



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF EMPLOYEES EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Iveta Šlosárková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šlosárková Iveta

Ekonomika podniku (6208R020)

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:

Návrh systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Employees Evaluation and Remuneration System in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

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.

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem hodnocení pracovníků a následným možným způsobem jejich odměňování. Práce je rozdělena do tří částí. První část pojednává o teoretických poznatcích z oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje analýzu současného stavu ve společnosti a třetí část návrh na jeho zlepšení a ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení.

Abstract

This bachelor's thesis deals with appraising employee performance and subsequent possibly way of their remuneration. The thesis is divided into three parts. The first one deals with theoretical knowledge from the sector of evaluation and remuneration of employees. The second one contains an analysis of the current situation in the company and the third one a proposal for the improvement and economic evaluation of the proposed solution.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, mzdový systém, odměňování zaměstnanců, pracovní výkon, pracovní motivace, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody

Key words

Employee's evaluation, wage system, employee's remuneration, work performance, work motivation, employee, employee's benefits

Bibliografická citace

ŠLOSÁRKOVÁ, I. *Návrh systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 116 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2016

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracovávání práce. Dále velmi děkuji společnosti MARPOS s.r.o., zejména panu Ing. Petru Tomáškoví a paní Heleně Tomáškové, za poskytnuté informace nezbytné k vypracování bakalářské práce. Velké díky patří také mým rodičům za umožnění studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Hodnocení pracovníků	13
2.1.1 Metody hodnocení	14
2.1.2 Proces hodnocení	19
2.2 Mzdový systém společnosti	19
2.2.1 Cíle mzdového systému	19
2.2.2 Tvorba mzdového systému	20
2.3 Odměňování pracovníků	20
2.3.1 Cíle a nástroje odměňování	21
2.3.2 Systém odměňování	21
2.3.3 Odměňování pracovního výkonu	22
2.3.4 Způsoby odměňování pracovního výkonu	25
2.3.5 Celková odměna	26
2.3.6 Mzdové formy	27
2.3.7 Zaměstnanecké výhody	31
2.4 Motivace versus pracovní výkon	33
3 ANALYTICKÁ ČÁST	35
3.1 Společnost MARPOS s.r.o.	35
3.1.1 Základní informace o společnosti	36
3.1.2 Předmět podnikání	36
3.2 Analýza společnosti MARPOS s.r.o.	37
3.2.1 Analýza „7S“ faktorů	37
3.2.2 Analýza ekonomické situace	39
3.2.3 Analýza zaměstnanců	40
3.2.4 Analýza systému hodnocení	49
3.2.5 Analýza systému odměňování	49
3.2.6 Analýza vzdělávání	50
3.2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců	50
3.2.8 Řízený rozhovor s vedením společnosti	52

3.3 Porterova analýza pěti sil	53
3.4 Analýza trhu práce	56
3.4.1 Analýza obyvatel, nezaměstnanosti a hrubé mzdy	56
3.4.2 Zaměstnanecké benefity	59
3.4.3 Dotace na zaměstnance	60
3.4.4 Legislativa v oblasti zaměstnanců	62
3.5 SWOT analýza	64
3.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy	66
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	68
4.1 Komunikace uvnitř společnosti	68
4.2 Návrh systému hodnocení	68
4.2.1 Školení vedoucích pracovníků	72
4.3 Návrh změn v systému odměňování	73
4.3.1 Zaměstnanec měsíce	73
4.3.2 Indexace mezd	74
4.3.3 Prémiový systém	74
4.3.4 Náborový příspěvek	75
4.3.5 Účast na výsledku hospodaření	75
4.4 Návrh vnitřního předpisu	75
4.5 Časový harmonogram realizace navrhovaných změn	82
4.6 Ekonomické zhodnocení	83
4.6.1 Náklady navrhovaného řešení	83
4.6.2 Přínosy navrhovaného řešení	84
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	92
SEZNAM GRAFŮ	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK	95
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Jednou z často zanedbaných částí řízení společnosti bývá oblast hodnocení a odměňování pracovníků. Tato skutečnost je obvyklá především u malých a středních společností. Výjimkou není ani společnost MARPOS s.r.o., která v současné době zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců. Přece jen investice do lidského kapitálu je jedna z nejdůležitějších činností společnosti a nezáleží na tom, jestli zaměstnává pět zaměstnanců, nebo se jedná o velkou nadnárodní společnost.

Všeobecně se ví, že spokojenost zákazníka je na prvním místě. Ovšem aby byl spokojen, musí mu být nabídnut kvalitní produkt a ten vytváří pracovník. Z toho vyplývá, že kvalitní produkt odpovídá kvalitě pracovníka, které je dosaženo mimo jiné také správnou motivací.

Jednou z motivací zaměstnanců je finanční odměna ve formě mzdy, nebo platu. Ovšem faktem je, že v dnešní době zaměstnanec vyžaduje ještě něco navíc a pouhá odměna ve formě stálé měsíční mzdy mu není dostačující. Dalo by se tedy říct, že správné nastavení hodnotícího a odměňovacího systému může společnosti zaručit loajálnost a lepší pracovní výkony ze strany svých zaměstnanců.

Teoretická část mapuje nejnovější teoretické poznatky a vybírá vhodná teoretická východiska pro řešení této problematiky. Práce se zaměřuje na základní pojmy nezbytné pro definování hodnocení a odměňování pracovníků a vymezuje hlavní metody a postup řešení při zpracování práce.

V části analytické je provedena analýza informací ohledně zaměstnanců vybrané společnosti, analýza úspěšnosti společnosti pomocí rámce 7S faktorů a vylíčen současný stav hodnocení a odměňování pracovníků.

Poslední částí je část návrhová, která obsahuje návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků. Na závěr je sestaven harmonogram realizace změn a navrhované řešení ekonomicky zhodnoceno.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním nedostatkem vybrané společnosti je nedostatečně motivující hodnotící systém a absence odměňovacího systému, který by zaměstnancům zaručil spokojenost s jejich měsíčním odměňováním.

Hlavním cílem bakalářské práce je tedy navrhnout motivující hodnotící systém a adekvátní odměňovací systém pracovníků společnosti tak, aby zaručil větší spokojenost zaměstnanců a zároveň korespondoval s požadavky vedení společnosti.

Díličí cíle bakalářské práce:

- navrhnout odpovídající hodnotící systém, který spravedlivě ohodnotí singulární práci,
- pomocí odměn stimulovat zaměstnance k lepším výkonům,
- zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců,
- přilákat pracovníky s praxí z oboru.

V teoretické části jsou využity dva druhy zdrojů. Odborná literatura a internetové zdroje. V záležitosti se získáním nezbytných informací v rámci analytické části byly aplikovány následující metody:

- **Metoda pozorování**, která spočívá v pozorování lidského chování a zahrnuje otázku pozorovatele, jejíž odpověď je obsažena v pozorovaném objektu samotném¹.
- **Dotazníkové šetření** představující psanou formu řízeného rozhovoru.
- **Metoda rozhovoru**, která se zakládá na dotazování vycházejícího z tazatelových otázek, respondentových odpovědí a schvalujícího výroku nebo výrazu tazatele. Vhodným prostředkem k dotazování jsou především otevřené otázky².
- **Analýza „7S“ faktorů** zastávající názor, že každá úspěšná společnost je ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které jsou na sobě závislé a musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory podmiňující úspěšnost společnosti se řadí strategie a organizační

¹ JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*, s. 293.

² tamtéž, s. 317.

struktura společnosti, informační systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti³.

- **Porterova analýza pěti sil** zabývající se úrovní konkurence v odvětví, která závisí na pěti základních konkurenčních silách. Jedná se o sílu stávající a potenciální konkurence, sílu dodavatelů a odběratelů a sílu výrobních substitutů⁴.
- **SWOT analýza**, která studuje vnitřní a vnější okolí společnosti. U vnitřního prostředí zkoumá silné a slabé stránky a u vnějšího prostředí hledá hrozby a příležitosti pro společnost⁵.

³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 39.

⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 41.

⁵ tamtéž, s. 64.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce zahrnuje vysvětlení pojmů nezbytných pro pochopení systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení práce je jednou z nezbytných částí pro řízení společnosti. Jejím úkolem je zjistit, jakou hodnotu a význam má jednotlivá práce, jaké jsou vzájemné rozdíly v hodnotě těchto prací a na závěr vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka⁶.

Význam v hodnocení pracovníků spočívá především v tom, že poskytuje celou řadu informací a podnětů, mezi které lze zařadit:

- informace o pracovním výkonu,
- informace o správnosti výběru a rozmístování zaměstnanců,
- podněty pro případné změny v obsahu pracovních míst,
- podněty pro odměňování,
- podněty pro oblast motivace,
- podněty pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace,
- podněty kde zlepšení mezilidských vztahů, komunikace a spolupráce,
- informace o osobních problémech zaměstnance⁷.

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou základních podob.

a) Neformální hodnocení: představuje průběžné hodnocení pracovníka z pohledu jeho nadřízeného v průběhu vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka.

⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 167.

⁷ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 97-98.

Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí⁸.

b) Formální (systematické) hodnocení: jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Je racionálnější a standardizované, má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se zakládají do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnost týkající se jednotlivců i skupin pracovníků⁹.

2.1.1 Metody hodnocení

Následující tabulka č. 1 pojednává o dvou možných typech rozdělení metod hodnocení pracovníka. Jedná se o metody, které jsou orientovány podle časového hlediska. Zaměřují se buď na minulost (odvedený pracovní výkon), nebo budoucnost.

Tab. 1: Metody hodnocení pracovníka.¹⁰

Metody hodnocení pracovníka	
Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Hodnocení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 208.

⁹ tamtéž, s. 208.

¹⁰ DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 265.

▪ **Hodnocení podle stanovených cílů**

Zakládá se na postupu skládajícího se z šesti kroků:

1. Stanovení (dohodnutí) jasných a přesně definovaných a terminovaných cílů, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro realizaci tohoto plánu.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li potřeba.
6. Stanovení nových cílů¹¹.

Při stanovování cílů je dobré mít na mysli anglický výraz SMART. Jeho jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů.

S (specific/stretching)	Konkrétní a náročné ⇒ jasné, srozumitelné a podnětné.
M (measurable)	Měřitelné ⇒ vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.
A (achievable)	Dosažitelné ⇒ podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince.
R (relevant)	Relevantní, odpovídající cílům organizace ⇒ aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.
T (time-framed)	Časově určené ⇒ aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy ¹² .

Opakem této metody je metoda DUMB, která definuje tzv. „hloupé“ cíle.

D (defective)	Defektní, nedokonalé.
U (unrealistic)	Nerealistické.
M (misdirected)	Nesprávně zaměřené.
B (bureaucratic)	Byrokratické ¹³ .

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 219.

¹² tamtéž, s. 220.

¹³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 60.

▪ **Srovnání se standardním pracovním výkonem**

Výkon pracovníka je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem. Ten lze stanovit třemi způsoby. Statisticky průměrem pracovního výkonu dosaženého u většího počtu zaměstnanců, odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka, nebo odvozením z normativů časů, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách¹⁴.

▪ **Testování a pozorování pracovního výkonu**

V tomto případě je hodnocení pracovníka založeno na testování jeho specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů¹⁵.

▪ **Hodnotící dotazník**

Metoda hodnotícího dotazníku spočívá v posuzování pracovního výkonu a jednání zaškrtnutím vhodného pole v dotazníku, které podle názoru hodnotitele nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní dané kritérium¹⁶.

▪ **Hodnotící stupnice**

Jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť. Například množství práce, kvalita práce, samostatnost, přesnost, přítomnost v práci a další. V praxi se využívá tři typů hodnotících stupnic.

1. **Stupnice číselná** – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných bodů a význam těchto kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím a bodovými hodnotami. V souhrnném hodnocení se využívá souhrnu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
2. **Stupnice grafická** – hodnocení každého kritéria je pomocí bodu vyznačeno na úsečce a závěrečné hodnocení pracovníka je vyjádřeno křivkou, která tyto body spojuje. Jsou tak jasně viditelné slabé a silné stránky pracovníka.
3. **Stupnice slovní** – u každého kritéria je buď vhodným slovem hodnocena úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka¹⁷.

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 266.

¹⁵ tamtéž, s. 266.

¹⁶ tamtéž, s. 266.

▪ **Metoda BARS**

Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Její podstata spočívá v hodnocení chování požadovaného k úspěšnému vykonávání práce. Není zaměřena na výsledky, ale spíše na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a na pracovní chování¹⁸.

▪ **Metoda kritických případů**

Hodnotitel zaznamenává kritické události, které se pracovníkovi staly při plnění zadaného pracovního úkolu za určité období. Poznávají se především případy vysoce efektivního nebo výrazně neefektivního jednání¹⁹.

▪ **Hodnotitelské zprávy**

Tato metoda spočívá v podání písemné zprávy o pracovníkových přednostech, slabínách a potenciálu, a také návrhy na zlepšení za určité období²⁰.

▪ **Srovnání pracovníků**

Srovnávání dvou nebo více pracovníků. Nejpoužívanější jsou následující způsoby:

1. **Střídavé porovnávání** – hodnotitel vybírá nejlepšího pracovníka a zapisuje jej na první místo a nejhoršího pracovníka, kterého umístí na místo poslední. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího. Podle pracovního výkonu tak vyplňuje seznam od konců do středu.
2. **Párové porovnávání** – hodnotitel disponuje seznamem pracovníků a na základě určitého kritéria porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem na místě druhém a označí si lepšího z nich. Pokračuje v porovnávání pracovníka na prvním a třetím místě a opět označí toho lepšího. Proces opakuje do doby, než není porovnán každý s každým.
3. **Povinné rozdělení** – hodnotitel má za úkol porovnat výkon pracovníků a přiřadit jejich určité procento vždy dané úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce přibližovala křivce normálního rozdělení²¹.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 221 – 222.

¹⁸ tamtéž, s. 223.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 269.

²⁰ tamtéž, s. 270.

▪ Sebehodnocení

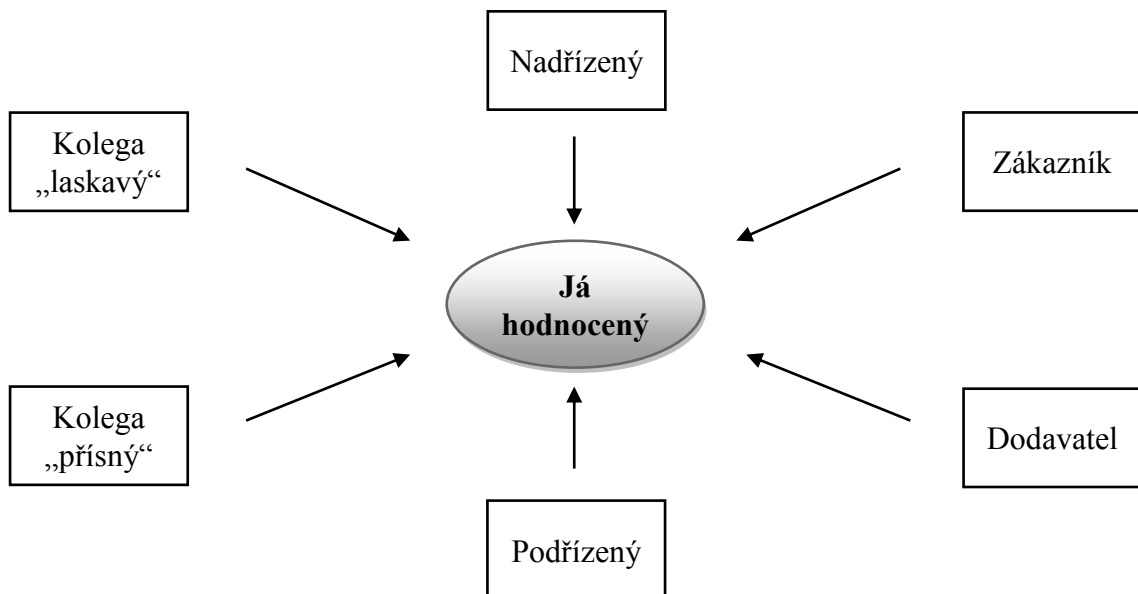
Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá srovnáván s názorem jiného hodnotitele. Tato metoda podporuje pracovníkovu ochotu učit se²².

▪ Assessment Centre

Pomocí téhle metody se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, jako např. komunikativní dovednosti, prezentace, koordinace činnosti, spolupráce, kreativita, vnímavost. Informace se získávají díky testování a řešení případových studií a cvičení, při kterých jsou hodnocení sledováni a posuzováni druhými hodnotiteli²³.

▪ 360° zpětná vazba

Představuje metodu hodnocení manažerů a pracovníků ze stran podřízených, kolegů na stejné úrovni, nebo vnějších zákazníků. Důležitou součástí je také sebehodnocení. Jedná se o doplňkovou metodu, která umožňuje získat zpětnou vazbu od ostatních pracovníků směrem k jejich pracovnímu chování²⁴. Model této metody znázorňuje následující obrázek č. 1.



Obr. 1: Model 360 stupňů zpětné vazby. ²⁵

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 224.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 271.

²³ tamtéž, s. 271.

²⁴ URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, s. 68.

²⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 66.

2.1.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení se dá rozdělit do třech etap. Jedná se o přípravu, hodnocení samotné a využití výsledků hodnocení. V první etapě je nezbytné určit odpovědný subjekt za provádění hodnocení, okruh hodnocených zaměstnanců a zvolit vhodnou metodu a kritéria hodnocení. Při samostatném hodnocení shromáždíme informace, následně je vyhodnotíme a na závěr seznámíme zaměstnance s výsledky hodnocení. Nakonec využijeme výsledky ke zkvalitnění řízení nebo k osobnímu rozvoji zaměstnanců²⁶.

2.2 Mzdový systém společnosti

Mzdový systém lze chápat jako souhrn určitých podmínek, podle kterých poskytuje zaměstnavatel mzdu zaměstnancům²⁷. Mzdový systém společnosti systematicky odměňuje hodnotu práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a pracovní jednání a cenu práce. Výsledkem je strukturovaná mzda, jejíž složky jsou formulovány prostřednictvím specifických nástrojů, jako jsou hodnocení práce, podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů nebo zaručené mzdy a jednotlivé mzdové formy²⁸.

Pravidla pro stanovení mzdy jsou zakotvena ve vnitřním předpisu nebo mzdovém výměru, kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě²⁹.

2.2.1 Cíle mzdového systému

Zásadou pro sestavení mzdového systému je stanovení cílů, kterých se má prostřednictvím mzdového systému dosáhnout. Mezi tyto cíle lze zařadit kvalitu pracovníků, individuální ochotu a připravenost k výkonu, vnitropodnikovou a nadpodnikovou spravedlnost, či objem mezd jako přijatelný náklad v souladu s obchodní a ekonomickou situací společnosti³⁰.

²⁶ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 101.

²⁷ TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*, s. 214.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 309.

²⁹ tamtéž, s. 309.

³⁰ TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*, s. 219.

K naplnění cílů společnosti je zapotřebí vytvořit mzdový systém tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní³¹.

2.2.2 Tvorba mzdového systému

Tvorba mzdového systému ve společnosti se považuje za složitý proces mající bezprostřední vliv na všechny osoby, které jsou součástí procesu odměňování. Při tvorbě je důležité analyzovat jak vnitřní, tak vnější podmínky společnosti. Mezi vnitřní lze zařadit ekonomickou a obchodní situaci společnosti, sociálně psychologické podmínky zaměstnavatele, či existenci a působnost odborové organizace. Naopak u vnějších faktorů je důležité zmínit zejména tržní prostředí společnosti, právní předpisy a sociálně ekonomický vývoj společnosti³².

Tvorba mzdového systému prochází následujícími fázemi:

- volba adekvátních hledisek pro poskytování mzdy,
- stanovení váhového poměru mezi singulárními mzdovými hledisky,
- odstupňování těchto hledisek,
- stanovení hodnoty a váhového poměru jednotlivých stupňů,
- v peněžním vyjádření stanovení a stupňování mzdových sazeb,
- určení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy³³.

2.3 Odměňování pracovníků

Efektivní a komplexní odměňování pracovníků se rozumí jako stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. V dnešní době se při řízení zaměstnanců nehledí jen na peněžní ocenění, ale sleduje se také propojení mzdy s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu řízení lidských zdrojů. Což znamená, že zaměstnavatel nabízí příležitosti učit se a rozvíjet se, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceborové flexibilitě

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 309.

³² TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*, s. 214 – 230.

³³ tamtéž, s. 214.

zaměstnanců, nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky³⁴.

2.3.1 Cíle a nástroje odměňování

Mezi jedny z hlavních cílů, které sleduje proces odměňování, můžeme zařadit:

- odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat kvalifikované zaměstnance,
- udržet si současné zaměstnance,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,
- motivovat k vyššímu výkonu,
- posilovat žádoucí chování a morálku zaměstnanců,
- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce³⁵.

Moderní přístup k odměňování pracovníků zahrnuje celou řadu nástrojů. Dají se rozdělit na odměny peněžní, neboli mzdové, odměny nepeněžní a odměny nehmotné. Mezi peněžní odměny řadíme plat nebo mzdu, prémie, příplatky, podíl na zisku apod. Nepeněžní (hmotné) odměňování je formou naturální mzdy. Odměny nehmotné se dají charakterizovat jako kvantitativně nevyčíslitelné, ale motivující a přinášející uspokojení z práce jako např. zajímavá a přitažlivá práce, možnost seberealizace, participace a možnost osobního rozvoje a kariéry³⁶.

2.3.2 Systém odměňování

„Systém odměňování pracovníků „Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité“³⁷.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 305.

³⁵ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 105.

³⁶ tamtéž, s. 105 - 106.

³⁷ ARMSTRONG, Michael., *Odměňování pracovníků*, s. 600.

Systém odměňování je tvořen:

- **strategii odměňování** – způsob, jakým chce organizace řídit a realizovat procesy a postupy v odměňování, kterými podpoří dosažení svých podnikatelských cílů,
- **politikou odměňování** – návod pro rozhodování, definuje konkrétní kroky,
- **praxí odměňování** – tvořena strukturou stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), zahrnuje v sobě metody (jako je hodnocení práce), a programy (jako je zásluhové odměňování), slouží k realizaci strategie společnosti a politiky odměňování,
- **procesy odměňování** – praktické způsoby sloužící k realizaci politiky odměňování,
- **postupy odměňování** – nutné k zabezpečení účinného a pružného fungování systému odměňování, vychází ze snahy, aby vynaložené peníze přinášely odpovídající hodnotu³⁸.

2.3.3 Odměňování pracovního výkonu

Převládá přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Jestliže pracovníci budou věřit, že jejich úsilí povede k vytoužené odměně, budou tak motivováni k dosahování lepších výsledků na pracovišti. Bohužel však pracovní výkon bývá často velmi špatně měřitelný, jelikož nelze změřit všechny jeho složky. Problém tkví také v přesné kvantifikaci vlivu vnitřních a vnějších faktorů, které brání vztahovat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka³⁹.

Stručný přehled vnitřních a vnějších faktorů je zaznamenán v následující tabulce č. 2.

³⁸ ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů*, s. 23.

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 288.

Tab. 2: Vnitřní a vnější faktory působící na odměňování pracovníků.⁴⁰

Vnitřní	Vnější
Technika a technologie	Legislativa
Struktura organizace	Národní a mezinárodní kulturní prostředí
Strategie organizace (včetně osob, které ji tvoří)	Politický kontext (vládní programy a směrnice, místní vyhlášky)
Velikost organizace	Vliv odborů (celostátní i uvnitř organizace)
Fáze životního cyklu organizace	Podmínky na trhu práce a jejich vliv na tržní mzdové sazby

Otázkou, proč jsou někteří zaměstnanci placeni lépe, než ostatní se zabýval Mark Goodridge, který vnitřní mzdovotvorné faktory vymezil v tabulce č. 3.

⁴⁰ SCHULER, Randall S. a Susan E. JACKSON. *Strategic Human Resource Management*, s. 27 - 36.

Tab. 3: Vnitřní mzdovorné faktory organizace.⁴¹

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Spolehlivost	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Přesnost	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Komunikace	
	Bystrost/obratnost	
	Řešení problémů	
	Iniciativa	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Pečování	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	

Tyto vnitřní mzdovorné faktory lze shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s požadavky a úkoly pracovní pozice a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovní pozice a hodnocení práce na této pozici.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů a jeho pracovní způsobilost. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků a jejich evidence.

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 289.

- Pracovní podmínky na určitém pracovním místě či v organizace jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat pracovníkovou únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres a podobně⁴².

2.3.4 Způsoby odměňování pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování, kdy odměna je závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci obojího (přínos, přispění), nebo se k nim nějakým způsobem vztahuje⁴³.

Možné způsoby odměňování podle pracovního výkonu jsou následující:

- **Odměňování podle výkonu** – forma odměňování, kdy jsou zvýšení mzdy/platu (základní sazby) nebo bonus (jednorázová odměna) závislé na hodnocení pracovního výkonu jednotlivého pracovníka.
- **Odměňování podle schopností** – pracovníci jsou odměňováni za jejich schopnost efektivně pracovat, ne jen za jejich práci, výsledek. K posouzení se využívají jednotlivé položky neb kritéria předem vypracovaného profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst neb rolí v organizaci.
- **Odměňování podle přínosu** – odvíjí se od celkové úlohy, kterou lidé hrají při dosahování výsledků, kdy základnou jsou vlastnosti, které pracovníci přinášejí do svých rolí (dovednosti a schopnosti), a to, jak tyto vlastnosti používají a využívají.
- **Odměňování za očekávané výsledky práce** – předpokladem uplatnění tohoto způsobu odměňování je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Používá se u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků⁴⁴.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 289 - 290.

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 163.

⁴⁴ tamtéž, s. 163 - 172.

2.3.5 Celková odměna

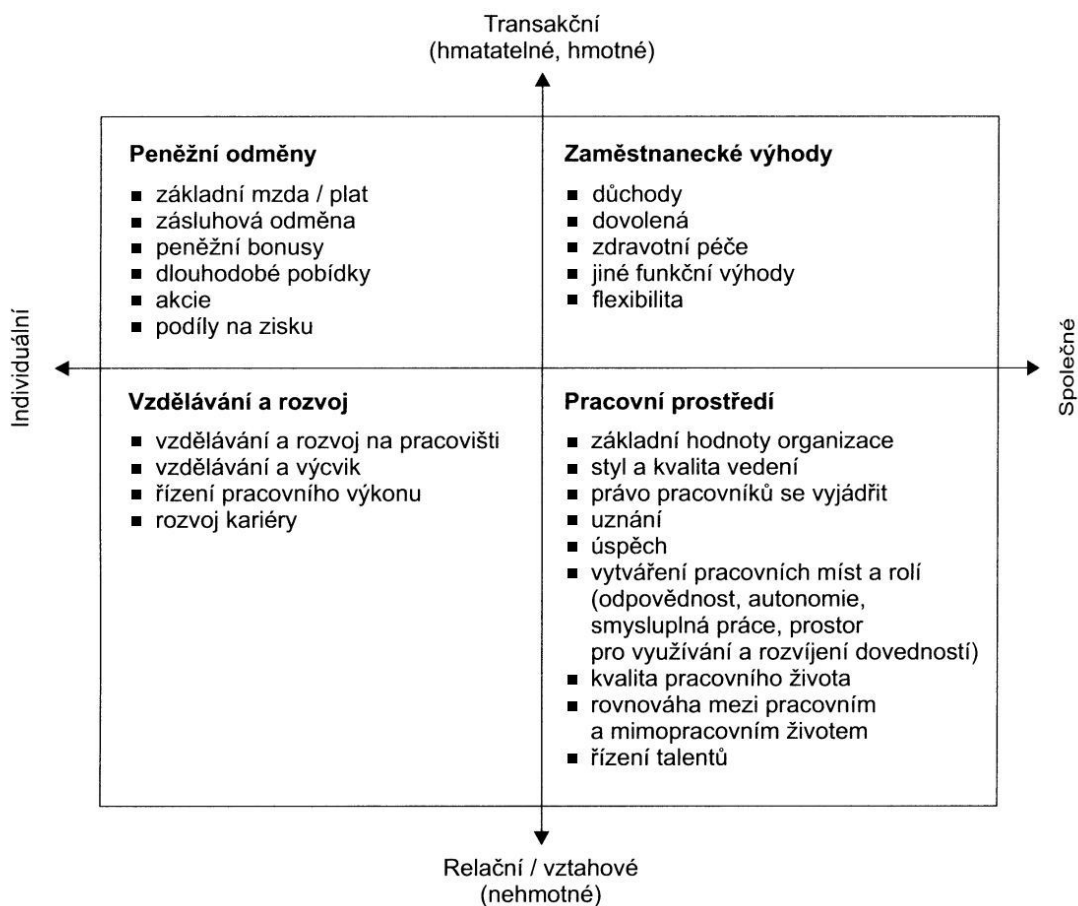
Celkovou odměnou se nerozumí pouze mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace svému zaměstnanci jako kompenzaci za odvedenou práci. Chápání odměn je v moderní době mnohem širší a dá se rozdělit do dvou skupin.

- **Vnější odměny** – představují odměny hmatatelné a řadí se zde zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), formální uznání, povýšení, vzdělání a také odměny zahrnující věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé jako např. zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje/zařízení nebo přidělení určitým způsobem zařízené kanceláře.
- **Vnitřní odměny** – souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, pocitem užitečnosti a úspěšnosti, s radostí, kterou mu práce přináší, pocitem z neformálního uznání okolí, postavení a dosahování pracovních cílů a kariéry⁴⁵.

Všechny singulární části odměny jsou vzájemně propojeny. Ať už se jedná o mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody nebo nepeněžní odměny. Podle Armstronga je podstatou celkové odměny propojení vlivu dvou hlavních kategorií odměn – transakčních a relačních (vztahových). Transakční odměny zahrnují zaměstnanecké výhody a peněžní odměny, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ovšem jejich nevýhodou je, že mohou být kopírovány konkurencí. Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny, obsahující aspekty vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí, jsou nezbytné pro zvyšování hodnoty odměn transakčních⁴⁶. Model celkové odměny podle Armstronga vyobrazuje následující obrázek č. 2.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 283.

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů*, s. 520 - 523.



Obr. 2: Model celkové odměny podle Armstronga.⁴⁷

2.3.6 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je nejen ocenit výsledky práce pracovníka, ale také jeho výkon včetně pracovního chování a schopností. Mzdových forem existuje mnoho variant, která lze třídit podle různých hledisek⁴⁸.

Druhy mzdových forem:

- **Základní:**
 - časová mzda,
 - úkolová mzda,
 - podílová (provizní) mzda,
 - mzda za očekávané výsledky práce,

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů*, s. 522.

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 289 - 290.

- mzda za znalosti a dovednosti,
- mzda za přínos⁴⁹.

▪ **Dodatkové:**

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- provize,
- bonus,
- odměny,
- účast na výsledcích (podíl na výsledcích hospodaření)⁵⁰.

▪ **Časová mzda**

Jedná se o nejčastěji využívanou základní formu mzdy, která z pravidla představuje největší část celkové odměny pracovníka. Je to částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Může být hodinová, týdenní nebo měsíční. U dělnických profesí se obvykle jedná o mzdu hodinovou a u nedělnických o mzdu měsíční. Primárním úkolem je vytvořit systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, které závisí jak na jejich pracovních úkolech (pracovním místě), tak na jejich pracovním výkonu⁵¹.

▪ **Úkolová mzda**

Představuje vysoce pobídkovou formu mzdy, která se využívá při odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za odvedenou jednotku práce. Tato částka se vypočítá jako násobek počtu jednotek odvedené práce a sazby za jednotku práce. K použití této formy mzdy je zapotřebí dodržet určité zásady. Patří mezi ně možnost zjistit a kontrolovat množství a kvalitu odvedené práce, a aby zaměstnavatel zajistil veškeré nutnosti pro plynulost práce, předem stanovil a zveřejnil výkonové normy a postupy a zabezpečil bezpečnost zaměstnanců při jejich snaze o vyšší výkon na pracovišti⁵².

⁴⁹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 167.

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 320.

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 309.

⁵² tamtéž, s. 311.

▪ **Podílová (provizní) mzda**

Tento druh mzdy je uplatňován v obchodních činnostech nebo v některých službách. Odměna pracovníka je buď zcela, nebo z části závislá na prodaném množství. Jestliže se jedná o odměnu zcela závislou, pak se mluví o přímé podílové mzdě. V případě, že je mzda na prodaném množství závislá jen z části, pak je pracovníkovi garantován základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané množství⁵³.

▪ **Mzda za očekávané výsledky práce**

Méně známá forma mzdy, jejíž alternativní název zní penzumová mzda. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací a za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést během určitého období v odpovídající kvalitě a množství. Vzhledem k tomu, že organizace zná výkonnost a pracovní schopnosti daného pracovníka, tak očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku včetně určité výkonnostní složky. Nejznámějším příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je mzda smluvní. Dále se sem řadí mzda s měřeným denním výkonem a také programová mzda⁵⁴.

▪ **Mzda za znalosti a dovednosti**

Pobídková forma mzdy, která váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Zásadou je vytvoření inventury žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádávají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišující se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat (sazba)⁵⁵.

▪ **Mzda za přínos**

V odměňování pracovníků se jedná o určitou novinku. Přínos je dán jak výsledky, kterých pracovník dosahuje, tak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos sjednocuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Mzda za přínos je považována nejen za vhodný nástroj motivování

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 312.

⁵⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 179.

⁵⁵ tamtéž, s. 181.

pracovníků k výkonu a rozvoji jejich schopností, ale také k získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků⁵⁶.

▪ **Osobní ohodnocení**

Individuální forma mzdy, která se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho výše je dána procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno maximum, kterého ohodnocení může dosáhnout⁵⁷.

▪ **Prémie**

Představují doplněk úkolové a časové mzdy a dají se dále členit. Základní členění zahrnuje prémie jednorázové a pravidelné. Jednorázové se vyplácejí jako odměna za mimořádné plnění pracovních povinností jako například prémie za přítomnost odměňující nulovou absenci nebo věrnostní prémie za počet odpracovaných let. Ve většině případů jsou však prémie chápány jako plnění vyplácené za měřitelné výsledky práce⁵⁸.

▪ **Provize**

Druh pobídkové mzdy, který je založen na hodnocení výkonu pracovníka. Tento výkon pracovník může ovlivnit, ale nelze přesně stanovit pracovní postup a přesné využití pracovní doby. Jedná se zejména o práci obchodníků, zaměstnanců ve službách a podobně. Určuje se buď procentem z tržeb, zisku či obratu, nebo se dá stanovit jako pevná sazba za prodanou jednotku⁵⁹.

▪ **Bonus**

Dává se ke garantované mzdě při dosažení specifických a mimořádných cílů a to buď individuálně, nebo kolektivně. Obvykle se uděluje jako odměna za dosažení stanoveného cíle, dokončení projektu dle zadání, ale i jako odměna za vynikající výsledky za určité časové období⁶⁰.

⁵⁶ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 183 – 184.

⁵⁷ tamtéž, str. 316.

⁵⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 322.

⁵⁹ tamtéž, str. 322-323.

⁶⁰ tamtéž, s. 323.

▪ Odměny

Představují dodatečné zvýhodnění pracovníka. Jedná se například o:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. plat),
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- odstupné,
- odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání,
- lokální příplatek⁶¹.

▪ Účast na hospodářských výsledcích

Poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel a má tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). Nejčastěji se uplatňuje podíl na zisku, který pro pracovníka představuje určité pevné procento ze zisku. Toto procento může být pro pracovníky buď stejné, nebo rozrůzněné podle seniority, významu pracovního místa či individuálního výkonu⁶².

2.3.7 Zaměstnanecké výhody

Tato skupina odměn se poskytuje pracovníkům za to, že pro organizaci pracují. V některých případech se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. V poslední době se označují jako benefity⁶³.

Pro zaměstnanecké benefity jsou typické následující znaky:

- nejsou závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se zlepšuje s postavením zaměstnance a délkou pracovního poměru v organizaci,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- nepředstavují výhodu pro všechny zaměstnance (mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče),

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 317 - 318.

⁶² tamtéž, str. 316.

⁶³ tamtéž, str. 319.

- nejsou podloženy racionální analýzou,
- nabízený počet benefitů se liší od velikosti a finančního zdraví společnosti,
- jakmile jsou zavedeny, je těžké je zrušit, jelikož je zaměstnanci vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vztahu než nadstandardní péči,
- není prokázáno, jak velký mají vliv na přilákání nových zaměstnanců, ale je jisté, že dosavadní zaměstnanci odrazují od ukončení pracovního poměru,
- v případě, že je jejich přiznávání spravováno spravedlivě, mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, v případě, že ne, vyvolávají pocit nespravedlnosti, obvinění z nadržování a podobně,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu⁶⁴.

Mezi hlavní typy nabízených zaměstnaneckých výhod patří:

- **penzijní systémy** – nejdůležitější zaměstnanecká výhoda,
- **osobní jistoty** – formy výhod, které posilují nejen osobní jistoty pracovníka, ale také jistoty jeho rodiny; jedná se o nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění,
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby, které organizace vyrábí nebo poskytuje,
- **osobní potřeby** – dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry z důvodu studia nebo mateřství, poradenství při odchodu do penze, finanční a osobní poradenství v období krize, rekreační zařízení, kulturní a společenské akce,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – v poslední době sice mnohem výrazněji zdaňováno, ale i přes to často využíváno,
- **jiné výhody** – zvyšují životní úroveň pracovníků, patří zde dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony, úhrada telefonních výloh a kreditní karty,
- **nehmotné výhody** – souvisí s charakteristikou organizace; přispívají ke kvalitě pracovního života a činí je atraktivnějším místem⁶⁵.

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 325.

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů*, s. 595.

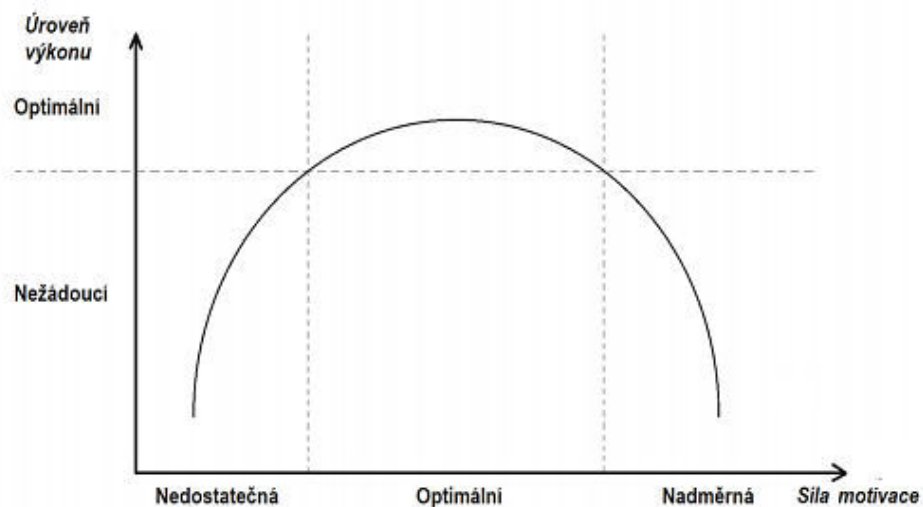
2.4 Motivace versus pracovní výkon

Motivace ve spojení se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, neboli výkonosti pracovníka. Úroveň výkonu je vyjádřena následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

V ... úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),
M ... úroveň motivace (míra „chtění“ podat výkon),
S ... úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)⁶⁶.

Závislost úrovně mezi pracovním výkonem a motivací je zobrazen pomocí tzv. Yerkesova – Dodsonova zákona, který je označován také jako „obrácená U-křivka“ a vyobrazuje jej obrázek č. 3.



Obr. 3: Vztah motivace a výkonu. Yerkesův - Dodsonův zákon⁶⁷.

Křivka pojednává o skutečnosti úrovně výkonu, která je při nízké motivaci také nízká a s růstem intenzity motivace se bude zvyšovat, ovšem jen do určité úrovně. Jestliže motivovanost člověka přesáhne určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 236.

⁶⁷ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 104.

Tento stav má za následek skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí narušujícího zdravé fungování lidské psychiky⁶⁸.

Optimální úroveň motivace závisí také na typu obtížnosti úkolu a typu člověka. Někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, ovšem u jiných osobnostních typů tato tendence buď není zřejmá, nebo zcela chybí. Tato skutečnost je z psychologického hlediska vyjádřena dvěma následujícími pojmy:

1. **Výkonová motivace** – prezentuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu nebo se alespoň „držet co nejlépe“ v činnostech, které lze měřit pomocí úrovně kvality a v nichž člověk může dosáhnout úspěchu. Přičemž za úspěšné osoby se považují vysoce výkonově motivováni jedinci, kteří se zaměřují na cíl.
2. **Aspirace, aspirační úroveň** – spoluurčuje charakter či druh osobních cílů, které si jedinec stanoví do bližší nebo vzdálenější budoucnosti a určí si jejich úroveň, výši a náročnost. Dosažení těchto cílů může být jak relativně náročné, tak relativně snadné⁶⁹.

⁶⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 237 – 238.

⁶⁹ tamtéž, s. 238 – 239.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část je zaměřena na analýzu vybrané společnosti MARPOS s.r.o. Jedná se o analýzu jak prostředí interního, tak externího. V závěru je provedena SWOT analýza, která celou analytickou část shrnuje.

3.1 Společnost MARPOS s.r.o.

Česká společnost MARPOS s. r. o. působí na českém trhu od roku 1993. Z počátku se zabývala především výrobou desek plošných spojů a po určité době se zaměřila také na jejich osazování. V současné době se specializuje na vývoj a výrobu elektroniky na zakázku, výrobu desek plošných spojů a osazování desek plošných spojů SMT a THT technologií. Její působnost je nejen na českém trhu, ale také v ostatních státech Evropské unie a v posledních letech také na zaoceánském trhu zejména v Kanadě. Silnou stránkou společnosti je komplexnost výroby a moderní technologie pro osazování desek plošných spojů. Společnost má také zavedené normy systému řízení kvality a kontroly životního prostředí, certifikace ISO 9001 a ISO 14001.⁷⁰



Obr. 4: Označení sídla společnosti na mapě.⁷¹

⁷⁰ MARPOS. O společnosti. [online].

⁷¹ VICIPAEDIA. Ostravia. [online].

3.1.1 Základní informace o společnosti

Název:	M A R P O S s. r. o.
Datum zápisu:	16. listopadu 1993.
Spisová značka:	C 11348 vedená u Krajského soudu v Ostravě.
Sídlo:	Středulinského 966/26, Vítkovice, 703 00 Ostrava.
Identifikační číslo:	60321245.
Kód CZ-NACE:	26120.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Statutární orgán:	Ing. Petr Tomášek a Helena Tomášková.
Základní kapitál:	100 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	42 (stav k 31. 12. 2015).
Zisk (2014):	5 433 000 Kč.
Společník:	Ing. Petr Tomášek.
Vklad:	100 000 Kč.
Splaceno:	100%.
Obchodní podíl:	100%.
Druh podílu:	základní ⁷² .

3.1.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- pokrývačství, tesařství,
- galvanizérství, smaltérství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona⁷³.

⁷² MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. [online].

⁷³ tamtéž.

3.2 Analýza společnosti MARPOS s.r.o.

Data využita ke zpracování analýzy současné situace ve společnosti byla zjištěna formou tří metod. První z nich bylo dotazníkové šetření. Druhou formou byla metoda rozhovoru s vedením společnosti a s vybranými zaměstnanci a dále díky vlastní zkušenosti se společností bylo využito metody pozorování.

Tato část zahrnuje analýzu 7S faktorů společnosti McKinsey, podrobnou analýzu zaměstnanců, analýzu produktivity práce, analýzu nákladů na zaměstnance, analýzu současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, analýzu ekonomické situace společnosti, analýzu spokojenosti zaměstnanců, řízený rozhovor s vedením společnosti, Porterovu analýzu pěti sil, analýzu trhu práce a nezaměstnanosti a SWOT analýzu, která shrnuje slabé a silné stránky společnosti včetně možných budoucích hrozeb a příležitostí.

3.2.1 Analýza „7S“ faktorů

Tato analýza je zaměřena na analýzu jednotlivých faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti – analýzu „7S“ faktorů. Jedná se o analýzu organizační struktury, strategie společnosti, informačního systému, stylu řízení, spolupracovníků, sdílených hodnot a schopností.

▪ Organizační struktura

Výhodou organizační struktury u malé společnosti je její jednoduchost a přehlednost, kdy je jasně zřetelná přímá nadřízenost a podřízenost mezi jednotlivými útvary. Organizační struktura vybrané společnosti je liniová. V čele společnosti je vedení společnosti, které spadá do první úrovně řízení. Mezi jeho přímé podřízené, kteří představují druhou úroveň řízení, se řadí obchodník, pracovník zabývající se návrhem a vývojem, asistent, ekonom, pracovník věnující se přípravě výroby desek plošných spojů a vedoucí pracovníci výroby elektroniky a desek plošných spojů, kteří se dají považovat za „hnací“ sílu společnosti. Vedoucí výroby elektroniky je přímým nadřízeným technologa a zásobovače, který má pod sebou mistra výroby rozvaděčů, prvního a druhého technika SMD a mistra výroby elektroniky. Mistrové jsou nadřízenými dělníků výroby rozvaděčů a výroby elektroniky. Vedoucí výroby desek

plošných spojů je nadřazený pracovníkovi mechanické dílny, pracovníkovi chemické dílny a prvním a druhému dělníkovi výroby desek plošných spojů. Schéma organizační struktury společnosti je uvedeno v přílohách této práce, konkrétně v příloze 1 na straně I.

▪ **Strategie**

Hlavním záměrem společnosti je dbát na kvalitu svých výrobků, aby významní zákazníci neměli potřebu odcházet ke konkurenci. Dále se společnost snaží získávat nové klienty nejen z tuzemska, ale také ze zahraničí. Nezbytností je, aby tato strategie byla v souladu s cíli společnosti.

▪ **Styl řízení**

Společnost upřednostňuje především demokratický styl řízení. Ovšem je třeba podotknout, že v některých případech se nevyklučuje ani styl autoritativní. Každý den ve stejný čas je uskutečňována porada, na které se schází vedoucí pracovníci a mistři, kteří se dozívají aktuální informace o dění ve společnosti, řeší se problémy vzniklé v předchozích dnech a rozdělují se pracovní úkoly.

▪ **Systemy**

Společnost používá k interní a externí komunikaci s odběrateli a dodavateli program Outlook a také Skype. Dále má nově zavedený informační systém Helios Orange, který by měl napomáhat jak výrobnímu, tak ekonomickému úseku.

▪ **Spolupracovníci**

Společnost je rozdělena do více úseků a dílen. Tato skutečnost je velké plus, jelikož na jednom pracovišti není mnoho zaměstnanců, což vede k vzájemnému respektování se a také k větší soustředěnosti na vykonávanou práci. Nedostatkem je chybějící motivace zaměstnanců.

▪ **Sdílené hodnoty**

V případě sdílených hodnot se klade velký důraz na kvalitu vyrobených výrobků. Kromě kvality se ve společnosti za důležité hodnoty považuje především spolehlivost, odpovědnost a důvěra.

▪ Schopnosti

Za velmi kladnou stránku společnosti lze považovat její schopnost flexibilně reagovat na zákaznickovy požadavky, které jsou ne vždy možné k realizaci, aby byl výsledný produkt zcela funkční. Společnost se tedy snaží poskytnout odborné rady a v některých případech také nová, méně nákladná řešení těchto požadavků.

3.2.2 Analýza ekonomické situace

Analýza ekonomické situace podává základní informace o velikosti nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve sledovaném roce v porovnání s rokem předchozím. Díky hodnot výsledků hospodaření lze posoudit hospodářskou situaci analyzované společnosti. Jednotlivé údaje jsou zaznamenány v tabulce č. 11 včetně procentuálních změn vzhledem k předchozímu roku.

Tab. 4: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 - 2014).

	2010		2011		2012		2013		2014	
	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Náklady celkem	12 893	–	14 438	12%	16 835	16,6%	19 427	15,4%	27 609	42,1%
Výnosy celkem	12 903	–	15 652	21,3%	20 599	31,6%	21 321	3,5%	34 294	60,8%
Hospodářský výsledek před zdaněním	23	–	220	856,5%	3 764	1610,9%	1 894	-49,7%	6 685	253,0%
Hospodářský výsledek po zdanění	10	–	176	1660%	3 046	1630,7%	1 543	-49,3%	5 433	252,1%

Z výsledků analýzy nákladů a výnosů lze v každém sledovaném roce zaznamenat meziroční nárůst. Oproti předchozímu roku pouze rok 2013 vykazuje procentuální změnu nákladů vyšší, než je procentuální změna výnosů. Za důvod lze považovat investiční náklady spojeny s koupí nového osazovacího automatu a také intervence České národní banky, které zapříčinily oslabení koruny a společnosti způsobily zvýšení nákladů na nákup materiálu. Pozitivní je však skutečnost, že v ostatních letech výnosy meziročně zaznamenaly rychlejší růst, než náklady.

Vzhledem ke kladným výsledkům hospodaření lze tvrdit, že společnost byla v každém sledovaném roce zisková. Meziroční nárůst byl ve většině let několikaset násobný. Pouze v roce 2013 společnost zaznamenala meziroční pokles hospodářského výsledku o zhruba 50 %, což způsobily již zmíněné zvýšené provozní náklady.

3.2.3 Analýza zaměstnanců

Analýza zahrnuje strukturu zaměstnanců v roce 2014, vývoj počtu zaměstnanců za sledované období, tzn. 2010 – 2014, rozbor zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví a vzdělanosti v roce 2014. A v neposlední řadě také průměrnou nemocnost a fluktuaci zaměstnanců.

▪ Struktura zaměstnanců

V tabulce č. 5 je uveden počet pracovníků na daných pozicích. Pro lepší přehlednost je tento počet vyjádřen také v procentuálním množství.

Tab. 5: Struktura zaměstnanců v roce 2014 (zpracováno dle získaných informací od vedení společnosti).

Pozice	Počet	%
Vedoucí pracovníci	2	5,55 %
THP	10	27,78 %
Dělníci	24	66,67 %

Počet zaměstnanců vykonávajících práci na jednotlivých pozicích je optimálně rozložen. Hnací sílu výrobní společnosti představují dělníci, kteří v tomto případě představují největší procentuální zastoupení. Na druhou stranu nejmenší počet tvoří vedoucí pracovníci.

▪ Vývoj počtu zaměstnanců

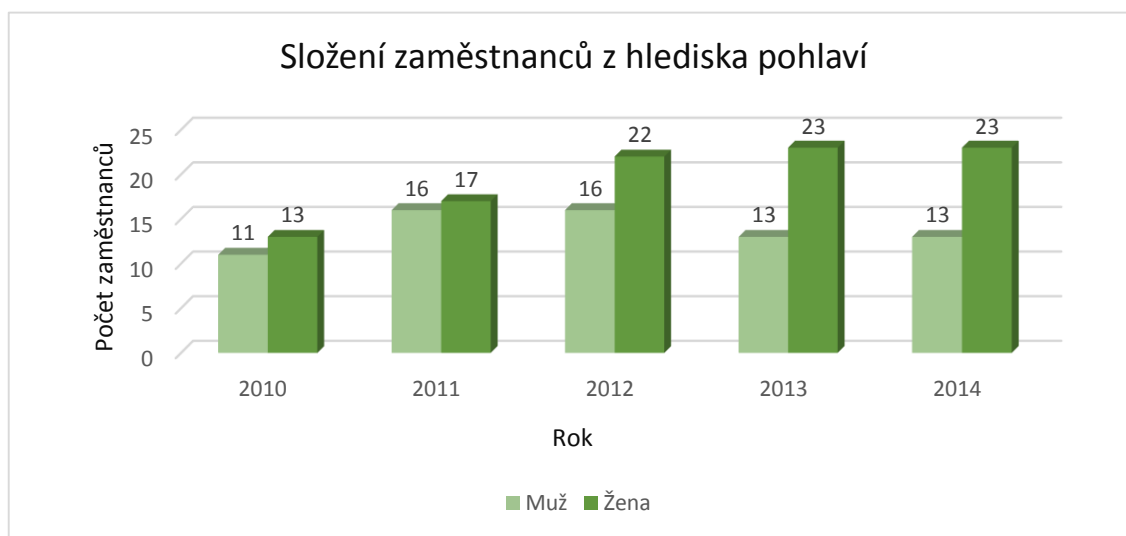
Z následující tabulky č. 6 lze vyčíst, že největší nárůst zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2011, kdy se jejich počet navýšil o 37,5 %. Tento nárůst byl způsoben díky vytvoření a následnému obsazení nových pracovních míst. Naopak v roce 2013 byla společnost, kvůli nedostatečným pracovním výkonům, nucena rozvázat pracovní poměr třem zaměstnancům, což způsobilo menší pokles. Rok 2014 nepřinesl společnosti žádnou ztrátu ani nárůst v počtu svých zaměstnanců.

Tab. 6: Počet zaměstnanců v letech 2010 až 2014 (zpracováno dle získaných informací od vedení společnosti).

Rok/pohlaví	2010		2011		2012		2013		2014	
Muž	11	45,83%	16	48,48%	16	42,11%	13	36,11%	13	36,11%
Žena	13	54,17%	17	51,52%	22	57,89%	23	63,89%	23	63,89%
Σ	24		33		38		36		36	
Změna	-		37,50%		15,15%		-5,26%		0%	

▪ Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví

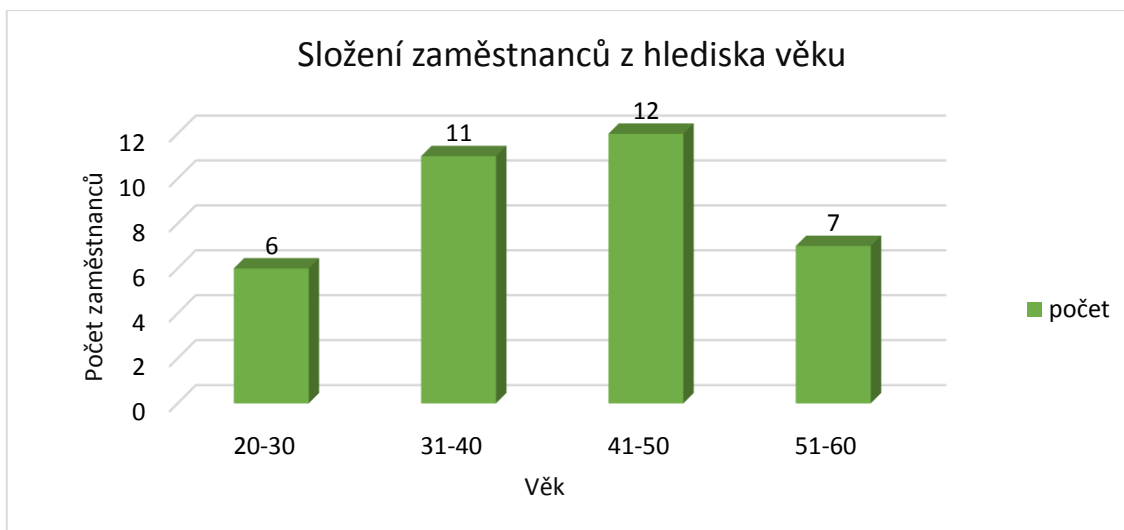
Z grafu č. 1 je patrná převaha žen nad muži. Tento rozdíl nebyl tak velký pouze v letech 2010 a 2011. Následující roky se poměr mužů a žen výrazněji prohloubil a to především v roce 2013, kdy ženy tvořily 63,89 % všech zaměstnanců. Důvodem je zejména nenamáhavá, rutinní a nestresující práce, která se ve společnosti vykonává.



Graf 1: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví v letech 2010 až 2014 (zpracováno dle získaných informací od vedení společnosti).

▪ Složení zaměstnanců z hlediska věku

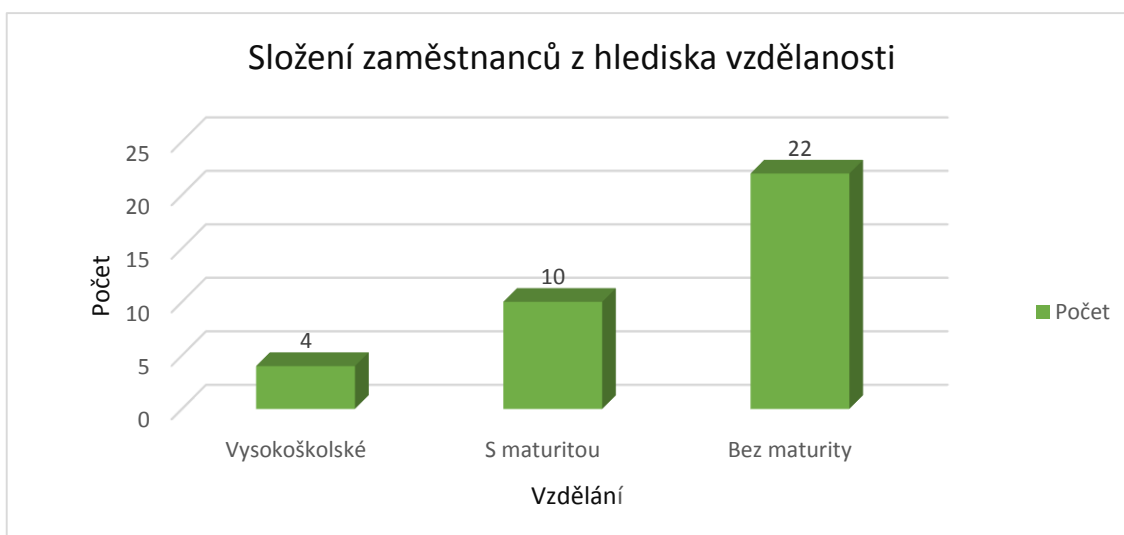
Vzhledem k hodnocení a odměňování je bezpochyby důležité zohlednit také věk zaměstnanců. Mladý pracovník má jiné představy a priority než pracovník staršího věku. Z grafu č. 2 je patrné, že struktura zaměstnanců z věkového hlediska je velmi vyvážená. Nejmladších a nejstarších pracovníků je v přibližně stejném počtu. Stejně jako pracovníků ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let.



Graf 2: Složení zaměstnanců z hlediska věku v roce 2014 (zpracováno dle získaných informací od vedení společnosti).

▪ Složení zaměstnanců z hlediska vzdělanosti

Následující graf č. 3 poukazuje na skutečnost, že největší počet zastupují zaměstnanci bez maturity, kteří jsou vyučeni v různých učebních oborech. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 61,11 %. Tento stav je zapříčiněn především z důvodu nenáročné práce vykonávané na dělnické pozici.



Graf 3: Složení zaměstnanců z hlediska vzdělanosti v roce 2014 (zpracováno dle získaných informací od vedení společnosti).

▪ Pracovní neschopnost zaměstnanců

Pracovní neschopnost ve společnosti představuje v průměru 2 zaměstnance za týden. Tato skutečnost je především z důvodu velkého množství pracujících žen samoživitelek, které mají malé, často nemocné děti a musí zůstat doma na paragraphsu. Častá nemocnost je způsobená obzvláště nevyhovující kvalitou ovzduší na Ostravsku. Na paragraphsu často zůstávají také pracovníci, kteří mají těžce nemocné příbuzné, o které musí pravidelně pečovat.

Níže uvedená tabulka č. 7 porovnává průměrné procento pracovní neschopnosti vzhledem k situaci v analyzované společnosti, v České republice, v Moravskoslezském kraji, z hlediska velikosti společnosti a dle kódu skupiny CZ NACE.

Tab. 7: Průměrné procento pracovní neschopnosti v roce 2014 (zpracováno dle získaných dat od vedení společnosti a dat z Českého statistického úřadu).⁷⁴

	Celkem (%)
MARPOS s.r.o.	7,470
Česká republika	3,697
Moravskoslezský kraj	4,378
Velikost společnosti (max. 49 zaměstnanců)	3,428
Skupina CZ NACE	4,625

Dle zjištěných informací je patrné, že se společnost potýká se zvýšenou pracovní neschopností svých zaměstnanců. Průměrné procento se v analyzované společnosti pohybuje nad průměrnou hodnotou jak v České republice, tak v Moravskoslezském kraji. Také z pohledu velikosti společnosti a skupiny zařazení dle CZ NACE kódu je tato hodnota vyšší.

▪ Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje odchod zaměstnanců ze společnosti za daný časový úsek. Doporučovaná míra je v rozsahu 5 – 7 % a v České republice se pohybuje okolo 15 %⁷⁵.

⁷⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz - za rok 2014. [online].

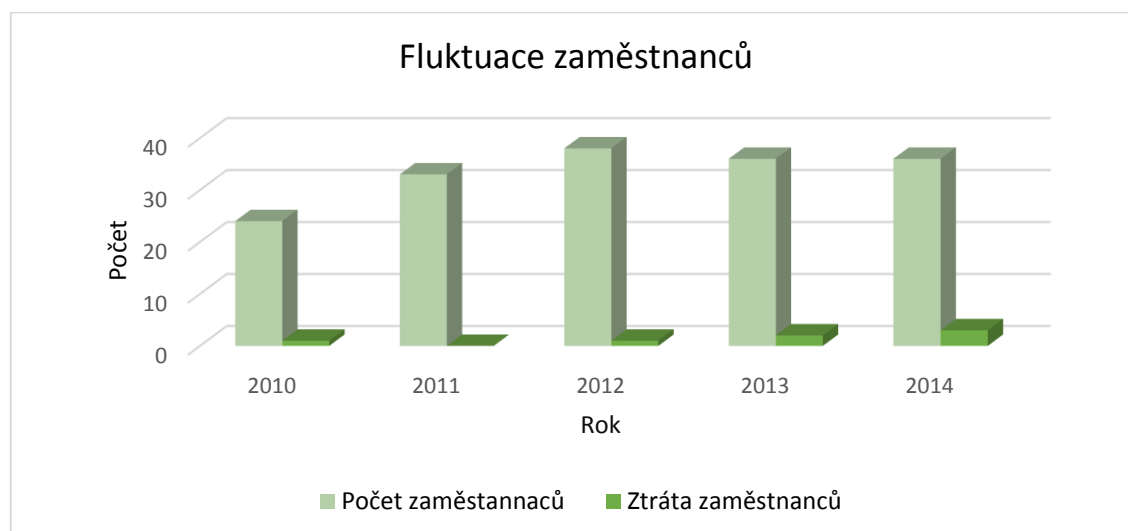
⁷⁵ PERSONALL. Fluktuace – diagnóza a léčba. [online].

Následující tabulka č. 7 pojednává o celkovém počtu zaměstnanců a ztrátě zaměstnanců v daném roce. Míra fluktuace je pak vypočítána jako ztráta zaměstnanců k průměrnému počtu zaměstnanců na začátku a konci daného časového úseku vyjádřena v procentech.

Tab. 8: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2010 – 2014 (zpracováno dle získaných dat od vedení společnosti).

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	24	33	38	36	36
Ztráta zaměstnanců	1	0	1	2	3
Míra fluktuace	4,1 %	0 %	2,8 %	5,4 %	8,33 %

Hned na úvod je třeba podotknout, že v roce 2010, 2012 a 2013 se jednalo o nedobrovolnou fluktuaci, kdy byl pracovní poměr zaměstnanců rozvázán na základě dohody ze strany zaměstnavatele, a v každém ze sledovaných roků se jednalo o ženy.



Graf 4: Fluktuace zaměstnanců za sledované období (zpracováno dle získaných dat od vedení společnosti).

Jak lze vidět z výše uvedeného grafu č. 4, nejvyšší míra fluktuace byla zaznamenána v roce 2014, kdy byl ve společnosti rozvázán pracovní poměr u dvou zaměstnanců a jedné zaměstnankyně. V tomto roce se jednalo o dobrovolnou fluktuaci, což znamená rozvázání pracovního poměru na základě dohody ze strany zaměstnance.

Z hlediska doporučených hodnot lze konstatovat, že společnost nemá problémy s fluktuací svých zaměstnanců. Jediným rokem, který se lehce dostal nad doporučenou úroveň, byl již zmíněný rok 2014.

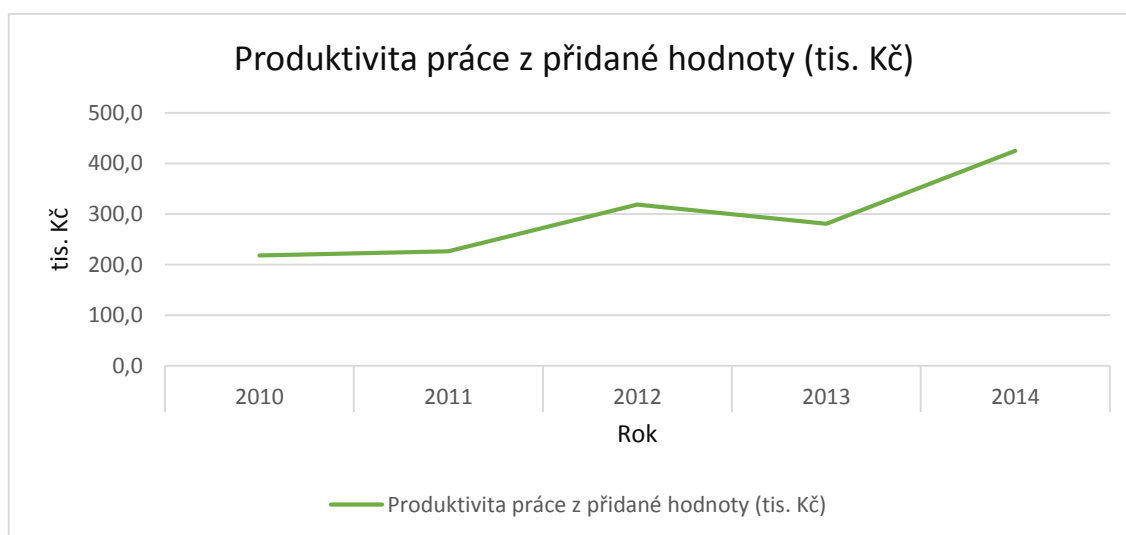
▪ Produktivita práce

V níže uvedené tabulce č. 9 je zpracována produktivita práce vypočítána z přidané hodnoty a výkonů, mzdová produktivita, mzdová rentabilita a čistý zisk připadající na jednoho pracovníka za daný rok. V tabulce jsou zaznamenány také meziroční změny.

Tab. 9: Produktivita práce (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

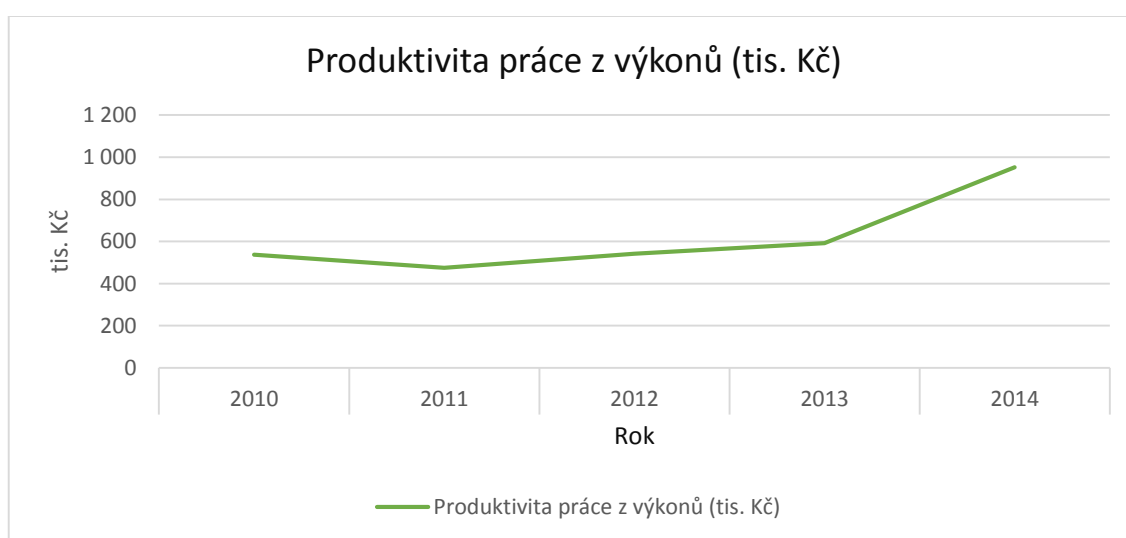
	2010		2011		2012		2013		2014	
		% změna		% změna		% změna		% změna		% změna
Počet zaměstnanců	24	-	33	37,50%	38	15,15%	36	-5,26%	36	0%
Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč)	217,9	-	226,4	3,90%	318,6	40,70%	280,9	-11,80%	425,2	51,40%
Produktivita práce z výkonů (tis. Kč)	538	-	474	-11,80%	542	14,30%	592	9,30%	953	60,90%
Mzdová produktivita (Kč)	3,87	-	3,14	-18,90%	3,53	12,40%	3,77	6,80%	5,71	51,50%
Mzdová rentabilita (Kč)	0,003	-	0,04	1233%	0,52	1233%	0,27	-48,10%	0,91	237%
Čistý zisk na pracovníka (tis. Kč)	0,458	-	5,3	1057%	80,2	1413%	42,9	53,50%	150,9	251,70%

Vypočítaná produktivita práce z přidané hodnoty vyjadřuje výkonnost společnosti ve vztahu k počtu zaměstnanců, při čemž se preferuje rostoucí charakter. Tato produktivita práce je úměrná počtu zaměstnanců v daném roce. Z grafu č. 5 je patrný pokles v roce 2013, který zapříčinily nižší tržby v daném roce. Díky získání významného odběratele lze v roce 2014 vyzorovat strmější nárůst, kdy se produktivita práce zvýšila o přibližně 51 % oproti roku předchozímu.



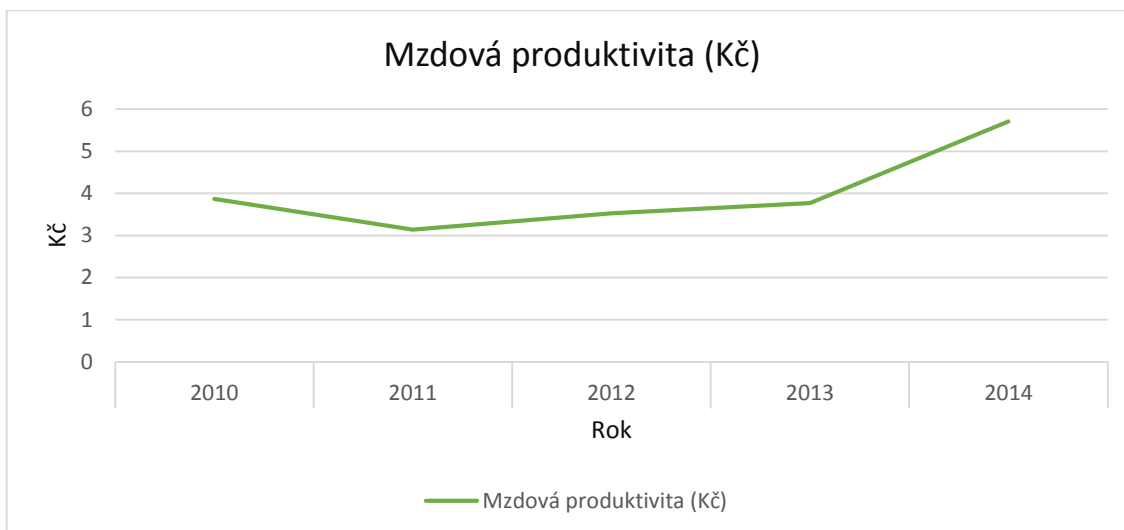
Graf 5: Produktivita práce vypočtena z přidané hodnoty (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

Produktivita práce z výkonů vyjadřuje, jak vysoké byly v daném roce výkony na jednoho zaměstnance. Opět se preferuje rostoucí charakter. Níže uvedený graf č. 6 pojednává o vývoji tohoto ukazatele za sledované období. Produktivita práce měla klesající charakter pouze v období 2010 až 2011, kdy se výkony, ztrátou významného klienta, snížily o zhruba 12 %. Avšak od roku 2011 lze zaznamenat meziroční růst, přičemž nejvyšší byl v období 2013 až 2014, kdy se meziroční produktivita práce zvýšila o necelých 61 %. Tento růst lze přirovnat k velmi úspěšnému roku 2014, kdy se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zvýšily o zhruba 15 000 000 Kč, tj. o 75 %, vzhledem k roku 2013.



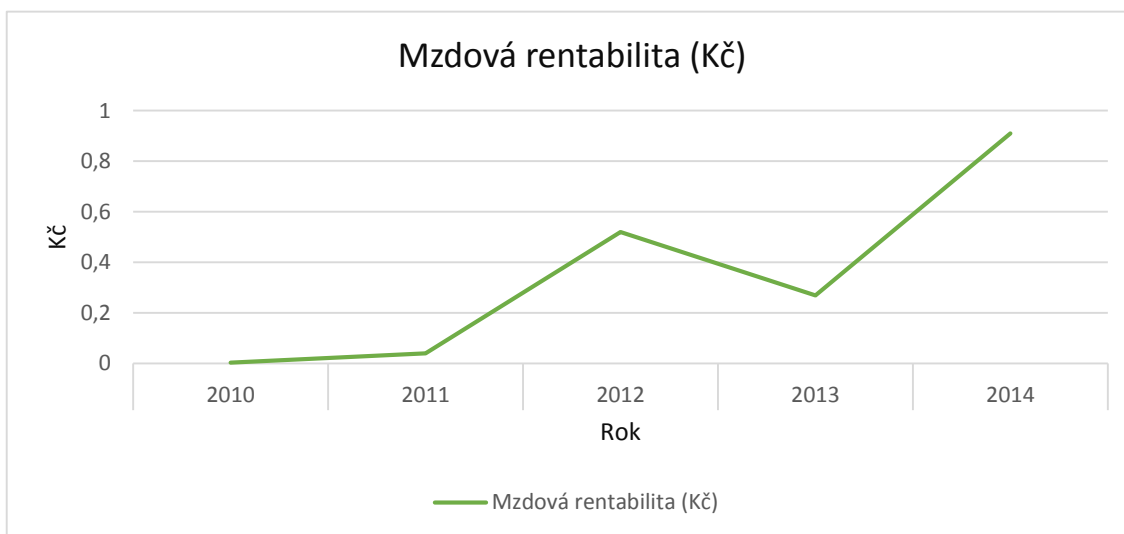
Graf 6: Produktivita práce vypočtena z výkonů (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

Ukazatel mzdové produktivity udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. I u tohoto ukazatele se preferuje jeho růst v časové řadě. Jediný pokles byl zaznamenán v roce 2011, kdy mzdová produktivita klesla o zhruba 19 %. Tento pokles byl zapříčiněn rychlejším nárůstem mzdových nákladů vzhledem k celkovým tržbám připadajícím na toto období. O vývoji mzdové produktivity se lze přesvědčit v následujícím grafu č. 7.



Graf 7: Mzdová produktivita (zpracováno dle dat získaných z výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

Mzdová rentabilita udává, jak vysoký podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Za pozitivní se považuje meziroční růst. Následující graf č. 8 poukazuje na pokles v roce 2013, který byl způsoben vynaloženými investičními náklady na zakoupení nového osazovacího automatu.



Graf 8: Mzdová rentabilita (zpracováno dle dat z výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

Čistý zisk na pracovníka zaznamenala nejvyšší hodnotu v roce 2014, kdy se výsledek hospodaření navýšil o 250 % oproti roku předchozímu. Společnost navýšila své meziroční tržby o necelých 75 %.

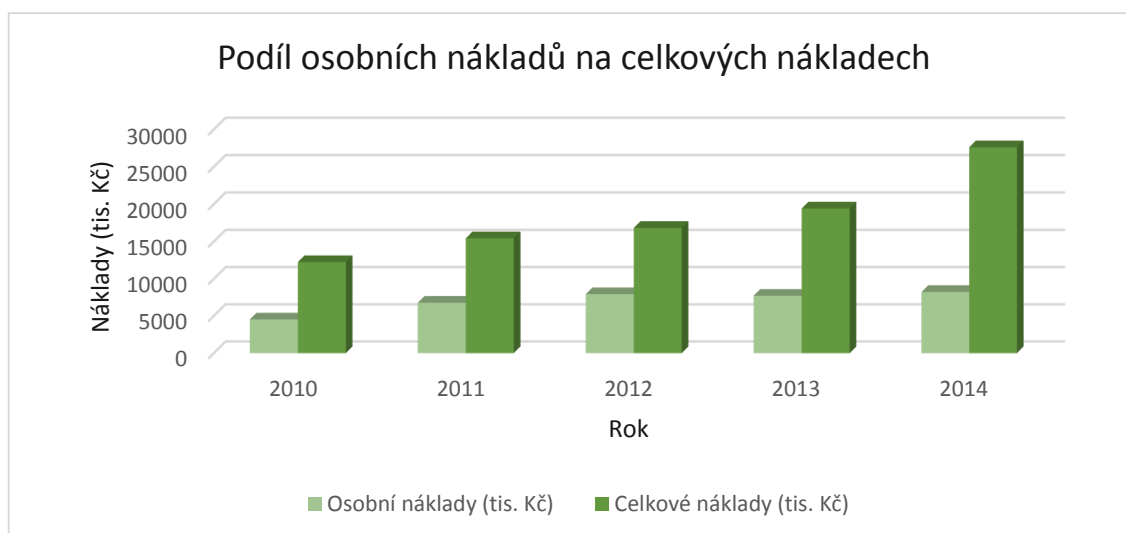
▪ Náklady na zaměstnance

Následující tabulka č. 10 pojednává o vývoji osobních a celkových nákladech za sledované období, tj. 2010 – 2014.

Tab. 10: Náklady na zaměstnance (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 - 2014).

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	24	33	38	36	36
Osobní náklady (tis. Kč)	4531	6780	7929	7713	8226
Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance (Kč)	15732	17121	17388	17850	19041
Celkové náklady (tis. Kč)	12233	15438	16835	19427	27609

Suma osobních nákladů se do roku 2013 měnila úměrně k počtu zaměstnanců. Z toho důvodu lze zaznamenat mírný pokles v roce 2013 vzhledem k roku 2012. V roce 2014 společnost zaměstnancům navýšila jejich měsíční mzdy, což způsobilo nárůst osobních nákladů o zhruba 6,5 %.



Graf 9: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (zpracováno dle výkazů zisků a ztrát z roků 2010 – 2014).

Z grafu č. 9 lze vypočítat podíl osobních nákladů na nákladech celkových. V roce 2010 osobní náklady tvořily zhruba 37 % celkových nákladů a v následujících dvou letech procento osobních nákladů vzhledem k nákladům celkovým narůstalo. V roce 2011 činily osobní náklady 44 % a v roce následujícím 47 %. Nárůst lze přiřadit k nárůstu počtu zaměstnanců. Naopak v roce 2013 se tento poměr snížil na 40 %, při čemž počet zaměstnanců se v tomto roce snížil. Celkové náklady zaznamenaly

největší nárůst v roce 2014, kdy vzhledem k roku 2013 vzrostly o 42 %. Osobní náklady v tomto roce tvořily 30 % nákladů celkových.

3.2.4 Analýza systému hodnocení

Hodnocení pracovníků probíhá na základě každodenního vyhodnocování odvedené práce dělníků nadřazeným pracovníkem. Na konci měsíce se tyto výsledky shrnou a určí se velikost prémie, na kterou má dělník nárok. Hodnocení technickohospodářských pracovníků není zavedeno.

3.2.5 Analýza systému odměňování

Společnost nemá zřízen vnitřní předpis, který by striktně určoval výši mzdy, která pracovníkům náleží. Odměňování zaměstnanců je stanoveno na základně mzdového výměru. Hlavní složku mzdy formuje základní mzda a pohyblivá složka mzdy, která tvoří 15 – 20 % celkové mzdy. Dále ji tvoří zákonné příspěvky a zaměstnanecké výhody.

Cena pracovní síly je dána časovou mzdou. Pouze čtyři pracovníci mají mzdu hodinovou, ostatní zaměstnanci jsou odměňováni mzdou měsíční. Výše je závislá na pracovní pozici, vzdělání a dosažené praxi. Někteří zaměstnanci musí být k výkonu práce na dané pracovní pozici zaškoleni, a proto takovým pracovníkům náleží vyšší odměna. Nejnižší mzdu mají dělníci, kteří pobírají v průměru 12.500 Kč hrubé mzdy. Pohyblivou složku mzdy tvoří prémie.

- Pevná složka mzdy
 - časová mzda hodinová v průměrné výši 75 Kč.
 - časová mzda měsíční v průměrné výši 13.880 Kč.
- Pohyblivá složka mzdy
 - měsíční prémie v průměrné výši 2.500 Kč.

Nevýhodou časové mzdy je její minimální motivační faktor. Z toho důvodů by mzda měla být kombinována s dalšími druhy odměn, které by vedly k větší stimulaci zaměstnanců. Proto se také společnost snaží poskytovat nefinanční odměny.

Na určitých pozicích mají zaměstnanci mobilní telefon a k dispozici je automobil, který se však využívá jen k firemním účelům. Pro technicko-hospodářské pracovníky je k dispozici parkování v areálu společnosti.

Ze zaměstnaneckých výhod společnost nabízí příspěvek na stravování ve formě stravenek, na který má nárok každý zaměstnanec. Zaměstnavatel hradí maximální zákonem stanovenou výši, a to 55 % z celkové hodnoty stravenky, tj. 27,50 Kč z 50 Kč stravenky. Nevýhodou stravenek však je, že v poslední době ztrácí motivační efekt, jelikož se v českých společnostech stala standardem. Další zaměstnaneckou výhodou je závodní preventivní péče pro všechny zaměstnance. Ke stmelení kolektivu společnost každý rok pořádá vánoční večírek.

Zaměstnancům za práci přesčas přísluší příplatek ke mzdě ve výši 25 % průměrného výdělku.

3.2.6 Analýza vzdělávání

Společnost MARPOS s.r.o. zajišťuje pravidelná ekonomická a environmentální školení pro vedoucí pracovníky, a také školení pracovníků v případě zavedení nových technologických zařízení. Zajištěna jsou také školení nových zaměstnanců dělnických profesí, kteří nejsou vyučeni v elektrotechnickém oboru. Samozřejmostí jsou také povinná školení daná zákonem. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci. S tímto školením je spojeno také školení požární ochrany a školení první pomoci.

3.2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

V případě vytvoření systému hodnocení a odměňování pracovníků je důležité znát také názor zaměstnanců. Zjistit, jaké nedostatky shledávají a zohlednit je při vytvoření systému jejich hodnocení a odměňování. Analýza spokojenosti zaměstnanců byla provedena formou dotazníkového šetření v březnu roku 2016. Mezi zaměstnance bylo rozdáno 36 dotazníků s 33 otázkami. Návratnost činila 28 vyplněných dotazníků, v procentuálním vyjádření zhruba 78 % z celkového množství, z čehož lze usoudit

zájem zaměstnanců v případě jejich hodnocení a odměňování, a také užitečnost této metody v následné návrhové části.

Dotazníkového šetření se zúčastnily zejména ženy, které tvoří většinu pracujících v analyzované společnosti. Z věkového hlediska odpovídali především pracovníci starší 31 let a z hlediska délky pracovního poměru zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni po dobu delší než 3 roky.

Analýza spokojenosti zaměstnanců poukázala na jejich nespokojenost se současným systémem odměňování. Více než polovina dotazovaných respondentů vyjádřila nespokojenost s výší jejich měsíční mzdy, která se dle jejich názorů nevyvíjí úměrně s meziročním nárůstem mezd v České republice a kterou shledávají jako nedostatečně motivující prvek neodpovídající jejich pracovnímu výkonu. Mzda by podle nich měla zohledňovat nejen kvality zaměstnance jako je kvalifikace, praxe a zručnost, ale také zodpovědnost, spolehlivost, loajlnost, ochotu, přístup k daným úkolům a aktivitu.

Z hlediska pracovního výkonu zaměstnanci zejména dělnických profesí nepocítují, že by byli vystavováni stresovým situacím tak, jako technickohospodářští pracovníci, což lze přirovnat k rozdílné míře zodpovědnosti a množství práce, kterou vykonávají. Větší motivaci k pracovnímu výkonu by více než polovině respondentům zajistila vyšší mzda a ostatním dotazovaným odměny, při čemž by upřednostnili zejména odměny na dovolenou a k Vánocům, příspěvek na penzijní připojištění, možnost čerpání tzv. sick day, nadstandartní zdravotní péči, příspěvek na dopravu a zajištěný pitný režim na pracovišti.

Silnou stránkou společnosti je nekonfliktní jednání jak na jednotlivých odděleních společnosti, tak ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Většina dotazovaných respondentů je spokojena s jejich nadřízeným, který je dokáže pochválit za dobrý pracovní výkon, poskytuje jim zpětnou vazbu a informuje je o aktuálním dění ve společnosti. Spokojenost projevila většina zaměstnanců také s vedením společnosti a jako dobrého zaměstnavatele by jej doporučila polovina dotazovaných. Rozhodující faktor by spočíval v prioritách potenciálního zaměstnance.

I přes nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy, je však než polovina zaměstnanců spokojena se zaměstnáním v analyzované společnosti a nepřemýšlí o možné změně zaměstnání.

3.2.8 Řízený rozhovor s vedením společnosti

Otázky v rámci řízeného rozhovoru byly pokládány vedení společnosti, konkrétně paní Tomáškové. Její odpovědi byly v průběhu rozhovoru zaznamenávány a přepsány do následující podoby. Získané informace slouží jako podklad k vypracování návrhové části.

- Souhlasíte s plánovaným proplacením prvních tří dnů nemocenské? Proč?
Ne, odvody na sociální pojištění jsou již tak vysoké, že by se nemocenská měla plně hradit z těchto prostředků.
- Nemáte v plánu využívat jednu z forem odměny pro své zaměstnance, tzv. sick day?
Zatím to v plánu nemáme.
- Myslíte si, že jsou zaměstnanci Vaší společnosti spokojeni se současným stavem jejich odměňování? Proč?
Myslím, že ano. Když mají nějaké pochybnosti, tak přijdou a sdělí nám to.
- Je nějaký způsob, jak se snažíte motivovat své zaměstnance?
Mají osobní ohodnocení. Když pracují dobře, tak 100 %, když ne, tak se procento snižuje.
- Při zavedení nového systému hodnocení, v jaké časové frekvenci byste souhlasili s jeho používáním?
Dělníci aby byli hodnoceni měsíčně, technickohospodářští pracovníci čtvrtročně.
- V případě zavedení benefitů pro své zaměstnance, s jakými byste souhlasili?
Zaměstnanci dostávají stravenky. Nemáme informace o tom, že by jim tento způsob nevyhovoval, takže zatím o dalších benefitech neuvažujeme.

- V jaké časové frekvenci byste souhlasili s hodnocením pracovního výkonu svých zaměstnanců? (každodenní, týdenní, měsíční, čtvrtroční, půlroční)

Měsíční u dělníků a čtvrtletní u technickohospodářských pracovníků.

- Máte problém s obsazováním nějakých pracovních pozic? Pokud ano, jakých?

Největší problémy jsou s obsazením pozic obsluhy CNC strojů a výstupní kontroly.

- Spolupracujete s Úřadem práce ČR v rámci hledání nových zaměstnanců? Využíváte dotací, které Úřad práce poskytuje?

Ano, spolupracujeme. Dotaci jsme využili z projektu „Podpora odborného vzdělání zaměstnanců“ na školení zaměstnanců nově zavedeného informačního systému HELIOS Orange.

- Spolupracujete s nějakou střední/vysokou školou?

Ano, spolupracujeme s Vysokou školou Báňskou v Ostravě a se Slovenskou poľnohospodárskou univerzitou v Nitre.

3.3 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti. Zabývá se pěti klíčovými vlivy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Jedná se o sílu stávajících konkurentů, riziko při vstupu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů a hrozbu substitučních produktů.

- **Síla stávajících konkurentů**

Společnost MARPOS s.r.o. se zabývá zejména návrhem, výrobou, osazováním a následným oživením desek plošných spojů a výrobou elektronických zařízení. Díky této komplexnosti má společnost značnou konkurenční výhodu vzhledem k ostatním společnostem v Moravskoslezském kraji působícím v tomtéž oboru. Okruh konkurence se rozšíří v případě zaměření se pouze na jednotlivé výrobní programy společnosti. Pouhou výrobou, nebo osazováním DPS se zabývají drobné společnosti. Jako přímé konkurenty, kteří se zabývají osazováním desek plošných spojů lze označit společnosti TOROLA electronic spol. s r.o. a DIOFLEX s.r.o.

TOROLA electronic spol. s r.o. sídlí ve Frenštátu pod Radhoštěm a vzhledem k svému počtu zaměstnanců se řadí mezi společnosti středního charakteru. Obrat této společnosti byl v roce 2014 okolo 200.000.000 Kč⁷⁶. Bohužel společnost nemá zveřejněny své účetní výkazy, takže nelze zjistit podrobnější informace o hospodaření této společnosti.

Druhou společností zabývající se osazováním desek plošných spojů je společnost DIOFLEX s.r.o. sídlící v Rožnově pod Radhoštěm. Výhodou této společnosti je, že jeho hlavním odběratelem je velmi významná společnost vyrábějící architektonická svítidla a vyvážející je do celého světa. Tento významný odběratel tvoří většinu tržeb společnosti DIOFLEX s.r.o. (Zpracováno dle informací získaných od managementu společnosti MARPOS s.r.o.).

Níže uvedená tabulka č. 4 porovnává počet zaměstnanců, velikost osobních a mzdových nákladů, průměrnou měsíční hrubou mzdu a výsledek hospodaření analyzované a konkurenční společnosti DIOFLEX s.r.o.

Tab. 11: Porovnání vybraných údajů analyzované a konkurenční společnosti (zpracováno dle účetních výkazů společnosti MARPOS s.r.o. a DIOFLEX s.r.o.).⁷⁷

	MARPOS s.r.o.	DIOFLEX s.r.o.
Počet zaměstnanců	36	39
Tržby (Kč)	35 337 000	149 450 000
Výsledek hospodaření	5 433 000	31 161 000
Osobní náklady (Kč)	8 226 000	21 579 000
Mzdové náklady (Kč)	5 996 000	15 768 400
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)	13 880	33 650
Mzdová produktivita práce (Kč)	5,71	9,48
Produktivita práce z výkonů (Kč)	952 611	3 827 025
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč)	425 250	1 648 435

Z tabulky lze vidět, že společnosti mají velmi obdobný počet svých zaměstnanců. Společnost DIOFLEX s.r.o. má však o zhruba čtyřnásobek vyšší tržby, což způsobuje značný rozdíl ve výši mzdových nákladů, které si společnosti mohou dovolit vynaložit

⁷⁶ IFIRMY.CZ. TOROLA electronic, spol. s r.o. [online].

⁷⁷ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. [online].

na odměňování svých zaměstnanců. Z toho vyplývá, že síla stávající konkurence z hlediska poptávky po pracovní síle je vysoká. Na druhou stranu síla stávající konkurence z hlediska získání nových zakázek je nízká.

▪ **Riziko při vstupu potenciálních konkurentů**

Jak již bylo řečeno, společnost má jednu velkou konkurenční výhodu na českém trhu. Jedná se o její komplexnost výroby. V současné době se nové společnosti zabývají spíše jen vývojem, výrobou, nebo jen osazováním desek plošných spojů. Zřídit společnost s komplexní výrobou by bylo pro nové společnosti velmi nákladné a zejména rizikové. Z toho důvodu se společnost nemusí obávat vstupu nového konkurenta na český trh.

▪ **Síla dodavatelů**

Společnost MARPOS s.r.o. je závislá na svých stálých dodavatelích elektronických součástek. Jedná se především o zahraniční dodavatele z Velké Británie, Německa, Spojených států amerických a zejména asijských států, kde se vyrábí většina potřebných elektronických komponentů. Z toho důvodu se velikost vynaložených nákladů na výrobní materiál odvíjí od aktuálního měnového kurzu. V případě oslabení české koruny vůči zahraniční měně bude muset společnost vynaložit vyšší náklady, což se projeví také v ceně nabízených výrobků a ztrátě dosavadních odběratelů. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy vysoká.

▪ **Síla odběratelů**

V současné době má společnost 62 odběratelů a vyrábí více než 600 druhů výrobků. Zákazníky představují zejména tuzemské malé a střední společnosti a drobní podnikatelé. Finální výrobky odběratelů mají uplatnění v zemích celého světa. Zejména se jedná o Polsko, Dánsko, Německo, Anglii, Kanadu, Brazílii, Mexiko, Spojené státy americké a další. Odběratelé bezpochyby požadují co nejnižší cenu. Tato skutečnost nutí společnost vyrábět s co nejmenšími náklady. V případě oslabení koruny vůči cizí měně bude mít tato situace dopad i na stálé odběratele, kteří nemusí být ochotni za stejný výrobek uhradit vyšší částku. Společnost se tak může začít potýkat se ztrátou významných odběratelů, při čemž by se jí výrazně snížily tržby z prodeje vlastních výrobků. Jako příklad z praxe lze uvést výrobu komponentů pro automobilový průmysl, který je nucen meziročně své výrobky zlevňovat, což je bohužel opakem stávající

světové ekonomiky, kdy rostou náklady na energie, nové technologické vybavení a podobně. Lze tedy vyvodit závěr, že vyjednávací síla odběratelů je pro společnost vysoká.

▪ **Hrozba substitučních produktů**

U produkovaných výrobků je požadována nejen kvalita, ale také životnost, kterou zajistí zejména kvalitní a správně zvolené elektronické součástky, jejichž nahraditelnost je u většiny nulová. V současné době se společnost setkává spíše s problémy vzniklých u vývojových organizací, jejichž pracovníci často předepisují komponenty, které se již nevyrábějí, nebo se jejich sériová výroba nikdy neuskutečnila. Jedná se zejména o mikroprocesory a komunikační moduly. Závěrem lze konstatovat velmi nízkou hrozbu ze strany substitučních produktů.

3.4 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce je zaměřena na analýzu vývoje obyvatel, nezaměstnanosti a hrubé mzdy jak v České republice, tak v Moravskoslezském kraji. Dále obsahuje vzdělanostní strukturu, věkové složení a přehled nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích v Moravskoslezském kraji.

3.4.1 Analýza obyvatel, nezaměstnanosti a hrubé mzdy

Podle Českého statistického úřadu je v České republice evidováno k 1. 1. 2015 10 538 275 obyvatel. V Moravskoslezském kraji je v tomto roce zaevidováno 1 217 676 obyvatel, což představuje zhruba 11,55 % z celkového počtu obyvatel žijících na území České republiky. Z tohoto počtu zhruba 239 313 obyvatel žije přímo v Ostravě. Ekonomiky aktivní obyvatelstvo v Moravskoslezském kraji tvoří okolo 601 000 obyvatel. Přibližně 51 900 osob se řadí mezi nezaměstnané, což představuje 8,6 % z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel.

Následující tabulka č. 12 udává vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji, nezaměstnanosti v tomto kraji a porovnání průměrné hrubé mzdy v České republice a Moravskoslezském kraji.

Tab. 12: Vývoj obyvatel, nezaměstnanosti a mezd (Upraveno dle dat získaných z ČSÚ).⁷⁸

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji	1 244 837	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676
Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji	10,20%	9,30%	9,50%	9,90%	8,60%
Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo v Moravskoslezském kraji	25,9	18	24,3	39,5	15,5
Průměrná hrubá mzda v České republice (Kč)	23 864	24 455	25 067	25 128	25 686
Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji (Kč)	21 137	22 593	23 247	23 036	25 686
Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji podle CZNACE (Kč)	22 481	23 368	23 809	24 429	25 393

Z tabulky je patrný meziroční pokles počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji a také skutečnost, že se tento kraj potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti, při čemž rok 2014 vykazuje nejnižší hodnotu ve sledovaném období od roku 2010 až 2014.

Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji se nepatrně přibližuje průměrné hrubé mzdě v České republice. Ovšem v porovnání s průměrnou mzdou ve společnosti MARPOS s.r.o., kde je průměrná mzda necelých 14.000 Kč, je tato hodnota v Moravskoslezském kraji o necelých 60 % vyšší.

Průměrná hrubá mzda zaměstnanců v Moravskoslezském kraji z pohledu ekonomické činnosti, zpracovatelského průmyslu, v meziročním srovnání roste. V roce 2014 je o zhruba 8 % vyšší, než průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji a přibližuje se průměrné hrubé mzdě v České republice, která je pouze o 293 Kč vyšší.

Vývoj počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo je značně kolísavý. Zatímco v roce 2013 tento ukazatel vykazoval nejvyšší hodnotu představující 39,5 osob, tak v roce následujícím se prudce snížil o 24 osob. Tento pokles lze přirovnat k nárůstům nově vytvořených pracovních míst a tedy i poklesu nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

▪ **Vzdělanostní struktura**

Konkrétní strukturu obyvatel ve věku 15 a více let s nejvyšším dosaženým vzděláním v Moravskoslezském kraji znázorňuje tabulka č. 13.

⁷⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. [online].

Tab. 13: Vzdělanostní struktura (zpracováno dle dat získaných z ČSÚ).⁷⁹

	Počet celkem (tis.)	%
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	1 044,6	100 %
Základní vzdělání a bez vzdělání	181,8	17,4 %
Střední vzdělání bez maturity	381,3	36,5 %
Střední vzdělání s maturitou	329,0	31,5 %
Vysokoškolské vzdělání	152,5	14,6 %

Ze získaných dat lze konstatovat převahu obyvatel s ukončeným středním vzděláním bez maturity, kteří tvoří 36,5 % všech obyvatel starších 15 let. O něco menší zastoupení mají obyvatelé s dosaženým středním vzděláním s maturitou. Nejmenší skupinu reprezentují vysokoškolsky vzdělání obyvatelé. Tato vzdělanostní struktura je přínosná pro společnost MARPOS s.r.o., jelikož její prioritou je zaměstnávání zejména osob vyučených v určitém oboru a ne těch, kteří jsou vysokoškolsky vzděláni.

▪ **Věkové složení**

Dle hodnot z Českého statistického úřadu tvoří k 31. 12. 2014 v Moravskoslezském kraji ve věku 0 – 14 let 179 545 osob, tj. 15 % všech obyvatel. Nejpočetnější skupina v rozmezí 15 – 64 let se skládá z 824 734 osob, což v procentuálním vyjádření představuje 68 % všech obyvatel a obyvatelé v minimálním věku 65 let a více tvoří 213 397 osob, tj. 17 % z celkového počtu obyvatel. Z dlouhodobého hlediska (za posledních 5 let) vývoj osob ve věku 15 – 64 let meziročně klesl zhruba o 11 000 obyvatel/rok, což v procentuálním vyjádření prezentuje pokles okolo 1,3 % za rok⁸⁰.

▪ **Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle**

Dle dat získaných z Ministerstva práce a sociálních věcí je v Ostravě zaevidováno celkem 22 504 uchazečů o pracovní místo a 4 901 nabídek volných pracovních míst. Největší zastoupení v nabídce pracovní síly tvoří pracovníci v oblasti prodeje představující 1 851 osob. Toto zastoupení je příliš vysoké vzhledem k poptávce po pracovní síle, která poptává pouze 238 zaměstnanců. Naopak největší poptávku po pracovní síle tvoří oblast kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech.

⁷⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. [online].

⁸⁰ tamtéž.

Níže uvedená tabulka č. 14 pojednává o klíčových pozicích vzhledem k oboru podnikání analyzované společnosti.

Tab. 14: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle (zpracováno dle dat získaných z Ministerstva práce a sociálních věcí).⁸¹

	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
Techničtí odborníci pracující v oblasti vědy a techniky	324	159
Montážní dělníci výrobků a zařízení	173	260
Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky	158	124

Z výše uvedeného přehledu je patrný boj o montážní dělníky, jejichž počet je nižší než nabízená volná pracovní místa. Z toho důvodu je pro společnost důležité nastavit takové motivující podmínky, které by oslovily větší počet zájemců v boji o volné pracovní místo. To však platí také při obsazení pozic pracovníků v oboru elektroniky a elektrotechniky a technických odborníků pracujících v oblasti vědy a techniky. U těchto pozic je sice počet uchazečů vyšší než počet nabízených volných pracovních míst, a to především v případě technických odborníků, avšak konkurenční boj o kvalitního pracovníka je i přes to vysoký.

3.4.2 Zaměstnanecké benefity

Vzhledem ke zlepšení ekonomické situace od krize z roku 2008, je stále více zaměstnavatelů štedřejších v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Přehled o tom, které zaměstnanecké benefity společnosti nabízejí svým zaměstnancům, a které zaměstnanci nejvíce ocení, jsou znázorněny v následující tabulce č. 15.

⁸¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. [online].

Tab. 15: Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v roce 2010 a 2014.⁸²

	2010	2014
Mobilní telefon	80%	89%
Vzdělávání	70%	81%
Lékařské prohlídky	–	78%
Pitný režim	71%	75%
Stravenky	75%	74%
Služební automobil	75%	74%
Věcné dary, jednorázové odměny	57%	68%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	49%
Sport	33%	42%
13. plat	32%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	39%
Kultura	29%	35%
Zaměstnanecké půjčky	31%	34%
Očkování proti chřipce	24%	27%
Příspěvek na dovolenou	20%	27%
Dny volna tzv. sick day	–	25%
Flexi - poukázky	14%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%

Z přehledu lze vyčíst, že zaměstnavatelé rádi investují do zdraví svých zaměstnavatelů. Příspěvky na vitamíny a rehabilitace posílily od roku 2010 o 15 % a pravidelné lékařské prohlídky poskytuje 78 % společností. Dále společnosti podporují zaměstnance ve sportovních aktivitách. Mezi další benefity, které od roku 2010 posílily, jsou vzdělání (o 11 %), věcné dary a jednorázové odměny (o 11 %), příspěvek na životní pojištění (o 10 %) a flexi – poukázky (o 12 %). Mezi stále stejně oblíbené se řadí pitný režim, služební automobil a v neposlední řadě také velmi oblíbené stravenky.

3.4.3 Dotace na zaměstnance

Stát se snaží podpořit zaměstnanost pomocí aktivní politiky zaměstnanosti, kterou upravuje Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zaměstnavatel má tak možnost zažádat o dotace za účelem zaměstnání uchazečů o volné pracovní místo, kteří se bezúspěšně snaží najít zaměstnání v délce minimálně pěti měsíců. Jedná se zejména

⁸² IDNES.CZ. Finance – zaměstnanecké benefity posilují. [online].

o absolventy, ženy po mateřské dovolené, osoby předdůchodového věku a osoby se zdravotním postižením⁸³.

Mezi dotace, které by mohly být poutavé pro analyzovanou společnost, a které jsou nabízeny úřadem práce v Moravskoslezském kraji ve spolupráci s Evropským sociálním fondem, lze zařadit příspěvek na zapracování, který se poskytuje zaměstnavateli, jež přijme do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, který nemá práci v dané profesi a kterému je věnována zvýšená péče (§ 33 ZoZ). Příspěvek v maximální výši poloviny minimální mzdy lze poskytnout maximálně po dobu tří měsíců. V rámci projektu „Příležitost dělá zaměstnance“ může zaměstnavatel zažádat nejen o rekvalifikaci zaměstnanců, ale také využít příspěvku na společensky účelné pracovní místo vyhrazené, jehož cílem je pomáhat nezaměstnaným osobám se vstupem nebo návratem na trh práce. Cílovou skupinou jsou uchazeči o zaměstnání, kterým Úřad práce ČR při jeho zprostředkování věnuje zvýšenou pozornost (§ 33 odstavec 1 ZoZ). Příspěvek může být poskytován až do výše vyhrazených mzdových nákladů zaměstnance včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a veřejné zdravotní pojištění. Dalším zajímavým projektem je projekt „Záruky pro mladé“ je zaměřen na zvýšení zaměstnanosti věkové skupiny osob do věku 29 let vedených v evidenci Úřadu práce ČR v Moravskoslezském kraji po dobu delší než tři měsíce a jejichž pracovní zkušenosti nejsou delší než dva roky. Projekt je realizován formou odborných praxí a krátkodobých pracovních příležitostí, tzv. práci na zkoušku. Přehled podrobných informací ohledně poskytovaných příspěvků v rámci toho programu jsou uvedeny v následující tabulce č. 16⁸⁴.

⁸³ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Aktivní politika zaměstnanosti. [online].

⁸⁴ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Operační program Zaměstnanost. [online].

Tab. 16: Příspěvky v rámci programu „Záruky pro mladé“ (zpracováno dle informací získaných z Úřadu práce).⁸⁵

	Mentor	Odborná praxe	Práce na zkoušku
Délka poskytování příspěvku	Dohoda na 4 měsíce, max. rozsah mentorování 5 hodin/týden.	Dohoda na min. 6 měsíců a max. na 12 měsíců.	Dohoda na max. 3 měsíce.
Výše příspěvků	Max. 176 Kč za hodinu.	Podle délky evidence 15 000 – 18 000 Kč.	Podle dosaženého vzdělání 7 000 – 9500 Kč.
Pracovní úvazek	–	Smlouva na dobu určitou i neurčitou.	Maximálně poloviční.

Další možností je využití dotace ze strukturálního fondu Evropské unie na zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Tento program se rozděluje do pěti prioritních os. Pro společnost se shledává přínosná prioritní osa 1, která si klade za cíl podporu zaměstnanosti a adaptability pracovní síly⁸⁶.

3.4.4 Legislativa v oblasti zaměstnanců

Základní práva a povinnosti zaměstnance jsou zakotveny v zákoníku práce. Konkrétně Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a také právní vztahy kolektivní povahy.

Zaměstnanci mají právo na zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tuto oblast upravuje nejen Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, a zákoník práce § 106, práva a povinnosti zaměstnance, ale také další stovky zákonů a návazných právních předpisů, směrnic atd. Jedná se například o Zákon č. 20/1966 Sb., o zdraví lidu, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, nebo Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců a mnoho dalších.

⁸⁵ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Záruky pro mladé: Informace pro zaměstnavatele. [online].

⁸⁶ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Operační program Zaměstnanost. [online].

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vzniká zaměstnancům povinnost účastnit se školení BOZP a podrobit se následnému ověření znalostí, chodit na preventivní prohlídky, očkování, vyšetření a diagnostické zkoušky stanovené zvláštními právními předpisy. Dále jsou zaměstnanci povinni dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele, dodržovat stanovené pracovní postupy, nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky, na pokyn vedoucího zaměstnance se podrobit alkoholového testu nebo testu na jiné návykové látky a jsou povinni oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady vzniklé na pracovišti.

Z hlediska závodní preventivní péče je u zaměstnance vyloučena volba ošetřujícího lékaře, jelikož se jedná zejména o posouzení zdravotního stavu zaměstnance ve vztahu k vykonávané práci. Na vyzvání zaměstnavatele je zaměstnanec povinen podrobit se preventivní prohlídce. V případě neuposlechnutí lze tento prohřešek posuzovat jako porušení pracovní kázně.

Jako každým rokem, tak i v letošním roce 2016 proběhly novely zákonů majících dopad na oblast zaměstnanosti. Mezi hlavní změny lze zařadit zvýšení minimální mzdy na 9 900 Kč, změny v nemocenském pojištění, kdy se navýšila redukční hranice pro úpravu denního vyměřovacího základu, který slouží pro výpočet výše dávek nemocenského pojištění. Dále je ukončeno placení pojistného na důchodové spoření, čili kromě sazby na důchodové spoření je od letošního roku zrušena také snížená sazba pojistného na důchodové pojištění účastníků důchodového spoření. Sazby pojistného se tak sjednotily a u zaměstnavatele tvoří 25 % z vyměřovacího základu, z čehož 2,3 % odvádí na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti. U zaměstnance je sazba pojistného ve výši 6,5 % z vyměřovacího základu. Maximální vyměřovací základ je stanoven na 1 296 288 Kč, což je o necelých 19 000 Kč více než v roce 2015⁸⁷.

Od roku 2017 má daňová novela navýšit daňové zvýhodnění na děti. Plánuje se, že na první dítě zůstane zvýhodnění ve stejné výši, tj. 13 404 Kč za rok, na druhé se má zvýšit na 19 404 Kč a na třetí a další dítě na 24 204 Kč. Mezi další diskutované změny lze zařadit proplácení prvních tří dnů nemoci. Společnosti by tak musely svým

⁸⁷ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Novinky. [online].

zaměstnancům proplácet první tři dny nemoci ve výši 60 % mzdy. Sazby pojistného na sociální zabezpečení by se měly snížit z 25 % na 24,9 % snížením sazby nemocenského pojištění z 2,3 % na 2,2 %. Novela o nemocenském pojištění obsahuje také návrh na zavedení týdenní otcovské dovolené, který by jim po dobu prvních šesti týdnů po porodu zaručil sedm dní placeného volna. Stát by v těchto dnech vyplácel 70 % denního vyměřovacího základu⁸⁸.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá vnitřní a vnější okolí společnosti. Díky již provedené analýze lze jednotlivé silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby společnosti shrnout do následujícího přehledu, který lze chápat také jako shrnutí provedeného analytického šetření společnosti.

▪ Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky společnosti MARPOS s.r.o. patří bezesporu jejich konkurenční výhoda vzhledem ke komplexnosti výroby, kterou nabízí. Odběratelé jsou tak schopni využít této možnosti a společnost díky tomu získává významné zakázky, které společnosti přináší větší tržby. Výhodou společnosti je také její působnost mimo tuzemský trh.

Z hlediska zaměstnanců je výhodou společnosti její nízká míra fluktuace, i přes skutečnost, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s jejich odměňováním. Ve společnosti tak vykonávají pracovní činnost zaměstnanci, kteří jsou na dané pozici již několik let a mají značné zkušenosti s prací, kterou vykonávají. Díky tomu lze říci, že se snižují náklady na vadné výrobky, popřípadě zmetky a jiné náklady související s výrobní činností. Další výhodou je vyvážená věková struktura zaměstnanců, kdy společnost má za případné odchody starších zaměstnanců zajištěnou náhradu za zaměstnance mladší věkové kategorie, a také pravidelné zajištění školení zaměstnanců.

⁸⁸ AKTUÁLNĚ.CZ. Finance. [online].

Z interní analýzy dále vyplynuly silné stránky v rámci převážně rostoucí produktivity práce, která rapidně vzrostla zejména v roce 2014. Tenhle trend lze pozorovat také v rámci hospodářské situace společnosti a lze konstatovat, že rok 2014 byl pro společnost velmi úspěšným a její ekonomická situace se zlepšuje.

Klíčovou roli v silných stránkách společnosti hrají také nadřízení pracovníci, uplatňující demokratický styl řízení, se kterými jsou jim podřízení pracovníci velmi spokojeni.

Za další silnou stránku je důležité zmínit také spolupráci s vysokými školami, kdy se společnost snaží budoucím absolventům přiblížit, jak jejich studium vypadá v praxi. Probíhají nejen exkurze pro vysokoškolské studenty, ale také společnost nabízí možnost studijní praxe a možnost následného uzavření pracovní smlouvy ve společnosti MARPOS s.r.o.

▪ **Slabé stránky**

Nevýhodou společnosti je závislost na zahraničních dodavatelích. V případě oslabení české koruny vůči cizí měně vzrostou společnosti náklady na materiál, což se projeví také v nárůstu cen výrobků a možnou ztrátou významných odběratelů, kteří vytváří společnosti značné tržby. Bohužel tyto dodavatele nelze nahradit, jelikož jsou jediní, kdo daný materiál poskytuje.

Problémem společnosti z hlediska zaměstnanců je nejen jejich častá pracovní neschopnost z důvodů nemocnosti, která se pohybuje nad průměrnými hodnotami, ale také zejména nespokojenost zaměstnanců z hlediska jejich odměňování. Pracovníci se necítí dostatečně ohodnoceni vzhledem k jejich pracovnímu výkonu, který vykonávají. Problém tkví také v tom, že si mnoho zaměstnanců nedovolí tento problém řešit, a tak se vedení společnosti domnívá, že jsou jejich zaměstnanci spokojeni. Další slabinou je nynější hodnotící systém, který by zaměstnanci rádi nahradili novým a více propracovaným.

Z profesního hlediska má společnost problémy s obsazením určitých pracovních pozic. Konkrétně se jedná o obsluhu CNC strojů a pracovníka výstupní kontroly. Vzhledem k nízkým mzdovým podmínkám je těžké tyto pozice obsadit pracovníky vyučenými v elektropřmyslovém oboru.

▪ **Příležitosti**

V případě obav o zvýšené náklady spojené nejen se zaučováním nových zaměstnanců se naskytá možnost využití dotací, které nabízí Úřad práce v Moravskoslezském kraji ve spolupráci s Evropským sociálním fondem a využití dotací na rekvalifikaci zaměstnanců v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Další příležitostí je nábor nových zaměstnanců ve spolupráci s Úřadem práce ČR. Nabídka pracovní síly značně převyšuje poptávku po pracovní síle zejména u pozice „Techničtí pracovníci pracující v oblasti vědy a techniky“. Převyšující zájem o práci mají také pracovníci z oboru elektroniky a elektrotechniky.

▪ **Hrozby**

Největší hrozbou společnosti je zajisté vývoj české měny na finančním trhu. V případě dalšího oslabení koruny vůči cizí měně se společnost začne potýkat s nárůstem nákladů na pořízení materiálu a bohužel také se ztrátou odběratelů jak stávajících, tak potenciálních, jelikož nebudou ochotni za danou cenu hotový výrobek pořídit. Mohla by tak nastat situace ztráty tržního podílu na konkurenčním trhu. Při čemž by společnost mohla začít přicházet také o své stávající zaměstnance.

Další hrozbu představuje konkurence v oblasti poptávky po pracovní síle. Vzhledem k faktu, že se mzdy v analyzované společnosti pohybují hluboko pod průměrem nejen v Moravskoslezském kraji, ale také z pohledu oboru podnikání, mohli by někteří nespokojení zaměstnanci u analyzované společnosti dobrovolně rozvázat pracovní poměr.

3.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

U vyhodnocení SWOT analýzy je ke každému údaji přiřazena škála v rozmezí od jedné do pěti, přičemž hodnota jedna představuje nejmenší důležitost konkrétního údaje a naopak hodnota pět důležitost nejvyšší.

Při vyhodnocení jednotlivých celků této analýzy bylo zjištěno, že slabé stránky převyšují nad stránkami silnými a naopak příležitosti převyšují nad hrozbami. Tato skutečnost je brána na vědomí v návrhové části, která určité slabé stránky eliminuje.

Komplexní shrnutí SWOT analýzy je zaznamenáno v následující tabulce č. 17.

Tab. 17: SWOT analýza (vlastní zpracování).

Silné stránky	Význam	Současný stav
Konkurenční výhoda vzhledem k předmětu podnikání.	5	5
Působnost na zahraničním trhu.	3	5
Hospodářská situace.	5	4
Nízká fluktuace.	5	4
Vyvážená věková struktura.	3	5
Rostoucí produktivita práce.	5	4
Spokojenost zaměstnanců s nadřízenými pracovníky.	3	4
Spolupráce s vysokými školami.	3	4
Pravidelná školení zaměstnanců.	4	4
Průměrná hodnota	17,22	
Slabé stránky	Význam	Současný stav
Závislost na zahraničních dodavatelích.	5	5
Zvýšená pracovní neschopnost zaměstnanců.	5	4
Nespokojenost zaměstnanců s jejich odměňováním.	5	5
Nevyváženost průměrné mzdy vzhledem k průměrným mzdám v kraji, ČR, podle kódu CZ NACE.	4	4
Komunikace ze strany zaměstnanců s vedením společnosti.	3	4
Nedostatečný hodnotící systém.	5	3
Průměrná hodnota	18,83	
Příležitosti	Význam	Současný stav
Dotace na získání nových zaměstnanců a zvyšování kvalifikace současných zaměstnanců.	5	3
Nábor nových zaměstnanců z oboru ve spolupráci s Úřadem práce ČR.	4	3
Průměrná hodnota	13,5	
Hrozby	Význam	Současný stav
Situace na měnovém trhu.	5	3
Ztráta odběratelů.	5	2
Konkurence v oblasti poptávky po pracovní síle.	4	3
Ztráta stávajících zaměstnanců vyučených v oboru.	4	2
Průměrná hodnota	11,25	

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Navrhované řešení má za úkol vyřešit nedostatky společnosti MARPOS s.r.o., které byly zjištěny při analýze současného stavu v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hlavní úlohou je tedy eliminovat slabé stránky a hrozby analyzované společnosti.

Navrhované řešení odstraňuje následující nedostatky:

- Nedostatečnou komunikaci ze strany zaměstnanců a vedení společnosti.
- Nevyhovující hodnocení zaměstnanců.
- Nespokojenost zaměstnanců s jejich odměňováním.

Řešení je navrženo tak, aby vyhovělo požadavkům jak zaměstnanců, tak vedení společnosti.

4.1 Komunikace uvnitř společnosti

Z výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo zjištění, že zaměstnanci mají patrně obavy z komunikace s vedením společnosti. Jejich nespokojenosti, připomínky, návrhy na změny a dotazy by řešila možnost sepsání anonymního vzkazu, který by zaměstnanec předal vedení skrz anonymní schránku umístěnou na viditelném a všem přístupném místě.

Účelnost této schránky lze však zajistit pouze v případě, kdy vedení společnosti bude věnovat dostatečnou pozornost podnětům, které získá prostřednictvím obdržených vzkazů.

4.2 Návrh systému hodnocení

Ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří nemají dojem, že by jejich výše mzdy odpovídala pracovním výkonům, které na pracovišti vykonávají. Téměř všichni

dotazovaní respondenti by souhlasili se zavedením nového hodnotícího systému, který by odrazil jejich výsledky v systému odměňování.

V případě systému hodnocení je zapotřebí zavést takový systém, který by spravedlivě odměňoval schopnější pracovníky a motivoval k lepším výkonům na pracovišti. Metod hodnocení pracovního výkonu je velké množství, a z toho důvodu je zapotřebí vybrat takovou, která bude vhodná pro analyzovanou společnost.

Ideálním řešením pro potřeby společnosti je zvolen hodnotící formulář s prvky hodnotící stupnice v kombinaci se závěrečným hodnotícím pohovorem, díky kterému pracovník získá zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a doporučení k zlepšení do příštího období. Tento způsob hodnocení je navrhován pro dělníky s měsíčním opakováním. Při čemž u bezproblémových zaměstnanců je doporučeno jejich hodnocení vždy po šesti měsících. Hodnocení by mělo být uskutečňováno vždy na začátku měsíce následujícího po měsíci, ke kterému se hodnocení vztahuje. Hodnotitelem je vedoucí pracovník daného oddělení. Hodnotící formulář je vyobrazen na obrázku číslo 5.

Hodnoticí formulář zaměstnance – pozice dělník

Jméno, příjmení: _____	Osobní číslo _____
Oddělení: _____	
Vedoucí pracovník: _____	
Hodnocené období: _____	

Slovní vyjádření bodové stupnice

1 – nevyhovující úroveň 2 – nízká úroveň 3 – průměrná úroveň
4 – velmi dobrá úroveň 5 – výborná úroveň

Osobnostní předpoklady	1	2	3	4	5
Samostatnost, zodpovědnost					
Důslednost, spolehlivost, pečlivost					
Schopnost reflexe vlastní práce, schopnost přijmout názor druhých					
Schopnost zvládnutí stresových situací					
Funkční požadavky					
Schopnost pracovat v týmu, spoluvytváření kolektivu					
Dodržování směrnic, nařízení a právní legislativy					
Dodržování čistoty a pořádku na pracovišti					
Interpersonální komunikace					
Komunikace a spolupráce s nadřízenými					
Komunikace a spolupráce se spolupracovníky					
Vztah k práci					
Aktivita, iniciativa					
Kvalita odvedené práce					
Využívání a dodržování pracovní doby					
Hospodárnost					
CELKOVÝ SOUČET	_____ bodů				

Shrnutí a návrhy ke zlepšení hodnoceného pracovníka do dalšího období

Dne _____

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

Obr. 5: Hodnoticí formulář zaměstnance – pozice dělník (vlastní zpracování).

U technickohospodářské profese jsou požadavky na hodnocení stejné jako u dělníků s výjimkou časové frekvence opakování. To je doporučeno opakovat jednou za tři měsíce a u bezproblémového zaměstnance jednou za šest měsíců. Hodnoticí formulář je uveden na následujícím obrázku číslo 6.

Hodnoticí formulář zaměstnance – pozice THP

Jméno, příjmení: _____	Osobní číslo _____
Oddělení: _____	
Vedoucí pracovník: _____	
Hodnocené období: _____	

Slovní vyjádření bodové stupnice

1 – nevyhovující úroveň 2 – nízká úroveň 3 – průměrná úroveň
4 – velmi dobrá úroveň 5 – výborná úroveň

Osobnostní předpoklady	1	2	3	4	5
Samostatnost, zodpovědnost					
Důslednost, spolehlivost, pečlivost					
Schopnost reflexe vlastní práce, schopnost přijmout názor druhých					
Schopnost zvládnutí stresových situací					
Funkční požadavky					
Úroveň znalostí a schopností pro splnění dané odpovědnosti					
Dodržování směrnic, nařízení a právní legislativy					
Interpersonální komunikace					
Komunikace a spolupráce s nadřízenými					
Komunikace a spolupráce se spolupracovníky					
Vztah k práci					
Aktivita, iniciativa					
Kvalita odvedené práce					
Využívání a dodržování pracovní doby					
Hospodárnost					
CELKOVÝ SOUČET	_____ bodů				

Shrnutí a návrhy ke zlepšení hodnoceného pracovníka do dalšího období

Dne _____

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

Obr. 6: Hodnoticí formulář zaměstnance – pozice THP (vlastní zpracování).

Následující hodnoticí pohovor by měl být uskutečňován pouze mezi hodnotitelem, tj. vedoucím pracovníkem, a hodnoceným pracovníkem. Průběh hodnotícího pohovoru by měl být následující:

- navození příjemné, pozitivní atmosféry,
- prostor pro zhodnocení vlastních pracovních výkonů ze strany hodnoceného,

- prostor pro zhodnocení pracovního výkonu hodnoceného pracovníka z pohledu hodnotitele,
- prostor pro další náměty ze strany hodnoceného,
- rekapitulace hodnotícího pohovoru ze strany hodnoceného pracovníka,
- rekapitulace, doporučení a povzbuzení do dalšího období hodnoceného pracovníka ze strany hodnotitele,
- zápis všech důležitých ujednání, na kterých se obě strany dohodly.

Pro závěrečný zápis by sloužil následující formulář (obrázek č. 7), který by byl vyplněn nadřizným pracovníkem a stvrzen podpisem jak hodnoceného pracovníka, tak hodnotitele, který daný pohovor vedl.

<u>Zápis z hodnotícího pohovoru</u>	
Co se očekává od hodnoceného do budoucího hodnotícího období?	

Co se očekává od společnosti do budoucího hodnotícího období?	

Dne _____	
_____	_____
Podpis hodnoceného	Podpis hodnotitele

Obr. 7: Zápis z hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování).

4.2.1 Školení vedoucích pracovníků

Se změnou hodnotícího systému je doporučen návrh na zaškolení vedoucích pracovníků. Školení je nezbytné k tomu, aby se vedoucí pracovníci nejen seznámili s navrhovanou změnou, ale také získali nové vědomosti v rámci objektivního hodnocení zaměstnanců a uměli své zaměstnance náležitě povzbudit a motivovat k lepším pracovním výkonům.

Doporučuje se kurz „Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců“, jehož rozsah činí 50 hodin + závěrečná zkouška v délce dvou hodin a lze zvolit variantu, kdy se kurz koná v odpoledních hodinách, čili by nezasahoval do pracovní doby daného zaměstnance. Tento kurz pokrývá veškeré potřebné znalosti jak v hodnocení a odměňování zaměstnanců, tak znalosti z oblasti motivace, rozvoji schopností a výkonu zaměstnanců. Kurz je doporučen pro dva zaměstnance, kteří vykonávají vedoucí funkci. Cena kurzu včetně závěrečné zkoušky a osvědčení o absolvování kurzu a získání profesní kvalifikace je stanovena na 5 900 Kč⁸⁹. Bohužel společnost na toto školení nemá nárok na získání dotace.

4.3 Návrh změn v systému odměňování

Návrhy změn v současném systému odměňování jsou sestaveny v návaznosti na získané výsledky z interní analýzy společnosti a výsledků jak dotazníkového šetření, tak řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Jeho cílem je zejména zvýšení motivace a pracovního výkonu stávajících zaměstnanců a růst atraktivity společnosti pro zaměstnance potenciální.

Zvýšení motivace a pracovního výkonu by mělo být dosaženo adekvátním prémiovým systémem a pravidelným vyhodnocením zaměstnance měsíce. Tyto návrhy jsou založeny na bodovém zisku z hodnotícího procesu. Hlavním stimulem k vyšším výkonům je možnost podílu zaměstnanců na výsledku hospodaření společnosti. K vyšší spokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy je navržen způsob meziročního nárůstu mzdy a k získání nových zaměstnanců je navržen náborový příspěvek, na jehož nárok má jak doporučující zaměstnanec, tak nový zaměstnanec.

4.3.1 Zaměstnanec měsíce

Na základě nejvyššího celkového bodového zisku z hodnotícího procesu je navrhováno zavedení pravidelného vyhodnocení zaměstnance měsíce. Návrh se zakládá na měsíčním vyhodnocení zaměstnance z řad dělníků a na čtvrtletním vyhodnocení zaměstnance měsíce technickohospodářských pracovníků. Takto zvolenému

⁸⁹ STŘEDISKO VZDĚLÁVÁNÍ s.r.o. Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců. [online].

pracovníkovi by náležela odměna k měsíční mzdě ve výši 500 Kč. Tento návrh je doporučen zejména ke zvýšení motivace zaměstnanců podávat co nejlepší výkony na pracovišti.

4.3.2 Indexace mezd

Vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců s chybějícím meziročním nárůstem mezd je navrženo zavést meziroční nárůst mezd o míru inflace připadající na daný rok. Tento návrh by společnosti nezpůsobil rapidně zvýšené osobní náklady a zaměstnanci by se nepotýkali s poklesem jejich reálné mzdy.

4.3.3 Prémiový systém

Ke zvýšení pracovní motivace se navrhuje zavést prémiový systém založený na bodovém výsledku z hodnotícího procesu. Níže uvedená tabulka č. 18 zobrazuje odpovídající výši prémie vzhledem k bodovému zisku.

Tab. 18: Návrh prémiového systému společnosti (vlastní zpracování).

Bodový zisk	Výše prémie
65 - 59	20 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
58 - 52	18 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
51 - 46	15 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
45 - 36	12 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
35 - 21	10 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
20 - 13	Není nárok na prémie

Adekvátní výše prémie je poskytována jako variabilní složka mzdy a poskytuje se za každý kalendářní měsíc v případě, že na ni zaměstnanci vznikl nárok. V případě, že zaměstnanec odvádí výborné pracovní výsledky a je tedy hodnocen jednou za šest měsíců, poskytuje se mu prémie po dobu těchto šesti měsíců.

4.3.4 Náborový příspěvek

Náborový příspěvek je navržen za cílem obsadit pracovní místo schopným pracovníkem. Nárok na jednorázový příspěvek ve výši 2 500 Kč vzniká po odpracovaných třech měsících nového zaměstnance, a to jak zaměstnanci doporučujícímu, tak zaměstnanci novému. V případě, že nový zaměstnanec odpracoval šest měsíců od uzavření pracovní smlouvy, vzniká mu nárok na další jednorázový náborový příspěvek ve výši 2 000 Kč.

4.3.5 Účast na výsledku hospodaření

Ke zvýšené motivaci zaměstnanců odvádět co nejlepší pracovní výkony je navržena spoluúčast zaměstnanců na výsledku hospodaření společnosti. Tato spoluúčast je navržena jako nenároková složka mzdy vyplácená ve formě 13. mzdy. Výše se stanoví v procentuálním vyjádření na začátku roku následujícího po roku, ve kterém se konkrétní výsledek hospodaření vykalkuloval. Stanovená výše pro jednotlivého zaměstnance by se odvíjela od jeho individuálního výkonu.

4.4 Návrh vnitřního předpisu

Vzhledem k absenci předpisu, který by upravoval odměňování zaměstnanců v analyzované společnosti je vytvořen vnitřní mzdový předpis, který tento nedostatek eliminuje. Navrhovaná podoba vnitřního mzdového předpisu je uvedena na následující stránce.

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

I.

Úvodní ustanovení

(1) Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny za vykonanou práci zaměstnancům společnosti MARPOS s. r. o. se sídlem Středulinského 966/26, Vítkovice, 703 00 Ostrava.

II.

Rozsah platnosti

(1) Tento vnitřní předpis se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří vykonávají pracovní činnost na pozici:

a) technickohospodářský pracovník,

b) dělník,

a mají se společností MARPOS s.r.o. (dále jen „zaměstnavatel“) uzavřenou pracovní smlouvu.

(2) Vnitřní mzdový předpis užívá souhrnně pro všechny kategorie pracovníků označení „zaměstnanec“.

III.

Pracovní doba

(1) Délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin za jeden kalendářní týden.

(2) Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavci 1 může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis.

(3) Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v odstavci 1 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době.

IV.

Mzda

(1) Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních zkušeností.

(2) Mzda se určuje na základně mzdového výměru, který stanoví zaměstnavatel.

(3) Mzda musí být určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.

(4) Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

V.

Základní mzda

(1) Mzda se stanovuje na základě mzdového výměru jako měsíční pro technickohospodářské pracovníky a hodinová pro dělnické profese.

(2) Mzda se skládá z:

a) fixní složky mzdy,

b) pohyblivé složky mzdy,

c) případné další složky mzdy podle tohoto předpisu.

(3) Základní výše mzdy se ročně zvyšuje o hodnotu míry inflace.

(4) Výplatu pohyblivé složky mzdy, popřípadě dalších složek mzdy, schvaluje ředitel společnosti.

VI.

Povinné příplatky

(1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto náhradní volno, vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

- (2) Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku namísto náhradního volna, mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.
- (3) Za práci v noci a ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.
- (4) Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance.
- (5) Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci, výše je stanovena podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Výši příplatku stanovuje ředitel společnosti.

VII.

Zaměstnanec měsíce

- (1) Zaměstnanec s nejvyšším bodovým ziskem získaným v procesu hodnocení je vyhodnocen jako zaměstnanec měsíce.
- (2) Vyhodnocení zaměstnance měsíce probíhá měsíčně u dělnických profesí a jednou za tři měsíce u technickohospodářských pracovníků.
- (3) Zaměstnanci měsíce náleží odměna ve výši 500 Kč.
- (3) Odměna je vyplácená současně se mzdou v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu.

VIII.

Prémiový systém

- (1) Prémiový systém se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti.
- (2) Výše prémie je stanovena na základě bodového výsledku z procesu hodnocení. Viz. Příloha 1 mzdového předpisu.
- (3) Tato složka mzdy je variabilní a lze ji krátit nebo zcela odejmout.

(4) V případě odejmutí prémie je vedoucí pracovník povinen své rozhodnutí příslušnému zaměstnanci odůvodnit.

(4) Prémie je poskytována zpravidla za kalendářní měsíc.

(5) Prémie je vyplácená současně se mzdou v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu.

IX.

Náborový příspěvek

(1) Náborový příspěvek ve výši 2 500 Kč se jednorázově poskytne:

a) doporučujícímu zaměstnanci,

b) novému zaměstnanci,

v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou po uplynutí sjednané zkušební doby nového zaměstnance.

(2) Náborový příspěvek ve výši 2 000 Kč se jednorázově poskytne novému zaměstnanci po odpracování 6 měsíců od uzavření pracovní smlouvy.

(3) Náborový příspěvek je splatný v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém byly splněny všechny podmínky pro jeho poskytnutí.

X.

Účast na výsledku hospodaření

(1) V případě kladného výsledku hospodaření může zaměstnavatel zaměstnancům poskytnout odměnu v podobě účasti na výsledku hospodaření.

(2) Jedná se o nenárokovou složku mzdy vyplácenou ve formě 13. mzdy.

(3) Stanovená výše pro jednoho zaměstnance se odvíjí od dosaženého výsledku hospodaření a individuálního výkonu zaměstnance.

(2) Účast na výsledku hospodaření je splatná ve výplatním termínu po měsíci následujícím po rozhodnutí o její výplatě.

XI.

Splatnost a výplata mzdy

(1) Mzda je splatná vždy nejpozději k 15. dni v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou jejích složku.

(2) Mzda se vyplácí v zákonných penězích a zaokrouhluje se na celé koruny směrem nahoru.

(3) Výplata mzdy se provádí převodem na účet zaměstnance, vedeném u peněžního ústavu v České republice. Ve výjimečných případech se mzda vyplácí v hotovosti.

(4) Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu vypočetl.

(5) Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci mzdu nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

XII.

Srážky ze mzdy

(1) Srážky ze mzdy lze provést v souladu s § 145 až § 150 zákoníku práce.

(2) Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce nebo v jiném zvláštním zákoně.

XIII.

Závěrečná ustanovení

(1) Zaměstnancům vzniká nárok nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu kdykoli na jejich požádání u vedení společnosti.

(2) Jakákoli opatření podle tohoto předpisu jsou vedoucí pracovníci povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezeno jakékoli formě diskriminace.

(3) Případné změny vnitřního mzdového předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel v souladu s platnými zákony a předpisy.

(4) Ostatní náležitosti v rámci výplaty mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XIV.

Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1. 8. 2016.

V dne

.....

podpis statutárního orgánu

Přílohy mzdového předpisu

Příloha 1: Prémiový systém

Bodový zisk	Výše prémie
65 - 59	20 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
58 - 52	18 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
51 - 46	15 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
45 - 36	12 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
35 - 21	10 % základní mzdy vyplácené v daném měsíci
20 - 13	Není nárok na prémie

4.5 Časový harmonogram realizace navrhovaných změn

Navrhované změny se doporučuje ve společnosti zavést od 1. 8. 2016. Před samotnou implementací navrhovaných změn v systému hodnocení a odměňování je nezbytné nejen školení vedoucích pracovníků, ale také seznámení zaměstnanců s těmito změnami.

Následující harmonogram zaznamenává časové rozmezí a jednotlivé kroky, které je nezbytné podniknout jak před samotným zahájením využívání, tak po zavedení nového systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti.

Tab. 19: Harmonogram realizace systému hodnocení a odměňování (vlastní zpracování).

Datum	Činnost
15. – 19. 6. 2016	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami.
20. – 21. 6. 2016	Informační schůze vedení společnosti s vedoucími pracovníky o navrhovaných změnách.
27. 6. – 15. 7. 2016	Seznámení zaměstnanců s novými změnami.
11. 7. – 25. 7. 2016	Školení vedoucích pracovníků.
1. 8. 2016	Zahájení využívání nového systému hodnocení a odměňování.
1. – 31. 8. 2016	Pozorování výkonnosti podřízených pracujících vedoucími pracovníky.
1. 9. 2016	Vyplnění hodnotících formulářů vedoucími pracovníky.
1. – 30. 9. 2016	Pozorování výkonnosti podřízených pracujících vedoucími pracovníky.
2. – 6. 9. 2016	Hodnotící pohovor.
7. 9. 2016	Předání informací o velikosti prémiové složky mzdy jednotlivých zaměstnanců vedení společnosti.
8. 9. 2016	Vyhodnocení zaměstnance měsíce.

4.6 Ekonomické zhodnocení

Vzhledem k navrhovaným změnám v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců je nezbytné provést také jejich ekonomické zhodnocení, aby společnost získala bližší přehled o nákladech a přínosech, které jí tyto návrhy způsobí.

4.6.1 Náklady navrhovaného řešení

- Zvýšené administrativní náklady a náklady na kancelářské potřeby.
- Náklady na školení vedoucích pracovníků v rámci hodnocení a odměňování zaměstnanců v celkové výši 11 800 Kč. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem.
- Náklady zaměstnavatele na prémiový systém zaměstnanců včetně sociálního a zdravotního pojištění ve výši 34 % hrazeného zaměstnavatelem. V průměru na jednoho zaměstnance 3 350 Kč/měsíc, tj. 40 200 Kč/rok. Vzhledem k současnému stavu zaměstnanců by průměrné náklady na prémie činily 140 700 Kč/měsíc, tj. 1 688 400 Kč/rok. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkovém úhrnu 11 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.
- Celkové náklady zaměstnavatele na poskytování náborového příspěvku. V případě doporučujícího zaměstnance jednorázová odměna 3 350 Kč. Za doporučeného zaměstnance jednorázová odměna po třech a šesti měsících vykonávané pracovní činnosti, celkem 6 030 Kč. Celkové náklady za doporučení zaměstnance zaměstnancem: 9 380 Kč/6 měsíců. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkovém úhrnu 11 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.
- Náklady na zaměstnance měsíce v celkové roční výši 10 720 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkovém úhrnu 11 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.

- Náklady spojeny s meziročním růstem základní mzdy zaměstnanců vlivem míry inflace – nárůst o % inflace. Za předpokladu míry inflace 0,4 %, by osobní náklady ve výši 8 226 tis./rok vzrostly na 8 258,9 tis./rok, tzn. zhruba o 32 900 Kč/rok, tj. o 2 742 Kč/měsíc. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkovém úhrnu 11 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.
- Náklady spojené s vyplácením podílů na zisku zaměstnancům společnosti. V případě rozhodnutí o vyplácení 0,25 % každému zaměstnanci z hospodářského výsledku 5 433 tis. Kč by celkové náklady při současném stavu zaměstnanců 42 osob činily 570 465 Kč, v průměru 13 582 Kč na jednoho zaměstnance. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkovém úhrnu 11 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.
- Oportunitní náklady spojeny s časem vedoucích zaměstnanců stráveným na procesu hodnocení pracovníků.

Mzdové náklady na zaměstnance by při těchto návrzích vzrostly o zhruba 8 % a celkové náklady o 2,3 %. Díky těmto výsledkům a skutečnosti, že všechny náklady, spojeny s navrhovanou změnou, jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelnými lze konstatovat, že je navrhované řešení pro společnost MARPOS s.r.o. akceptovatelné.

4.6.2 Přínosy navrhovaného řešení

Prostřednictvím zařízení anonymní schránky se dá považovat zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a zejména nespokojenými zaměstnanci.

Nejen díky zavedení hodnotícího systému, jehož dosažený bodový zisk má návaznost na vyhodnocení zaměstnance měsíce a k stanovení adekvátní výše prémie, na kterou má nárok každý zaměstnanec, tak díky možnosti účasti zaměstnanců na hospodářském výsledku společnosti lze usoudit zvýšenou motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům.

Inovace hodnotícího systému nese charakter zvýšené přehlednosti vedoucích pracovníků o pracovním nasazení jednotlivých zaměstnanců, možnost hodnocení bezkonfliktních zaměstnanců po půl roce, což lze považovat za pozitivní vliv na úsporu času vedoucího pracovníka, který by jinak musel vynaložit k jeho výkonovému hodnocení, a zvýšenou efektivitu práce.

Vzhledem k možnosti získat náborový příspěvek a možností, které nabízí navržený mzdový předpis, se dá předpokládat vyšší atraktivita společnosti pro potenciální zaměstnance.

Za přínos se dá považovat také aplikace navrhovaného mzdového předpisu, který předpokládá vyšší srozumitelnost a spravedlnost v systému odměňování zaměstnanců.

Skutečnou efektivnost navrhovaného řešení lze však získat až zpětným kvantitativním ekonomickým zhodnocením. Obzvláště skutečnou motivovanost zaměstnanců lze posoudit tím, že procentuální nárůst mzdových nákladů je ve sledovaném období nižší než procentuální nárůst produktivity práce téhož období.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout motivující hodnotící systém a adekvátní systém odměňování pracovníků ve společnosti MARPOS s.r.o. tak, aby se docílilo větší spokojenosti zaměstnanců a návrhy korespondovaly s požadavky vedení společnosti.

Hlavní oporou k sestavení nového systému hodnocení a vytvoření mzdového vnitřního předpisu bylo provedení podrobné analýzy společnosti. Ta zahrnovala nejen analýzu vnitřního prostředí, ale také analýzu okolí společnosti. Důležitou metodou, díky které bylo možné získat objektivní pohled na hodnocení a odměňování zaměstnanců, bylo využití dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Ten poukázal na značnou nespokojenost zaměstnanců, a to obzvláště s výší jejich měsíční mzdy, která dle jejich názorů neodpovídá pracovním výkonům a nenese v sobě motivační prvek. Dále si zaměstnanci přáli také zavedení nového hodnotícího systému, který by spravedlivě ohodnotil jejich práci, a jehož výsledky by se odrazily v jejich celkovém odměňování.

Před samotným vytvořením návrhů na hodnocení a odměňování pracovníků bylo nezbytné získat také názor na tuto problematiku od vedení společnosti, a to formou řízeného rozhovoru. Díky němu bylo umožněno sestavit takový hodnotící a odměňovací systém, který by co nejlépe vyhověl požadavkům jak zaměstnanců, tak vedení společnosti.

Navrhovaný hodnotící systém si klade za cíl především zvýšení pracovní výkonnosti, efektivity práce a zvýšenou přehlednost o pracovním nasazení každého pracovníka. Zavedení vnitřního mzdového předpisu by mělo vést nejen k vyšší srozumitelnosti a spravedlnosti, což by mělo mít za následek vyšší motivaci zaměstnanců odvádět lepší pracovní výkony, ale také ke zvýšení atraktivity společnosti pro potenciální zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AKTUÁLNĚ.CZ. Finance. *Aktuálně.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/dobre-zpravy-pro-rodice-zvysuje-se-danova-sleva-na-deti-i-sk/r~8b7892f8a8ae11e58f750025900fea04/>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/mzdy-xt>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz - za rok 2014. *czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-2-pololeti-2014>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>.

DIOFLEX s.r.o. *Účetní závěrka*. Rožnov pod Radhoštěm: DIOFLEX s.r.o., 2014.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

IDNES.CZ. Finance – zaměstnanecké benefity posilují. *Idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk.

IFIRMY.CZ. TOROLA electronic, spol. s r.o. *IFirmy.cz* [online]. ©1999 - 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://ifirmy.cz/firma/015182-torola-electronic-spol-s-ro>.

JANOŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015. 384 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

MARPOS s.r.o. *Účetní závěrka*. Ostrava: Marpos s.r.o., 2010.

MARPOS s.r.o. *Účetní závěrka*. Ostrava: Marpos s.r.o., 2011.

MARPOS s.r.o. *Účetní závěrka*. Ostrava: Marpos s.r.o., 2012.

MARPOS s.r.o. *Účetní závěrka*. Ostrava: Marpos s.r.o., 2013.

MARPOS s.r.o. *Účetní závěrka*. Ostrava: Marpos s.r.o., 2014.

MARPOS. O společnosti. *Marpos.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.marpos.cz/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Aktivní politika zaměstnanosti. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=200000000055&obdobi=C&rok=2016&uzemi=142000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=vpm_celkem_abs&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=0&_piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Novinky. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/23673>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Projekty Evropského sociálního fondu. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty_esf.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Záruky pro mladé: Informace pro zaměstnavatele. *Mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty_esf/v_realizaci/rip/zaruky_pro_mlade/informace_pro_zamestnavatele.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Operační program Zaměstnanost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. © 2012 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=215349>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírnka listin. *Justice.cz* [online]. ©2012 – 2015 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230405>.

PERSONALL. Fluktuace – diagnóza a léčba. *Personall.cz* [online]. 2005 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

SCHULER, Randall S a Susan E JACKSON. *Strategic Human Resource Management*. 2nd ed. Malden, Ma: Blackwell, 2007. 478 s. ISBN 9781405149594. s. 27-31.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STŘEDISKO VZDĚLÁVÁNÍ s.r.o.. Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců. *Vsostrava.com*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.vsostrava.com/kurz/specialista-hodnoceni>.

TOMÁŠKOVÁ, H. *Interview*. Marpos s.r.o., Středulinského 966/26, Vítkovice, 703 00 Ostrava. 16. 4. 2016.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

VEDENÍ SPOLEČNOSTI. *Interview*. Marpos s.r.o., Středulinského 966/26, Vítkovice, 703 00 Ostrava. 28. 1. 2016.

VICIPAEDIA. Ostravia. *Wikipedia.org* [online]. 2005 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: https://la.wikipedia.org/wiki/Ostravia#/media/File:Map_cz_Ostrava_kroton.svg.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numeric Control
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPS	Deska plošných spojů
ISO	International Organization for Standardization
SMT	Surface Mount Technology
THP	Technickohospodářský pracovník
THT	Through-Hole Technology
ZoZ	Zákon o zaměstnanosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví v letech 2010 až 2014.	41
Graf 2: Složení zaměstnanců z hlediska věku v roce 2014.	42
Graf 3: Složení zaměstnanců z hlediska vzdělanosti v roce 2014.	42
Graf 4: Fluktuace zaměstnanců za sledované období.	44
Graf 5: Produktivita práce vypočtena z přidané hodnoty.	45
Graf 6: Produktivita práce vypočtena z výkonů.	46
Graf 7: Mzdová produktivita.	47
Graf 8: Mzdová rentabilita.	47
Graf 9: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech.	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model 360 stupňů zpětné vazby.	18
Obr. 2: Model celkové odměny podle Armstronga.	27
Obr. 3: Vztah motivace a výkonu. Yerkesův - Dodsonův zákon.	33
Obr. 4: Označení sídla společnosti na mapě.	35
Obr. 5: Hodnotící formulář zaměstnance – pozice dělník.	70
Obr. 6: Hodnotící formulář zaměstnance – pozice THP.	71
Obr. 7: Zápis z hodnotícího pohovoru.	72

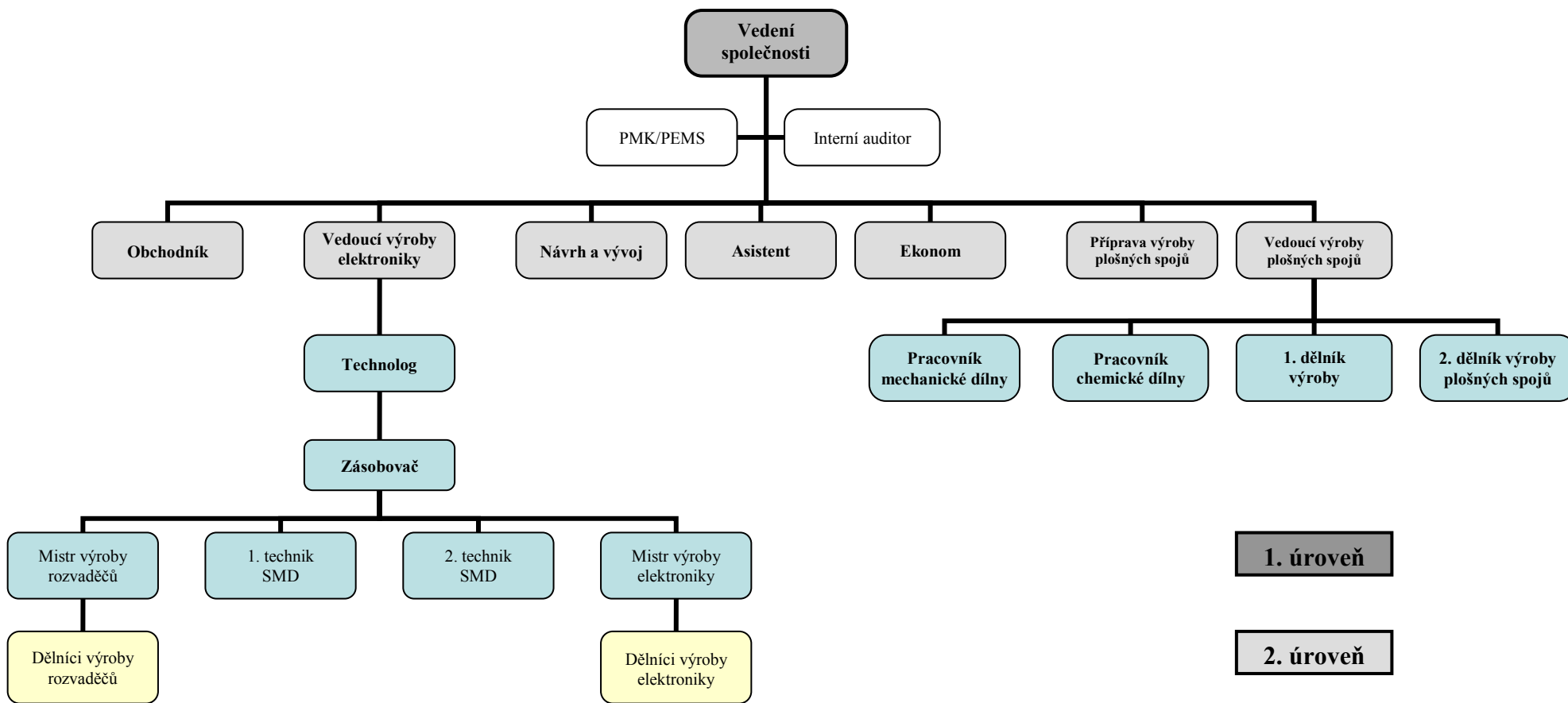
SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Metody hodnocení pracovníka.	14
Tab. 2: Vnitřní a vnější faktory působící na odměňování pracovníků.....	23
Tab. 3: Vnitřní mzdovorné faktory organizace.....	24
Tab. 4: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.....	39
Tab. 5: Struktura zaměstnanců v roce 2014.....	40
Tab. 6: Počet zaměstnanců v letech 2010 až 2014.	40
Tab. 7: Průměrné procento pracovní neschopnosti v roce 2014.....	43
Tab. 8: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2010 – 2014.....	44
Tab. 9: Produktivita práce.....	45
Tab. 10: Náklady na zaměstnance.	48
Tab. 11: Porovnání vybraných údajů analyzované a konkurenční společnosti.	54
Tab. 12: Vývoj obyvatel, nezaměstnanosti a mezd).	57
Tab. 13: Vzdělanostní struktura.....	58
Tab. 14: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle.....	59
Tab. 15: Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v roce 2010 a 2014.....	60
Tab. 16: Příspěvky v rámci programu „Záruky pro mladé“.	62
Tab. 17: SWOT analýza.....	67
Tab. 18: Návrh prémiového systému společnosti.....	74
Tab. 19: Harmonogram realizace systému hodnocení a odměňování.	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura společnosti.....	I
Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	II
Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření.....	VII
Příloha 4: Přehled použitých vzorců.....	XX

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážený pracovníci,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Téma mé bakalářské práce zní „Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti“ a ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit výhradně k účelům mé závěrečné práce.

U každé otázky vyberte jednu Vámi nejvhodnější odpověď a označte ji křížkem.

Mockrát děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1. Pohlaví

Muž Žena

2. Věk

20 – 30 let 31 - 40 let 41 – 50 let 51 – 60 let nad 60 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Méně než 1 rok 1 - 3 roky 3 – 5 let 5 - 10 let Déle než 10 let

4. Na jaké pozici jste zaměstnání?

THP Dělník Jiné

5. Přemýšlel/a jste, že v nejbližší době změníte zaměstnavatele?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ano, proč?

.....

6. Je Vám jako zaměstnanci umožňován odborný postup ve společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

8. Je pro Vás dostatečně motivující systém vývoje Vaší mzdy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

9. Je pro Vás současný odměňovací systém dostačující?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

10. Jakým benefitům byste dal/a přednost? (označte číslo od 1 do 5, 1 = nejméně důležité 5 = nejvíce důležité)

- Odměny na dovolenou, k Vánocům 1 2 3 4 5
- Příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí 1 2 3 4 5
- Penzijní připojištění 1 2 3 4 5
- Životní pojištění 1 2 3 4 5
- Sick day (krátkodobé zdravotní volno) 1 2 3 4 5
- Příspěvek na dopravu 1 2 3 4 5
- Flexi - poukázky 1 2 3 4 5
- Příspěvek na kulturní a sportovní akce 1 2 3 4 5
- Pitný režim 1 2 3 4 5
- Příspěvek na vzdělání, jazykové kurzy 1 2 3 4 5
- Věcné dary/jednorázové odměny 1 2 3 4 5
- Nadstandartní zdravotní péče
(masáže, rehabilitace, vitamíny, preventivní
očkování, saunování) 1 2 3 4 5

11. Předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12. Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

13. Máte ve společnosti pocit seberealizace?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

14. Jste spokojen/a s prací Vašeho nadřízeného?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

15. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

16. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

17. Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

18. Jaký styl řízení je uplatňován Vaším nadřízeným? *

Direktivní Demokratický Liberální Participativní

* Direktivní styl řízení – nadřízený je velice aktivní, soustředuje se především na svůj názor, vydává rozkazy

a příkazy, ostatní pracovníci nemají takřka žádné slovo a postavení.

Demokratický styl řízení – nadřízený je aktivní, nechává si sdělit názor druhých a dává jim prostor pro vyjádření svých představ, v závěrečném rozhodování má však hlavní slovo.

Liberální styl řízení – nadřízený přenechává svou zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se podle sebe).

Participativní styl řízení – nadřízený příliš nezasahuje do práce podřízených, snaží se u nich docílit osobního rozvoje, při konverzaci dává prostor ostatním a svůj názor sděluje až jako poslední.

19. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

20. Jste spokojen/a s komunikací na Vašem oddělení?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

21. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem na Vašem oddělení?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

22. Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

23. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ano, proč?

.....

24. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

25. Vyhovuje Vám stávající poměr pevné a pohyblivé složky mzdy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, jaký poměr byste si představovali?

.....

26. Má Vaše práce vliv na Váš zdravotní stav?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ano, jaký konkrétně?

.....

27. Máte pocit, že je Váš přínos pro společnost uznáván?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

28. Jste ochoten do své práce vložit to nejlepší, co ve Vás je?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

29. Myslíte, že společnost produkuje kvalitní/spolehlivé výrobky?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

30. Je Vám poskytnuto dostatečné množství zařízení/vybavení/nástrojů, které k výkonu své práce potřebujete?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

31. Je Vám od nadřízeného poskytována zpětná vazba za Váš pracovní výkon?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

32. Souhlasil/a byste se zavedením nového hodnotícího systému?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud ne, proč?

.....

Pokud ano, jak časté hodnocení by Vám vyhovovalo? (týdenní, měsíční, čtvrtletní, půlroční)

.....

33. Kdo si myslíte, že by se měl podílet na hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Pouze nadřízený Nadřízený, spolupracovníci Podřízení, spolupracovníci, nadřízený Jiná možnost

33. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Vyšší mzda Odměny Změna stylu řízení Změna pracovního kolektivu

Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření

1. Informace o respondentovi

▪ Pohlaví

Ve společnosti pracují zejména ženy, z čehož vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnily zejména ony. Z dotazovaných respondentů mají převahu ženy v procentuálním vyjádření 64 % a muži 36 %.

▪ Věk

Z věkového hlediska se dotazníkového šetření zúčastnilo 18 % pracovníků ve věku 20 – 30 let, 36 % ve věku 31 – 40 let, 32 % ve věku 41 – 50 let a nejmenší zastoupení ve výši 14 % tvořily osoby ve věku 51 – 60 let.

▪ Délka pracovního poměru

Největší zastoupení v procentuálním vyjádření 36 % tvoří pracovníci, kteří jsou zaměstnání po dobu 3 – 5 let. 28 % představují pracovníci s délkou pracovního poměru 5 – 10 let. Nejmenší zastoupení ve výši 7 % připadá na pracovníky, kteří ve společnosti pracují po dobu 10 a více let. Méně než 1 rok tvoří 11 % tázaných respondentů. Tyto výsledky vypovídají o nízké fluktuaci zaměstnanců.

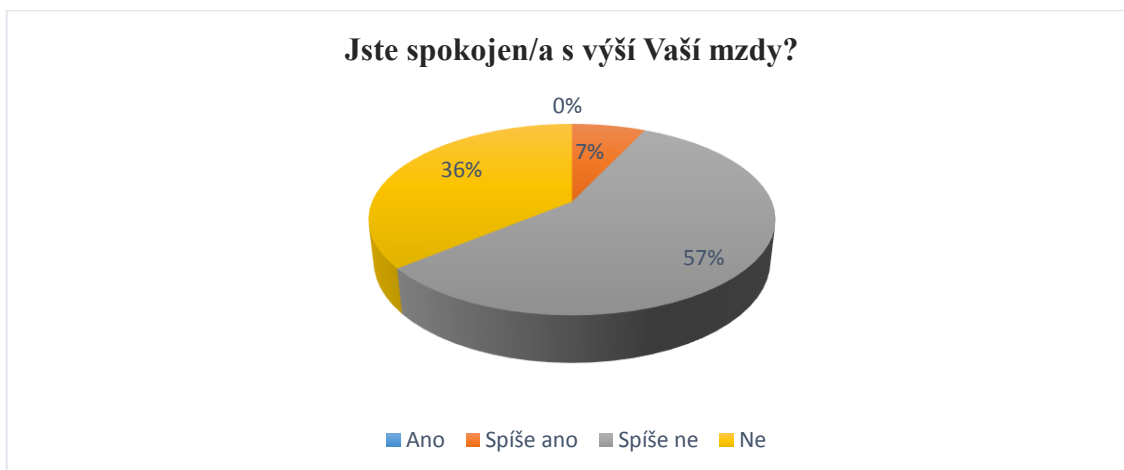
▪ Pozice

Na otázku ohledně pozice, na které je pracovník zaměstnán, odpovědělo 32 % THP pracovníků, kteří jsou starší 41 let a 88 % z nich je ve společnosti zaměstnáno déle než 5 let. Početnější skupinu tvoří dělníci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 % dělnických profesí, při čemž 53 % z nich představují osoby ve věku 31 – 40 let.

2. Odměňování ve společnosti

▪ Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Bohužel s výší měsíční mzdy není spokojen žádný z dotazovaných pracovníků. Převládají ti, kteří spíše nejsou spokojeni a ti, kteří nejsou vůbec spokojeni. Tato skutečnost bude zohledněna v návrhové části při vytváření mzdového předpisu.



Graf I: Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování).

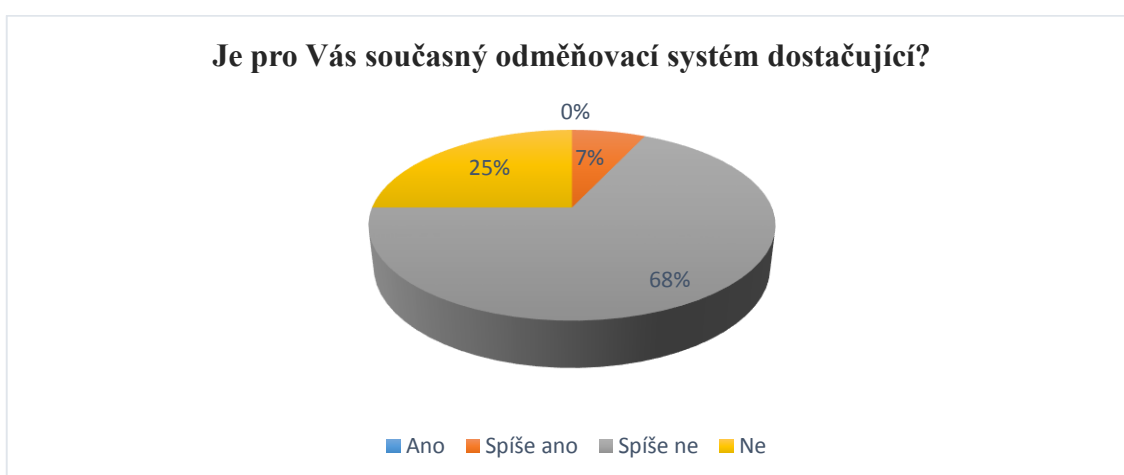
▪ Je pro Vás dostatečně motivující systém vývoje Vaší mzdy?

Ze získaných odpovědí je patrná převaha spíše nespokojených pracovníků s motivujícím systémem vývoje jejich mzdy, kteří tvoří 61 %. Nespokojených dotazovaných pracovníků je ve výši 36 %. Pouhé 3 % respondentů shledává stávající systém spíše dostačující

a žádný z dotazovaných za zcela dostačující. Na otázku proč je pro pracovníky tento systém nedostačující, bylo odpovězeno, že se mzda nevyvíjí o roční procentuální nárůst.

▪ Je pro Vás současný odměňovací systém dostačující?

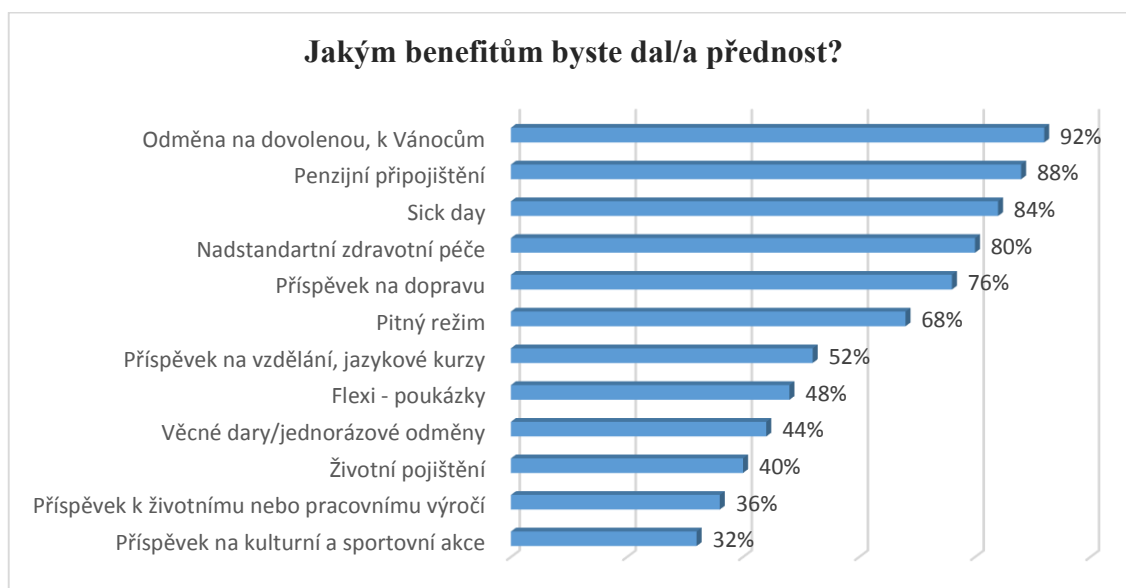
Většina tázaných respondentů spíše není spokojena se současným odměňovacím systémem. Důvodem je zejména absence motivujícího odměňovacího systému a chybějící meziroční nárůst mzdy.



Graf II: Dostačující odměňovací systém (vlastní zpracování).

▪ Jakým benefitům byste dal/a přednost?

Vzhledem k návrhu odměňovacího systému bylo nezbytné se zeptat také na benefity, které by zaměstnancům připadaly atraktivní. Respondenti měli za úkol ke každému benefitu určit váhu důležitosti, kterou pro ně jednotlivý benefit představuje. Při vyhodnocení byly tyto hodnoty důležitosti sečteny a převedeny do procentuálního vyjádření, jehož výsledky lze vidět na následujícím grafu.



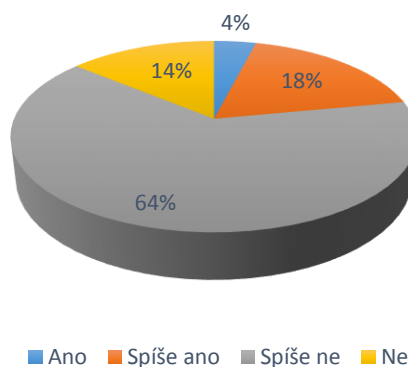
Graf III: Preference benefitů (vlastní zpracování).

Zaměstnanci by upřednostnili odměny na dovolenou a k Vánocům, příspěvek na penzijní připojištění, tzv. sick day, nadstandartní zdravotní péči ve formě masáží, rehabilitací, preventivního očkování a saunování, dále příspěvek na dopravu a zajištěný pitný režim na pracovišti.

▪ Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?

Většině respondentů (64 %) spíše nepřipadá, že by jejich mzda odpovídala jejich pracovním výkonům. Pouze 4 % dotazovaných považuje své měsíční odměňování za adekvátní vzhledem k jejich pracovním výkonům. Na doplňující otázku, proč si to pracovníci myslí někteří respondenti odpověděli, že vyrábějí výrobky bez zpětných reklamací, a proto by vyžadovali vyšší mzdové ohodnocení.

Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?

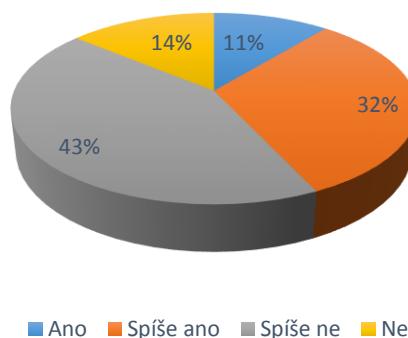


Graf IV: Výše mzdy v porovnání s pracovním výkonem (vlastní zpracování).

- Vyhovuje Vám stávající poměr pevné a pohyblivé složky mzdy?

Uvedený graf poukazuje na fakt, že respondentům stávající poměr pevné a pohyblivé složky mzdy spíše nevyhovuje. Navrhovali by zvýšení pevné složky mzdy a nižší pohyblivou mzdu. Tato skutečnost je z hlediska zaměstnance pochopitelná, ovšem v tomto případě by ztrácela motivující charakter k podávání vysokých pracovních výkonů, od kterých se odvíjí výše pohyblivé složky mzdy.

Vyhovuje Vám stávající poměr pevné a pohyblivé složky mzdy?



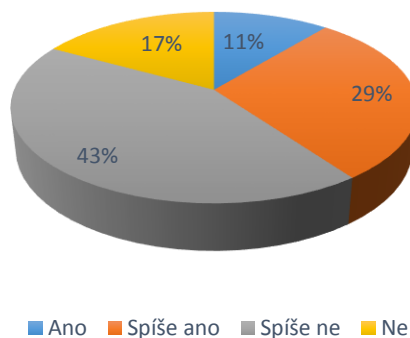
Graf V: Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy (vlastní zpracování).

3. Pracovní výkon

- Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

Necelá polovina dotazovaných spíše nepociťuje při pracovním výkonu stres, při čemž se jedná zejména o dělnické profese. Naopak se stresovými situacemi se setkávají zejména technickohospodářští pracovníci, což lze přirovnat k větší míře zodpovědnosti a většímu množství práce, které musí ve své pracovní době vykonávat.

Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?



Graf VI: Stres při výkonu práce (vlastní zpracování).

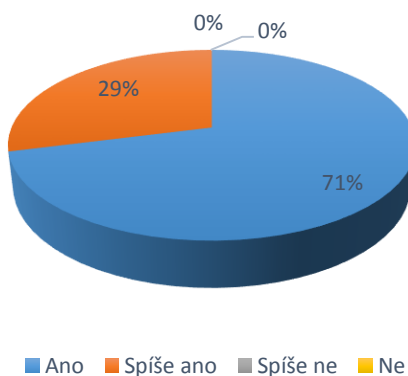
▪ Má Vaše práce vliv na Váš zdravotní stav?

Zhoršený zdravotní stav na sobě pozoruje 18 % dotazovaných respondentů. Jedná se zejména o zhoršený zrak u dělnických profesí. Největší zastoupení však tvoří ti, jejichž zdravotní stav není nijak ovlivněn jimi vykonávanou prací.

▪ Jste ochoten do své práce vložit to nejlepší, co ve Vás je?

Na tuto otázku žádný z dotazovaných pracovníků neodpověděl, že není, nebo že spíše není ochoten do své práce vložit to nejlepší, co v něm je. Naopak 71 % pracovníků je ochotna při výkonu své práce podávat co nejlepší výkony. Lze konstatovat, že pracovníkům záleží na dobré pověsti společnosti a snaží se tedy dělat svou práci tak, jak nejlépe umí.

Jste ochoten do své práce vložit to nejlepší, co ve Vás je?



Graf VII: Ochota pracovat co nejlépe (vlastní zpracování).

▪ Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?

Pouze 11 % pracovníků dělnické profese odpovědělo, že je nadřízeny spíše neumí pochválit za dobře odvedenou práci. Zbývající počet respondentů má však opačný názor a tvrdí, že chvála od jejich nadřízeného jim je poskytována. Záleží na jednotlivých nadřízených, jakou strategii motivace svých podřízených zvolí.

▪ Je Vám poskytnuto dostatečné množství zařízení/vybavení/nástrojů, které k výkonu své práce potřebujete?

Z níže uvedeného grafu je patrné, že dotazovaní respondenti nemají nouzi o nedostatek zařízení, vybavení či nástrojů, které potřebují k výkonu své pracovní činnosti. Zejména dělníkům je při nástupu na dané pracovní místo přiděleno jejich vlastní vybavení, které je nezbytné k výkonu dané práce.

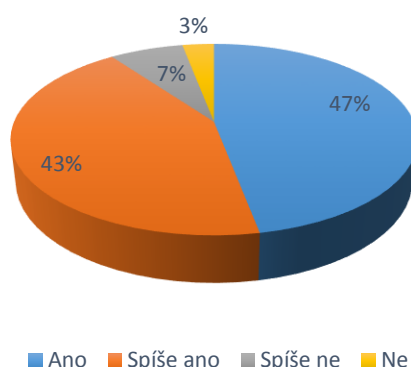


Graf VIII: Dostatečné množství zařízení/vybavení/nástrojů (vlastní zpracování).

▪ Souhlasil/a byste se zavedením nového hodnotícího systému?

90 % respondentů by souhlasilo se zavedením propracovanějšího hodnotícího systému, než jaký v současné době společnost využívá. Dělníci by byli rádi měsíčně hodnoceni přímo od svého nadřízeného pracovníka ve formě písemného dotazníku. Technickohospodářští pracovníci by rádi využili čtvrtletního hodnocení.

Souhlasil/a byste se zavedením nového hodnotícího systému?



Graf IX: Nový hodnotící systém (vlastní zpracování).

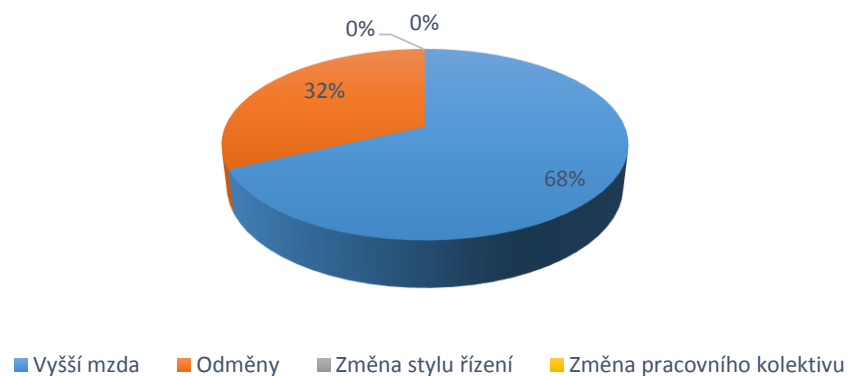
▪ Kdo si myslíte, že by se měl podílet na hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tato otázka bezesporu souvisí s otázkou předchozí. Ve výsledku se všichni dotazovaní pracovníci shodli na možnosti, že by jejich hodnocení měl provádět pouze jejich přímý nadřízený.

▪ Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Dotazované respondenty by k vyššímu pracovnímu výkonu nejvíce motivovala vyšší mzda, kterou zvolilo 68 % pracovníků. Dále by je k vyššímu pracovnímu výkonu motivovaly také odměny. Tuto možnost určilo 32 % dotazovaných.

Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?



Graf X: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu (vlastní zpracování).

4. Vztahy na pracovišti

- Jste spokojen/a s prací Vašeho nadřízeného?

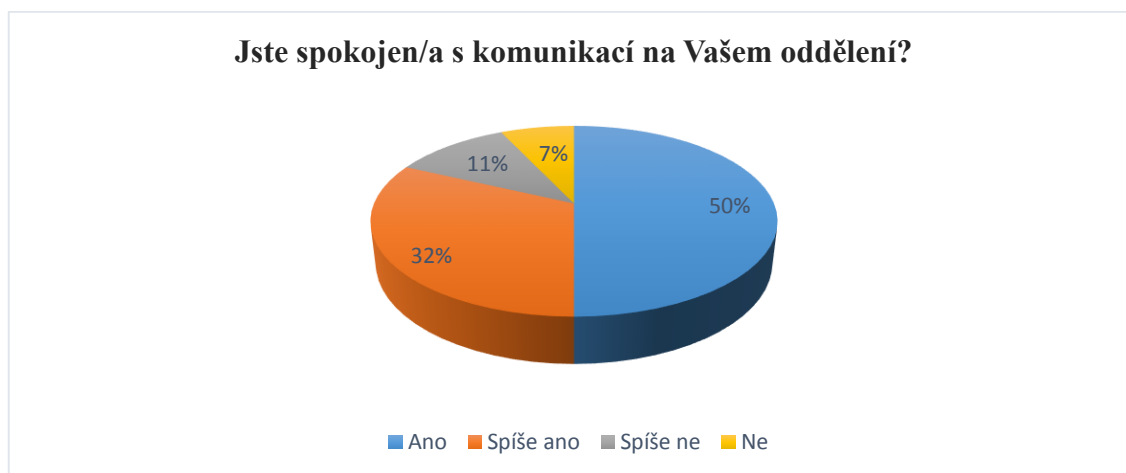
Na tuto otázku nikdo neodpověděl, že by byl zcela nespokojen s prací svého nadřízeného a pouhých 11 % dotazovaných odpovědělo, že je spíše nespokojeno. Jednalo se zejména o dělníky a na doplňující otázku, proč, bylo odpovězeno, že by od něj vyžadovali větší přísnost a aby dbal na plnění všech pracovních povinností svých podřízených. Naopak však 71 % je spíše spokojeno a 18 % zcela spokojeno.

- Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

Na otázku ohledně poskytování podpory a pomoci od nadřízeného pracovníka ani jeden z respondentů neodpověděl negativně. Naopak 71 % dotazujících odpovědělo, že se jim dostává podpory a pomoci a ostatní odpověděli, že se jim podpora a pomoc spíše dostává. Tyto výsledky svědčí o zájmu nadřízených o své podřízené.

- Jste spokojen/a s komunikací na Vašem oddělení?

Přesně polovina dotazovaných je naprosto spokojena s komunikací na jejich oddělení. 32 % respondentů je spíše spokojeno. Naopak pouze 7 % není spokojeno a 11 % je spíše nespokojeno. Nespokojenost je pouze na straně dělníků.



Graf XI: Komunikace na oddělení (vlastní zpracování).

- Jste spokojen/a s pracovním kolektivem na Vašem oddělení?

U této otázky jsou odpovědi velmi obdobné jako u otázky předchozí. Polovina respondentů je zcela spokojena, 36 % pracujících je spíše spokojeno a naopak 7 % zaměstnanců je jak nespokojeno, tak spíše nespokojeno s kolektivem na jejich oddělení. Nespokojenost je ze strany dělnických profesí.

▪ Je Vám od nadřízeného poskytována zpětná vazba za Váš pracovní výkon?

Pouhých 14 % dotazovaných pracovníků nemá pocit, že by jim byla poskytována zpětná vazba od svých nadřízených. Jedná se hlavně o pracovníky na dělnické pozici. Naopak polovina dotazovaných zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostává a 36 % spíše dostává. Záleží na nadřízeném pracovníkovi, jestli zpětnou vazbu vnímá za důležitou a poskytuje ji, nebo ne.



Graf XII: Zpětná vazba od nadřízeného pracovníka (vlastní zpracování).

5. Otázky ohledně společnosti

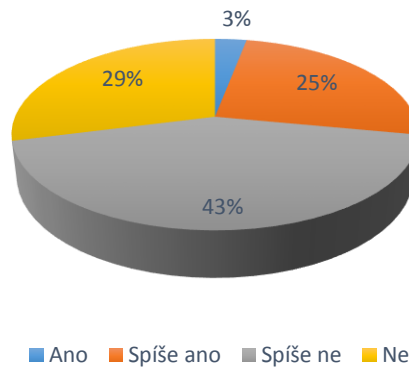
▪ Jaký styl řízení je uplatňován Vaším nadřízeným?

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Tuto skutečnost potvrdili také všichni dotazovaní respondenti, kteří se na tomto stylu řízení jednomyslně shodli.

▪ Přemýšlel/a jste, že v nejbližší době změníte zaměstnavatele?

Jako odpověď na tuto otázku označila většina dotazovaných respondentů zejména možnost, že o změně zaměstnavatele spíše neuvažují, nebo že vůbec neuvažují. Tato skutečnost je velmi pozitivní pro vedení společnosti, které se nemusí obávat, že by v nejbližší době ztratila větší počet zaměstnanců. Dále to vypovídá o tom, že pracovníci nemají moc nutkání vyhledávat zaměstnání u konkurenčních společnostech.

Přemýšlel/a jste, že v nejbližší době změníte zaměstnavatele?

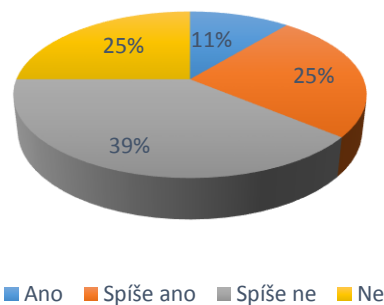


Graf XIII: Změna zaměstnavatele (vlastní zpracování).

▪ Je Vám jako zaměstnanci umožňován odborný postup ve společnosti?

U odpovědí na tuto otázku převažují zejména negativní názory. 39 % dotazovaných, zejména dělnických profesí, nemá pocit, že by jim byl umožňován odborný postup ve společnosti a 25 % převážně technickohospodářských profesí se domnívá, že jim odborný postup není umožňován vůbec. Naopak 36 % pracovníků má diametrálně odlišný názor. Tento názor je subjektivní, jelikož záleží také na jednotlivci, jestli má tendence se ve společnosti odborně vzdělávat, nebo ne.

Je Vám jako zaměstnanci umožňován odborný postup ve společnosti?

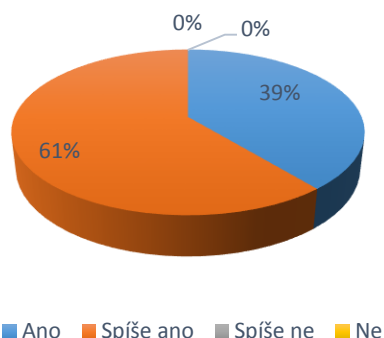


Graf XIV: Odborný postup ve společnosti (vlastní zpracování).

▪ Předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve společnosti?

Díky níže uvedenému grafu lze vidět, že všem dotazovaným respondentům jejich nadřízený předává včas všechny potřebné informace. Tato pozitivní skutečnost se dá přirovnat ke každodenním poradám, na kterých se tyto informace sdělují a následně je vedoucí pracovníci předávají dělníkům na jednotlivých odděleních.

Předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve společnosti?

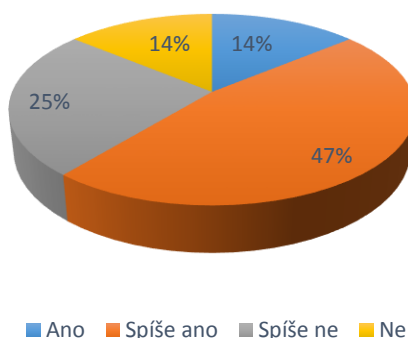


Graf XV: Informace od nadřízeného pracovníka (vlastní zpracování).

▪ Máte ve společnosti pocit seberealizace?

Pocit seberealizace pociťuje více než polovina dotazovaných respondentů. Naopak pocit rozvoje osobnosti nepociťuje necelých 40 % dotazovaných. Jedná se však o dělníky, kteří vykonávají stálou rutinní činnost, a proto lze tuto skutečnost chápat.

Máte ve společnosti pocit seberealizace?

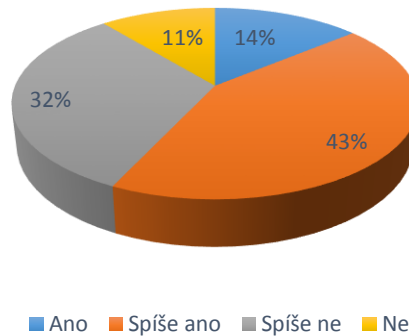


Graf XVI: Pocit seberealizace (vlastní zpracování).

▪ Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti?

Téměř polovina dotazovaných je spíše spokojena se svým zaměstnáním ve společnosti a 14 % je zcela spokojena. Dá se tedy očekávat, že se společnost nebude potýkat s jejich ztrátou. Mezi spíše nespokojené zaměstnance se řadí 32 % respondentů a zcela nespokojené 11 %. Nespokojenost je jak na straně dělnických, tak technickohospodářských pozic ve společnosti. Důvodem jsou zejména nedostatečné mzdové podmínky.

Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti?

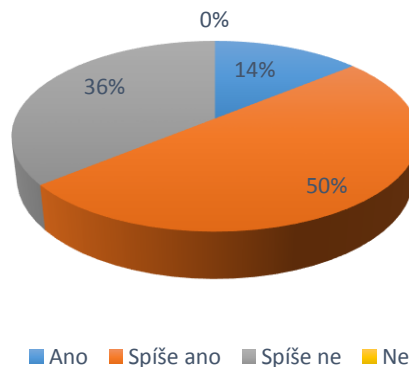


Graf XVII: Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti (vlastní zpracování).

▪ Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

Polovina respondentů by svého zaměstnavatele doporučila, i přes to, že někteří nejsou spokojeni se současným nastavením odměňování ve společnosti. Záleželo by však na tom, co uchazeč očekává. Jestli mu záleží na penězích, tak by jej nedoporučili, ovšem jestli uchazeč vyžaduje příjemné, přátelské prostředí, kde na něj není zbytečně vyvíjen nátlak, tak by společnost MARPOS s.r.o. volili jako dobrou volbu.

Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?



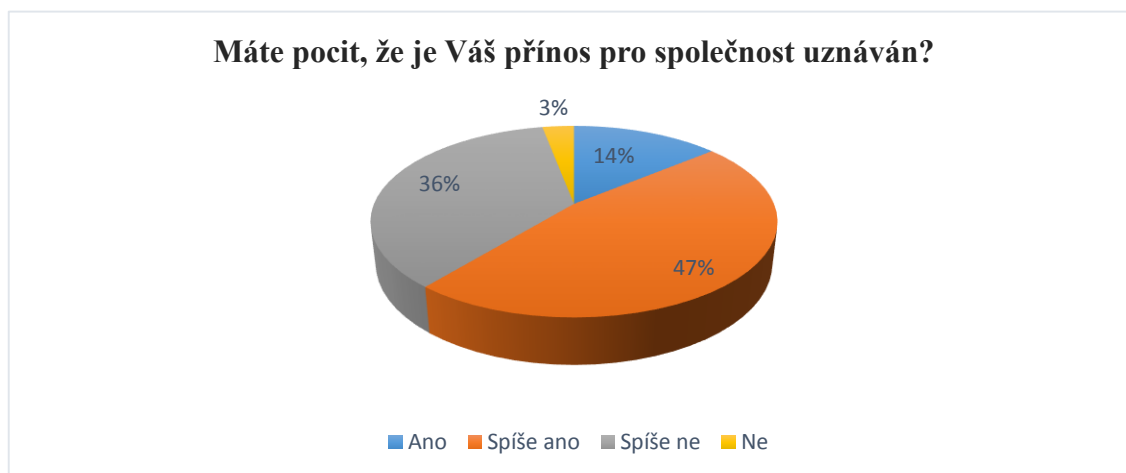
Graf XVIII: Doporučení zaměstnavatele (vlastní zpracování).

▪ Myslíte, že společnost produkuje kvalitní/spolehlivé výrobky?

Necelých 100 % dotazovaných si myslí, že společnost produkuje kvalitní a spolehlivé výrobky. Jejich názor spočívá především ve skutečnosti, že se vyrábějí výrobky pro stálé a významné klienty, kteří jsou spokojeni a také, že se společnost nepotýká s velkým množstvím reklamací. Tento názor nezastává 3 % dotazovaných respondentů.

▪ Máte pocit, že je Váš přínos pro společnost uznáván?

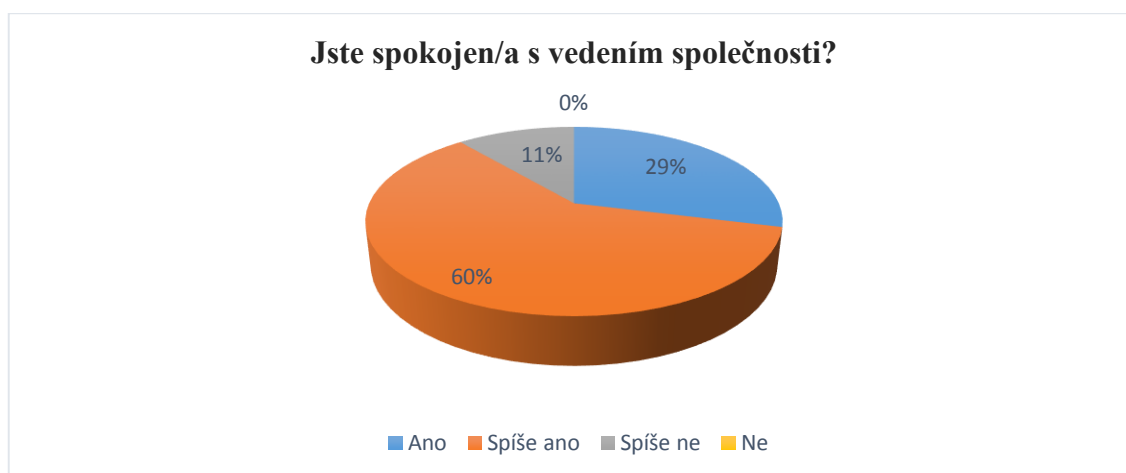
Téměř polovina dotazovaných pracovníků má pocit, že je jejich přínos spíše uznáván, ovšem na druhou stranu 36 % respondentů si myslí, že spíše ne. Jedná se zejména o dělnické profese. V tomto případě záleží na úhlu pohledu. Pracovníci, kteří si myslí, že spíše ne, vidí nedostatek uznání ve výši měsíční odměny, kterou dostávají. Jiní neberou zřetel jen na mzdu, ale také na uznání od svého nadřízeného, což je pro ně také jedna z důležitých součástí uznání.



Graf XIX: Pocit uznávaného přínosu pro společnost (vlastní zpracování).

▪ Jste spokojen/a s vedením společnosti?

Jak lze vypočítat z níže uvedeného grafu, pouhých 11 % dotazovaných je spíše nespokojeno s vedením společnosti, při čemž nikdo není zcela nespokojen. Naopak 60 % je spíše spokojeno a 29 % je zcela spokojeno. Nespokojenost je obzvláště ze strany technickohospodářských pracovníků.



Graf XX: Spokojenost s vedením společnosti (vlastní zpracování).

Příloha 3: Přehled použitých vzorců

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \cdot 100$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Produktivita práce z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

$$\text{Mzdová rentabilita} = \frac{\text{výsledek hospodaření za běžnou činnost}}{\text{mzdové náklady}}$$

$$\text{Čistý zisk na pracovníka} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{počet zaměstnanců}}$$