



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kevin Skuhravý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Kevin Skuhrový**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na sledování systému pro odměňování zaměstnanců jak teoreticky, tak i prakticky v rohatecké firmě jménem DELTA METAL s.r.o. Teoretická část obsahuje základní informace z této oblasti, analytická zkoumá a rozebírá dostupné informace o firmě a systému odměn pro zaměstnance firmy a v poslední části se zabývá možnými změnami a vylepšeními, které by mohla firma přijmout.

Abstract

This bachelor thesis is mainly focused on tracking the compensation system in a Rohatec-based company called DELTA METAL s.r.o., both theoretically and practically. Theoretical part contains main information about this area, analytical part researches and analyzes available information about the company and their compensation system for the employees. The last part then advises possible changes and improvements that should be considered by the company.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, systém odměn, odměna, mzda, benefit, zaměstnanec

Key words

Remuneration of employees, remuneration system, reward, wage, benefit, employee

SKUHRAVÝ, Kevin. *Systém odměňování zaměstnanců* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127754>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za informace a rady, které mi ochotně dávala po celou dobu mého psaní. Také bych chtěl poděkovat vedení firmy DELTA METAL, s. r. o., za všechny informace, které mi v průběhu psaní poskytli. Chtěl bych také poděkovat své rodině a přátelům za psychickou podporu, které se mi dostávalo, když jsem ji nejvíc potřeboval.

OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	- 12 -
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	- 13 -
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 13 -
1.1.1 Cíle řízení odměňování	- 13 -
1.1.2 Filozofie odměňování.....	- 13 -
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	- 14 -
1.2.1 Složky efektivní strategie odměňování	- 14 -
1.2.2 Příklady strategie odměňování	- 14 -
1.2.3 Model procesu vytváření strategie odměňování.	- 15 -
1.3 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH VZÁJEMNÉ VZTAHY	- 15 -
1.4 SYSTÉM MEZD.....	- 17 -
1.4.1 Tarifní soustava	- 18 -
1.4.2 Formy mzdy.....	- 18 -
1.4.2.1 Časová mzda	- 18 -
1.4.2.2 Úkolová mzda	- 19 -
1.4.2.3 Podílová mzda.....	- 19 -
1.4.2.4 Zásluhová mzda	- 19 -
1.4.2.5 Mzdy za očekávané výsledky práce.....	- 20 -
1.4.2.6 Mzdy za přínos.....	- 20 -
1.4.2.7 Dodatkové formy mzdy	- 20 -
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	- 22 -
1.6 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY	- 22 -
1.7 CELKOVÁ ODMĚNA	- 22 -
1.8 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCÍ	- 23 -
1.9 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	- 24 -
1.9.1 Vnitřní faktory.....	- 24 -

1.9.2	Vnější faktory	- 26 -
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	- 27 -
2.1	O SPOLEČNOSTI DELTA METAL S. R. O.....	- 27 -
2.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	- 27 -
2.2.1	Předmět podnikání	- 27 -
2.2.2	Analýza ekonomické situace firmy.....	- 28 -
2.2.3	Index IN50.....	- 31 -
2.2.4	Závěr z úvodu o společnosti a analýzy její ekonomické situace	- 32 -
2.3	ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ A STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	- 32 -
2.3.1	Analýza 7S faktorů	- 32 -
2.3.1.1	Závěr z analýzy 7S faktorů	- 41 -
2.3.2	Dotazníkové šetření.....	- 42 -
2.3.3	Řízený rozhovor s jednatelem společnosti	- 54 -
2.4	ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ	- 55 -
2.4.3	Analýza trendu v populačním vývoji	- 55 -
2.4.3.1	Počet obyvatel.....	- 55 -
2.4.3.2	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	- 56 -
2.4.3.3	Složení obyvatel dle věku (k 31.12.2018)	- 56 -
2.4.4	Fluktuace	- 57 -
2.4.5	Zaměstnanost obyvatelstva	- 57 -
2.5	MZDA NA TRHU PRÁCE.....	- 58 -
2.5.3	Analýza zákonných norem v ČR.....	- 62 -
2.5.4	Aktivní politika zaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	- 63 -
2.5.4.1	Shrnutí aktivní politiky zaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	- 63 -
2.5.5	Analýza neziskového a dobrovolnického sektoru.....	- 63 -
2.5.6	Shrnutí analýzy externích faktorů na systém odměňování.....	- 64 -
2.6	CELKOVÉ SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	- 64 -
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	- 66 -
3.1	JEDNOTLIVÉ NÁVRHY	- 66 -
3.2	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN	- 69 -

3.2.1	<i>Časový harmonogram změn</i>	- 69 -
3.2.2	<i>Náklady navrhovaných změn</i>	- 69 -
3.2.3	<i>Přínosy změn</i>	- 72 -
4	ZÁVĚR	- 73 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 75 -
	SEZNAM GRAFŮ	- 77 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 78 -
	SEZNAM TABULEK	- 79 -
	SEZNAM PŘÍLOH	- 80 -

ÚVOD

Velmi důležitým, avšak často také opomíjeným faktorem k tomu, aby byla firma úspěšná na trhu a konkurenceschopná, je řízení lidských zdrojů. Spokojený a adekvátně odměněný zaměstnanec je základ toho, aby i výsledný produkt byl kvalitní. Pokud chce organizace vyniknout, je naprosto nezbytné, aby měla propracovaný systém odměn, které by zaměstnance dostatečně dokázaly motivovat.

Základní odměna za práci je mzda nebo plat, to však zdaleka není vše, co by zaměstnanci vyžadovali. V dnešní době je běžné nabízet velké množství benefitů, odměn a výhod, které by zaměstnance ještě více motivovali vykonávat svou práci kvalitně.

V další části je zpracována analýza firmy DELTA METAL s. r. o., která sídlí v Rohatci v Jihomoravském kraji. Tato firma o 18 zaměstnancích byla založena roku 1997 a podniká v kovovýrobě. V posledních letech si vybudovala stabilní místo na trhu a daří se jí. Tato práce vznikla proto, aby analyzovala, jak je v této firmě nastaven systém odměňování, aby našla jeho mezery a nedostatky a v návrhové části přišla s možnými vylepšeními a změnami, jejichž aplikaci by poté vedení firmy mohlo zvážit.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout změny se stávajícím systémem odměňování zaměstnanců vybrané firmy DELTA METAL s.r.o. tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a také k větší harmonii mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

První část práce je věnována teoretickým východiskům, které vysvětlují danou problematiku práce a pomáhají jejímu porozumění.

Po teoretické části následuje část věnována analýze. Cílem je provést analýzu současného stavu daného problému ve vybrané firmě. Zkoumá se dosud používaný systém odměňování a motivace zaměstnanců. Poté pomocí dotazníkového šetření budou zjištěny názory a spokojenost zaměstnanců dané firmy se současným systémem odměňování. Také budou analyzovány interní i externí vlivy na systém odměňování. Z takového šetření budou stanoveny výstupy a následně navrženy změny současného systému odměňování tak, aby byl plně funkční.

K vymezení teoretických pojmů byla použita metoda **literární rešerše**. Jako podklad posloužila odborná literatura týkající se odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dále bylo užito metody **analýzy** k lepšímu porozumění dané problematiky pomocí poznání jednotlivých částí jako prvků složitého celku (POKORNÝ, 2004, s. 48). Jedná se zejména o analýzu 7S faktorů, která zkoumá vnitřní prostředí firmy pomocí prvků, které jsou nezbytné pro úspěšnost firmy. Dále pomocí **dotazníkového šetření**, které obsahuje otázky týkající se dané problematiky, byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s prostředím zkoumané firmy, ostatními zaměstnanci, vedením apod. Pomocí metody **syntézy** dojde ke sjednocení poznatků a vztahů mezi nimi získaných analýzou (POKORNÝ, 2004, s. 25). Mezi **matematické metody** se řadí četnost a průměr, kdy četnost udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru. Aritmetický průměr je průměr všech hodnot ve statistickém souboru, jedná se o součet všech hodnot vydělených počtem hodnot v souboru (matematika.cz, 2014). Na predikci vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření bude použita regresní analýza.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část slouží k vysvětlení pojmů souvisejících s tématem a zasvěcení do problematiky odměňování zaměstnanců.

1.1 Odměňování zaměstnanců

Jako zřejmé se zdá, že pokud mají být zaměstnanci více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, musí vědět, že jejich snaha povede k adekvátní odměně. V mnohých organizacích však většina odměn není vázána na pracovní výkon zaměstnance, ale větší roli hrají schopnosti a existence na trhu práce – boj o talenty. Nejrozšířenější a zároveň nejvíce motivující odměnou pro zaměstnance je odměna peněžní. Bohužel, často se stává, že pracovní výkon nelze jednoduše změřit. To potom způsobuje velký problém v kvantifikaci vlivu faktorů výkonu, které jsou nezávislé na snaze a schopnostech zaměstnance. Zvykem také je přihlížet při odměňování k dosaženému vzdělání, délce praxe, době, jakou je pracovník zaměstnán ve společnosti a dalším znakům pracovníka (KOUBEK, 2007, s.288).

1.1.1 Cíle řízení odměňování

Zde jsou uvedeny základní cíle řízení odměňování:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou pro firmu mají,
- propojit odměny s cílem podniku i s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- ukázat lidem, jaké chování je důležité a správné,
- získávat, a hlavně udržet kvalitní zaměstnance,
- zajistit si oddanost zaměstnanců,
- motivovat lidi k vysokým výkonům (ARMSTRONG, 2009, s. 20).

1.1.2 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování říká, že je správné odměňovat různé zaměstnance jinak, podle přínosu, jaký pro danou organizaci mají, avšak musí být spravedlivé. Také říká, že by mělo být

zaměřeno dlouhodobě – strategie a procesy odměňování musí vycházet ze strategie firmy (ARMSTRONG, 2009, s.20-21).

Uplatňuje přístup celkové odměny – je potřeba brát všechny aspekty odměny jako celku zaměřeného na to, jak zaměstnance motivovat a rozvíjet jejich talent (ARMSTRONG, 2009, s.20-21).

V každém podniku bude filozofie trochu jiná, je totiž ovlivňována strategiemi podniku, prostředím, v jakém se podnik nachází a významem, jaký tomuto aspektu přikládá vrcholový management firmy (ARMSTRONG, 2009, s.20-21).

1.2 Strategické řízení odměňování

Odpovídá nám na dvě základní otázky:

1. Jak chceme mít nastavený systém odměňování za několik let a
2. jakým způsobem toho chceme dosáhnout.

Z toho vyplývá, že řeší jak konečné výsledky, tak i prostředky k jejich dosažení. Snaží se ukázat vizi toho, jak bude nastaven systém odměňování v budoucnosti – za několik let (ARMSTRONG, 2007, s.529).

1.2.1 Složky efektivní strategie odměňování

Podle Browna (2001) mají tři základní složky:

- Jasně určené cíle a vazbu na cíle podniku jako celku.
- Podnik musí mít navzájem propojené a sladěné programy odměňování, které odpovídají potřebám jeho i jeho zaměstnanců.
- V oblasti lidských zdrojů a procesů odměňování musí existovat efektivní a vzájemně se podporující procesy (ARMSTRON, 2007, s. 536).

1.2.2 Příklady strategie odměňování

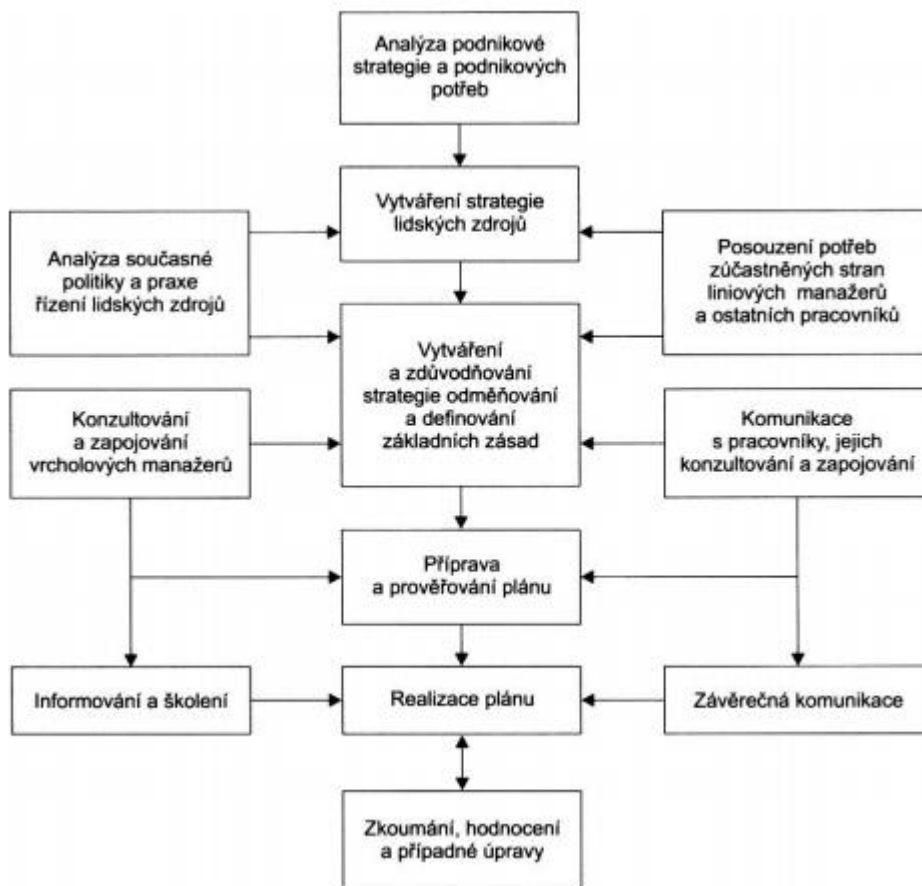
Zde jsou uvedeny základní příklady strategie odměňování:

- podpora podnikových cílů,
- odměňování vysoce výkonných pracovníků,
- získávání a stabilizace vysoce postavených pracovníků,
- provázání peněžní odměny se situací na trhu,

- udržení konkurenceschopnosti na trhu,
- Řízení mzdových nákladů,
- Zajištění vnitřní spravedlnosti (ARMSTRON, 2007, s. 536).

1.2.3 Model procesu vytváření strategie odměňování.

Následující obrázek zobrazuje model procesu vytváření strategie odměňování.



Obrázek 1: Model pro vytváření strategie odměňování

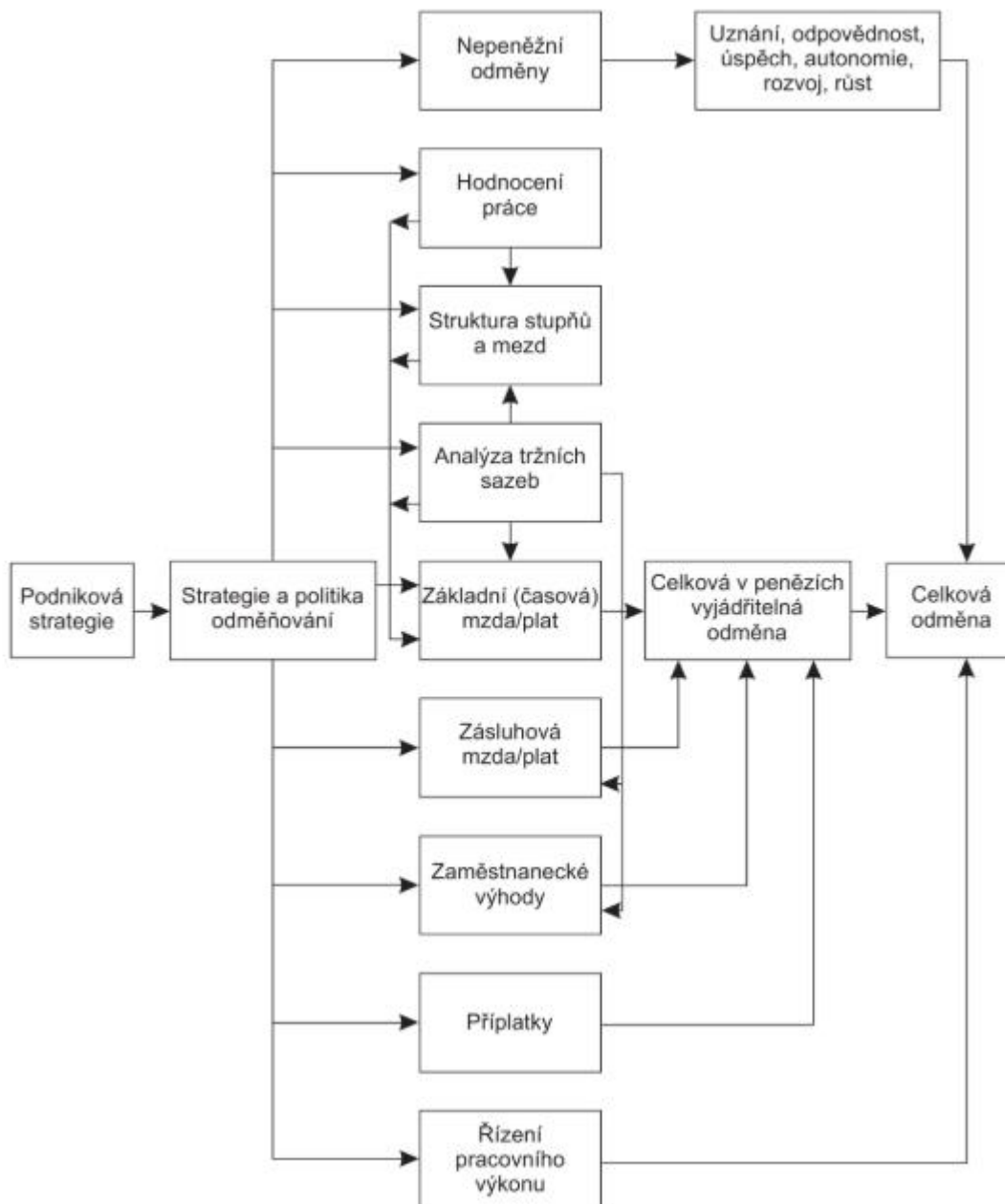
(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, s. 535)

1.3 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

Jedná se o (ARMSTRONG, 2009, s. 25):

1. podniková strategie,
2. strategie a politika odměňování,
3. základní peněžní odměna,
4. zásluhová odměna,
5. zaměstnanecké výhody,
6. příplatky,
7. řízení pracovního výkonu,
8. nepeněžní odměny,
9. hodnocení práce,
10. struktura stupňů a mezd,
11. analýza tržních sazeb,
12. celková v penězích vyjádřená odměna,
13. celkový výdělek,
14. celková odměna.

Nejlépe je ukáže obrázek z publikace od Armstronga.



Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

(Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 25)

1.4 Systém mezd

Dělí se na tarifní soustavu a na mzdové formy. Základem je, aby byl naprosto transparentní, šlo mu jednoduše porozumět, byl pro všechny zaměstnance spravedlivý a pro podnik

efektivní. Každý zaměstnanec dostává mzdu, jejíž výše je ovlivněna složitostí a obtížností práce, odpovědností, jakou zaměstnanec má a také podle pracovních výsledků, kterých dosahuje. Její výši určuje pracovní smlouva nebo ji může zaměstnavatel určit vnitřním předpisem nebo také mzdovým výměrem (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2012, s. 308-309).

1.4.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava je definována jako soubor pravidel a metod, které určují výši a podmínky pro poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů. Zaměstnanci firmy jsou odměňováni za vykonanou práci hodinovým nebo měsíčním tarifem příslušného mzdového tarifu, a to dle ujednání v pracovní smlouvě a platné tarifní stupnice. Zaměstnanci se do příslušného mzdového tarifu zařazují podle míry odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce (KOCOUREK, 1996, s. 642).

1.4.2 Formy mzdy

Hlavním důvodem, proč existuje několik forem mezd je, aby bylo možné mzdově ocenit pracovní výkon zaměstnance. Některé formy mezd nemají dostatečný pobídkový účinek – např. časová mzda, a tak se používají pobídkové formy. To jsou odměny, které jsou přímo závislé na množství a kvalitě vykonané práce a můžou být samostatné nebo jako doplněk ke mzdě časové. Slouží také k motivování zaměstnance a aby zaměstnanec podával co nejlepší pracovní výkony. Je u nich velmi důležité, aby byly přidělovány spravedlivě a podle výkonu (KOUBEK, 2007, s. 307-308).

1.4.2.1 Časová mzda

O časové mzdě hovoříme v případě, kdy zaměstnanec dostává částku za určité období jako odměnu za vykonanou práci. U nás se nejčastěji používá hodinová, popř. měsíční. Bývá však ještě doplněna o pobídkovou nebo výkonovou část. Má velký vliv na to, jak okolí i zaměstnanci vnímají daný podnik – buduje jeho pověst. Je proto naprosto zásadní, aby měla firma nastavený tento systém spravedlivě. Často se používá v kombinaci s příplatky za hodnocení výsledků práce (KOUBEK, 2001, s. 288).

1.4.2.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejpoužívanější typ pobídkové formy mzdy. Nejvíce rozšířená je u dělnických profesí z důvodu, že odměňuje zaměstnance za každou úlohu, kterou zdárně splní. Motivuje ho tedy pracovat co nejrychleji a nejkvalitněji. Používá se také takzvaná úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, u ní je jedna sazba za vyrobený kus pro všechny kusy stejná až do určitého stanoveného množství (KOUBEK, 2001, s. 290).

U této formy mzdy je důležité, aby byl zaměstnavatel schopný jednoduše kontrolovat vykonanou práci a aby odvedená práce závisela pouze na konkrétním zaměstnanci. Také nesmí být v žádném případě ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance při snaze o co nejlepší výkon (KOUBEK, 2001, s. 290).

1.4.2.3 Podílová mzda

Podílová mzda se používá u obchodních činností a některých služeb, odměna za práci buď přímo, nebo částečně vychází z výsledků. Zaměstnanec dostává provize za zboží/služby, které se mu povedly prodat (KOUBEK, 2007, s. 312).

Pokud je odměna zcela závislá na prodaném množství, mluvíme o přímé podílové mzdě. Pokud je odměna závislá na prodaném množství jen zčásti, má zaměstnanec garantovanou základní mzdu, ke které navíc dostává provize z prodeje (KOUBEK, 2007, s. 312).

Výhodou je, že zaměstnanec je dostatečně motivovaný k prodeji – pokud by nic neprodal, nic si nevydělá. Její nevýhodou však je, že ji často ovlivňují faktory, které pracovník nemůže mít zcela pod kontrolou (KOUBEK, 2007, s. 312).

1.4.2.4 Zásluhová mzda

Jedná se o další peněžní odměnu, která je poskytována zaměstnanci a zohledňuje např. délku praxe, jeho schopnosti, dovednosti a přínos. Provazují se se základní mzdou (ARMSTRONG, 2007, s. 519).

1.4.2.5 Mzdy za očekávané výsledky práce

Nejedná se o velmi rozšířenou mzdovou formu. Říká se jí také penzumová mzda. Jde o odměnu za dohodnutý soubor prací nebo výkon, ke kterému se zaváže zaměstnanec zaměstnavateli, že bude odvádět práci během určitého období v odpovídajícím množství a odpovídající kvalitě. Protože podnik zná schopnosti a výkonnost pracovníka, očekává, že úkoly splní a průběžně mu vyplácí pevnou částku. Hlavním předpokladem pro použití tohoto typu mzdy je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly (KOUBEK, 2007, s. 312).

1.4.2.6 Mzdy za přínos

Tato forma kombinuje v sobě jak odměnu za konkrétní výsledky, tak i odměnu za schopnosti – to, co do práce zaměstnanec vkládá. Velká výhoda této formy mzdy je, že slouží jako motivace nejen k výkonu, ale i k rozvoji osobnosti pracovníka. Neustále ho motivuje se zlepšovat (KOUBEK, 2007, s. 314).

1.4.2.7 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové formy mzdy se používají proto, že ne vždy mají základní formy mzdy dostatečně pobídkový charakter. Mohou být buď jednorázové anebo opakující se, vázané na konkrétního zaměstnance nebo celý tým. Dočteme se o mnoha různých typech a jejich třídění, uvedeme si však jen ty nejrozšířenější:

- Prémie

Typická a hojně používaná dodatková forma mzdy. Používají se v kombinaci s časovou nebo úkolovou mzdou. Dělíme je na dva typy, přičemž první je periodicky se opakující – premie se váže na splnění určitého úkolu nebo více úkolů, tedy splnění nějakého vytyčeného cíle. Cíl je zaměstnancům předem znám a snaží se ho dosáhnout. Druhý typ jsou jednorázové premie. Poskytují se za nějaký mimořádný výkon nebo vynikající plnění pracovních povinností. Jednorázová premie může být ve formě peněžní odměny anebo také nepeněžní – např. výlet, kulturní akce. Manažeři dostávají premie podle skupinového nebo celopodnikového výkonu.

- Osobní hodnocení

Tento typ hodnotí dlouhodobě dosahované výsledky zaměstnance. Stanovuje se procentem ze základního platu – je předem určena jeho maximální výše.

- Odměňování zlepšovacích návrhů

Odvozuje se buď od zvýšení zisku nebo snížení nákladů, které prokazatelně souvisí s návrhem daného zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Jednorázová forma se odvozuje od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu, pravidelně vyplácená vychází ze skutečného efektu. Tato forma prohlubuje komunikaci mezi pracovníkem a vedením.

- Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Nejrozšířenější je vyplácení procentuálního poměru na zisku. Největší nevýhodou je, že si průměrný pracovník ve větším podniku nemusí uvědomovat svůj význam na konečném výkonu celé organizace, a tak nemá dostatečně velký pobídkový charakter.

- Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie jsou většinou nabízeny pracovníkům za pevnou cenu po určitou dobu, můžou být obchodovatelné i neobchodovatelné. Pro zaměstnance je dobré, že jsou zisky z nich zdaňovány výhodněji, než normální mzda a pro podnik je výhoda, že pracovníci držící akcie mají větší zájem na zlepšení výkonu organizace.

- Scanlonův systém

Tento systém odměňuje zaměstnance za úsporu nákladů, je však poměrově rozdělen mezi všechny pracovníky, a to i nejen mezi ty, kteří s návrhem přišli, ale i pro všechny ostatní.

- Příplatky

Dělí se na povinné (příplatek za práci přesčas, o víkendu, ve svátek, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí) a nepovinné (příplatky na dopravu do místa práce, na oděv, na ubytování atd.).

- Ostatní výplaty

Ostatní výplaty jsou dodatečným zvýhodněním zaměstnance. Jedná se například o 13. a 14. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu jubileu atd. Řadíme

sem také náborový příspěvek – ten pracovník dostane při nastoupení do zaměstnání a odstupné – to je mu dáno, když je propuštěn (KOUBEK, 2007, s. 315-318).

1.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nejsou vázány na výkon pracovníka, jsou mu dávány jen proto, že je zaměstnancem daného podniku. Jsou obsažené v kolektivních smlouvách vyjednaných odborovými organizacemi. Pracovník má mnohdy na výběr, jestli a jaké zaměstnanecké výhody využije (ARMSTRONG, 2007, s. 519).

1.6 Nepeněžní odměny

Nepeněžité odměny nejsou finančního charakteru, ale jsou také nezbytnou součástí celkové odměny za práci. Jedná se např. o uznání, které je zaměstnanci poskytováno od jeho nadřízených, pocit úspěšnosti, autonomie, také nabízené vzdělávání a příležitosti k rozvoji jeho kariéry – kariérnímu růstu (ARMSTRONG, 2007, s. 519).

1.7 Celková odměna

Celkovou odměnu tvoří kombinace všech peněžních i nepeněžních odměn poskytovaných zaměstnanci. Všechny typy odměn, které zde byly doposud vysvětleny, jsou totiž provázány a vystupují jako celek. Toto pojetí se snaží oprostit od chápání odměňování jako jednoho nebo dvou izolovaných mechanismů, ale věnuje se kombinaci všech způsobů, jak zaměstnance odměňovat a zajistit jejich spokojenost v práci. Celkovou odměnu tedy můžeme rozdělit na dvě kategorie – transakční a relační (vztahové) odměny (ARMSTRONG, 2007, s. 520):

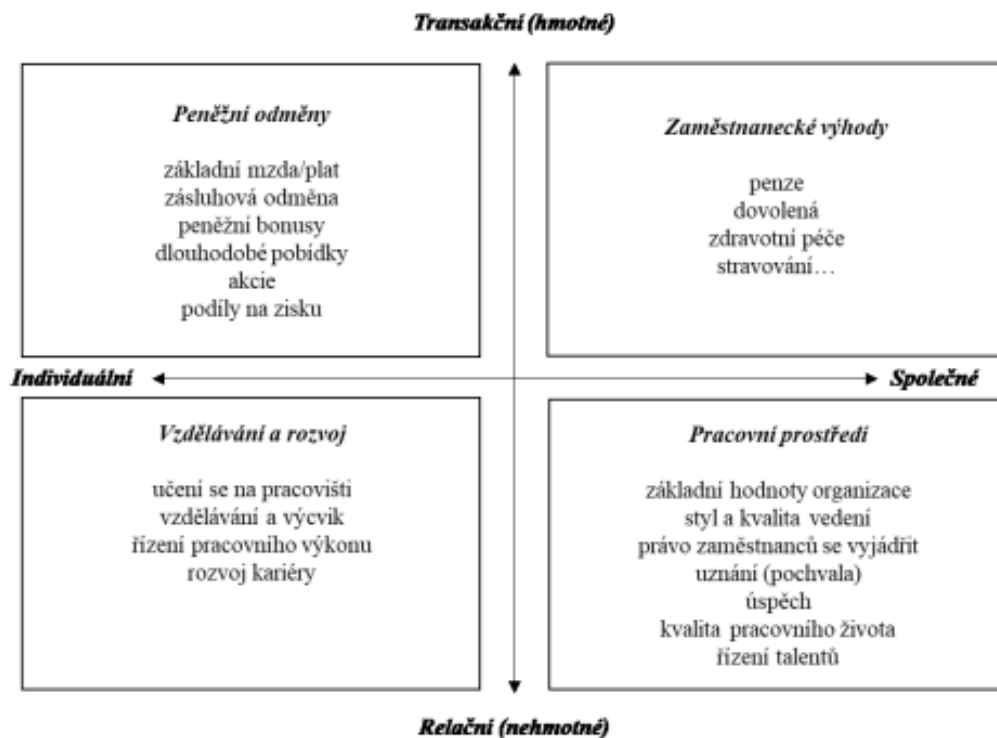
- transakční odměny

Týkají se peněz – vyplývají z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jsou hmotné – hmatatelné.

- relační odměny

Jedná se o odměny nehmotné, týkající se vzdělání a rozvoj zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 520).

Zde je znázorněn model celkové odměny.



Zdroj: zpracováno dle Armstrong, 2007, s. 44

Obrázek 3: Model celkové odměny

1.8 Komunikace se zaměstnanci

Podle toho, jaký systém odměn podnik nastaví, tak zároveň říká zaměstnancům, co je důležité pro jejich ohodnocení. Je velmi důležité, aby byl každý zaměstnanec dokonale seznámen se systémem odměn v podniku, ve kterém pracuje. Komunikace musí být transparentní (ARMSTRONG, 2007, s. 521).

1.9 Faktory ovlivňující systém odměňování

Když firma tvoří systém odměňování svých zaměstnanců, musí brát v potaz různé vlivy na jednotlivé složky systému odměňování. Tyto vlivy se dělí na vnitřní, to jsou ty, které vznikají uvnitř daného podniku a na vnější, tedy ty, které na společnost působí zvenku (KOUBEK, 2007, s. 287).

Je žádoucí, aby odměna závisela na pracovním výkonu, pokud zaměstnanec bude vědět, že jeho lepší výkon povede k odměně, bude více motivován. Mnoho z odměn, které podniky nabízejí, však závislé na výkonu pracovníka nejsou. Jedná se např. o 13. a 14. plat, poskytnutí stravenek atd. (KOUBEK, 2007, s. 287).

1.9.1 Vnitřní faktory

Do oblasti těchto faktorů, které vznikají uvnitř daného podniku, můžeme řadit např. vlivy, které souvisí s úkoly a požadavky daného pracovního postu a s postavením tohoto pracovního místa ve firemní hierarchii. Tyto faktory vychází z popisu a specifikace pracovního místa a hodnocení práce (KOUBEK, 2015, s. 289-290).

Do vnitřních vlivů musíme začlenit také faktor pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnance a dále úroveň plnění pracovních úkolů pracovníka. Tento faktor označujeme jako úroveň výkonu a abychom ho zhodnotili, musíme zaměstnance ohodnotit (KOUBEK, 2015, s. 289-290).

Jako další vnitřní faktor můžeme označit pracovní podmínky na konkrétních pracovištích, na konkrétních pracovních postech a také v organizaci jako celku. Jedná se např. o dopady na zdraví zaměstnance, jeho bezpečnost a pracovní pohodu. Vše, co může zvyšovat jeho únavu, vyžadovat vyšší míru úsilí nebo vyvolávat pocit nepohodlí nebo vysokého stresu (KOUBEK, 2015, s. 289-290).

V tabulce níže je znázorněn podrobný pohled na rozdělení vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování pracovníků a jejich přehledné členění, které nám umožňuje zjistit příčiny a vzájemné souvislosti (KOUBEK, 2015, s. 289-290).

Tabulka 1: Rozdělení vnitřních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KOUBEK, 2015, s. 289)

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

Je klíčové, aby byl systém odměňování vytvořen v souladu s cíli podniku, jeho tvoření ovlivňují také situace a pozice společnosti – jak její postavení na trhu, tak i její konkurenceschopnost, ekonomická situace, organizačně-technologická úroveň firmy a kvalita jejího řízení. Dále také kvalita a rozvoj lidských zdrojů (KLEIBL, 1998, s. 49).

1.9.2 Vnější faktory

Tyto faktory organizace nijak nemůže ovlivnit, musí je akceptovat a snažit se jim přizpůsobit (KLEIBL, 1998, s. 49):

- situace na trhu práce – přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů, formy odměňování zaměstnanců v konkurenčních společnostech nebo v blízkém okolí,
- aktuální platné zákony, směrnice a předpisy a kolektivní smlouva. Např. minimální mzda, zákonné příplatky za práci ve svátek, v noci, přesčas atd.,
- mezi vnější vlivy patří také například fáze hospodářského cyklu, jak intenzivní je konkurenční prostředí na trhu a vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky – např. daně a cla.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

2.1 O společnosti DELTA METAL s. r. o.

Tato společnost byla založena roku v roce 1997 a od začátku vyráběla pomůcky pro rybáře. Brzy se rozhodla výrobu rybářských potřeb upozadit a začala se specializovat na kovovýrobu. Firma se od svého vzniku stále zvětšuje a rozšiřuje do nových prostor. Dneska už má základnu pravidelných odběratelů, kteří mu zajišťují stabilní zisk, a navíc získává i další odběratele díky rozšiřování nabídky svých výrobků.

2.2 Základní informace o společnosti

Název: DELTA METAL s. r. o.

Datum zápisu: 21. srpna 1997.

Spisová značka: C 27761/KSBR Krajský soud v Brně.

Sídlo: Nová 1195/14, 696 01 Rohatec.

Identifikační číslo: 25348892.

Právní forma: Společnost s ručeným omezením.

Jednatel společnosti: Miloš Sůkup, Zbyněk Sůkup.

Základní kapitál: 2 500 000Kč.

Počet zaměstnanců: 18.

Zisk po zdanění za rok 2018: 3 201 000Kč (justice.cz).

2.2.1 Předmět podnikání

Podle obchodního rejstříku firma podniká v těchto oblastech:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojářství,
- výroba elektřiny.

Hlavním tahounem firmy je výroba kovových zemních vrutů a dalších kovových výrobků.

2.2.2 Analýza ekonomické situace firmy

K analýze jsou využity výkazy zisků a ztrát od roku 2015 a jsou přehledně zpracovány do tabulky.

Tabulka 2: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Roky	2015		2016		2017		2018	
	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna
Náklady	29668	-	25968	-12,47	25300	-2,57	28554	+12,86
Výnosy	33224	-	29108	-12,39	26562	-8,75	31745	+19,51
Hospodářský výsledek po zdanění	3556	-	3140	-11,7	1262	-59,8	3201	+153,65

Analýza vypovídá o tom, že kromě roku 2017, který byl z hlediska výnosů, a tedy i hospodářského výsledku slabší, firma generuje stabilní zisk přes 3 miliony ročně.

Z hlediska výroby byl pro firmu nejúspěšnější rok 2015 následovaný rokem 2018. V rocích 2016 a 2017 byly tržby za prodej výrobků menší, avšak v roce 2016 to firma zase vykompenzovala snížením svých nákladů.

Pomocí regresní analýzy byly odhadnuty celkové náklady, výnosy a výsledek hospodaření i na roky 2019 a 2020.

Tabulka 3: Odhadnuté náklady a výnosy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roky	2019	2020
	Kč(tis.)	Kč(tis.)
Odhadnuté náklady	26370	25969
Odhadnuté výnosy	28414	27716
Odhadnutý výsledek hospodaření	2054	1760

Z dané analýzy plyne, že se firmě daří a o zakázky nemá nouzi a v nejbližší době by se na tom nemělo nic změnit. I když regresní analýza ukazuje, že by se měl zisk firmy postupem let snižovat, je to zapříčiněno hlavně rokem 2017, kdy se jednorázově zisk snížil o více než dva miliony.

Tabulka 4: Náklady společnosti za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Rok 2018	Kč (tis.)	Podíl (%)
Výkonová spotřeba	18817	65,9
Osobní náklady	7041	24,66
Odpisy	1708	5,98
Ostatní provozní náklady	126	0,44
Ostatní finanční náklady	200	0,7
Daň z příjmů	652	2,28
Celkem	28554	-

Největší nákladovou položkou je podle očekávání výkonová spotřeba, jen za energie a materiál zaplatila firma v roce 2018 téměř 12 milionů korun, což spolu se zbytkem výkonů činí 65,9 % ze všech nákladů tohoto roku. Také osobní náklady jsou velkou položkou, činily téměř 25 %, z nich 5 milionů šlo na mzdy, zbytek na sociální a zdravotní pojištění.

Ostatní náklady už jsou ve srovnání s těmito dvěma skupinami téměř zanedbatelné. Za zmínku možná stojí odpisy, které činili přibližně 6 % celkových nákladů.

Tabulka 5: Výnosy společnosti za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Rok 2018	Kč (tis.)	Podíl (%)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	30024	94,5
Tržby za prodej zboží	1388	4,37
Ostatní provozní výnosy	301	0,95
Finanční výnosy	32	0,1
Celkem	31745	-

Z tohoto přehledu vyplývá, že jednoznačně nejvyšší výnosy (téměř 95 %) generuje firma z prodeje vlastních výrobků a služeb, pouze něco přes 4 % získává za prodej zboží. Ostatní položky ve výkazu jsou zanedbatelné.

Výsledek hospodaření před zdaněním

Firma vykazuje poslední roky stabilní zisk, nikdy se nedostal do ztráty. Za poslední 4 roky byl největší zisk v roce 2015, a to 3 556 000 Kč. Jediný rok, který vybočuje a byl o poznání slabší, než roky ostatní je 2017, kdy firma dosáhla menších tržeb, avšak její náklady zůstaly stejné, a tak zisk činil jen 1 262 000 Kč, což je však stále přijatelné.



Graf 1: Hospodářský zisk po zdanění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

2.2.3 Index IN50

V následující tabulce je stanoven index IN50.

Tabulka 6: Index IN50

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

	2015	2016	2017	2018
Aktiva	16 143	18 624	18 055	24 417
Cizí zdroje	1 618	859	1 128	4 289
EBIT	4 317	3 777	1 467	3 853
Nákladové úroky	0	0	0	0
Celkové výnosy	33 224	29 108	26 562	31 745
Oběžná aktiva	7 218	10 247	10 450	13 288
Krátkodobé dluhy	1 506	730	988	1 119
X1	9,977	21,681	16,006	5,693
X2	9	9	9	9
X3	0,267	0,203	0,081	0,158
X4	2,058	1,563	1,471	1,3

X5	4,793	14,037	10,577	11,875
IN50	3,58055	5,576	4,023	3,0691

Index IN50 se používá k hodnocení celkového zdraví firmy – její ekonomické stability. Základním principem rozeznání ekonomické stability firmy podle tohoto indexu je jeho hodnota. Pokud hodnota indexu IN50 dosahuje méně, než 0,9, značí to vysokou pravděpodobnost bankrotu. Pokud je hodnota v rozmezí 0,9- 1,6, budoucnost podniku z tohoto indexu není jasná. Pokud je hodnota vyšší, než 1,6, jedná se o stabilní firmu, vytvářející hodnotu.

V případě zkoumané firmy DELTA METAL s. r. o. vychází Index IN50 ve všech sledovaných letech vysoce nad hodnotou 1,6, firma je tedy hodnocena jako finančně zdravá, stabilní. V posledním sledovaném roce se index trochu snížil z důvodu půjčky v hodnotě více než 3 miliony, kterou si daná firma vzala, avšak i přesto je Index IN50 vysoce nad hodnotou 1,6.

2.2.4 Závěr z úvodu o společnosti a analýzy její ekonomické situace

Silnou stránkou firmy je dlouholetá tradice v jejich oboru – kovovýrobě. Proto si za roky fungování vybudovala silnou základu stálých spokojených odběratelů, pro které vyrábí zakázky už mnoho let. Z tohoto důvodu vykazuje stabilní zisk a pokud se situace na trhu razantně nezmění, měla by v něm pokračovat i v budoucnu. Navíc firma neustále rozšiřuje své zaměření, a tak se mu daří získávat nové odběratele.

2.3 Analýza vnitřních faktorů a stávajícího systému odměňování

K analýze dané firmy jsou použity informace z rejstříků dostupných online, webové stránky společnosti a také rozhovory s majitelem firmy. V první části je takzvaná analýza 7S faktorů.

2.3.1 Analýza 7S faktorů

Jedná se o model strategické analýzy interních faktorů. Používá se pro hodnocení kritických prvků, které jsou nezbytnou podmínkou pro úspěch organizace. Jedná se o prvky:

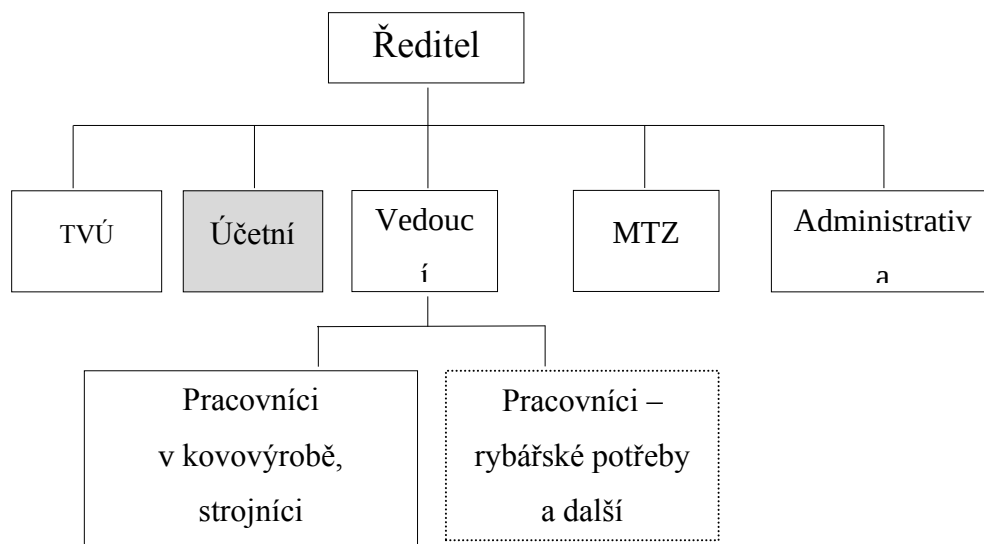
- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty (managementmania.com).

1. Strategie

Klíčovou strategií firmy je udržet si všechny stávající odběratele vysokou kvalitou svých výrobků a spolehlivostí. Také se firma snaží rozšířit své pole působení a pořizuje další stroje, aby získal další pravidelné odběratele a maximalizoval tak svůj zisk. Tato strategie firmy vyhovuje a plánuje se jí držet i do budoucna. Politiku odměňování vedení firmy nastavilo tak, že pracovníci na dělnických pozicích jsou placeni úkolovou formou mzdy. Tím se podařilo maximalizovat úsilí zaměstnanců a mzda má opravdu motivační charakter.

2. Struktura

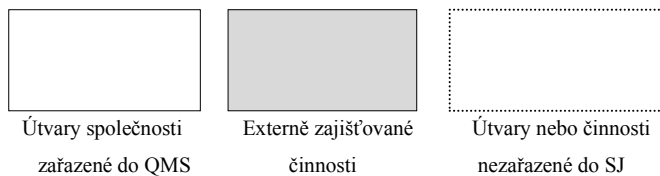
Zde je na schématu vidět struktura rozdělení všech zaměstnanců firmy a poté jsou rozepsány jejich počty a další informace. Struktura této firmy je velmi jednoduchá, ke své činnosti mu stačí jen velmi malý počet rozdílných pracovních pozic, tedy nízký počet stupňů řízení. Taková organizační struktura se nazývá plochá.



Obrázek 4: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Legenda:



Tabulka 7: Přehled počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet	%
Jednatel	2	11,1
Ředitel	1	5,55
Administrativní pracovníce	1	5,55
Nákupčí	1	5,55
Vedoucí výroby	1	5,55
Dělníci v kovovýrobě	12	66,6

Jelikož se jedná o firmu pracující v kovovýrobě, tak zde vidíme jasnou převahu dělníků, je jich 67 % ze všech zaměstnanců firmy.

Jednatel

Společnost má dva jednatele, kteří vlastní každý 50 %. Jedná se o otce a syna, aktivně však ve firmě působí syn Zbyněk. Je to zároveň ředitel společnosti.

Ředitel

Ředitel má na starosti řízení celé firmy. Komunikuje s dodavateli i odběrateli, přiděluje práci vedoucímu výroby, který potom předává příkazy dělníkům.

Administrativní pracovnice

Má na starosti běžnou administrativu ve společnosti, je nepostradatelnou součástí pracovního týmu. Na rozdíl od dělníků je oceňována časovou mzdou. Ve firmě pracuje už od jeho založení. Její pracovní doba začíná v 7:00 a končí v 15:30.

Nákupčí

Obstarává veškerý spotřební a výrobní materiál, počínaje ochrannými prostředky, až po hutní materiál ve výrobě. Také je zodpovědná za jeho distribuci mezi ostatní pracovníky. Většinu své pracovní doby, která je od 7:00 do 15:30 tráví ve skladu a své kanceláři.

Vedoucí výroby

Má na starosti zadávání a organizaci zakázek jednotlivým dělníkům – přiřazuje jim práci, kterou mají vykonat. Stará se o veškerý chod v dílnách firmy. Funguje také jako spojka mezi vedením firmy a dělníky v kovovýrobě. Většinu své pracovní doby, které je od 6:00 do 14:30 tráví v dílně, také však často chodí pro potřebné pomůcky do skladu a na porady k vedení společnosti, aby mohl zjištěné informace předat dělníkům.

Dělník v kovovýrobě

Jedná se o nejrozšířenější pracovní pozici v této firmě. Momentálně jich podnik zaměstnává 12. Jejich pracovní náplň spočívá v tom, že dostanou od vedoucího výroby zadaný úkol, na kterém pracují. Celou pracovní dobu, která je od pondělí do pátku od 6:00 do 14:30, tráví v dílně.

3. Systémy

Veškerá komunikace s odběrateli i dodavateli probíhá klasicky prostřednictvím elektronické pošty, ať už se jedná o objednávky nebo reklamace. Pro kontakt mezi managementem firmy a dělníky, popř. mezi dělníky a vedoucím výroby probíhá komunikace prostřednictvím soukromých mobilních telefonů. Firma nenabízí zaměstnancům služební telefony ani tarify. Každý zaměstnanec používá svůj mobilní telefon. Firma používá program jménem Money S3 pro potřeby účetnictví, vedení skladu a všech dalších administrativních úkonů.

Systém odměňování

Management společnosti má fixní měsíční mzdu. Jednatelé jsou vypláceni procenty ze zisku. Dělníci dostávají úkolovou mzdu, v tomto oboru je to nejvhodnější, protože jejich práce spočívá ve výrobě výrobků, a tak je lze velmi jednoduše ohodnotit podle počtu vyrobených kusů. Kolik si tedy dělníci vydělávají záleží hlavně na jejich snaze a pílí. Průměrně si vydělávají 157 Kč za hodinu.

Všichni zaměstnanci mají také nárok na příspěvek na letní dovolenou ve výši 3000 Kč, který hlavně otcové od rodin hojně využívají. Také na konci roku obdrží každý zaměstnanec odměnu podle výsledku hospodaření firmy. Výsledovky ukazují, že firma všechny poslední roky skončila se ziskem, a tak i její zaměstnanci získali tyto odměny. Odměna v rocích 2015, 2016 a 2018 činila 5000 Kč pro každého zaměstnance, v roce 2017 však kvůli horšímu hospodářskému výsledku činila pouze 3000 Kč.

Zaměstnanci také mají různé nepeněžitě výhody, mezi hlavní patří pět týdnů placené dovolené, namísto minimálních, zákonem nařízených čtyř týdnů. Každé jaro pořádá vedení společnosti velkou akci pro zaměstnance a také jejich rodiny, které se účastní vždy téměř všichni zaměstnanci a je velmi oblíbená. Tak jako ve většině společností, i tady je akce pořádána na konci roku ve smyslu vánočního večírku, která slouží k utužení vztahů v kolektivu. Tyto akce se staly ve firmě velmi oblíbenými.

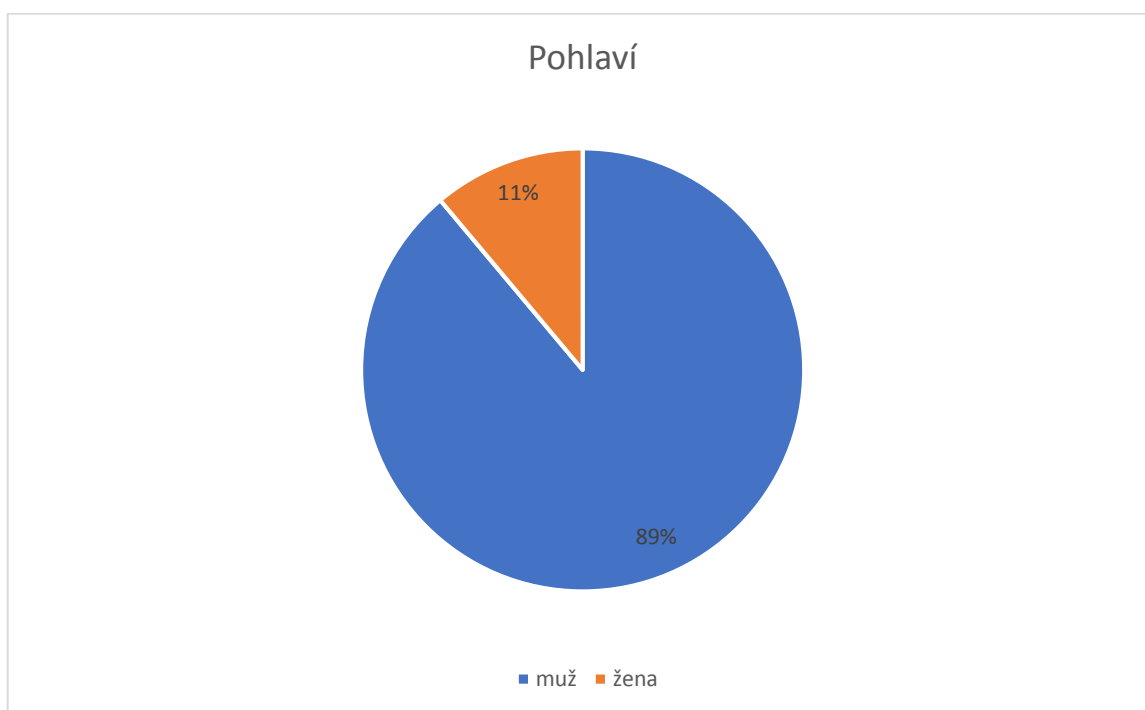
Mezi další výhody patří, že si zaměstnanci můžou požádat o zálohu z výplaty, což jim v případě nečekaných výdajů přichází vhod.

4. Styl

Ve většině případů se snaží firma uplatňovat demokratický styl řízení, kdy jednotliví dělníci sdělují své nápady, postřehy a stížnosti vedoucímu výroby a ten je konzultuje s ředitelem společnosti, který jim naslouchá a zvažuje jejich použití. Vedoucí výroby je tady velmi důležitý, pracuje jako spojka mezi vedením a dělníky. V praxi to vypadá tak, že vedení firmy získá zakázky, o kterých informuje nákupčího, jehož úkolem je sehnat potřebný materiál. Informuje také vedoucího výroby, který vytvoří plán výroby a ten se sdělí dělníkům. Dělníci jsou v průběhu kontrolování vedoucím a pracují na dané zakázce.

5. Spolupracovníci

Tato analýza se zaměřuje na bližší roztržidění zaměstnanců firmy. Ve zkoumané firmě pracuje 18 zaměstnanců a 75 % z nich jsou pracovníci na dělnických pozicích.



Graf 2: Rozdělení zaměstnanců společnosti z hlediska jejich pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Graf uvádí, že ve firmě pracuje 16 mužů (89 %), ale jen 2 ženy (11 %). Je to však pochopitelné z důvodu, že se jedná o firmu pracující v oboru kovovýroby, a tak je všech 12 dělnických pozic obsazených muži. Jediná dvě pracovní místa obsazená ženami jsou nákupčí materiálu a administrativní pracovnice.

Tabulka 8: Složení zaměstnanců z hlediska věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

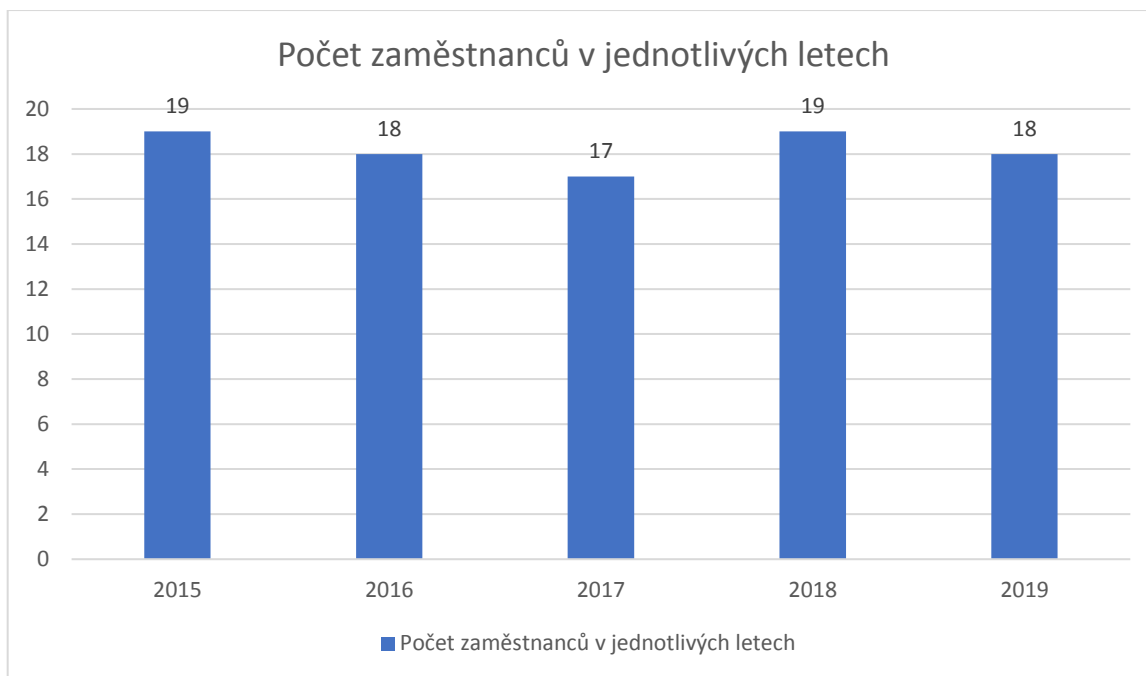
Věk	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
20-30	0	0
31-40	5	27,7
41-45	6	33,3
46-50	3	16,6
51-55	0	0
56-60	4	22,2

Tabulka uvádí složení zaměstnanců podle jejich věku. Z ní nám vyplývá, že většina zaměstnanců je ve středních letech, a proto firmě nehrozí odchody pracovníků v blízké době do důchodu. Průměrný věk zaměstnanců je necelých 45 let.

Na druhou stranu je nutno podotknout, že kolektiv je spíše starší, což je na jednu stranu dobře, z důvodu klidnějšího a stálejšího pracovního prostředí, ale u starších zaměstnanců také spíše hrozí, že se budou více bránit modernizování výrobních postupů a novým nápadům vedení společnosti.

Vývoj počtu zaměstnanců

Jinými slovy také obrát zaměstnanců ve společnosti – ukazuje, jak se každý rok mění počet zaměstnanců ve firmě. Firma DELTA METAL s. r. o. má za posledních 5 let v tomto ohledu výborné statistiky. Neustále si drží téměř stejný počet zaměstnanců a jen zřídka dochází k jejich odchodu či obměně.



Graf 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Je naprosto nevídané, že jeden jediný zaměstnanec je ve firmě pouze 4 roky a všech 17 zbývajících pracovníků firma zaměstnává už více než 15 let!

Tato statistika ukazuje, že jsou zaměstnanci ve firmě naprosto spokojeni a také, že se na ně vedení společnosti může opravdu spolehnout.

Údaje o nemocnosti zaměstnanců nebyly firmou poskytnuty.

Produktivita práce

Pro výpočet produktivity práce byl zvolen poměr mezi výnosy a počtem zaměstnanců, z důvodu lepší představy o této problematice.

Tabulka 9: Výpočet produktivity práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Rok	2015	2016	2017	2018
Výnosy	33224	29108	26562	31745
Počet zaměstnanců	19	18	17	19
Produktivita práce	1748,6	1617,1	1562,5	1670,8

Z tohoto modelu vyplývá, že nejproduktivnější byli zaměstnanci v roce 2015, avšak výše produktivity se meziročně mění pouze maximálně o jednotky procent.

Fluktuace zaměstnanců

V následující tabulce je zobrazena fluktuace zaměstnanců dané firmy.

Tabulka 10: Fluktuace zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Rok	Počet zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců (v %)
2015	19	5,26
2016	18	5,5
2017	17	5,88
2018	19	0
2019	18	0

Fluktuace byla vypočtena metodou podle Armstronga, metodou měření pomocí míry odchodů. Míra fluktuace je velmi nízká, v letech 2018 a 2019 je dokonce nulová, což znamená, že firmu neopustili žádní její zaměstnanci.

6. Schopnosti**Vzdělání zaměstnanců**

Firma oficiálně neeviduje vzdělání svých zaměstnanců, jelikož na vzdělání na dělnických pozicích nemá žádné požadavky. Nákupčí i administrativní pracovníci mají střední školu s maturitou.

Školení zaměstnanců

Zaměstnanci musí v pravidelných 1-3 letých intervalech absolvovat 8 různých druhů školení. Všechna školení jsou povinná a jsou odpovídající oboru, ve kterém firma podniká.

Každý rok musí zaměstnanci absolvovat školení požárních hlídek a školení ISO 9001, které se zabývá kvalitou výrobků a jehož certifikát firma splňuje. Jednou za dva roky probíhá školení bezpečnosti práce, požární ochrany, obsluhy manipulačních vozíků a také školení řidičů. A každé tři roky jsou zaměstnanci povinni se zúčastnit školení obsluhy tlakových nádob a obsluhy plynových zařízení.

Z toho vyplývá, že pracovníci prochází velkým množstvím školení a jsou tak připraveni spolehlivě a bezpečně vykonávat práci ve svém oboru.

7. Sdílené hodnoty

Firma si nejvíce zakládá na velké kvalitě svých výrobků. Všichni zaměstnanci společnosti jsou s tím dobře seznámeni a od začátku svého působení jsou vedeni k odvedení takové práce, aby na výrobku nebyl jediný kaz nebo nedostatek. Vedení firmy si dobře uvědomuje, že jen pokud budou odběratelé spokojeni s kvalitou přebíraných výrobků, budou se vracet. A na tom je, jak už bylo zmíněno ve strategii, postavena filozofie firmy. Firma se také pyšní certifikátem ISO 9001, který znamená, že systém řízení kvality je na vysoké úrovni a že se odběratelé mohou spolehnout právě na vysokou kvalitu nabízených produktů a služeb.

2.3.1.1 Závěr z analýzy 7S faktorů

Strategie firmy spočívá ve vyrábění velmi kvalitních výrobků a spolehlivosti. Snaží se také nakupovat další stroje a rozrůstat, aby byla stále zajímavá pro stávající odběratele a také aby získávala nové. Jelikož se jedná o firmu, která podniká v kovovýrobě, její struktura je velmi jednoduchá. Stačí jí minimální množství pracovních pozic, nejrozšířenější pozicí je dělník, kterých ve firmě pracuje 12. Pro potřeby účetnictví firma používá program Money S3, jinak mezi sebou zaměstnanci komunikují prostřednictvím soukromých mobilních telefonů, popř. elektronické pošty. Management firmy pracuje za fixní mzdu, zatímco jednotliví dělníci jsou odměňováni úkolově. To je důležité, pro udržení vysoké produktivity práce. Všichni

zaměstnanci dostávají také příspěvky na letní dovolenou a další benefity – např. odměnu za dosažený zisk firmy. Vedení firmy se snaží uplatňovat demokratický styl řízení, kdy naslouchá svým zaměstnancům a snaží se jim vyjít vstříc. Vedoucí výroby funguje zároveň jako tzv. prostředník mezi zaměstnanci na dělnických postech a vedením firmy. Tento styl řízení a komunikace se osvědčil. Ve firmě pracuje 16 mužů a 2 ženy, což odpovídá oboru, ve kterém firma podniká. Firma pravidelně posílá své zaměstnance na různá školení, ale jejich dosažené vzdělání neeviduje. Pro firmu je velmi důležitá kvalita svých výrobků, i proto se pyšní certifikátem ISO 9001, který značí vysokou kvalitu nabízených výrobků.

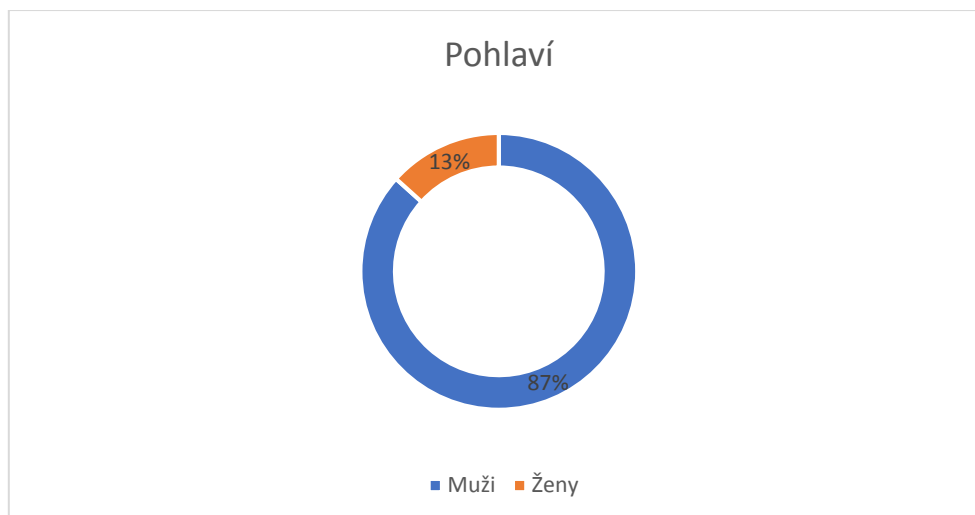
2.3.2 Dotazníkové šetření

Jako další položku analytické části tvoří dotazníkové šetření provedené v dané firmě za účelem zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s odměnami, které za svou práci dostávají a jestli neuvažují o změně pracovního místa.

Dotazník byl rozdán všem patnácti zaměstnancům. Jednatelům, ani řediteli dotazník rozdán nebyl. Všechna patnáct zaměstnanců jej ochotně vyplnilo a odevzdalo zpět. Dotazník byl anonymní. Dotazník obsahoval 13 otázek a respondenti měli u každé otázky na výběr z pěti odpovědí. Ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Dotazník byl koncipován tak, aby se odpovědi ano a spíše ano daly vyhodnotit pro vedení jako pozitivní, spíše ne a ne jako negativní.

Dotazníku se účastnilo třináct mužů a dvě ženy.

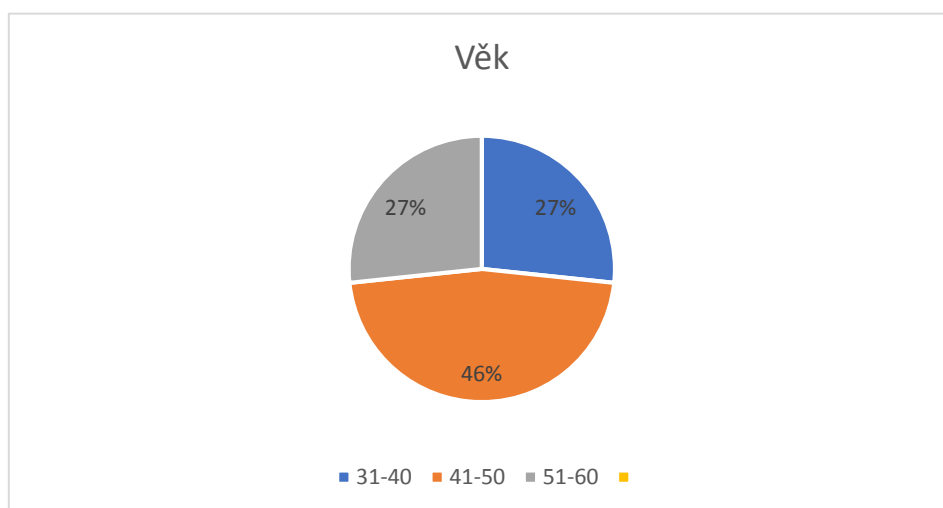
Dotazník je také uveden v příloze č.1 na konci této práce.



Graf 4: Počet účastníků dotazníkového šetření rozdělených dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Věk zaměstnanců, kteří se účastnili vyplnění dotazníku je uveden v následujícím grafu.



Graf 5: Počet účastníků dotazníkového šetření rozdělených dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

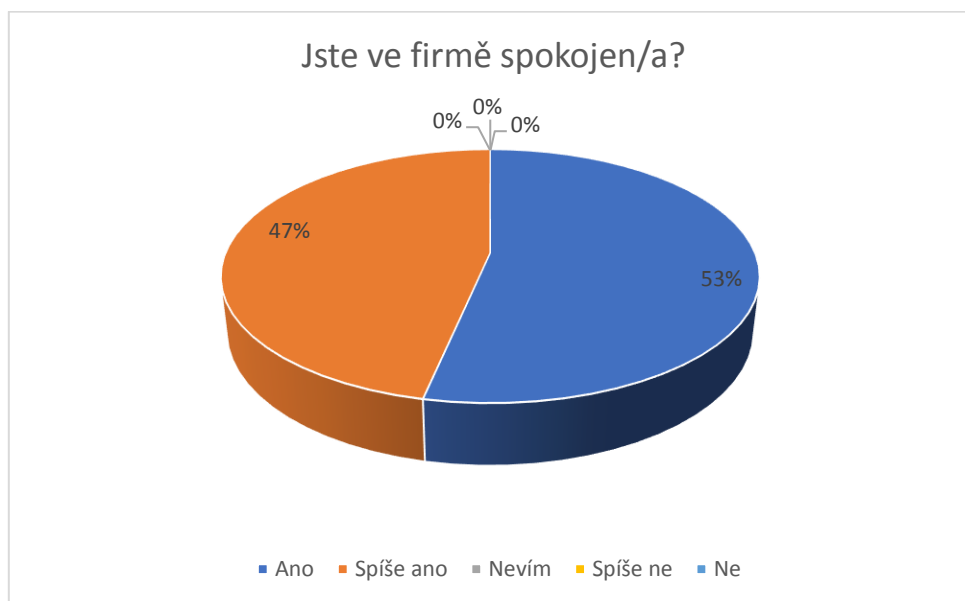
Celý dotazník se všemi odpověďmi respondentů se nachází na další stránce.

Tabulka 11: Dotazník

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka	ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	NE
Jste ve firmě spokojen/a?	8	7	0	0	0
Jste spokojen/a s výší své mzdy?	9	5	1	0	0
Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?	5	5	3	2	0
Myslíte, že vaše celková mzda odpovídá náročnosti vaší práce?	6	6	2	1	0
Má váš pracovní výkon vliv na velikost vaší mzdy?	13	0	0	1	1
Plánujete v blízké budoucnosti zůstat v tomto podniku zaměstnán/á?	8	5	2	0	0
Doporučil/a byste zaměstnavatele i svým přátelům?	6	4	5	0	0
Dostává se vám od vedení pochval/uznání?	4	4	3	2	2
Jste spokojen/a s vaší pracovní náplní?	4	6	3	2	0
Bere vedení ohled na vaše návrhy a připomínky?	7	5	2	1	0
Máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci?	8	3	0	2	2
Trávíte s ostatními zaměstnanci čas i mimo pracovní dobu?	3	3	0	5	4
Účastníte se rád/a různých stmelovacích akcí (např. Vánočních večírků) které firma pořádá?	12	3	0	0	0

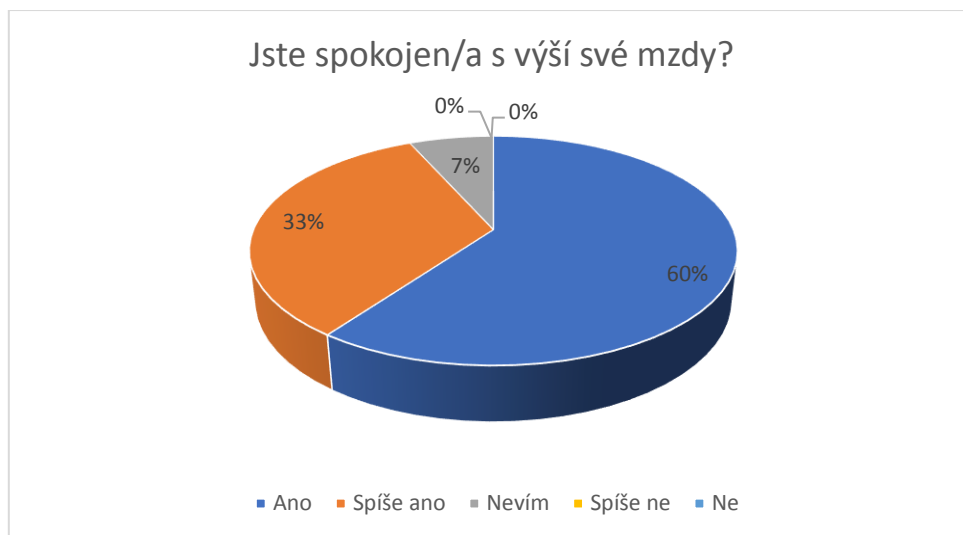
První otázka, které je obecná, je zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě. Podle grafu je možno vidět, že odpovědi respondentů byly výborné. Všechny 100 % zaměstnanců je ve firmě spokojených.



Graf 6: Počet dotazovaných dle spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

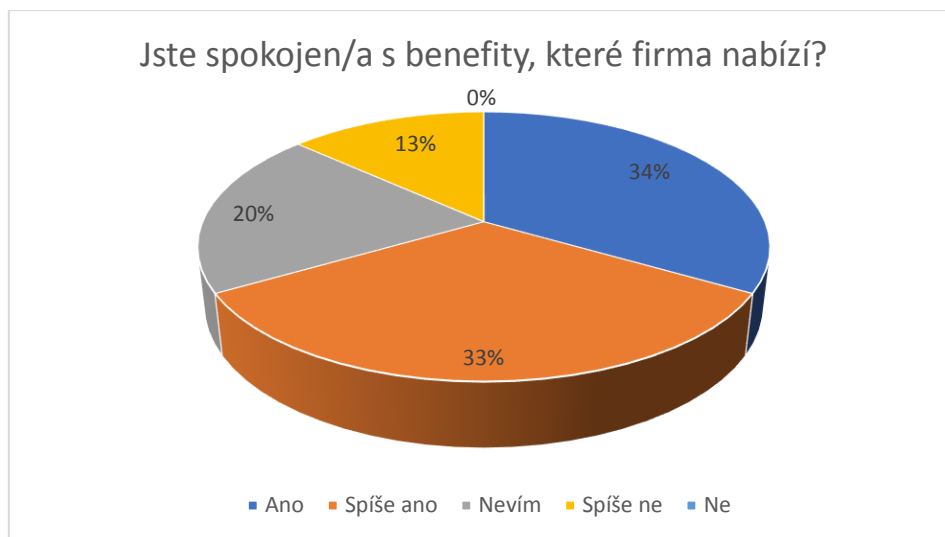
Druhá otázka míří na spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy a z odpovědí na ni vyplývá, že nikdo z pracovníků neudává, že by spokojen nebyl. To je opět skvělá vizitka pro celou firmu. Určitě se na tom podepisuje to, že zaměstnanci na dělnických pozicích jsou placeni úkolovou mzdou a jejich průměrná mzda činí 157 Kč/hod, což je příznivé ohodnocení.



Graf 7: Počet dotazovaných dle spokojeností se mzdou

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Další otázka se týká benefitů, které firma nabízí a jestli s nimi jsou zaměstnanci spokojení. Na tuto otázku dvě třetiny zaměstnanců odpovídají, že spokojeni jsou, avšak třetina zaměstnanců už si tím není tak jistá, dva dokonce udávají, že spokojení spíše nejsou. Tady má firma prostor pro zlepšení, záleží na managementu, jestli je pro ně takový výsledek uspokojivý. Jako další benefity, které by například mohli zaměstnancům nabízet, jsou stravenky nebo závodní stravování. Na druhou stranu nabízí např. příspěvek na letní dovolenou, který zaměstnanci hojně využívají.



Graf 8: Počet dotazovaných dle spokojenosti s nabízenými benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

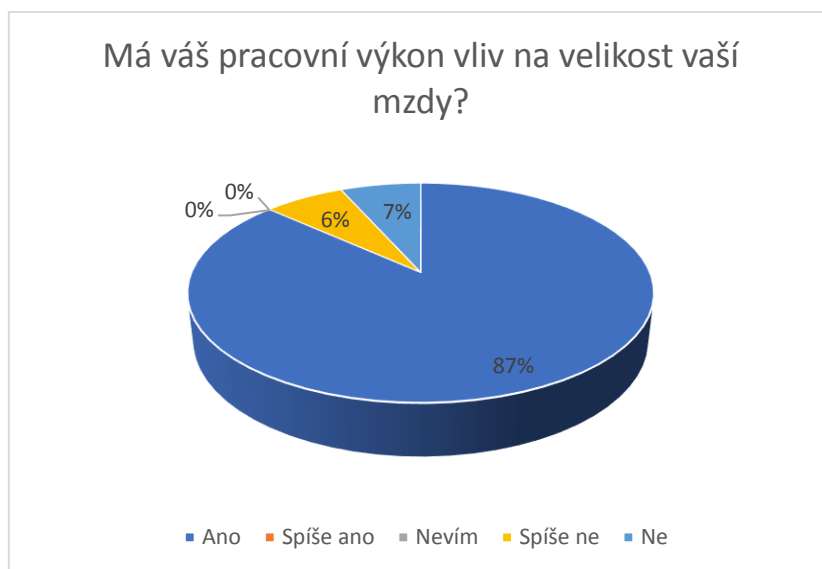
Další otázka cílí na celkovou odměnu za práci a jestli pracovníkům přijde adekvátní za námahu, kterou vynakládají. Výsledek je opět pozitivní, i když jeden zaměstnanec uvádí, že spíše ne, pořád jsou více než dvě třetiny lidí spokojeny.



Graf 9: Počet dotazovaných, zda celková mzda odpovídá náročnosti práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

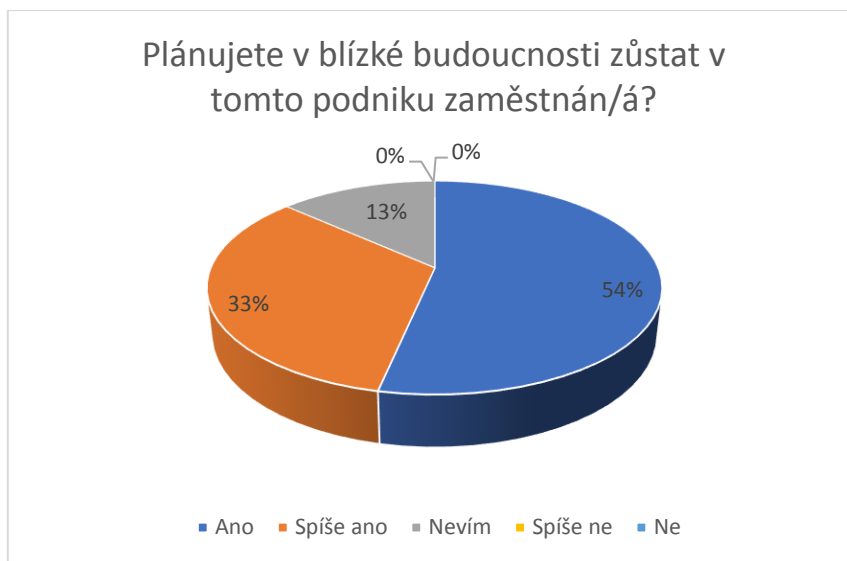
Další otázka se zabývá tím, jestli má výkon pracovníků vliv na velikost jejich mzdy, a to vzhledem k tomu, že 13 dělníků má úkolovou mzdu a dvě pracovnice mají mzdu časovou, jsou i odpovědi snadno předvídatelné.



Graf 10: Počet dotazovaných, zda má jejich výkon vliv na velikost mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

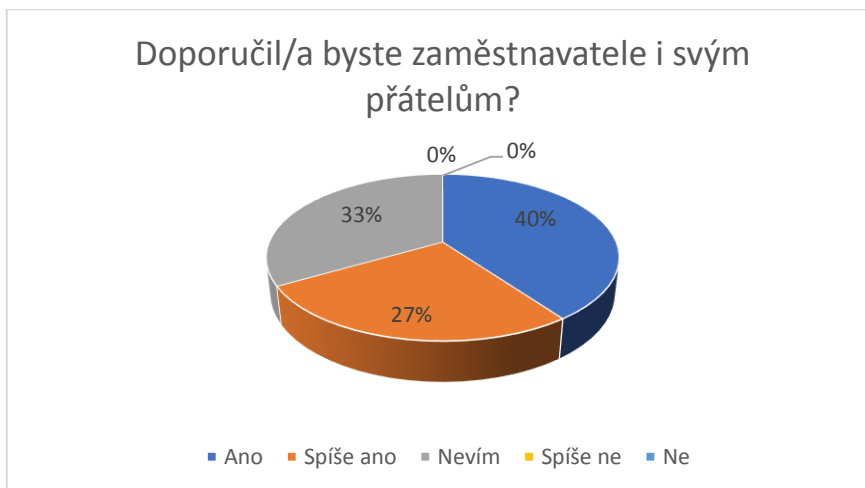
Dále je zjišťováno, zda zaměstnanci neplánují firmu v blízké době opustit. Fluktuace zaměstnanců je v této firmě opravdu nízká, o tom vypovídá i to, že 14 z patnácti respondentů dotazníku ve firmě pracuje už více než 15 let. I tady není vidno žádné překvapení, zaměstnanci ve firmě chtějí zůstat.



Graf 11: Počet dotazovaných, zda chtějí i v budoucnu pracovat v tomto podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

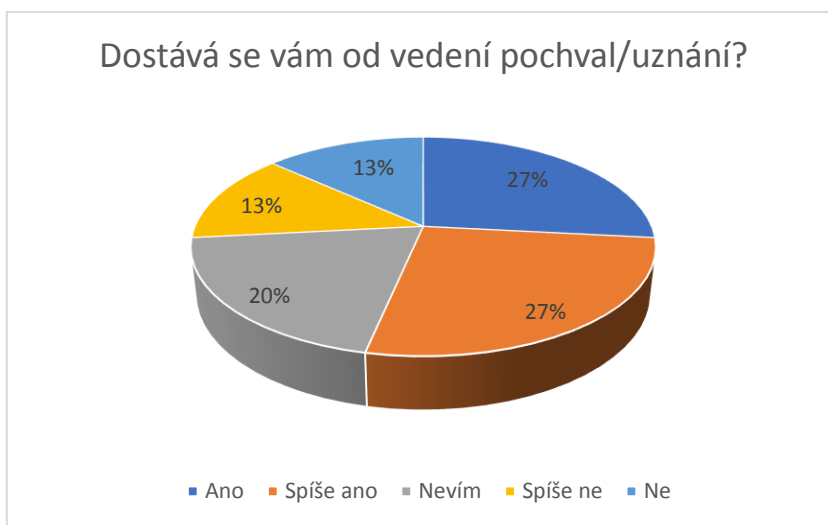
O spokojenosti zaměstnanců také vypovídá, zda by doporučili svým přátelům, aby se nechali zaměstnat ve stejné firmě jako oni. A i tady odpovědi pravděpodobně uspokojí vedení společnosti, opět není nikdo, kdo by firmu vyloženě nedoporučil svým blízkým.



Graf 12: Počet dotazovaných, zda by doporučili zaměstnavatele i svému okolí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

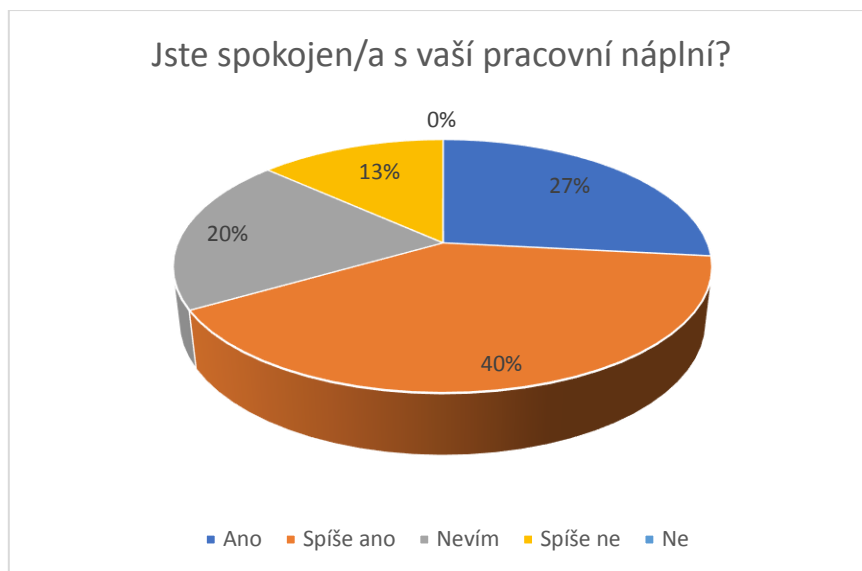
Na další otázku, jestli se jim dostává pochval a uznání od vedení společnosti, odpovídá zhruba polovina zaměstnanců že ano, třetina se však nevyjádřila ani kladně, ani záporně a čtyři lidé si myslí, že ne. Tady je určitě prostor pro zlepšení ze strany vedení.



Graf 13: Počet dotazovaných, zda dostávají pochvaly/ uznání od vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

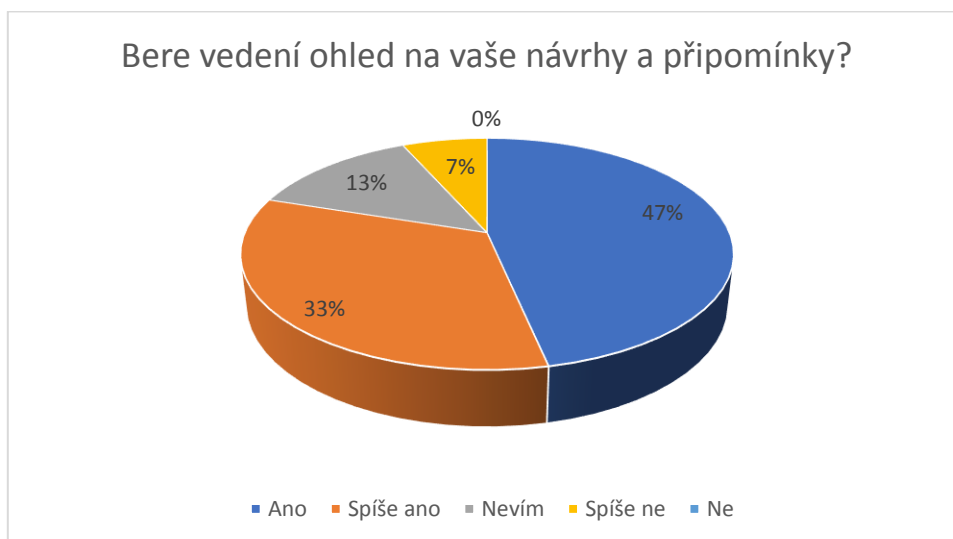
Další otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní má také vesměs kladné výsledky, dvě třetiny spokojené jsou, nicméně tady není moc velký prostor pro zlepšení ze strany vedení, to se samozřejmě snaží o to, aby práce byla vykonávána efektivně a ke spokojenosti všech. Dobré znamení je, že žádný zaměstnanec není vyloženě nespokojený.



Graf 14: Počet dotazovaných dle spokojenosti s pracovní náplní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

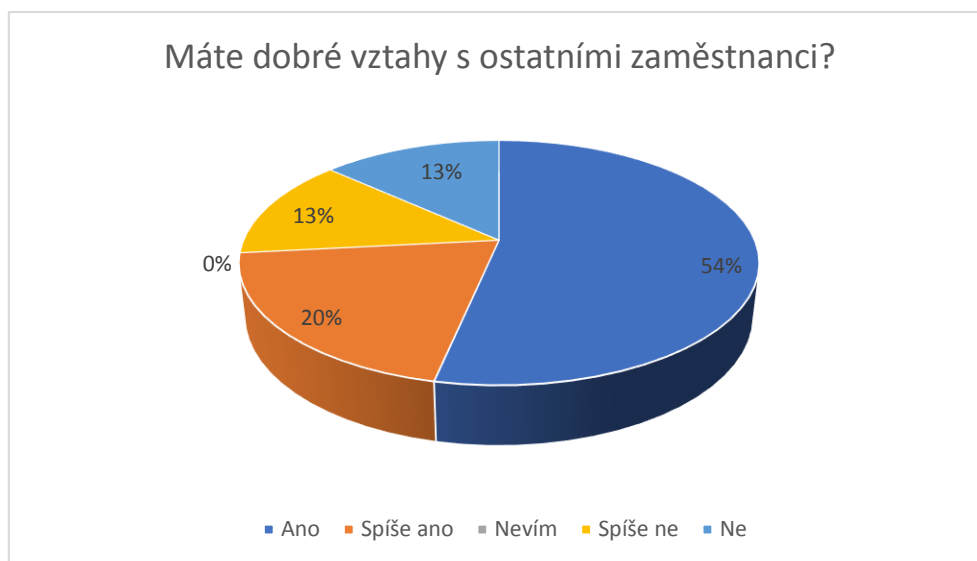
V otázce, zda vedení bere ohled na připomínky zaměstnanců odpovídá většina respondentů že ano, popř. spíše ano, s čímž může být vedení opět spokojeno. Vypadá to, že systém, kdy se kterýkoliv dělník může s jakoukoliv připomínkou ozvat vedoucímu výroby a ten ji neprodleně vyřídí managementu, funguje velmi dobře.



Graf 15: Počet dotazovaných, zda bere vedení ohled na návrhy a připomínky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Pro spokojeného zaměstnance platí, že by měl mít dobré vztahy s ostatními pracovníky, aby se necítil špatně. To zjišťuje další otázka v dotazníku. Výsledek je víceméně dobrý, 11 pracovníků má s ostatními dobré vztahy, 4 moc spokojeni nejsou. Díky dvěma akcím ročně pro stmelení kolektivu se to snad časem zlepší.



Graf 16: Počet dotazovaných dle vztahu s ostatnímu zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

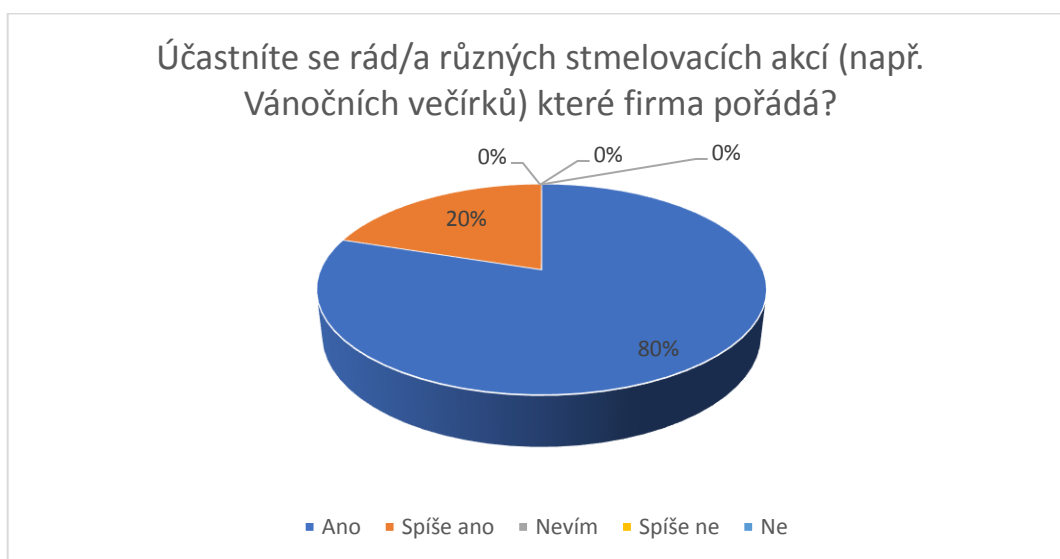
Na otázku, zda tráví pracovníci se svými kolegy čas i mimo pracovní dobu, se v dotazníku objevily převážně negativní odpovědi. Pouze šest zaměstnanců se aktivně schází s ostatními i když nemusí, pro většinu jsou však jejich vztahy převážně pracovní. Může to být zapříčiněno i věkem zaměstnanců, kdy naprostá většina z nich už má své rodiny a děti a svůj volný čas tráví hlavně s nimi.



Graf 17: Počet dotazovaných, zda tráví čas se zaměstnanci i mimo pracovní dobu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

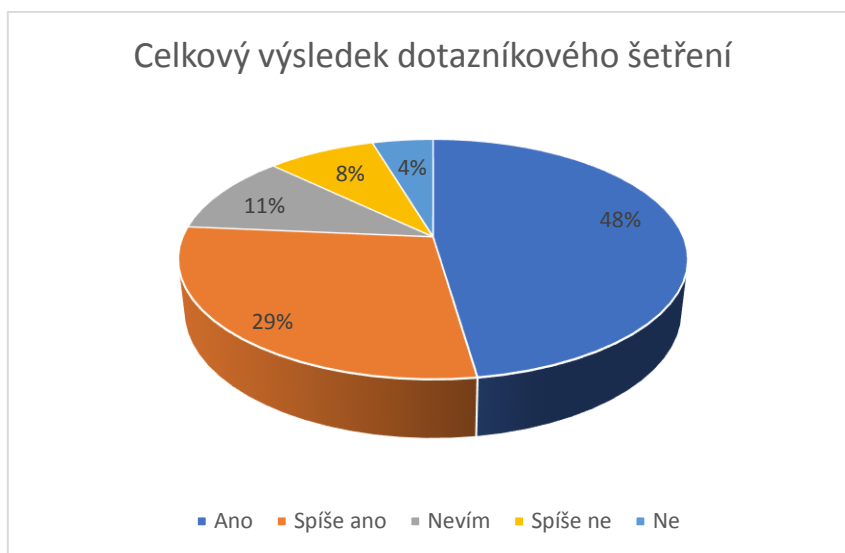
Poslední otázka se zabývá tím, jestli se zaměstnanci rádi účastní stmelovacích akcí organizovaných vedením. Výsledek byl velmi pozitivní, všech patnáct respondentů se jich účastní rádo, a to může být i znamení pro management, že by mohl zvážit zvýšení počtu těchto událostí, popř. je jinak rozšířit.



Graf 18: Počet dotazovaných dle účasti na společenských akcích firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Celkově dotazníkové šetření o spokojenosti lze hodnotit velmi pozitivně, jde vidět, že jsou zaměstnanci na svých pracovních postech opravdu spokojeni a nemají vůči vedení téměř žádné výtky. Naprostá většina otázek byla zodpovězena odpověďmi Ano, popř. spíše ano a jen ve velmi malém procentu případů byli respondenti s něčím nespokojeni.



Graf 19: Celkový výsledek dotazníkového šetření
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

2.3.3 Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

Otázky byly pokládány jednatelem firmy pomocí Skype hovoru a poté přepracovány do písemné podoby.

1. Jak jste, jako vedení firmy, spokojen se systémem odměn, které nabízíte? Myslíte, že je jich dostatek, aby sloužily k udržení stávajících zaměstnanců i k získání nových?
Se stávajícím nastavením systému odměn jsem velmi spokojen a myslím si, že stejně tak systém vyhovuje i našim zaměstnancům.

2. Nabízíte náborový příspěvek pro nové zaměstnance?
O náborovém příspěvku jsme zatím neuvažovali, ale je možné, že to do budoucna zvážíme.

3. Nabízíte odměnu pro stávajícího pracovníka, když k vám přivede nového zaměstnance?
Stejně tak, jako náborový příspěvek zatím v naší firmě nenabízíme ani odměnu za získání nového zaměstnance.

4. Získávají zaměstnanci vyšší odměny po určitých odpracovaných letech?

Systém je u nás nastaven tak, že vyšší odměny získávají zaměstnanci podle jejich odbornosti, nikoli za odpracované roky, ale i přes absenci tohoto benefitu u nás naprostá většina zaměstnanců pracuje už déle než 15 let.

5. Máte nějaký vnitřní předpis, který informuje zaměstnance o výši mzdy, příplatků, odměn atd.?

Ne, nic takového nemáme, ale naši zaměstnanci si jsou vědomí, jaké odměny jim náleží už od doby, co k nám do práce nastoupili.

6. Plánujete v blízké době zavést nějaké nové benefity?

Jak už jsem říkal v úvodu, jak zaměstnanci, tak i vedení společnosti jsou se stávajícím systémem odměn velmi spokojeni, a tak v nejbližší době žádné výrazné změny v tomto systému neplánujeme, pokud nás k tomu nedonutí okolnosti. Vždycky jsem samozřejmě otevřen návrhům jak zaměstnanců, tak i z vnějšku a je tedy možné, že svůj názor změním.

7. Jaký vztah máte se svými zaměstnanci? Nemáte mezi sebou komunikační bariéry?

Se zaměstnanci mám víceméně dobré vztahy, žádné komunikační bariéry mezi námi nepozoruji, myslím, že je to i zásluhou pravidelně pořádaných stmelovacích akcí, kterých se rádi účastní všichni zaměstnanci i vedení společnosti. Pracovníci ví, že mě s jakýmkoliv problémem můžou kdykoliv oslovit a já je vyslechnu.

2.4 Analýza vnějších faktorů

Tato část je zaměřena na zhodnocení vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování sledované firmy. Analyzuje se zde populační vývoj, zaměstnanost v ČR a také zákonné normy, které u nás platí.

2.4.3 Analýza trendu v populačním vývoji

Dále je zobrazen rozvoj počtu obyvatel, ekonomicky aktivního obyvatelstva a jeho složení podle věku.

2.4.3.1 Počet obyvatel

Tabulka 12: Počet obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle čsú.cz)

Rok	2015	2016	2017	2018
Česká republika	10554000	10579000	10610000	10650000
Jihomoravský kraj	1175025	1178812	1183207	1187667
Okres Hodonín	155135	154682		

Jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji je pozorovatelný mírný nárůst počtu obyvatel od roku 2015 do roku 2018.

V hodonínském okrese je však opačný trend, obyvatel zde v posledních letech postupně ubývá.

2.4.3.2 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Tabulka 13: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

(Zdroj: Vlastní zpracování dle čsú.cz)

Rok	2015	2016	2017	2018
Česká republika	59,4 %	59,9 %	60,2 %	60,5 %
Jihomoravský kraj	60,1 %	60,4 %	60 %	60,1 %

Úroveň ekonomicky aktivního obyvatelstva v ČR jako celku od roku 2015 do roku 2018 pozvolně stoupala. V roce 2018 dosáhla až 60,5 %. Za tyto 4 roky úroveň vzrostla o 1,1 %.

V jihomoravském kraji z trendu vybočuje rok 2017, kde oproti roku předešlému podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva klesl o 0,4 procentního bodu. V roce 2018 činil podíl 60,1 %, což je o 0,4 % méně, než je průměr v ČR a zároveň stejně, jako v roce 2015.

2.4.3.3 Složení obyvatel dle věku (k 31.12.2018)

Tabulka 14: Složení obyvatel dle věku (k 31.12.2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle čsú.cz)

Věk	Česká republika	%	Jihomoravský kraj	%
0-19	2160451	20,29	239270	20,15
20-30	1310274	12,30	145784	12,27
31-40	1550272	14,56	178931	15,07
41-45	936388	8,79	103035	8,68
46-50	741326	6,96	80602	6,79
51-55	698268	6,56	76554	6,45
56-60	613976	5,77	68263	5,75
61 a více	2638845	24,78	295228	24,86

V této tabulce je zpracováno rozložení populace podle stáří, a to jak v celé České republice, tak i v Jihomoravském kraji. Ve firmě DELTA METAL jsou zaměstnanci ve věku 20-60 let a těch je v Jihomoravském kraji dohromady 55 % z celkového počtu obyvatel. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé starší 61 let, nikoho v tomto věku však sledovaná firma nezaměstnává.

2.4.4 Fluktuace

Střední hodnota fluktuace v České republice činí 14,8 %, což je hodnota vysoká. Doporučená hodnota ve skutečnosti činí 5-10 %. Vyšší míra fluktuace způsobuje větší náklady na nábor nových zaměstnanců, a tudíž zhoršuje hospodářský výsledek firmy (podnikatel.cz, 2020).

2.4.5 Zaměstnanost obyvatelstva

Tato kapitola je zaměřena na zaměstnanost obyvatel České republiky a konkrétně Jihomoravského kraje. V roce 2008 kdy nastala hospodářská krize se nezaměstnanost u nás, ale i ve světě dostala na velmi vysoké hodnoty. U nás v roce 2010 dosáhla téměř 8% (finance.cz, 2017). To se však naštěstí s postupem let změnilo a nezaměstnanost je v dnešní době velmi malá, spíše mluvíme o nedostatku kvalifikované pracovní síly. I z toho důvodu u nás velké množství dělnických pozic obsazují zahraniční pracovníci. Z ostatních zemí EU se jedná převážně o Slováky, Poláky a Rumuny a pokud jde o cizince třetích zemí, jedná se nejčastěji o cizince Ukrajinské národnosti (byznysnoviny.cz, 2019).

Tabulka 15: Zaměstnanost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle čsú.cz)

	2015	2016	2017	2018
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	5309900	5350000	5377100	5383200
Nezaměstnaní	268000	211400	155500	150900
% Nezaměstnanosti	5	4	2,9	2,3

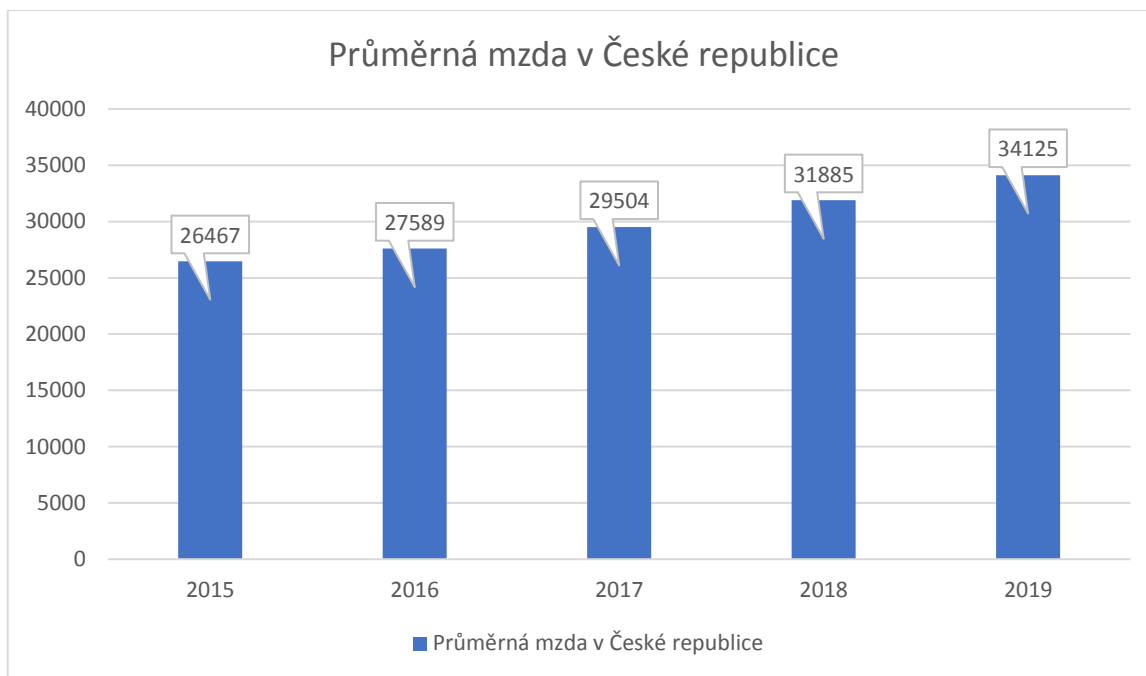
Z tabulky vyplývá, že se nezaměstnanost každým rokem razantně snižuje a pravděpodobně už dosáhla svého dna.

V Jihomoravském kraji je nezaměstnanost v roce 2018 o 0,8 % vyšší, než je celorepublikový průměr, avšak stále se jedná o velmi nízkou hodnotu.

Z výše uvedeného vyplývá, že je pro firmy opravdu velmi důležité udržet si schopné zaměstnance co možná nejdéle, protože získat nové se jeví jako velký problém.

2.5 Mzda na trhu práce

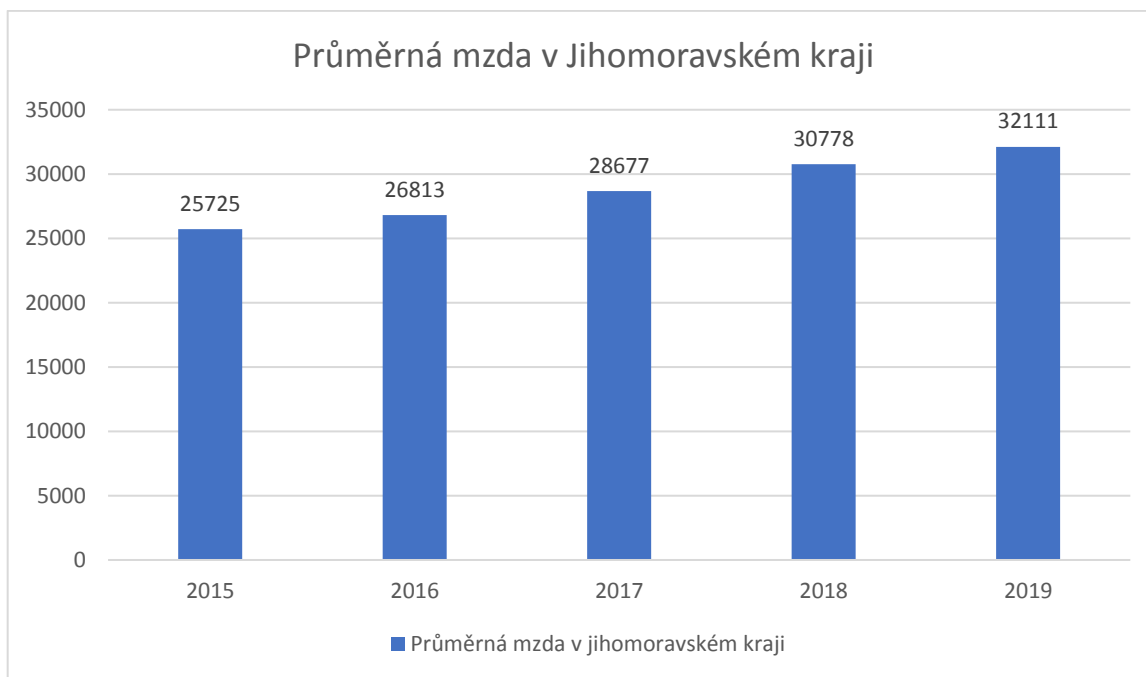
Jelikož je mzda hlavní faktor pro udržení zaměstnanců, zde je rozebráno, jaká je její průměrná výše v České republice i Jihomoravském kraji.



Graf 20: Průměrná mzda v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: kurzy.cz, 2020)

Z grafu vyplývá, že se průměrná mzda v České republice za posledních 5 let zvýšila o více než 29 %. V roce 2019 dosahuje dokonce už více než 34 000 Kč.

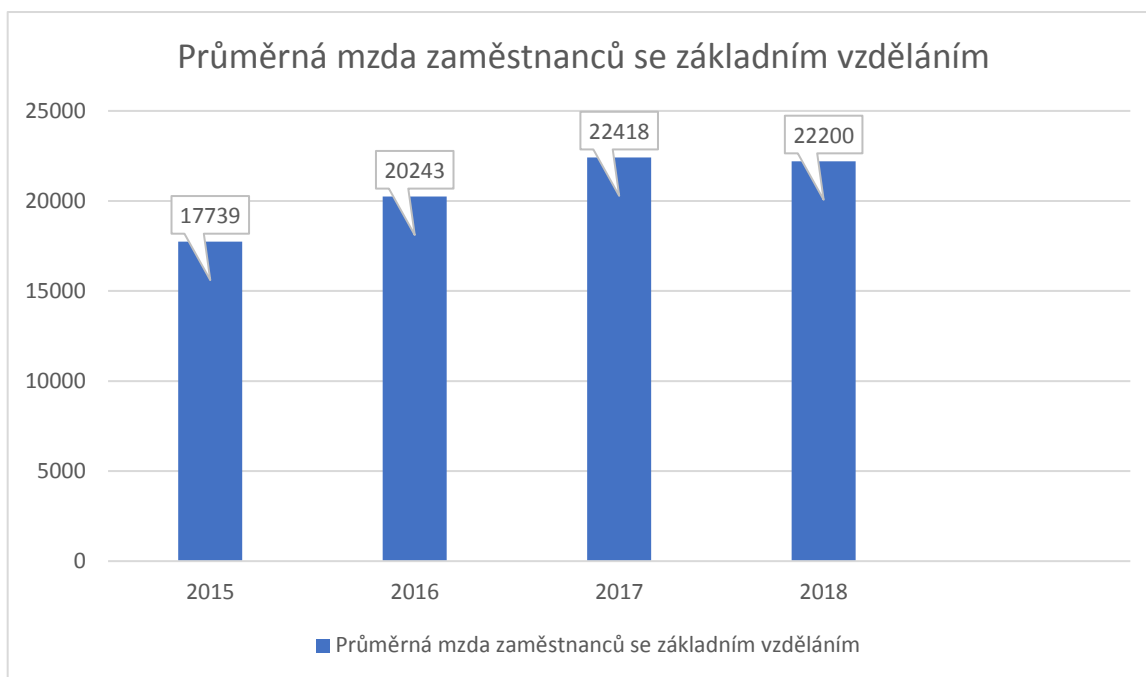


Graf 21: Průměrná mzda v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: kurzy.cz, 2020)

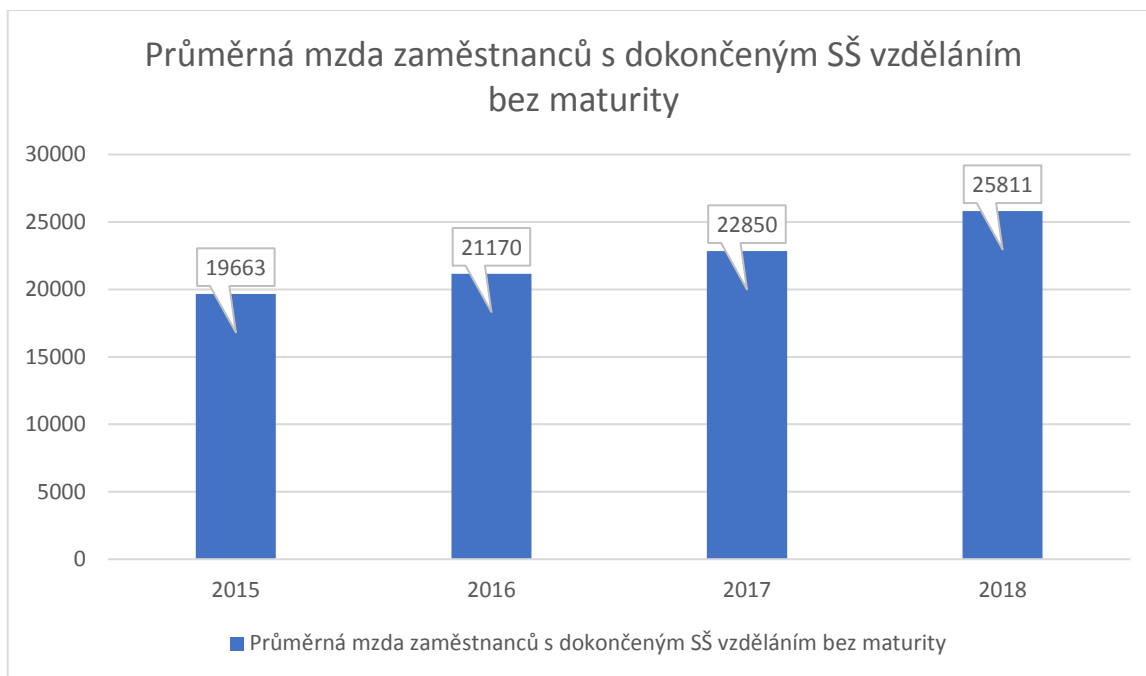
V Jihomoravském kraji je průměrná mzda o trochu nižší, než je celorepublikový průměr. Hlavním důvodem je, že tabulku průměrné mzdy v celé ČR ovlivňuje Praha. Ale i v Jihomoravském kraji je pozorovatelné velké zlepšení, dokonce o více než 6000 Kč – což činí téměř 25% nárůst za posledních 5 let. Průměrná mzda v České republice na pozici dělník ve výrobě činí 16643-32177 Kč (platy.cz, 2020).

Dalším důležitým faktorem je, že zkoumaný podnik nevyžaduje na dělnické pozice žádné vzdělání, takže většina zaměstnanců nemá dokončen žádný maturitní obor – někteří zaměstnanci mají vzdělání pouze základní, někteří mají výuční list, což jim uzavírá cestu do velké většiny lépe placených zaměstnání.



Graf 22: Průměrná mzda zaměstnanců se základním vzděláním

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: data.brno.cz, 2020)



Graf 23: Průměrná mzda zaměstnanců s dokončeným SŠ vzděláním bez maturity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: data.brno.cz, 2020)

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci ve sledované firmě jsou placeni spíše nadprůměrně, pokud se bude zkoumat vzdělání jednotlivých zaměstnanců.

Analýza poskytovaných benefitů v ČR

V České republice se zaměstnancům nabízí velké množství různých benefitů, jedná se např. o:

- Dovolená hrazená zaměstnavatelem,
- příspěvek na kulturní nebo společenské akce,
- nealkoholické nápoje k dispozici na pracovišti,
- stravenky,
- firemní mateřská školka,
- dárky zaměstnancům,
- příspěvky na knihy,
- příspěvky na zdravotní pomůcky, léky,
- možnost využití firemního auta i na soukromé účely,

- dovolená navíc,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- výrobky a služby poskytované zaměstnanci za nižší cenu (az-data.cz, 2018).

2.5.3 Analýza zákonných norem v ČR

Od roku 2021 měla vejít v platnost novela zákoníku práce, avšak je dost možné, že probíhající koronavirová krize jeho příchod oddálí.

Mezi klíčové změny, které měl obsahovat oproti předcházejícímu zákoníku, by mělo patřit následující:

Stejně dlouhá doba dovolené, ale v hodinách

Čerpání dovolené u nás zatím funguje ve dnech – zaměstnanec smí využít určitý počet dnů dovolené ročně, což však způsobuje problémy například u zaměstnanců, kteří pracují na dlouhé a krátké směny – u takového zaměstnance je velký rozdíl, zda jej vyčerpá v krátký den, kdy pracuje 4 hodiny anebo dlouhý den, kdy pracuje 12 hodin. Také se počet hodin dovolené bude počítat už podle týdenní pracovní doby. Ze začátku to možná může být pro zaměstnance trochu matoucí, ale o nijak složitý systém opravdu nejde.

Převod dovolené do následujícího roku

Zákon nyní také nově umožní všem zaměstnancům převod dovolené do následujícího roku, to do teď bylo možné pouze při dohodě zaměstnavatele s pracovníkem ve výjimečných případech. Zaměstnanci by povinně museli vyčerpat 4 týdny dovolené, všechny dny, co mají navíc, by si mohli převést.

Povinnost hlásit aktuální adresu

Zaměstnanci nyní budou mít povinnost hlásit zaměstnavateli svou novou aktuální adresu, důležité to je zejména pro doručování výpovědí. Zároveň se lhůta pro její doručení zvyšuje z 10 pracovních dnů, na 15 dnů.

Další změny v zákoníku

Změní se také výše náhrady škody zaměstnancům, kteří utrpí pracovní úraz nebo z výkonu povolání onemocní. Zvyšovat se bude také odškodnění pozůstalých v případě smrti zaměstnance na následky pracovního úrazu.

Sníží se také administrativní zátěž zaměstnavatelů – už nebudou povinni při každém ukončení dohody o provedení práce vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání – do teď je museli vydávat vždy, i když je samotní zaměstnanci nepotřebují (Seznam zprávy, 2020).

2.5.4 Aktivní politika zaměstnanosti v Jihomoravském kraji

„Cílem aktivní politiky zaměstnanosti je odstraňovat bariéry omezující osoby ve vstupu na trh práce, přispívat k vytváření souladu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil, včetně jejich kvalifikace, aktivizovat skupiny vyloučené z trhu práce a podporovat harmonizaci rodinného a pracovního života“ (uradprace.cz, 2020).

Úřad práce bude v roce 2020 ke klientům přistupovat individuálně, jejich kompetence pro vykonávání zaměstnání bude posuzovat komplexně – uplatnitelnost na trhu práce, ekonomickou situaci klienta a možnost ohrožení sociálním vyloučením z důvodu setrvání v dlouhodobé nezaměstnanosti.

Úřad práce jako nástroje aktivní politiky zaměstnanosti nabízí (uradprace.cz, 2020):

- společensky účelná pracovní místa,
- veřejně prospěšné práce,
- překlenovací příspěvek,
- příspěvek na podporu regionální mobility,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek na zřízení pracovního místa osoby se zdravotním postižením a na úhradu provozních nákladů v souvislosti s tím.

2.5.4.1 Shrnutí aktivní politiky zaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Z aktivní politiky zaměstnanosti úřadu práce vyplývá, že firma zaměstnávající uchazeče z úřadu práce se může ucházet o různé výhody a bonusy. Zvláště výhodné je pro firmu vytvořit místo pro osoby se zdravotním postižením, to však není ve všech oborech možné.

2.5.5 Analýza neziskového a dobrovolnického sektoru

Tento sektor nemá na zkoumanou firmu vůbec žádný vliv, firma nerozdává dary, ani to v nejbližší době neplánuje a snaží se maximalizovat svůj zisk.

2.5.6 Shrnutí analýzy externích faktorů na systém odměňování

Závěrem analýzy externích faktorů na systém odměňování lze konstatovat, že je situace na trhu práce spíše příznivá, populační trend se vyvíjí pozitivně, v České republice se zvyšuje počet ekonomicky aktivních obyvatel, avšak na druhou stranu, nezaměstnanost se snižuje také. To by do budoucna mohlo působit jako problém v získávání nových pracovních sil. Průměrná nabízená mzda na trhu práce se každým rokem zvyšuje, a to v celé České republice. V roce 2021 pravděpodobně nastanou spolu s novelou zákoníku práce drobné změny v zákonech, jedná se např. o zvýšení odškodnění v případě smrti zaměstnance z důvodu pracovního úrazu.

2.6 Celkové shrnutí analytické části

Silnou stránkou firmy DELTA METAL je vysoká kvalita jejích výrobků, i díky tomu má velké množství stálých odběratelů, kteří její výrobky odebírají už mnoho let. Firma vykazuje stabilní zisk už mnoho let, a navíc plánuje rozšiřovat sortiment nabízených produktů a služeb v blízké budoucnosti. Struktura firmy je velmi jednoduchá a styl řízení demokratický. Naprostá většina zaměstnanců jsou muži – 16 z celkových 18 pracovníků, což lze vysvětlit oborem podnikání, kterým je obrábění. Firma se pyšní certifikátem ISO 9001, který svědčí o vysoké kvalitě jejích výrobků.

V dané firmě DELTA METAL je mzda dělníků ve výrobě úkolová, tudíž se liší u každého pracovníka každý měsíc, avšak průměrně dosahuje částky více než 25 000 Kč, což sice činí méně, než je průměrná mzda v Jihomoravském kraji nebo České republice jako celku, avšak je důležité vzít v potaz, že se firma nachází v obci Rohatec, více než 50 km od Brna, a tak jsou zde i mzdy nižší než ve velkém městě. Roli hraje také to, že firma neeviduje vzdělání svých zaměstnanců, a tudíž se na dělnickou pozici může dostat i člověk se základním vzděláním – pro něj už se jedná o mzdu vyšší než průměrnou. Pro zaměstnance s dokončeným středním vzděláním bez maturitní zkoušky se jedná o mzdu, která je víceméně odpovídající průměru. V dotazníku většina zaměstnanců odpověděla, že je spokojena s finančním ohodnocením, což je pro vedení firmy velmi důležité.

Vedení firmy je se svými zaměstnanci i s nastaveným systémem odměn spokojeno, avšak nebrání se do budoucna změnám či vylepšením, které by jim umožnili získat výhodu nad konkurenčními firmami ve vztahu k získávání zaměstnanců. Pro firmu je klíčové udržet si dlouholeté zaměstnance, kteří podávají stabilní výkony. Hrozbou pro ni je možný odchod několika zaměstnanců během krátkého období.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část této práce se zabývá nedostatky v systému odměňování rohatecké firmy DELTA METAL, s. r. o., které byly identifikovány v analytické části. Hlavním úkolem této části je odstranění nedostatků a zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců daného podniku. Také zde budou řešeny problémy s aktuálním nedostatkem pracovních sil za předpokladu, že by se někteří zaměstnanci rozhodli pracovní poměr nečekaně ukončit.

3.1 Jednotlivé návrhy

Na základě analýz a dotazníkového šetření byly zjištěny následující nedostatky v systému odměňování:

- chybí příspěvek na dopravu jako benefit,
- chybí stravenky jako benefit,
- chybí sick days,
- horší vztahy mezi zaměstnanci,
- chybí náborový příspěvek,
- nedostatek benefitů.

Návrh č. 1: Zavedení příspěvku na dopravu

Na základě řízeného rozhovoru s ředitelem firmy bylo zjištěno, že nenabízí žádný příspěvek na dopravu. Přičemž tento příspěvek by byl pozitivním benefitem pro zaměstnance vzhledem k tomu, že se firma nachází až na konci Rohatce. Takovým příspěvkem by zaměstnavatel pomohl nejen svým stávajícím zaměstnancům, ale mohl by přilákat také nové posily ze širšího okolí. V tomto případě by zaměstnavatel svým zaměstnancům hradil, po předložení dokladu, roční kupony sloužící k cestování veřejnou dopravou.

Pro zaměstnance by se jednalo o zdanitelný příjem, pro zaměstnavatele by šlo o daňově uznatelný náklad.

Návrh č. 2: Zavedení stravenek

Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatel neposkytuje svým zaměstnancům stravenky. Stravenka je poukázka, která slouží k platbě za jídlo.

Zaměstnavatel by tedy mohl přispívat buď pomocí elektronické stravenkové karty, nebo stravenky v papírové podobě. Nejčastěji poskytovanými stravenkami jsou ty stokorunové. V dané firmě by zaměstnavatel také poskytoval stokorunové stravenky. Odpovídají průměrné ceně, za jakou si zaměstnanec může koupit oběd. Zaměstnavatel by hradil 55 % z hodnoty stravenek, zaměstnanec by si zbylých 45 % hradil sám. Nárok na stravenky by zaměstnanec získal po odpracování tří hodin pracovní doby. Pro zaměstnance jsou stravenky osvobozeny od zdanění a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem, díky čemuž může tento benefit ocenit nejen zaměstnanec, ale i zaměstnavatel.

Návrh č. 3: Zavedení sick days

Mezi oblíbené benefity patří také sick days, kdy zaměstnanci nemusí dávat neschopenku a je jim vyplácena normální mzda.

Záleží na zaměstnavateli, kolik takových volných dnů zaměstnancům poskytne. Návrhem by byly tři placené dny v kalendářním roce, platili by pro všechny zaměstnance. Sick days by sloužily při léčení nečekaných a krátkodobých onemocnění, kdy by bylo lepší, aby zaměstnanec zůstal doma, a rychleji by zastavil možnost šíření nemoci. Kdyby zůstal v práci, ohrozilo by to jeho pracovní výkony, jeho stav by se mohl zhoršit, ale také by ohrozil ostatní zaměstnance, což by mohlo mít nepříznivé účinky pro chod firmy. Pokud by tyto tři dny nebyly vyčerpány, nebylo by možné je překlenout do dalšího roku. Skutečnost, že zaměstnanec chce čerpat sick days, musí oznámit svému nadřízenému nejpozději v den čerpání tohoto volna. Zároveň není nutno předložit lékařské potvrzení.

K dovolené, kterou zaměstnavatel nabízí, tedy 5 týdnů, by přibýly další tři dny volna v podobě benefitu sick days. Zaměstnanci by náležela stejná mzda jako při výkonu své práce, avšak bez nároku na stravenky.

Pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad.

Návrh č. 4: Zavedení náborového příspěvku

Dalším návrhem je zavedení motivačního bonusu ve formě náborového příspěvku pro nové zaměstnance. Prostřednictvím takového benefitu může zaměstnavatel získat nové zaměstnance. Při nástupu nového zaměstnance by byla sepsána smlouva obsahující informace o poskytnutí takového příspěvku. Příspěvek by byl vyplacený po uplynutí zkušební doby zaměstnance, tedy po třech měsících. Ve smlouvě bude také obsažena klauzule o vrácení příspěvku, pokud by zaměstnanec porušil podmínky.

Náborový příspěvek je pro zaměstnance zdanitelným příjmem, který podléhá odvodům zdravotního a sociálního pojištění. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj.

Návrh č. 5: Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci spolu na pracovišti sice vychází, jejich vztah je pouze na pracovní úrovni. Ke zvýšení dobré pracovní atmosféry a jejímu trvání by bylo vhodné pořádat více akcí, které mají zaměstnanci v oblibě, jak také vyplynulo z dotazníkového šetření.

Návrhem je, aby firma pořádala večírky i v průběhu roku, či nějaká společná posezení, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci, a to například pronájmem salonku v restauraci, nebo uspořádání například posezení při bowlingu. V jednom roce by bylo vhodné přidat jednu akci navíc, teda posezení při bowlingu v měsíci říjnu. Pokud by ohlasy ze strany zaměstnanců byly pozitivní, v dalším roce by bylo možné uspořádat akcí více.

Návrh č. 6: Více odměn

I když zaměstnanci uvedli, že jsou v práci spokojeni, zaměstnavatel by mohl i tak nabízet více zaměstnaneckých odměn, aby motivoval zaměstnance k lepším výkonům a aby si jejich přízeň udržel i nadále. Také tím ocení jejich práci a loajalitu. Jednalo by se zejména o příspěvek za životní a pracovní jubilea. Při splnění podmínek dosažení určitého věku bude zaměstnanci náležet peněžní odměna. Stejně tak po odpracování určitého počtu let dosáhne zaměstnanec na peněžní odměnu za věrnost danému zaměstnavateli.

3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Níže uvedené je věnováno časovému harmonogramu změn a zhodnocení návrhů z hlediska jejich nákladovosti.

3.2.1 Časový harmonogram změn

Je důležité, aby k navrhnutým změnám byl vytvořen časový harmonogram. Zavedení změn je plánováno ve druhém pololetí roku 2020. Nejdříve je nutno seznámit vedení společnosti s navrhnutými změnami a poté také ostatní zaměstnance firmy.

Červenec – Seznámení vedení se zavedením nových změn do systému odměňování.

Srpen – Seznámení zaměstnanců s novými změnami. Zahájení poskytování příspěvku za životní a pracovní jubilea. Zamluvení prostor pro mimopracovní akci.

Září – Zavedení sick days.

Říjen – Zahájení poskytování stravenek.

Listopad – Zavedení náborového příspěvku.

Prosinec – Zahájení poskytování příspěvku na dopravu.

Leden – Zhodnocení nových změn v systému odměňování, za provedení je odpovědná administrativní pracovnice.

3.2.2 Náklady navrhovaných změn

Návrh č. 1: Zavedení příspěvku na dopravu

Příspěvek na dopravu bude proplacen po předání dokladu o zaplacení roční předplatné jízdenky na veřejnou dopravu. Taková jízdenka stojí v průměru 3000 Kč, záleží na tom, z jakého místa zaměstnanec bude dojíždět a zároveň se tato místa u jednotlivých zaměstnanců liší, proto nelze určit přesnou hodnotu.

V návrhu se počítá s tím, že jízdenka bude proplácena celá a zároveň je počítáno se všemi zaměstnanci.

$$3000 \cdot 18 = 54\,000 \text{ Kč}$$

Návrh č. 2: Zavedení stravenek

Z pohledu zaměstnavatele hovoříme o příspěvku ve výši 55 %. zbylých 45 % si hradí zaměstnanec, a to ve formě srážky ze mzdy. V tomto případě bylo opět počítáno s 18 zaměstnanci, přičemž denní příspěvek na stravné činil 100 Kč, bráno v potaz bylo 21 pracovních dní.

$$21 \cdot 18 \cdot 100 \cdot (55/100) \cdot 12 = 249\,480 \text{ Kč}$$

Návrh č. 3: Zavedení sick days

Příspěvek sick days byl stanoven na tři dny. K výpočtu bude využita průměrná mzda, která činí 25 000 Kč měsíčně, přičemž počet pracovních dnů v měsíci je 21. Ze sick days je nutno odvést náklady na sociální a zdravotní pojištění ve výši 33,8 %. V případě, že všichni zaměstnanci využijí tohoto benefitu, výpočet bude následující:

$$25000 \cdot 1,338 = 33\,450 \text{ Kč}$$

$$33450/21 = 1593 \text{ Kč}$$

$$1593 \cdot 3 = 4779 \text{ Kč}$$

$$4779 \cdot 18 = 86\,022 \text{ Kč}$$

Celkové náklady tedy činí 86022 Kč v případě, že všech 18 zaměstnanců benefit využije.

Návrh č. 4: Zavedení náborového příspěvku

V případě náborového příspěvku pro dělníky by se jednalo o příspěvek ve výši 5000 Kč.

Firmu by tento příspěvek vyšel na $5000 \cdot 1,338 = 6\,690$ Kč za každého přijatého zaměstnance. Firma v příštím roce, pokud by ji nečekaně neopustil některý ze stávajících zaměstnanců, plánuje přijmout pouze jednoho zaměstnance na pozici dělník v kovovýrobě, takže by ji tento příspěvek stál pouze 6 690 Kč.

Návrh č. 5: Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci

V případě uspořádání večírku pro zaměstnance by byly náklady na zaměstnance 500 Kč, například za zamluvení salonku v restauraci, popřípadě zajištění občerstvení. První by se zavedl jeden večírek v roce a pokud by se osvědčil, mohlo by vedení zvážit, zda nebude ročně pořádat dva. V případě jednoho večírku ročně by cena za jeho uspořádání činila 9000 Kč.

$$500 \cdot 18 = 9000 \text{ Kč}$$

Návrh č. 6: Více peněžních odměn

V případě odměny za pracovní jubileum by se jednalo o tyto náklady:

- Při odpracování 5 let 3000 Kč
- Při odpracování 10 let 4500 Kč
- Při odpracování 15 let 6500 Kč
- Při odpracování 20 let 7000 Kč

V případě odměny za životní jubileum by se jednalo o tyto náklady:

- Při dovršení 30 let 2000 Kč
- Při dovršení 40 let 2000 Kč
- Při dovršení 50 let 2000 Kč
- Při dovršení 60 let 2000 Kč

Dva zaměstnanci v příštím roce oslaví 5 let ve firmě. Jeden oslaví 40. narozeniny, Jeden 50. narozeniny a dva zaměstnanci oslaví jubileum 60 let.

Tento návrh by tedy v příštím roce stál firmu 14 000Kč.

Celkové náklady navrhovaných změn

Zde budou vyčísleny náklady navrhovaných změn v případě, že by se firma rozhodla zrealizovat všechny navržené změny. Tabulka níže uvádí navrhované změny a s nimi související náklady.

Tabulka 16: Průměrné náklady na nově stanovené odměny a benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁVRHY	PRŮMĚRNÉ NÁKLADY
ZAVEDENÍ PŘÍSPĚVKU NA DOPRAVU	54 000 Kč
ZAVEDENÍ STRAVENEK	249 480 Kč
ZAVEDENÍ SICK DAYS	86 022 Kč
ZAVEDENÍ NÁBOROVÉHO PŘÍSPĚVKU	6 690 Kč
ZLEPŠENÍ VZTAHŮ MEZI ZAMĚSTNANCI	9000 Kč
VÍCE ODMĚN	14 000 Kč
CELKEM	419 192 Kč

Z důvodu, že náklady u některých změn byly průměrné, potom tedy celkové náklady navrhovaných změn činí průměrně 419 192 Kč za rok. Celkové náklady se tedy oproti polednímu sledovanému roku zvýšili, a to o 1,47 %. Hodnoty jsou samozřejmě pouze pro představu, protože na celkové náklady firmy má vliv mnoho dalších faktorů.

3.2.3 Přínosy změn

Změny byly navrženy na základě názorů zaměstnanců a na základě rozhovoru s ředitelem dané firmy.

Zavedení nových benefitů a peněžních příspěvků slouží zejména ke zvýšení motivace a loajálnosti stávajících zaměstnanců, ale také k jejich udržení ve firmě. Nicméně nově zavedené benefity mohou motivovat také potenciální nové uchazeče o pracovní místa.

4 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců v rohatecké firmě DELTA METAL a navrhnout změny a zlepšení, které by firmě pomohly k lepšímu získávání nových pracovníků hlavně v případě, že by stávající nečekaně ukončili pracovní poměr, anebo se vedení firmy rozhodlo rozšířit své pole působení a nabízené výrobky a nabídku poskytovaných služeb.

Tato práce se skládá ze tří částí. Teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců, druhy odměn a vnitřní a vnější faktory, které mají na systém mezd vliv.

Další byla analytická část, jejímž úkolem bylo analyzovat danou problematiku ve firmě DELTA metal a okolní prostředí, aby z ní mohla vyjít část návrhová. Byla provedena analýza ekonomické situace firmy, jejích nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Poté byla provedena analýza 7S faktorů, která rozebrala vnitřní prostředí firmy a nabídla přehled informací o zaměstnancích této firmy. Dále byl zpracován dotazník pro zaměstnance, který se zabýval jejich spokojeností s nastaveným systémem odměn a celkovou spokojeností se svým zaměstnáním. Dotazník byl také důležitým základem pro tvorbu návrhů v části návrhové, protože ukázal, v čem vidí zaměstnanci mezery a s čím jsou naprosto spokojeni. Dále proběhl řízený rozhovor s jednatelem a ředitelem firmy, který sdělil, jak je vedení spokojeno s nastaveným systémem odměn a jestli uvažuje o změnách. Poté byla provedena analýza externích vlivů na systém odměňování, a to konkrétně analýza populačního vývoje, situace na trhu práce, analýza zákonných norem a jejich očekávaných změn v roce 2021. Tím byla uzavřena analytická část. Firmě se daří velmi dobře a vykazuje pravidelný zisk. Za uplynulé roky získala velké množství pravidelných odběratelů, kteří se k ní vrací, a i díky tomu se dá předpokládat, že se její výroba bude v budoucnu rozšiřovat. Hrozbou pro ni je odchod mnohaletých zaměstnanců, za něž by se jí nemuselo podařit získat ihned náhradu.

V návrhové části této práce byly využity zjištění a informace z analytické části a na jejich základu byly zpracovány změny a vylepšení, převážně vytvořeny návrhy na rozšíření systému odměňování v šetřené firmě. Jedná se například o zavedení příspěvku na dopravu,

který by mohl přilákat i uchazeče o zaměstnání, kteří nebydlí přímo v obci Rohatec. Další návrh byl zavedení stravenek, které jsou velmi oblíbeným a hojně využívaným benefitem v podnicích. Také jsou navrženy např. sick days, které můžou zabránit rozšíření nemoci, a tak jsou nakonec výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Mezi další doporučené návrhy patří odměny za dosažení životních jubileí a odměny za určitý počet odpracovaných let ve firmě. Také bylo doporučeno zavedení náborového příspěvku. Pro zaměstnance by také mohl být pořádán večírek, který by sloužil k utužení jejich vztahů. Byly také zpracovány ekonomické dopady všech těchto rozšíření a spočítáno, o kolik by se zvýšily náklady firmy, kdyby se rozhodla jednotlivé návrhy na změny systému odměňování aplikovat.

Práci uzavírá harmonogram navržených změn, který plánuje zavedení všech změn postupně v druhém pololetí roku 2020.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktivní politika v zaměstnanosti. Úřad práce ČR [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/aktivni-politika-zamestnanosti-1?fbclid=IwAR3FnycSHp1a7jQqhwF7mJSLXwcLj1dUI_wUPE4Jqf0vkgDFPT71phkKFD4

Analýza 7S, ©2016. *Management mania* [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

ARMSTRONG, M., 2009. Odměňování pracovníků: základy moderní personalistiky 4., rozš. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

Čerpání dovolené se změní, ©2020. Seznam zprávy [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/cerpani-dovolene-se-zmeni-misto-dni-si-budeme-vypisovat-hodiny-85083?fbclid=IwAR1P1KZ4WVaxdcv_HPC_8mrleImRIImwhOdxHE__xK9EJ8TyJe4he5VhWf40

České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců, ©2020. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/?fbclid=IwAR3R1Q2XSvxX3bCXEyD7txgM9D0HUpWsWHYlhY0OKOafOwhNGk_gvEGhd2M

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. & ŠUBRT, B., 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 4., rozš. a dopl. vyd., Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOCOUREK, J. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice. Olomouc: ANAG, 1996. 642 s. ISBN 80-85646-49-8.

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

Matematické metody, ©2014. Matematika [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>

POKORNÝ, J., 2004. Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci, Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-72-04-348-X.

Plná zaměstnanost v ČR, 2020. Finance.cz [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.finance.cz/496233-nezamestnanost-srpen-2017/?fbclid=IwAR1d4Oa-i9EW06j__UJcezoX5qZ1M_ZUinkU2pXDnuImx2cc6rf1jyR4Ir0

Počet zahraničních pracovníků roste, Byznys noviny [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.byznysnoviny.cz/2019/10/07/pocet-zahranicnich-pracovniku-cr-roste-pracuje-zde-uz-pres-700-tisic-cizincu/?fbclid=IwAR1d4Oa-i9EW06j__UJcezoX5qZ1M_ZUinkU2pXDnuImx2cc6rf1jyR4Ir0

Popis pracovní pozice, ©2020. Platy.cz [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/vyroba/delnik?search=1&fbclid=IwAR2lyw8uZVivTMO2jZbaFGC21MnC4j3UPUhDuxQskGeVQQtuabVLmo9Isl8>

Průměrná mzda, ©2020. Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?fbclid=IwAR28CHZqA1V2--CJIHKhfULO_W8mv_K482NZ7OGrq-ghCtgjoS0eeUF3Pnc

Zaměstnanecké benefity, ©2015. Az data [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/pruvodce-zamestnaneckymi-benefity>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hospodářský zisk po zdanění	- 31 -
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců společnosti z hlediska jejich pohlaví	- 37 -
Graf 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	- 39 -
Graf 4: Počet účastníků dotazníkového šetření rozdělených dle pohlaví	- 43 -
Graf 5: Počet účastníků dotazníkového šetření rozdělených dle věku	- 43 -
Graf 6: Počet dotazovaných dle spokojenosti	- 45 -
Graf 7: Počet dotazovaných dle spokojeností se mzdou	- 46 -
Graf 8: Počet dotazovaných dle spokojenosti s nabízenými benefity	- 47 -
Graf 9: Počet dotazovaných, zda celková mzda odpovídá náročnosti práce	- 47 -
Graf 10: Počet dotazovaných, zda má jejich výkon vliv na velikost mzdy	- 48 -
Graf 11: Počet dotazovaných, zda chtějí i v budoucnu pracovat v tomto podniku	- 49 -
Graf 12: Počet dotazovaných, zda by doporučili zaměstnavatele i svému okolí	- 49 -
Graf 13: Počet dotazovaných, zda dostávají pochvaly/ uznání od vedení	- 50 -
Graf 14: Počet dotazovaných dle spokojenosti s pracovní náplní	- 51 -
Graf 15: Počet dotazovaných, zda bere vedení ohled na návrhy a připomínky	- 51 -
Graf 16: Počet dotazovaných dle vztahu s ostatními zaměstnanci	- 52 -
Graf 17: Počet dotazovaných, zda tráví čas se zaměstnanci i mimo pracovní dobu	- 53 -
Graf 18: Počet dotazovaných dle účasti na společenských akcích firmy	- 53 -
Graf 19: Celkový výsledek dotazníkového šetření	- 54 -
Graf 20: Průměrná mzda v ČR	- 59 -
Graf 21: Průměrná mzda v Jihomoravském kraji	- 59 -
Graf 22: Průměrná mzda zaměstnanců se základním vzděláním	- 60 -
Graf 23: Průměrná mzda zaměstnanců s dokončeným SŠ vzděláním bez maturity	- 61 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model pro vytváření strategie odměňování.....	- 15 -
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	- 17 -
Obrázek 3: Model celkové odměny	- 23 -
Obrázek 4: Organizační struktura	- 34 -

SEZNAM TABULEK

Obrázek 1: Model pro vytváření strategie odměňování.....	- 15 -
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	- 17 -
Obrázek 3: Model celkové odměny	- 23 -
Obrázek 4: Organizační struktura	- 34 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha 2: Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Otázka	ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	NE
Jste ve firmě spokojen/a?					
Jste spokojen/a s výší své mzdy?					
Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?					
Myslíte, že vaše celková mzda odpovídá náročnosti vaší práce?					
Má váš pracovní výkon vliv na velikost vaší mzdy?					
Plánujete v blízké budoucnosti zůstat v tomto podniku zaměstnán/á?					
Doporučil/a byste zaměstnavatele i svým přátelům?					
Dostává se vám od vedení pochval/uznání?					
Jste spokojen/a s vaší pracovní náplní?					
Bere vedení ohled na vaše návrhy a připomínky?					
Máte dobré vztahy s ostatními zaměstnanci?					
Trávíte s ostatními zaměstnanci čas i mimo pracovní dobu?					
Účastníte se rád/a různých stmelovacích akcí (např. Vánočních večírků) které firma pořádá?					

Příloha 2: Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

1. Jak jste, jako vedení firmy, spokojen se systémem odměn, které nabízíte? Myslíte, že je jich dostatek, aby sloužily k udržení stávajících zaměstnanců i k získání nových?

Se stávajícím nastavením systému odměn jsem velmi spokojen a myslím si, že stejně tak systém vyhovuje i našim zaměstnancům.

2. Nabízíte náborový příspěvek pro nové zaměstnance?

O náborovém příspěvku jsme zatím neuvažovali, ale je možné, že to do budoucna zvážíme.

3. Nabízíte odměnu pro stávajícího pracovníka, když k vám přivede nového zaměstnance?

Stejně tak, jako náborový příspěvek zatím v naší firmě nenabízíme ani odměnu za získání nového zaměstnance.

4. Získávají zaměstnanci vyšší odměny po určitých odpracovaných letech?

Systém je u nás nastaven tak, že vyšší odměny získávají zaměstnanci podle jejich odbornosti, nikoli za odpracované roky, ale i přes absenci tohoto benefitu u nás naprostá většina zaměstnanců pracuje už déle než 15 let.

5. Máte nějaký vnitřní předpis, který informuje zaměstnance o výši mzdy, příplatků, odměn atd.?

Ne, nic takového nemáme, ale naši zaměstnanci si jsou vědomí, jaké odměny jim náleží už od doby co k nám do práce nastoupili.

6. Plánujete v blízké době zavést nějaké nové benefity?

Jak už jsem říkal v úvodu, jak zaměstnanci, tak i vedení společnosti jsou se stávajícím systémem odměn velmi spokojeni, a tak v nejbližší době žádné výrazné změny v tomto systému neplánujeme, pokud nás k tomu nedonutí okolnosti. Vždycky jsem samozřejmě otevřen návrhům jak zaměstnanců, tak i z vnějšku a je tedy možné, že svůj názor změním.

7. Jaký vztah máte se svými zaměstnanci? Nemáte mezi sebou komunikační bariéry?

Se zaměstnanci mám víceméně dobré vztahy, žádné komunikační bariéry mezi námi nepozoruji, myslím, že je to i zásluhou pravidelně pořádaných stmelovacích akcí, kterých se rádi účastní všichni zaměstnanci i vedení společnosti. Pracovníci ví, že mě s jakýmkoliv problémem můžou kdykoliv oslovit a já je vyslechnu.

