



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL FOR IMPROVING THE SYSTEM OF REWARD AND MOTIVATION OF EMPLOYEES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

HANA JIRÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jiráková Hana

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh na zlepšení systému odměňování a motivování zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Proposal for Improving the System of Reward and Motivation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

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
- NĚMEČEK, P., ZICH, R. Podnikový management I. 2007. 136 s. ISBN 80-8639-546-4.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 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
- MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2. aktualiz. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008. 156 s. ISBN 987-80-7357-368-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 23.05.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování a motivování pracovníků v konkrétním podniku. První část práce se věnuje teoretickým poznatkům spojeným s daným tématem. Druhá část je již zaměřená na vybranou společnost. Zde se podrobněji zaměřím na systém odměňování a motivování zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů navrhnou podněty ke zlepšení tohoto systému v dané firmě. Nově stanovený systém odměňování si klade za cíl zvýšení výkonu a pracovní způsobilosti zaměstnanců.

Abstract

This thesis deals with a system of remuneration and motivation of workers in a particular company. The first part deals with theoretical knowledge associated with the topic. The second part is focused on a specific company. Here we focus in detail on reward and motivate employees. Based on the data I suggest ideas to improve this system in a company. The new pay system aims to increase output and employment eligibility of workers.

Klíčová slova

Pracovní smlouva, zaměstnanec, systém odměňování, motivace, zaměstnanecké výhody.

Key words

Employment contract, employee, remuneration systém, motivation, employee's benefits.

Bibliografická citace bakalářské práce:

JIRÁKOVÁ, H. *Návrh na zlepšení systému odměňování a motivování zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 76 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, 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. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2011

.....

Jiráková Hana

Poděkování

Děkuji Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné rady a vedení mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce a metodika	11
1 Teoretická část	12
1.1 Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli	12
1.2 Hodnocení práce a pracovníků	13
1.3 Metody používané pro hodnocení práce	14
1.3.1 Hodnocení pracovníků	15
1.3.2 Metody používané v malých a středních firmách.....	17
1.4 Odměňování pracovníků	18
1.4.1 Odměňování pracovníků podle pracovní pozice	18
1.5 Celková odměna.....	19
1.5.1 Hlavní typy pobídkových systémů	21
1.5.2 Dodatkové mzdové formy	22
1.6 Zaměstnanecké výhody	24
1.6.1 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	25
1.6.2 Stravování zaměstnanců	26
1.6.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	26
1.6.4 Kultura, sport, rekreace.....	27
1.6.5 Doprava zaměstnanců	27
1.6.6 Nápoje na pracovišti	28
1.6.7 Slevy na své výrobky	28
1.7 Motivace pracovníka	28
2 Analýza současného stavu firmy	32
2.1 Základní informace o společnosti	32
2.1.1 Výrobní sortiment	33

2.1.2	Organizační struktura.....	33
2.2	Struktura zaměstnanců	34
2.3	Počáteční analýza společnosti.....	37
2.4	Aktuální systém hodnocení zaměstnanců	38
2.4.1	Systém odměňování.....	40
2.5	Zaměstnanecké benefity.....	41
2.6	Výsledky dotazníkového šetření	42
2.7	Shrnutí zjištěných skutečností.....	52
3	Návrh změn.....	54
3.1	Hodnocení zaměstnanců a jejich motivace	54
3.2	Motivace zaměstnanců	58
3.2.1	Navýšení roční odměny	61
3.3	Zavedení sledovacího zařízení	62
3.3.1	Dokladování hotových zakázek.....	63
3.4	Zavedení nového benefitu	63
3.5	Měsíční náklady společnosti na zaměstnanecké výhody	64
3.6	Shrnutí změn a jejich nákladů	66
3.7	Mzdy pracovníků	68
3.8	Hodnocení zaměstnanců od klientů	68
3.9	Zavedení změn	68
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů.....	73
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam grafů	74
	Seznam tabulek.....	75
	Seznam příloh	76

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování a motivování zaměstnanců. Systém odměňování a motivování je důležitý jak ve velkých, tak i v malých společnostech. Je jedním z hlavních prostředků směřujících ke zvyšování efektivity práce a spokojenosti zaměstnance. Tím podporuje také prosperitu a zisk celé společnosti.

Odměňování a motivování zaměstnanců bývá často zanedbávanou položkou. Přitom je to důležitá část v pracovním prostředí. Správně zaběhnutý systém předchází mnoha zbytečným komplikacím a usnadňuje vedení a řízení pracovníků. Efektivně nastavený systém hodnocení a odměn totiž motivuje zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti a k většímu pracovnímu nasazení. Tím si zaměstnanec zvyšuje své hodnocení. Odměny, které mu za jeho aktivitu náleží, podporují spokojenost zaměstnance s pracovním prostředím, ovlivňují vztahy mezi kolegy i nadřízeným.

Systém odměňování a motivování zaměstnanců je v této práci analyzován u firmy EUROLEX Praha s. r. o., která se zabývá výrobou oken a dveří. Na tomto konkrétním případě bude poukázáno na chyby a nedostatky v problematice odměňování a motivování zaměstnanců, která pak mají vliv na neefektivnost celého systému. Podklady z provedené analýzy, snaha o spokojenost zaměstnanců i vedoucího pracovníka a důraz na efektivitu práce jsou hlavními body, na kterých je třeba sestavit nové řešení celého systému odměňování a motivování zaměstnanců vybrané firmy.

Cíl práce a metodika

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout změny na zlepšení systému odměňování zaměstnanců tak, aby byl dosažen soulad mezi hodnocením zaměstnanců a jejich výkonem a tím pádem dosaženo co nejvyššího zisku společnosti.

Jako hlavní metoda k získávání informací byla zvolena **metoda rozhovoru a dotazníkového šetření**. Rozhovor poskytuje možnost oboustranné komunikace, zjištění dodatečných informací a samozřejmě nahlédnutí do situace a chodu uvnitř podniku. Tuto metodu jsem zvolila pro vedoucího firmy. Vedoucí firmy byl vstřícný a ochotně mi poskytl veškeré informace.

Dotazníkové šetření jsem aplikovala na zaměstnance společnosti. Tato metoda je nejúčinnější pro získání přesných informací od více lidí. Dotazník jsem si vytvořila tak, aby odpovídal charakteru dané firmy a typu zaměstnanců. Samozřejmostí bylo, že zaměstnanci odpovídali anonymně. Zamezila jsem tak případnému strachu z konfliktů s vedením společnosti.

1 Teoretická část

V této části objasníme pojmy a teoretická východiska důležitá pro systém hodnocení a motivování zaměstnanců.

1.1 Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli¹

Pracovní poměr se dá rozlišovat na mnoho členění. Podle způsobu vzniku můžeme pracovní poměr rozdělit na pracovněprávní vztah založený pracovní smlouvou, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce. Dalším kritériem je, zda se jedná o hlavní pracovní poměr nebo vedlejší, zda plný či částečný úvazek. Každý způsob uzavření má určité výhody a nevýhody jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

V **pracovní smlouvě** musí být uveden druh práce, místo výkonu práce a den nástupu. Většinou obsahuje i další náležitosti, které jsou nezbytné pro obě strany. Patří sem délka pracovní doby, identifikace zaměstnavatele a zaměstnance, údaje týkající se mezd, dovolené a zkušební doby.

Zkušební doba je výhodná pro obě strany. Zaměstnanec se může kdykoliv v této době rozhodnout o ukončení pracovního poměru, aniž by musel čekat na uplynutí výpovědní lhůty. Zaměstnavatel může pracovníka propustit a přitom mu nevzniká náklad na vyplacení odstupného. Zkušební doba může být sjednána nejpozději v den nástupu do práce a v maximální délce tří měsíců.

Pracovní poměr na **dobu určitou** může být ukončen ke sjednanému datu, nebo prodloužen, a to nejvýše na dobu dvou let od vzniku smlouvy. Pracovník nemá jistotu, že prodloužení nastane. Může se tedy obávat o ztrátu zaměstnání. Zaměstnavatel nemusí při sjednaném ukončení vyplácet odstupné, které by vyplácel v případě smlouvy uzavřené na **dobu neurčitou**. Pokud by totiž propustil zaměstnance z důvodu nadbytečnosti nebo kvůli problémům na straně majitele (přemístění, zrušení), musí vyplatit nejméně trojnásobek průměrného výdělku. A zároveň musí počítat s výpovědní

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

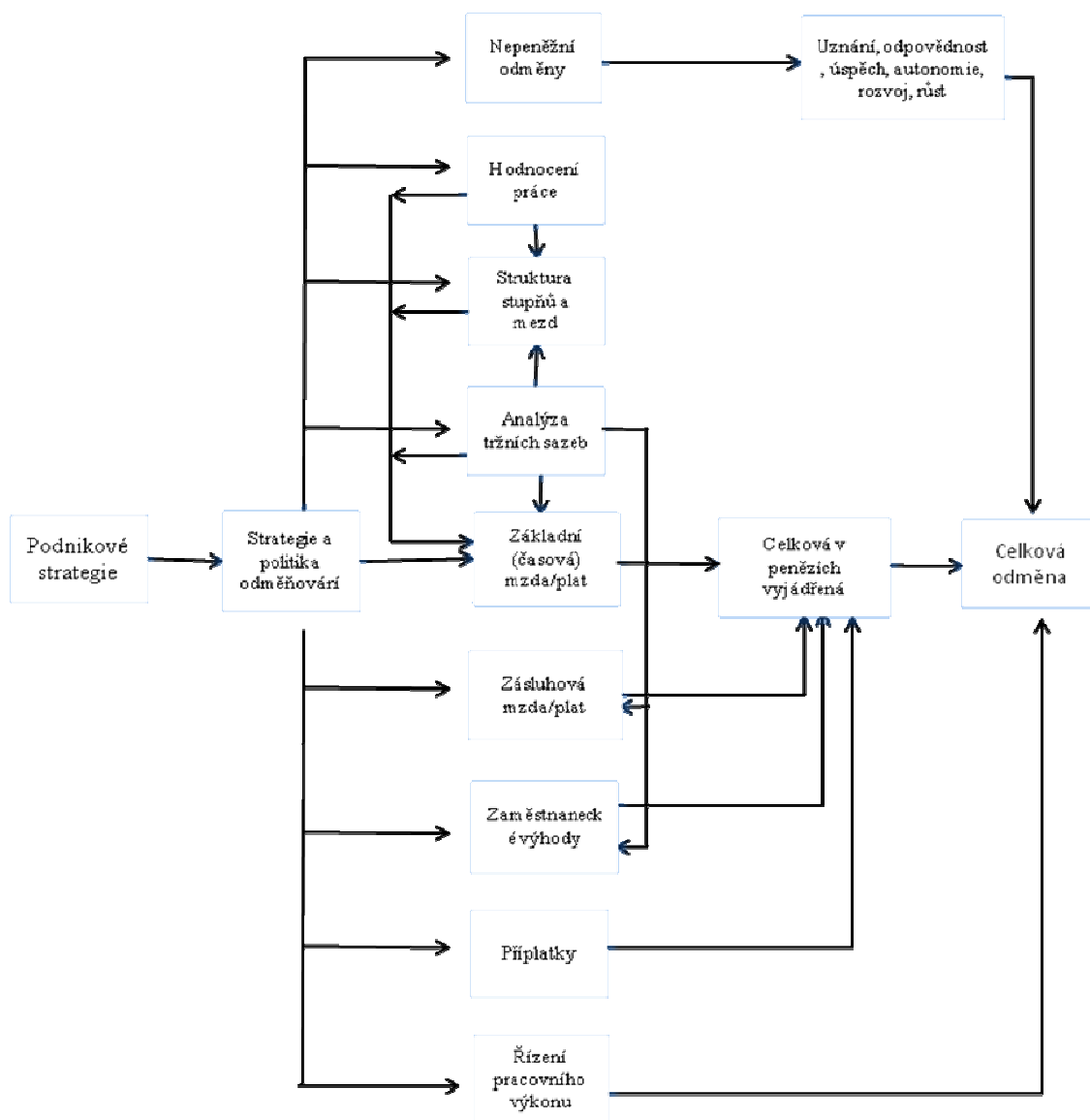
dobou, která je pro zaměstnance i zaměstnavatele stejná, a to dva měsíce. Tato doba začne běžet od prvního dne následujícího po měsíci doručení druhé osobě.

Dohoda o provedení práce se může uzavřít v případě, kdy pracovní doba nepřesáhne v kalendářním roce 150 hodin. Velkou výhodou je, že zaměstnavatel ani zaměstnanec neplatí sociální a zdravotní pojištění. Naopak u **dohody o pracovní činnosti** je tato výhoda omezena částkou 2.000Kč. Při překročení platí obě strany sociální i zdravotní pojištění jako při uzavření pracovní smlouvy.

1.2 Hodnocení práce a pracovníků

„Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa, role) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům, rolím) ve firmě.“¹

¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 168.



Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztah (převzato z ARMSTRONG¹)

1.3 Metody používané pro hodnocení práce

Hodnocení práce je velmi důležitá část systému odměňování. Každá firma musí zohlednit náročnost a důležitost pracovního místa tak, aby zachytila veškeré informace a ohodnotila jej. Zároveň toto ohodnocení musí být spravedlivé pro platové podmínky zaměstnanců.²

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 24.

² tamtéž, s. 136.

Existuje mnoho metod. Mezi nejznámější patří:¹

a) Bodovací metoda

Nejpoužívanější typ hodnocení práce. Práce se rozčlení na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky (např. dovednosti, odpovědnost). Přičemž se předpokládá, že všechny faktory jsou součástí všech prací, ale v různé míře. Faktorům jsou přiděleny číselné body. Součtem bodů vznikne vyjádření celkového skóre, které představuje hodnotu práce.

b) Metoda pořadí

Seřadí se všechna pracovní místa od nejlehčí k nejobtížnějšímu. Toto porovnávání je nepřesné a pro zaměstnance zpochybnitelné.

c) Klasifikační metoda

Jedná se o porovnávání práce jako celku. Každé pracovní místo se zařadí do určitého stupně (třídy) podle rozdílu povinností, dovedností atd. Od bodovací metody se liší tím, že nejsou porovnávány faktory, ale celek.

Odměňování pracovníků je důležitá část v pracovním prostředí. Každá firma chce odměňovat své pracovníky spravedlivě, poctivě a korektně. Proto musí správně ohodnotit jejich výkon. Tato činnost ovlivňuje vztahy mezi spolupracovníky, ale není potřebná nejen pro ně, ale také pro firmu, jejímž cílem je efektivně pracovat a omezovat nedostatky.²

1.3.1 Hodnocení pracovníků³

Hodnocení pracovníků se zaměřuje na správné odvedení úkolů a požadavků podle dané pracovní smlouvy. Hodnocení pracovníků má dvě podoby.

- a) Neformální hodnocení – jedná se o průběžné hodnocení vedoucím pracovníkem. Je příležitostné a ovlivňuje ho současná situace v podniku a „nálada“ hodnotícího.
- b) „Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované. Je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 139 – 147.

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 195.

³ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 126.

pracovníka. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečné aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.“

Hodnocení kvality, množství a včasné dokončení úkolu patří k dobře měřitelným faktorům. Naopak chování, samostatnost, spolehlivost, loajalitu k firmě a pracovní nasazení lze sledovat pouze očima vedoucích pracovníků. Kontrola měřitelných i neměřitelných faktorů by měla být v souladu se situací uvnitř podniku. Nelze kontrolovat v případě problémů, které jsou zapříčiněny firmou (např. nedostatek materiálu, problémy se stroji, nedostatek času atd.). Údaje v tomto období by totiž byly neobjektivní.¹

Zadaný úkol by měl splňovat základní zásady:²

- ✓ Cíl vede ke zlepšení stavu – nevyjadřuje běžné povinnosti, ale nutnost ke zlepšení
- ✓ Cíl je SMART
 - S – Specifický
 - M – Měřitelný
 - A – Akceptovatelný
 - R – Realistický
 - T – Termínovaný
- ✓ Stanovení kolektivnosti nebo individuálního poslání
- ✓ Každý cíl má své vlastní kritérium hodnocení
- ✓ Cíle jsou rozděleny podle důležitosti
- ✓ Cíl je propojen s odměnami

¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 125 - 127.

² HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 96

Další problém, který musí firma vyřešit je, kdo bude zaměstnance hodnotit. Ve velkých podnicích se kontrola zaměstnanců přiděluje vedoucím „o úroveň výš“ v organizační struktuře. V malých a středních podnicích hodnotí výkon vedoucí či majitel firmy. Ale nesmíme také zapomenout na to, že pracovník může být hodnocen ze strany dodavatelů, odběratelů, zákazníků nebo od svých kolegů.¹

1.3.2 Metody používané v malých a středních firmách

Metody hodnocení pracovníků obsahují velkou škálu různých způsobů. Můžeme je rozlišovat podle velikosti firmy či pracovní kategorie zaměstnanců (např. pro dělníky a vědecké útvary). Ale také se některé týkají chování lidí nebo jejich schopností.

Nyní se zaměříme na metody používané v malých a středních firmách²

a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Častěji se používá pro hodnocení nedělnických prací, tedy manažerů a specialistů. Důležité je, aby cíl úkolu byl měřitelný a dosažitelný. U tohoto typu by měl být přesně daný postup. Každý zaměstnanec musí být informován, co od něj vedení firmy požaduje. Musí znát konkrétní cíl a čas, který na splnění úkolu může použít. Vedoucí pracovník má zajistit pracovní prostředí, které je zapotřebí ke konkrétnímu cíli.

b) Hodnocení na základě plnění norem

Jedná se o porovnávání pracovníků podle dosažených výsledků. Pracovníci mají přesné normy, které mají splnit. Tyto normy musí být splnitelné a objektivní. Velkou nevýhodou je, že nelze porovnávat všechny pracovníky, ale pouze ty, kteří mají stejné podmínky a stejné zadání úkolu.

c) Hodnocení pomocí stupnice

„Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.). Užívá se tří typů posuzovací (hodnotící) stupnice

1. Číselná, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů) a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 2007. s. 193 – 195.

² tamtéž, s. 219 – 222.

používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

2. Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
3. Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý atd.) hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak charakteristiku, která podle jeho mínění nejlépe odpovídá výkonu pracovníka, označí.“

1.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků neznamena pouze mzdu (plat), ale také zahrnuje uznání, povýšení, pochvalu, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a jiné.

1.4.1 Odměňování pracovníků podle pracovní pozice ¹

Odměňování pracovníků se dá členit podle pracovní pozice ve firmě. Pro **vedoucí pracovníky** je důležitý základní plat. Tato částka bývá stanovena na základě vyjednávání, tedy dohodou. Hodnota platu může ovlivňovat mzdu na vyšších a středních stupních. Většina odměn je vyjádřena jako procento ze základního platu. Při volbě odměny bývají důležitými kritérii rozvoj podniku nebo jeho dosažený zisk za určité období.

Pracovníci, u kterých je hlavní činností **prodej výrobků nebo služeb** zákazníkům, mají odměny typu pevného platu, platu a provize, platu a bonusu nebo pouze provize.

- a) **Pevný plat** je výhodný v případě, kdy v prodaném množství nastávají výkyvy (např. vánoční ozdoby). Tento způsob odměny nemotivuje zaměstnance

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 355 – 357.

k lepšímu a kvalitnějšímu prodeji. Pro firmu je pevný plat také nevýhodný, protože se nevyvíjí podle dosažených tržeb.

- b) **Plat a provize** motivuje zaměstnance k většímu výkonu v prodeji, ale zároveň není na příjmech z prodeje závislý. Tento způsob zabraňuje tomu, aby se zaměstnanci soustředili pouze na zisky a prodávali pouze ty výrobky, které jsou pro ně finančně přínosnější. Provizi vnímají jako odměnu za odvedenou práci.
- c) **Plat a bonus** zahrnuje základní plat a odměny za stanovený úkol nebo za dosažení (překročení) cílů. Úkoly se mohou měnit v závislosti na pozici podniku na trhu, stanovených cílech a změnách v čem (na trhu, v chování spotřebitelů?).
- d) **Provize** patří mezi nejvíce motivující ohodnocení, ale také nejvíce nátlakové v prodeji. Zaměstnanci se mohou soustředit pouze na prodej výrobků a služeb bez zájmu o potřeby zákazníka. Odměna je hodnocena množstvím prodeje. V praxi se většinou setkáme s tím, že ke každému produktu nebo službě je stanovena stupnice bodů, které zaměstnanec získá prodejem. Za určité období se celkové body vynásobí příslušnou sazbou.

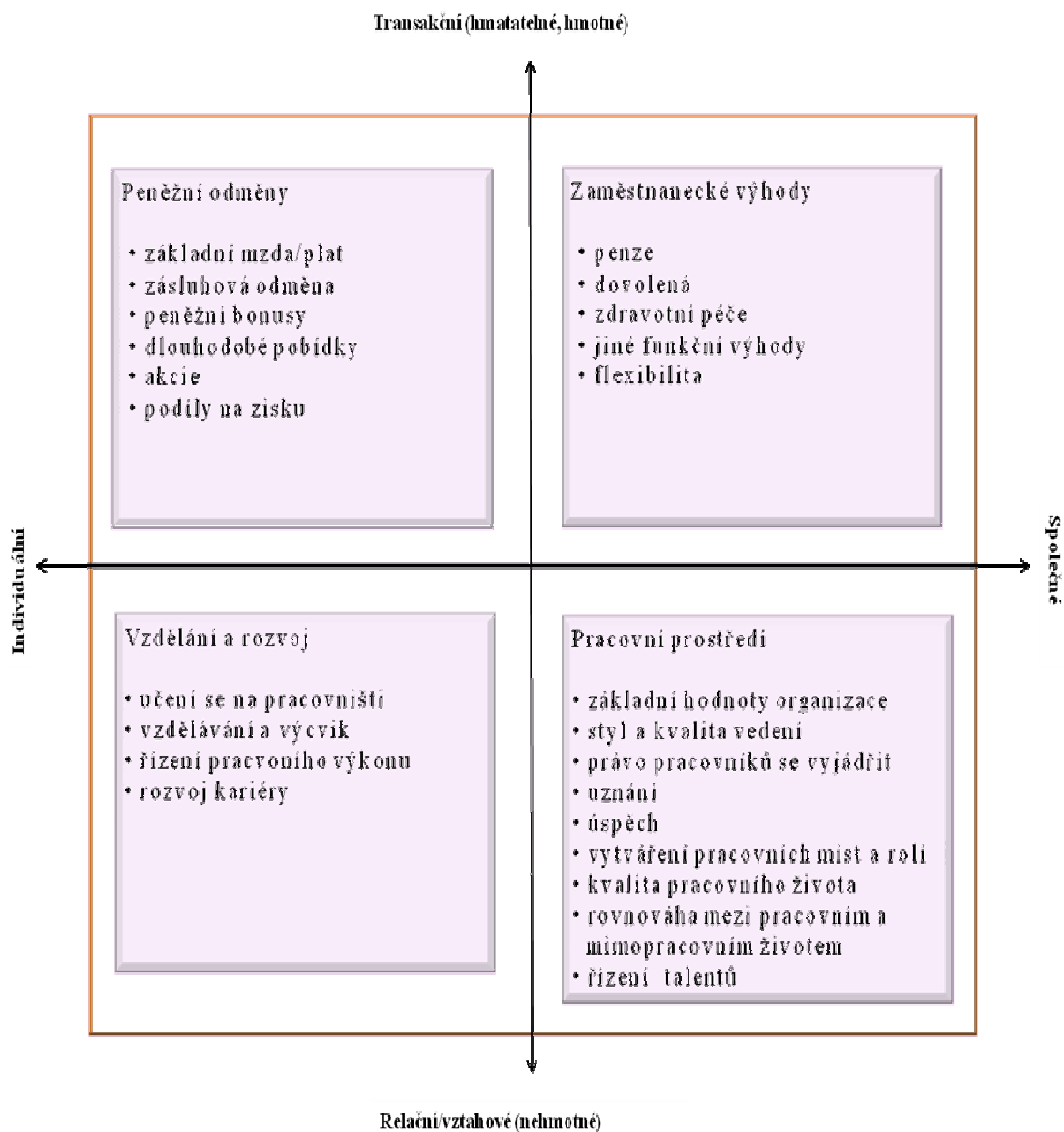
Odměňování manuálních pracovníků

U těchto pracovníků se volba odměn rozčlenila na tarifní (časové) sazby, které zahrnují denní sazby, denní práce, jednotné sazby nebo hodinové sazby, a na pobídkové odměny v podobě systémů odměňování podle výsledků. Pracovníci mají předem určenou sazbu za hodinu, která se neodvíjí od pracovního nasazení nebo od jejich výsledků. Jejich mzda se dá předpokládat a je téměř stálá. Sazby mohou mít podobu vyšších částek tam, kde se předpokládá většího nasazení bez použití příplatků a dalších odměn.

1.5 Celková odměna

Celková odměna má vliv na odměňování pracovníků. Transakční a hmatatelné odměny mohou být v peněžní i nepeněžní formě. Jejich zavedení nemusí být vždy snadné. Ale

system dokáže projevít své nedostatky, které se dají nahradit. Oproti tomu jsou relační (vztahové) odměny obtížnější. Jejich poskytování závisí na vrcholovém managementu.¹



Obrázek 2: Model celkové odměny (ARMSTRONG²)

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 44.

² tamtéž, s. 44.

1.5.1 Hlavní typy pobídkových systémů

Systém odměňování podle výsledků přihlíží k počtu vyrobených kusů nebo k času potřebnému k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy jsou:¹

- a) **Úkolová mzda** – odměna je závislá na výkonu. Zaměstnanci nedokážou dlouhodobě předpovědět výdělek. Zato v krátkém období si musí rozvrhnout práci, tak aby pokryli své potřeby a přitom odvedli kvalitní práci. Zaměstnavatelé právě tímto typem motivují zaměstnance k takové produkci, která jim přináší potřebné příjmy.
- b) **Normovaná práce** – pracovníci mají stanoveny určité normy (výstupu, potřebného času), podle kterých se porovnávají skutečné výkony zaměstnanců. Tato metoda patří do objektivnějšího hodnocení. Je to metoda, kdy se zaměstnanci podílejí na vytváření norem. V důsledku změn v požadavcích se mohou měnit i výdělky zaměstnanců.
- c) **Mzda s měřeným denním výkonem** – výdělky jsou předpověditelné, přitom pracovníci nejsou hodnoceni za své úsilí. Odměna bývá stanovena nejvyšší sazbou a zároveň se předpokládá vysoká úroveň odvedené práce.
- d) **Odměna podle výkonu** – hodnotí se individuální výkon. Pracovník je odměňován za vlastní snahu. Pracovní výkon není zcela objektivní. Může se jednat o zkreslené údaje nebo nepodložené důkazy.
- e) **Skupinové nebo týmové odměny** – odměny závisí na výkonu podle norem nebo stanoveného cíle. Při skupinové práci se minimalizují výkyvy odměny, ale zároveň zde není podchycen individuální přístup každého pracovníka.

Zásluhová odměna²

Individuální zásluhová odměna se někdy považuje za způsob motivování lidí. Jedná se o zvláštní hodnocení individuálního výkonu. Je to výhodné pro zaměstnance, kteří přispívají k chodu firmy více, a tím jsou lépe hodnoceni.

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 372 – 379.

² tamtéž, s. 288.

„...důvody pro používání zásluhového odměňování (uspořádáno podle pořadí důležitosti):

1. uznávání a odměňování lepšího výkonu;
2. získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí;
3. zlepšování výkonu organizace;
4. zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty;
5. vysílání poselství o významu výkonu;
6. motivování lidí;
7. ovlivňování chování;
8. podpora změny kultury.“

1.5.2 **Dodatkové mzdové formy**

Existují dodatkové mzdové formy, které odměňují výkon nebo zásluhy. Využívají se ke zvýšení základních mzdových forem.

„Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.“¹

Mezi nejznámější patří:²

- **Odměna za úsporu času**

Pracovníci dostanou na splnění úkolu kratší čas než ten, který je ve skutečnosti stanovený v normě. Odměny mohou být ve formě tří typů:

- Halseyho prémiový systém, kdy pracovník dostane klasickou mzdu plus prémii za úsporu času,
- Rowanův systém se liší výší prémie, která je odvozena od výše uspořeného času,
- Bedauxův systém, kdy se prémie odvíjí od počtu jednotek vytvořených nad normu.

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 2007. s. 315.

² Tamtéž, s. 315 – 318.

- **Prémie**

Prémie jsou nejpoužívanějším typem. Mohou být stále se opakující – periodické, které závisí na odvedeném výkonu. Nebo jsou jednorázové. Tam řadíme mimořádnou odměnu a bonus. Také odměny se poskytují výjimečně za mimořádný výkon, samostatnost, přispění ke zlepšení situace firmy a podobně.

- **Osobní příplatek**

Při náročné práci nebo dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků.

- **Podíl na výsledcích hospodaření organizace**

V případě prosperující společnosti zaměstnavatel poskytne příspěvek pro své zaměstnance z podílů na výsledcích. Jedná se o jednorázový výdaj, který může být stanoven jako procento nebo pevná částka. Většinou se jedná o podíly na zisku, podíly na výnosu a podíly na výkonu.

- **Zaměstnanecké akcie**

Společnosti nabízejí svým zaměstnancům nákup akcii za určitou cenou. Tyto nabídky se odvíjejí od délky zaměstnání, platu i zisku firmy. Zaměstnanci se při koupi takové akcie mohou podílet na úspěšnosti celé firmy.

- **Příplatky**

Příplatky mohou být povinné a nepovinné. Povinné jsou ze zákona. A patří sem příplatek za přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za zastupování pracovníka, za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Mezi nepovinné příplatky řadíme příspěvek na dopravu, oděv, ubytování a jiné.

- **Ostatní příspěvky**

Jedná se o zvýhodnění pracovníka za dlouhodobou spolupráci (příspěvek k pracovnímu výročí, životnímu jubileu, 13. plat, vánoční příspěvek), ale také o příspěvek pro děti zaměstnance (např. příspěvek na koupi sportovních potřeb pro děti).

1.6 Zaměstnanecké výhody

Poskytují se navíc k peněžní odměně. Slouží k osobním potřebám a bezpečnosti pracovníka, peněžní pomoci. Řadí se k dobrovolným výhodám.¹

„K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaným zaměstnavatelem patří:²

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitaminových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek ad.“

¹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 1.

² tamtéž, s. 1 – 2.

Zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance nejvýhodnější v případě, že tento příjem je osvobozen od daně z příjmů. Naopak u zaměstnavatele je výhoda v případě, když tento výdaj je daňově uznatelný. Proto je důležité u nejvyužívanějších benefitů zhodnotit výhody a nevýhody poskytnutí.

1.6.1 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění¹

Tento peněžní benefit je velmi využíván. V případě splnění podmínek je tento příspěvek pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu. Mezi nejzákladnější podmínky patří:

- o Příspěvek musí být poskytnut na účet pojišťovny nebo penzijního fondu. Pokud zaměstnavatel příspěvek předá zaměstnanci ve finanční podobě, není daňově osvobozen.
- o Příspěvek zaměstnavatele je poskytnut na penzijní připojištění nebo na životní pojištění, ve kterém se jeho zaměstnanec pojišťuje pro případ dožití a pro případ smrti nebo dožití.
- o V pojistné smlouvě je sjednána doba výplaty při dožití věku 60 let, zároveň smlouva musí být platná a výplata může nastat nejdříve až po 60 měsících.
- o Příspěvky na obě pojištění nesmí přesáhnout částku 24.000 Kč za rok. Pokud tuto hranici zaměstnavatel překročí, nebude se jednat o osvobozené zdanitelné plnění. A tato částka, kterou tuto hranici překročil, zahrnuta do základu daně pro výpočet zálohy na daň z příjmů.

V dnešní době nemůže zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci, aby si uzavřel penzijní připojištění u konkrétního fondu, např. s výhrůžkou nepřispívání na toto pojištění. Za omezení toho práva lze udělit pokutu až do výše 100.000 Kč v případě fyzické osoby, u právnické až 5 milionů Kč. U životního pojištění zůstává stále právo zaměstnavatele určit konkrétní pojišťovnu.

¹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 21 – 25.

1.6.2 Stravování zaměstnanců¹

Patří k nejčastěji poskytovaným výhodám. Nejznámější podobou tohoto benefitu je stravenka, kdy zaměstnanec dostane příspěvek v nepeněžní formě. V tomto případě je nominální hodnota stravenky pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmů. Přitom vůbec nezávisí na tom, zda jim byla poskytnuta v plné hodnotě, nebo si poměrnou část doplácely. Maximální (ani minimální) výši hodnoty stravenky zákon neuvádí.

Na straně zaměstnavatele musíme rozlišovat, zda se jedná o stravování zajištěné vlastním zařízením nebo prostřednictvím jiných subjektů. V případě prvního typu musíme rozlišit výdaje na provoz zařízení, které jsou daňově uznatelné a jejich výše je neomezená, a výdaje na nákup potravin. Ty jsou daňově neuznatelné a na úhradě se může podílet zaměstnanec tak i zaměstnavatel.

Do stravování zajištěné prostřednictvím jiných subjektů spadá také nákup a poskytnutí stravenek zaměstnancům. Daňově uznatelné jsou příspěvky až do výše 55% nominální hodnoty stravenky, maximálně však do výše 70% stravného vymezeného pro pracovní cesty.

1.6.3 Vzdělávání zaměstnanců²

Do tohoto typu benefitu řadíme:

- Zaškolení a zaučení

Toto vzdělávání je povinné a zaměstnavatel musí své zaměstnance zaškolit při příchodu nového pracovníka i při převodu zaměstnance na jiné pracoviště. Zaměstnanci přitom náleží klasická odměna – mzda (plat). Veškeré náklady spojené se školením platí zaměstnavatel.

- Odborná praxe absolventů škol

Tato praxe se poskytuje absolventům, kteří nedosáhli po ukončení svého studia požadovanou dvouletou praxi v oboru. Zaměstnavatel těmto uchazečům zajistí praxi pro získání dovedností a zkušeností.

¹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 39 – 47.

² tamtéž, s. 95 – 100.

- Prohlubování kvalifikace

Pracovníci si mohou prohlubovat kvalifikaci nebo ji udržovat na stejné úrovni.

- Zvyšování kvalifikace

V tomto případě si pracovník kvalifikaci změní, například zvýší o další stupeň, nebo může získat a rozšířit o novou.

„Zásadní rozdíl mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace spočívá v tom, že:

- prohlubování kvalifikace je považováno dle zákoníku práce vždy za výkon práce,
- zvyšování kvalifikace je považováno za překážku v práci a nikoliv za výkon práce.“¹

1.6.4 Kultura, sport, rekreace²

Příspěvky může zaměstnavatel poskytnout i na různé kulturní a sportovní akce. Podoba těchto příspěvků může mít formu peněžní i nepeněžní. V případě nepeněžní formy poskytne zaměstnavatel např. možnost využití rekreačního zařízení, knihovnu, zakoupení vstupenek do aquaparků, masážních salónů, permanentky do posilovny atd. V takovém případě je příjem benefitu osvobozen od daně z příjmů.

Pokud ale poskytne zaměstnavatel peněžní prostředky na tyto akce přímo zaměstnanci, jedná se o peněžní plnění, které musí být zahrnuto do základu daně.

1.6.5 Doprava zaměstnanců³

Poskytnutí firemního automobilu pro dojíždění do práce nebo příspěvek na dojíždění formou veřejné dopravy patří k dalším benefitům, které zaměstnavatel poskytuje. Zlevněné nebo bezplatné jízdné je poskytováno pro zaměstnance (a jejich rodinné příslušníky) pracující ve firmě, která provozuje hromadnou dopravu.

Pokud zaměstnavatel fungující v jiné sféře poskytne svým pracovníkům příspěvek na dojíždění, ať už v nepeněžní či peněžní formě, je tato částka zahrnuta do základu daně.

¹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 97.

² tamtéž, s. 109 – 111.

³ tamtéž, s 117-118.

U zaměstnavatele jsou veškeré výdaje na dopravu pro zaměstnance daňově uznatelným výdajem, pokud jsou tyto údaje zahrnuty v pracovní smlouvě.

1.6.6 Nápoje na pracovišti¹

„Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nealkoholické nápoje formou nepeněžního plnění ke spotřebě na pracovišti, přičemž úhrady za tato plnění hradí ze svých prostředků při nákupu zboží nebo poskytovateli těchto služeb. Půjde např. o kávu, studený či teplý čaj, limonády, džusy, minerální vodu apod.“

Zaměstnanec tento příspěvek nedaní, ale zaměstnavatel ho nemá jako daňově uznatelný výdaj. Při poskytnutí finančního příspěvku na nákup nealkoholických nápojů přímo zaměstnanci se opět jedná o příjem, který se zahrne do základu daně a vypočte se záloha na dani. Zaměstnavatel tento výdaj uplatní jako náklad.

1.6.7 Slevy na své výrobky

Majitel firmy (popř. vedení) může rozhodnout o poskytnutí slevy na nákup svého výrobku pro své zaměstnance. U zaměstnavatele se tento postoj projevuje jako podpora prodeje a reklamy u svých pracovníků. Zaměstnanci jsou rádi za každou slevu.²

1.7 Motivace pracovníka³

Motivace usměrňuje chování a jednání pracovníka k určitému cíli. Cílem pracovníka je dosáhnout odměny, která závisí na jeho konkrétních potřebách. Vedoucí pracovníci se snaží motivovat zaměstnance tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. Někdy však jejich naléhání může způsobit pravý opak a tím může poklesnout výkonnost pracovníka.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** se vytváří v mysli každého člověka a značně ovlivňuje jeho chování. Patří sem touha po kariérním růstu, osamostatnění, zvládnutí vytyčených překážek a podobně. **Vnější motivaci** utváří okolí,

¹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 127-128.

² tamtéž, s. 135.

³ NĚMEČEK, ZICH. Podnikový management I. 2005. s. 3-14.

které na člověka působí. Sem můžeme zahrnout zvýšení odměn, nárok na zvláštní odměnu (např. služební auto), pochvala od vedoucích pracovníků i od kolegů, ale také stresující podmínky, kritiku a snížení platu.

Nejznámější typy motivací¹:

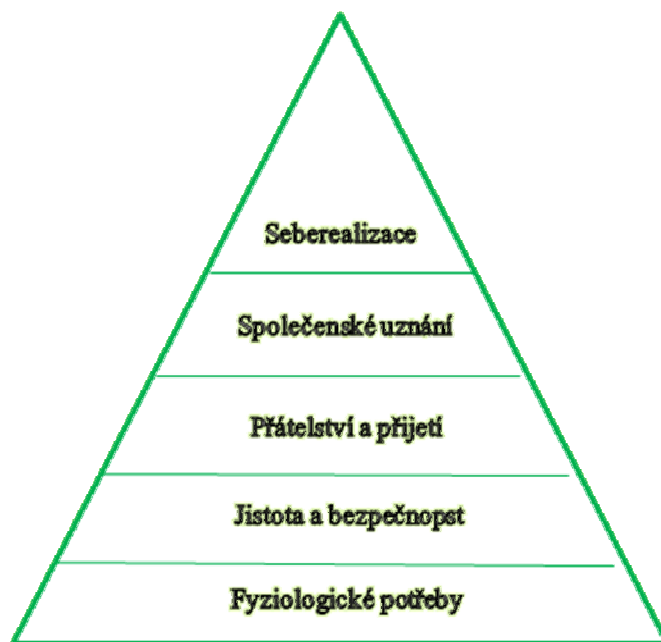
- **„Cukr a bič“**

Za správné splnění úkolu náleží pracovníku odměna („cukr“). Pokud však pracuje špatně, postihuje ho trest („bič“). Nevýhodou tohoto typu je, že nevíme, jaký má zaměstnanec strach z postihu při nesplnění pracovních povinností a jestli nesplnění úkolu bylo úmyslné.

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Lidé jsou motivováni svými vlastními potřebami. Maslow tyto potřeby sjednotil do pyramidy podle nutnosti. V prvním stupni se nachází fyziologické potřeby. Jedná se o nezbytné věci k přežití. Z pracovního prostředí lze sem zařadit plat a pracovní podmínky. V dalším stupni – jistotě a bezpečí – je pro zaměstnance důležité mít jistotu, že se podnik bude dále vyvíjet, a tím pádem budou mít své stálé zaměstnání i v budoucnosti. Třetí úroveň jsou potřeby sociální. Nutnost začlenit se do pracovního kolektivu a navázat přátelské vztahy mezi nimi. Ve čtvrté úrovni pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Jedná se hlavně o sebehodnocení, které je v pracovním prostředí zobrazeno jako peníze či pochvala. Na vrcholovém stupni je seberealizace, pod kterou může zaměstnanec vidět dobrou práci, ve které projeví své schopnosti.

¹ NĚMEČEK, ZICH. Podnikový management I. 2005. s. 3-14.



Obrázek 3: Maslowova hierarchie - pyramida potřeb (převzato z NĚMEČEK, ZICH¹)

- **Teorie ekvity**

Tato teorie se také nazývá teorie rovnosti. Znamená to, že každý člověk má sklon porovnávat svoje výkony a odměnu s výkonem a odměnou svých spolupracovníků.

$$\frac{\text{Výkon spolupracovníka}}{\text{Odměna spolupracovníka}} = \frac{\text{Váš výkon}}{\text{Vaše odměna}}$$

- **Teorie očekávání**

Lidé ovlivňují své chování na základě tří faktorů:

- Očekávání – zaměstnanec věří, že pokud vynaloží úsilí, povede to k dosažení potřebného výkonu.
- Instrumentalita – víra, že potřebný výkon bude odměněn.
- Valence – dosažená odměna musí uspokojit očekávání zaměstnance.

¹ NĚMEČEK, ZICH. Podnikový management I. 2005. s 6.

- **Dvoufaktorová teorie – motivačně-hygienický přístup**

Potřeby jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří udržovací (hygienické) faktory – **dissatisfactory**, které souvisejí s podmínkami práce - kvalita řízení, pracovní podmínky, pracovní jistota atd. Do druhé skupiny patří motivační faktory – **satisfactory**, které souvisejí s obsahem práce. Řadíme sem uznání, úspěch, povýšení, pracovní výsledky.

2 Analýza současného stavu firmy

2.1 Základní informace o společnosti

Firma EUROLEX Praha, s. r. o. se zabývá výrobou a montáží oken a dveří.

Základní údaje¹:

- ❖ Jméno společnosti: EUROLEX Praha, s. r. o.
- ❖ Právní forma: společnost s ručením omezeným
- ❖ Předmět činnosti: Výroba a montáž oken a dveří, truhlářství
- ❖ Založena: 10. října 1997
- ❖ Základní kapitál 100.000 Kč
- ❖ Pobočky: Praha, Jihlava
- ❖ Počet zaměstnanců: 11
- ❖ Obrat v roce 2010: 23 mil. Kč (z toho na pobočce v Jihlavě 5 mil. Kč)



Obrázek 4: Logo společnosti (převzato z firemních materiálů)

Společnost EUROLEX Praha, s. r. o. zahájila svou činnost v roce 1997. Zpočátku bylo její financování podpořeno úvěrem, nyní je financována z vlastních zdrojů. Krátkodobý debet na účtu používá pouze výjimečně na pokrytí velkých zakázek.

V České republice působí mnoho firem se stejným výrobním sortimentem, proto se společnost EUROLEX Praha s. r. o. snaží obstát v konkurenčním boji. Kromě širokého sortimentu výrobků, kompletní dodávky, dodržování termínů a dobrých referencí firma

¹ Převzato z:

http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=EUROLEX.

nabízí i další nadstandardní služby pro své klienty. V současné době je oblíbený pozáruční servis oken (např. nátěry).

Ve větších výběrových řízeních se firma snaží zákazníky oslovit kvalitou použitého materiálu a nabízeného servisního zázemí. Proto získává spíše takové zakázky, ve kterých po srovnání nabídek konkurenčních firem nerozhoduje pouze nejnižší cena.

Kromě neustálého konkurenčního boje se firma také potýká s palčivým problémem většiny firem, a to vymáháním pohledávek. Především u menších subjektů, které využijí produktů a služeb společnosti EUROLEX Praha s. r. o., se problém s nezaplacením zakázky či jednotlivých splátek objevuje stále častěji.

2.1.1 Výrobní sortiment

Z hlediska výrobního sortimentu se společnost EUROLEX soustředí především na různé typy oken a dveří. Podle zvoleného materiálu nabízí okna plastová, dřevěná, dřevo-hliníková a hliníková. Dveře pak lze rozdělit dle použití na interiérové, vchodové či garážová vrata. Společnost také dodává patřičné doplňky k výše uvedenému sortimentu, např. vnitřní parapety, vnější žaluzie, markýzy, fasádní markýzy, rolety a sítě pro ochranu před hmyzem. Specializací firmy jsou také zimní zahrady.¹

K výrobě výše uvedeného sortimentu firma coby hlavního materiálu nejraději využívá dřeva, a to kvůli jeho dobrým vlastnostem. Dřevo umožňuje sestavit pevné konstrukce bez kovových výstuží, které by mohly snáze promrzat. Dřevěné konstrukce se také lépe ovládají a tím zamezují netěsnostem, mezi jednotlivými díly. Předpokládaná životnost takových oken je pak přibližně stejná jako životnost celého domu (asi 100 let).

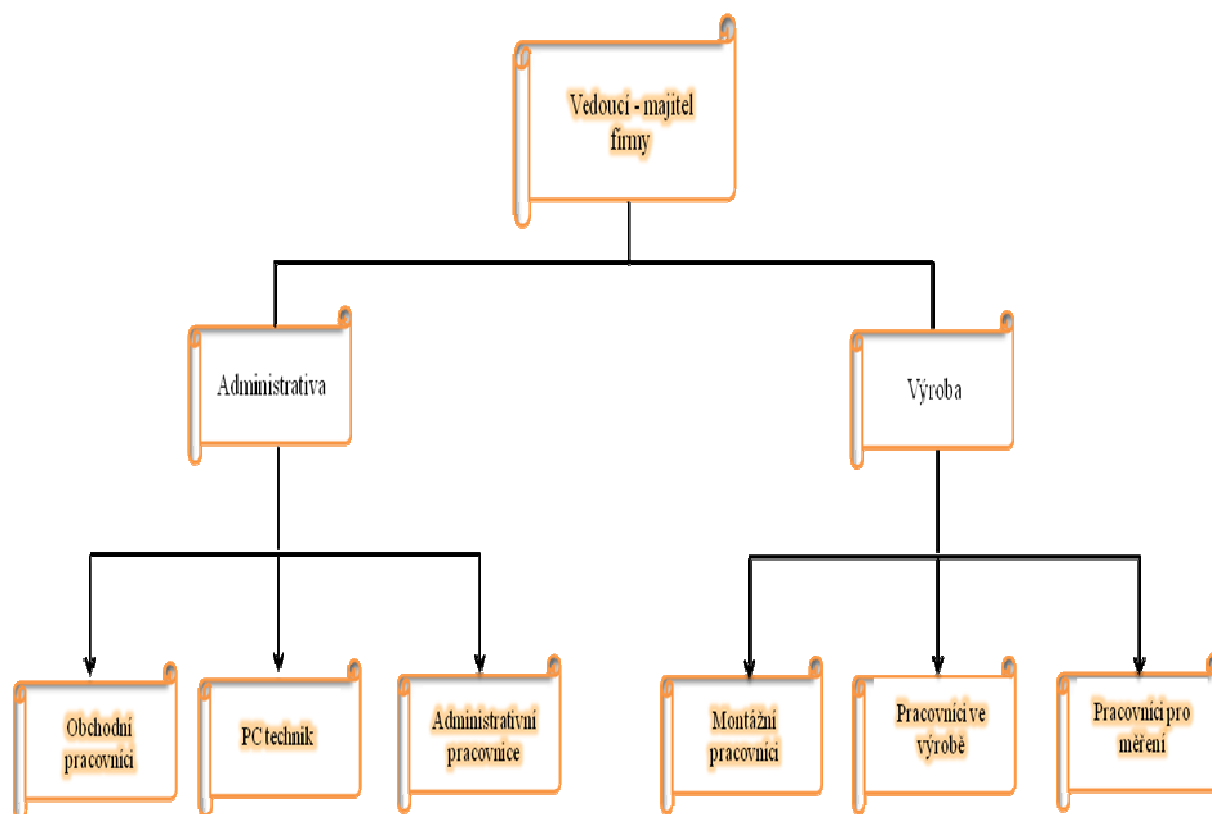
2.1.2 Organizační struktura

Společnost EUROLEX Praha, s. r. o. patří podle počtu svých zaměstnanců k malým firmám. Jednatel a současně majitelem firmy je pan Jiří Kališ, který společnost

¹ Zdroj: <http://www.eurolex.cz/>.

založil za pomoci dalších vkladatelů. Postupem času se ostatní zakladatelé svého podílu vzdali. Za celou společnost tak jedná výhradně on sám.

Organizační struktura je vzhledem k malému počtu zaměstnanců a absence složitější hierarchie jednoduchá. Zřetelně z ní vyplývají vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.



Obrázek 5: Organizační struktura (vlastní zpracování)

2.2 Struktura zaměstnanců

Firma se chová ke svým zaměstnancům přátelsky a vstřícně. V době jejího vzniku měla společnost pět zaměstnanců, postupem času se rozšířila na sedm a nyní jedenáct zaměstnanců. Většina zaměstnanců je ve výrobní sféře. Náklady na administrativu jsou tedy minimální. Účetnictví a daně zpracovává externí firma.

Pracovníci a jejich funkce

Majitel firmy

- ✓ I přes vedoucí funkci majitel firmy pracuje jako ostatní pracovníci, účastní se obchodních jednání, uzavírá zakázky a podílí se na zajištění podkladů pro výrobu
- ✓ Řeší personální otázky společnosti
- ✓ Kontroluje plnění cílů společnosti i povinností jednotlivých zaměstnanců
- ✓ Hodnotí pracovníky (důraz na aktivitu zaměstnanců)
- ✓ Nakupuje materiál

Administrativní pracovníce

- ✓ Shromažďuje podklady pro externí účetní
- ✓ Spravuje účty, vymáhá pohledávky
- ✓ Administrativní činnost
- ✓ Eviduje spisy
- ✓ Zajišťuje chod firmy v organizačních otázkách (pořádání obchodních schůzek a školení)

Obchodní pracovníci

- ✓ Zpracovávají zakázky zaslané přes internet nebo domluvené telefonicky
- ✓ Zajišťují postoupení nové zakázky k dalšímu pracovníkovi

Počítačový technik

- ✓ Pracuje s programem (jako jediný pracovník)
- ✓ Zadává konkrétních údajů ze zakázky do systému. Jedná se o údaje zjištěné při měření objektu a konkrétní požadavky od klienta (barva, styl, speciální zarovnání, tvarování, kombinace materiálu atd.)
- ✓ Modeluje grafický vzhled zakázek s přesností (pro výrobní okruh)
- ✓ IT podpora pro celou firmu (antiviry, software...)

Pracovníci pro měření

- ✓ Měří objekty
- ✓ Distribuuje informační zdroje
- ✓ Vyhledává nové zakázky
- ✓ Výpomoc montážním dělníkům

Dělník ve výrobě

- ✓ Vyrábí zakázky
- ✓ Broušení, natírání, lakování

Montážní pracovník

- ✓ Montáže a dokončení zakázky
- ✓ Měření objektů

Struktura zaměstnanců podle věku a dosaženého vzdělání

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců (převzato z firemních materiálů)

Funkce	Počet pracovníků	Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání
Obchodní pracovnice	2	36 let 27 let	SOŠ s maturitou SOŠ s maturitou
PC technik	1	39 let	SŠ
Administrativní pracovnice	1	47 let	SOŠ s maturitou
Montážní pracovníci	2	47 let 25 let	SOU SOU
Pracovníci ve výrobě	2	52 let 35 let	SOU SOU
Pracovníci pro měření	3	22 let 49 let 41 let	SOU + maturita SOU SOU

Kvalifikační požadavky

Kvalifikační požadavky zde představují minimální znalosti a dovednosti, kterými musí pracovník pro danou funkci disponovat. Tyto požadavky stanovil majitel firmy.

Jedná se o:

- Znalost PC
- Řidičský průkaz skupiny B
- Výborné komunikační dovednosti
- Obchodní dovednosti
- Loajalita k firmě a nekonfliktnost
- Znalost oboru u zaměstnanců provádějících montáž, opravy...

Pro zaměstnance pracující v kanceláři jsou podmínky stejné, kromě řidičského průkazu skupiny B. Zde se hodnotí dosavadní praxe a klade se důraz na uživatelskou znalost práce na PC.

2.3 Počáteční analýza společnosti

I když je společnost EUROLEX Praha s. r. o. malá společnost může řadit ke svým výhodám osobní přístup k zákazníkovi, jednodušší řízení a komunikaci mezi zaměstnanci, přehled o dění ve firmě. Naopak negativním dopadem malé velikosti firmy je pokrytí menší oblasti na trhu a omezená kapacita výroby.

Počáteční analýzu firmy, tedy její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jsem shrnula do tabulky. Tyto informace nám poskytnou komplexní pohled na celou společnost.

Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
▪ Pozitivní reference ▪ Získávání certifikátů (ČSN EN ISO 9001:2001) ▪ Široký sortiment výrobků ▪ Kompletní dodávky ▪ Dodržování termínů ▪ Dvě pobočky ve velkých městech (Praha, Jihlava)	▪ Slabá marketingová strategie ▪ Omezený trh
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
▪ Zavedení nové služby (pozáruční servis) ▪ Vzdělávání zaměstnanců, zejména v oblasti státních dotací a možných půjček	▪ Nedoplácení zakázek ▪ Zkrachování odběratelů ▪ Rušení objednávek ze strany zákazníků ▪ Změny legislativy v oblasti státní podpory ▪ Velká konkurence ▪ Snižování cen (zákazníci sledují ceny i u konkurenčních firem)

2.4 Aktuální systém hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola popisuje systém hodnocení a odměňování pracovníků dané firmy tak, jak se v současné době ve firmě používá. Uvedené údaje jsem získala na osobních schůzkách s majitelem firmy a s administrativní pracovnící.

Pracovníci jsou hodnoceni na konci každého měsíce. Hodnotitelem je vedoucí pracovník, v našem případě tedy jednatel firmy. Hodnocení samozřejmě zohledňuje

pozici zaměstnance a jeho náplň práce, tzn. požadavky na plnění cílů u jednotlivých pracovních pozic se liší.

U montážních pracovníků se hodnotí počet a velikost zakázek v daném měsíci, jejich stav (zadaná, rozběhnutá nebo dokončená), náročnost práce a celkový výkon zaměstnance. Tito pracovníci jsou závislí na výkonu zaměstnanců ve výrobě. Proto hodnocení výrobních pracovníků probíhá na stejné úrovni (kvalita, množství vyrobených kusů, náročnost).

U pracovníků, kteří se starají o obchodní činnost uvnitř podniku, je hodnocení stanoveno výkonem, tedy pracovním nasazením při získávání nových objednávek a následným množstvím zpracovaných objednávek. Ale samozřejmě vliv na hodnocení má až realizovaná objednávka. Objednávky, které klient stornuje, nejsou pracovníkům obchodu přičteny k hodnocení. Stejným typem jsou hodnoceni pracovníci pro měření, kteří výši ohodnocení mohou ovlivnit sjednanými zakázkami, propagací produktů a služeb společnosti a při výpomoci montážním dělníkům. Počítačový technik je odměňován stejným systémem, neboť jeho činnost závisí na velikosti sjednaných zakázek. Administrativní pracovnice je hodnocena pouze tarifní mzdou.

Hodnocení se danému zaměstnanci projeví v příslušné měsíční mzdě ve formě odměn. Mzda zaměstnanců se tedy skládá z fixní složky a složky pohyblivé – odměny za odvedenou práci. Jak již bylo uvedeno, pohyblivá složka mzdy se netýká administrativní pracovnice. U ostatních zaměstnanců může pohyblivá složka navýšit fixní složku až o jednu její třetinu. Jedná se samozřejmě o maximální výši.

Hodnocení pracovníků má kromě motivace zaměstnanců k lepším výkonům i další pozitiva a využití. Informace sloužící jako podklady pro hodnocení pracovníků jsou potřebné pro správné vedení firmy. Pomáhají vedoucímu pracovníkovi získat přehled o možnostech jednotlivých zaměstnanců a jejich pracovním vytížení, ukazují rezervy v efektivnosti využití pracovní síly ve firmě či nastolují otázky o možnostech rozšiřování personálu. Obecně lze tedy říci, že se podílí na řešení personálních otázek společnosti.

Dalším důležitým využitím podkladů k hodnocení zaměstnanců je stanovení ekonomických cílů společnosti. Vedoucí pracovník má přehled, jaké maximální množství zakázek je firma schopna obstarat při stávajícím počtu zaměstnanců, jaká je průměrná doba zpracování zakázky v závislosti na vytížení zaměstnanců atd. Na základě těchto údajů lze pak stanovit maximální tržby, které je firma v takovémto složení schopna vykazovat a zvažovat další možnosti prostorové či personální expanze.

2.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců společnosti není nikde pevně stanoven. Majitel společnosti EUROLEX Praha s. r. o. jako vedoucí pracovník pravidelně dohlíží na činnost firmy a neustále navštěvuje obě pobočky. Může tedy sledovat výkon svých zaměstnanců, kteří mají pracoviště v jednotlivých pobočkách společnosti, přímo v pracovním procesu. Naopak u montážních profesí může pracovní nasazení daného zaměstnance sledovat pouze tehdy, když se osobně podílí na zakázce. V případě velkých zakázek se tento jev občas stává. Hodnocení je tedy založeno na osobním kontaktu s pracovníkem, na sledování jeho činnosti. Proto neexistuje žádný jasný systém hodnocení pracovních výkonů pracovníka, do kterého by mohli zaměstnanci nahlížet či se jím dokonce inspirovat. Vzhledem k výše uvedenému nemají zaměstnanci možnost porozumět systému odměňování a mohou mít pocit, že hodnocení je založeno na subjektivním přístupu vedoucího pracovníka a neodráží skutečnost.

Výše celkové odměny se skládá ze základní mzdy a odměn. Základní mzdu tvoří časová nebo tarifní mzda. Zde záleží na funkci pracovníka. Časová mzda je pro pracovníky montážní a výrobní. Konkrétně se jedná o hodinovou mzdu. Majitel společnosti EUROLEX Praha s. r. o. stanovuje výši hodinové mzdy, která je zapsaná ve smlouvě. Tarifní mzdu mají ve smlouvě sjednanou ostatní pracovníci, u kterých by práce hodnocena časovou mzdou neměla smysl. Odměny jsou poskytovány podle hodnocení od vedoucího pracovníka, který určí za každý odpracovaný měsíc celkovou výši. Hranice pro tento typ odměn je od 0 Kč až po 5.000Kč.

Shrnutí systému odměňování v tabulce (vlastní zpracování)

Tabulka 3: Shrnutí systému odměňování (převzato z firemních materiálů)

Funkce	Mzda		Odměny ^{*)}	
	tarifní	časová	měsíční	roční
Obchodní pracovníci	15 000 Kč	-----	-----	2% ^{**)}
PC technik	13 000 Kč	-----	-----	2% ^{**)}
Administrativní pracovnice	15 000 Kč	-----	-----	-----
Montážní pracovníci	-----	120 Kč/hod	5 000 Kč	-----
Pracovníci ve výrobě	-----	120 Kč/hod	5 000 Kč	-----
Pracovníci pro měření	15 000 Kč	-----	-----	2% ^{**)}

Pozn. ^{*)} v maximální výši

^{**)} 2% z ročního obrátu pobočky v Jihlavě

2.5 Zaměstnanecké benefity

Některé výhody nejsou poskytovány všem zaměstnancům nebo nejsou poskytovány ve stejné výši. Mezi ty, které dostávají všichni zaměstnanci nerozdílně, patří stravenky. Stravenky mají hodnotu 70Kč a firma přispívá 55%. Tento benefit je jako náklad daňově uznatelný, proto je pro zaměstnavatele výhodný. Pro zaměstnance je to též výhodné, neboť dostávají příjem, který není předmětem daně z příjmů. Do této kategorie dále spadá pracovní oděv a obuv, která je poskytována zaměstnancům zdarma.

Do odměn, které nejsou poskytovány všem zaměstnancům, patří mobilní telefony, které pracovníci mohou používat i pro soukromé hovory. Společnost EUROLEX Praha s. r. o. hradí svým zaměstnancům veškeré telefonní výdaje. Dále firma poskytuje čtyřem zaměstnancům služební automobil, který mohou využívat i pro soukromé cesty.

Firma nezapomíná ani na životní a pracovní jubilea. U těchto příležitostí přispívá svým zaměstnancům částkou v rozmezí 2.000 – 5.000 Kč. Samozřejmostí je poskytování pitné vody na pracovišti a některých dalších nealkoholických nápojů.

Celková odměna se skládá z:

1. Časové nebo tarifní mzdy (v průměrné výši 15.000Kč)
2. Odměny dle výkonu pracovníka (od 0 – 5.000Kč)
3. Benefity
 - ❖ Příspěvek na stravování
 - ❖ Příspěvek při životních nebo pracovních jubileích
 - ❖ Pracovní oděv a obuv zdarma
 - ❖ Pitná voda na pracovišti (i některé jiné nealkoholické nápoje)
 - ❖ Mobilní telefon s neomezeným voláním
 - ❖ Služební automobil

2.6 Výsledky dotazníkového šetření

Abychom zjistili, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s dosavadním systémem hodnocení, zvolili jsme metodu dotazníkového šetření. Ta umožňuje zjistit odpovědi na stejné otázky od všech zaměstnanců firmy a zároveň mohou zaměstnanci odpovídat anonymně a nebát se tak zveřejnění svého názoru.

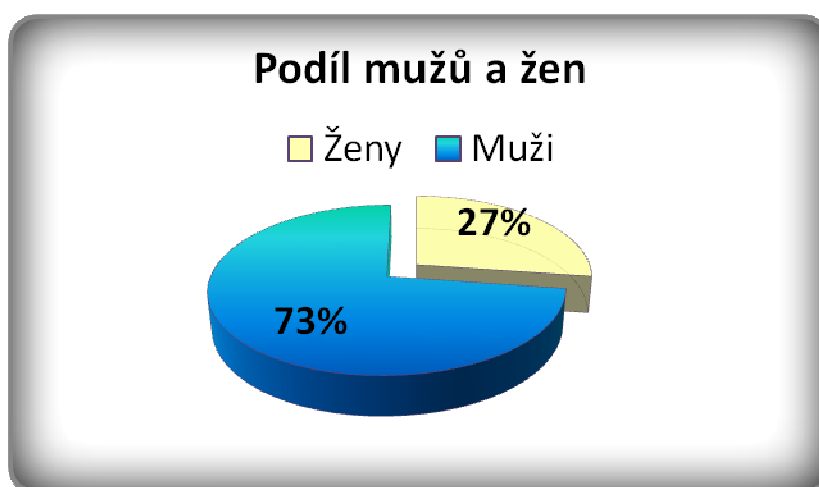
Dotazník byl sestaven pro zaměstnance společnosti na základě rozhovor s majitelem společnosti EUROLEX Praha s. r. o. Výsledky dotazníku zachycují údaje a názory podřízených zaměstnanců. Zaměstnanci mohli anonymně odpovídat na otázky, které se týkají nejen systému hodnocení, ale věnují se také problematice vztahů na pracovišti, pracovních podmínek a jiné. Ke každé otázce jsou navrženy odpovědi, ale je zde také možnost vlastního vyjádření. To proto, aby se korespondenti necítili odpověďmi omezeni. Dotazník byl rozdán 11 pracovníkům. Vedoucí pracovník dotazník neobdržel, protože svůj názor a postoj vyjádřil při našem rozhovoru. Nebylo zapotřebí odpovídat na tyto otázky znovu.

Zpátky jsem obdržela všech 11 vyplněných dotazníků, protože všichni zaměstnanci byli ochotni dotazník vyplnit. Již toto by mohl být náznak toho, že zaměstnancům není problematika odměňování a motivace lhostejná. Dotazník nabídl zaměstnancům

možnost se k ní anonymně vyjádřit. Jejich odpovědi jsou zpracovány v následujících grafech.

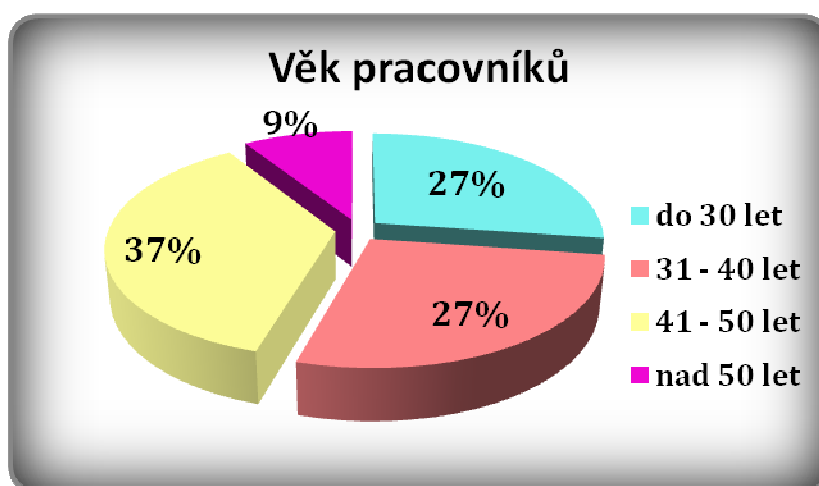
➤ **Pracovníci podle pohlaví**

Společnost EUROLEX Praha s. r. o. nyní zaměstnává 11 pracovníků. Z grafu je patrné, že pouze čtvrtina z nich jsou ženy. Je to z důvodu pracovního zaměření firmy. Ženy zastávají funkce administrativní a obchodní pracovnice. Tato struktura potvrdila již zmíněné informace z firemních materiálů.



Graf 1: Podíl mužů a žen (vlastní zpracování)

➤ **Věk zaměstnanců**

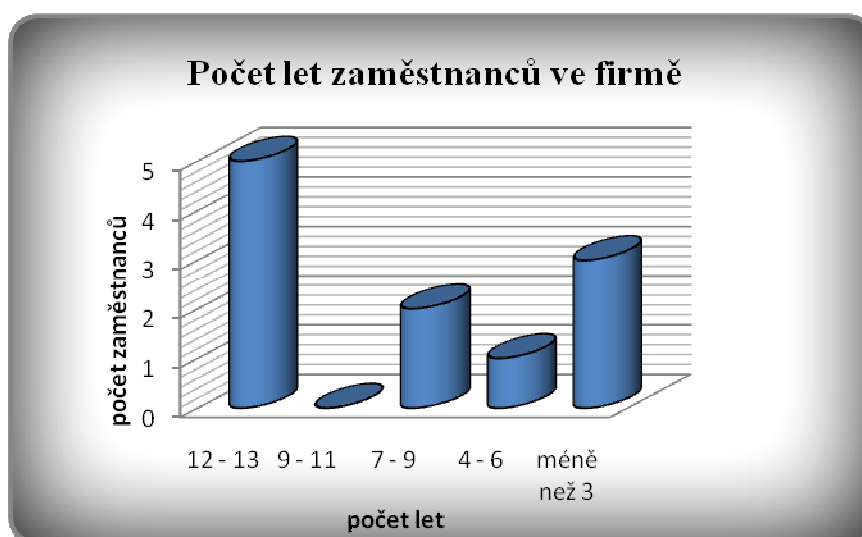


Graf 2: Věk pracovníků (vlastní zpracování)

Jednou z prvních otázek v dotazníku byl věk zaměstnanců. Na základě odpovědí je možné zjistit, zda firma zaměstnává spíše mladší či starší zaměstnance. Mladší lidé se tolik nebojí změn, zatím co ti starší dávají přednost jistotám a zaběhnutým systémům, více se také bojí o své pracovní místo. Podle grafu číslo 2 je zřejmé, že firma zaměstnává nejvíce lidí ve věkové kategorii od 41 do 50 let. Na druhém místě zaměstnává firma stejný počet zaměstnanců mladších než 30 let a zaměstnanců ve věku od 31-40 let. Nejméně se ve firmě objevují lidé nad 50 let.

➤ ***Délka pracovního vztahu mezi zaměstnanci a společností***

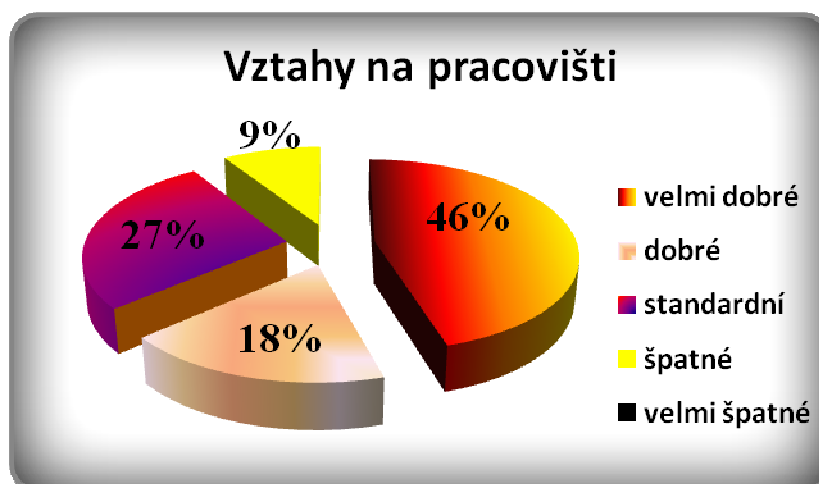
U tohoto údaje je zajímavé, že firma zaměstnává stále své původní pracovníky, kteří jsou ve firmě od jejího založení, a pouze k nim další zaměstnance přibírá. Společnost působí na trhu od roku 1997 a od té doby neopustil pracovní místo ani jeden z jejích pěti původních zaměstnanců. Nyní se počet zaměstnanců ustálil na jedenácti. V rozmezí od roku 1999 až 2001 nové pracovníky společnost nepřijímala. Své zakázky zvládla zpracovávat v uvedeném termínu a v rozšíření společnosti nebyl viděn potenciál na trhu. V poslední době se firma rozrostla o další tři pracovníky.



Graf 3: Počet let zaměstnanců ve firmě (vlastní zpracování)

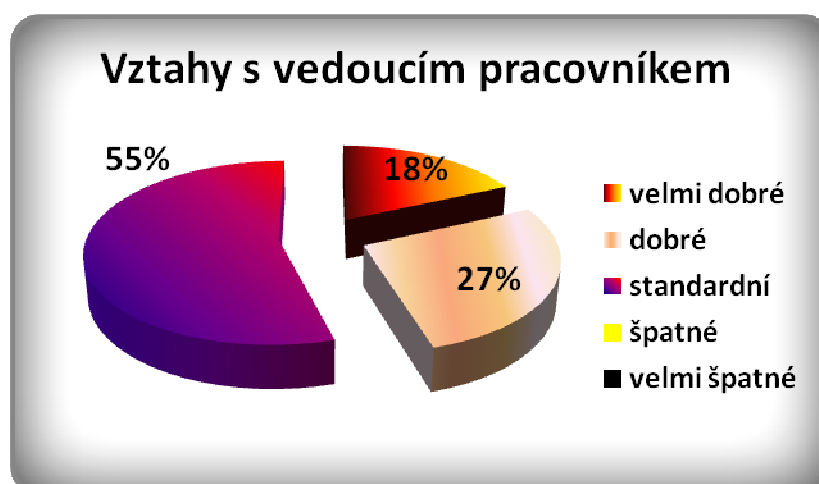
➤ ***Vztahy zaměstnanců na pracovišti***

Podle výsledků, které jsou zpracovány v grafu číslo 4, je patrné, že na pracovišti panují velmi dobré vztahy. Tyto výsledky potvrzuje fakt, že při mé návštěvě, se zaměstnanci mezi sebou chovali velmi přátelsky a mile. Žádný z respondentů neodpověděl, že by tyto vztahy byly velmi špatné. Pouze v jedné odpovědi (9%) jsou vztahy na pracovišti označeny jako špatné.



Graf 4: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

➤ ***Vztahy zaměstnanců s vedoucím pracovníkem***

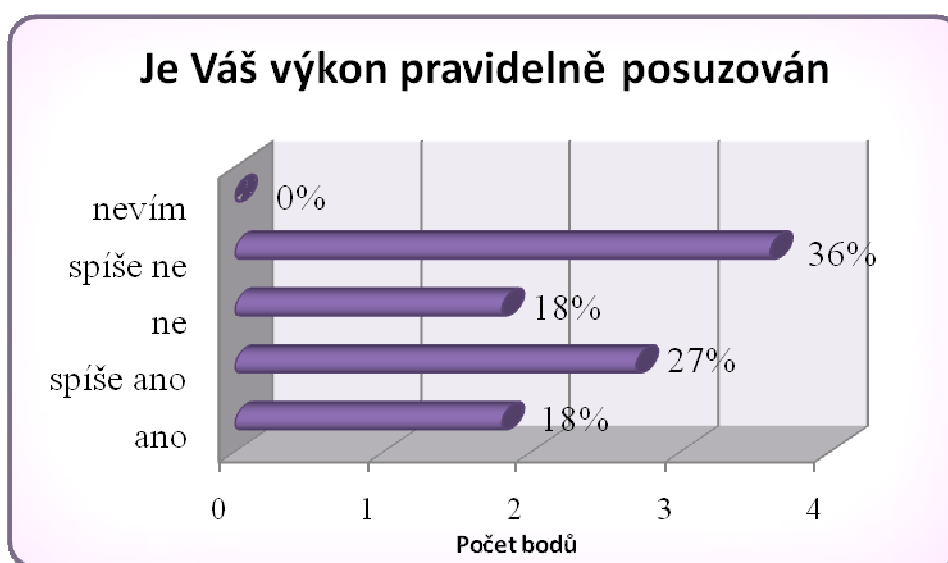


Graf 5: Vztahy s vedoucím pracovníkem (vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníkového šetření se dá konstatovat, že s nadřízeným pracovníkem jsou vztahy spíše standardní až dobré (viz. graf číslo 5). Sama jsem mohla zhodnotit i vztah mezi zaměstnanci a majitelem firmy. Podle mého názoru tu panuje klidná atmosféra.

➤ **Pravidelné posuzování pracovního výkonu**

Tuto problematiku zobrazuje graf číslo 6. Z něj vyplývá, že 18% zaměstnanců si myslí, že nejsou posuzováni a stejné procento pracovníků se naopak domnívá, že ano. Nejvíce procent obsadila odpověď „spíše ne“, která tak dostala 36%. Tyto procentní rozdíly mohly vzniknout využitím různých systémů hodnocení. Například administrativní pracovníci není výkon vůbec hodnocen, naopak obchodní pracovníci své odměny získávají určitým procentem z obrátu, výrobní dělníci jsou hodnoceni dle výkonu (kvality, množství...).

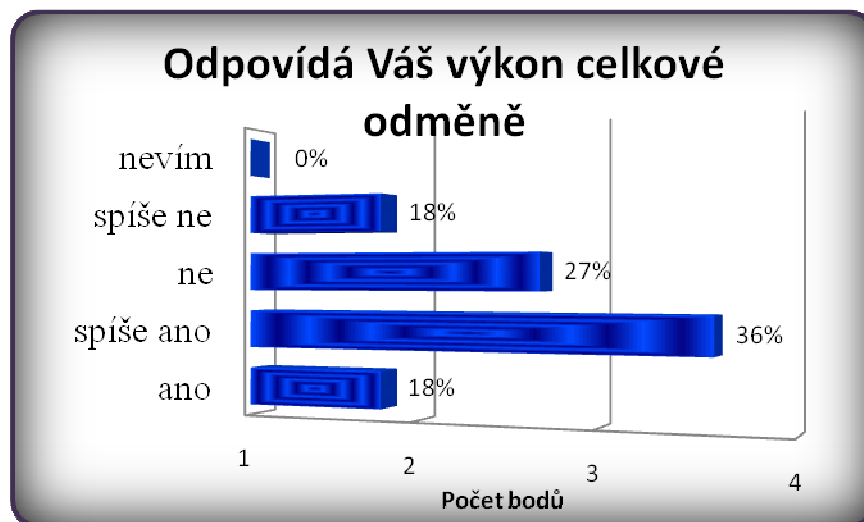


Graf 6: Je Váš výkon pravidelně posuzován (vlastní zpracování)

➤ **Výkon a celková odměna**

Na otázku, zda odpovídá pracovní výkon celkové odměně, odpovědělo 18% respondentů kladně. Největší procento získala odpověď „spíše ano“ a to 36%. Tyto výsledky jsou ale zkreslené z důvodu různorodosti výpočtu celkové odměny. Hodnocení pracovníků v kanceláři je odlišné než hodnocení například

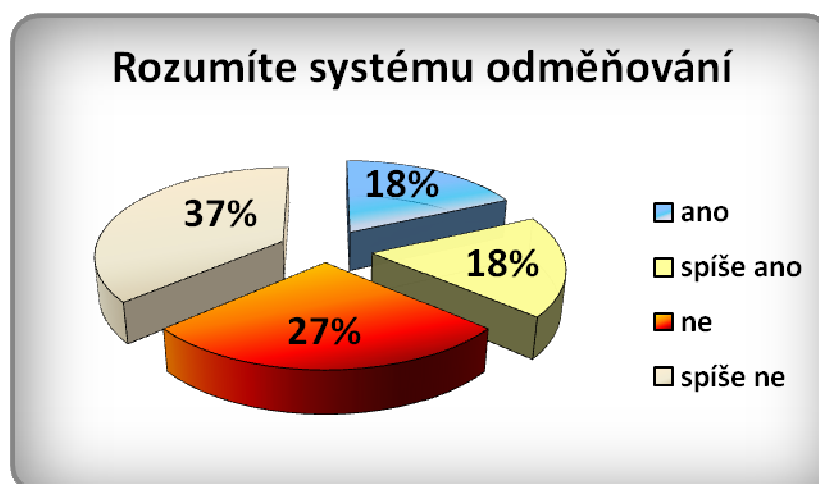
montážních dělníků. Možná z tohoto důvodu se objevil větší počet procent i u odpovědi „ne“.



Graf 7: Odpovídá Váš Výkon celkové odměně (vlastní zpracování)

➤ *Rozumíte systému odměňování*

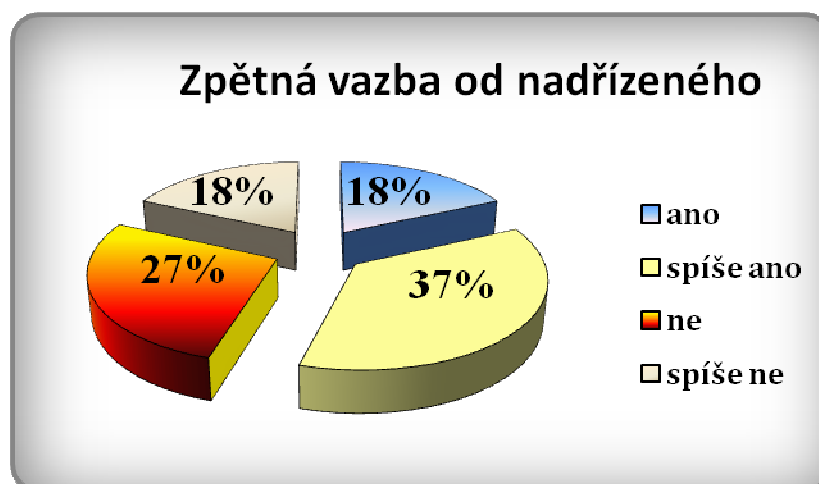
Další otázkou v dotazníku bylo, zda zaměstnanci rozumějí systému odměňování. Tato problematika je velmi důležitá. Pracovníci musí vědět, jak jsou za daný výkon odměňováni. Ve společnosti EUROLEX Praha s. r. o. jsou zarážející odpovědi ve tvaru „spíše ne“ a „ne“. Tyto dvě odpovědi obsadili celkem 64%.



Graf 8: Rozumíte systému odměňování (vlastní zpracování)

➤ **Zpětná vazba od nadřízeného**

Na otázku, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od nadřízeného, získala odpověď „spíše ano“ největší procento a to 37%. Zanedbatelná není také odpověď „ne“ se svými 27%. Zhodnocení práce od vedoucího by mělo fungovat v každém zaměstnání. Pracovníci musí vědět, za co si jich majitel cení, co zvládli na výbornou a za co je musí pokárat.



Graf 9: Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného (vlastní zpracování)

➤ **Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím**

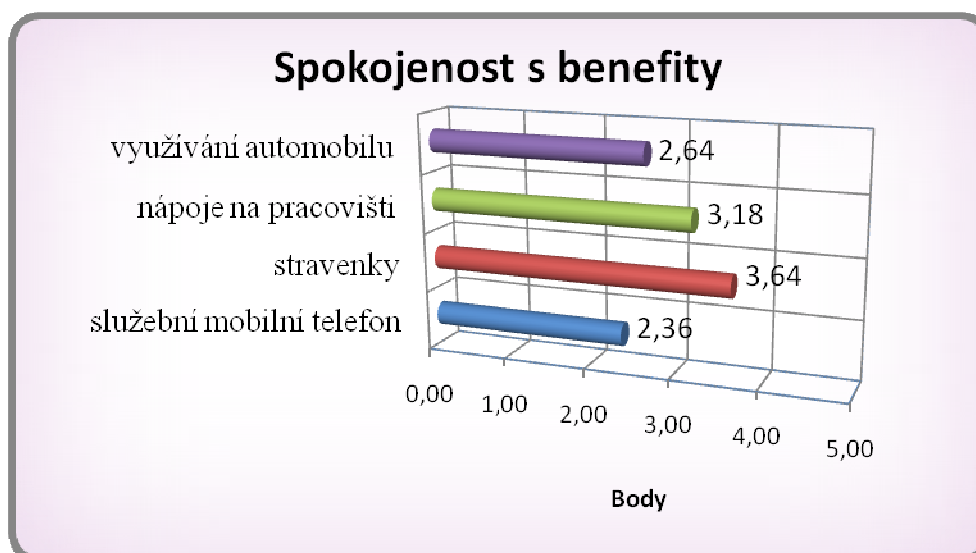
Pracovní prostředí je důležitý faktor při výkonu práce. 9% dotázaných ohodnotilo prostředí jako nadprůměrné, naopak odpověď „podprůměrné“ dostalo 18%. Zbytek (procenty 73%) obsadilo hodnocení „průměrné“.



Graf 10: Jste spokojeni s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

➤ **Spokojenost s benefity**

Další graf (číslo 11) zobrazuje spokojenost zaměstnanců s benefity. Tyto odpovědi byly hodnoceny bodově. Zaměstnanec tak mohl ke každému benefitu přidělit číslo od jedné do pěti, přičemž pět bodů bylo nejlepším hodnocením. Nejlépe skončili stravenky, které dostávají všichni zaměstnanci nerozdílně. Je to nejčastější typ zaměstnaneckých výhod. Průměrně dostali 3,64 bodů. Na druhém místě s průměrem 3,18 bodů se umístily nápoje na pracovišti. Další dva benefity nejsou poskytovány všem zaměstnancům, proto se jich hodnocení mohlo dostat na poslední místa. Je to využívání osobního automobilu a služební mobilní telefon.



Graf 11: Spokojenost s benefity (vlastní zpracování)

➤ **Velikost zájmu o zvýšení mzdy nebo o zavedení nového benefitu**

Další otázka v dotazníku by měla ukázat, zda by zaměstnanci uvítali zvýšení mzdy nebo zavedení nového benefitu. Z dotazníku vyplývá, že zvýšení mzdy by uvítalo 36% pracovníků. 64% je pro nový benefit (viz. graf číslo 12).



Graf 12: Upřednostňujete zvýšení mzdy nebo o zavedení nového benefitu (vlastní zpracování)

➤ **Kterou z uvedených zaměstnaneckých výhod upřednostňujete**

Z předchozího grafu jasně vyplývá, že zaměstnanci chtějí raději nový benefit než zvýšení mzdy. Další otázka tedy musela znít, jakou zaměstnaneckou výhodu by zvolili. Dotázaní mohli zatrhnout maximálně tři možnosti. Výsledky jsou zpracované v grafu číslo 13.

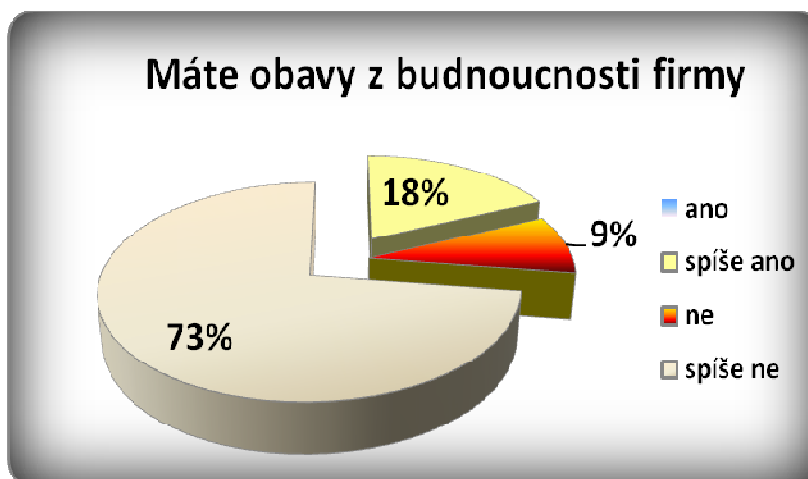


Graf 13: Kterou zaměstnaneckou výhodu upřednostňujete (vlastní zpracování)

Nejvíce bodů získal příspěvek na penzijní připojištění. Pro zaměstnance je nejvýhodnější v případě splnění základních podmínek, jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce. Dále by si zaměstnanci zvolili příspěvky na bydlení (8 bodů) a příspěvky na dovolenou (6 bodů). Čtyři body získali dva benefity a to příspěvek na životní pojištění a příspěvky na sportovní a kulturní akce. Nejméně bodů získalo školení zaměstnanců a to pouze dva body. Z tohoto je patrné, že zaměstnanci upřednostňují takové benefity, které jim poskytnou peněžní prostředky.

➤ ***Máte obavy z budoucnosti společnosti***

Pokud mají zaměstnanci pochyby v budoucnosti celé společnosti, může se to odvíjet na jejich výkonu. Odpovědi na tuto otázku jsou zpracované v grafu číslo 14. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ získaly 82%. Pouhých 18% z dotázaných zvolilo možnost „spíše ano“. Z těchto výsledků je jisté, že se zaměstnanci vůbec nebojí o budoucnost společnosti.



Graf 14: Máte obavy z budoucnosti společnosti (vlastní zpracování)

➤ ***Přemýšleli jste v posledních třech měsících o změně zaměstnání***

Po prohlédnutí grafu číslo 15 je jasné, že zaměstnanci společnosti EUROLEX Praha s. r. o. neuvažují o odchodu z této firmy. Odpověď „ne“ získala 91%. Tuto otázku mohla ovlivnit ekonomická situace v České republice.



Graf 15: Přemýšleli jste v posledních třech měsících o změně zaměstnání (vlastní zpracování)

2.7 Shrnutí zjištěných skutečností

Zaměstnanci firmy EUROLEX Praha s. r. o. věří v budoucnost společnosti a nebojí se o ni. Takový názor ale nemá majitel firmy, který po našem rozhovoru začíná uvažovat o zrušení pobočky v Jihlavě. V této kanceláři pracují hlavně obchodní a administrativní pracovníci.

Výsledky z dotazníků nejsou nijak zarážející. Firma nemá žádné konkrétní hodnocení a pevný systém odměňování zaměstnanců. Mzda se tak pracovníkům mění každý měsíc. Vedoucí pracovník sdělí výši odměny pouze administrativní pracovníci, která veškeré částky pošle externí účetní. Dále se vedoucí pracovník o mzdy a odměny nestará. Proto se zřejmě v dotazníkovém šetření objevilo, že nadpoloviční většina nerozumí systému odměňování. Několik z nich ani neví, že je jejich vedoucí sleduje a hodnotí. Sami zaměstnanci pak nemají zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Naopak vedoucí pracovník nemůže vědět, zda konkrétní zaměstnanec plní řádně své pracovní povinnosti. U pracovníků, kteří montují, hledají nebo měří zakázky, nemá majitel společnosti přehled, zda celý týden skutečně věnovali pracovnímu nasazení. Zaměstnanci pracující v terénu totiž nemusí dojíždět na pobočku. Někdy se tam neobjeví celý týden.

Analýza celkového systému hodnocení se dá shrnout do tabulky SWOT. Jedná se pouze o zjištěné skutečnosti týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Tabulka 4: Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
▪ Výplata mezd - společnost vždy ze svých tržeb vyplácí mzdu nejprve zaměstnancům ▪ Malá společnost - dobrá komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem ▪ Přátelská atmosféra a dobré vztahy - zaměstnanci se sami snaží podávat dobré pracovní výkony, pokud pracují v příjemné atmosféře	▪ Systém hodnocení nemá řád - zaměstnanci mu nerozumí, nejsou s ním seznámeni, vedení společnosti nemá dostatečný přehled o výkonech svých zaměstnanců ▪ Nedostatečná zpětná vazba v hodnocení - zaměstnanci nejsou nuceni k tomu, aby zvýšili pracovní nasazení a snažili se o lepší výsledky
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
▪ Zrušení pobočky v Jihlavě - získání vyšších investic, možnost soustředit se více na clientský servis, spokojenost zákazníků, propagací, investovat do systému hodnocení s cílem zvýšit motivovanost zaměstnanců, centralizace činností	▪ Zrušení pobočky v Jihlavě - rozhodí zaběhnutý systém, ztráta zaměstnanců může ohrozit celkový vývoj společnosti, může se snížit rozsah působení firmy, menší propagace v dané oblasti, méně zakázek

Pozn.: zrušení pobočky ve své podstatě představuje příležitost i hrozbu. Po tomto kroku bude mít společnost více finančních prostředků (úspora nájemného, spotřeby energií, mezd) a zároveň přijde o své zaměstnance, a tedy i možné potenciální klienty.

3 Návrh změn

Z předchozí analytické části vyplývá, že firma EUROLEX Praha s. r. o. nemá žádný pevně stanovený řád. Ten pak postrádá nejen zaměstnavatel, který by se při jeho existenci měl o co opřít v hodnocení zaměstnanců, ale především zaměstnanci. Pracovníci by měli mít přehled, dle čeho a jak jsou hodnoceni. Bez těchto informací je motivovanost zaměstnanců značně snížena, neboť si neuvědomují, co přesně zaměstnavatel zohledňuje při tvorbě hodnocení.

Důležitá informace, která se objevila díky celkové analýze, je možnost zrušení pobočky v Jihlavě. Toto rozhodnutí je velmi složité, vyžaduje jasně definovaný plán a závisí na něm další kroky ve firmě. Nyní se budu věnovat dalším zjištěným bodům týkajícím se odměňování zaměstnanců:

- ❖ Hodnocení zaměstnanců a jejich motivace
- ❖ Největší problém v odměňování
- ❖ Zavedení nového benefitu
- ❖ Náklady společnosti
- ❖ Shrnutí změn a jejich nákladů
- ❖ Způsob zavedení zmíněných změn

3.1 Hodnocení zaměstnanců a jejich motivace

Hodnocení, jak již bylo řečeno v teoretické části, má dvě podoby. Mezi formální patří pravidelné posuzování práce zaměstnance. Neformální je spíše příležitostné, např. při velké zásluze zaměstnance na zakázce. Týká se to ale samozřejmě i negativních výsledků zaměstnance. Ve firmě EUROLEX Praha s. r. o. je zapotřebí zaměřit se na obě tyto oblasti. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že zaměstnanci nevědí, že jsou také předmětem hodnocení. Zároveň také nedostávají zpětnou vazbu. Nemohou proto reagovat a snažit se své hodnocení zlepšovat.

- Neformální hodnocení by mělo určitě probíhat v závislosti na výkonech pracovníka. V případě špatného naměření, chybného zavedení do počítače,

nesprávného zpracování konkrétního výrobku či špatného zacházení s materiálem při montáži. Při takto zjištěných skutečnostech by neměl vedoucí pracovník váhat a zbytečně odkládat rozhovor se skutečným viníkem. Samozřejmě teď byly vyjmenovány jenom případy k „pokárání“, ale nesmí chybět ani „pochvaly“.

K tomuto účely není tedy zapotřebí speciální formulář nebo speciální požadavky. Povinnosti každého zaměstnance jsou uvedeny v pracovní smlouvě a zaměstnanec by si jich měl být vědom. Zaměstnavatel pak může kdykoli na pracovní smlouvu odkázat. Tímto by se odstranil problém zpětné vazby od nadřízeného, který se objevil v dotazníkovém šetření.

- Formální hodnocení má už jiný charakter. Jedná se o pravidelný cílevědomý proces, jehož výsledkem by měla být větší motivovanost zaměstnanců k lepším výkonům a tím samozřejmě větší prosperita firmy na trhu. Ve sledované firmě ale žádný takový systém nefunguje. Řešením, které navrhuji, je sestavení plánu hodnocení jednotlivých zaměstnanců tak, aby každý zaměstnanec věděl, za co je hodnocen a jakých dosáhl výsledků. Další změnou bude plán pravidelných schůzek s jednotlivými pracovníky. V tak malé firmě je nejlepším kontaktem právě osobní setkání hodnotitele s hodnoceným. Osoby se znají a mohou si pohovořit na téma spokojenost na pracovišti, podněty ke zlepšení a v neposlední řadě se zaměstnanci mohou zeptat na to, co jim v hodnocení není nebo nebylo jasné. Zároveň by vedoucí pracovník shrnul za určité období výkon pracovníka, pochvaly a nedostatky a stanovil by cíle pracovního výkonu daného zaměstnance pro další posuzované období.

Tyto schůzky by se uskutečňovaly v určitých časových intervalech. Ideálním časovým rozestupem je čtvrtletí. Setkání by tedy rekapitulovalo hodnocení za 3 předchozí měsíce. Vedoucí pracovník by sestavil harmonogram schůzek tak, aby se nestalo, že bude v určité době vytížen pouze touto prací a každý zaměstnanec by byl o schůzce informován elektronickou pozvánkou doručenou na adresátův e-mail.

K tomuto hodnocení je zapotřebí speciální formulář, jak už jsem zmínila výše. Formulář bude univerzální pro všechny zaměstnance.

Tabulka 5: Vzor formuláře - Hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Hodnocení zaměstnanců			
období /			
jméno		příjmení	
pracovní funkce			
Hodnocení:			
		<i>body</i>	
množství vykonané práce	1	2	3
důvod....			
kvalita vykonané práce	1	2	3
důvod....			
samostatnost	1	2	3
důvod....			
přístup a komunikace ke kolegům	1	2	3
důvod....			
snaha řešit problémy	1	2	3
důvod....			
Celkové hodnocení			
Zaměstnanec			
• vyjádření • cíl • splnění návrhu na zlepšení z minulého období			
<u>Společný návrh na zlepšení</u>			
Datum:		Hodnotil:	

Formulář je sestaven z pěti důležitých kritérií hodnocení. Tato kritéria lze hodnotit body 1, 2 a 3. Tři body obdrží zaměstnanec v případě výborného posouzení daného kritéria. Opakem je jeden bod, který naznačuje nevyhovující výkon zaměstnance. A dva body znamenají průměrné výkony. Hodnotitel by si měl do formuláře poznamenat, z jakého důvodu volil to či ono hodnocení a kde je prostor pro zlepšení zaměstnance (cíle do dalšího posuzovacího období). Dále se tu nabízí prostor pro vyjádření zaměstnance, který bude zaznamenán. Zároveň si může sám zaměstnanec určit cíl dalšího osobního rozvoje. Na konci tohoto rozhovoru se zapíše společný návrh na zlepšení. Zda tento návrh byl či nebyl v daném období splněn, bude v diskuzi v následujícím hodnocení.

Tento hodnoticí formulář platí pro všechny zaměstnance. V případě čtvrtletních odměn se dosažená známka zprůměruje. U ročního hodnocení se získané body sčítají.

Firmě EUROLEX Praha s. r. o. bych doporučila, aby hodnoticí schůzky opakovala každé čtvrtletí, zejména v tomto období, kdy majitel společnosti uvažuje o zrušení pobočky. Bude to pro něho jistě časově náročné, ale pro správné posouzení výkonnosti nutné. Pro zaměstnance tyto schůzky budou velkým přínosem. Může se k danému hodnocení vyjádřit a zároveň si uvědomí, do jaké míry ovlivňuje jeho výkon peněžní odměna. Podrobný náhled pravidelných schůzek (vždy pondělí a úterý) zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Časový rozpis pravidelných schůzek (vlastní zpracování)

Období		Den	
2011	říjen	3. 10.	4. 10.
2012	leden	9. 1.	10. 1.
	duben	2. 4.	3. 4.
	červenec	2. 7.	3. 7.
	říjen	1. 10.	2. 10.
2013	leden	7. 1.	8. 1.

Aby se zaměstnanci mohli stále věnovat práci, budou k dispozici vždy dva dny. Jako první na hodnocení vždy půjde pracovník, který svoji práci vykonává v terénu. Ostatní pracovníci totiž během té doby klidně mohou pracovat na svých úkolech. Časové

rozmezí na hodnocení a rozhovor s jedním pracovníkem jsem zvolila 20 minut. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci budou během každého měsíce hodnoceni neformálním hodnocením. Tyto schůzky budou sumarizovat předchozí výtky a pochvaly. Hodinový rozpis všech zaměstnanců je uvedený v následující tabulce.

Tabulka 7: Hodinový rozpis pravidelných schůzek (vlastní zpracování)

Den	Hodina	Zaměstnanec
3. 10.	7:00	Montážní pracovník
	7:20	Montážní pracovník
	7:40	Obchodní pracovnice
	8:00	Obchodní pracovnice
	8:20	Počítačový technik
	8:40	Administrativní pracovnice
4. 10.	7:00	Pracovník pro měření
	7:20	Pracovník pro měření
	7:40	Pracovník pro měření
	8:00	Pracovník ve výrobě
	8:20	Pracovník ve výrobě

3.2 Motivace zaměstnanců

V současné době jsou zaměstnanci motivováni peněžní odměnou. Její výše se odvíjí od výkonu pracovníka. Ale jak již bylo dokázáno v dotazníkovém šetření, zaměstnanci nevědí, že jsou hodnoceni v závislosti na svém výkonu. Proto není zcela jisté, zda pochopili systém odměn a zda tedy odměny mají vliv na jejich motivaci k vyšším pracovním výkonům.

Nutnou změnu podporuje i teorie ekvity (neboli rovnosti). Zaměstnanci mohli porovnávat svůj výkon a odměnu s výkonem a odměnou svého kolegy. Ale protože vedoucí pracovník neměl dostatečné informace, které většinou zaměstnanci mezi sebou vědí, v hodnocení neviděli žádný systém.

Motivace je vnitřní a vnější. Vnější motivace je ta, na kterou by se měl zaměstnavatel soustředit a kterou může ovlivnit. U firmy EUROLEX Praha s. r. o. ale dochází dle mého názoru k podceňování tohoto prvku majícího velký vliv na pracovní výkon zaměstnance. Již zmíněný a navržený program hodnocení by měl odstranit případné neznalosti zaměstnanců, zabezpečit jejich informovanost v oblasti odměn a dát tedy volný průchod a podporu snaze zaměstnance po lepších výsledcích. Již samotný osobní rozhovor (čtvrtletní schůzka) nabízí možnost k lepší motivaci pracovníka. Hodnotitel sdělí zaměstnanci důvody daného hodnocení, otevře prostor pro zlepšení a vybídne zaměstnance k jeho návrhům, podnětům či dotazům. Zaměstnanec tak bude mít pocit, že i na jeho mínění záleží a k těmto schůzkám a následně k pracovní činnosti bude přistupovat zodpovědněji.

Z tohoto hlediska by se dal zmíněný vzorový list hodnocení zaměstnanců považovat za motivační list, neboť obsahuje pozitivní i negativní hodnocení a otevírá prostor pro zlepšení pracovního výkonu (stanoví cíle zaměstnance do příštího hodnocení). V případě, že zaměstnavatel podle vyplnění usoudí, že zaměstnanec ve sledovaném období pracoval aktivně, spolehlivě, samostatně a že splnil své cíle, zvýší mu odměnu.

Zaměstnanci motivováni 2% z ročního obratu

Do této kategorie spadaly tyto funkce

- obchodní pracovnice,
- počítačový technik,
- pracovníci pro měření.

Pracovníci, kteří se zabývají měřením, mají většinou na starosti i výpomoc montážním pracovníkům a také shánění nových klientů. Jejich výkon bude nyní lépe kontrolován, neboť se zavede sledovací zařízení do aut. U obchodních pracovníků se nejedná přímo o sjednávání nových zakázek, ale spíše je to administrativní práce (odpovídání na e-mailové a telefonické dotazy). Počítačový technik se stará o zadávání konkrétních rozměrů do počítače a o IT podporu celé firmy (tedy čtyř počítačů). Pro všechny bych snížila odměny z 2% na 1,5%, protože jejich výkon je zbytečně finančně nadhodnocen. Toto 1,5% se bude vyplácet formou záloh během celého roku. Měsíčně každý zaměstnanec dostane odměnu ve výši 4.500 Kč. Na konci roku se celkově vyplacená

odměna porovná s nárokovanou (1,5% z ročního obratu pobočky v Jihlavě) a rozdíl se doplatí.

Zaměstnanci motivováni peněžní odměnou 0 – 5.000 Kč

Do této kategorie patří

- výrobní pracovníci,
- montážní pracovníci.

V této části nastane také změna. Peněžní odměna se bude nyní vyplácet se čtvrtletním shrnutím. Zaměstnanec dostane každý měsíc odměnu ve výši 2.500Kč. Celkově za tři měsíce tedy dostane 7.500Kč. Další postup se odvíjí od výsledku v hodnoticím formuláři. Zprůměrují se dosažené výsledky, podle kterých zaměstnanec ve čtvrtém měsíci obdrží peněžní odměnu za zhodnocení celého čtvrtletí, nebo naopak její část bude muset vrátit. Výchozí hodnoty jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 8: Průměry z hodnocení závislé na peněžní odměně (vlastní zpracování)

Dosažený průměr z hodnoticího formuláře	Příplatek/vrácení odměny
2,8 a více	+ 3000 Kč
2,4 – 2,7	+ 1500 Kč
1,8 – 2,3	- 500 Kč
pod 1,8	-2 000 Kč

U zaměstnance, který podle výsledku z hodnoticího formuláře nedosáhl na odměnu, se strhne maximální částka 2.000Kč v následujícím čtvrtletí. Všichni zaměstnanci dostávají 2.500 Kč za měsíc, proto na následující tři měsíce obdrží rozdíl a to 500 Kč.

Tabulka 9: Vzorový přehled přidělování odměn v Kč (vlastní zpracování)

Zam-nec	I.			Hodnocení po čtvrtletí		II.		
	leden	únor	březen	průměr	odměna	duben	květen	červen
X	2500	2500	2500	2,8	✓ +3000	2.500 + 3.000	2500	2500
Y	2500	2500	2500	1,2	✗ -2000	2.500 - 2.000	500	500

K lepší evidenci odměn závislých na čtvrtletním hodnocení slouží následující tabulka. Vedoucí pracovník si zde zaznamená jméno pracovníka a k němu veškeré odměny, které mu náleží na celé následující čtvrtletí.

Tabulka 10: Roční evidence příplatků (vlastní zpracování)

Zam-nec	I.		II.		III.		IV.		Celkem za rok
	<i>Průměr</i>	<i>Odměna</i>	<i>Průměr</i>	<i>Odměna</i>	<i>Průměr</i>	<i>Odměna</i>	<i>Průměr</i>	<i>Odměna</i>	
X	2,8	3 000Kč							
Y	2,2	-500 Kč							
Z	1,2	-2 000Kč							

Samozřejmostí je, že zaměstnanci nebudou motivováni pouze peněžní formou. I když je tato forma většinou nejvíce vyžadována. Nepeněžní forma zaměstnaneckých benefitů obsahuje služební mobilní telefon a služební auto. Tyto hodnotné benefity nedostávají všichni zaměstnanci, ale jen ti z nich, kteří pracují v terénu a sjednávají si schůzky s klienty.

3.2.1 Navýšení roční odměny

Hodnoticí formulář a jeho vazba na čtvrtletní odměny se týká zaměstnanců pracujících v terénu. Pro využití výsledků dosažených z formuláře a zároveň pro motivaci i jiných pracovníků zavedu roční odměny. Tyto odměny budou vyplaceny těm zaměstnancům (bez rozdílu pracoviště), kteří za rok získají 50 a více bodů. Maximální odměna bude mít výši 6.000Kč a vyplácet se bude v lednové výplatě.

Tabulka 11: Roční odměna navíc (vlastní zpracování)

Celkové body za rok	Roční odměna
55 - 60	6 000 Kč
50 - 54	1 000 Kč
pod 50	0

3.3 Zavedení sledovacího zařízení

Vedoucí pracovník nemůže sledovat zaměstnance při práci v terénu. Nemá dostatečné informace o tom, zda konkrétní zaměstnanec pracuje či nikoliv, hůře si tak udělá obraz o jeho celodenní pracovní činnosti. Největší změnou v celkovém systému odměňování bude zavedení sledovacího zařízení do aut. Tímto se omezí zaměstnanecká volnost, ale po domluvě s majitelem firmy, je možné ji vykompenzovat novým benefitem.

Zaměříme se zde na ty pracovní funkce, které budou postihnuty touto největší změnou. Jedná se o pracovníky zabývající se měřením a montážemi. U montážních pracovníků se dá zkontrolovat, zda je zakázka dokončená. Ale vedoucí pracovník neví, kdy začal zaměstnanec na zakázce opravdu pracovat. U pracovníků pro měření je tento problém stejný. Tito pracovníci se ještě starají o „hledání zakázek“. Touto činností se rozumí roznášení letáků a nabídek po obcích a městech. U obou těchto funkcí zaměstnanci ke své činnosti využívají služební automobil. Protože ale majitel povolil používat tento benefit i pro soukromé účely, je zcela nemožné zjistit, kolik daný zaměstnanec ujel kilometrů (a zda vůbec pracoval). Proto je důležité zavedení sledovacího zařízení do aut. Firma bude mít za zakoupení čipů a sledovacího zařízení počáteční náklady.

Počáteční náklady na sledovací zařízení

Podle získaných údajů se ceny pohybují od 4.000 Kč. Vybrala jsem typ, který je napevno připevněn k automobilu. Na ovladači lze přepnout okénko pracovní/soukromé cesty a průběh je zároveň promítán a zaznamenán v počítači. Ten by využívala administrativní pracovnice. Celkové náklady na nákup zařízení a aktivaci by vyšly zhruba na 7.000 Kč na jeden automobil. Měsíční poplatky se odvíjejí od sjednané doby užívání, ale pohybují se kolem 120Kč/měsíc.

Firma musí počítat i s dalšími náklady. Kontrolu nad tímto zařízením bude mít administrativní pracovnice, které se tak zvětší pracovní náplň. Jako odměnu za kontrolu sledovacího zařízení a zároveň srovnání a zápis formulářů o hotových zakázkách ji náleží 1.000Kč za měsíc. A stejně jako ostatní zaměstnanci obdrží možnost penzijního příspěvku (viz. nový benefit).

Tabulka 12: Náklady na sledovací zařízení (vlastní zpracování)

Počet automobilů	zařízení	aktivace	Poplatky	
			měsíční	roční
1	7 000 Kč	2 000 Kč	120 Kč	1 440 Kč
4	28 000 Kč	8 000 Kč	480 Kč	5 760 Kč

Celkové náklady za rok činí 41 760 Kč

3.3.1 Dokladování hotových zakázek

Kontrola hotových a rozpracovaných zakázek by měla probíhat pomocí formuláře, který díky sledovacímu zařízení bude velmi jednoduchý. Zápis se skládá pouze z názvu zakázky (uvede se město a příjmení klienta), data dokončení zakázky a případné poznámky, jak je uvedeno ve vzorové tabulce.

Tabulka 13: Vzorový list - dokončení zakázky (vlastní zpracování)

Zakázka	Den	Stav zakázky	Poznámky
Karlov - Novák	4.4.	D	Ozvat se v 6/2011 -nabídka nových dveří
Karlov - Petruš	4.4.	D	

Toto dokladování umožní vedoucímu pracovníku větší přehled. I když se během týdne s žádným pracovníkem neuvidí, bude mít přehled o tom, která zakázka je již hotová. Tento dokument lze vyplňovat pomocí portálu na internetu. Stačí, když si firma omezí přístup do určité složky, kam se tento list zavede. Zaměstnanec tak nebude mít problém s dokladování v případě, že bude mimo kancelář celý týden.

3.4 Zavedení nového benefitu

Zaměstnanci si v dotazníkovém šetření zvolili raději zavedení nového benefitu než zvýšení tarifní/hodinové mzdy. V další otázce získalo 9 bodů z 11 možných penzijní

připojištění. Jelikož v celkovém systému hodnocení došlo ke změnám, které ovlivní zaměstnance, lze zavést nový benefit.

Penzijní připojištění je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance. Doporučila bych příspěvek 500Kč za měsíc na pracovníka. Náklady společnosti budou propočítány v celkových nákladech. Nárok na penzijní připojištění bude mít zaměstnanec po dvou odpracovaných letech ve firmě.

Zavedení tohoto benefitu je velmi jednoduché. Stačí zavolat zprostředkovatelské společnosti a ta už se o všechny potřebné podklady postará. Společnosti EUROLEX Praha s. r. o. tím nevznikají žádné náklady. Zprostředkovatelské společnosti fungují na principu provizí za zprostředkovatelskou smlouvu. Jejich nabízející službou je i to, že přijedou k zaměstnancům společnosti přímo do firmy a veškeré dokumenty se vyřeší v rámci pracovní doby.

3.5 Měsíční náklady společnosti na zaměstnanecké výhody

Měsíční náklady společnosti na zaměstnanecké výhody jsou shrnuty v tabulce. Jedná se o průměrné měsíční částky. Nově je tam zavedeno penzijní připojištění, na které mají všichni zaměstnanci nárok (všichni jsou zaměstnáni déle než dva roky).

Tabulka 14: Měsíční náklady za zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Benefity / náklady	1 zaměstnanec	Využívá zaměstnanců	Za celou firmu
Stravenky	38,50 Kč	11	424 Kč
Nápoje na pracovišti	58,18 Kč	11	640 Kč
Mobilní telefon	350,00 Kč	7	2 450 Kč
Služební automobil	4 000,00 Kč	4	16 000 Kč
Penzijní připojištění <i>NOVĚ</i>	500,00 Kč	11	5 500 Kč
<i>Celkové náklady</i>	-----	-----	25 014 Kč

Mezi náklady společnosti EUROLEX Praha s. r. o. patří mzdové náklady (včetně odměn), náklady již zmíněné se zavedením nového sledovacího zařízení a za zavedení (či zachování) zaměstnaneckých výhod. Samozřejmostí je, že firma nemůže počítat vše pouze v nákladech. Veškeré změny se týkají správně odvedené práce, jejího hodnocení a hodnocení zaměstnanců za delší časové období.

Nepravidelné zaměstnanecké benefity

Mezi nepravidelné benefity patří odměny při životních nebo pracovních jubileích. Firma EUROLEX Praha s. r. o. vyplácí odměny při pracovních jubileích, ale dosavadní způsob nemá žádný řád ani strukturu. Návrhem na zlepšení je tabulka číslo 6, kterou lze používat pro všechny zaměstnance bez rozdílu pracoviště.

Tabulka 15: Odměny v závislosti na délce odpracovaných let (vlastní zpracování)

Počet let v zaměstnání	Odměna
3	1 000 Kč
5	1 500 Kč
10	3 000 Kč
15	4 000 Kč
20	6 000 Kč
25	8 000 Kč
30	10 000 Kč

Další příspěvek dostávají zaměstnanci při životních jubileích. Systém udělování tohoto příspěvku ovšem také nemá žádnou ucelenou a zřetelnou formu. Zde navrhuji velmi jednoduché řešení. V případě dovršení věku 25, 30, 35, 40 a 45 dostane zaměstnanec odměnu ve výši 1.000Kč. Vyšší odměnu (částku 1.500Kč) obdrží zaměstnanec, který dovrší věku 50 let a poté každých dalších 5 let, pokud bude stále pracovat v dané firmě.

Oděv a obuv

Vedoucí pracovník přiděloval oděv dle potřeby zaměstnanců. Tento benefit bych chtěla zefektivnit návrhem v následující tabulce. Obuv si mohou zaměstnanci vybrat a koupit

sami, tak aby s ní byli spokojeni a pohodlně se jim pracovalo. Dostanou na ni od firmy příspěvek ve výši 1.000Kč. Dle tabulky budou vědět, kdy mají na pracovní oděv nárok a budou s ním lépe hospodařit.

Tabulka 16: Zaměstnanecký benefit - oděv a obuv (vlastní zpracování)

Oděv	Při nástupu do práce	I. Rok	II. Rok	III. Rok
Kalhoty	2 ks	1 ks	1 ks	1 ks
Tričko	3 ks	2 ks	1 ks	1 ks
Bunda	1 ks	---	---	1 ks
Obuv	1 000 Kč	---	1 000 Kč	---

3.6 Shrnutí změn a jejich nákladů

Následující tabulka nám zobrazuje mzdu zaměstnanců, která se nezměnila. Změny se objevily pouze v odměnách, které tabulka zpřehledňuje. Změny v benefitech se týkají hlavně penzijního připojištění. Na tento benefit mají nárok všichni zaměstnanci. Nejvíce změn zaznamenali montážní pracovníci. Jejich výkon nyní bude více sledován, proto jim náleží patřičné peněžní ohodnocení, služební automobil a mobilní telefon i pro soukromé účely.

Tabulka 17: Shrnutí změn v peněžní odměně (vlastní zpracování)

Funkce	Mzda		Odměny		
	tarifní	časová	měsíční	čtvrtletní	roční
Obchodní prac.	15000 Kč	-----	4500 Kč *)	-----	1,5% **)
PC technik	13000 Kč	-----	4500 Kč *)	-----	1,5% **)
Administr. prac.	15000 Kč	-----	1000 Kč	-----	-----
Montážní prac.	-----	120 Kč/hod	2500 Kč	– 2 000 Kč až 3 000 Kč	-----
Prac. ve výrobě	-----	120 Kč/hod	2500 Kč	– 2 000 Kč až 3 000 Kč	-----
Prac. pro měření	15000 Kč	-----	4500 Kč *)	-----	1,5% **)

Pozn. *) měsíční "zálohy" z 1,5%

**) 2% z ročního obrátu pobočky v Jihlavě

Tabulka průměrných ročních nákladů společnosti zobrazuje současný stav a stav nákladů po změnách. Z rozdílu je jasné, že společnost zavedení sledovacího zařízení a penzijního připojištění téměř nepocítí. Důvodem jsou ostatní změny, které se novým systémem snižovaly. Tento rok se počítá i se zakoupením sledovacího zařízení, proto v dalších letech bude částka nižší (asi o 36.000 Kč).

Tabulka 18: Průměrné roční náklady týkající se zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Současný stav	Po změnách
Životní jubilea	6 000 Kč	2 000 Kč
Pracovní jubilea	5 000 Kč	3 000 Kč
Obuv	4 200 Kč	4 000 Kč
Oblečení	7 700 Kč	3 650 Kč
Stravenky	5 082 Kč	5 082 Kč
Pitná voda	7 680 Kč	7 680 Kč
Služební telefon	29 400 Kč	29 400 Kč
Služební automobil	192 000 Kč	192 000 Kč
Penzijní připojištění	0 Kč	66 000 Kč
Odměny	738 000 Kč	684 500 Kč
Sledovací zařízení	0 Kč	41 760 Kč
Celkem	995 062 Kč	1 039 072 Kč

Rozdíl 44 010 Kč

Přínosy změn pro společnost EUROLEX Praha s. r. o. jsou jednoznačné, a to v lepší kontrole nad činností každého zaměstnance, v jednoduchém systému přidělování odměn a v lepší komunikaci s pracovníky, kteří se nemusí bát vyjádřit. Pro zaměstnance je přínos v tom, že jim nyní systém odměn a zaměstnanecké výhody budou kompletně vysvětleny. Každý pracovník uvidí (dle tabulek) na co má a nemá právo, a tak může svoji celkovou mzdu ovlivňovat svým výkonem. Podle celkově vyplacených odměn si zaměstnanec může myslet, že tato změna mu ve finančních prostředcích spíše uškodí. Jako kompenzaci může sloužit penzijní připojištění. Nyní se tak s tímto benefitem bude zaměstnancům vyplácet více (odměny + penzijní připojištění = 750.500Kč, dříve 738.000Kč).

3.7 Mzdy pracovníků

Změny celého systému ovlivní měsíční mzdy. Po zavedení nových změn budou mzdy téměř stejné jako doposud. Odchyly se objeví po čtvrtletním hodnocení (u zaměstnanců pracujících v terénu) nebo v lednové výplatě po navýšení roční odměny.

Tabulka 19: Výpočet mezd zaměstnanců (vlastní zpracování)

	<i>HM</i>	Soc. poj.	Zdrav. poj.	Zálohová daň	<i>Čistá mzda</i>	Stravenky	<i>K výplatě</i>
Obchodní pr.	19 500	1 268	878	1 860	15 494	630	14 864 Kč
PC technik	17 500	1 138	788	1 455	14 119	630	13 489 Kč
Prac. pro měření	19 500	1 268	878	1 860	15 494	630	14 864 Kč
Administr. prac.	16 000	1 040	720	1 155	13 085	630	12 455 Kč
Výrobní prac.	21 700	1 411	977	2 295	17 017	630	16 387 Kč
Montážní prac.	21 700	1 411	977	2 295	17 017	630	16 387 Kč

3.8 Hodnocení zaměstnanců od klientů

Zavedení je nezbytné, neboť společnost určitě nechce, aby množství vykonané práce ovlivnilo kvalitu produktů a služeb. Zpětná vazba od klienta je také důležitým měřítkem úspěchu firmy, práce a přístupu jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě je také spokojený zákazník nejlepší reklamou firmy. Toto hodnocení se bude týkat spíše zaměstnanců pracujících v terénu. Většina zákazníků dotazník spokojenosti vyplní pouze v případě negativního postoje. Toho se chce určitě firma vyvarovat. Proto bych navrhla dotazník zasílaný elektronickou formou a odměnu za jeho vyplnění - zvýšení záruky o 6 měsíců. V dotazníku budou jednoduché otázky na spokojenost klientů s včasným (dle domluvy) příchodem pracovníka, kvalitou a s poskytnutými rady o manipulaci a v neposlední řadě spokojenost s výrobkem.

3.9 Zavedení změn

Veškeré změny je třeba zapracovat do fungování firmy postupně v časovém rozestupu. Zaměstnanci musí být informováni o nově zavedených změnách. Je totiž důležité, aby

změny správně pochopili a brali je jako další krok k lepší péči o zaměstnance a samozřejmě ke zlepšování prosperity firmy na trhu.

Časový harmonogram zavedení změn

Srpen

- ❖ Porada a školení zaměstnanců o zavedených změnách (zařizuje vedoucí pracovník)
 - informace o současném stavu firmy
 - zhodnocení celkových příjmů a nákladů společnosti
 - naznačení zaměstnancům, že není jistá budoucnost společnosti, proto se musí ihned začít řešit množství zakázek a jejich ziskovost
 - investice do sledovacího zařízení
 - investice do nového benefitu pro zaměstnance
 - změna systému odměňování
 - zavedení hodnoticího formuláře, evidence zakázek
 - nároky na veškeré benefity stanoveny v nových tabulkách

Září

- ❖ Zavedení sledovacího zařízení (zařizuje vedoucí pracovník)
- ❖ Domluvit zprostředkovatelskou společnost, která zaměstnancům nabídne uzavření penzijního připojištění s příspěvkem od zaměstnavatele (zařizuje administrativní pracovnice)
- ❖ Uvedení v provoz dokladování zakázek přes internet (zařizuje PC technik)
- ❖ Školení zaměstnanců o způsobu používání sledovacího zařízení (školí vedoucí pracovník)
- ❖ Školení administrativní pracovnice o sledovacím zařízení a jeho kontrole (školí vedoucí pracovník)

Říjen

- ❖ První hodnoticí schůzka, kterou bude vedoucí pracovník brát pouze jako informativní. Zaměstnanci bude znovu individuálně vysvětlen způsob hodnocení

a bude poukázáno na požadavky na něj kladené, stejně jako na výhody nového systému. Další schůzka bude probíhat podle předběžné tabulky číslo 6. O schůzce zaměstnanec informuje administrativní pracovníce.

- ❖ Uzavírání penzijních připojištění (zařídí zprostředkovatelská společnost)

Listopad

- ❖ Kontrola zavedení sledovacího zařízení (provede vedoucí pracovník s administrativní pracovnící)
- ❖ Kontrola příspěvků na penzijní připojištění (provede vedoucí pracovník s administrativní pracovnící)

Prosinec

- ❖ Zhodnocení finanční situace ve firmě (zhodnotí vedoucí pracovník)

Leden

- ❖ Začátek nového systému

Závěr

Bakalářská práce byla koncipována tak, aby poukázala na důležitost problematiky odměňování a hodnocení zaměstnanců v pracovním procesu. Z tohoto důvodu byla práce rozdělena na tři důležité části. V první části jsou shrnuta teoretická východiska k danému tématu. Nastiňuje se zde problematika a možnosti využití hodnocení a odměňování zaměstnanců v praxi. Informace z této části jsou využity jako podklady pro další části bakalářské práce.

Druhá část bakalářské práce se věnovala již konkrétní firmě. Pomocí metody rozhovoru a dotazníkového šetření byla provedena analýza společnosti s důrazem na problematiku odměňování a motivaci zaměstnanců. V této části práce bylo poukázáno na problémy a mezery ve využívaném systému v dané firmě. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě EUROLEX Praha s. r. o. neměl jasné formulovaná pravidla, objevily se problémy s hodnocením pracovníků pracujících v terénu, zaměstnavateli chyběl dostatečný přehled o činnosti těchto pracovníků, pracovníci často nevěděli, jakým způsobem jsou hodnoceni a co má vliv na výši jejich odměn. Při nedostatku podkladů a absence vedení agendy hodnocení mohlo docházet k pocitu, že hodnocení závisí pouze na rozhodnutí vedoucího pracovníka a může být neobjektivní. Stejně tak absence zpětné vazby od hodnotitele potlačovala možnost pozitivního vlivu na další činnost zaměstnance, na jeho motivovanost a ochotu podávat lepší pracovní výkony.

Třetí část bakalářské práce poukazuje na možnosti zlepšení celého systému odměňování a propočítává nutné náklady, které s sebou tyto změny nesou. Navrhované řešení zohledňuje nedostatky odhalené v analytické části bakalářské práce, snaží se zefektivnit systém hodnocení tak, aby odrážel skutečnost a měl přímý vliv na motivaci a odhodlání zaměstnanců podávat lepší výkony. Zároveň návrh zohledňuje požadavky a názory zaměstnanců uvedené v dotazníkovém šetření.

Mezi největší změny patří zavedení jednotného hodnoticího formuláře, podle kterého se odvíjí výše odměny na další čtvrtletí. Zároveň jsou tak jasné stanoveny požadavky na zaměstnance a každý zaměstnanec získá zpětnou vazbu od svého hodnotitele. Dalším návrhem, který je v této práci rozpracován, je zavedení sledovacího zařízení do aut a

dokladování hotových zakázek. Tyto změny pomohou vedoucímu pracovníkovi získat lepší přehled o vykonané či započaté práci. V navrhovaném řešení je také položen důraz na správné zavedení změn do zaběhnutého provozu a na zohlednění potřeb a psychiky zaměstnanců. Každou změnu mohou totiž vnímat negativně a je třeba jim vše řádně vysvětlit a jednotlivé kroky správně načasovat. Zavedení nového benefitu je pro zaměstnance tzv. kompenzací za změny, které se zaměstnanců dotknou a mohou vyžadovat zvýšenou časovou náročnost.

Závěrem je třeba dodat, že cílem práce také bylo, aby navržený systém hodnocení a odměňování zaměstnanců byl citlivý k firmě a nezvýšil mnohonásobně její náklady. V průběžných výpočtech zde uváděných se toto nestalo.

Doufám tedy, že společnost EUROLEX Praha s. r. o. tyto návrhy využije a budou ji ku prospěchu na další řadu let.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- NĚMEČEK, ZICH. *Podnikový management I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2005. ISBN 80-214-3004-4.

Zákony a vyhlášky

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. 1. 2011.

Internetové zdroje

- *EUROLEX : okna, která letí...* [online]. 1997 [cit. 2011-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.eurolex.cz/>.
- *Justice.cz : Oficiální server českého soudnictví* [online]. 1997 [cit. 2011-03-21]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. Dostupné z WWW: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=EUROLEX.

Firemní zdroje

- Firemní materiály

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztah (převzato z ARMSTRONG)	14
Obrázek 2: Model celkové odměny (ARMSTRONG)	20
Obrázek 3: Maslowova hierarchie - pyramida potřeb (převzato z NĚMEČEK, ZICH)	30
Obrázek 4: Logo společnosti (převzato z firemních materiálů)	32
Obrázek 5: Organizační struktura (vlastní zpracování)	34

Seznam grafů

Graf 1: Podíl mužů a žen (vlastní zpracování)	43
Graf 2: Věk pracovníků (vlastní zpracování)	43
Graf 3: Počet let zaměstnanců ve firmě (vlastní zpracování)	44
Graf 4: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)	45
Graf 5: Vztahy s vedoucím pracovníkem (vlastní zpracování)	45
Graf 6: Je Váš výkon pravidelně posuzován (vlastní zpracování).....	46
Graf 7: Odpovídá Váš Výkon celkové odměně (vlastní zpracování)	47
Graf 8: Rozumíte systému odměňování (vlastní zpracování).....	47
Graf 9: Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného (vlastní zpracování)	48
Graf 10: Jste spokojeni s pracovním prostředím (vlastní zpracování).....	48
Graf 11: Spokojenost s benefity (vlastní zpracování).....	49
Graf 12: Upřednostňujete zvýšení mzdy nebo o zavedení nového benefitu (vlastní zpracování).....	50
Graf 13: Kterou zaměstnaneckou výhodu upřednostňujete (vlastní zpracování)	50
Graf 14: Máte obavy z budoucnosti společnosti (vlastní zpracování).....	51
Graf 15: Přemýšleli jste v posledních třech měsících o změně zaměstnání (vlastní zpracování).....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců (převzato z firemních materiálů).....	36
Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 3: Shrnutí systému odměňování (převzato z firemních materiálů).....	41
Tabulka 4: Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců (vlastní zpracování)	53
Tabulka 5: Vzor formuláře - Hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)	56
Tabulka 6: Časový rozpis pravidelných schůzek (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 7: Hodinový rozpis pravidelných schůzek (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 8: Průměry z hodnocení závislé na peněžní odměně (vlastní zpracování)	60
Tabulka 9: Vzorový přehled přidělování odměn v Kč (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 10: Roční evidence příplatků (vlastní zpracování)	61
Tabulka 11: Roční odměna navíc (vlastní zpracování)	61
Tabulka 12: Náklady na sledovací zařízení (vlastní zpracování)	63
Tabulka 13: Vzorový list - dokončení zakázky (vlastní zpracování)	63
Tabulka 14: Měsíční náklady za zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 15: Odměny v závislosti na délce odpracovaných let (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 16: Zaměstnanecký benefit - oděv a obuv (vlastní zpracování)	66
Tabulka 17: Shrnutí změn v peněžní odměně (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 18: Průměrné roční náklady týkající se zaměstnanců (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 19: Výpočet mezd zaměstnanců (vlastní zpracování)	68

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1

Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění dotazníku. Jsem studentkou třetího ročníku fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Získané údaje budou použity do mé bakalářské práce s názvem "Návrh na zlepšení systému odměňování a motivování zaměstnanců".

Dotazník je anonymní a bude poskytnut pouze do mé bakalářské práce. V případě potřeby můžete odpovědět vlastními slovy u každé otázky.

Věk

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ nad 50 let

Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

1. Jak dlouho již pracujete u společnosti EUROLEX Praha s. r. o.?

- ☐ Méně než 3 roky
- ☐ 3 – 5 let
- ☐ 6 – 8 let
- ☐ 9 – 11 let
- ☐ 12 – 13 let

2. Jaké máte vztahy na pracovišti – mezi spolupracovníky?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Standardní
- ☐ Špatné
- ☐ Velmi špatné

3. Vztahy na pracovišti s vedoucím pracovníkem?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Standardní
- ☐ Špatné
- ☐ Velmi špatné

4. Je Váš výkon pravidelně posuzován od vedoucího pracovníka?

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

5. Myslíte si, že Váš výkon odpovídá celkové odměně?

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

6. Rozumíte systému odměňování? Jste srozuměn/a s každou změnou?

- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano

7. Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného (může se jednat o pochvalu či pokárání)?

- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano

8. Jste spokojeni s pracovním prostředím? Jak byste jej ohodnotili?

- ☐ Nadprůměrné
- ☐ Průměrné
- ☐ Podprůměrné

9. Jste spokojeni s benefity? Ohodnot'te je body od 1 do 5, kde 5 je nejlepší hodnocení.

..... Využívání automobilu

..... Nápoje na pracovišti

..... Stravenky

..... Služební mobilní telefon

10. Uvítali byste raději zvýšení mzdy nebo zavedení nového benefitu?

☐ Zvýšení mzdy

☐ Zavedení nového benefitu

11. Kterou z uvedených zaměstnaneckých výhod upřednostňujete? Vyberte maximálně 3 možnosti.

☐ Příspěvky na penzijní připojištění

☐ Příspěvky na životní pojištění

☐ Školení zaměstnanců

☐ Příspěvky na sportovní a kulturní akce

☐ Příspěvky na dovolenou

☐ Příspěvky na bydlení

12. Máte obavy z budoucnosti společnosti?

☐ Spíše ne

☐ Ne

☐ Spíše ano

☐ Ano

13. Přemýšleli jste v posledních 3 měsících o změně zaměstnání?

☐ Spíše ne

☐ Ne

☐ Spíše ano

☐ Ano

Děkuji za vyplnění dotazníku. *Hana Jiráková*