republice se pohybovala v letech 2010 - 2013 mezi 7,1 % - 7,4 %, v posledním sledovaném roce ale klesla až na 6,8 %.

Tab. 8: Porovnání ČR a Zlínského kraje (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

	Počet obyvatel	Průměrná hrubá mzda	Průměrná hrubá mzda dle NACE	Podíl nezaměstnanosti
Česká republika	10 546 120	26 072 Kč	25 651 Kč	6,40 %
Zlínský kraj	584 750	22 648 Kč	23 986 Kč	6,21 %

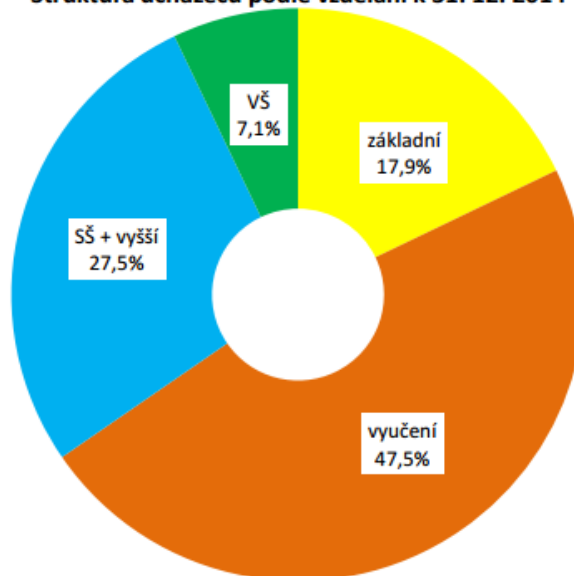
Porovnání hlavních ukazatelů mezi Zlínským krajem a Českou republikou jako celkem vychází srovnatelně, samozřejmě až na počet obyvatel. Hrubá mzda se liší o 3 424 Kč, tedy o 13,13 %. Průměrná hrubá mzda porovnaná dle NACE kódu ukazuje, že rozdíl mezi Českou republikou a Zlínským krajem je oproti průměrné hrubé mzdě menší, a to pouze o 1 665 Kč tedy o 6,94 %. Rozdíl v podílu nezaměstnanosti je velmi nepatrný, pouhých 0,39 %. Tato data vydal Český statistický úřad k 31.1.2016 a průměrnou hrubou mzdou dle NACE kódu ke konci roku 2014, tyto data jsou zatím pouze předběžná.

Tab. 9: Počet zaměstnaných žen a mužů ve Zlínském kraji (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

	2010	2011	2012	2013	2014
ženy - NACE	29 400	34 700	31 300	34 100	35 000
ženy - celkem	113 400	115 100	115 300	119 500	119 500
muži - NACE	58 700	63 500	65 600	63 800	65 600
muži - celkem	150 900	152 900	153 500	156 600	154 700

Celkově ve Zlínském kraji pracuje více mužů než žen. Vývoj celkového počtu zaměstnaných žen i mužů má lehkou zvyšující tendenci. Vývoj pracujících žen zařazených dle NACE kódu je rostoucí až na rok 2012, kdy došlo k poklesu. U mužů je tento vývoj stejný, tam byl pokles ale v roce 2013.

Struktura uchazečů podle vzdělání k 31. 12. 2014



Obr. 21: Struktura vzdělání ve Zlínském kraji (Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2016)

Struktura uchazečů o místo se zaměřením na vzdělání se během let nijak výrazně nemění, stále největší podíl uchazečů o zaměstnání mají ti, kteří vzdělání zakončili vyučením a to téměř 50 %.

Tab. 10: Porovnání ukazatelů Zlínského kraje a okresu Vsetín (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

	Jednotka	Zlínský kraj	Okres Vsetín
Počet obyvatel	osoby	584 750	143 811
Uchazeči o zaměstnání	osoby	22 822	6 322
Počet nezaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let	%	5,67	6,45
Volná pracovní místa	místa	6 053	1 589
Uchazeči na 1 volné místo	osoby	3,8	4

Porovnání údajů mezi Zlínským krajem a okresem Vsetín vypovídá o srovnatelné situaci v oblasti uchazečů na 1 volné místo. U Zlínského kraje je to 3,8 osob a u okresu Vsetín 4 osoby na jedno volné místo. Rozdíl je tedy minimální 1,05 %. Tato data vydal Český statistický úřad k třetímu čtvrtletí roku 2015.

Tab. 11: Ukazatele okresu Vsetín v letech 2010 - 2014 (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016)

	Jednotka	2010	2011	2012	2013	2014
Obyvatelé ve věku 15 - 64 let	%	69,8	69	68,4	67,7	67,2
Průměrný věk osob ve věku 15 - 64 let	roky	40,7	41	41,3	41,5	41,8
Uchazeči o zaměstnání	osoby	9 297	8 135	9 122	9 538	8 320
Počet nezaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let	%	8,89	7,93	9,07	9,67	8,53
Volná pracovní místa	místa	360	482	320	339	545
Uchazeči na 1 volné místo	osoby	25,8	16,9	28,5	28	15

Tato tabulka hodnotí základní ukazatele v okrese Vsetín. Průměrný věk osob ve věku 15 - 64 let tj. - ekonomicky aktivních osob postupně lehce roste. Meziroční nárůst je o 3 desetiny roku každý rok. Počet obyvatel ekonomicky aktivní vyjádřených % každým rokem zákonitě tedy klesá oproti skupinám 0-15 let a 64 let a víc. V sledovaném období se jinak nedá vyjádřit jakákoliv pravidelnost ve vývoji dalších ukazatelů. Hodnoty se drží přibližně ve stejné výši, zaznamenávají se pouze mírné nárůsty a poklesy mezi sledovanými roky.

Pouze v roce 2014 poměrně radikálně narostl počet volných pracovních míst z 339 na 545 míst. Rozdíl mezi rokem 2013 a 2014 je tedy 206 míst, procentuálně je to 37,8 %. Tímto nárůstem se zákonitě snížil počet uchazečů na jedno volné místo z 28 na 15 osob.

Tab. 12: Nabídka a poptávka pracovní síly (Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2016)

	2014		2016	
	Nabídka	Poptávka	Nabídka	Poptávka
	pracovní síly		pracovní síly	
Jednatelé	27	1	23	3
Administrativní pracovníci	553	3	477	15
Techničtí pracovníci	34	1	21	5
Výrobní pracovníci	110	7	71	12
Montážní pracovníci	464	7	271	81

Statistika v tabulce vyjadřuje, že v obou letech nabídka pracovní síly výrazně převyšuje poptávku po pracovní síle. Je ale optimistické, že poptávka v roce 2016 je vyšší než v roce 2014 a naopak nabídka je v roce 2016 menší než v roce 2014.

3.14.1 Legislativa

Zákoník práce č. 262/2006 Sb. je hlavní zákonným ustanovením, kterým se musí řídit každá společnost v České republice. Definuje všechny pracovněprávní vztahy a řeší také základy odměňování pracovníků. Dalším zákonným ustanovením je Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, který řeší veškeré daňové sazby a odvody společnosti (KRUNTORÁDOVÁ, 2015).

Od roku 2017 se chystá změna v legislativně ohledně zvýšení daňových slev za druhé a každé další dítě. Pro první dítě se sleva na dani měnit nebude. U druhého dítěte naroste částka z 17 004 Kč na 19 404 Kč a u třetího a dalších dětí z 20 604 Kč na 24 204 Kč (HOVORKA, 2016).

Dále se od ledna roku 2017 očekává nárůst minimální hrubé mzdy. Ministerstvo práce a sociálních věcí chce předložit návrh vládě, kde by se minimální mzda zvedla z nynějších 9 900 Kč až na 11 000 Kč (IDNES.CZ, 2016).

Vláda České republiky navrhla týden takzvané "otcovské" dovolené. Návrh byl předán k projednání do parlamentu, který dá tomuto návrh konečné řešení. Výše dávky bude 70 % z denního vyměřovacího základu a roční náklady se odhadují na 700 - 900 milionů korun (KOPECKÝ, 2016).

3.14.2 Dotace

Úřad práce nebo Evropský fond sociálních věcí může poskytnou společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. patřičné dotace na jednotlivé vypsání projekty.

Záruky pro mladé ve Zlínském kraji

Jedná se o regionální, individuální projekt na území Zlínského kraje, pořádaný Úřadem práce České republiky, který má podpořit uchazeče o zaměstnání mladší 30 let (29 včetně), kteří jsou evidováni na úřadu práce déle než 3 měsíce a jejich odborná praxe je kratší než 2 roky. Rozpočet projektu je stanoven na 62 505 328 Kč. Projekt by měl trvat až do konce února roku 2019 (INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2016).

Nová šance ve Zlínském kraji

Opět se jedná o regionální projekt pořádaný Úřadem práce České republiky. Předpokladem je účast uchazečů o zaměstnání, kteří jsou evidováni na úřadu práce více než 5 měsíců, ale důraz bude kladen na osoby, které jsou v evidenci déle než 12 měsíců nebo v součtu 12 měsíců za poslední dva roky. Rozpočet projektu je stanoven na 63 090 389 Kč. Projekt by měl trvat až do konce ledna roku 2020 (INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2016).

OP Zaměstnanost

Jedná se o operační program s názvem Zaměstnanost, který pořádá Evropský fond sociálních věcí v časovém horizontu 2014 - 2020. Tento program se skládá ze čtyř hlavních os, které se zaměřují na boj s chudobou a sociální začleňování. Jedná se o tyto osy:

- ✓ podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly,
- ✓ efektivní veřejná správa,
- ✓ sociální začleňování a boj s chudobou,
- ✓ sociální inovace a mezinárodní spolupráce (DOTAČNÍ.INFO, 2016).

3.15 SWOT analýza

SWOT analýza odhaluje silné a slabé stránky společnosti na základě interních analýz. Naopak příležitosti a hrozby jsou sestaveny z externích analýz.

Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti SWOT analýzy mají určitou hodnotu důležitosti a charakteristiku současného stavu. Jejich hodnocení může být v následující stupnici:

- ✓ důležitost od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitý a 5 je nejvíce důležitý,
- ✓ současný stav od 0 do 5, přičemž 1 je velmi špatný a 5 je velmi dobrý. 0 vyjadřuje stav, který ve společnosti neexistuje.

Tab. 13: Silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Dlouhodobé působení na trhu	4	4
Certifikace	4	3
Příjemné a moderní prostředí	2	3
Školení	4	3
Fyzicky nenáročná práce	2	4
Dobré vztahy na pracovišti	4	4

Společnost působí na trhu od roku 1997 tedy bezmála dvacet let. Velmi důležitou silnou stránkou je certifikace ISO. Společnost získala ISO řízení kvality 9001:2008 a ČSN EN ISO 9001:2009. Díky dotacím z Evropské unie v roce 2006 prošla budova rekonstrukcí a pracovní prostředí je proto příjemné a moderní. Školení dle dotazníkového šetření je zaměstnancům nabízeno a využívají ho, proto je hodnoceno jako silnou stránkou podniku. Práce je fyzicky nenáročná, i když se jedná o výrobní závod. A dobré vztahy na pracovišti přispívají k příjemnému prostředí společnosti. Vztahy jsou formální pouze k vedení organizace a mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra.

Tab. 14: Slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Chybějící marketingové oddělení	2	0
Zaměstnanecké výhody	4	1
Kvalifikovanost zaměstnanců	5	3
Nepravidelné hodnocení a zpětná vazba	4	2
Odměňování zaměstnanců	4	3

I když se společnost účastní nespočtu tuzemských i zahraničních veletrhů, nemá marketingové oddělení, které by pomohlo zviditelnění na těchto akcích a následnému rozvoji organizace jako takové. Zaměstnanecké výhody společnost řeší, ale zaměstnanci jsou nespokojeni a nemotivováni. Kvalifikovanost zaměstnanců je velmi důležitá, protože společně s ní se dá zvyšovat produktivita práce. Hodnocení zaměstnanců probíhá, ale ne pravidelně a stejnoměrně. Pracovníci nemají dostatečnou zpětnou vazbu z těchto hodnocení. Odměňování pracovníků je nastaveno poměrně dobře, ale zaměstnancům se nezdá spravedlivé.

Tab. 15: Příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav
Výstavy a veletrhy	4	4
Zakázková výroba	4	2
Zahraniční zakázky	3	4
Dotace na zaměstnance	3	1
Spolupráce s SŠ a VŠ	3	1

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. se účastní velké řady veletrhů a výstav. Tuto oblast má velmi dobře pokrytou. Zakázková výroba se specifickými požadavky je pro organizaci příležitostí, protože velké společnosti jako konkurent Schrack Technik se nedokáže tak jednoduše přizpůsobit. Díky veletrhům společnost pronikla do zahraniční a již uskutečnila mnoho zakázek mimo Českou republiku. O dotace na zaměstnance se společnost zajímala, ale výsledek nebyl zatím žádný. Tady se naskýtá velká příležitost pro získání pracovní síly a zvýšení kvalifikace. Spolupráce se středními a vysokými školami naskytuje také možnost ke zvýšení kvalifikace pracovníků.

Tab. 16: Hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav
Sílicí konkurence	4	2
Možnost odchodu kvalifikovaných pracovníků	4	1
Kurz měn	2	1
Vyjednávací síla odběratelů	4	3
Legislativní změny	3	1

Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. by mohla ohrozit sílicí konkurence, která ji může ohrozit ze strany výrobní technologie. Ohrozit organizaci může i růst nabídky konkurenčních výrobků, které by pak případně konkurence vyráběla. Další hrozbou je, že pokud se nezmění systém hodnocení a odměňování, mohl by nastat odchod kvalifikovaných pracovníků za lepšími podmínkami. Jelikož společnost má zakázky i mimo Českou republiku, hrozbou je pro ně i měnová politika. Změny kurzů měn a případně přechod ČR na měnu Eura. Vyjednávací síla odběratelů je nyní velmi silná a potencionálně může stále růst. Je tu hrozba, že organizace nebude schopna dostát požadavkům odběratelů. Aktuální plánované změny legislativy mohou zasáhnou do růstu mezd nebo práv na "otcovskou" dovolenou.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab. 17: Vyhodnocení SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	$\sum$ důležitostí faktorů * současný stav	Průměr všech faktorů ukazatele
Silné stránky	59	9,83
Slabé stránky	39	7,80
Příležitosti	50	10,00
Hrozby	29	5,80

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že společnost má o něco málo více silných stránek než slabých. Více má také příležitostí než hrozeb. Společnost je relativně stabilní a využívá poměrně dostatečně svých silných stránek. Společnost by také mohla více využít svých příležitostí a snížit hodnotu hrozeb.

4 NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se bude věnovat návrhům změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. na základě provedené analýzy společnosti, analýzy trhu práce, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s managementem společnosti. Návrhy by měly sloužit jako podklad pro společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. k zlepšení pracovní výkonnosti a spokojenosti pracovníků. Návrhy by měly vést také ke zvýšení počtu kvalifikovaných pracovníků a případně ke snížení fluktuace zaměstnanců. Ze SWOT analýzy se zde budou eliminovat slabé stránky jako zaměstnanecké výhody, kvalifikovanost pracovníků, odměňování zaměstnanců, nepravidelné hodnocení a zpětná vazba. Podpora se zvýší u příležitostí, kterými jsou dotace na zaměstnance a spolupráce s SŠ a VŠ.

4.1 Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba

Hodnocení zaměstnanců je důležitý podklad pro odměňování zaměstnanců. Slouží ale i jako součást motivačního programu. Pracovníky motivuje samotné dobré hodnocení od nadřízeného a zvyšuje tak produktivitu práce. Slovní pochvala slouží též jako motivace.

4.1.1 Hodnocení zaměstnanců

Bohužel dle dotazníkového šetření je známo, že ne všichni zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni a také u všech zaměstnanců neprobíhá dlouhodobé hodnocení na základě hodnotícího rozhovoru. Je třeba klást důraz na vedoucí zaměstnance, aby procenta nehodnocených zaměstnanců snížili a zvýšili pravidelnost hodnocení.

Proto je navrženo doporučení pro ředitele společnosti, aby prováděl kontroly u vedoucích pracovníků, zda řádně a pravidelně hodnotí svoje podřízené. Kontrola by měla být prováděna jednou měsíčně po stanoveném datu pro hodnocení a také jednou ročně po stanoveném datu ročního hodnotícího rozhovoru.

4.1.2 Zpětná vazba

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pracovníci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu a nevidí tudíž vztah mezi hodnocením a jejich odměnou, potažmo výplatou. Proto byl sestrojen formulář, který bude sloužit jako zpětná vazba pro zaměstnance. Po hodnocení vedoucí pracovník zhodnotí čtyři základní kritéria pomocí stupnice sestavené z 6 obrázkových vyjádření a bodově shrne klady a zápory pracovníkovi výkonnosti a práce. Následně tento formulář předá zaměstnanci, kterému bude sloužit jako výstupní list z hodnocení a bude vědět, proč a jak byl hodnocen. Dále se tam dozví, co se zaměstnavateli líbí na jeho práci a co by naopak měl změnit. Na každém formuláři bude uvedeno, kdo byl hodnocen a kdo byl hodnotitel.

Zpětná vazba z hodnocení zaměstnance	
Kvalita a pracovní výkonnost	     
Samostatnost, iniciativa, aktivita disciplína a pracovní morálka	     
Odoborná úroveň a zájem se vzdělávat	     
Spolupráce a vztahy s ostatními zaměstnanci	     
Co bylo užitečné:	Na co se do příště zaměřit:
Co se mi líbilo:	Náměty na zlepšení
Zaměstnanec	Hodnotitel

Obr. 22: Formulář zpětné vazby (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Změna systému odměňování zaměstnanců

Změna systému odměňování zaměstnanců bude spočívat v navržení odměny za nejlepšího pracovníka a prémie za nového pracovníka. Tyto odměny mají vliv na motivaci a získání nové kvalifikované pracovní síly.

4.2.1 Odměna za nejlepšího pracovníka

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci necítí vazbu mezi hodnocením a odměňováním pracovníků. Proto bude navržena odměna za nejlepšího pracovníka jednotlivých oddělení. Jednou za tři měsíce bude vybrán jeden zaměstnanec z každého úseku (administrativních, výrobních, technických a montážních pracovníků), který dle měsíčních hodnocení dosáhl těch nejlepších výsledků.

Forma odměny bude peněžní nebo formou peněžních prostředků, které budou převedeny na takzvanou Ticket Benefits® Card, která je navržena jako forma zaměstnanecké výhody. Jelikož peněžní odměna je sice daňově uznatelná, ale musí se odvést sociální a zdravotní pojištění, proto bude vyplácena poměrná část, která bude zkrácena o povinné odvody. Na Ticket Benefits® Card bude převedena celá částka. Náklady budou propočítány na obě varianty, u kterých byla výše odměny stanovena na 1 500 Kč.

4.2.2 Prémie za nového pracovníka

Pro zvýšení kvalifikovanosti pracovníků je možné využít samotné zaměstnance, a to tím způsobem, že stávající zaměstnanec na vypsanou pracovní pozici doporučí vhodného kandidáta. Výhodou by mohlo být i zlepšení vztahů mezi pracovníky a snížení fluktuace zaměstnanců.

Postup a podmínky:

- 1) Společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. vypíše volnou pracovní pozici se všemi požadavky na uchazeče a s touto situací obeznámí zaměstnance společnosti.

- 2) Zaměstnanci nahlásí zaměstnavateli případného kandidáta a předají si navzájem veškeré informace. Kandidát bude pozván na pohovor.
- 3) V případě, že kandidát od zaměstnance bude vybrán na vypsanou volnou pracovní pozici a odpracuje 3 měsíce zkušební doby, bude vyplacena prémie zaměstnanci, který kandidáta doporučil. Vyplacena mu bude částka 1 500 Kč.
- 4) Po odpracování jednoho, třech a šesti měsíců bude novému zaměstnanci vyplácena vždy 1/3 prémie. Celková odměna bude stanovena na výši jednoho nástupního platu.

4.2.3 Rozšíření věrnostních odměn

Aktuálně zaměstnanci dostávají věrnostní odměnu ve výši 200 Kč měsíčně za každý odpracovaný rok ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. V rámci zavedení Ticket Benefits® Card by pracovníci dostávali jednou ročně jednorázovou odměnu dle odpracovaných let. Tato odměna by se pohybovala v rozmezí 1 000 - 5 000 Kč. Přesné náklady budou vyčísleny v ekonomickém zhodnocení.

Tab. 18: Rozložení věrnostní odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpracované roky	Výše bonusu
1 - 3 roky	1 000 Kč
4 - 5 let	2 000 Kč
6 - 7 let	3 000 Kč
8 - 9 let	4 000 Kč
10 a více	5 000 Kč

4.3 Výběr zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanci dle dotazníkové šetření nejsou spokojeni a nejsou motivováni zaměstnaneckými výhodami. Management společnosti v řízeném rozhovoru potvrdil, že zaměstnanecké výhody nejsou vytvořeny k motivaci zaměstnanců. Případným změnám se nebrání, proto budou navrženy takzvané balíčky zaměstnaneckých výhod. Budou je tvořit stávající zaměstnanecké výhody a k nim bude přiřazen jeden nový benefit.

Zaměstnanci stálí si přiberou jeden benefit dle jejich rozhodnutí a nový pracovník si zvolí již vytvořený balíček zaměstnaneckých výhod.

Stávající zaměstnanci si vyberou z těchto tří následujících benefitů:

- ✓ příspěvek na penzijní pojištění,
- ✓ příspěvek na životní pojištění,
- ✓ příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a zdraví.

Nový zaměstnanci si budou vybírat z následujících balíčků:

- ✓ stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, týden dovolené navíc (po odpracovaném roku) a mobilní telefon v případě potřeby k výkonu práce,
- ✓ stravenky, příspěvek na životní pojištění, týden dovolené navíc (po odpracovaném roku) a mobilní telefon v případě potřeby k výkonu práce,
- ✓ stravenky, příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a zdraví, týden dovolené navíc (po odpracovaném roku) a mobilní telefon v případě potřeby k výkonu práce.

Všechny varianty by byly řešeny stejnou výší příspěvků, takže nákladově by vycházely varianty stejně. Příspěvek by mohl být v hodnotě 300 Kč nebo 500 Kč měsíčně. Náklady budou propočítány na obě varianty.

Příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a zdraví by mohl být řešen pomocí takzvané Ticket Benefits® Card, kterou nabízí společnost Edenred CZ s.r.o. *Jedná se o první*

elektronickou předplacenou kartu se zaměstnaneckými benefity v České republice. Tato Ticket Benefits® Card byla vyvinuta za spolupráce společnosti MasterCard® (EDENRED, 2016). Tuto kartu lze využít v provozovnách, kde přijímají platební kartu MasterCard a jedná se služby:

- | | |
|---|---|
| ✓ sportu, | ✓ zdravotní péče (lékárny a zdravotní potřeby), |
| ✓ kultury, | ✓ vzdělávání. |
| ✓ rekreace (tuzemská i zahraniční, cestovní kanceláře), | |

Tato karta poskytuje dvě varianty, a to personalizovanou nebo nepersonalizovanou.

Personalizovaná:

- ✓ obsahuje jméno držitele karty,
- ✓ kartu lze opakovaně dobíjet,
- ✓ platnost karty 3 roky,
- ✓ nahrané finanční prostředky mají platnost 24 měsíců (EDENRED, 2016).

Nepersonalizovaná:

- ✓ neobsahuje jméno držitele karty,
- ✓ kartu nelze opakovaně dobíjet,
- ✓ platnost karty 1 rok,
- ✓ nahrané finanční prostředky mají platnost 12 měsíců (EDENRED, 2016).

"Sít' provozoven je tvořena tak, aby bylo možné poukázku použít pouze na účely vymezené zákonem. Součástí této sítě jsou nejžádanější partneři a značky z oblastí aktivního odpočinku, cestování, vzdělávání a zdravého životního stylu. Partnerská sít' je neustále aktualizovaná" (EDENRED, 2016). Momentálně přímo ve Valašském Meziříčí je k dispozici 14 partnerů, u kterých lze tuto kartu využít.

4.4 Kvalifikovanost pracovníků

4.4.1 Spolupráce se středními, vysokými školami

K získání kvalifikovaných pracovníků je možné navázat spolupráci s určitými školami ve Zlínském kraji. Přestože se bude jednat o absolventy, pro společnost by mohli být přínosem v oblasti inovace a rozvoje. V oblasti Zlínského kraje a města Valašského Meziříčí připadají v úvahu tyto školy:

Integrovaná střední škola - Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky

Jedná se o střední školu nacházející se přímo ve Valašské Meziříčí, se studijními obory zakončenými maturitní zkouškou nebo výučním listem. Pro CODACO ELECTRONIC s.r.o. by připadali v úvahu absolventi ze strojního a elektrotechnického oboru. Jmenovitě se jedná o obory:

- ✓ mechanik strojů a zařízení,
- ✓ mechanik elektrotechnik,
- ✓ elektrikář (ISŠ-COP VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ, 2016).

Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí

Obchodní akademie je střední odborná škola a vyšší odborná škola ve Valašském Meziříčí. Ve spolupráci s VŠB-TU Ostrava nabízí dokonce studium jednoho bakalářského oboru, u kterého výuka probíhá přímo ve Valašském Meziříčí. Tato škola nabízí studium oborů zakončených maturitní zkouškou. Jedná se o všeobecný obor obchodní akademie nebo informační technologie. V rámci vyšší odborné školy nabízejí program Informační technologie v podnikové praxi a za spolupráce VŠB-TU Ostrava obor Ekonomika podniku. Absolventi těchto oborů by pro společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. mohli být perspektivní na pozicích administrativních pracovníků (OBCHODNÍ AKADEMIE A VOŠ VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ, 2016).

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

V rámci UTB jsou pro společnost perspektivní dvě zdejší fakulty. Jedná se o Fakultu managementu a ekonomiky, kde by organizace mohla využít absolventy jak bakalářských oborů, tak i magisterských. Za zmínku stojí magisterský obor Management a marketing ze kterého by mohli najít vhodného absolventa pro založení marketingového oddělní, které společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. dosud chybí. Na fakultě logistiky a krizového řízení by se společnost mohla zaměřit na absolventy bakalářského oboru Ovládání rizik a magisterského oboru Rizikové inženýrství (UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ, 2016).

4.4.2 Dotace

Kvalifikované pracovníky lze získat i za pomoci projektů, kde společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. získá pracovníka, u kterého mzda bude plně či z části hrazena dotacemi. Bude se tedy jednat o levnou, kvalifikovanou pracovní sílu.

Z momentálně dostupných dotací by bylo nejvhodnější zvolit regionální, individuální projekt na území Zlínského kraje, pořádaný Úřadem práce České republiky, který je nazýván Záruky pro mladé ve Zlínském kraji. Je to projekt zaměřený na mladé lidi do 30 let, kteří jsou znevýhodněni nedostatečnou délkou praxe či pracovních zkušeností. Podmínkami pro získání příspěvku až 15 000 Kč po dobu až 10 měsíců pro zaměstnavatele jsou:

- ✓ realizace odborné praxe minimálně na dobu 12 měsíců,
- ✓ pracovní poměr ve stanovené týdenní pracovní době dle ustanovení § 79 zákoníku práce,
- ✓ předložení Žádosti o příspěvek na vyhrazení společensky účelného pracovního místa se všemi náležitostmi: doklady o bezdlužnosti (FÚ, CÚ, OSSZ, zdravotní pojišťovny), doklad o zřízení bankovního účtu, příp. ostatní doklady dle požadavku ÚP ČR,
- ✓ dohoda o vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku (INTEGROVANÝ PORTÁL MPVS, 2016).

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY

Návrhové řešení přinese pro společnost CODACO ELECOTRONIC s.r.o. určitá pozitiva i negativa. Pozitiva budou ve formě přínosu a negativa zasahují do zvýšení nákladů společnosti.

5.1 Náklady

Ekonomické zhodnocení je vyjádřeno ve vyčíslení nákladů, které se s navrhovaným řešením zvýší.

Odměna nejlepšímu pracovníkovi jednotlivých úseků

Náklad za odměnu nejlepšího pracovníka jednotlivých úseků bude vznikat jednou za tři měsíce. Hodnota odměny je stanovena na 1 500 Kč v peněžní formě ke mzdě nebo připsání peněžních prostředků na Ticket Benefits® Card. Vyčíslení nákladů je následující:

Tab. 19: Peněžní odměna (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměna	Čtvrtletní náklady	Roční náklady
Administrativní pracovník	1 500 Kč	6 000 Kč
Technický pracovník	1 500 Kč	6 000 Kč
Výrobní pracovník	1 500 Kč	6 000 Kč
Montážní pracovník	1 500 Kč	6 000 Kč
CELKEM	6 000 Kč	24 000 Kč

Tab. 20: Převod na Ticket Benefits® Card (Zdroj: Vlastní zpracování)

Převod na Ticket Benefits® Card	Čtvrtletní náklady	Roční náklady
Administrativní pracovník	1 530 Kč	6 120 Kč
Technický pracovník	1 530 Kč	6 120 Kč
Výrobní pracovník	1 530 Kč	6 120 Kč
Montážní pracovník	1 530 Kč	6 120 Kč
CELKEM	6 120 Kč	24 480 Kč

Náklady pro zaměstnavatele jsou Vyšší u Ticket Benefits® Card z důvodu 2 % provize pro zprostředkovatele. Obě varianty jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné, ale

pro zaměstnance nejsou stejně výhodné, protože z peněžní formy zaměstnanci bude odečten odvod na sociální a zdravotní pojištění a daň. Pokud odečteme všechny tyto povinné odvody a daň, zaměstnanci přijde ve mzdě 656 Kč, v případě, že mu budou přičteny peněžní prostředky na Ticket Benefits® Card, částka bude v plné výši 1 500 Kč.

Tab. 21: Výpočet odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměna:	1 500 Kč
Soc. a zdrav. poj. za zaměstnavatele 34 %	510 Kč
HM zaměstnanec	990 Kč
Soc. a zdrav. poj. za zaměstnance 11 %	109 Kč
Daň 15%	225 Kč
Čistá mzda	656 Kč

Rozšíření věrnostních odměn

Tab. 22: Věrnostní odměna (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpracované roky	Výše bonusu	Náklad
1 - 3 roky	1 000 Kč	1 020 Kč
4 - 5 let	2 000 Kč	2 040 Kč
6 - 7 let	3 000 Kč	3 060 Kč
8 - 9 let	4 000 Kč	4 080 Kč
10 a více	5 000 Kč	5 100 Kč

Náklady jsou pro zaměstnavatele opět o 2 % vyšší skrz provizi pro zprostředkovatele. Odměna je daňově uznatelná a díky převodu peněžních prostředků na Ticket Benefits® Card zaměstnanec z této částky nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a daň.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci si budou volit mezi jednotlivými benefity. Zvolené zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnavatele plně daňově uznatelné. Zaměstnanci z nich neodvádí daň ani sociální a zdravotní pojištění.

Tab 23: Penzijní a životní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na jeden rok na jednoho zaměstnance	Varianta měsíčního příspěvku	
	300 Kč	500 Kč
Penzijní pojištění	3 600 Kč	6 000 Kč
Životní pojištění	3 600 Kč	6 000 Kč

Tab. 24: Ticket Benefits® Card (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ticket Benefits® Card	Náklady pro první měsíc		Náklady pro další měsíce		Náklady za rok	
Výše příspěvku	300 Kč	500 Kč	300 Kč	500 Kč	3 600 Kč	6 000 Kč
Poplatek za novou kartu	50 Kč	50 Kč	0 Kč	0 Kč	50 Kč	50 Kč
Provize 2 % z vkladu	6 Kč	10 Kč	6 Kč	10 Kč	72 Kč	120 Kč
CELKEM	356 Kč	560 Kč	306 Kč	510 Kč	3 722 Kč	6 170 Kč

Z důvodu zavádění jsou v prvním měsíci započteny i poplatky na založení karty. Z každého příspěvku si zprostředkovatel bere provizi v hodnotě 2 %. Náklady jsou proto o tyto hodnoty vyšší než u benefitů ve formě příspěvku na penzijní nebo životní pojištění. I tento příspěvek je osvobozen od odvodů a nepodléhá dani.

Prémie za nového zaměstnance

Tato složka mzdy je daňově uznatelná, ale pro zaměstnance není osvobozena od odvodů a daně. Prémie byla pro stávajícího zaměstnance zvolena na 1 500 Kč, náklad pro zaměstnavatele to bude 2 010 Kč. Pro nového zaměstnance se náklady pro zaměstnavatele nedají přesně vyčíslit, protože nelze zjistit, do jaké mzdové tarifní třídy bude zařazen. Pokud by se tato prémie měla počítat z průměrné mzdy ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o., která v roce 2014 měla hodnotu 22 008 Kč, tak by se tento náklad pohyboval okolo částky 29 491 Kč.

CELKOVÉ NÁKLADY

Celkové náklady se těžko odhadují, protože je tu mnoho neznámých aspektů. Pokud se bude uvažovat s nejvyššími možnými náklady pro společnost, které tyto návrhy obsahují, se současným počtem zaměstnanců a délkou jejich odpracovaných let, zvýší

se ročně o 297 400 Kč. Do těchto nákladů není započtena případná prémie za nového zaměstnance. Tyto celkové náklady tvoří 3,52 % ze mzdových nákladů a 0,62 % z celkových nákladů v roce 2014.

5.2 Přínosy

Návrhové řešení navzdory zvýšení nákladů přináší mnoho přínosů. Pomocí navržené odměny za nejlepšího pracovníka se zvětší provázanost mezi hodnocením a odměňováním. Zaměstnanci pocítí, že jejich kvalitní a poctivá práce je záslužně odměněna. A rozšíření věrnostních odměn bude působit na snížení fluktuace společnosti.

Díky navrženému formuláři ke zpětné vazbě zaměstnanci budou vědět, v čem mají prostor pro zlepšení a právě již zmíněná odměna je třeba bude motivovat k lepším pracovním výkonům.

Rozšířením portfolia zaměstnaneckých výhod povede k větší motivovanosti zaměstnanců a bude na pracovníky společnost působit perspektivněji. Navržený systém benefitů bude i velkým pozitivem pro získávání nových, kvalifikovaných pracovníků. Společnost jim bude mít co nabídnout ze strany zaměstnaneckých výhod.

Prémie za pracovníka je taktéž motivační program pro nové a kvalifikované pracovníky. Ale zároveň působí i na stávající zaměstnance, kteří mají možnost si také přilepšit k výplatě. Tato prémie přináší i výhodu lepšího začlenění nového pracovníka do kolektivu společnosti a nenaruší tak zdejší vztahy.

Spolupráce se školami a úřadem práce v podobě zúčastnění se na programu s dotacemi je pro společnost taktéž výhodná. Dokonce zde mohou získat na určité časové období kvalitní, ale levnější pracovní sílu.

Všechny tyto přínosy by měly hlavně vést k větší spokojenosti pracovníků a následně k vyšší produktivitě práce, větší kvalifikovanosti a ke snížení fluktuace pracovníků. Pokud by tyto změny nastaly, zvýší se konkurenceschopnost společnosti a upevní si postavení na trhu.

Účinnost změn lze zjistit pouze zpětně, ale všeobecně lze říci, že růst procenta nákladů by měl být menší, než růst procent produktivity zaměstnanců.

5.3 Harmonogram změn

Aby společnost CODACO ELECTRONIC s.r.o. mohla zavést všechny tyto změny, je třeba navrhnout časový plán, který jednotlivé změny rozvrhne.

Červenec 2016 - Ředitel společnosti začne kontrolovat vedoucí zaměstnance, zda provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Srpen 2016 - Vedoucí zaměstnanci na základě hodnocení pracovníků začnou vyplňovat formulář zpětné vazby a budou jej předávat svým podřízeným.

Září - Říjen 2016 - Vedení společnosti naváže kontakt s vybranými školami a úřadem práce o možné spolupráci.

Prosinec 2016 - Proběhne první vyhlášení nejlepších pracovníků z jednotlivých úseků.

Leden 2017 - Zavedení nového systému zaměstnaneckých výhod a zavede se rozšíření věrnostních odměn, které budou zhodnoceny za uplynulé roky. V lednu 2017 se zavede i prémie za nového zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout a doporučit změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Důvod k těmto změnám byla nedostatečná motivace pracovníků k pracovnímu výkonu a nedostatečné propojení jednotlivých systémů.

První část obsahovala faktografickou rešerši teoretických východisek, které objasňovaly základní pojmy jako je odměňování a hodnocení pracovníků, motivaci, jednotlivé analýzy a řízení lidských zdrojů jako celku.

Analytická část obsahovala základní informace o společnosti a detailní analýzu současného stavu systému hodnocení a odměňování. K analýze společnosti byla využita analýza 7S. Ekonomická situace společnosti byla sledována v období 2010 - 2014. V analýze zaměstnanců byl sledován poměr mužů a žen, jejich rozdělení do příslušných úseků a jejich průměrné hrubé mzdy. Dále byla provedena analýza fluktuace, nemocnosti a produktivity práce. Pro průzkum oborového okolí byla využita Porterova analýza a analýza trhu práce, která se zaměřuje na srovnání průměrných mezd, míru nezaměstnanosti nebo úroveň vzdělání, následně poukazuje na hrozby ve změnách legislativy a příležitosti dotací.

Pro průzkum spokojenosti bylo využito dotazníkové šetření, které bylo předáno zaměstnancům společnosti. Pro názor vedení společnosti byl využit řízený rozhovor s managementem společnosti.

V poslední analytické části byla provedena SWOT analýza, která odhaluje slabé a silné stránky společnosti, jejich příležitosti a hrozby. Pozitivní pro společnost je, že má více silných než slabých stránek a více příležitostí než hrozeb.

Návrhová část je zaměřena na zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměn. Navrhnut byl formulář zpětné vazby, který zlepší komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným ohledně pracovních výkonů. Na provázání systému hodnocení a odměňování byla navržena odměna pro nejlepšího zaměstnance jednotlivých úseků, která se bude vyhlašovat jednou za tři měsíce. Následně byl navrhnut systém

zaměstnaneckých výhod, který poskytuje zaměstnancům možnost výběru. Pro snížení fluktuace a pro větší kvalifikovanost pracovníků byly navrženy 3 možnosti pro získávání nových a kvalifikovaných pracovníků. Bylo doporučeno se zapojit do programu úřadu práce, který poskytuje dotace. Tento program nese název Záruky pro mladé ve Zlínském kraji.

Na závěr bakalářské práce byly všechny návrhy ekonomicky zhodnoceny a byly vytyčeny přínosy, které by měly společnosti tyto změny poskytnout.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen and ŠIKÝŘ, Martin. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno : Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

CODACO ELECTRONIC. 2015. Valašské Meziříčí.

CODACO ELECTRONIC S.R.O. Profil. *codaco.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.codaco.cz/profil>.

CODACO ELECTRONIC S.R.O. Reference. *codaco.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.codaco.cz/reference>.

CODACO ELECTRONIC S.R.O. Služby. *codaco.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.codaco.cz/sluzby>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *czso.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nejnovější ekonomické údaje. *czso.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. *vdb.czso.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&zo=N&pvo=MZD04-A&nahled=N&sp=A&skupId=851&verze=-1&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&str=v305.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. czso.cz [online].
© 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné
z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

d' AMBROSOVÁ, Hana, Růžena KLÍMOVÁ, Dana PROŠKOVÁ a spol. 2010. *Mzdy 2010: od A do Z .. : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2010*. Praha: MERITUM, 757 s. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-515-1.

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

DOTAČNÍ.INFO. Operační program zaměstnanost 2014-2020. dotacni.info [online].
© 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/>.

EDENRED. Ticket Benefits® Card. edenred.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25].
Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits-cardhtml>.

ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. personall.cz [online]. © 2005 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.

FLODR, J. *Řízený rozhovor*. CODACO ELECTRONIC s.r.o., Hemy 825, Valašské Meziříčí. 9. 5. 2016.

HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. : il. ISBN 9788074001208.

HOVORKA, Jiří. Daně: Vyšší sleva za dítě už z letošních příjmů. penize.cz [online]. 6.3.2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-prijmu-fyzickych-osob/309404-dane-vyssi-sleva-za-dite-uz-z-letosnich-prijmu>.

HRONÍK, František, 2006, *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada. ISBN 80-247-1458-2.

IDNES. Minimální mzda poroste k 11 tisícům, slíbil premiér Sobotka odborářům. *iDnes.cz: Ekonomika*. [online]. 24.5.2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/mpsv-navhrne-rust-minimalni-mzdy-od-ledna-na-11-000-kc-fs6-/ekonomika.aspx?c=A160524_121203_ekonomika_lve.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Nabídka a poptávka na trhu práce. *portal.mpsv.cz* [online]. 06.05.2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Nová šance ve zlínském kraji. *portal.mpsv.cz* [online]. 5. 5. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/evropsky_socialni_fond/projekty_v_realizaci/regionalni_individualni_projekty/nova_sance_ve_zk.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Statistiky nezaměstnanosti. *portal.mpsv.cz* [online]. 06.05.2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Záruky pro mladé ve zlínském kraji. *portal.mpsv.cz* [online]. 17. 5. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/evropsky_socialni_fond/projekty_v_realizaci/regionalni_individualni_projekty/zaruky_pro_mlade_ve_zk.

INTERNÍ DOKUMENT. 2014. Valašské Meziříčí.

ISS-COP VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. Přehled oborů. *isscopvm.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.isscopvm.cz/skola/studijni-obory/prehled-oboru/>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 269 s. : il. ISBN 9788024726908.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPECKÝ, Josef. Vláda navrhla otcovskou, placený týden doma pro tatínky s novorozencem. *iDnes.cz: Zprávy*. [online]. 11.5.2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/vlada-kyvla-na-otcovskou-tyden-doma-pro-tatinky-s-novorozencem-pse-/domaci.aspx?c=A160511_115322_domaci_kop.

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

KRUNTORÁDOVÁ, Markéta. *Mzdový systém podniku: Odměňován, mzdový systém podniku*. Brno: VUT Fakulta Podnikatelská, 2015.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. : il., grafy. ISBN 9788024719115.

MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno : Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příjmy a životní úroveň. *mpsv.cz* [online]. 5.10.2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>.

NACHTIGAL, Daniel. 2011. *KRITÉRIA KRÁTKODOBÉHO HODNOCENÍ ADM*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2011. *KRITÉRIA KRÁTKODOBÉHO HODNOCENÍ TECH*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2010. *KRITÉRIA KRÁTKODOBÉHO HODNOCENÍ VYR*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2012. *METODIKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2011. *MZDOVÝ PŘEDPIS*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2009. *PRACOVNÍ ŘÁD*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2014. *SCHEMA PRACOVNÍCH MÍST*. Valašské Meziříčí.

NACHTIGAL, Daniel. 2015. *TARIFNÍ TRÍDY, SAZBY A LIMITY PRO PRÉMIE A PODÍLY NA ZISKU*. Valašské Meziříčí.

OBCHODNÍ AKADEMIE A VOŠ VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *oavm.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.oavm.cz/>.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. : il. ISBN 8024717069.

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

SCHRACK TECHNIK. O společnosti. *schrack.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.schrack.cz/o-spolecnosti/>.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ: Fakulta logistiky a krizového řízení: Chci studovat. *utb.cz* [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/flkr/chci-studovat/charakteristika-oboru>.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ: Fakulta managementu a ekonomiky. *utb.cz* [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fame/chci-studovat/co-chci-studovat>.

URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *justice.cz*. [online]. © 2012 – 2015 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=codaco+electronic>.

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 117 s. : il. ISBN 9788024723617.

ZLÍNSKÝ KRAJ. Zlín region in Brussels. *zlinregioninbrussels.eu* [online]. © 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.zlinregioninbrussels.eu/cz/zlin_region.php.

ZPT. Profil firmy. *zptvigantice.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.zptvigantice.cz/index.php?action=profile&chapter=uvod>.

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: TRŽBY	44
GRAF 2: CELKOVÉ A MZDOVÉ NÁKLADY	45
GRAF 3: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	45
GRAF 4: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	47
GRAF 5: VÝVOJ POČTU UZAVŘENÝCH PRACOVNÍCH SMLUV	47
GRAF 6: DOSAŽENÝ VĚK ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2014	48
GRAF 7: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2014	48
GRAF 8: NEMOCENSKÁ DOVOLENÁ.....	49
GRAF 9: PRŮMĚRNÉ MZDOVÉ NÁKLADY NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE	49
GRAF 10: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	51
GRAF 11: PRŮMĚRNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI	69
GRAF 12: VĚK.....	VII
GRAF 13: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	VIII
GRAF 14: SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ.	IX
GRAF 15: SPRAVEDLIVOST SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	X
GRAF 16: POMĚR PEVNÉ A POHYBLIVÉ SLOŽKY MZDY.	X
GRAF 17: UPOSLECHNUTÍ NÁVRHŮ NADŘÍZENÝMI.....	XI
GRAF 18: SPRAVEDLIVOST HODNOCENÍ.	XII
GRAF 19: ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	XIII
GRAF 20: VOLBA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	XIV
GRAF 21: MOTIVACE	XV
GRAF 22: NABÍDKA A VYUŽITÍ ŠKOLENÍ	XV
GRAF 23: KARIÉRNÍ RŮST	XVI
GRAF 24: MANAŽERSKÝ STYL ROZHODOVÁNÍ	XVII
GRAF 25: PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ	XVIII
GRAF 26: DOPORUČENÍ JAKO ZAMĚSTNAVATELE	XVIII

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: OBECNÝ ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
OBR. 2: TŘI OBLASTI HODNOCENÍ.	17
OBR. 3: HODNOCENÍ POMOCÍ STUPNICE.	20
OBR. 4: SLOŽKY CELKOVÉ ODMĚNY.	22
OBR. 5: SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.	24
OBR. 6: MZDOVÁ TARIFNÍ STUPNICE S PEVNÝMI MZDOVÝMI TARIFY.	27
OBR. 7: MZDOVÁ TARIFNÍ STUPNICE SE MZDOVÝMI TARIFY S ROZPĚTÍM.	27
OBR. 8: MZDOVÁ TARIFNÍ STUPNICE S PŘEKRÝVAJÍCÍM ROZPĚTÍM MZDOVÝCH TARIFŮ. ..	27
OBR. 9: PROCES MOTIVACE ZALOŽENÝ NA USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB.	31
OBR. 10: HIERARCHIE POTŘEB PODLE MASLOWA.	31
OBR. 11: MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON.	32
OBR. 12: MODEL 7S.....	34
OBR. 13: SWOT ANALÝZA.	35
OBR. 14: MAPA.....	38
OBR. 15: LOGO	40
OBR. 16: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.	42
OBR. 17: HODNOTÍCÍ KRITÉRIA ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ.....	55
OBR. 18: HODNOTÍCÍ KRITÉRIA TECHNICKÝCH PRACOVNÍKŮ	55
OBR. 19: HODNOTÍCÍ KRITÉRIA VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ	56
OBR. 20: ROZLOŽENÍ TARIFNÍCH TŘÍD	58
OBR. 21: STRUKTURA VZDĚLÁNÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI.	71
OBR. 22: FORMULÁŘ ZPĚTNÉ VAZBY.	79

SEZNAM TABULEK

TAB. 1: MZDOTVORNÉ FAKTORY	25
TAB. 2: ROZLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ	46
TAB. 3: MUŽI A ŽENY	46
TAB. 4: MZDOVÉ NÁKLADY 2010 - 2014	50
TAB. 5: MÍRA FLUKTUACE	51
TAB. 6: PRODUKTIVITA	52
TAB. 7: TARIFNÍ TŘÍDY	58
TAB. 8: POROVNÁNÍ ČR A ZLÍNSKÉHO KRAJE	70
TAB. 9: POČET ZAMĚSTNANÝCH ŽEN A MUŽŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI	70
TAB. 10: POROVNÁNÍ UKAZATELŮ ZLÍNSKÉHO KRAJE A OKRESU VSETÍN	71
TAB. 11: UKAZATELE OKRESU VSETÍN V LETECH 2010 - 2014.....	71
TAB. 12: NABÍDKA A POPTÁVKA PRACOVNÍ SÍLY	73
TAB. 13: SILNÉ STRÁNKY	75
TAB. 14: SLABÉ STRÁNKY	76
TAB. 15: PŘÍLEŽITOSTI.....	76
TAB. 16: HROZBY	77
TAB. 17: VYHODNOCENÍ SWOT	77
TAB. 18: ROZLOŽENÍ VĚRNOSTNÍ ODMĚNY	81
TAB. 19: PENĚŽNÍ ODMĚNA.....	86
TAB. 20: PŘEVOD NA TICKET BENEFITS® CARD.....	86
TAB. 21: VÝPOČET ODMĚNY	87
TAB. 22: VĚRNOSTNÍ ODMĚNA.....	87
TAB. 23: PENZIJNÍ A ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	88
TAB. 24: TICKET BENEFITS® CARD.....	88

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA 2: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	VII
PŘÍLOHA 3: VÝKAZY ZISKŮ A ZTRÁT	XX
PŘÍLOHA 4: FORMULÁŘ ZPĚTNÉ VAZBY	XXX

7) Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

8) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

9) Měl by se změnit současný systém odměňování?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

10) Vyhovuje Vám poměr pevné (základní mzda) a pohyblivé (odměny, bonusy, prémie, příplatky...) složky mzdy?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

11) Probíhá pravidelně hodnocení Vaší práce?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

12) Máte dostatečnou zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

13) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

14) Jste spokojen/ná s krátkodobým hodnocením, které se koná jednou měsíčně?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

NÁZOR:.....

MOTIVACE A KARIÉRNÍ RŮST

- 23) Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?
- a) mzda
 - b) odměny
 - c) jistota zaměstnání
 - d) pochvala od nadřízeného
 - e) zaměstnanecké výhody
 - f) jiné

NÁZOR:.....

- 24) Jsou Vám ve společnosti nabízena školení?

ANO, VŽDY ANO, OBČAS NE

NÁZOR:.....

- 25) Využíváte nabídek těchto školení?

ANO, VŽDY ANO, OBČAS NE

NÁZOR:.....

- 26) Máte možnost na své pozici kariérního růstu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

PRACOVNÍ PODMÍNKY A PROSTŘEDÍ

- 27) Jste spokojeni s aktuální pružnou pracovní dobou?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

- 28) Vztahy na pracovišti považujete za:

FORMÁLNÍ FORMÁLNÍ POUZE K NADŘÍZENÝM
NEFORMÁLNÍ

NÁZOR:.....

29) Ve společnosti se vyskytuje manažerský styl rozhodování:

- | | |
|-------------------|--|
| a) direktivní | - nadřízený se soustředí pouze na svůj názor |
| b) demokratický | - nadřízený je aktivní, ale rád si nechá sdělit názor ostatních |
| c) liberální | - nadřízený často přenechává iniciativu ostatním |
| d) participativní | - nadřízený přenechává skoro veškerou iniciativu ostatním a je pasivní |

30) Stres, který podstupujete na Vaší pracovní pozici, je:

NORMÁLNÍ PŘIMĚŘENÝ NĚKDY NEPŘIMĚŘENÝ NEPŘIMĚŘENÝ

NÁZOR:.....

31) Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti (vybavení, osvětlení, pracovní prostory ...)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

32) Jste spokojeni se vztahy se svými spolupracovníky?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

33) Vaše práce je pro Vás fyzicky zatěžující?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

34) Vaše práce je pro Vás psychicky zatěžující?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

35) Do zaměstnání dojíždíte?

ANO NE Pokud ano, kolik kilometrů?

36) Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE NEVÍM

NÁZOR:.....

37) Uvažovali jste o změně zaměstnání za posledního půl roku?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

NEVÍM

NÁZOR:.....

PROSTOR PRO VAŠE DALŠÍ VYJÁDŘENÍ

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

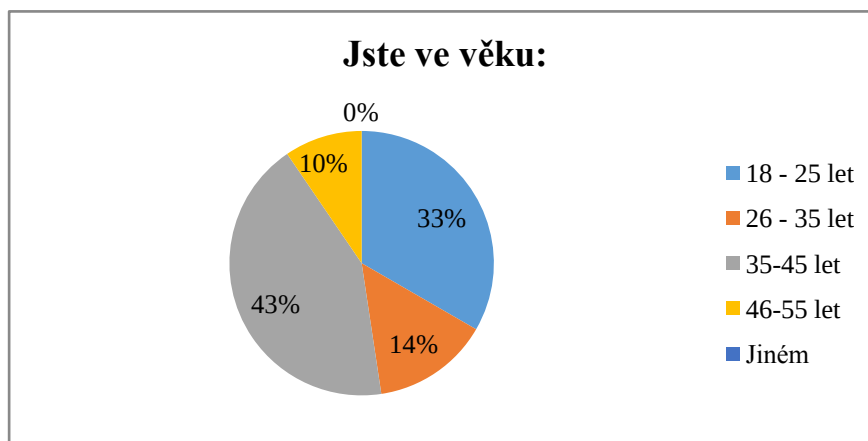
Základní informace

Otázka č. 1: Vaše pohlaví:

Přestože ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. je mírná převaha mužů, dotazníkové šetření naopak vyplnilo více žen, a to v procentuálním poměru 57,1 % žen a 42,9 % mužů.

Otázka č. 2: Jste ve věku:

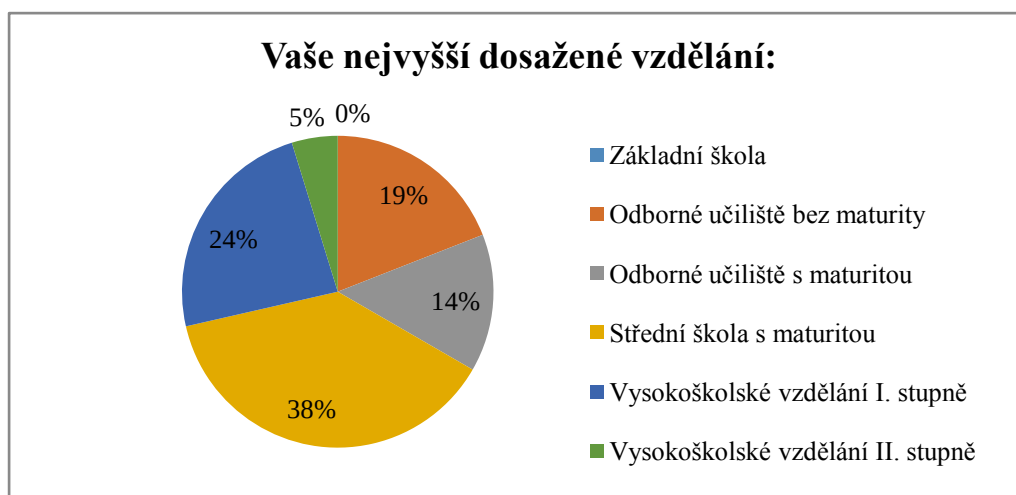
Dle procentuálního věkového rozložení lze soudit, že společnost má velký počet mladých zaměstnanců, proto nehrozí v blízké budoucnosti fluktuace zaměstnanců z důvodu odchodu do důchodu.



Graf 12: Věk. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání:

Ve společnosti nepracuje žádný pracovník, který by měl své studium ukončeno základním vzděláním. 19 % dotazovaných má střední školu zakončenou vyučením, 52 % složilo maturitní zkoušku a 29 % získalo titul na vysoké škole.



Graf 13: Nejvyšší dosažené vzdělání. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o.?

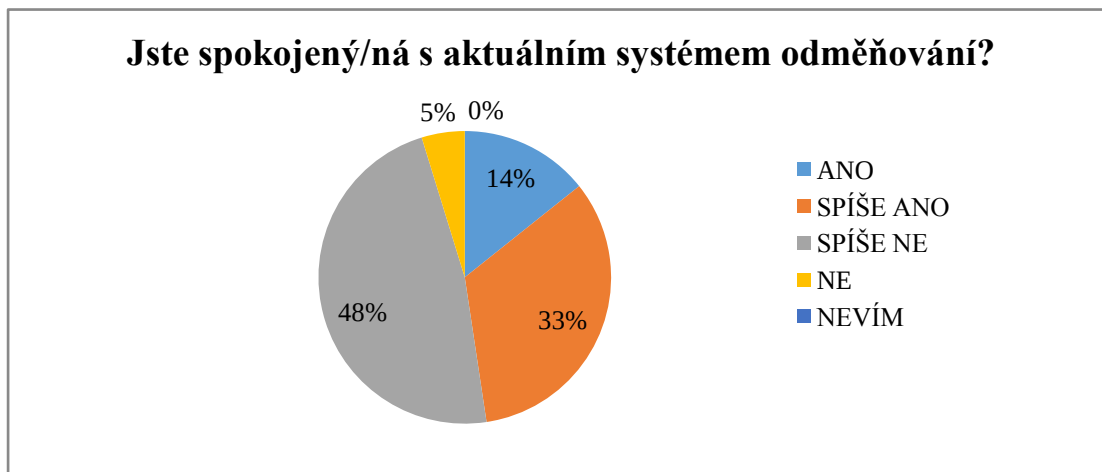
13 respondentů (61,9 %) pracuje ve společnosti v rozmezí 1 - 4 let, toto velké procento je z důvodu sloučení dvou společností, které vzniklo v roce 2013 a z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců v roce 2014. Dalších 6 (28,6 %) dotazovaných pracuje ve společnosti 5-10 let a 2 (9,5 %) pracovníci více než 10 let.

Otázka č. 5: Zastupují pracovní pozici:

Technických pracovníků odpovídalo 5 z 5-ti, administrativní pracovník neodpovídal jeden, tři výrobní pracovníci a tři montážní pracovníci také neodpověděli na sestavený dotazník. Stejně procentuální zastoupení v dotazníkovém šetření mají administrativní a výrobní pracovníci po 33,3 %. 23,9 % zastupují techničtí pracovníci a 9,5 % montážní pracovníci.

Odměňování pracovníků

Otázka č. 6: *Jste spokojený/ná s aktuálním systémem odměňování?*



Graf 14: Spokojenost se systémem odměňování. (Zdroj: Vlastní zpracování)

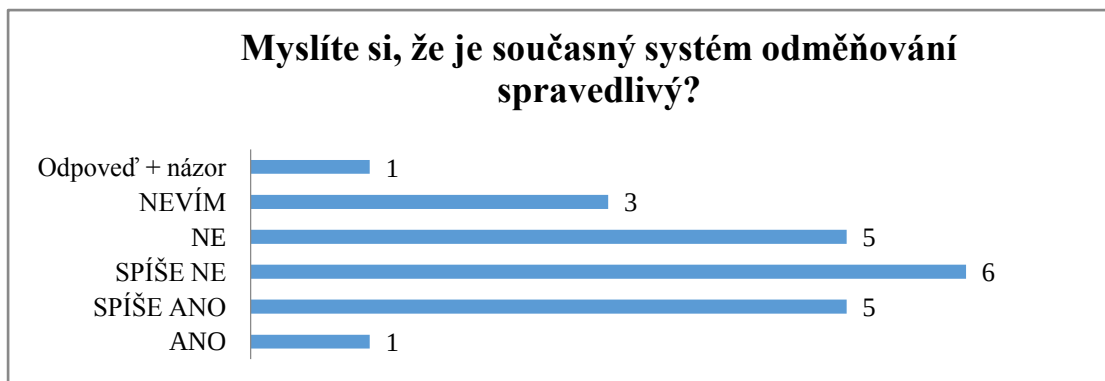
Se systémem odměňování není vůbec spokojeno 5 % dotazovaných zaměstnanců, a 48 % zaměstnanců není spíše spokojeno. Z toho vyplývá, že více než půlce dotazovaných pracovníků nevyhovuje aktuálně nastavené odměňování. Pouhých 14 % je plně spokojeno s tímto systémem.

Otázka č. 7: *Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?*

81 % respondentům je systém srozumitelný, pouze jeden respondent (5 %) se vůbec v tomto systému nevyzná a 3 pracovníkům (14 %) není moc jasný. Systém by měl být jasný všem zaměstnancům a veškeré změny, které se případně odehrají, by měly být vysvětleny a zveřejněny. Společnost má směrnici, která systém odměňování řeší, a proto by měla být pro všechny zaměstnance veřejná a dostupná.

Otázka č. 8: *Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?*

Z této otázky není možné sestavit jednoznačná závěr. 52 % dotazovaných si myslí, že není spravedlivý, 14 % neví, jestli je spravedlivý a zaměstnanec, který odpovídal s názorem si myslí, že hodnotitel dává více na své pocity, než na hodnoty vykonané práce, a proto nemůže být vždy tento systém spravedlivý. 29 % respondentů zastává názor, že systém spravedlivý spíše je.



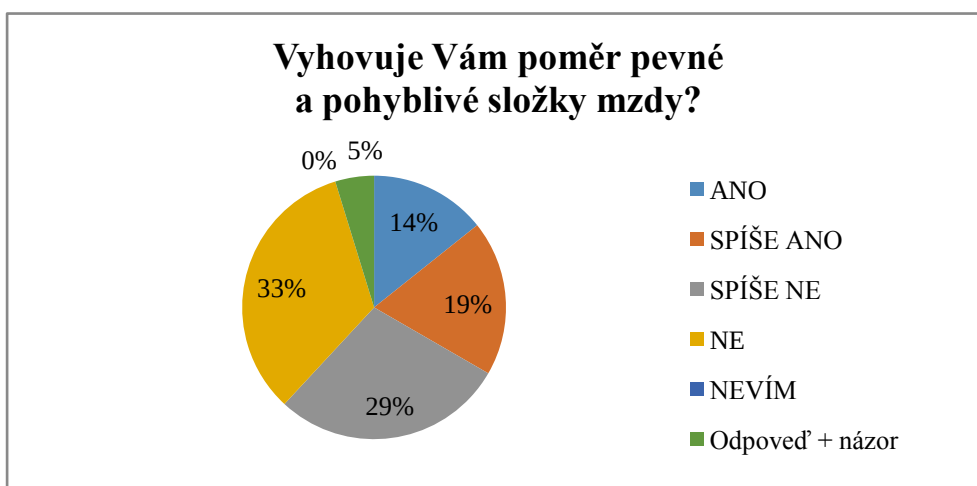
Graf 15: Spravedlivost systému odměňování. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Měl by se změnit současný systém odměňování?

Zde převažuje jasný názor pro změnu systému odměňování. Pouhých 19 % dotazovaných si to nemyslí. 71 % si je téměř nebo úplně jisto změnou a 10 % dotazovaných neví.

Otázka č. 10: Vyhovuje Vám poměr pevné (základní mzda) a pohyblivé (odměny, bonusy, prémie, příplatky...) složky mzdy?

Tento poměr zaměstnancům spíše nevyhovuje, a to vypovídá i z předešlé otázky, kdy si zaměstnanci nejsou úplně jisti spravedlivostí odměňování. Zaměstnanec, který odpovídal s názorem si myslí, že v případě kdy pracovník pracuje rok nadstandard, tak by mu měla být zvýšena základní mzda.



Graf 16: Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení pracovníků

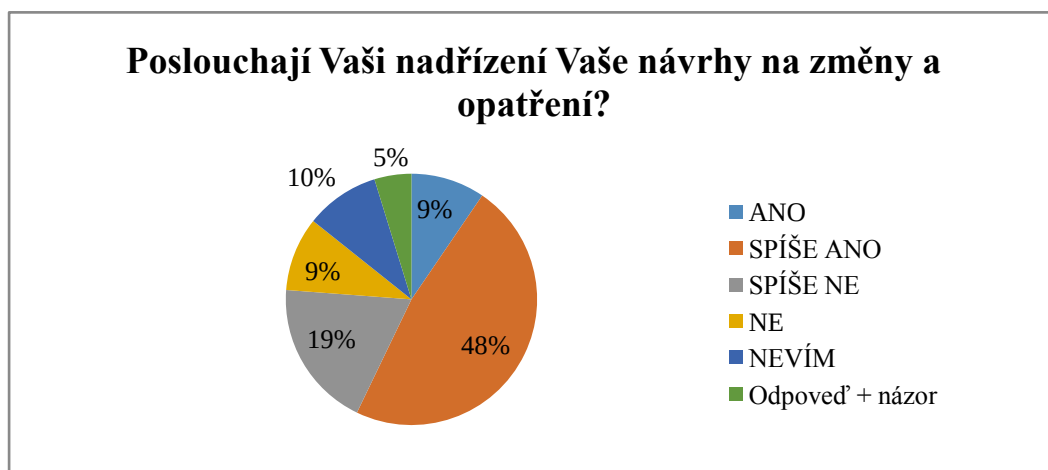
Otázka č. 11: Probíhá pravidelně hodnocení Vaší práce?

62 % respondentů bývá pravidelně hodnoceno, dle směrnice hodnocení, tedy jednou měsíčně a jednou ročně. 5 % neví jestli jsou hodnoceni pravidelně a 33 % není nebo spíše není pravidelně hodnoceno. Hodnocení je důležitou součástí motivace i odměňování zaměstnanců, a proto by toto procento mělo vzrůst.

Otázka č. 12: Máte dostatečnou zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

Stejné procento, které bylo v předchozí otázce pravidelně hodnoceno (62 %) má i dostatečnou zpětnou vazbu. 38 % respondentů si nemyslí, že zpětná vazba, kterou dostávají, je pro ně dostačující a vypovídající.

Otázka č. 13: Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?



Graf 17: Uposlechnutí návrhů nadřízenými. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nadřízení naslouchají svým zaměstnancům, ale dle názoru málokdy tyto názory vyslyší a většinu těchto návrhů na změny a opatření nerealizují.

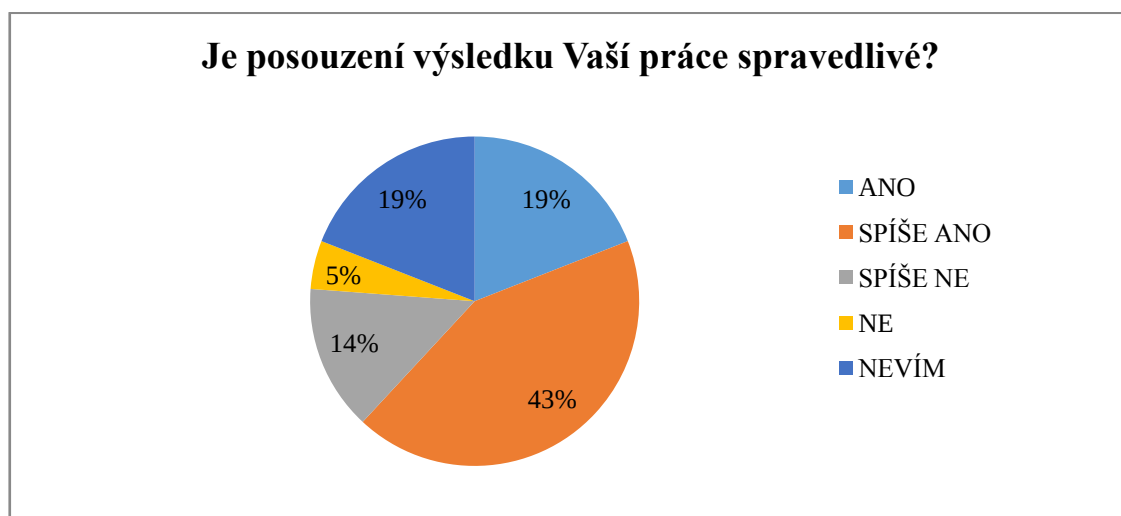
Otázka č. 14: Jste spokojen/a s krátkodobým hodnocením, které se koná jednou měsíčně?

Spokojenost s krátkodobým hodnocením, které probíhá jednou měsíčně, převládá u 67 % dotazovaných, pouhých 19 % není spokojeno a 14 % nezastává žádný z těchto názorů.

Otázka č. 15: Jste spokojen/a s hodnotícím rozhovorem, který se koná jednou ročně?

O pouhé jedno procento méně zaměstnanců (66 %) je spíše spokojeno s hodnotícím rozhovorem než s krátkodobým hodnocením. 19 % není spokojeno ani s tímto hodnocením, 10 % nemá na tuto otázku názor a jeden respondent dokonce uvedl, že u něho toto hodnocení vůbec neprobíhá. Hodnocení by mělo probíhat u všech zaměstnanců stejně bez výjimek.

Otázka č. 16: Je posouzení výsledku Vaší práce spravedlivé?



Graf 18: Spravedlivost hodnocení. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přestože hodnocení neprobíhá pravidelně a zaměstnanci nejsou úplně spokojeni s krátkodobým a dlouhodobým hodnocením, si myslí, že v 62 % je toto hodnocení spravedlivé. V návaznosti na zmíněné nedostatky 19 % respondentů ani neví, jestli je spravedlivé, a 19 % si myslí, že není.

Otázka č. 17: Má špatné či naopak kladné hodnocení vliv na výši mzdy?

Pouhých 58 % dotazovaných vidí spojitost mezi hodnocením a odměňováním pracovníků. 19 % neví, jestli tam propojenost je, nebo není, a 23 % tam tuto spojitost nevidí.

Zaměstnanecké výhody

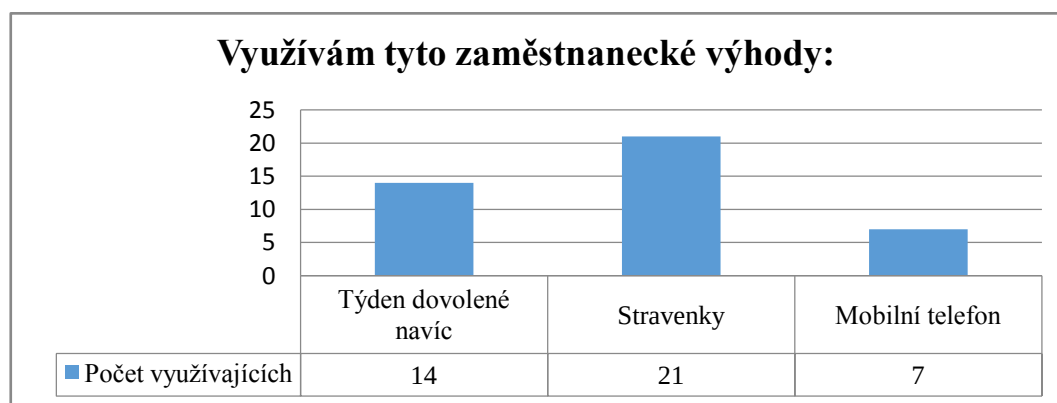
Otázka č. 18: Motivují Vás poskytované zaměstnanecké výhody ke zvyšování pracovní výkonnosti?

Až 72 % dotazovaných se necítí být motivováno zaměstnaneckými výhodami. 0% se cítí plně motivováno a 28 % se cítí částečně motivováno.

Otázka č. 19: Jste spokojen/a se současnými zaměstnaneckými výhodami?

Jelikož se zaměstnaneckými výhodami necítí být zaměstnanci motivováni, zákonitě nemůžou být ani spokojeni, proto 62 % respondentů se přiklonilo k nespokojenosti. 38 % dotazovaných pracovníků je částečně spokojeno.

Otázka č. 20: Využívám tyto zaměstnanecké výhody:



Graf 19: Zaměstnanecké výhody. (Zdroj: Vlastní zpracování)

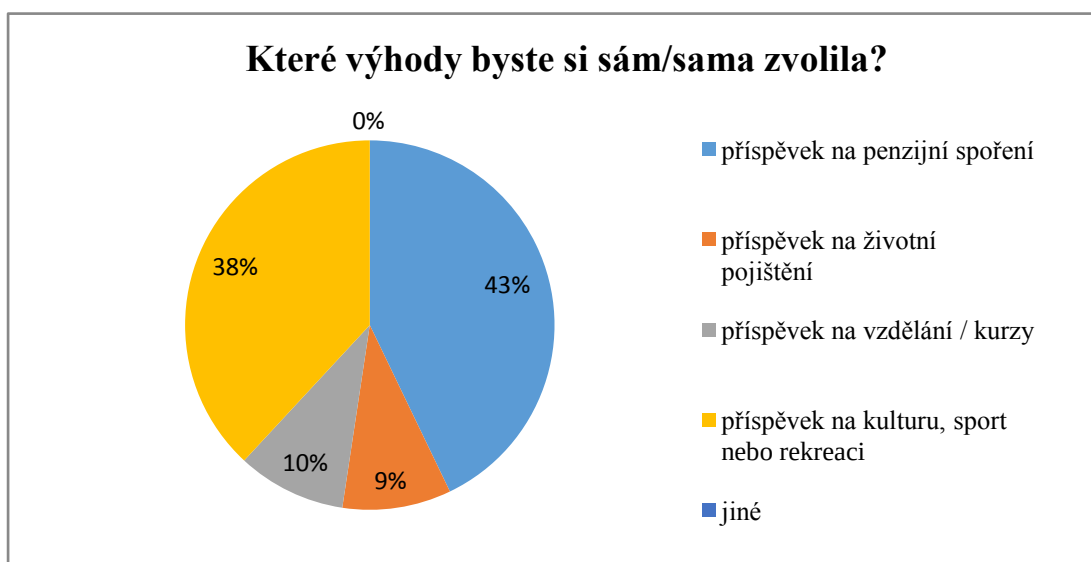
Všichni dotazovaní využívají benefitu stravenek. Týden dovolené navíc využívá pouze 14 dotazovaných, i když na ni dle směrnice mají nárok, protože všichni dotazovaní odpracovali více než jeden rok ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. Mobilní telefon využívají pouze pracovníci, kteří jej nutně potřebují ke své práci.

Otázka č. 21: Chtěl/a byste jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?

Tento systém by většině dotazovaných vyhovoval, pro jiný systém zaměstnaneckých výhod je 86 %. Nikdo nebyl zásadně proti, 9 % respondentů na to nemá názor a pouze 5 % by asi nechalo starý systém.

Otázka č. 22: Které výhody byste si sám/sama zvolila?

Nejvíce respondentů by si vybralo příspěvek na penzijní spoření nebo příspěvek na kulturu, sport nebo rekreaci. Jedná se o tradiční benefity, které jsou ve společnostech tohoto rozměru poskytovány, proto bude snaha v návrhovém řešení tyto zaměstnanecké výhody navrhnout v rámci zaměstnaneckých balíčků.

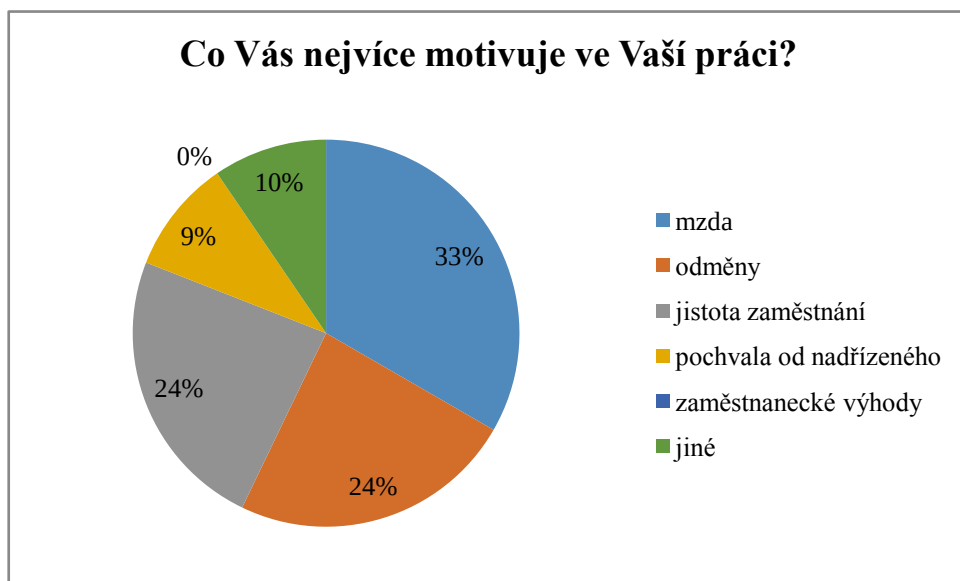


Graf 20: Volba zaměstnaneckých výhod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Motivace a kariérní růst

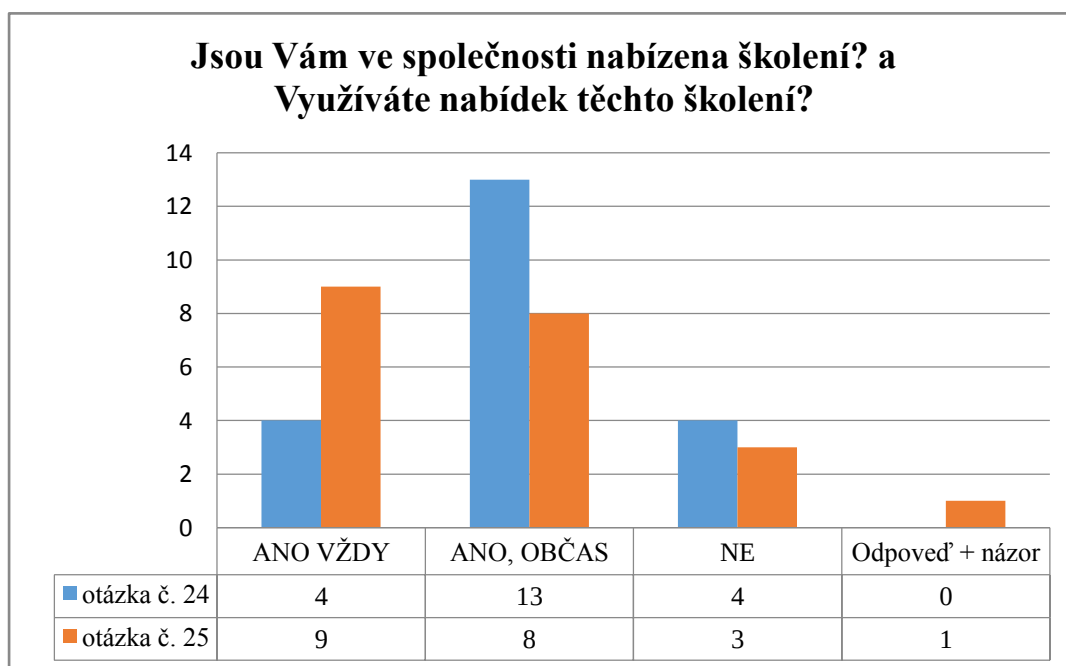
Otázka č. 23: Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké metody zaměstnance nemotivují, a proto zde dosahují hodnoty 0 %. Jako nejvyšší motivaci považují pracovníci základní mzdu, se stejným 24% zastoupením jsou na druhém místě odměny a jistota zaměstnání a 9 % respondentů motivuje pochvala od nadřízeného. 10 % zastává názoru jiné, kde v komentáři respondenti uvedli, že se necítí motivováni.



Graf 21: Motivace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 24 a 25: Jsou Vám ve společnosti nabízena školení? a Využíváte nabídek těchto školení?



Graf 22: Nabídka a využití školení. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků těchto otázek lze usoudit, že snaha zaměstnavatele v nabídce školení je zaměstnanci využívána. Pokud jim je tato nabídka poskytnuta, využijí ji. Jeden respondent uvedl, že školení mu nabízeno není, ale rád by se školení účastnil, kdyby dostal příležitost.

Otázka č. 26: Máte možnost na své pozici kariérního růstu?

80 % dotazovaných zaměstnanců má pocit, že kariérní růst není možný nebo o něm neví. Pouhých 20 % si myslí, že kariérní růst ve společnosti je pro ně možný a realizovatelný.



Graf 23: Kariérní růst. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní podmínky a prostředí

Otázka č. 27: Jste spokojeni s aktuální pružnou pracovní dobou?

Ve většině jsou pracovníci s pružnou pracovní dobou spokojeni, a to z 81 %. 14 % spíše není, 5 % nemá na tuto otázku názor a nikdo z respondentů neprojevil vyloženou nespokojenost. Tudíž lze soudit, že s pracovní dobou jsou zaměstnanci spokojeni.

Otázka č. 28: Vztahy na pracovišti považujete za:

Většina, tedy 81 % dotazovaných, považuje vztahy za formální pouze k vedení společnosti, jeden respondent je považuje za formální a 14 % označilo vztahy za zvláštní a proměnlivé.

Otázka č. 29: Ve společnosti se vyskytuje manažerský styl rozhodování:

Ve společnosti CODACO ELECTRONIC s.r.o. panuje převážně demokratický styl rozhodování. Nadřízený nikdy nepřenechává veškerou iniciativu a rozhodnost zaměstnancům. Občas se demokratický styl řízení promění v direktivní nebo naopak liberální styl řízení dle dané situace.



Graf 24: Manažerský styl rozhodování. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 30: Stres, který podstupujete na Vaší pracovní pozici je:

76 % dotazovaných neshledává svojí pracovní pozici za nijak významně stresující a považují stres za přiměřený nebo normální. Za stresující dle aktuálního stavu ji považuje 19 % a za nepřiměřeně stresující ji připadá 5 %.

Otázka č. 31: Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti (vybavení, osvětlení, pracovní prostory ...)?

Plně spokojených pracovníků je 38 %, za drobné změny a úpravy by bylo rádo 43 % zaměstnanců a spíše nespokojeni s pracovními podmínkami je 19 %.

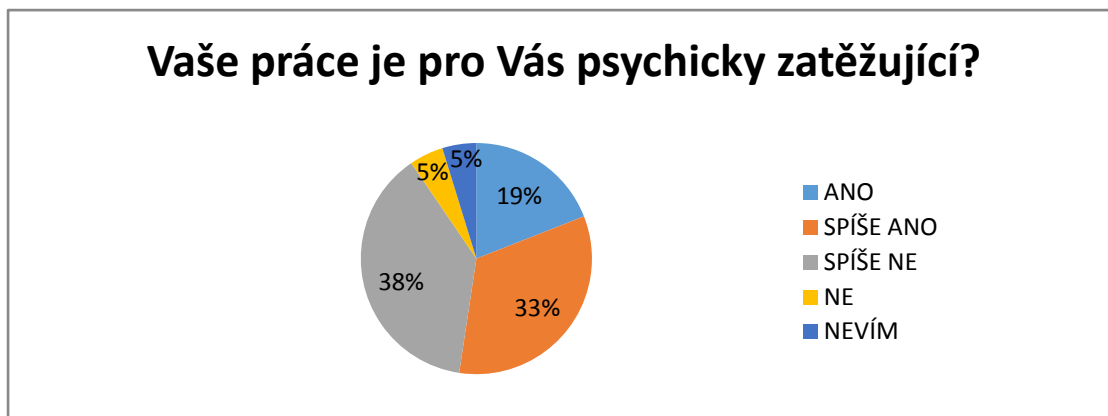
Otázka č. 32: Jste spokojeni se vztahy se svými spolupracovníky?

Až na výjimku jednoho respondenta jsou zaměstnanci spíše nebo zcela spokojeni se vztahy na pracovišti mezi dalšími pracovníky.

Otázka č. 33: Vaše práce je pro Vás fyzicky zatěžující?

Nikdo z respondentů nepovažuje svoji práci za fyzicky zatěžující, odpovědi se rozprostřely mezi SPÍŠE NE a NE, a to v poměru 8 : 13.

Otázka č. 34: *Vaše práce je pro Vás psychicky zatěžující?*



Graf 25: Psychická zátěž. (Zdroj: Vlastní zpracování)

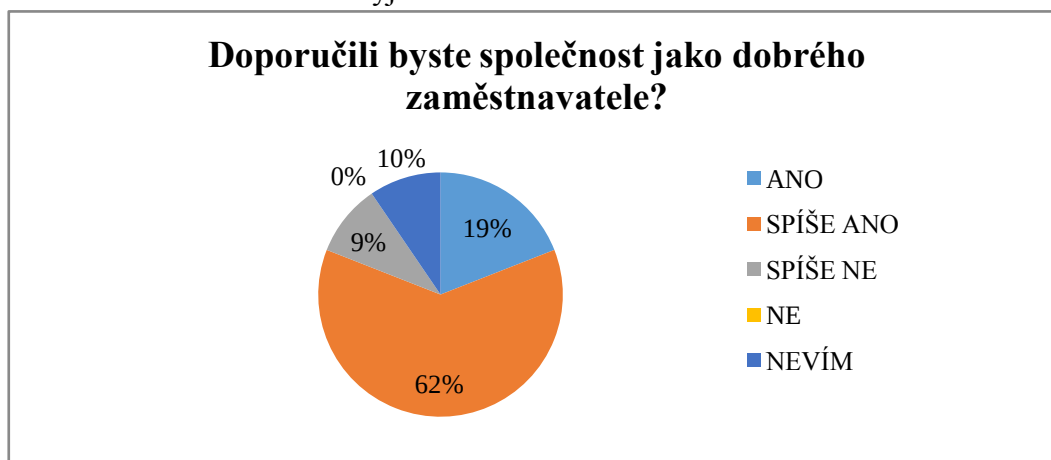
Jelikož fyzickou zátěž neshledal prakticky nikdo, tak více než půlka dotazovaných si myslí, že je jejich práce psychicky zatěžující, a 43 % si myslí, že psychickou zátěž nepocítují nebo pocítují minimálně.

Otázka č. 35: *Do zaměstnání dojíždíte?*

71 % z dotazovaných zaměstnanců do zaměstnání dojíždí ve vzdálenosti 3 až 20 km. Průměrná hodnota vzdálenosti dojezdu je 11,9 km.

Otázka č. 36: *Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?*

Většina zaměstnanců (81 %) shledává svého zaměstnavatele za dobrého a doporučili by ho pro případné zájemce o místo. 9 % si myslí, že spíše není dobrým zaměstnavatelem a 10 % se nechtělo k této otázce vyjádřit.



Graf 26: Doporučení jako zaměstnavatele. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 37: Uvažovali jste o změně zaměstnání za posledního půl roku?

O změně zaměstnání neuvažovala 76 % respondentů, 19 % o tom částečně nebo plně uvažovalo a 5 % se k této otázce nechce vyjádřit. 19 % v počtu respondentů je zastoupeno 4 zaměstnanci, a pokud by se zaměstnanci rozhodli změnit zaměstnání, výrazně by to zvýšilo fluktuaci zaměstnanců.

Příloha 3: Výkazy zisků a ztrát

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Codaco Electronic s.r.o.
	ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Hemý 825 Valašské Meziříčí
	IČ 25365312	757 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	19	6
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	18	6
+	Obchodní marže	03	1	
II.	Výkony	04	47 368	41 032
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	45 337	39 859
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	425	196
3.	Aktivace	07	1 606	977
B.	Výkonová spotřeba	08	29 493	24 656
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	25 198	19 276
B. 2.	Služby	10	4 295	5 380
+	Přidaná hodnota	11	17 876	16 376
C.	Osobní náklady	12	8 243	6 913
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 075	5 001
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 918	1 656
C. 4.	Sociální náklady	16	250	256
D.	Daně a poplatky	17	27	22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 225	2 240
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 370	625
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	341	10
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 029	615
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a ma	22	968	559
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	968	559
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příst	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	13	51
H.	Ostatní provozní náklady	27	375	735
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 421	6 583

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatný	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podí	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl	41		
X.	Výnosové úroky	42		2
N.	Nákladové úroky	43	695	572
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3	15
O.	Ostatní finanční náklady	45	102	58
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-794	-613
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	542	934
Q. 1.	- splatná	50	542	934
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 085	5 036
XIII.	Mimořádné výnosy	53	32	25
R.	Mimořádné náklady	54	9	3
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	4	4
S. 1.	- splatná	56	4	4
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodáření	58	19	18
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 104	5 054
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5 650	5 992

Pozn:

Sestaveno dne: 30.3.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2011**
(v celých tisících Kč)

IČ
25365312

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Codaco Electronic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Hemý 825

Valašské Meziříčí

757 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		19
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		18
+	Obchodní marže	03		1
II.	Výkony	04	52 639	47 368
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	46 786	45 337
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	3 720	425
3.	Aktivace	07	2 133	1 606
B.	Výkonová spotřeba	08	29 312	29 493
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	25 871	25 198
B. 2.	Služby	10	3 441	4 295
+	Přidaná hodnota	11	23 327	17 876
C.	Osobní náklady	12	8 805	8 243
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 360	6 075
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 126	1 918
C. 4.	Sociální náklady	16	319	250
D.	Daně a poplatky	17	31	27
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 125	3 225
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	857	1 370
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3	341
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	854	1 029
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	776	968
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	776	968
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístupu	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	63	13
H.	Ostatní provozní náklady	27	362	375
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	10 148	6 421

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatný	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	
N.	Nákladové úroky	43	730	695
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	30	3
O.	Ostatní finanční náklady	45	134	102
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-833	-794
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1 114	542
Q. 1.	- splatná	50	1 114	542
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	8 201	5 085
XIII.	Mimořádné výnosy	53		32
R.	Mimořádné náklady	54	9	9
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		4
S. 1.	- splatná	56		4
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-9	19
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	8 192	5 104
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	9 306	5 650

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**
(v celých tisících Kč)

IČ
25365312

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Codaco Electronic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Hemy 825

Valašské Meziříčí

757 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	7	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7	
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	47 221	52 639
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	45 543	46 786
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	31	3 720
3.	Aktivace	07	1 647	2 133
B.	Výkonová spotřeba	08	27 345	29 312
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	23 842	25 871
B. 2.	Služby	10	3 503	3 441
+	Přidaná hodnota	11	19 876	23 327
C.	Osobní náklady	12	8 632	8 805
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 272	6 360
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 051	2 126
C. 4.	Sociální náklady	16	309	319
D.	Daně a poplatky	17	69	31
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 419	4 125
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 401	857
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		3
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 401	854
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1 273	776
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	1 273	776
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příští	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	124	63
H.	Ostatní provozní náklady	27	321	362
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 687	10 148

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatný	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podí	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl	41		
X.	Výnosové úroky	42	3	1
N.	Nákladové úroky	43	605	730
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	13	30
O.	Ostatní finanční náklady	45	231	134
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-820	-833
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	730	1 114
Q. 1.	- splatná	50	730	1 114
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 137	8 201
XIII.	Mimořádné výnosy	53	215	
R.	Mimořádné náklady	54	9	9
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	40	
S. 1.	- splatná	56	40	
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodářství	58	166	-9
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 303	8 192
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6 073	9 306

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

IČ
25365312

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Codaco Electronic s.r.o.

Stálo nebo bydlíšťe účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydlíšťe

Hemý 825

Valašské Meziříčí

757 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1	7
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1	7
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	41 219	47 221
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36 790	45 543
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	3 088	31
3.	Aktivace	07	1 341	1 647
B.	Výkonová spotřeba	08	21 855	27 345
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	19 248	23 842
B. 2.	Služby	10	2 607	3 503
+	Přidaná hodnota	11	19 364	19 876
C.	Osobní náklady	12	7 898	8 632
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 704	6 272
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 871	2 051
C. 4.	Sociální náklady	16	323	309
D.	Daně a poplatky	17	42	69
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 959	4 419
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 588	1 401
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 588	1 401
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a ma	22	1 444	1 273
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	1 444	1 273
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příští	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	54	124
H.	Ostatní provozní náklady	27	246	321
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	7 417	6 687

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatný	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	4	3
N.	Nákladové úroky	43	367	605
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	13	13
O.	Ostatní finanční náklady	45	131	231
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-481	-820
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1 073	730
Q. 1.	- splatná	50	1 073	730
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 863	5 137
XIII.	Mimořádné výnosy	53	3	215
R.	Mimořádné náklady	54	9	9
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		40
S. 1.	- splatná	56		40
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-6	166
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 857	5 303
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6 930	6 073

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25365312

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Codaco Electronic s.r.o.

Stálo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (liší-li se od bydliště)

Hemý 825

Valašské Meziříčí

757 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		1
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		1
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	51 829	41 219
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	50 864	36 790
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-528	3 088
3.	Aktivace	07	1 493	1 341
B.	Výkonová spotřeba	08	29 598	21 855
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	21 593	19 248
B. 2.	Služby	10	8 005	2 607
+	Přidaná hodnota	11	22 231	19 364
C.	Osobní náklady	12	11 624	7 898
C. 1.	Mzdové náklady	13	8 451	5 704
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 773	1 871
C. 4.	Sociální náklady	16	400	323
D.	Daně a poplatky	17	83	42
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 718	3 959
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 055	1 588
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	50	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 005	1 588
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a ma	22	992	1 444
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	76	
2.	Prodaný materiál	24	916	1 444
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příští	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	173	54
H.	Ostatní provozní náklady	27	530	246
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 512	7 417

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	2	4
N.	Nákladové úroky	43	447	367
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	99	13
O.	Ostatní finanční náklady	45	417	131
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-763	-481
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	816	1 073
Q. 1.	- splatná	50	816	1 073
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4 933	5 863
XIII.	Mimořádné výnosy	53		3
R.	Mimořádné náklady	54	9	9
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-9	-6
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	4 924	5 857
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5 740	6 930

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Zpětná vazba z hodnocení zaměstnance

Kvalita a pracovní výkonnost



Samostatnost, iniciativa, aktivita
disciplína a pracovní morálka



Odoborná úroveň a zájem
se vzdělávat



Spolupráce a vztahy
s ostatními zaměstnanci



Co bylo užitečné:	Na co se do příště zaměřit:
Co se mi líbilo:	Náměty na zlepšení

Zaměstnanec

Hodnotitel