



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU

THE ANALYSIS AND PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEE EVALUTION  
AND REMUNERATION OF A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LENKA KONEČNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Konečná Lenka

---

Daňové poradenství (6202R006)

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

### **Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku**

v anglickém jazyce:

### **The Analysis and Proposal of Changes in the System of Employee Evaluation and Remuneration of a Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2012

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétním podniku, kde byla tato oblast zkoumána. Obsahuje teorii z oblasti hodnocení, odměňování pracovníků a také zaměstnaneckých benefitů. Dále analyzuje současný stav podniku a navrhuje zlepšení používaných podnikových metod odměňování. Navrhuje také další zaměstnanecké benefity.

## **Abstract**

My bachelor work is about system of rating and rewarding workers in certain company, where this sphere was researched. It contains theory from area of rating and rewarding workers and benefits of employee as well. It also analyzes present condition of companies and it suggests improvement of used company rewarding methods. It also suggests more employee benefits.

## **Klíčová slova**

Odměňování, hodnocení práce, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity.

## **Keywords**

Remuneration, job evaluation, employee, employee's benefits.

## **Bibliografická citace**

KONEČNÁ, L. *Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 99 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod odborným vedením vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 31. května 2012

.....

Podpis

## **Poděkování**

Tímto děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné rady, dále zaměstnancům společnosti Robert Procházka, především účetní firmy Lence Uhrové. A také zejména svým rodičům, že mi umožnili studium na vysoké škole.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Charakteristika problému a cíle práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
2.1 Personální práce ve středních a malých firmách.....	12
2.1.1 Personální činnost .....	12
2.2 Hodnocení pracovníků .....	13
2.2.1 Proces hodnocení pracovníků .....	13
2.2.2 Metody hodnocení pracovníků .....	15
2.3 Odměňování pracovníků .....	17
2.3.1 Systém odměňování .....	17
2.3.2 Celková odměna .....	18
2.3.3 Faktory odměňování .....	19
2.3.4 Mzdové formy.....	20
2.4 Motivace.....	33
2.4.1 Proces motivace .....	33
2.4.2 Typy motivace .....	34
2.4.3 Teorie motivace .....	35
<b>3 Analytická část.....</b>	<b>36</b>
3.1 Základní informace o společnosti .....	36
3.2 Poskytované služby .....	36
3.3 Historie společnosti.....	37
3.4 Ekonomická situace .....	38
3.5 Organizační struktura společnosti .....	41

3.6	Zaměstnanci .....	43
3.7	Analýza systému hodnocení a odměňování .....	47
3.7.1	Pracovní doba .....	47
3.7.2	Odměňování.....	47
3.7.3	Benefity.....	48
3.7.4	Penalizace .....	49
3.7.5	Další mzdové složky .....	49
3.7.6	Hodnocení.....	50
3.8	Analýza spokojenosti zaměstnanců s hodnocením a odměňováním.....	51
3.9	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	70
3.10	Analýza trhu práce.....	71
3.11	Hlavní výsledky analytické části .....	75
3.12	SWOT analýza.....	77
<b>4</b>	<b>Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování ve firmě.....</b>	<b>79</b>
4.1	Návrh zavedení bonusů do odměňování .....	79
4.2	Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod.....	82
4.3	Ekonomický dopad navrhovaných změn .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané firmě. Správně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků je více než důležitý. Mezi nejdůležitější patří především to, že tyto systémy, pokud jsou pracovníky akceptovány a také pochopeny, jsou hlavním zdrojem jejich motivace. Je známo, že dobře motivovaný a spokojený pracovník zvyšuje svůj pracovní výkon.

Bakalářská práce se zaměřuje na odměňování především dělnické profese, v oboru řezník ve firmě s 28 zaměstnanci. Počet zaměstnanců ve zkoumaném podniku se blíží hranici malého podniku, tudíž je teoretická část zaměřena na personální práci v malých a středních firmách.

Odměňování patří mezi velmi citlivé témata, které musí ze zásady řešit každý podnik, pokud si chce udržet konkurenceschopnost a také kvalitní pracovníky. Též oblast zaměstnaneckých benefitů bývá v poslední době velmi často diskutována, jako dobře fungující nástroj ke zlepšení motivace.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí, a to teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části jsou rozebírány zejména pojmy jako hodnocení pracovníků, které je zaměřeno na proces hodnocení pracovníků a taky metody hodnocení pracovníků. Dalším velmi zásadním pojmem teoretické práce je odměňování pracovníků, kde je podrobněji rozebírán zejména systém odměňování, celková odměna, faktory odměňování a mzdové formy. V neposlední řadě je v práci zmínka také o motivaci, která je nezbytnou součástí odměňování pracovníků. Velmi důležitou součástí této práce je samotná praktická část, ve které budou použity teoretické znalosti, které byly získány z odborné literatury. Nejdříve je analyzována současná situace ve firmě na základě dotazníků, které vyplnili současní zaměstnanci a rozhovorů jak s majitelem firmy, tak s účetní firmy. Poznatky z této analýzy jsou následně uplatněny ve výsledném návrhu na zlepšení systému odměňování a hodnocení práce pracovníků.

# 1 Charakteristika problému a cíle práce

Analyzovanou firmou v bakalářské práci je firma Robert Procházka, který podniká v oboru řeznictví, uzenářství se specializací na bourání masa. Hodnocení a odměňování je analyzováno právě v této firmě z důvodu postihnutí jej hospodářskou krizí, díky které firma přišla v roce 2009 o množství zakázek, musela propouštět zaměstnance a nyní se snaží dostat zpět na úroveň roku 2008 před krizí. S tím je spojený systém odměňování a hodnocení, který se firma snaží nastavit co nejoptimálněji pro všechny své zaměstnance a zamezit tak případným dosavadním nedostatkům.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení fungování odměňování a to prostřednictvím odborné literatury a různorodých analýz. V práci jsou nejprve vysvětleny pojmy nezbytné k pochopení tohoto tématu. Následně je zde analyzována současná situace jak na trhu práce, tak také z hlediska konkurence týkající se hodnocení a odměňování.

Primárním cílem této práce je zdokonalit stávající systém odměňování pracovníků v podniku prostřednictvím vhodných metod. Dalším důležitým cílem je zjistit a následně navrhnout pomocí dotazníkového šetření nové druhy zaměstnaneckých benefitů, které nejsou ve firmě prozatím využívány.

Byly zde použity metody jako je odborná literatura, analýza systému hodnocení a odměňování, analýza konkurence z hlediska odměňování, analýza trhu práce, dotazníkové šetření a také SWOT analýza.

## 2 Teoretická část

V této části práce jsou vysvětleny podstatné pojmy týkající se hodnocení a odměňování pracovníků, které jsou uplatňovány zejména v malých a středních firmách. Se zaměřením především na hodnocení a odměňování pracovníků.

### 2.1 Personální práce ve středních a malých firmách

Personální název se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě s využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobování se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Nejnovějším termínem personální práce je v odborné praxi označováno jako řízení lidských zdrojů.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Personální činnost<sup>2</sup>

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Následující přehled poskytuje představu o tom, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.

---

<sup>1</sup>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 14 - 15.

<sup>2</sup>Tamtéž, s. 17 - 19.

## 2.2 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky v organizaci, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj dívá jeho zaměstnavatel a jak je spokojen s jeho prací.<sup>3</sup>

### Definice hodnocení pracovníků

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným pracovním funkcím v dané společnosti za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových /platových stupňů a struktur.<sup>4</sup>

### Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- zjišťování jak si plní pracovník svou práci, jak plní požadavky na svém pracovním místě, jaké je jeho chování a vzájemné vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku, sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a následné projednávání těchto výsledků,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají pomoci.<sup>5</sup>

### 2.2.1 Proces hodnocení pracovníků<sup>6</sup>

Tento proces má asi devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

#### a) Přípravné období:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení daných pravidel a postupu hodnocení a poté vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovního místa, na základě kterého si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci. Dále o možnostech jeho zlepšení

---

<sup>3</sup>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 126.

<sup>4</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 292.

<sup>5</sup>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 17 - 19.

<sup>6</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 215 - 216.

- i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na které se hodnocení zaměří.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, dále jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu. Poté zvolit metodu hodnocení a stupnici pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu a určení rozhodného období pro zjišťování různých informací.
  4. Informování pracovníků v organizaci o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Velmi vhodné je nejen o tom pracovníky informovat, ale také s nimi tyto otázky projednat.
- b) Období získávání informací a podkladů:
5. Zjišťování informací je pro hodnocení pracovníků velmi důležitou fází, například při pozorování pracovníků. Důležitou otázkou je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a celkové hodnocení provádět.
  6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu pracovníka. Velmi důležitá fáze, k těmto záznamům je možné se kdykoliv v budoucnu vrátit. Písemný záznam zamezuje pozdějším sporům, je to zpětná vazba mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:
7. Vyhodnocování výsledků pracovníků, pracovního chování a dalších vlastností pracovníků. Obvykle se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce. Výstupy následující fáze musejí mít písemnou podobu.
  8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích předchozích rozhodnutí. U této fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu. Na této fázi záleží, jestli bude mít hodnocení motivační efekt nebo nikoliv.
  9. Následující pozorování pracovního výkonu pracovníka a zkoumání efektivnosti hodnocení.

### **2.2.2 Metody hodnocení pracovníků**

Hodnocení může být formální i neformální. Dále uváděné hodnotící metody patří k formálnímu hodnocení. Nebudeme se zde věnovat neformálnímu hodnocení, jemuž se rozumí neplánované, situační rozhodnutí, například pochvala nebo výtka.<sup>7</sup>

Metod hodnocení pracovníků je celá řada. Některé jsou vhodnější pro dělnické kategorie pracovníků, jiné pro nedělnické a některé jsou univerzální. Zde jsou uvedeny ty z metod, které jsou vhodné pro malé a střední firmy.<sup>8</sup>

#### **Hodnocení podle stanovených cílů**

Metoda používaná především u nedělnických kategorií pracovníků. Postup je následující:

1. Stanovení přesně daných a termínovaných cílů práce, které má daný pracovník ve společnosti dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu, který ukáže, jak se má daných cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek k tomu, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Jsou-li zapotřebí, potom návrh a realizace různých opatření ke zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.<sup>9</sup>

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

Metoda uplatňující se u dělnických profesí. Má následující postup:

1. Stanovení daných norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnání výkonu u každého pracovníka s předem určenými normami.

Normy musejí být objektivně stanovené a taky splnitelné. Pro jejich plnění musí firma vytvořit ideální podmínky.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 54.

<sup>8</sup>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 133.

<sup>9</sup>Tamtéž, s. 133.

<sup>10</sup>Tamtéž, s. 134.

## Hodnocení pomocí stupnice

U této metody se hodnotí jednotlivé části práce zvlášť, např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota, přesnost atd.<sup>11</sup>

Používají se tři typy hodnotící stupnice:

1. **Číselná**, kde je každé kritérium práce odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami nebo rozdílnými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového hodnocení. K celkovému hodnocení pracovního výkonu můžeme použít součet bodů nebo prostého či aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
2. **Grafická**, kde je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Celkové hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Jsou zde jasně znázorněny silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
3. **Slovní**, která je hodnocena u každého kritéria úrovní výkonu vhodným slovem, například výborný, velmi dobrý, atd., nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace či charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak nejlépe charakterizující výkonu pracovníka označí.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 221.

<sup>12</sup>Tamtéž, s. 221 – 222.

## 2.3 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně a spravedlivě v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování.<sup>13</sup>

Moderní pojetí odměňování neznámá pouze mzda nebo plat, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytující společností pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.<sup>14</sup>

### 2.3.1 Systém odměňování

Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem odměňování pracovníků je především problém přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v dané společnosti. Tento systém by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní společnosti, jejím potřebám i potřebám jejich pracovníků. Velmi důležité je, aby tento systém byl pracovníky akceptován. Proto je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka společnosti, vedení i pracovníků.<sup>15</sup>

#### Systém odměňování tvoří:

- politika, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování,
- postupy, které nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny,
- procesy, které se týkají hodnocení relativního významu hodnocení práce a posuzování individuálního výkonu,
- procedury, které jsou prováděny v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a aby byla získána odpovídající hodnota za peníze.<sup>16</sup>

---

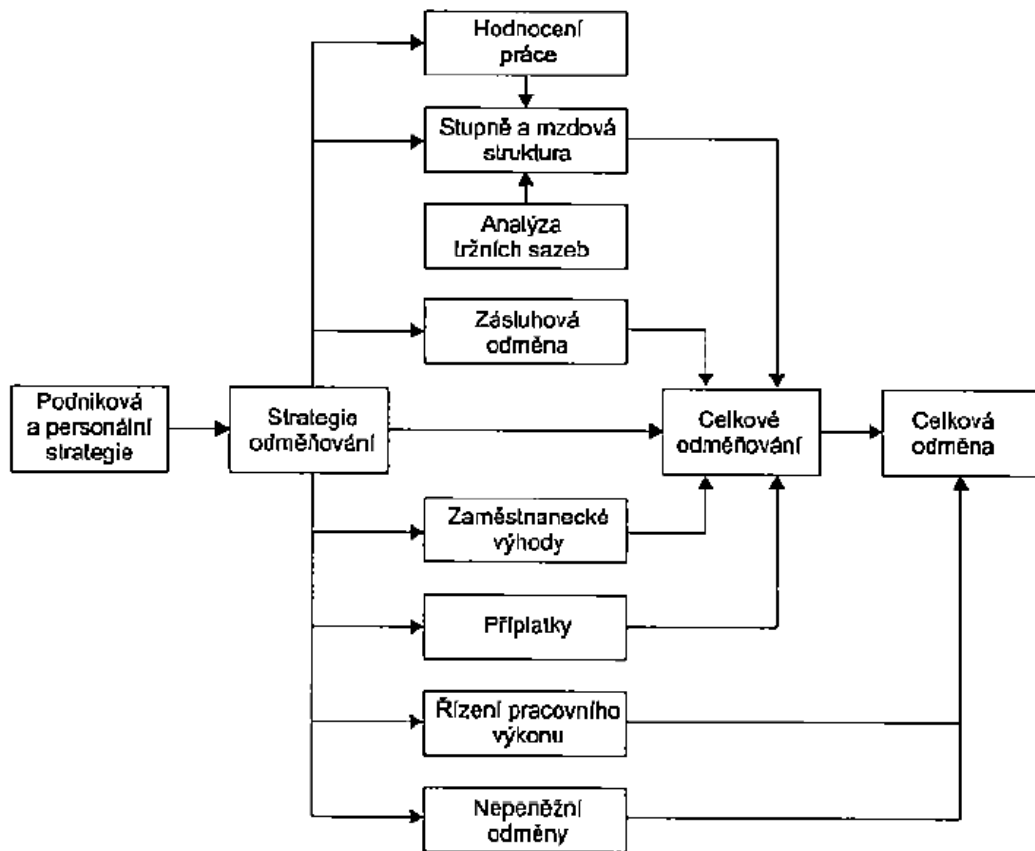
<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 515.

<sup>14</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 283.

<sup>15</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 159 - 160.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 517.

### 2.3.2 Celková odměna



Obrázek 1: Řízení odměňování, prvky a jejich vztahy (Převzato z <sup>17</sup>)

Podle definice Manuse a Grahama obsahuje celková odměna všechny typy odměn, jak přímých i nepřímých, tak i vnitřních a vnějších. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

1. **transakční odměny** - hmotné odměny vyplývající z transakce mezi pracovníky a zaměstnavatelem týkající se peněžních odměn
2. **relační (vztahové) odměny** - nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce.<sup>18</sup>

<sup>17</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 520.

<sup>18</sup>ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 42.

**Tabulka 1: Složky celkové odměny (Převzato z <sup>19</sup>)**

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích Vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) Odměny	Vzdělávání a Rozvoj	Nepeněžní /vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

### 2.3.3 Faktory odměňování<sup>20</sup>

Významnou roli v otázkách odměňování ve společnosti hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů společnosti a pracovníků **vnější mzdovorné faktory odměňování**, tj. :

- situace na trhu práce, zdrojem informací jsou mzdová šetření,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, patří sem minimální mzda, povinné příplatky, placenou dovolenou apod.

**Vnitřní mzdovorné faktory společnosti** můžeme shrnout do těchto skupin:

- faktory související s úkoly a požadavky místa a jeho postavením v hierarchii funkcí společnosti, zdrojem informací je popis pracovního místa, požadované schopnosti pracovníka, profil pracovníka a hodnocení práce na pracovním místě,
- výsledky úrovně výkonu práce a chování pracovníka, zdrojem je hodnocení schopností pracovníků,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve společnosti jako celku, mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka apod.).

<sup>19</sup>ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 42.

<sup>20</sup>KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. s. 166 - 167.

### **Nejvýznamnější determinanty odměňování:**

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro společnost,
- relativní hodnota, vzácnost pracovníka,
- situace na trhu práce,
- životní náklady a životní způsob lidí v regionu a zemi,
- objem prostředků, které může společnost na odměňování vynaložit,
- používaná technologie a technika,
- síla odborů v kolektivním vyjednávání,
- existující právní normy, které se týkají odměňování.

### **2.3.4 Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek, kde patří časová mzda. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou často přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží posílit vazbu odměny za výkon a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji na jaké úrovni se užívají- individuální, skupinové nebo celoorganizační. Někdy mohou být tříděny podle toho, jestli se používají pro management a specialisty či pro manuální nebo administrativní pracovníky.<sup>21</sup>

Dva požadavky, aby byl pobídkový systém odměňování efektivní:

1. Postupy a metody používané k hodnocení pracovníka.
2. Pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu.<sup>22</sup>

Oba tyto požadavky udávají potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí dané kultury v organizaci.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 307.

<sup>22</sup>Tamtéž, s. 308.

<sup>23</sup>Tamtéž, s. 307 - 308.

## Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává pracovník za svou vykonanou práci. O hodinovou mzdu se jedná většinou u dělnických profesí, u nedělnických obvykle o měsíční plat.<sup>24</sup>

Na jejich základě je vnímána spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Často vytvářejí pověst organizace, proto by se měla organizace snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a plánů.<sup>25</sup>

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit systém pro spravedlivé a srovnatelné odměňování pracovníků závislé na jejich pracovním výkonu a na jejich úkolech.<sup>26</sup>

Časová mzda je vhodná pro jakýkoliv druh práce. Je velmi efektivní tam, kde:

- bývá obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- bývá nepravidelný výkon pracovní činnosti,
- není ovlivnitelné množství práce či chod výrobního zařízení,
- je dobré zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon.<sup>27</sup>

Při rozhodování je třeba si položit různé otázky:

1. Jaká nejnižší úroveň mzdy (platu) by měla být nabídnuta za danou práci, aby tím do své organizace přilákala kvalitní kvalifikované pracovníky?
2. Kolik by se mělo nabídnout současným pracovníkům, aby zůstali v dané organizaci?
3. Je pro danou organizaci žádoucí brát při stanovování časové mzdy v úvahu senioritu či zásluhy?
4. Je nezbytné poskytnout více než jeden tarif pracovníkům vykonávajícím stejnou či podobnou práci?

---

<sup>24</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 309.

<sup>25</sup>Tamtéž, s. 309.

<sup>26</sup>Tamtéž, s. 309.

<sup>27</sup>KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1998. s. 89 - 92.

5. Co je třeba považovat za postačující rozdíl u tarifu mezi pracovními místy vyžadujícími různou úroveň znalostí, dovedností a povinností?
6. Chce organizace brát v úvahu nebezpečné pracovní podmínky?
7. Měly by existovat mezi pracemi různé hodnotové rozdíly v míře růstu mezd či platů?
8. Mají zaměstnanci dostatečnou příležitost postoupit na lépe placenou práci?<sup>28</sup>

#### Výhody:

- jednoduchá a administrativně nenáročná,
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů,
- je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu této odměny,
- vyvolává méně sporů než odměny odvozené od výkonu nebo dalších zásluh,
- je administrativně levnější.<sup>29</sup>

#### Nevýhody:

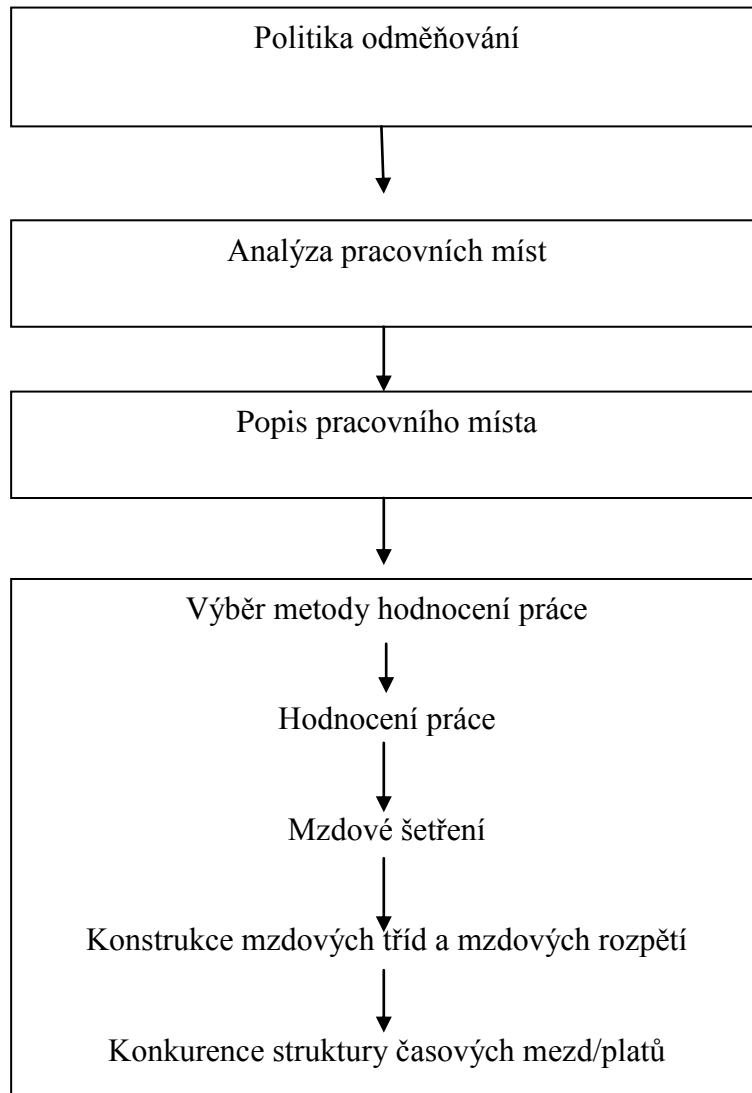
- má jen omezený pobídkový účinek,
- nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce,
- umožňuje méně zručným a též líným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků,
- vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 309 - 310.

<sup>29</sup>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 172.

<sup>30</sup>Tamtéž, s. 172.



**Obrázek 2:** Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů (Převzato z <sup>31</sup>)

---

<sup>31</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 310.

## Úkolová mzda

Patří mezi nejjednodušší a tudíž nejpoužívanější typy pobídkové formy. Je používána při odměňování dělnické práce. Pracovník je odměněn určitou částkou za každou jednotku práce, kterou provede. Mzda jednotlivce je tvořena: POČET ODVEDENÝCH JEDNOTEK PRÁCE\* SAZBA ZA JEDNOTKU PRÁCE.<sup>32</sup>

Rozeznáváme dva druhy úkolových mezd:

1. Úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu.
2. Úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu.<sup>33</sup>

Ad1) např. odměna pro průměrného soustružníka je 400 Kč za den a průměrný soustružník vyrobí za den 80 kusů, pak bude odměna za jeden obrobek 5 Kč.

Uplatňuje se to i při odměňování skupiny pracovníků.

Ad2) u tohoto přístupu existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určené normy.<sup>34</sup>

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný a také aby jeho práce byla dostatečně organizačně zabezpečena. Dále aby byly jasně stanoveny a kontrolovány pracovní a technologické postupy a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.<sup>35</sup>

Výhody pro zaměstnavatele:

- přímé motivování,
- jednoduchost,
- snadná proveditelnost.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 311.

<sup>33</sup>Tamtéž, s. 311.

<sup>34</sup>Tamtéž, s. 311.

<sup>35</sup>Tamtéž, s. 311.

<sup>36</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 527.

Nevýhody pro zaměstnavatele:

- problémy s kvalitou,
- ztráta kontroly nad výstupem.<sup>37</sup>

Výhody pro pracovníky:

- samostatná regulace tempa práce,
- možnost krátkodobě předvídat výdělky.<sup>38</sup>

Nevýhody pro pracovníky:

- je obtížné předvídat výdělky v dlouhodobé perspektivě,
- práce může být stresující a též může způsobovat onemocnění z opakující se práce.<sup>39</sup>

### **Podílová mzda**

U podílové, nebo také provozní mzdy je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu a ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohová podílová mzda.<sup>40</sup>

### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název je penzumové mzdy, což znamená, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti pracovníka a výkonnost očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 527.

<sup>38</sup>Tamtéž, s. 527.

<sup>39</sup>Tamtéž, s. 527.

<sup>40</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 312.

<sup>41</sup>Tamtéž, s. 312.

Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, ale patří sem i **mzda s měřeným denním výkonem** nebo programová mzda.<sup>42</sup>

Mzda s měřeným denním výkonem je pevnou časovou mzdou, která je diferencována pomocí hodnocení práce a také může být podle záměru firmy doplněna odměnou za výkon.<sup>43</sup>

Výhody pro zaměstnavatele:

- pracovníci jsou povinni odvádět konkrétně stanovenou výši výkonu.<sup>44</sup>

Nevýhody pro zaměstnavatele:

- cíle výkonu se mohou stát snadno dosažitelnými normami a může být velmi obtížné to změnit.<sup>45</sup>

Výhody pro pracovníky:

- nabízí vysoce předpověditelné výdělky.<sup>46</sup>

Nevýhody pro pracovníky:

- pracovníci nemají příležitost být odměňováni podle svého úsilí.<sup>47</sup>

### **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Patří k jedněm z novějších v podstatě pobídkových způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst, či prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří tzv. inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou

---

<sup>42</sup>Tamtéž, s. 312.

<sup>43</sup>KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1998. s. 103.

<sup>44</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 527.

<sup>45</sup>Tamtéž, s. 527.

<sup>46</sup>Tamtéž, s. 527.

<sup>47</sup>Tamtéž, s. 527.

podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí sazba.<sup>48</sup>

### **Mzdy a platy za přínos**

Přínos je zde dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, také schopností které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos spočívá v kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma je vhodným nástrojem při motivování pracovníků nejen k výkonu, ale také k rozvoji schopností.<sup>49</sup>

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Jsou vázány na individuální, či kolektivní výkon. Bývají jednorázové, nebo také periodicky se opakující.<sup>50</sup>

Mezi nejobvyklejší patří:

- odměna za úsporu času,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- scanlonův systém,
- příplatky,
- ostatní výplaty.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 313 - 314.

<sup>49</sup>Tamtéž, s. 314.

<sup>50</sup>Tamtéž, s. 315.

<sup>51</sup>Tamtéž, s. 315 – 317.

## **Zaměstnanecké benefity**

### **Charakteristika zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou.<sup>52</sup>

### **Význam benefitů**

- vedle pohyblivé části platu využívá stále více zaměstnavatelů nejrůznější benefity. Mají v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a s tím spojenou snahu provádět pro ni co nejlepší práci,
- poskytování benefitů je součástí personální politiky, také účinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení motivace a produktivity a snížení fluktuace,
- tvorba a posilování motivace je dlouhodobá záležitost, vyžaduje systematický přístup s dobrou znalostí psychologie a sociologie práce. Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha po získání konkurenční výhody, také posílení firemní kultury a v neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele,
- benefiční program může být součástí krizového plánu zaměstnavatele, například v období chřipkové epidemie očkování proti chřipce. Náklady na prevenci jsou vyšší, než náklady na nemoc,
- poskytování benefitů by nemělo být diskriminační. Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že právě toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce, účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. s. 164.

<sup>53</sup>PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 16 - 17.

## **Historický význam**

Benefice byla dříve divadelní představení ve prospěch určitého herce, dnes je to kulturní akce, jejíž výdělek je určen k humanitárním účelům. V církevním právu znamenalo beneficium (obročí) důchod spojený s vykonáním nějakého církevního úřadu.<sup>54</sup>

## **Aktuální význam**

Aktuální se toto označení používá v různých významech. Vždy záleží na hledisku tematizace. Obecně je jako benefit označována nějaká výhoda či prospěch někoho, ve srovnání s jiným. Význam slova v daňovém právu je ve významu protiplnění státu za plnění daňových povinností daňovými subjekty. Jako benefit se označuje například dotace z veřejného rozpočtu, nebo také vrácení spotřební daně z uhlovodíkových paliv a maziv.<sup>55</sup>

## **Členění benefitů:**

1. Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti:
  - Mimořádně výhodné.
  - Benefity s dílčí výhodností.
  
2. Z hlediska věcného můžeme rozlišovat benefity orientované na:
  - bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením. Patří sem například příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování,
  - osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kupříkladu jazykové a další vzdělávací kurzy,
  - zdravotní aspekty života zaměstnanců. Patří sem závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, poskytování vitamínů, vakcíny proti chřipce, poskytnutí zdravotní obuvi, služby očních specialistů atp., sickday (volný den na nemoc bez lékařského potvrzení, placené dny nemoci), rekondiční, relaxační a rehabilitační pobyty,

---

<sup>54</sup>PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 15.

<sup>55</sup>Tamtéž, s. 15.

- sociální aspekty života zaměstnanců, například podpory a půjčky v obtížných či složitějších sociálních situacích,
  - benefity pro volný čas, například kulturního či sportovního charakteru.
3. Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze dále členit na:
- finanční,
  - nefinanční,
  - peněžní,
  - nepeněžní.
4. Nepeněžní plnění:
- za nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci lze považovat takové plnění, kdy celkové náklady na činnost nebo akci jsou uhrazeny zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou poskytnuty v plné hodnotě, nebo za ceny sníženou o příspěvek zaměstnavatele, pokud je tento příspěvek nižší než celková cena. Hodnota nepeněžního plnění je rozdíl mezi cenou nebo náklady hrazenými zaměstnavatelem z fondu její částí hrazenou zaměstnancem. Nepeněžní například v případě používat zdravotnické potřeby znamená, že služba je zabezpečována třeba formou služby živnostníka, uskutečňované ve prospěch zaměstnavatele.
5. K hlavním formám zaměstnaneckých výhod patří:
- Finanční nepeněžní benefity  
Například důchodové pojištění, úhrada či příspěvek na životní, kapitálové či úrazové pojištění, stavební spoření apod.
  - Finanční peněžní benefity  
Například placení neodpracované doby, například delší placená dovolená, placené dny nemoci, placené přestávky v práci apod.
  - Finanční nepeněžní benefity poskytované zaměstnancům, případně jejich rodinným příslušníkům na pracovišti či mimo ně  
Například dotované či bezplatné stravování, úhrada nákladů vzdělávání, ubytování, zdravotnictví, rehabilitační služby, mateřské školy a rekreace pro děti, doprava do zaměstnání.

- Nefinanční nepeněžitě benefity  
Například možnost používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance, především pak poskytování služebního auta i pro soukromé potřeby zaměstnance.
6. Z jiného hlediska můžeme benefity členit na úhrnné a volitelné:
- Úhrnné benefity  
Jsou to například výhody, které čerpají v úhrnu všichni zaměstnanci či většina z nich. Jejich charakteristickými reprezentanty jsou příspěvek na stravování, na penzijní pojištění nebo též životní pojištění či jazykové kurzy.
7. Benefity z hlediska času:
- benefity jednorázové, například poskytnutí bezúročné půjčky nebo sociální výpomoci,
  - benefity krátkodobé, například příspěvky na stravování a nápoje,
  - benefity dlouhodobé, například příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.<sup>56</sup>

#### **Jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů:**

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance,
- stravování zaměstnanců,
- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců,
- poskytování vyšších cestovních náhrad,
- dary poskytnuté zaměstnanci,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitamínových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- půjčky a sociální výpomoc zaměstnancům,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, dlouhodobé nemoci,

---

<sup>56</sup>PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 17 – 22.

- manažerské vozidlo,
- kultura, sport, rekreace,
- doprava zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání,
- bezplatné přechodné ubytování zaměstnanců,
- nealkoholické nápoje na pracovišti,
- občerstvení na pracovišti,
- slevy z ceny zaměstnancům,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- provoz firemní mateřské školy.<sup>57</sup>

### **Benefity jako zaměstnanecké výhody**

Ve většině případů mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Z toho důvodu jsou taková plnění zaměstnavateli používána a zaměstnanci (odborovými organizacemi) požadována. Zaměstnanecké benefity používají v rámci daňové optimalizace tudíž legálního snižování daňových povinností. Firmy, které prosperují, se vzájemně předhánějí v poskytování různých druhů benefitů. Jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části to nemá souvislost s pracovním výkonem, zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů zaměstnavatelem činí asi 10 % hrubých příjmů zaměstnanců.<sup>58</sup>

Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a zároveň k jejich relaxaci. Počet a charakter benefitů vycházejí z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků a také ze srovnání s nabídkou podobných zaměstnavatelů na trhu práce a jsou často předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv, popřípadě jsou obsaženy ve vnitřním předpise zaměstnavatele, nebo v individuálních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup>MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 1 - 2.

<sup>58</sup>PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 15 – 16.

<sup>59</sup>Tamtéž, s. 16.

## 2.4 Motivace

### Definice motivace podle Mitchella:

- Motivace je individuální záležitost, každý jedinec je osobnost a velké množství teorií počítá s tím, že se nějakým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Bývá pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování jí bývá ovlivněno.
- Dva nejdůležitější faktory motivace jsou:
  1. to, co lidi povzbuzuje,
  2. síla každého jedince se určitým způsobem zapojit do jednání.
- Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samotné, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které značně ovlivňují výběr jednání dané osoby.<sup>60</sup>

### 2.4.1 Proces motivace

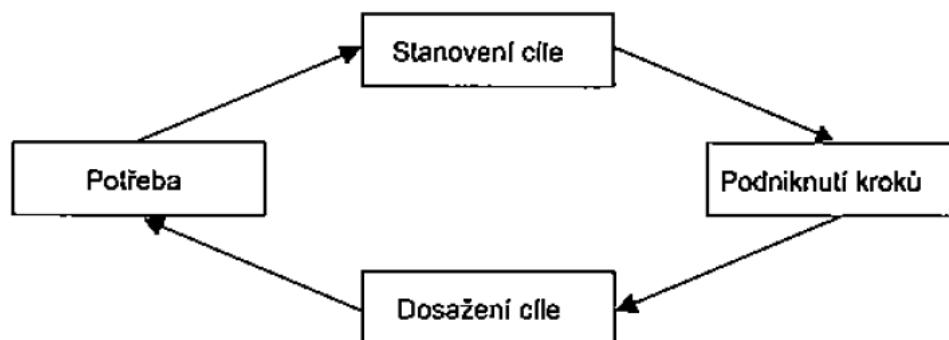
Motivační proces má cyklický charakter:

1. Na jeho začátku je vždy motivační napětí, vyvolávané následkem porušení vnitřní rovnováhy, jehož odstranění a obnovení dynamicky pojaté psychické rovnováhy, je považováno za potřebné.
2. Následkem motivačního napětí s cílem obnovit rovnováhu dochází k subjektivně účelnému chování. Dochází k němu, pokud je motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. Následkem zkušeností je požadované úsilí vyhodnoceno jako reálné, pokud je situace, v níž se jednatel nachází příznivá.
3. V tomto kroku dochází k dosažení cíle a reakce se dovršuje,
4. redukcí motivu neboli uspokojením potřeby.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>CAJTHAMR, V. Management a organizační chování. 2005. s. 142.

<sup>61</sup>Tamtéž, s. 142.



Obrázek 3: Proces motivace (Převzato z <sup>62</sup>)

### 2.4.2 Typy motivace<sup>63</sup>

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a následně nalézají a vykonávají práci, kterou uspokojují své potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je například pochvala, povýšení, odměňování atd.

Podle Harzberga a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí, aby se chovali určitým způsobem či aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost vyplývající z našeho pocitu, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, dále máme volnost konat a v neposlední řadě máme příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.
- **Vnější motivace** - je tím, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako je například pochvala či zvýšení platu. Ale také tresty jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mívají výrazný a bezprostřední účinek, ale není podmínkou, že působí dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít nejspíše hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené zvnějšku.

<sup>62</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 220.

<sup>63</sup>Tamtéž, s. 220 - 221.

### 2.4.3 Teorie motivace<sup>64</sup>

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nevlivnější teorie patří:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny či tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že motivace se ve své podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Je známá jako Maslowova teorie potřeb.
- **Teorie zaměřená na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

---

<sup>64</sup>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 220 - 221.

## **3 Analytická část**

### **3.1 Základní informace o společnosti<sup>65</sup>**

Fyzická osoba: Robert Procházka.

Sídlo: Sídliště Olšava 2216, Uherský Brod 68801.

Provozovna: Předbranská 415, Uherský Brod 68801.

Identifikační čísla: IČ: 72433639,

DIC: CZ 7311265808.

Právní forma: fyzická osoba.

Počet zaměstnanců v průměru: 32.

Robert Procházka je zapsána v živnostenském rejstříku, vedeného u Městského úřadu v Uherském Brodě dne 21. 11. 2003.

#### **Předmět podnikání dle živnostenského rejstříku**

Řeznictví a uzenářství rozšířeno o výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obor činnosti je velkoobchod a maloobchod, realitní činnost, správa a údržba nemovitosti.

### **3.2 Poskytované služby**

Firma nabízí tyto služby:

- rozbourání vepřových půlek na části s úpravou na výsek,
- vykošťování částí z vepřové půlky (kýta, plec, pečeně, bok, krkovice – dle požadavků zákazníka),
- rozbourávání na části s úpravou na výsek,
- vykošťování hovězích částí (kýta, plec, žebro, krk, roštěnec),
- rozbourávání prasečnic na části a kompletní vykostění pro výrobu dle požadavku,

---

<sup>65</sup> rzp.cz. Vyhledávání subjektu. [online].

- úprava vepřové kýty pro výrobu (šunka, šunkový, pološunkový), i jiné druhy masa pro výrobu dle požadavku zákazníka.<sup>66</sup>

### 3.3 Historie společnosti<sup>67</sup>

Firma Robert Procházka vznikla koncem roku 2003 z důvodu odlehčení masnému průmyslu v jejich problematice s řezníky, kterých je na našem trhu nedostatek. Firmu založil pan Robert Procházka na základě živnostenského listu zapsaného na Městském úřadě v Uherském Brodě. V roce 2003 firma začínala s pěti zaměstnanci ve společnosti Filex, s.r.o. Uherský Brod, kde se denně vybouralo 25 tun hovězího a vepřového masa. Od roku 2005 firma začala rozvíjet svoji činnost a získala hned dvě nové zakázky od společností - MP Krásno Valašské Meziříčí a INPOST, spol. s.r.o. Uherské Hradiště. V roce 2006 se firma začala rozvíjet a mohla nabídnout práci pro dalších 25 nových zaměstnanců. Dalo by se říci, že zatím nejúspěšnějšími roky pro firmu byl rok 2007 a rok 2008. Celkový počet zaměstnanců se ustálil na počtu 52. V roce 2009 díky finanční krizi museli propustit 28 zaměstnanců z důvodu ztráty zakázky. Rokem 2010 se postupně dostávají z krize a v roce 2011 otevírají kamennou prodejnu Království sýrů Lucia společně s internetovým e-shopem Profi-nože.

Firma se specializuje především na rozbourávání, vykostování a úpravu vepřového i hovězího masa. U jejich zaměstnanců preferuje kvalitu a rychlost při opracování masa tak, aby splňovala veškeré požadavky jejich obchodních partnerů.

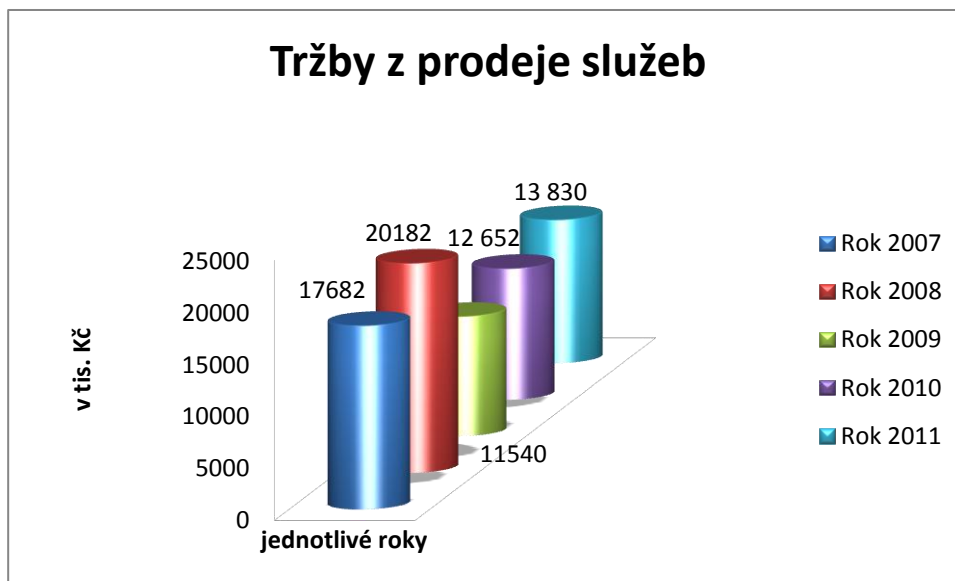
Spolupracuje s dalšími masnými průmysly jako je např. Jan Černocký, ZŘUD-Masokombinát Polička a.s., Josef Filák Horní Lideč, Masný průmysl Žirovnice, Drumas, s.r.o., atd. Poskytuje práci i pro menší řeznictví, protože i to jsou pro ně partneři, kteří by neměli být opomenuti.

---

<sup>66</sup>profi-reznik.cz. Nabídka služeb. [online].

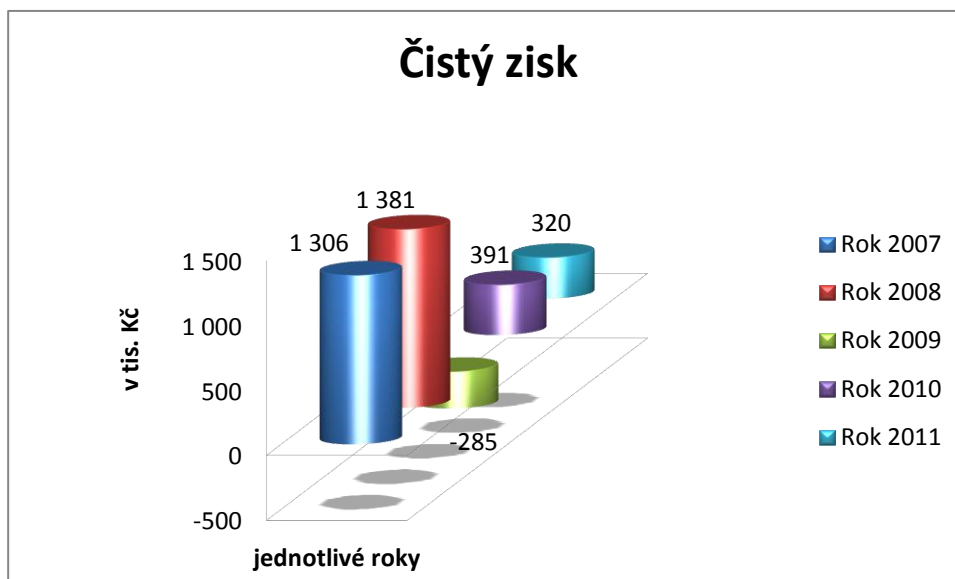
<sup>67</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 10. 11. 2011.

### 3.4 Ekonomická situace



Graf 1: Tržby z prodeje služeb (Zpracováno dle <sup>68</sup>)

Od roku 2007 se tržby z prodeje služeb vyvíjejí, přičemž v roce 2008 se dostaly na vrchol a postupně ve firmě následovala hospodářská krize, která se projevila zejména v roce 2009 zejména rapidním poklesem tržeb. Rokem 2010 se postupně dostávají z krize, kdy tržby za rok 2011 se průměrně pohybují okolo 13 000 000 Kč.



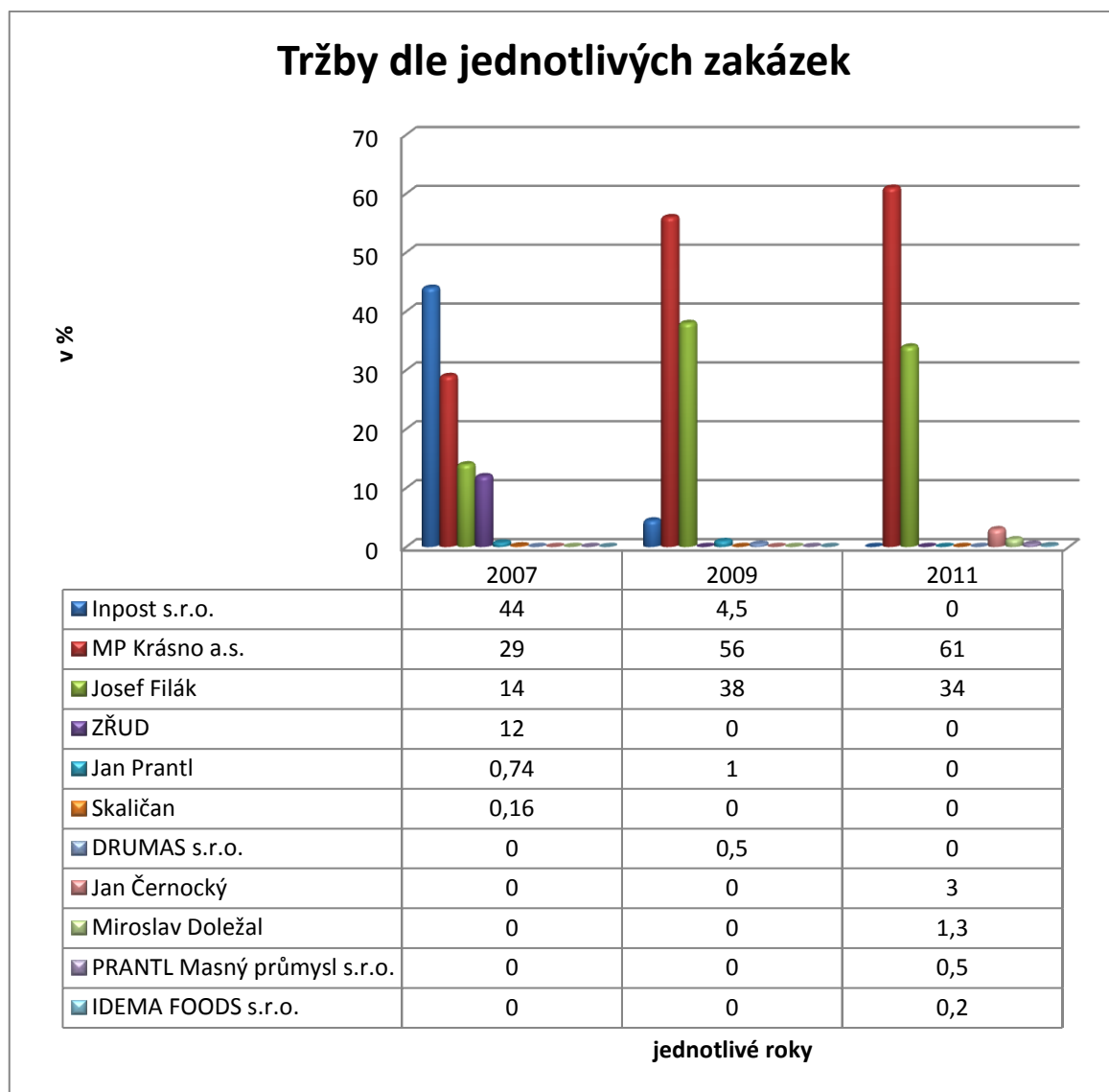
Graf 2: Čistý zisk (Zpracováno dle <sup>69</sup>)

<sup>68</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 12. 3. 2012.

Čistý zisk má do roku 2008 rostoucí tendenci. Rokem 2009 se dostává firma do ztráty zejména důsledkem hospodářské krize poklesem tržeb na jednotlivých zakázkách. V dalších letech se z ní postupně dostává a dosahuje nadále zisků, které se pohybují okolo 320 000 Kč.

### Tržby dle jednotlivých zakázek za roky 2007, 2009, 2011

Budeme zde srovnávat a analyzovat rok 2007, kterým začínáme veškeré analyzování firmy, dále rok 2009 kde značně sehrála roli hospodářská krize a také rok 2011.



Graf 3: Porovnání tržeb dle jednotlivých zakázek (Zpracováno dle <sup>70)</sup>)

<sup>69</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 9. 4. 2012.

<sup>70</sup>Tamtéž, 12. 3. 2012.

### **Rok 2007**

Ke konci tohoto roku měla firma ve stavu 34 zaměstnanců. Měsíční obrat činil v průměru 1 753 482 Kč. Nejsilnějším měsícem byl listopad. Pracovalo se na čtyřech zakázkách. Velkou roli zde hrají zakázky společností INPOST s.r.o. a MP krásno a.s. V pozadí jsou zakázky Josef Filák a ZŘUD. V roce 2007 přechází firma z vedení jednoduchého účetnictví na vedení podvojného účetnictví.

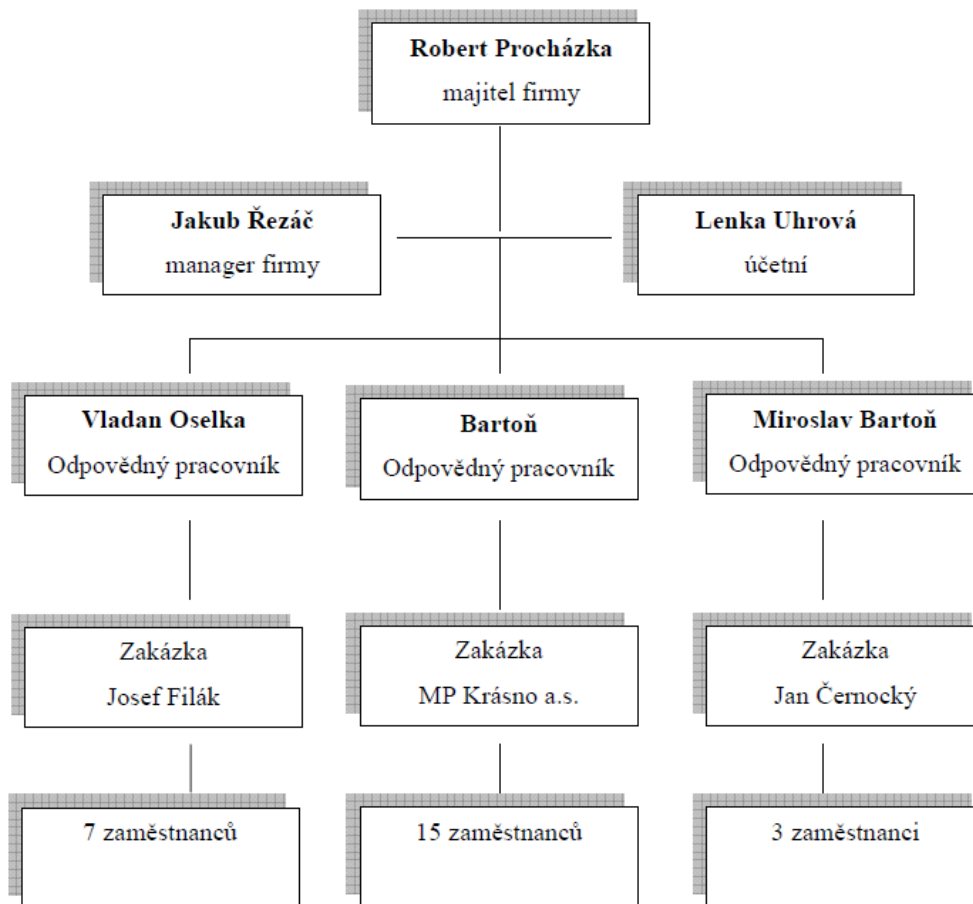
### **Rok 2009**

Díky finanční krizi byla firma nucena propustit v období února až dubna 28 zaměstnanců. Měsíční obrat činil v průměru 1 286 811 Kč. Nejsilnější měsíc byl leden, kde ještě nebyly znát následky hospodářské krize v této firmě. Největší procento zakázek převládalo u společnosti MP Krásno, a.s. a hned za ní zakázka firmy Josef Filák, malou mírou také zakázka společnosti INPOST s.r.o. a ostatní patří pouze mezi nárazové zakázky.

### **Rok 2011**

Měsíční obrat činil v průměru 1 152 532 Kč. Nejsilnější měsíc byl srpen. V tomto roce zaměstnanci firmy již nepracují na zakázce společnosti INPOST s.r.o., pracovalo se zejména na dvou hlavních zakázkách a to na zakázce společnosti MP Krásno, a.s. a firmy Josef Filák a menším procentem také na zakázce firmy Jan Černocký. Ostatní zakázky řadíme mezi nárazové.

### 3.5 Organizační struktura společnosti



Obrázek 4: Struktura vedení firmy k 31. 12. 2011 (Zpracováno dle<sup>71</sup>)

Náplň práce jednotlivých úseků<sup>72</sup>:

**Manager** – má na starost vedení všech zakázek, kontrolu zaměstnanců na pracovišti, pracovní úrazy, evidence vozidel na zakázkách, materiál (objednávání, sklad, výdej – celkovou evidenci. Ve firmě je jeden manager.

**Účetní** – vedení účetnictví, přijímání zaměstnanců, fakturace, bankovníctví, spolupráce s orgány (OSSZ, FÚ, pojišťovny, atd.) a celkové vedení firmy. Firma má jednu účetní.

<sup>71</sup> Robert Procházka. Odborná konzultace s majitelem firmy. Uherský Brod, 9. 12. 2011.

<sup>72</sup> Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 9. 12. 2011.

**Odpovědný pracovník na zakázkách** - evidence docházky, dozor nad kvalitou vykonané práce, komunikace se zákazníkem, řešení problémů na pracovišti. Na každé zakázce je právě jeden odpovědný pracovník.

**Ostatní zaměstnanci (řezníci)** – bourání a vykost'ování masa dle potřeb zákazníka.  
Za rok 2011 měla firma průměrně 25 řezníků.

### **Pracovní činnost**

Řezníci bourají a vyřezávají maso ručními noži na pracovních stolech, rozřezávají maso na stolní pásové pile, odebírají maso pro porcování z posuvného pásu ve výši pracovních stolů, ukládají vybourané (porcované) maso do PE beden na k tomu určené dopravníky v blízkosti pracovních stolů, hmotnost opakovaně ručně manipulovaných břemen (masa) se pohybuje v rozmezí 10 až 20 kg, ruční manipulace probíhají převážně v horizontální rovině pracovních stolů, celková hmotnost ručně manipulovaných materiálů za směnu se pohybuje v rozmezí 5 000 až 7 000 kg. Omezeně dochází i k dělení vepřových půlek na stolní pásové pile, doprava vepřových půlek až na stůl příslušné pily na poděsném dopravníku, práce je převážně ve stoje.

### **Charakter pracoviště**

Samostatný prostor bourárny (haly) s denním i umělým osvětlením, větraný a klimatizovaný na teploty mezi 6 až 12<sup>0</sup> C, hala se dvěma bouracími pásy a jednotlivými pracovními místy u těchto pásů.

### 3.6 Zaměstnanci

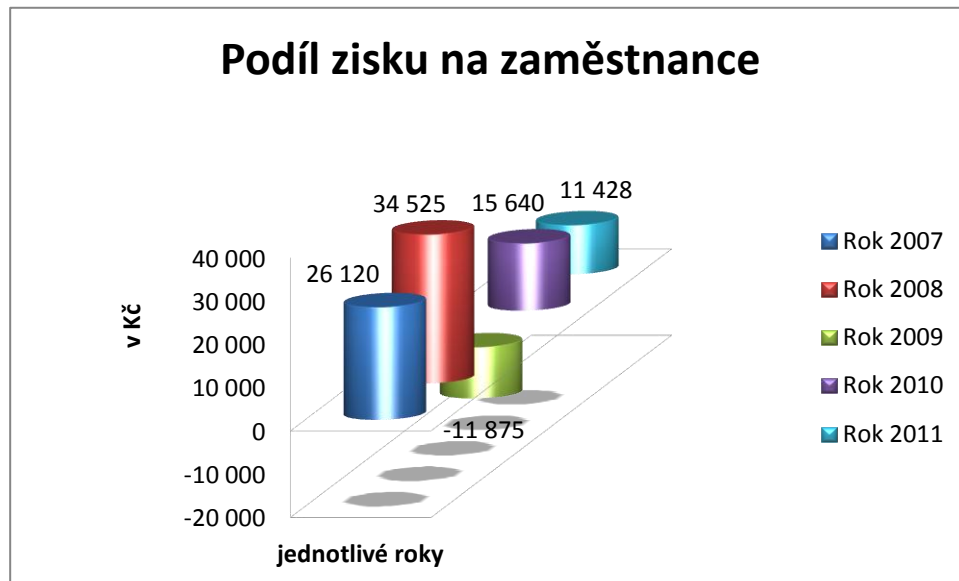
Tabulka 2: Zaměstnanci (Zpracováno dle<sup>73</sup>)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	42	40	24	25	28
<b>Mzdové náklady (tis. Kč)</b>	7 402	8 163	4 850	5 326	5 994
<b>Náklady na soc. a zdrav.zabezpečení (tis. Kč)</b>	2 880	3 154	1 930	1 925	2 306
<b>Sociální náklady (tis. Kč)</b>	0	310	220	328	388
<b>Celkové náklady na jednoho zaměstnance (tis. Kč)</b>	245	291	292	303	310
<b>Průměrné mzdy (Kč)</b>	14 687	17 001	16 840	17 753	17 839

Průměrný počet zaměstnanců má v jednotlivých letech téměř sestupnou tendenci. Významným rokem pro firmu byl 2009, kdy byla firma nucena propustit zaměstnance v důsledku hospodářské krize, díky které došlo ve firmě k úbytku zakázek. Od roku 2010 začíná firma zaměstnance pomalu přibírat a postupně v těchto letech stoupají i průměrné mzdy, které jsou prozatím nejvyšší v roce 2011 v hodnotě 17 839 Kč.

<sup>73</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 12. 3. 2012.

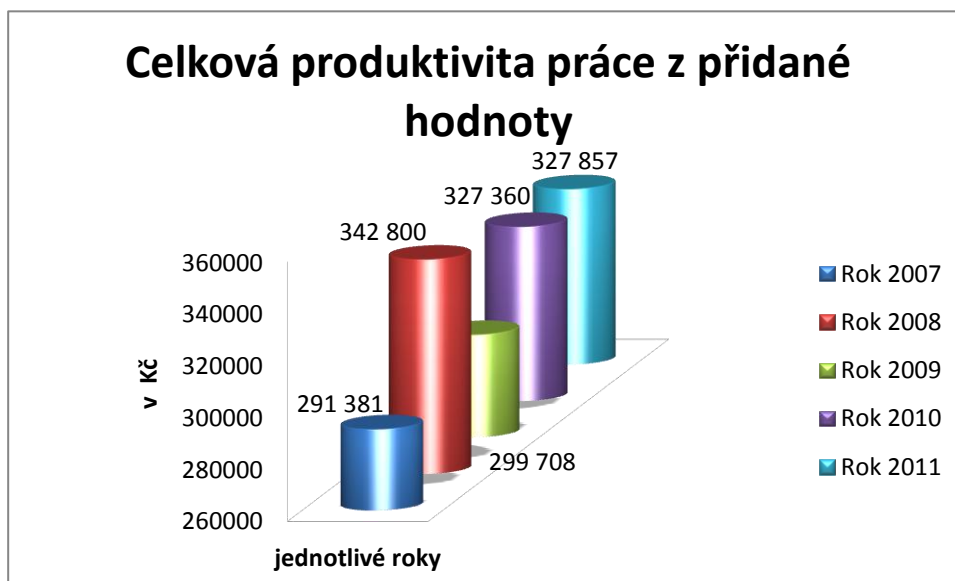
## Produktivita práce



Graf 4: Podíl zisku na zaměstnance (Zpracováno dle<sup>74</sup>)

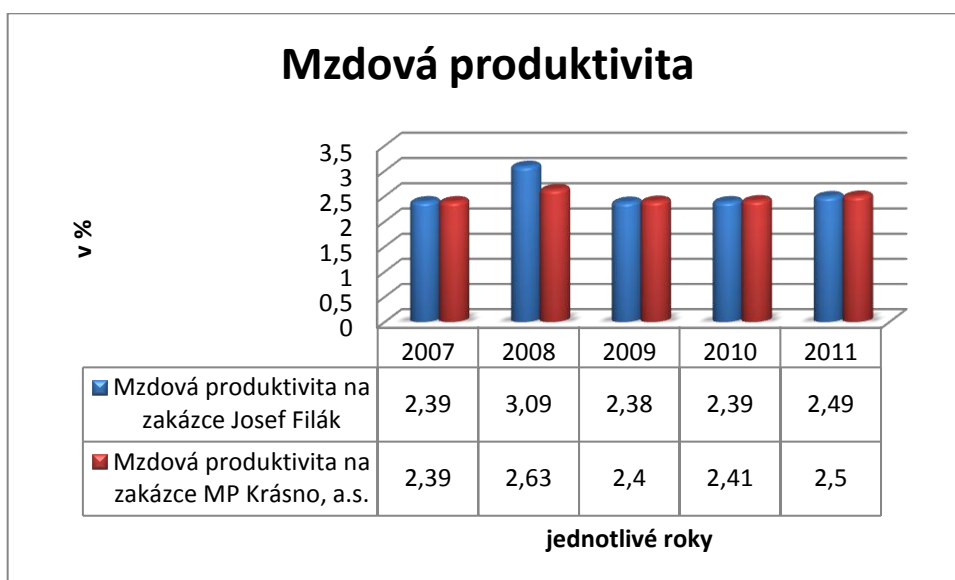
Podíl zisku na zaměstnance od roku 2007 do následujícího roku 2008 vzrůstá. V roce 2009 se projevuje hospodářská krize, díky které došlo ve firmě k úbytku zakázek a konkrétně zde se projevuje v záporných hodnotách podílu zisku na zaměstnance. Rokem 2010 a 2011 se firma dostává zpět do plusových položek, ale stále nedosahuje hodnot jako v dosud nejúspěšnějším roce 2008.

<sup>74</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 6. 4. 2012.



Graf 5: Produktivita práce z přidané hodnoty (Zpracováno dle<sup>75</sup>)

Produktivita práce z přidané hodnoty má v jednotlivých letech převážně vzestupnou tendenci. S výjimkou roku 2009, kdy celkovou produktivitu značně ovlivnila hospodářská krize, díky které došlo ve firmě k úbytku zakázek. V roce 2010 celková produktivita opět postupně vzrůstá stejně jako v následujícím roce, ovšem dosud nejvyšší produktivity z roku 2008 nebylo stále dosaženo.

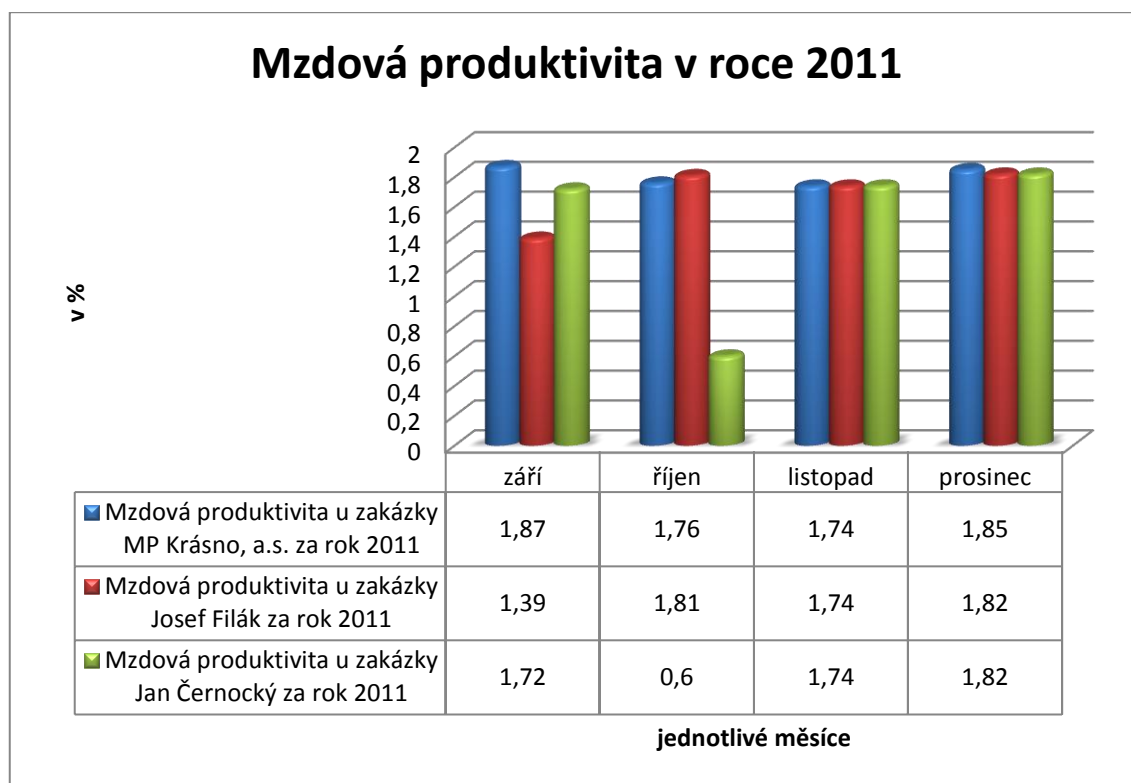


Graf 6: Porovnání mzdové produktivity u hlavních zakázek (Zpracováno dle<sup>76</sup>)

<sup>75</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 20. 4. 2012.

<sup>76</sup>Tamtéž, 20. 4. 2012.

Mzdová produktivita na obou hlavních zakázkách má ve všech porovnávaných letech stoupavou tendenci, což je pozitivní. Vyčnívá zde rok 2008 jak na zakázce firmy Josef Filák, tak i na zakázce společnosti MP Krásno, a.s. s významně rostoucí produktivitou oproti předchozímu roku.



Graf 7: Porovnání mzdové produktivity v roce 2011 u jednotlivých zakázek (Zpracováno dle<sup>77</sup>)

Mzdová produktivita za rok 2011 je analyzována pouze v posledních čtyřech měsících a to z důvodu, že zaměstnanci pracovali na zakázce firmy Jan Černocký až od září. V září tohoto roku je nejmenší mzdová produktivita na zakázce firmy Josef Filák, z důvodu poklesu tržeb. V dalším měsíci je sestup velmi značný u zakázky firmy Jan Černocký a v následujících dvou měsících jsou mzdové produktivity na všech zakázkách téměř vyrovnané.

<sup>77</sup>Robert Procházka. Interní doklady. Uherský Brod, 20. 4. 2012.

## 3.7 Analýza systému hodnocení a odměňování

### 3.7.1 Pracovní doba<sup>78</sup>

Firma má nepravidelnou pracovní dobu na třech provozech + ekonomický úsek.

Zakázka pro společnost MP Krásno, a.s.

- má dvousměnný provoz, rozdělený na ranní a odpolední. Ranní provoz je od 6.00 hod. do 14.00 hod. a odpolední je od 14.00 hod. do 22.00 hod.

Zakázka pro firmu Josef Filák

- má jednosměnný pracovní provoz od 14.00 hod. do 22.00 hod., případně dle potřeby.

Zakázka pro firmu Jan Černočský

- má jednosměnný pracovní provoz, víceméně dle potřeby.

Ekonomický úsek

- vedená pracovní doba je od 7.30 do 15.30, s možností volné pracovní doby.

Do této doby se nezapočítána povinná 0,5 hodinová přestávka na jídlo a odpočinek, kterousi zaměstnanec smí vybrat nejdéle po 4 hodinách práce. Dále samozřejmě můžou mít na pracovišti vzhledem k obtížnosti své profese pauzu, dle domluvy mezi ostatními řezníky.

### 3.7.2 Odměňování<sup>79</sup>

Mezi důležitou složku motivace patří v této společnosti především finanční odměny. Mzda je ve společnosti vyplácena jednou měsíčně a pro každou pracovní skupinu je tvořena jiným způsobem. Forma odměňování je u většiny zaměstnanců úkolová.

- Řezníci „A“
  - placení od úkolu, tzn. od kg vybouraného masa,
  - v průměru stoprocentní pracovník si „vybourá“ denně 1500 Kč. Přičemž „vybourá“ asi 1 800 – 2 000 kg za den. Tzn., že stoprocentní pracovník má v cca 0,80 Kč za kg.
- Řezníci „B“

---

<sup>78</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 9. 12. 2011.

<sup>79</sup>Robert Procházka. Odborná konzultace s majitelem firmy. Uherský Brod, 16. 12. 2011.

- jsou placení v hodinové sazbě 150 Kč, což za běžnou pracovní směnu dělá cca 1 200 Kč.

- Ekonomický úsek
  - management a administrativní pracovníci,
  - paušální platy + odměny,
  - paušální platy jsou v rozmezí 20 000 až 50 000 Kč, zbytek tvoří osobní ohodnocení podle dosažených výsledků.

### 3.7.3 **Benefity**<sup>80</sup>

Mezi jednotlivé benefity ve firmě patří:

- Nákup zboží ve firemní prodejně s 10% slevou.
- Firma přispívá 45 % na stravné, stravenky společnosti Edenred v hodnotě 65 Kč, u zaměstnanců řezníků je strava řešena v jednotlivých podnicích, které firmě následně zašlou fakturu. Procentuálně firma přispívá rovněž jako u sravenek 45 % z celkové částky.
- Zaměstnanci mohou používat služební vozy i pro soukromé účely, přičemž se jim z výplaty strhává částka 1 % z hrubé mzdy za používání motorového vozidla po předložení knihy jízd, kde počet ujetých kilometrů není omezen.
- U zakázky společnosti MP Krásno a.s. je pronajat byt 3 + 1 v hodnotě 8 500 Kč měsíčně. Zaměstnavatel platí zaměstnancům veškeré náklady na ubytování i provoz.
- U zakázky firmy Josef Filák rovněž platí zaměstnavatel veškeré náklady na ubytování, které činní 150 Kč na osobu denně.
- Každý měsíc jsou vyhodnoceni 2 nejlepší pracovníci z celého okruhu firmy, kteří získávají finanční odměnu v hodnotě 1 000 až 5 000 Kč.
- Na konci každého roku je vyhlášen jeden pracovník z každé zakázky, kterému je poskytnuta finanční odměna cca 5 000 Kč + dárkový předmět, například mobilní telefon.

---

<sup>80</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 16. 12. 2011.

- Jednou do roka pořádá firma pro své zaměstnance firemní večírek v podobě rautu s bohatou tombolou. Na jednoho zaměstnance je vyhrazena přibližně částka 500 Kč.
- Třikrát do roka firma pro své zaměstnance pořádá sportovní vyžití, např. fotbal, hokej na scelení pracovního kolektivu. Zaměstnavatel na každou z těchto akcí přispívá částkou přibližně 2 000 Kč.

### 3.7.4 Penalizace<sup>81</sup>

Mezi penalizace ve firmě patří:

- Za nepříchod do zaměstnání a včasné neomluvení se je udělena jednorázová pokuta 1 000 Kč, která je stržena z měsíční mzdy.
- Za špatně odvedenou práci řezníka např. špatně opracované maso je udělena pokuta v hodnotě podle rozsahu škody, 500 až 3 000 Kč.
- Pokud se zaměstnanci stane, že nedojde do zaměstnání z důvodu nezvládnutí alkoholu, případně přijde-li pod vlivem alkoholu do práce, není s ním ukončen pracovní poměr „na hodinu“. Je mu pouze stržena pokuta ve výši 1 000 Kč z měsíční mzdy s následným předáním vytýkacího dopisu, pokud se to stalo poprvé. V opačném případě se to řeší ukončením pracovního poměru.

### 3.7.5 Další mzdové složky<sup>82</sup>

Do dalších mzdových složek patří:

- Roční bonusy
  - Na konci roku každý zaměstnanec dostává tzv. „roční bonus“ v podobě dárkových předmětů (např. mobilní telefon, trička, vyteplené vesty, dárková sada vín s logem firmy...) + finanční odměnu.
  - Na konci roku zaměstnanci ekonomického úseku dostávají pro zlepšení kvality své práce, např. notebooky.
- Cestovné
  - Každému zaměstnanci je měsíčně propláceno cestovné v příslušné výši na základě průměrné spotřeby uvedené v technickém průkaze. Jako místo zahájení je sídlo provozovny kanceláře.

<sup>81</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 16. 12. 2011.

<sup>82</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 17. 12. 2011.

- Pracovní oděv a obuv.
- Příplatky za práci ve svátek
  - Dostávají zaměstnanci 100 % průměrného výdělku.
- Příplatek a náhradní volno za práci přes čas podle § 114 zák. č. 262/1006 Sb. přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo na tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané předčas místo příplatku.

### 3.7.6 Hodnocení<sup>83</sup>

V této firmě nemají hodnocení zaměstnanců zaznamenáváno v osobních složkách, ani jiné podobě. Pouze jednou měsíčně vedoucí z jednotlivých zakázek navrhne nejschopnějšího řezníka, podle výkonů, spolupráce, rychlosti a také přizpůsobivosti. Ten je následně náležitě oceněn ve své měsíční mzdě. Hodnocení probíhá v této firmě pouze neformální formou.

---

<sup>83</sup>Lenka Uhrová. Odborná konzultace s účetní. Uherský Brod, 16. 12. 2011.

### **3.8 Analýza spokojenosti zaměstnanců s hodnocením a odměňováním**

Z důvodu zaměstnanců pracujících na různých zakázkách nebyla možná osobní konzultace, proto byla zvolena metoda anonymního dotazníkového šetření. Následující dotazník se skládá ze tří částí, které jsou vždy zaměřené na jinou problematiku. První část se zabývá interním prostředím ve firmě, další část hodnocením, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami. V neposlední řadě jsou v něm uvedeny informace o jednotlivých respondentech.

Dotazník se skládá z 27 otázek, vybranou odpověď respondenti označili křížkem. U většiny odpovědí byla možnost uvést důvod, případně napsat jinou možnost než je nabízena, ale této možnosti nebylo žádným ze zaměstnanců využito. Dotazník vyplnilo 28 zaměstnanců, což je v současné době 87,5 % ze všech zaměstnanců, z čehož vyplývá, že tato metoda má dostatečně vypovídající hodnotu.

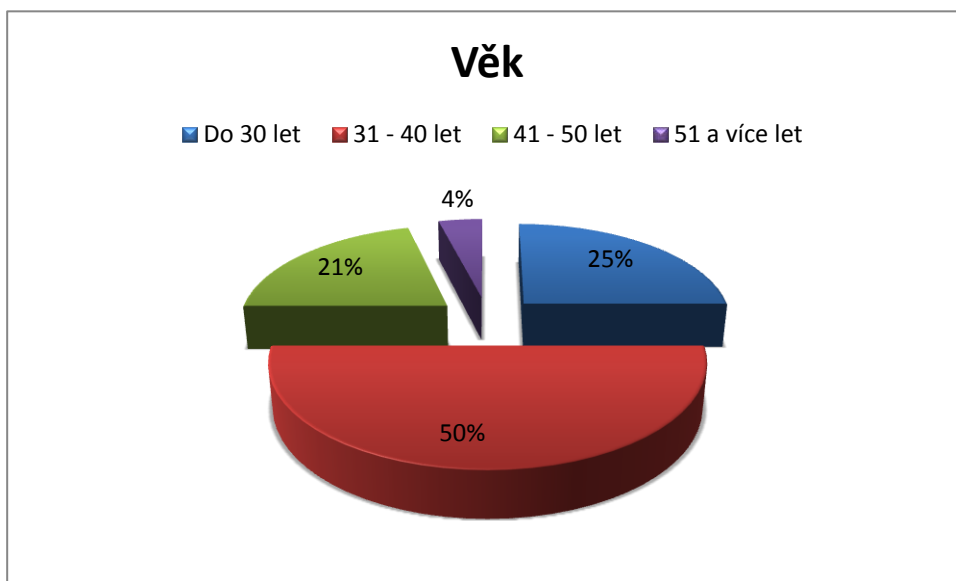
#### **Informace o respondentovi**

##### Pohlaví

Ze všech dotazovaných je ve firmě převážná většina mužů, a to konkrétně 96 %. Zbylé 4 % tvoří ženy.

##### Věk

Celá polovina zaměstnanců pracujících ve firmě jsou převážně ve středním věku od 31 do 40 let, další čtvrtina je mladších do 30 ti let. Zbývající respondenti jsou ve věku od 41 let a výš.



**Graf 8: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)**

### Nejvyšší dosažené vzdělání

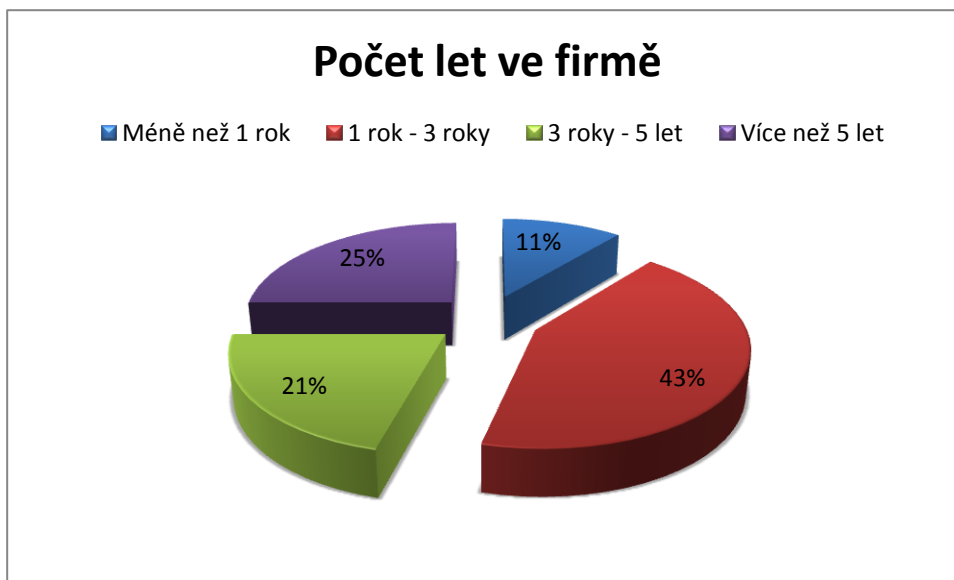
Převážná většina, a to 79 % dotazovaných zaměstnanců jsou vyučení, další část jsou vyučení s maturitou a jen 3 % ze všech respondentů má pouze základní vzdělání.



**Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)**

### Délka pracovního poměru

Ze získaných dat vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě 1 – 3 roky. Celá další čtvrtina zde pracuje více než 5 let, což značí stabilní společnost. O několik procent méně respondentů je ve firmě 3 až 5 let a pouze 11 % zde pracuje méně než 1 rok.



Graf 10: Počet let respondentů ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování)

### Pracovní pozice

Podíl pracovních pozic vyplývajících z grafu je zcela předpokládaný. Největší procento ve firmě jsou zaměstnanci na pozici řezníky z 82 %, poté odpovědní pracovníci na zakázce z 12 % a v posledních dvou zcela zanedbatelných procentech je pracovní pozice managera a účetní.



Graf 11: Pracovní pozice u respondenta (Zdroj: vlastní zpracování)

### Konkrétní zakázka

V případě, že zaměstnanec pracuje jako řezník, nebo odpovědný pracovník na zakázce, uvedla větší polovina, že pracuje na zakázce společnosti MP Krásno, a.s. Necelá čtvrtina pracuje na zakázce firmy Josef Filák a v neposlední řadě nejmenší část na zakázce firmy Jan Černocký.



Graf 12: Hodnocení, na které zakázce řezník, či odpovědný pracovník pracuje (Zdroj: vlastní zpracování)

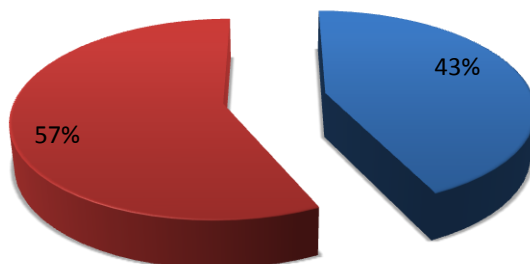
### **Interní prostředí ve firmě**

#### Jak hodnotíte vztahy s přímými nadřízenými?

Vztahy s přímými nadřízenými hodnotí větší část zaměstnanců jako dobré, a to v 57 % případů. Velmi dobré vztahy má 43 % respondentů. Z pozorování a analyzování firmy vyplynulo, že mezi nadřízenými a podřízenými panují vztahy téměř na přátelské úrovni.

## Vztahy s přímými nadřízenými

■ Velmi dobré ■ Dobré ■ Spíše špatné ■ Špatné



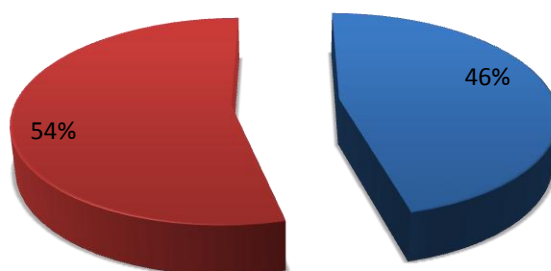
Graf 13: Vztahy s přímými nadřízenými (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Také mezi zaměstnanci panují dobré, často přátelské vztahy. 54 % všech dotazovaných uvedlo, že jejich vztahy jsou „Dobré“, 46 % respondentů „Velmi dobré“. Struktura odpovědí značí dobře vytvořené pracovní prostředí a podmínky společnosti pro své pracovníky.

## Vztahy na pracovišti

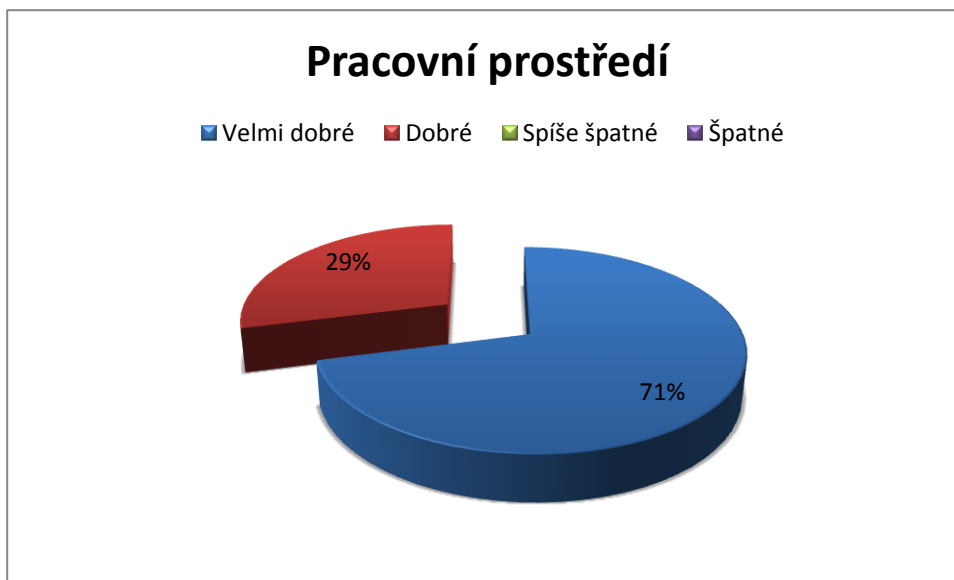
■ Velmi dobré ■ Dobré ■ Spíše špatné ■ Špatné



Graf 14: Vztahy na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte pracovní prostředí?

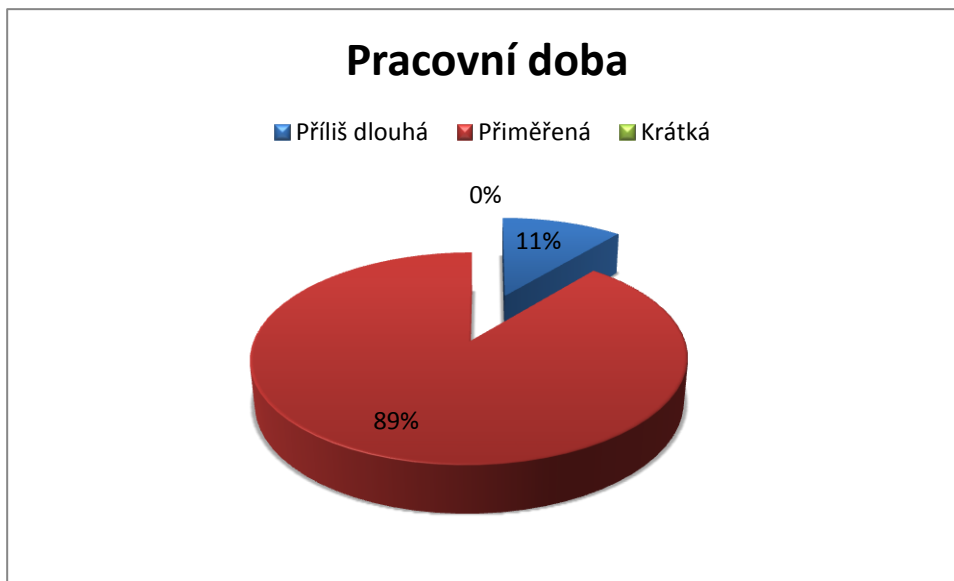
Pracovní prostředí ve firmě je podle velké většiny 71 % velmi dobré, pouze něco málo přes čtvrtinu, konkrétně 29 % dotazovaných odpovědělo, že dobré. Značí to, že jsou zaměstnanci s pracovním prostředím opravdu spokojeni.



Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte svou pracovní dobu?

Pracovní doba je pro velkou většinu zaměstnanců přiměřená. Příliš dlouhá se zdá být asi 11 % dotazovaných, podle podrobnější analýzy vyplynulo, že to jsou muži na pracovní pozici řezníka, pracující na zakázce společnosti MP Krásno, a.s., kde jsou odměňováni úkolovou mzdou a pracuje se zde na dvousměnný provoz.



Graf 16: Hodnocení pracovní doby (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci?

Vzájemná komunikace dle vyplněného dotazníku se zdá být ve firmě opravdu dobrá, tuto možnost zvolilo celých 79 % dotazovaných, až velmi dobrá. Jen zanedbatelné množství, konkrétně 3 % ze všech respondentů odpovědělo na danou otázku, že je komunikace ve firmě spíše špatná. Týká se to konkrétně zaměstnance na pozici řezník ve věkové kategorii do 30 - ti let.



Graf 17: Hodnocení vzájemné komunikace mezi zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými je opravdu na dobrá, z větší čtvrtiny až na velmi dobré úrovni. Je to pro společnost velkým kladem.



Graf 18: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte fyzické nároky kladené firmou na zaměstnance?

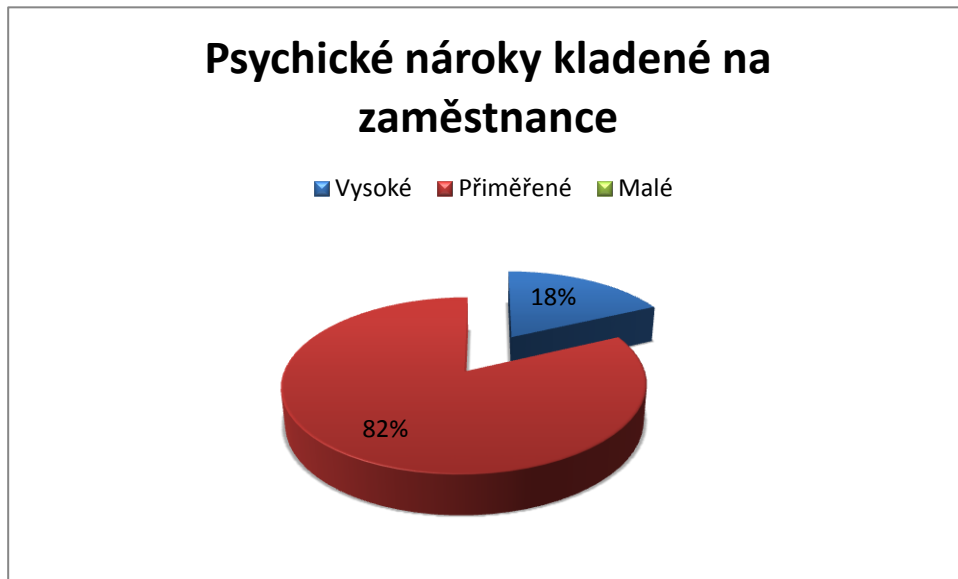
Fyzické nároky kladené firmou na zaměstnance jsou přiměřené pro 79% dotazovaných. Pro 21% respondentů jsou tyto nároky vysoké. Dle podrobnější analýzy nevyplýnuly žádné problémy konkrétní věkové skupiny. Je zřejmé, že uvedená procenta jsou dána strukturou jejich pracovních úkolů.



**Graf 19: Hodnocení fyzických nároků kladené na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)**

### Jak hodnotíte psychické nároky kladené firmou na zaměstnance?

Psychické nároky kladené firmou na zaměstnance jsou pro velkou většinu přiměřené. Pro dalších 18 % respondentů jsou naopak vysoké. Podle podrobnější analýzy vyplynulo, že to jsou převážně muži ve věkovém rozmezí 31 – 40 let, převážně pracující na zakázce u společnosti MP Krásno, a.s.



Graf 20: Hodnocení psychických nároků kladených na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

## Hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody

### Hodnocení probíhající ve firmě

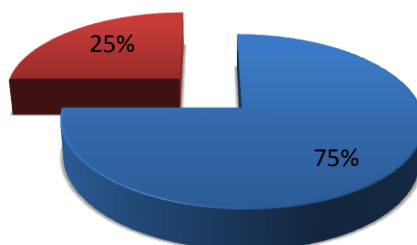
Všech 100 % oslovených respondentů uvedlo, že hodnocení ve firmě probíhá neformálně. V této firmě nejsou vedeny žádné osobní složky zaměstnanců, kde by byly zaznamenávány jejich výkony.

### Posuzuje nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

75 % všech dotazovaných je toho názoru, že nadřízený posuzuje pravidelně jejich pracovní výkon, a zbylá čtvrtina zaměstnanců odpovídala spíše ano.

## Posouzení pravidelnosti pracovního výkonu

■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



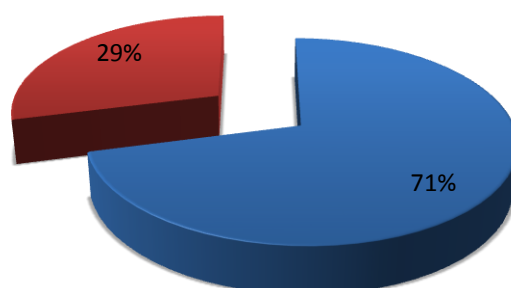
Graf 21: Posouzení pravidelnosti nadřízeným pracovního výkonu (Zdroj: vlastní zpracování)

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš výkon?

Necelá tři čtvrtina, konkrétně 71 % dotazovaných uvedla, že dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Zbývajících 29 % respondentů jsou toho názoru, že spíše ano.

## Zpětná vazba od nadřízeného

■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Graf 22: Zpětná vazba od nadřízeného na výkon zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jste spokojen/a s výkonem Vaší práce v závislosti na Vaší mzdě?

Celá tři čtvrtina všech dotazovaných je spokojena s výkonem své práce v závislosti na mzdě. Další necelá čtvrtina odpověděla, že spíše ano a zanedbatelné 4 % ze všech respondentů uvedlo, že výkon práce spíše nezávisí na mzdě. Jednalo se konkrétně o pracovníky pracující na zakázce firmy Jan Černocký, kde jsou odměňováni hodinovou mzdou.



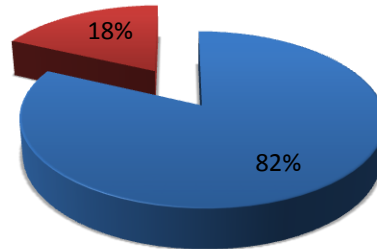
Graf 23: Spokojenost výkonu práce v závislosti na mzdě (Zdroj: vlastní zpracování)

### Motivuje Vás kladné hodnocení k vyšším výkonům?

Ze všech odpovědí vyplývá, že na pracovníky pozitivně působí kladné hodnocení jejich nadřazeným a motivuje je k vyšším výkonům. Celých 82 % dotazovaných odpovědělo „ano“, zbylých 18 % respondentů „spíše ano“. Ostatní dvě možnosti žádný z dotazovaných zaměstnanců nezatrhl.

## Motivace kladného hodnocení k vyšším výkonům

■ Ano ■ Spíše Ano ■ Spíše ne ■ Ne



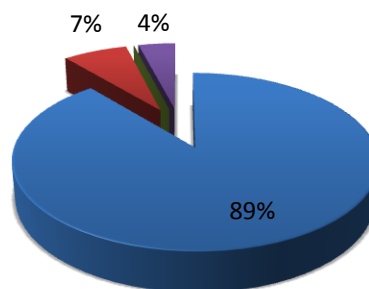
Graf 24: Motivace kladného hodnocení k vyšším výkonům (Zdroj: vlastní zpracování)

### Odráží se kladné hodnocení na výši Vaší mzdy?

Tato otázka je velkou většinou zaměstnanců hodnocena z velké části velmi kladně. Pouze 7 % všech zaměstnanců odpověděli, že spíše ano a jen 4 % zaměstnanců odpovědělo na tuhle otázku, že tomu tak není. Jednalo se o zaměstnance na pozici řezník pracujícího na zakázce firmy Jan Černocký, kde je forma odměňování hodinovou mzdou.

## Odrážení kladného hodnocení na výši mzdy

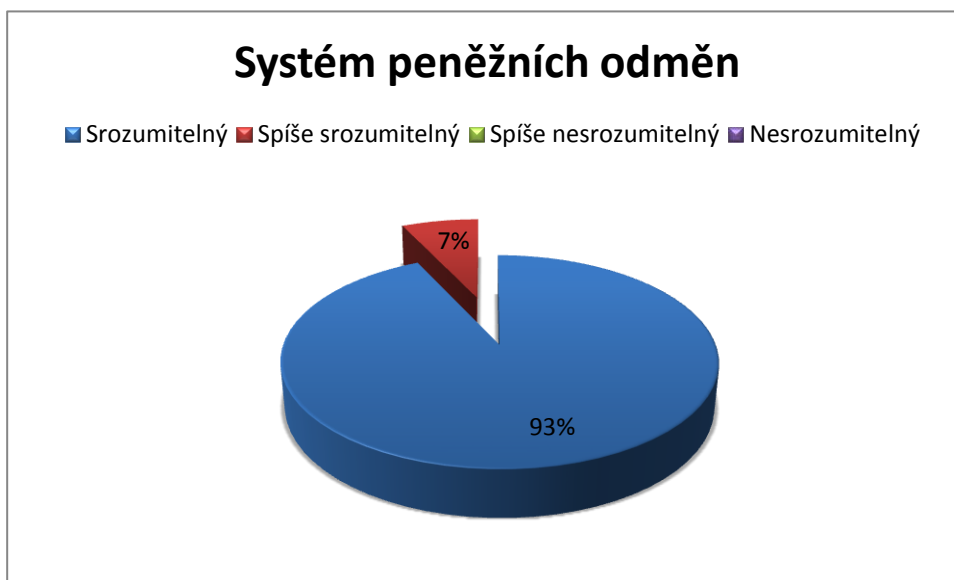
■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Graf 25: Hodnocení odrazu kladného hodnocení na výši mzdy (Zdroj: vlastní zpracování)

### Za jaký považujete Váš systém peněžních odměn?

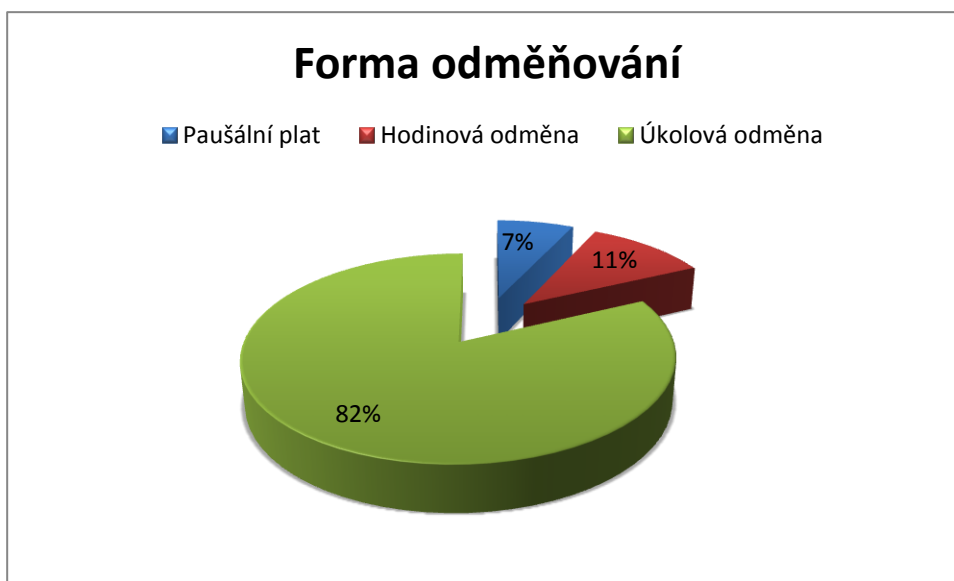
Všem 93 % respondentům připadá systém peněžních odměn srozumitelný a pouze 7 % zaměstnanců odpovědělo, že se jim zdá pouze „spíše srozumitelný“. Podle podrobnější analýzy vyplynulo, že se jedná o zaměstnance s paušální formou odměňování.



Graf 26: Systém peněžních odměn (Zdroj: vlastní zpracování)

### Vaše forma odměňování

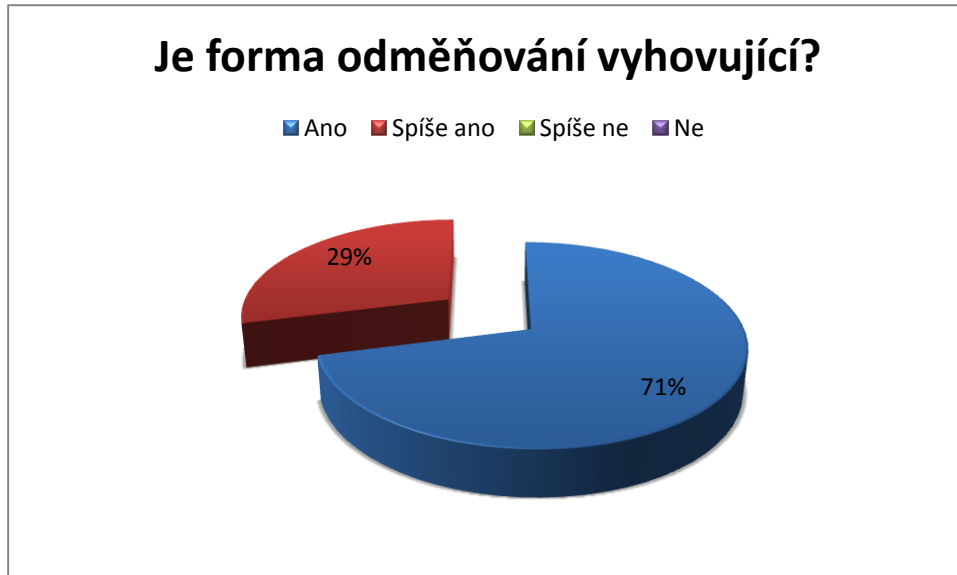
Forma odměňování je v této společnosti převážně tvořena z 82 % úkolovou odměnou, další část tvoří z 11 % hodinová odměna, která je jen u zakázky firmy Jan Černocký a zbylou část 7 % tvoří paušální platy.



Graf 27: Forma odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)

### Vyhovuje Vám tato forma odměňování?

Všech 71 % dotazovaných uvedlo, že je jejich forma odměňování vyhovující. Zbylých 29 % respondentů se k otázce vyjádřilo odpovědí „spíše ano“. Z grafu vyplývá, že forma odměňování každému zaměstnanci více či méně v globále vyhovuje.



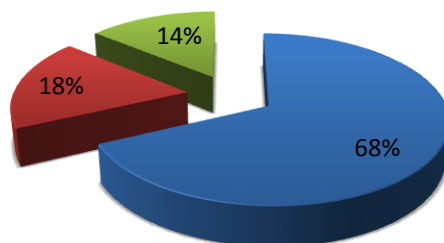
Graf 28: Hodnocení, zda je forma odměňování vyhovující (Zdroj: vlastní zpracování)

### Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?

Odpovědi na tuto otázku poukazují na nedostatečný systém hodnocení. 14 % zaměstnanců jsou toho názoru, že i když odvedou lepší pracovní výkon, tak bez ohledu na to dostanou stejnou odměnu jako jejich hůře pracující kolegové. Podle podrobnější analýzy vyplynulo, že to jsou převážně muži, pracující na pozici řezník, konkrétně na zakázce firmy Jan Černocký, kde je forma odměňování tvořena hodinovou odměnou.

## Schopnější zaměstnanci jsou odměňováni lépe?

■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



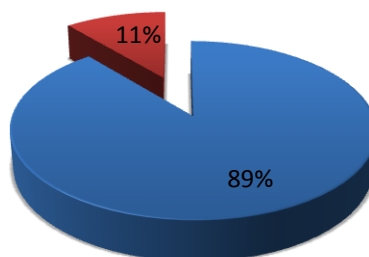
Graf 29: Hodnocení, zda jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní (Zdroj: vlastní zpracování)

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány ke mzdě?

Velká většina dotazovaných, a to 89 % uvedla, že je spokojena s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a to odpovědí „ano“, další část 11 % respondentů „spíše ano“.

## Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

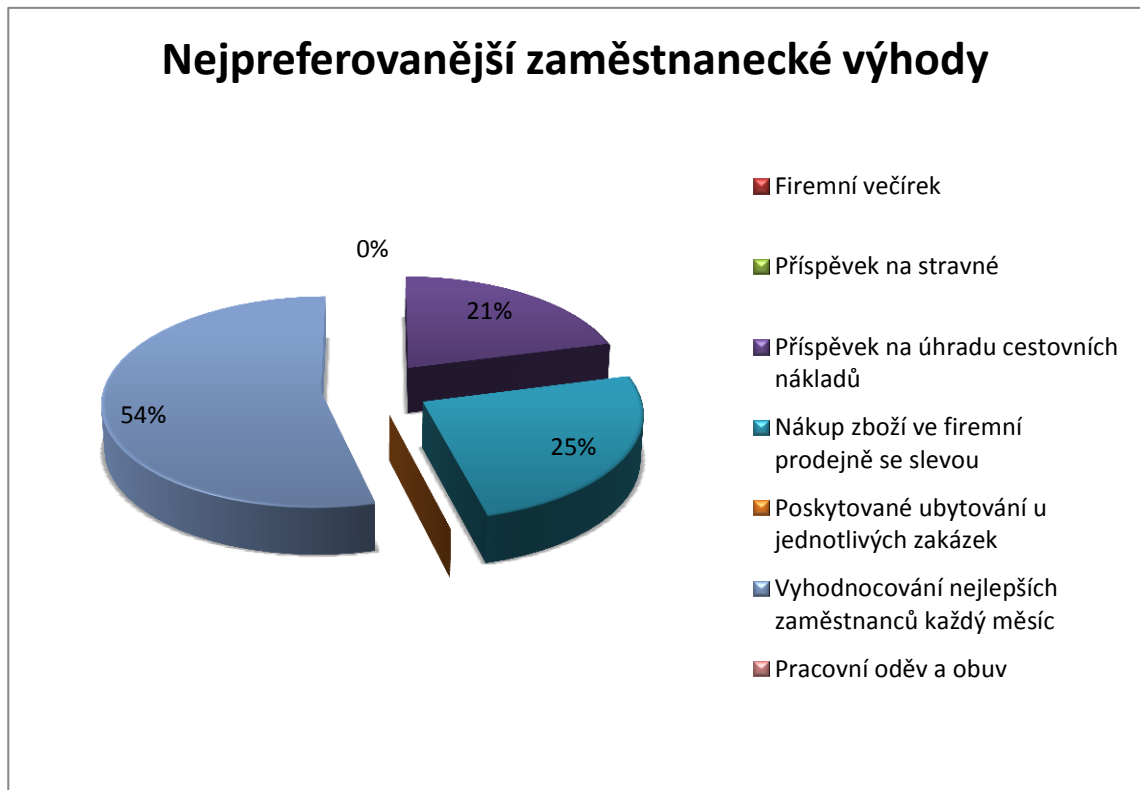
■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Graf 30: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami ke mzdě (Zdroj: vlastní zpracování)

### Které z poskytovaných zaměstnaneckých výhod preferujete?

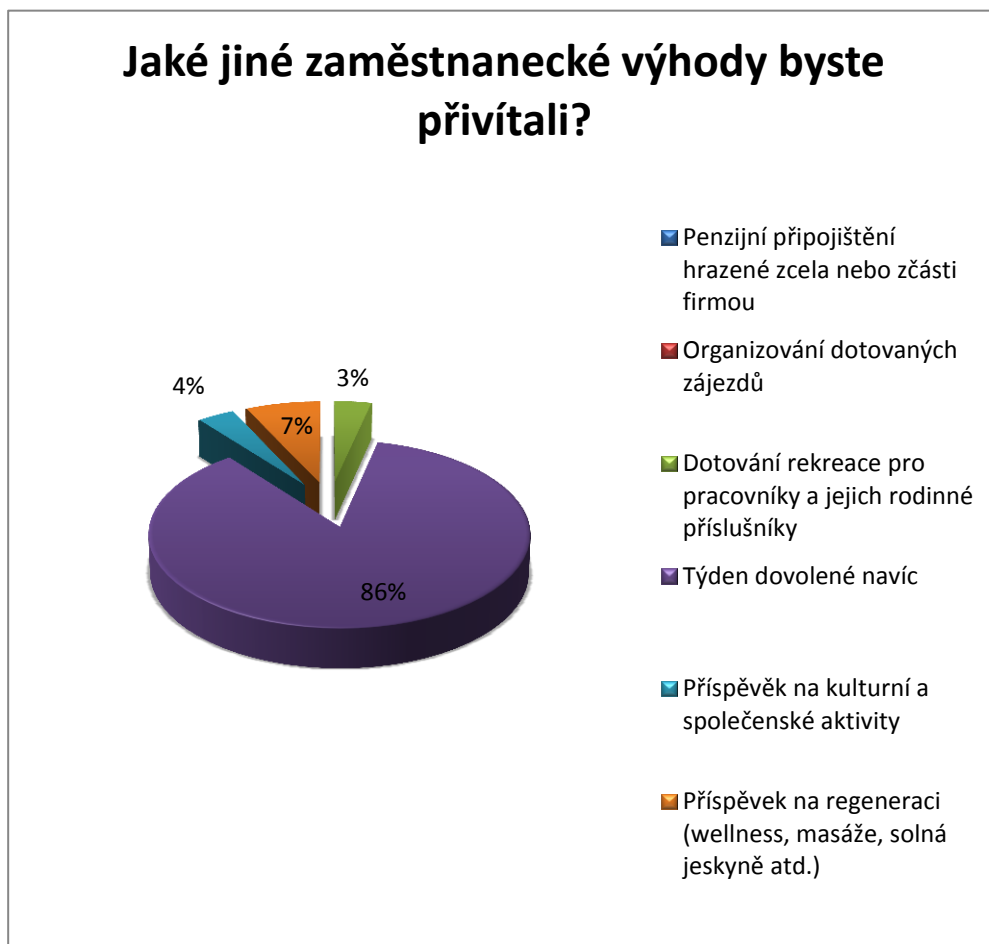
Převážná polovina, konkrétně 54 % všech respondentů nejvíce preferuje zaměstnaneckou výhodu v podobě vyhodnocování nejlepších zaměstnanců každý měsíc. Ze čtvrtiny považují zaměstnanci za velmi oblíbené nákup zboží ve firemní prodejně se slevou. 21 % dotazovaných zvolila příspěvek na úhradu cestovních nákladů, kteří z největší pravděpodobností do práce dojíždějí.



Graf 31: Nejpreferovanější zaměstnanecké výhody (Zdroj: vlastní zpracování)

### Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

Dle následujícího grafu je patrné, že zaměstnanci by nejvíce ocenili zaměstnaneckou výhodu ve formě týdnu dovolené navíc. Dále pracovníky zaujal příspěvek na regeneraci a pouze malá část z nich by přivítala příspěvek na kulturní a společenské aktivity a také dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky. Nikdo z dotazovaných nevyužil nabídky napsat jakoukoliv jinou zaměstnaneckou výhodu.



**Graf 32: Hodnocení, které z nových zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci přivítali (Zdroj: vlastní zpracování)**

## **Shrnutí dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že firmě pracuje převážná většina mužů, konkrétně 96 %, což bylo předpokládáno. Právě polovina zaměstnanců ve firmě je ve středním věku od 31 do 40 let, celá čtvrtina patří mezi mladší, do 30 - ti let. Ve věkovém průměru od 41 do 50 let se nachází celých 21 % dotazovaných respondentů a jen 4 % z nich mají více než 51 let.

Převážná většina, a to 79 % dotazovaných zaměstnanců jsou vyučení, další část jsou vyučení s maturitou a jen 3 % ze všech dotazovaných zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Z dotazníku dále vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě 1 – 3 roky. Celá další čtvrtina zde pracuje více než 5 let, což značí stabilní společnost. O několik procent méně zaměstnanců je ve firmě 3 až 5 let a pouze 11 % zde pracuje méně než 1 rok.

Na pracovní pozici řezníka pracuje celých 82 % zaměstnanců, odpovědní pracovníci na zakázkách zaujímají ve firmě 11 % a zbylých pár procent připadá managerovi a účetní firmy. Z dotazovaných na pozici řezníka, či odpovědného zástupce pracuje 62 % na zakázce u společnosti MP Krásno, a.s., 23 % na zakázce u firmy Josef Filák a zbylých 15 % na zakázce Jan Černocký.

Velmi kladně hodnotí zaměstnanci vztahy jak s přímými nadřízenými, tak i vztahy na pracovišti. Od toho je také odvozena veškerá komunikace ve firmě, ať už mezi zaměstnanci, nebo přímými nadřízenými. V této firmě je viditelně velká většina zaměstnanců velmi spokojená, převládají zde velmi vlídné, často až kamarádské vztahy, tudíž není divu, že zde funguje i zpětná vazba v návaznosti na provedený výkon. Zaměstnanci jsou také naprosto spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém svou práci vykonávají.

Co se týká hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhod v této firmě, tak je převážná většina zaměstnanců naprosto spokojena s výkonem své práce v závislosti na mzdě a také jsou toho názoru, že je kladné hodnocení motivuje k vyšším výkonům.

S poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou spokojeni naprosto všichni dotazovaní zaměstnanci, přičemž více než polovina z nich preferuje vyhodnocování nejlepších zaměstnanců každý měsíc. Velká část zaměstnanců, konkrétně 86 % uvedlo, že by přivítali jako další zaměstnaneckou výhodu týden dovolené navíc.

Z analýzy prováděné prostřednictvím dotazníkového šetření vzešlo samozřejmě i několik problémů, které se v analyzované firmě přímo či nepřímo objevují.

Jeden z problémů, který vyplynul z dotazníku je, že pracovní doba se zdá být příliš dlouhá pro řezníky pracující na zakázce pro společnost MP Krásno, a.s. Hlavním důvodem nejspíše bude dvousměnný provoz na této zakázce, od 6.00 hod. do 14.00 hod. a od 14.00 hod. do 22.00 hod. Dále ve firmě vážně vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a to konkrétně u řezníků do 30 - ti let, z důvodu, že pracují v kolektivu převážně starších spolupracovníků. Psychické nároky kladené na zaměstnance se zdají být vysoké převážně pro řezníky mezi 31 – 40 lety pracující na zakázce u společnosti MP Krásno, a.s. Jedním z důvodů zde může být právě již zmíněný dvousměnný provoz.

Další problémy se týkají systému hodnocení a odměňování pracovníků, který je ve firmě nastaven. Nejčastěji se tyto problémy týkají zaměstnanců na pozici řezník. Spokojení s výkonem v závislosti na mzdě nejsou řezníci pracující na zakázce u firmy Jan Černocký, kde jsou hodnoceni hodinovou mzdou, což bude pravděpodobně ten opodstatněný důvod s nespokojeností. Tito zaměstnanci nemají ani pocit, že se kladné hodnocení odráží na jejich mzdě. Odměňování hodinovou mzdou se odráží i na nespokojenosti zaměstnanců, nemají pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňování lépe než ti méně schopní.

Poslední problém, který analýza odhalila, je že zaměstnanci příliš nevyužívají některé benefity, které jsou jim firmou poskytovány. Z otázek týkajících se zaměstnaneckých výhod pak jasně vyplývá, že zaměstnanci nepreferují firemní večírky, příspěvky na stravné, nebo také pracovní oděv a obuv.

### 3.9 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Mezi největší konkurenty na Uherskobrodsku v rámci předmětu podnikání patří VOMA, s.r.o. a RACIOLA - JEHLIČKA s.r.o. V okolí je samozřejmě mnoho dalších menších řeznictví, ale ty nepovažujeme za přímé konkurenty.

#### **VOMA, s.r.o.**<sup>84</sup>

Společnost VOMA, s.r.o. funguje již od roku 1992 a má v současné době cca 60 zaměstnanců. Prezentuje se pěti vlastními prodejny v Uherském Brodě, Uherském Hradišti a Bojkovicích.

Řezníci nemají jednoznačně stanovenou úkolovou, či hodinovou mzdu, ale jde v zásadě o kombinaci obojího. Měsíční základ pro řezníky v průměru činí asi 12 500 Kč a další část platu tvoří výkonnostní odměna. Výkonnostní odměna se spočítá podle toho, kolik masa řezník zpracuje, jak rychle a v jaké kvalitě. Může se jednat o půlky prasat, nebo také podle váhy toho, co zpracovává. Výkonnostní složka mzdy se pohybuje okolo 7 000 Kč.

Co se týče benefitů, tak jim zaměstnavatel hradí 50 % částky z obědů, mají 10% slevu na nákup v prodejně a také mají svačinu z prodejny zadarmo, např. pečivo s uzeninou. Několik let zpátky jim zaměstnavatel přispíval i na penzijní připojištění, o které nebyl mezi zaměstnanci projevem zájem, tak byl zaměstnavatelem zrušen.

#### **RACIOLA- JEHLIČKA s.r.o.**<sup>85</sup>

V současnosti se společnost RACIOLA-JEHLIČKA s.r.o. zabývá porážkou a zpracováním kuřat, kachen, lehkých i těžkých slepic, výrobou drůbežích výrobků, uzenin a specialit. Funguje od roku 1998 a v současné době má cca 300 zaměstnanců. Řezníci zde mají časovou mzdu s průměrným výdělkem 13 000 Kč měsíčně a další část platu tvoří prémie. Jaká je konkrétní měsíční hodnota prémie se bohužel nepodařilo zjistit.

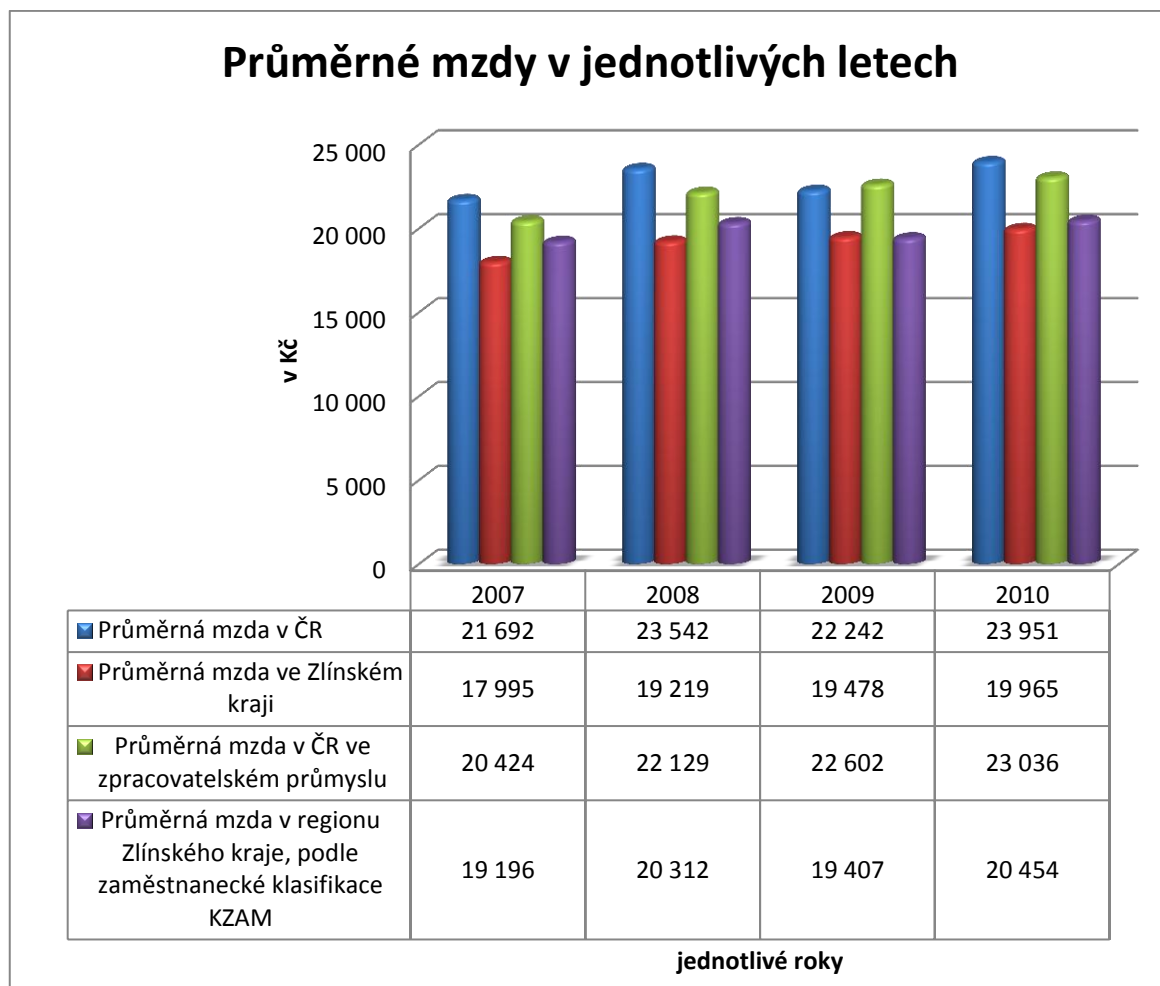
---

<sup>84</sup> Miroslav Mahdalík. Odborná konzultace s majitelem společnosti. Uherský Brod, 6. 4. 2012.

<sup>85</sup> Miroslav Andrlík. Odborná konzultace s regionálním obchodním manažerem. Uherský Brod, 27. 4. 2012.

V rámci benefitů jim zaměstnavatel hradí 45 % částky z obědů. Také mají možnost nakupovat ve firemní prodejně za nákupní ceny.

### 3.10 Analýza trhu práce



**Graf 33: Průměrné mzdy v jednotlivých letech (Zdroj: Upraveno dle<sup>86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97</sup>)**

<sup>86</sup>czso.cz. Rychlé informace. Rok 2007. [online].

<sup>87</sup>czso.cz. Rychlé informace. Rok 2008. [online].

<sup>88</sup>czso.cz. Rychlé informace. Rok 2009. [online].

<sup>89</sup>czso.cz. Rychlé informace. Rok 2010. [online].

<sup>90</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2007. [online].

<sup>91</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2008. [online].

<sup>92</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2009. [online].

V roce 2007 byla průměrná mzda ve Zlínském kraji podle klasifikace KZAM větší než průměrná mzda ve Zlínském kraji, ale zároveň menší než průměrná mzda ve zpracovatelském průmyslu a v ČR. Průměrná mzda v ČR patří mezi nejvyšší průměrnou mzdu ve všech analyzovaných letech, mimo roku 2009.

Rok 2008 je naprosto totožný s předchozím rokem. V následujícím roce byla průměrná mzda ve Zlínském kraji podle klasifikace KZAM nejnižší ze všech sledovaných průměrných mezd. Průměrná mzda ve Zlínském kraji byla o něco málo větší, ale zároveň ne tak velká, jako průměrná mzda v ČR a ve zpracovatelském průmyslu. Průměrná mzda ve zpracovatelském průmyslu byla v tomto roce nejvyšší analyzovanou průměrnou mzdou.

Rok 2010 je naprosto totožný v porovnání s lety 2007 a 2008.

Průměrná mzda v ČR a zároveň průměrná mzda ve Zlínském kraji podle klasifikace KZAM má ve všech sledovaných letech vzestupnou tendenci, mimo roku 2009, kde se značně projevila hospodářská a finanční krize.

---

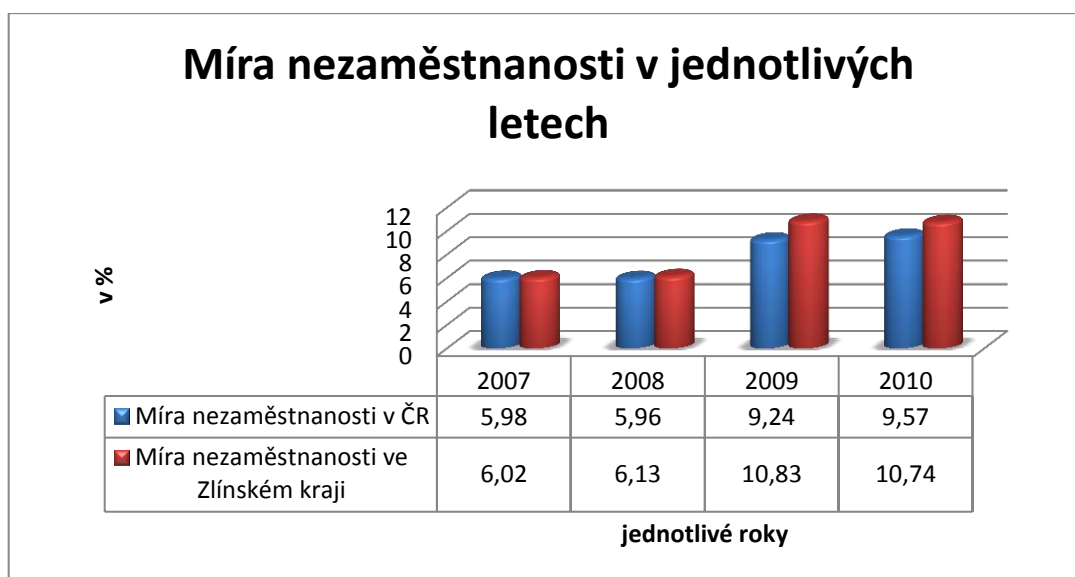
<sup>93</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2010[online].

<sup>94</sup>czso.cz. Publikace. Rok 2007. [online].

<sup>95</sup>czso.cz. Publikace. Rok 2008. [online].

<sup>96</sup>czso.cz. Publikace. Rok 2009. [online].

<sup>97</sup>czso.cz. Publikace. Rok 2010. [online].



Graf 34: Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech (Zdroj: Upraveno dle<sup>98, 99, 100, 101</sup>)

V roce 2007 a 2008 byla míra nezaměstnanosti v ČR v porovnání se Zlínským krajem téměř totožná okolo 6 %. Značnější výkyvy přináší rok 2009, kdy míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji byla větší o necelé 2 %, oproti ČR a zároveň nejvyšší u sledovaných let. Rok 2010 se pohybuje velmi podobně jako předešlý rok, s odchylkou jen asi 1 % sledované míry nezaměstnanosti.

Míru nezaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu jak v ČR, tak ve Zlínském kraji nebyly zjištěny. Tyto údaje bohužel ve Zlínském kraji na Úřadech práce nezpracovávají, tudíž s nimi nebylo možné nadále pracovat.

<sup>98</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2007. [online].

<sup>99</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2008. [online].

<sup>100</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2009. [online].

<sup>101</sup>czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2010. [online].

**Tabulka 3: Poptávka a nabídka volných pracovních míst v oboru řezník a uzenář ve Zlínském kraji (Zpracováno dle<sup>102</sup>)**

<b>Rok</b>	<b>Nabídka</b>	<b>Poptávka</b>	<b>Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo</b>
<b>2007</b>	16	4	4
<b>2008</b>	12	2	6
<b>2009</b>	29	0	29
<b>2010</b>	26	1	26
<b>2011</b>	30	1	30

### **Nabídka**

Počet uchazečů o zaměstnání, kteří projeví zájem o zprostředkování zaměstnání v oboru řezník a uzenář ve Zlínském kraji.

### **Poptávka**

Počet volných pracovních míst nahlášených na úřadu práce pro osoby na pozici řezník, uzenář ve Zlínském kraji.

Od roku 2007 rapidně vzrůstá počet uchazečů, kteří projeví zájem o zprostředkování zaměstnání v oboru řezník a uzenář ve Zlínském kraji. Na druhé straně se počet volných míst v globále naopak zmenšuje. Velmi zřejmé je to po přepočtu uchazečů na jedno volné pracovní místo. Zatímco v roce 2007 a 2008 to bylo v průměru 5 uchazečů na jedno volné pracovní místo, v následujících třech letech je to průměrně 28 uchazečů na jedno volné pracovní místo řezníka ve Zlínském kraji. Což také svědčí o špatné ekonomické situaci v tomto kraji.

<sup>102</sup>Jakub Maděra. Odborná konzultace se statistickým oddělením na ÚP. Zlín, 23. 4. 2012.

### **3.11 Hlavní výsledky analytické části**

Z výsledků analytické části vyplynulo, že ekonomická situace firmy je ať z pohledu tržeb, nebo čistého zisku totožná. Nejsilnějším rokem pro firmu doposud je rok 2008, v dalším roce následovala hospodářská krize, díky které došlo ve firmě k úbytku zakázek. Z tohoto důvodu byla firma nucena propustit část svých zaměstnanců a doposud jich nemá tolik, jako tomu bylo před již zmiňovanou hospodářskou krizí. Produktivita práce z přidané hodnoty má v jednotlivých letech převážně vzestupnou tendenci. S výjimkou roku 2009, kdy celkovou produktivitu značně ovlivnila již zmíněná hospodářská krize. V roce 2010 celková produktivita opět postupně vzrůstá stejně jako v následujícím roce, ovšem dosud nejvyšší produktivity z roku 2008 nebylo stále dosaženo.

Zaměstnanci firmy pracují převážně na třech hlavních zakázkách, a to na zakázce společnosti MP Krásno, a.s. a na zakázkách pro firmy Jan Černocký a Josef Filák. Na zakázkách jsou různé počty pracovníků a také jsou odměňováni různými formami mzdy. U zakázky firmy Jan Černocký je forma odměňování hodinová, u ostatních dvou zakázek je systém odměňování stanoven dle výkonu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě je zaměstnána převážná většina mužů, ve věku do 40 - ti let. Téměř všichni hodnotí vztahy jak s přímými nadřízenými, tak i vzájemné vztahy na pracovišti velmi kladně, dokonce až přátelsky. Stejně tak i celková komunikace ve firmě je na velmi dobré úrovni. Z hlediska hodnocení a odměňování pracovníků vyplynulo, že jejich výkon je pravidelně posuzován, dostávají od svého nadřízeného zpětnou vazbu a také je motivuje kladné hodnocení k vyšším výkonům. Systém peněžních odměn je pro velkou většinu srozumitelný a také jim právě jejich forma odměňování zcela vyhovuje. Formy odměn ve firmě můžeme rozdělit na paušální plat, hodinovou odměnu a také úkolovou odměnu.

Zaměstnaneckých výhod mají zaměstnanci firmy poměrně velké množství, ať už běžných, mezi které by se dal zařadit příspěvek na stravné, příspěvek na úhradu cestovních nákladů, či nákup zboží ve firemní prodejně se slevou, tak i méně běžných. Mezi zaměstnanecké výhody méně běžné by mohly být zařazeny například firemní

večírky, či sportovní vyžití, které slouží ke stmelení pracovního kolektivu. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, všichni dotazovaní jsou velmi spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jsou jim poskytovány ke mzdě. Mezi nejvíce preferované patří: vyhodnocování nejlepších zaměstnanců měsíce, nákup zboží ve firemní prodejně se slevou a příspěvek na úhradu cestovních nákladů. Zaměstnanci by také velmi rádi přivítali zaměstnanecké výhody ve formě týdnu dovolené navíc, či příspěvku na regeneraci, což je v rámci fyzicky náročné práce řezníků předpokladatelné.

Mezi největší konkurenty firmy v rámci předmětu podnikání je považována společnost VOMA, s.r.o. a RACIOLA – JEHLIČKA, s.r.o. Obě firmy byly analyzovány z hlediska odměňování pracovníků, ale ani jedna z nich neposkytuje svým zaměstnancům takové odměny, ani zaměstnanecké výhody, jako firma Robert Procházka.

Z analýzy trhu práce vyplynul velký nedostatek pracovních míst v oboru řezník uzenář ve Zlínském kraji. Po přepočtu uchazečů na jedno volné pracovní místo je zřejmé, že pracovních nabídek v tomto oboru opravdu rapidně ubývá. Zatímco v roce 2007 a 2008 to bylo v průměru 5 uchazečů na jedno volné pracovní místo, v následujících třech letech je to průměrně 28 uchazečů na jedno volné pracovní místo řezníka ve Zlínském kraji. Což také svědčí o špatné ekonomické situaci v tomto kraji.

Také mzdy ve Zlínském kraji podle zaměstnanecké klasifikace KZAM zařazené zde mezi kvalifikované dělníky a výrobce, konkrétně ve skupině 74116 – řezník, bourač mají vzestupnou tendenci, až na rok 2008, kde se značně projevila hospodářská krize. Nezaměstnanost v analyzovaných letech ve Zlínském kraji rapidně narůstá, o čem svědčí i počet pracovníků na 1 volné pracovní místo na pozici řezník, uzenář.

### 3.12 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou pro shrnutí a interpretaci získaných výsledků z předchozích analýz. Důležitost je hodnocena ve stupnici 1 až 5, kde číslo 5 značí největší důležitost a postupně se snižuje. Současný stav je v následujících tabulkách značen na stupnici od 1 do 5, kde číslo 5 značí výborný stav, oproti tomu číslo 1 značí špatný současný stav ve firmě. Celková důležitost jednotlivých ukazatelů je vyhodnocena vynásobením jednotlivých důležitostí a současného stavu a následným sečtením.

Tabulka 4: Silné stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Velké množství zaměstnaneckých výhod	3	3
Jasný a srozumitelný systém odměn	5	4
Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci	4	4
Komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými	4	4
Vyšší průměrné mzdy než u konkurence	5	5
Přiměřené fyzické nároky	4	4
Přiměřené psychické nároky	3	3
Velmi dobré vztahy s nadřízenými	4	3
Velmi dobré vztahy na pracovišti	5	4
Velmi dobré pracovní prostředí	4	3

Tabulka 5: Slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Zaměstnanci jsou odměňováni různými formami	4	3
Pouze neformální hodnocení zaměstnanců	3	3

Tabulka 6: Příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav
Dostatek pracovních sil	4	4
Trh práce nevyvíjí tlak na zvyšování mezd	5	4

Tabulka 7: Hrozby (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav
Přechod zaměstnanců ke konkurenci	5	2
Současná ekonomická situace	4	2
Měnicí se sazby daní, sociálního i zdravotního pojištění	3	2

Tabulka 8: Celková důležitost vyhodnocovaných ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé stránky	Bodové hodnocení
Silné stránky	155
Slabé stránky	21
Příležitosti	36
Hrozby	24

Výsledky SWOT analýzy ukázaly, že u analyzované firmy značně převládají silné stránky nad slabými. Také příležitostí má tato firma více než hrozeb, z čehož vyplývá strategie SO. Tato strategie využívá silných stránek firmy ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí.

## 4 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování ve firmě

Následující kapitola navrhuje změny a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování a také rozšíření stávajících benefitů ve firmě Robert Procházka.

### 4.1 Návrh zavedení bonusů do odměňování

Nyní je ve firmě zaveden na zakázce u firmy Jan Černocký hodinový systém odměňování. Z dotazníkového šetření je značně prokazující, že právě tito zaměstnanci nejsou s formou svého odměňování zcela spokojeni. Pracovníci na téhle zakázce vidí značnou nespravedlnost, oproti jiným zakázkám, kde jsou pracovníci hodnoceni úkolovou mzdou. Právě z tohoto důvodu a pro zavedení větší rovnosti mezi pracovníky by bylo vhodné zavést metodu „mzda plus bonus“. Tato metoda je administrativně náročnější, oproti samotné hodinové odměně, avšak vnese do podniku značnou spokojenost zaměstnanců pracujících na zakázce firmy Jan Černocký. Charakteristiku této metody shrnuje následující tabulka.

Tabulka 9: Metoda mzda plus bonus (Upraveno dle<sup>103</sup>)

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
<b>Mzda plus bonus</b>	Základní mzda plus peněžní bonus, poskytovaný za dosažení předem nedefinované činnosti či úkolu.	Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly mohou být zvoleny pružně, aby pracovník vyvinul vysoké úsilí. Tím bude dosaženo plnění úkolů ve správném termínu a požadované kvalitě.	Mohou být administrativně složité.	Když je důležitá flexibilita odměn, při potřebě zvládnout termín dokončení zakázky a tím vyvinout vyšší úsilí u pracovníků.

<sup>103</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 356

Na zakázce firmy Jan Černocký, kde je hodinová odměna byla v předchozí části navrhnutá metoda mzda plus bonus, což by pro zaměstnance na této zakázce pracující znamenalo přinejmenším přiblížení se finančně k výkonové mzdě u ostatních zakázek. Prozatím ať se zaměstnanec na této zakázce snaží sebevíc, pracuje na 100 %, nebo na 70 %, tak získává stejnou hodinovou odměnu 150 Kč, což jim připadá samozřejmě nespravedlivé vůči ostatním.

Jednotlivá kritéria, díky kterým zaměstnanec dostane měsíční bonus:

- 100% docházka,
- minimálně 95% kvalita odvedené práce,
- standardní množství odvedené práce,
- 100% ochota vzhledem k přístupu k práci.

V následující tabulce jsou zahrnuty měsíční bonusy k hodinové mzdě.

**Tabulka 10: Měsíční bonusy (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Jednotlivá kritéria</b>	<b>Měsíční bonus</b>
100% docházka	1 500 Kč
Minimálně 95% kvalita odvedené práce	1 500 Kč
Standardní množství odvedené práce	1 000 Kč
100% ochota vzhledem k přístupu k práci	1 000 Kč
Splnění dvou kritérií zároveň během jednoho měsíce	3 500 Kč
Splnění více jak dvou kritérií zároveň během jednoho měsíce	4 500 Kč

Výše uvedená kritéria budou hodnoceny vedoucím na zakázce firmy Jan Černocký vždy jednou týdně a následně zaznamenávány do formuláře, z kterého jasně vyplyne, který z pracovníků jakého kritéria dosáhl, tudíž jaký bonus mu náleží k měsíční mzdě. Tento vyplněný formulář za každého zaměstnance zvlášť bude následně poslán k vyhodnocení účetní firmy, která náležitě ocení jednotlivé pracovníky bonusy k jejich hodinové mzdě. Nejmenší možný dosažitelný bonus je 1 000 Kč, oproti tomu největší možný při dosažení všech 4 kritérií zároveň činí 5 000 Kč. Průměrná hodinová mzda řezníků činí 150 Kč, což je za měsíc asi 26 400 Kč. Průměrná úkolová mzda řezníků je denně

cca 1 500 Kč, což činí měsíčně 33 000 Kč. Rozdíl úkolové a hodinové mzdy je měsíčně cca 6 600 Kč. Při splnění všech kritérií se již velmi blízce dostáváme k této částce a motivujeme tak zaměstnance k možnosti dorovnání hodinové mzdy ke mzdě úkolové.

<b>FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE</b>					
Jméno a příjmení:					
		1. týden	2. týden	3. týden	4. týden
<b>Docházka</b>	100 %				
	90 %				
	méně				
<b>Kvalita odvedené práce</b>	100 %				
	95 %				
	méně				
<b>Množství odvedené práce</b>	nadměrné				
	standardní				
	malé				
<b>Ochota k práci</b>	100 %				
	méně				
<b>Datum</b>					
<b>Podpis vedoucího zakázky</b>					

Obrázek 5: Týdenní zápis o hodnocení zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

## **4.2 Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod**

Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že je ve firmě převážná většina zaměstnanců ve věku do 40 - ti let. Z tohoto důvodu byl nejspíše upřednostněn týden dovolené navíc, oproti penzijnímu připojištění. Na druhou stranu rok 2012 je posledním rokem, kdy je možné sjednat penzijní připojištění ještě za stávajících podmínek. Od 1. 1. 2013 se budou státní příspěvky na penzijní připojištění rapidně měnit. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměstnancům tuto možnost alespoň nabídnout ve vybraném balíčku zaměstnaneckých výhod. Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění budou mít nárok všichni zaměstnanci pracující v podniku více než 3 roky.

Do tohoto balíčku bude spadat také nově zavedená mnohoúčelová poukázka Flexi Pass. Tato mnohoúčelová poukázka pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod, jako je například relaxace, kultura, sport, vzdělávání, očkování, zdravotní péče a mnoho dalších, které zaměstnanci firmy po fyzicky náročné práci jistě velmi ocení. Tato poukázka má pouze jednu jedinou nevýhodu, a to, že s ní není možné platit v restauracích, ani supermarketech. Nominální hodnota poukázky je 500 Kč, kterou dostávají zaměstnanci jednou za půl roku. Flexi Pass dostanou naprosto všichni zaměstnanci bez ohledu na věk, počet let trvání ve firmě nebo pracovní pozice, na které pracují. Velká většina zaměstnanců pracuje na pozici řezník, což je velmi fyzicky náročná práce.

Další součástí tohoto balíčku bude již zmiňovaný týden dovolené navíc, neboli prodloužená dovolená a zdravotní dny volna, kdy zaměstnavatel poskytuje větší rozsah dovolené nad zákonnou povinnost. Převážná většina zaměstnanců by právě tento benefit uvítala, dle prováděného dotazníkového šetření. Tento benefit budou moci využívat zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více než 1 rok a zároveň za celý rok nebyli na nemocenské více než 2 týdny.

V následující tabulce jsou uvedeny zmiňované benefity patřící do balíčku.

Tabulka 11: Přehled daňových a odvodových režimů u navrhovaných benefitů (Upraveno dle<sup>104,105</sup>)

Benefit	Charakteristika a forma benefitu	Daňový režim - zaměstnavatel	Daňový režim - zaměstnanec	Pojistný režim
<b>Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění</b>	Nepeněžní plnění benefitem je nepeněžní příjem zaměstnance ve formě příplatky jeho zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance.	Daňový výdaj bez limitu, pokud jsou příspěvky pracovněprávním nárokem; par. 24 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb.	Příspěvky na oba druhy pojistného jsou do celkové výše 24 000 Kč ročně od daně z příjmu osvobozeny; příjem nad tento limit je zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti; § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb.	Plnění do limitu 24 000 Kč ročně není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění; par.5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb. a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb.
<b>Flexi Pass</b>	Mnohúčelová poukázka pokrývající téměř všechny typy zaměstnaneckých výhod.	Nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů.	Osvobozeno do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance; podle § 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb.	Nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance
<b>Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna</b>	Zaměstnavatel poskytuje větší rozsah dovolené nad zákonnou povinnost, poskytuje rozličné dny volna	Pokud je plnění sjednáno jako pracovněprávní nárok je výdaj na ně výdajem daňovým bez limitu, v opačném případě je daňově neúčinné; § 24 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb.	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti; § 6 zákona č. 586/1992 Sb.	Zdaňovaný příjem je součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění; § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb. a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb.

<sup>104</sup>PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 115 – 122.

<sup>105</sup>sodexo.cz. Naše – služby. [online].

Pokud by firma Robert Procházka schválil měsíční příspěvek na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění namísto navýšení mzdy o 2 000 Kč měsíčně ve stejné částce, výhody a úspory na straně zaměstnance a zaměstnavatele by vypadaly následovně. Momentálně je ve firmě asi 6 pracovníků pracujících ve firmě více než 3 roky, kteří by měli na daný benefit nárok.

Tabulka 12: Výhoda pro zaměstnance (Zpracováno dle<sup>106</sup>)

<b>Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě</b>		
<b>Měsíční zvýšení</b>	<b>Mzda</b>	<b>Penz. připojištění a živ. pojištění</b>
Vyměřovacího základu daně	2 000 Kč	2 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance	210 Kč	0 Kč
Záloha na daň z příjmu	405 Kč	0 Kč
Čistého příjmu zaměstnance	1 385 Kč	2 000 Kč
<b>Navíc pro zaměstnance měsíčně 615 Kč</b>		

Tabulka 13: Výhoda pro zaměstnavatele (Zpracováno dle<sup>107</sup>)

<b>Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě</b>		
<b>Měsíční zvýšení</b>	<b>Mzda</b>	<b>Penz. připojištění a živ. pojištění</b>
Vyměřovacího základu daně	2 000 Kč	2 000 Kč
Soc. a zdrav. poj. zaměstnavatele	680 Kč	0 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	2 680 Kč	2 000 Kč
Úspora na 1 zaměstnance/ měsíc		680 Kč
Úspora na 1 zaměstnance/ rok		8 160 Kč
Úspora na 6 zaměstnanců/ rok		48 960 Kč

Jestliže by majitel firmy poskytoval příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, potom by byl bonus pro jednoho zaměstnance 615 Kč. Zaměstnavatel by tímto způsobem ušetřil 680 Kč za jednoho pracovníka měsíčně na mzdových nákladech. Roční bonus pro jednoho zaměstnance by činil 7 380 Kč. Firma by zároveň ročně ušetřila na jednom zaměstnanci 8 160 Kč. Při průměrném počtu 6 - ti

<sup>106</sup>vyplata.cz. Vypocet ciste mzdy. [online].

<sup>107</sup>Tamtéž

zaměstnanců pracujících v podniku více než 3 roky by firma měla možnost ušetřit na mzdových nákladech 48 960 Kč. V případě, že by se firma rozhodla poskytnout to všem 32 pracovníkům, měla by možnost ušetřit na mzdových nákladech 261 120 Kč.

Pokud by firma Robert Procházka poskytl zaměstnanecký benefit ve formě Flexi Passu v hodnotě 500 Kč na půl roku, oproti přidání mzdy ve stejné částce znamenalo by to pro zaměstnance a zaměstnavatele výhody a úspory dle následujících tabulek.

**Tabulka 14: Výhoda pro zaměstnance (Zpracováno dle<sup>108</sup>)**

<b>Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě</b>		
<b>Měsíční zvýšení</b>	<b>Mzda</b>	<b>Flexi Pass</b>
Vyměřovacího základu daně	1 000 Kč	1 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance	110 Kč	0 Kč
Záloha na daň z příjmu	210 Kč	0 Kč
Čistého příjmu zaměstnance	680 Kč	1 000 Kč
<b>Navíc pro zaměstnance měsíčně 320 Kč</b>		

**Tabulka 15: Výhoda pro zaměstnavatele (Zpracováno dle<sup>109</sup>)**

<b>Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě</b>		
<b>Měsíční zvýšení</b>	<b>Mzda</b>	<b>Flexi Pass</b>
Vyměřovacího základu daně	1 000 Kč	1 000 Kč
Soc. a zdrav. poj. zaměstnavatele	340 Kč	0 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	1 340 Kč	1 000 Kč
Úspora na 1 zaměstnance/ rok		340 Kč
<b>Úspora na 32 zaměstnanců/ rok 10 880 Kč</b>		

Jestliže by majitel firmy poskytoval zaměstnancům Flexi Passi, potom by to bylo měsíčně navíc pro jednoho zaměstnance 320 Kč. Zaměstnavatel by tímto způsobem ušetřil 340 Kč za jednoho pracovníka ročně na mzdových nákladech. Při stávajícím

<sup>108</sup> vyplata.cz. Vypocet ciste mzdy. [online].

<sup>109</sup> Tamtéž

počtu průměrně 32 zaměstnanců by firma měla možnost ušetřit na mzdových nákladech 10 880 Kč.

Jestliže by firma umožnila zaměstnancům benefit ve formě prodloužené dovolené a zdravotních dnů volna, potom by to pro zaměstnavatele znamenalo:

- průměrně má velká většina zaměstnanců denní mzdu v částce 1 500 Kč,
- průměrně týdně by to tedy pro zaměstnavatele na jednoho zaměstnance činilo:  $1\,500 \cdot 5 \text{ dnů} = 7\,500 \text{ Kč}$ , včetně soc. a zdrav. :  $7\,500 \cdot 1,34 = 10\,050 \text{ Kč}$
- více než 1 rok ve firmě momentálně pracuje asi 12 zaměstnanců, kteří by tedy měli nárok na tenhle benefit. Což by činilo pro zaměstnavatele 120 600 Kč na těchto 12 zaměstnanců.

### 4.3 Ekonomický dopad navrhovaných změn

Firmě byl navrhnout model „mzda plus bonus“, který je následně vyčíslen.

Jednotlivá kritéria, díky kterým zaměstnanec dostane měsíční bonus:

- 100% docházka,
- minimálně 95% kvalita odvedené práce,
- standardní množství odvedené práce,
- 100% ochota vzhledem k přístupu k práci.

Pokud by všichni 3 zaměstnanci každý měsíc splnili zároveň všechna 4 kritéria během jednoho měsíce, poté výdaje navíc pro zaměstnavatele jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 16: Výdaje na metodu „mzda plus bonus“ (Zdroj: vlastní zpracování)

	Bonus ke mzdě	Bonus včetně soc. a zdrav. poj.
Měsíční výdaje na 1 zaměstnance	5 000 Kč	6 700 Kč
Měsíční výdaje na 3 zaměstnance	15 000 Kč	20 100 Kč
Roční výdaje na 3 zaměstnance	180 000 Kč	241 200 Kč

Následující měsíční bonusy jsou použity momentálně maximálně u třech pracovníků, kteří pracují na zakázce firmy Jan Černocký a jsou odměňováni hodinovou mzdou. S touto formou jsou dle dotazníkového šetření velmi nespokojeni, proto je firmě navrhnout model „mzda plus bonus“.

Pokud by firma tento návrh realizovala a tím zaměstnance s hodinovou mzdou motivovala k většímu výkonu, ochotě a podobně, v největší možné míře by zaplatila 241 200 Kč, což dle reálných předpokladů nemusí být dosaženo. Za běžného provozu se nestává každý měsíc, aby všichni zaměstnanci ze zakázky splňovali podmínku všech 4 kritérií zároveň.

Při návržení balíčku benefitů by firma Robert Procházka měla výdaje vyčíslené v následující tabulce.

**Tabulka 17: Výdaje navrhovaného balíčku (Zdroj: vlastní zpracování)**

Jednotlivé benefity	Výdaje
Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	261 120 Kč
Flexi Pass	32 000 Kč
Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna	321 600 Kč
<b>Celkově za balíček 614 720 Kč</b>	

Výdaje jsou počítány v maximální možné míře, pro současný průměrný počet všech 32 zaměstnanců. Přičemž při reálné situaci by to nebylo možné, protože u příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění je podmínka pracovat ve firmě alespoň 3 roky a u nároku o prodlouženou dovolenou je podmínka být zaměstnaný ve firmě po dobu více než 1 rok a zároveň nesmí mít nemocenskou za předchozí rok více než 14 dní.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, včetně prodloužené dovolené se zdravotními dny volna spadají do daňově uznatelných nákladů. Flexi Pass patří sice do daňově neuznatelných nákladů, ale po odečtení úspory na 32 zaměstnanců ročně od výdajů vychází suma 21 120 Kč. To znamená, že zaměstnavatel zaplatí za jednoho zaměstnance 660 Kč ročně a tudíž 55 Kč měsíčně, což není žádný velký výdaj.

## **Přínosy**

Pro firmu by zavedení modelu „mzda plus bonus“ k hodinové mzdě na zakázce Jan Černocký neznamenal nijak extrémně velké náklady, ale pro zaměstnance by to bylo velkou motivací pracovat kvalitněji, ochotněji a s minimální absencí docházky. To by následně vedlo k růstu produktivity práce na této zakázce, což by bylo jistě velkým přínosem. Dorovnálo by se tím velké finanční rozmezí, které prozatím panuje mezi úkolovou a hodinovou mzdou, čímž si připadají zaměstnanci nespravedlivě hodnoceni hodinovou mzdou, z důvodu stejné produktivity práce na všech zakázkách.

Dalším přínosem v balíčku benefitů je příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, ten značí, že si firma svých stálých zaměstnanců váží a stará se o ně, jak je tomu vidět ve výsledcích dotazníkového šetření. Firma si je také vědoma jak psychické, tak fyzické náročnosti zaměstnanců na pozici řezník, a proto je chce také náležitě ocenit nejen Flexi Passi, které jistě každý velmi ocení po několika hodinách strávených v chladném prostředí následnou návštěvou kupříkladu sauny, ale také týdnem dovolené navíc. Jak je známo, odpočatý a zregenerovaný pracovník podává vyšší výkon.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci je řešeno převážně odměňování a hodnocení ve firmě Robert Procházka. Je malou firmou, v současné době s průměrným počtem 32 zaměstnanců. Zaměstnanci pracují na třech hlavních zakázkách, konkrétně na zakázce společnosti MP Krásno, a.s. a na zakázkách pro firmy Jan Černocký a Josef Filák. Formy odměňování jsou rozdílné. U zakázky Jan Černocký je forma odměňování hodinová, u zbylých dvou zakázek je systém odměňování stanoven dle výkonu.

Dle analýzy trhu práce vyplynul značný nedostatek pracovních míst v oboru řezník uzenář ve Zlínském kraji, kde se firma nachází. Přepočtením uchazečů na jedno volné pracovní místo značí, že pracovních nabídek značně v tomto oboru ubývá. V roce 2007 a 2008 bylo v průměru 5 uchazečů na jedno volné pracovní místo, ale v následujících třech letech stoupl počet uchazečů průměrně na 28. To signalizuje o značně narůstající míře nezaměstnanosti ve Zlínském kraji. Největšími konkurenty na Uherskobrodsku jsou považovány společnosti VOMA, s.r.o. a RACIOLA – JEHLIČKA, s.r.o. U obou společností byly provedeny rozhovory s vedením a ani jedna ze jmenovaných společností neposkytuje svým zaměstnancům takové odměny, průměrné mzdy, ani zaměstnanecké výhody, jako firma Robert Procházka.

Výsledky SWOT analýzy prokázaly, že ve firmě převládají velmi značně silné stránky nad slabými. Též příležitostí je ve firmě více než hrozeb, což značí strategii SO.

Dle dotazníkového šetření, které vyplnilo celých 87,5 % ze všech zaměstnanců, z čehož vyplývá, že tato metoda má dostatečně vypovídající hodnotu. Vyplynulo, že nejvíce nespokojení s odměňováním jsou zaměstnanci pracující na zakázce Jan Černocký. Právě na této zakázce jsou zaměstnanci hodnoceni hodinovou mzdou, která je žádným způsobem nemotivuje k vyšším výkonům, nebo lepšímu přístupu k práci. Není zde hodnoceno, jestli pracuje zaměstnanec na 70 %, nebo na 100 %, v obou případech dostanou stejnou odměnu, což jim připadá samozřejmě nespravedlivé, až demotivující. V cíli práce bylo uvedeno zlepšení systému odměňování, což bylo právě u této zakázky zapotřebí. V návrhové části byl navrhnut systém odměňování „mzda plus bonus“. Tato

metoda pomůže dorovnat nedoceněnost zaměstnanců pracujících za hodinovou mzdou oproti mzdě úkolové. Právě pro tyto zaměstnance by měl být tento bonus velkou motivací, který můžou dosáhnout v rozdílných částkách dle uvedených kritérií v návrhu.

Dalším cílem práce bylo zjistit poskytované benefity zaměstnavatelem a také které nové by zaměstnanci přivítali. Dle dotazníkového šetření, které bylo ve firmě prováděno, bylo zjištěno, že by převážná většina zaměstnanců ráda využívala benefit ve formě týdnu dovolené navíc. Tato zaměstnanecká výhoda byla jedna ze třech, která jim byla poskytnuta v navrhovaném balíčku benefitů. Prodloužení dovolené navíc nebude automaticky poskytnut všem zaměstnancům, ale pouze těm, kteří ve firmě pracují více než 1 rok a zároveň v předchozím roce nebyly na nemocenské více než 2 týdny. Dalším benefitem v balíčku je příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Tato zaměstnanecká výhoda byla navrhována z důvodu převážné většiny zaměstnanců do 40 - ti let a také proto, že rok 2012 je posledním rokem, kdy je možné sjednat penzijní připojištění ještě za stávajících podmínek. Od 1. 1. 2013 se budou státní příspěvky na penzijní připojištění rapidně měnit a také celkové podmínky smlouvy. Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění by dle návrhu dostávali zaměstnanci pracující ve firmě více než 3 roky v hodnotě 2 000 Kč měsíčně. Posledním navrhovaným benefitem v balíčku je Flexi Pass, který je v hodnotě 500 Kč a dostávají jej všichni zaměstnanci bez ohledu na počet let ve firmě nebo pozici dvakrát do roka. Flexi Pass můžou zaměstnanci použít na kulturu, sportovní aktivity, zdravotní pomůcky a další, které jsou velmi důležité pro jejich náročnou fyzickou práci.

Z výsledků ekonomického zhodnocení návrhů vyplývá, že při zavedení modelu „mzda plus bonus“ pro zaměstnance pracující na zakázce firmy Jan Černocký, kde jsou odměňováni hodinovou mzdou, byly by výdaje na jednoho zaměstnance navíc 6 700 Kč za měsíc. Hodinovou mzdou jsou v současnosti hodnoceni 3 zaměstnanci, tudíž měsíční výdaje by byly v největší možné míře 20 100 Kč a roční 241 200 Kč. Za navrhnutý balíček benefitů by pro zaměstnavatele byl výdaj v maximální částce 614 720 Kč, což činí v maximální možné míře na 1 zaměstnance 1 600 Kč měsíčně.

## LITERATURA

### KNIHY

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) CEHTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 4) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 5) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- 6) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 7) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 9) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- 10) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

### INTERNETOVÉ ZDROJE

- 11) czso.cz. Rychlé informace. Rok 2007. [online] [cit. 2012-05-05]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030608\\_208.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030608_208.xls)>
- 12) czso.cz. Rychlé informace. Rok 2008. [online] [cit. 2012-05-05]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030909\\_209.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030909_209.xls)>

- 13) czso.cz. Rychlé informace. Rok 2009. [online] [cit. 2012-05-05]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910\\_410.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910_410.xls)>
- 14) czso.cz. Rychlé informace. Rok 2010. [online] [cit. 2012-05-05]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/pmz030911\\_211.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/pmz030911_211.xls)>
- 15) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2007. [online] [cit. 2012-05-09]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU\\_KR&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_2\\_21=2007](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU_KR&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_2_21=2007)>
- 16) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2008. [online] [cit. 2012-05-09]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU\\_KR&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_2\\_21=2008](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU_KR&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_2_21=2008)>
- 17) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2009. [online] [cit. 2012-05-09]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU\\_KR&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_2\\_21=2009](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU_KR&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_2_21=2009)>
- 18) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2010. [online] [cit. 2012-05-09]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU\\_KR&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_2\\_21=2010](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5082PU_KR&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_2_21=2010)>
- 19) czso.cz. Publikace. Rok 2007. [online] [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/3109-08-v\\_roce\\_2007](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/3109-08-v_roce_2007)>
- 20) czso.cz. Publikace. Rok 2008. [online] [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3109-09-v\\_roce\\_2008](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3109-09-v_roce_2008)>
- 21) czso.cz. Publikace. Rok 2009. [online] [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/3109-10->>
- 22) czso.cz. Publikace. Rok 2010. [online] [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/3109-11-r\\_2011](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/3109-11-r_2011)>
- 23) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2007. [online] [cit. 2012-04-16]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU\\_OK&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_96=20071231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU_OK&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_96=20071231)>
- 24) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2008. [online] [cit. 2012-04-16]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU\\_OK&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_96=20081231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU_OK&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_96=20081231)>

- 25) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2009. [online] [cit. 2012-04-16]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU\\_OK&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_96=20091231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU_OK&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_96=20091231)>
- 26) czso.cz. Veřejná databáze. Rok 2010. [online] [cit. 2012-04-16]. Dostupný z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU\\_OK&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_96=20101231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA5042PU_OK&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_96=20101231)>
- 27) profi-reznik.cz. Nabídka služeb. [online]. [cit. 2011-12-09]. Dostupný z: <<http://www.profi-reznik.cz/nabidka-sluzeb/>>
- 28) rzp.cz. Vyhledávání subjektu. [online]. [cit. 2011-12-09]. Dostupný z: <[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OK RES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=72 433639&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZEN I=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ef7d9b5bf54b90eae513&HI STORIE=0](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OK RES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=72 433639&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZEN I=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ef7d9b5bf54b90eae513&HI STORIE=0)>
- 29) sodexo.cz. Naše – služby. [online] [cit. 2012-05-22]. Dostupný z: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.as>>
- 30) vyplata.cz. Vypocet ciste mzdy. [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupný z: <<http://www.vyplata.cz/vypocty/vypocet-ciste-mzdy.php#vysledek>>
- 31) vyplata.cz. Vypocet ciste mzdy. [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupný z: <<http://www.vyplata.cz/vypocty/vypocet-ciste-mzdy.php#vysledek>>

## **INTERNÍ ZDROJE**

- 32) PROCHÁZKA, R. Odborná konzultace s majitelem firmy. Uherský Brod, 09. 12. 2011.
- 33) PROCHÁZKA, R. Odborná konzultace s majitelem firmy. Uherský Brod, 16. 12. 2011.
- 34) UHROVÁ, L. Odborná konzultace s účetní firmy. Uherský Brod, 10. 11. 2011.
- 35) UHROVÁ, L. Odborná konzultace s účetní firmy. Uherský Brod, 09. 12. 2011.
- 36) UHROVÁ, L. Odborná konzultace s účetní firmy. Uherský Brod, 16. 12. 2011.
- 37) UHROVÁ, L. Odborná konzultace s účetní firmy. Uherský Brod, 17. 12. 2011.

- 38) UHROVÁ, L. Pohoda – účetní software firmy Robert Procházka. Uherský Brod, 12. 03. 2012.
- 39) UHROVÁ, L. Pohoda – účetní software firmy Robert Procházka. Uherský Brod, 6. 4. 2012.
- 40) UHROVÁ, L. Pohoda – účetní software firmy Robert Procházka. Uherský Brod, 9. 4. 2012.
- 41) UHROVÁ, L. Pohoda – účetní software firmy Robert Procházka. Uherský Brod, 20. 4. 2012.

### **OSTATNÍ ZDROJE**

- 42) ANDRLÍK, M. Odborná konzultace s regionálním obchodním manažerem společnosti RACIOLA – JEHLIČKA s.r.o. Uherský Brod, 27. 4. 2012.
- 43) MADĚRA, J. Odborná konzultace se statistickým oddělením na ÚP. Zlín, 23. 4. 2012.
- 44) MAHDALÍK, M. Odborná konzultace s majitelem společnosti VOMA, s.r.o. Uherský Brod, 06. 4. 2012.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení odměňování, prvky a jejich vztahy .....	18
Obrázek 2: Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů.....	23
Obrázek 3: Proces motivace .....	34
Obrázek 4: Struktura vedení firmy k 31. 12. 2011 .....	41
Obrázek 5: Týdenní zápis o hodnocení zaměstnance .....	81

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	19
Tabulka 2: Zaměstnanci.....	43
Tabulka 3: Poptávka a nabídka volných pracovních míst v oboru řezník a uzenář ve Zlínském kraji .....	74
Tabulka 4: Silné stránky .....	77
Tabulka 5: Slabé stránky.....	77
Tabulka 6: Příležitosti.....	78
Tabulka 7: Hrozby .....	78
Tabulka 8: Celková důležitost vyhodnocovaných ukazatelů.....	78
Tabulka 9: Metoda mzda plus bonus .....	79
Tabulka 10: Měsíční bonusy.....	80
Tabulka 11: Přehled daňových a odvodových režimů u navrhovaných benefitů .....	83
Tabulka 12: Výhoda pro zaměstnance.....	84
Tabulka 13: Výhoda pro zaměstnavatele.....	84
Tabulka 14: Výhoda pro zaměstnance.....	85
Tabulka 15: Výhoda pro zaměstnavatele.....	85
Tabulka 16: Výdaje na metodu „mzda plus bonus“ .....	86
Tabulka 17: Výdaje navrhovaného balíčku .....	87

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby z prodeje služeb .....	38
Graf 2: Čistý zisk .....	38
Graf 3: Porovnání tržeb dle jednotlivých zakázek.....	39
Graf 4: Podíl zisku na zaměstnance .....	44
Graf 5: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	45
Graf 6: Porovnání mzdové produktivity u hlavních zakázek .....	45
Graf 7: Porovnání mzdové produktivity v roce 2011 u jednotlivých zakázek .....	46
Graf 8: Věk respondentů.....	52
Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	52
Graf 10: Počet let respondentů ve firmě .....	53
Graf 11: Pracovní pozice u respondenta .....	53
Graf 12: Hodnocení, na které zakázce řezník, či odpovědný pracovník pracuje.....	54
Graf 13: Vztahy s přímými nadřízenými .....	55
Graf 14: Vztahy na pracovišti .....	55
Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí .....	56
Graf 16: Hodnocení pracovní doby .....	56
Graf 17: Hodnocení vzájemné komunikace mezi zaměstnanci .....	57
Graf 18: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.....	57
Graf 19: Hodnocení fyzických nároků kladené na zaměstnance .....	58
Graf 20: Hodnocení psychických nároků kladených na zaměstnance.....	59
Graf 21: Posouzení pravidelnosti nadřízeným pracovního výkonu .....	60
Graf 22: Zpětná vazba od nadřízeného na výkon zaměstnanců.....	60
Graf 23: Spokojenost výkonu práce v závislosti na mzdě .....	61
Graf 24: Motivace kladného hodnocení k vyšším výkonům .....	62
Graf 25: Hodnocení odrazu kladného hodnocení na výši mzdy.....	62
Graf 26: Systém peněžních odměn .....	63
Graf 27: Forma odměňování.....	63
Graf 28: Hodnocení, zda je forma odměňování vyhovující.....	64
Graf 29: Hodnocení, zda jsou schopnější zaměstnanci odměňování lépe než ti méně schopní.....	65

Graf 30: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami ke mzdě .....	65
Graf 31: Nejpreferovanější zaměstnanecké výhody .....	66
Graf 32: Hodnocení, které z nových zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci přivítali .....	67
Graf 33: Průměrné mzdy v jednotlivých letech .....	71
Graf 34: Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech .....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve firmě Robert Procházka .....	1
--	---

**Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve firmě Robert Procházka (Zdroj: vlastní zpracování)**

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Konečná a jsem studentkou 3. ročníku oboru Daňové poradenství, Fakulty podnikatelské, VUT v Brně.

Tímto bych Vás ráda požádala o pravdivé vyplnění dotazníku týkajícího se hodnocení a odměňování ve Vaší firmě. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut vašeho volného času. Vybranou odpověď označte křížkem.

Moc Vám děkuji za Váš čas.

**Interní prostředí ve firmě**

Jak hodnotíte vztahy s přímými nadřízenými?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše špatné
- Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše dobré
- Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte pracovní prostředí?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše dobré
- Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte svou pracovní dobu?

- Příliš dlouhá
- Přiměřená
- Krátká

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Spíše dobrá
- Špatná

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Spíše dobrá
- Špatná

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte fyzické nároky kladené firmou na zaměstnance?

- Vysoké
- Přiměřené
- Malé

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte psychické nároky kladené firmou na zaměstnance?

- Vysoké
- Přiměřené
- Malé

Uveďte důvod:.....

## **Hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody**

Hodnocení probíhající ve firmě je:

- Formální
- Neformální

Posuzuje nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Jste spokojen s výkonem Vaší práce v závislosti na Vaší mzdě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Motivuje Vás kladné hodnocení k vyšším výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Odráží se kladné hodnocení na výši Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Systém peněžních odměn je:

- Srozumitelný
- Spíše Srozumitelný
- Spíše Nesrozumitelný
- Nesrozumitelný

Uveďte důvod:.....

Vaše forma odměňování je:

- Paušální plat
- Hodinová odměna
- Úkolová odměna

Vyhovuje Vám tato forma odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány ke mzdě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod:.....

Které z poskytovaných zaměstnaneckých výhod preferujete?

- Firemní večírek
- Příspěvek na stravné
- Příspěvek na úhradu cestovních nákladů
- Nákup zboží ve firemní prodejně se slevou
- Poskytované ubytování u jednotlivých zakázek
- Vyhodnocování nejlepších zaměstnanců každý měsíc
- Pracovní oděv a obuv

Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

- Penzijní připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou
- Organizování dotovaných zájezdů
- Dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky
- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na kulturní a společenské aktivity
- Příspěvek na regeneraci ( wellness, masáže, solná jeskyně atd.)

Jiné:.....

## **Informace o respondentovi**

### Pohlaví

- Muž
- Žena

### Věk

- Do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

### Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučení
- Vyučení s maturitou
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

### V podniku pracuji

- Méně než 1 rok
- 1 rok - 3 roky
- 3 roky - 5 let
- Více než 5 let

### Pracovní pozice

- Manager
- Účetní
- Odpovědný pracovník na zakázce
- Řezník

Pokud pracujete na pozici odpovědný pracovník na zakázce či řezník, na jaké konkrétní zakázce pracujete?

- MP Krásno, a.s.
- Josef Filák
- Jan Černocký
- Na jiné zakázce:.....

Velmi Vám děkuji za Váš čas.