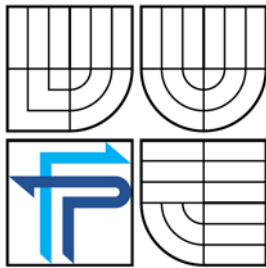


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI KRATOCHVÍL J&M S.R.O.

THE REWARDING SYSTEM CHANGE PROPOSAL FOR THE COMPANY
KRATOCHVIL J&M S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVEL HOLEC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Holec Pavel

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh na změnu systému odměňování ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o.

v anglickém jazyce:

Rewarding system change proposal for the company Kratochvil J&M s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1.vyd. Praha : VŠE, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. C. H. Beck, Praha 2002, 479s., ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Návrh na změnu systému odměňování ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o.“ je analýza současného systému odměňování a pracovní motivace v podniku Kratochvíl J&M s.r.o. s návrhem jeho zlepšení. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů odměňování, mzda, motivace a jejich vzájemných vztahů. V druhé části charakterizují personální politiku, systém odměňování a pracovní motivace v podniku Kratochvíl J&M s.r.o. V závěru je navržena možnost zlepšení současného systému odměňování a pracovní motivace.

Abstract

The subject of the bachelor thesis: „The Rewarding system change proposal for the company Kratochvil J&M s.r.o.“ is an analysis of the current reward system and employee incentive program at Kratochvil J&M s.r.o. providing suggestions for improvements. The first part of this thesis focuses on explanation of the terms: compensation, wages, motivation and their inter-relationship. The second part of the thesis examines the personnel politics, reward system and work incentive at Kratochvil J&M s.r.o. The conclusion offers suggestions of improvements to the combined system of rewards and workplace motivations.

Klíčová slova

systém odměňování, mzda, pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců, podnik

Keywords

combination compensation, wages, work motivation, staff satisfaction, company

Bibliografická citace mé práce:

HOLEC, P. *Návrh na změnu systému odměňování ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o.*
Brno: Vysoké učení v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 69s. Vedoucí bakalářské
práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Dany Martinovičové Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 20.5.2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji panu Jiřímu Kratochvílovi za poskytnuté informace o společnosti a konzultace.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1.1 CÍLE PRÁCE	10
1.2 METODY ŘEŠENÍ TÉMATU PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.3 MZDOVÉ FORMY	20
2.3.1 ČASOVÁ MZDA A PLAT	22
2.3.2 ÚKOLOVÁ MZDA	23
2.3.3 OSTATNÍ MZDOVÉ FORMY	24
2.4 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, STIMULACÍ A ODMĚŇOVÁNÍM	27
3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU	32
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
3.1.1 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	32
3.1.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	35
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
3.2.1 ODMĚŇOVÁNÍ NEVÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ	37
3.2.2 ODMĚŇOVÁNÍ ŠVADLEN	37
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	41
4 VLASTNÍ NÁVRHY, ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	55
4.1 VYHODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO ŠETŘENÍ	55
4.2 NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	59
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza a návrh na změnu systému odměňování v podniku. Toto téma je stále aktuálnější a z hlediska budoucnosti stále důležitější, protože se zvyšující globalizací se zvyšuje i fluktuace zaměstnanců a jejich ochota stěhovat se za lepší práci a lepším pracovním prostředím. Z tohoto důvodu jsou stále více podniky nuceni zabývat se spokojeností svých zaměstnanců. Protože jenom na spokojeného zaměstnance se může podnik bez obav spolehnout. Společnosti tak investují nemalé částky na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců a snaží se své zaměstnance motivovat k lepším výkonům.

Chce-li mít organizace motivované zaměstnance k práci je zapotřebí nastavit účinný systém, který bude zohledňovat požadavky zaměstnanců a vycházet jim vstříc.

Pokud se organizaci povede nastavit správně systém odměňování a motivace svých zaměstnanců, může tím ovlivnit i postavení své organizace na konkurenčním trhu. A to z toho důvodu, že je schopná si udržet kvalifikované pracovníky, tím dokáže pružněji reagovat na potřeby trhu a v neposlední řadě snižuje náklady na zaškolení nové pracovní síly.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že spokojený zaměstnanec je neméně důležitý jako spokojený zákazník. A pouze podnik se správně nastaveným mzdovým a motivačním systémem je schopen plnit svoje strategické plány a cíle.

Problematika motivace a odměňování zaměstnanců byla v průběhu let velmi podrobně rozpracována. I přesto je otázka odměňování zaměstnanců vážným problémem velkého množství zaměstnavatelů. Každý člověk je totiž jedinečná osobnost a vnímá svou práci jinak. Jeho hodnotový systém, názory a postoje se významně podílejí na utváření motivace k práci. Je proto velice obtížné vytvořit efektivní systém odměňování pro jedince a ještě obtížnější pro skupinu zaměstnanců.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Spokojenost zaměstnanců je pro společnost velice důležitá. Podléhat myšlence, že zaměstnanec musí být spokojený dostane-li včas svoji mzdu, je bezesporu mylné. Zaměstnanec je samozřejmě potřeba v první řadě spravedlivě ohodnotit a převážně z dlouhodobého hlediska je i žádoucí, motivovat je dalšími motivačními složkami.

O důležitosti lidí a jejich spokojenosti věděli již dávno staří Číňané, kteří své moudro šířili pomocí následujícího čínského přísloví: „*Chceš-li prosperitu na jeden rok, pěstuj rýži. Chceš-li prosperitu na deset let, pěstuj stromy. Chceš-li prosperitu na sto let, pěstuj lidi.*“. Toto přísloví platilo vždy, ale v současné době se pravdě obsažené v tomto přísloví dostává daleko větší pozornosti u managerů organizací.

Je tedy velice důležité zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.¹ Neméně důležité jsou i vztahy a prostředí ve kterém zaměstnanci pracují. Je tedy potřeba vytvořit prostředí, ve kterém je možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a zaměstnanci a ve kterém je možné rozvíjet týmovou práci a vzájemnou loajalitu.

1.1 Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout změny systému odměňování výrobních pracovníků (švadlen) ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o., které povedou ke zlepšení tohoto systému v zájmu zvýšení motivace zaměstnanců. Tyto návrhy změn, nebo dílčí změny by měli posloužit společnosti jako podklady k zavedení do praxe a bude se tedy jednat o protihodnotu společnosti Kratochvíl J&M s.r.o. za jejich ochotu a spolupráci.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002.

K dosažení uvedených cílů práce jsem si stanovil následující dílčí cíle:

- Určení teoretických východisek odměňování zaměstnanců a jejich motivace
- Analýza současného systému odměňování a motivace v podniku
- Zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem

1.2 Metody řešení tématu práce

Při zjišťování základních informací budu převážně využívat metodu **pozorování** a **průzkum dotazováním**. Získané informace budu následně **analyzovat** a **srovnávat**. Při srovnávání rovněž využiji **metodu klasifikace**, kdy získané informace roztřídím dle určitých hledisek, na základě kterých budu později **dedukovat** závěr. Jednotlivé metody lze charakterizovat takto:²

- **Pozorování** – empirická metoda, kdy skutečnost pouze sledujeme, ale zásadně do ní nijak nezasahujeme. Při pozorování musíme dbát na přesnost pozorování, na jeho podrobnost a systematičnost, aby pozorování přinášelo pouze podstatné poznatky.
- **Průzkum dotazováním** – je častou metodou získávání informací. Otázky musí být vhodně zvoleny a vhodně kladeny. Nevýhodou této metody je, že nikdy nelze vyloučit zkreslení informací u respondenta. Proto je vhodné respondenta nějak motivovat k pravdivému zodpovězení.
- **Analýza** – jedná se o rozbor určitého složitého celku na jednotlivé jeho části a zákonitosti mezi nimi.
- **Srovnávání** – porovnávání znaků objektů, za účelem jejich pozdějšího zobecnění.
- **Klasifikace** – roztřídění pojmů dle určitých hledisek.
- **Dedukce** – Odvození výroků z předchozích tvrzení.

² POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. 2006

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce problematiku pracovní motivace pojmově vymezím, popíšu a zakotvím ji, s ohledem na motivační strukturu, do širších souvislostí motivačního působení.

2.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace k dispozici. Pod pojmem odměňování nenacházíme pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní formy odměny, které dostává zaměstnanec jako kompenzaci za vykonanou práci. Jak můžete vidět na obrázku č. 1 na následující straně, pojem odměňování je mnohem širší. Zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Přičemž čím méně někdo vydělává, tím důležitější je pro něj peněžní forma odměny a naopak, čím více někdo vydělává, tím se do popředí dostávají ostatní formy odměňování.

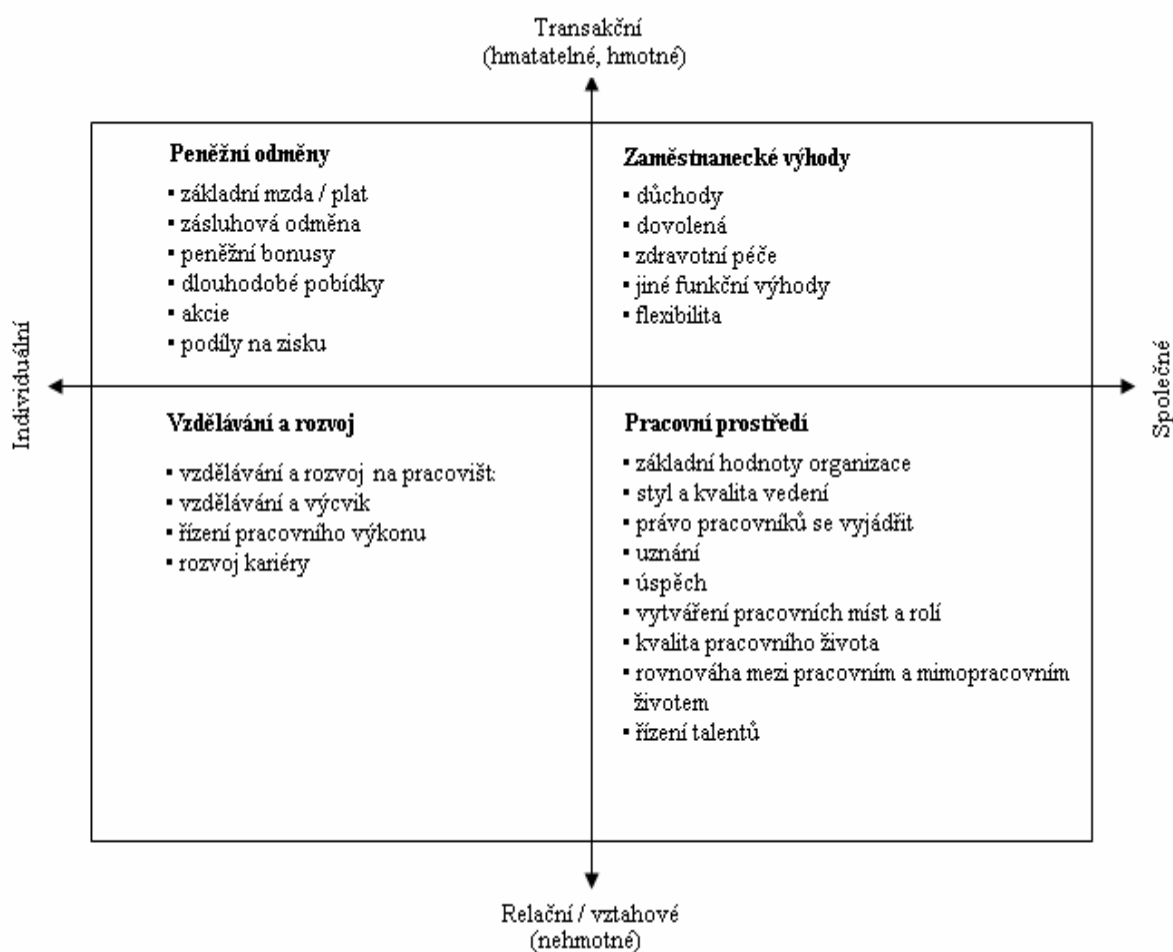
Odměňování pracovníků plní dvě zásadní úlohy:

1. *„Podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon a nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti“.*³ Jedná se tedy o pobídky a orientaci na budoucnost, kterou lze charakterizovat takto: udělej toto – dostaneš toto.
2. *„Oceňovat, **odměňovat** pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností.“*⁴ Zde se jedná o odměny, které fungují na principu: protože jsi to udělal dobře – dostaneš toto. Jedná se tedy o orientaci na minulost.

³ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. str. 159

⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. str. 159

Obrázek č. 1: Model celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007. str. 522

Dále se můžeme setkat s pohledem na odměňování jako na **rozlišení výkonných a nevýkonných**. Pokud má být odměňování efektivní, musí zaměstnance odměňovat spravedlivě. Tedy zaměstnance, kteří přispěli k plnění podnikových cílů výrazněji, ohodnotit lépe, než ostatní zaměstnance. Z tohoto důvodu musí existovat objektivní kritéria a ukazatelé výkonu. Dále je žádoucí využívat výkonově orientované nástroje odměňování a zamezit plošnému zvýšení mezd. Nejenže mírné a shovívavé hodnocení vysílá špatné signály ostatním zaměstnancům, ale ohrožuje i organizaci a stabilitu zaměstnání všech jejích členů.⁵

⁵ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu. 2003.

Nejdůležitější částí odměňování je **základní peněžní odměna**, což značí pevný plat, nebo mzdu, která je tvořena tarifem nebo sazbou za pracovní místo nebo za určitou práci. U zaměstnanců, vykonávající manuální činnost, se většinou jedná o úkolovou sazbu.

Druhou, neméně důležitou složkou odměn mohou být **dodatečné odměny** nazývány také jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Jedná se především o:⁶

- **Individuální výkonnostní odměny** – zaměstnancům je vyplácená na základě hodnocení výkonu tzv. zásluhová mzda
- **Mimořádné odměny** – jedná se o bonusy vyplácených na základě výsledků dosažených jednotlivci nebo týmy
- **Prémie** – jsou to odměny předem stanovené za účelem motivace zaměstnanců k dosažení předem vytyčeným cílům
- **Provize** – rizikové odměny, které jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje u uskutečněných obchodními zástupci. Plně rizikové jsou v případě, že odměny obchodních zástupců jsou tvořeny pouze provizemi.
- **Odměna závislá na délce zaměstnání** – věrnostní odměna, zvyšující se o částku závisující na délce zaměstnání
- **Odměna podle dovedností** – individuální odměna závisující na zaměstnancem dosažených dovedností
- **Odměna podle schopností** – individuální odměna závisující na zaměstnancem dosažené úrovni schopností
- **Příplatky** – jedná se o částky vyplacené za práci přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost atd.
- **Odměna podle přínosu** - odměna závislá na přínosu práce nebo schopností zaměstnance pro společnost.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002.

Takto složená odměna se nazývá celkovou odměnou. Součástí této odměny mohou samozřejmě být i nepeněžní odměny jako jsou například uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst.

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitá součást personální činnosti, která se zabývá:

- *„zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- *hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“⁷*
- V současné době se do hodnocení také zahrnují schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnance.

Aby hodnocení zaměstnanců bylo efektivní, tedy přínosné jak pro organizaci, tak i pro zaměstnance, musí být zaměstnanci zcela jasné, co má dělat, jaké výsledky a kvalita se od něj očekává.

Podle Koubka (Řízení lidských zdrojů 2007) lze hodnocení zaměstnanců rozdělit do tří základních podob:

1. **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během každodenního styku mezi nimi. Je to hodnocení příležitostné a je ovlivňováno značným množstvím vlivů. Například situací daného okamžiku, subjektivním pocitem hodnotícího, jeho dojmem či jeho

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. str. 207-208

momentální náladou. Toto hodnocení zpravidla nebývá nijak zaznamenáváno a nebývá příčinou personálních rozhodnutí.

2. **Formální hodnocení** – v porovnání s neformálním hodnocením je toto formální hodnocení racionálnější, periodické, standardizované, má pravidelný interval a je plánované a systematizované. Samozřejmostí je zaznamenávání do dokumentů, které se stávají součástí osobních složek zaměstnanců a následně slouží jako podklady pro personální rozhodnutí.

Odborná literatura doporučuje délku jedné periody formálního hodnocení jednou ročně. V praxi je ale vhodnější délku periody přizpůsobit povaze práce a konkrétním podmínkám. Lze se tedy setkat se systémem, kde různé kategorie práce mají různou délku periody.

3. **Příležitostné hodnocení** – svým charakterem se řadí mezi zvláštní případ formálního hodnocení. Používá se v případě potřeby zpracování posudku při ukončování pracovního poměru, nebo v určitých momentech kariéry zaměstnance a to pouze v případě, že neexistují dostatečně aktuální výsledky formálního hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců se v praxi používá pro účely odměňování, rozmisťování pracovníků (povýšení, převedení, přeřazení a ukončení pracovního poměru), pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a ke stimulaci zlepšení jejich pracovních výkonů a k jejich motivování. Je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů jako jsou například: umístění správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho schopnosti, efektivně vést lidi atd.

Systém hodnocení zaměstnanců nelze vytvořit jednou provždy, je zapotřebí jej neustále vylepšovat a zkoumat. Jeho součástí by měly být zabudovány následující zásady:

- *„Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.*
- *Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.*

- *Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.*
- *Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.*
- *Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními, a zabezpečovat tento soulad.*
- *Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolenat je.*
- *Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.*
- *Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.*
- *System hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.*⁸

Metod hodnocení zaměstnanců existuje mnoho. Zde stručně uvedu pouze dvě nejpoužívanější metody, a to metodu hodnocení dle stanovených cílů a metodu hodnocení na základě plnění norem.

Prvním z mnoha metod je tedy metoda **hodnocení dle stanovených cílů**, která se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Postup tohoto hodnocení je následující:

1. **Stanovení** jasných a přesně definovaných a termínovaných **cílů** práce, jichž má zaměstnanec dosáhnout.
2. **Zpracování** plánu jak má být **cílů** dosaženo.
3. **Vytvoření podmínek** pro realizaci plánů.
4. **Měření** a posuzování plnění **cílů**.
5. Je-li zapotřebí, podniknutí opatření ke zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. str. 211

Aby byla metoda úspěšná, musí být dobře stanoveny cíle. Při stanovení cílů je vhodné použít **SMART** metodu. Jedná se o metodu, která po překladu znamená „chytrý“ či „inteligentní“. Název je složen z jednotlivých anglických slov, která, jak můžete vidět v tabulce č. 1, charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů.

Tabulka č. 1: Metoda SMART

Metoda	Charakterizující anglické slovo	Vlastnost cíle
S	Specific/stretching	Specifický, konkrétní, jasně zadaný, srozumitelný
M	Measurable	Měřitelný (vyjádřený v množství, kvalitě, času nebo penězích)
A	Achievable	Dosažitelný (podnětný, náročný ale dosažitelný)
R	Relevant	Relevantní (cíl pracovníka musí být ve vazbě na cíle celé společnosti)
T	Time-framed	Časově přesně dané, termínované (určující kdy má být cíle dosaženo)

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. str. 220

Druhou používanou metodou je **metoda hodnocení na základě plnění norem**. Používá se pro hodnocení výrobních dělníků. I tato metoda má samozřejmě svůj postup, který je následující:

1. **Stanovení norem** nebo očekávané úrovně výkonu.
2. **Seznámení** zaměstnanců s **normami**.
3. **Porovnání** výkonu každého zaměstnance s normami.

Výhoda metody hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem spočívá v tom, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Aby byla metoda efektivní, musí se na stanovení norem podílet pracovníci a normy musí považovat za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodu metoda nabývá v případě stanovení individuálních norem, kdy nelze jednotlivé výkony porovnávat.

Největší problém u této metody je stanovení norem. Způsoby, jakým lze normy stanovit, jsou uvedeny v tabulce č. 2 na následující stránce.

Tabulka č. 2: Metody stanovení norem a jejich použití

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho zaměstnance	V případě, že jsou úkony vykonávané všemi jednotlivými zaměstnanci ve skupině jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných zaměstnanců	Ve stejném případě jako u první metody, ale použití první metody by bylo velmi časově náročné.
Časová studie	V případě, že práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda	V případě, že se jedná o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	V případě, kdy nelze použít některou z předchozích metod.

Zdroj: : KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. str. 220

Efektivní systém hodnocení by tedy měl naplňovat tyto základní předpoklady:⁹

- mít důslednou a přesvědčenu podporu top managementu
- být v souladu s firemní kulturou
- podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám
- být akceptován zaměstnanci
- být administrativně nenáročný
- být zároveň hodnotící a rozvíjející
- být nepřetržitý
- být vyhodnocován

⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 2006

2.3 Mzdové formy¹⁰

Mzdové formy mají za úkol mzdově ocenit nejen výsledky práce zaměstnance, ale i výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho chování a schopností.

K dispozici je několik mzdových forem, které se mezi sebou liší v pobídkovém účinku. Například slabý pobídkový účinek má časová mzda, naopak silný má úkolová mzda. V případě, kdy mají výkonové cíle klíčový význam, používají se mzdové formy se silným pobídkovým účinkem.

Aby se posílil slabý pobídkový účinek, je možné nabízet pobídkové formy odměny jako dodatek k časové mzdě. Ačkoli může být v časové mzdě dobrý výkon zvýhodněn například povýšením, dochází k tomu obvykle s časovým posunem, a proto tento krok nebývá chápán jako odměna ve vztahu k výkonu zaměstnance. Z tohoto důvodu se používají pobídkové formy, které mají za úkol posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat zaměstnance.

Nejčastěji bývají pobídkové formy rozdělovány podle toho, na jaké se používají úrovni. Jedná se o:

- individuální pobídkové formy,
- skupinové pobídkové formy,
- celood organizační pobídkové formy.

Má-li být pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny dva následující požadavky, které nastolují potřebu komunikace mezi vedením společnosti a jejich zaměstnanci:

1. Zaměstnanci musí cítit, že jejich výkon a výkon ostatních je přesně a spravedlivě hodnocen. Protože není vždy jednoduché výkon měřit, je tedy klíčovým problémem důvěra v management společnosti. Jestliže zaměstnanci

¹⁰ Tato kapitola byla zpracována dle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

vedení společnosti nevěří, je nepravděpodobně, že se podaří vytvořit zdravý systém hodnocení zaměstnanců.

2. Pobídkové formy musejí být založeny čistě na výkonu. Zaměstnanci musí věřit, že existuje vztah mezi tím co dělají a tím, co za to dostávají.

Při uplatňování pobídkových forem je nutné mít vždy na paměti, že příliš silná motivace, či tlak na výkon mohou být nežádoucí, jak dále rozvedu v kapitole 2.4.

Velmi důležité je rozlišit mzdu a plat. Toto rozlišení najdeme v zákonu č. 262/2006 Sb., kde se v §109 říká, že mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (tedy naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li dále v tomto zákoně stanoveno jinak.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být například:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení,
- s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

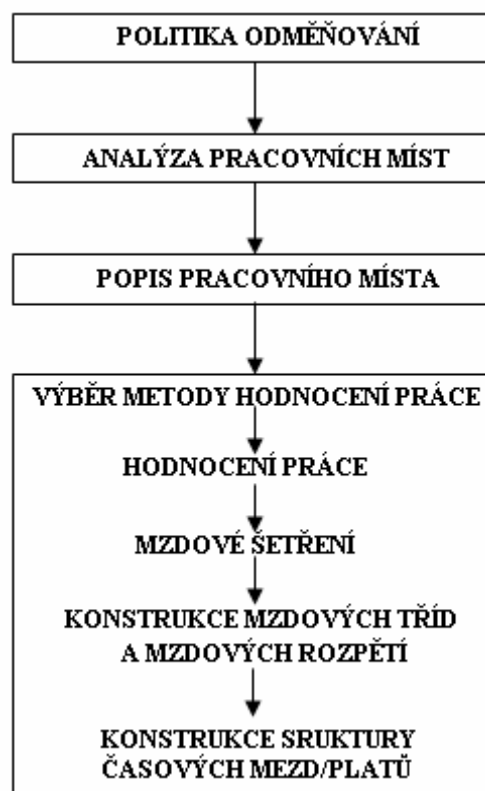
Zjednodušeně lze tedy říct, že o mzdu se jedná vždy, pokud se pohybujeme v komerční sféře a o plat, pokud odměnu vyplácí stát.

2.3.1 Časová mzda a plat

Časová mzda či plat mívá formu hodinovou, týdenní či měsíční částky. U manuálně pracujících zaměstnanců se obvykle jedná o hodinovou sazbu a u vedoucích zaměstnanců o měsíční sazbu.

Časová mzda či plat je nejčastěji používanou formu odměňování u vedoucích pracovníků. A to buď čistou nebo doplněnou o další části odměňování. Vzhledem k tomu, že tvoří největší část celkové odměny jedince, je na ni soustředěna pozornost zaměstnanců. Na základě čehož následně vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Je tedy velmi důležité vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů, protože se z pohledu zaměstnanců jedná o jakousi výkladní skříň na jejímž základě se tvoří pověst organizace. Pokud si zaměstnavatel odpověděl na výše položené otázky a rozhodl se vytvořit strukturu časových mezd nebo platů, měl by postupovat dle následujícího obrázku.

Obrázek č. 2 : Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. str. 310

Jak jsem uvedl výše, časová mzda nebo plat může být buď v čisté podobě nebo v kombinaci s dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci. Kombinuje se proto, že u čisté podoby není dostatečný tlak na výkon zaměstnance. Z tohoto důvodu se nejčastěji časová mzda či plat kombinuje s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

2.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je nejvhodnější pro odměňování dělnické práce, protože zaměstnanec je placen určitou částkou za jednotku práce kterou odvede. Jeho mzda je tedy tvořena každou jednotkou práce kterou odvede, krát sazba za jednotku práce. Pokud je sazba založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka, jedná se o **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**.

Pokud ovšem existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství a po překročení tohoto množství následuje sazba vyšší, jedná se o **úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Samozřejmě i nedostatečné plnění výkonových norem může být penalizováno.

Úkolová mzda, ačkoli se jedná o mzdu závislou na výkon zaměstnance, obsahuje vždy minimální garantovanou částku. Je tomu tak kvůli předpisům o minimální mzdě, kterou určuje zákoník práce. Ten mimo jiné stanovuje minimální mzdu na 7 955 Kč/měsíc nebo 48,10 Kč/hodinu. V případě, že mzda, plat nebo odměna této výše nedosahuje, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Úkolová mzda se užívá v zásadě z těchto hlavních důvodů:

- **Posílení individuální a skupinové výkonnosti.** Cílem tedy je vázat odměnu na konkrétní výsledky práce, které může zaměstnanec nebo pracovní skupina ovlivnit.
- **Podpořit identifikace zaměstnanců s cíli organizace.** Zde je cílem upozornit zaměstnance na základní cíle organizace a nasměrovat je k jejich naplnění pomocí spojení jejich odměny s dosažením cílů organizace. Tím se zvyšuje

zainteresovanost zaměstnanců na úspěchu organizace, ale dostávají tím i možnost se na něm podílet. K odměnám směřujícím k tomuto cíli patří například podíly zaměstnanců na zisku.

- **Lépe kontrolovat fixní složku odměňování.** Toto funguje na základě vztahu dosažených cílů a mzdových nákladů. Pokud tedy organizace předem stanovených osobních, skupinových nebo firemních cílů nedosáhne, jsou nižší i její mzdové náklady
- **Zvýšit konkurenceschopnost odměňování.** Má se na mysli zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce, kdy zavedený systém úkolových mezd dává signál, že organizace objektivně hodnotí a odměňuje dobrý výkon výrazně lépe, než jiné společnosti. Prostřednictvím variabilní složky platu je tedy zaměstnancům dána možnost vydělat si nad rámec základního platu, ale i nad úroveň platu, jenž nabízí konkurence.¹¹

V případě, že organizace chce používat úkolové mzdy, musí zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné a aby byl zaměstnancem ovlivnitelný. Dále musí organizačně zabezpečit jeho práci, aby mohl plně využít svůj fond pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka, jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

2.3.3 Ostatní mzdové formy

Z důvodu kompletního výčtu mzdových forem v této kapitole uvedu a stručně charakterizuji ostatní mzdové formy, které nejsou využívány často, ale je potřeba se o nich zmínit.

» Podílová mzda

Podílová mzda bývá uplatňována především v obchodních činnostech či v některých službách.

¹¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 2003.

Pokud jde o odměnu zcela závislou na prodaném množství, nazýváme ji **přímou podílovou mzdou**. Dále může být odměna závislá jen z části na prodaném množství, a zaměstnanec má tedy **garantovaný základný plat a k němu dostává provizi** za prodané množství.

Jedná-li se o zaměstnance, jejichž prodej má výrazné sezónní výkyvy, aplikuje se tzv. **zálohovaná podílová mzda**, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.

Výhoda této formy odměňování spočívá v přímém vztahu odměny k výkonu. Nebude-li tedy zaměstnanec podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou ovšem je, že výkony zaměstnance mohou výrazně ovlivnit faktory, které nemůže sám zaměstnanec ovlivnit.

» **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Méně známé mzdové formy, jenž bývají také nazývány jako penzumové mzdy, což je odvozeno od slova „penzum“, znamenající uloženou práci, úkol. Jde tedy o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže za určité období provést. Společnost očekává od zaměstnance splnění úkolu a zaměstnanec má tedy jistotu stálého příjmu během dohodnutého období. Po uplynutí dohodnuté období se provádí vyhodnocování výsledků, které má vliv na stanovení mzdy na další období.

Pro aplikaci penzumových mezd se předpokládá přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem práce. Typickým příkladem penzumové mzdy je **smluvní mzda**.

» **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Tento způsob odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavky na znalosti a dovednosti a těm pak odpovídá mzda. Každá další znalost, ať už rozšíření na stejné úrovni nebo prohloubení na vyšší úrovni, je odměňována zvlášť. Bohužel se ale stává, že zaměstnanec má doklad o dosažení mnoha znalostí a dovedností, ale žádnou z nich

dokonale neovládá. Proto se společnosti většinou omezují pouze na osvojování znalostí a dovedností na vyšší úrovni.

» **Mzdy a platy za přínos**

Tato mzdová forma se považuje za vhodný nástroj motivování zaměstnanců k výkonům, k rozvoji schopností a dokonce i za vhodný nástroj k získání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků. Přínos zaměstnance je dán výsledky, kterých dosahuje a schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Tato forma obsahuje odměňování za výsledky a schopnosti. Jedná se tedy o jakousi kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

» **Dodatkové mzdové formy**

Tyto formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Využívají se pro zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem, nebo časové mzdy. Vážou se na individuální, nebo kolektivní výkon, bývají jednorázové, nebo opakující se a mívají různé určení. Některé jsou pro dělníky, jiné pro managery. Existuje jich značné množství, zde uvedou pouze ty nejčastější.

- **Prémie** – Vysoce používaná pobídková forma poskytování nejčastěji k časové nebo úkolové mzdě. Vyskytují se ve formě buď periodicky se opakujících prémie s jasnou závislostí na odvedený výkon, nebo jako jednorázová prémie za vynikající plnění pracovních úkolů, iniciativa, chování atd.
- **Osobní ohodnocení** – Využívá se k odměnění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnance.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** – Jedná se o pobídkovou formu, která může být i nástrojem prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi společností a zaměstnanci.
- **Podíly na výsledcích hospodaření společnosti** – Mívá zpravidla tři varianty. A to podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.
- **Zaměstnanecké akcie** – Jedná se především o zvýšení zájmu zaměstnanců na výkon organizace.

- **Scalonův systém** – Tento systém je založen na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za úkol stimulovat pracovníky k navrhování takovýchto změn.
- **Příplatky** – Vyskytují se ve dvou formách. Jednak povinné, které jsou stanoveny zákonem nebo nepovinné, na kterých se dohodla společnost s odbory, popřípadě je poskytuje dobrovolně. Mezi povinné patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu, neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci atd. Mezi nepovinné řadíme příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce pro společnost.
- **Ostatní výplaty** – sem zahrnujeme například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí atd.

2.4 Vztah mezi motivací, stimulací a odměňováním

Hovoříme-li o stimulaci, jedná se vždy o vnější pobídku, povzbuzení či podněcování. Při stimulaci využíváme různých nástrojů, které se nazývají stimuly. Pomocí těchto stimulů můžeme rozvíjet motivaci zaměstnanců a tím i zvyšovat jejich výkonnost.¹²

Motivace je slovo, jenž je odvozeno z latinského slova „movere“, znamenající hýbatí nebo pohybovatí. Jedná se o obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.¹³

V samotném pojetí motivace se můžeme setkat se třemi nejčastějšími **omyly**¹⁴:

- **Někdo motivovaný je, někdo ne**
Prakticky každý zaměstnanec má nějakou oblast, v níž se angažuje. Jestliže tedy zaměstnanec ve společnosti nevykazuje žádoucí motivaci, není to tím, že není vůbec motivován, ale zcela jistě je více motivován v jiné oblasti (např.: ve svém koníčku).

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007

¹³ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 1996.

¹⁴ NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovník*. 2005

- **Motivace = manipulace**

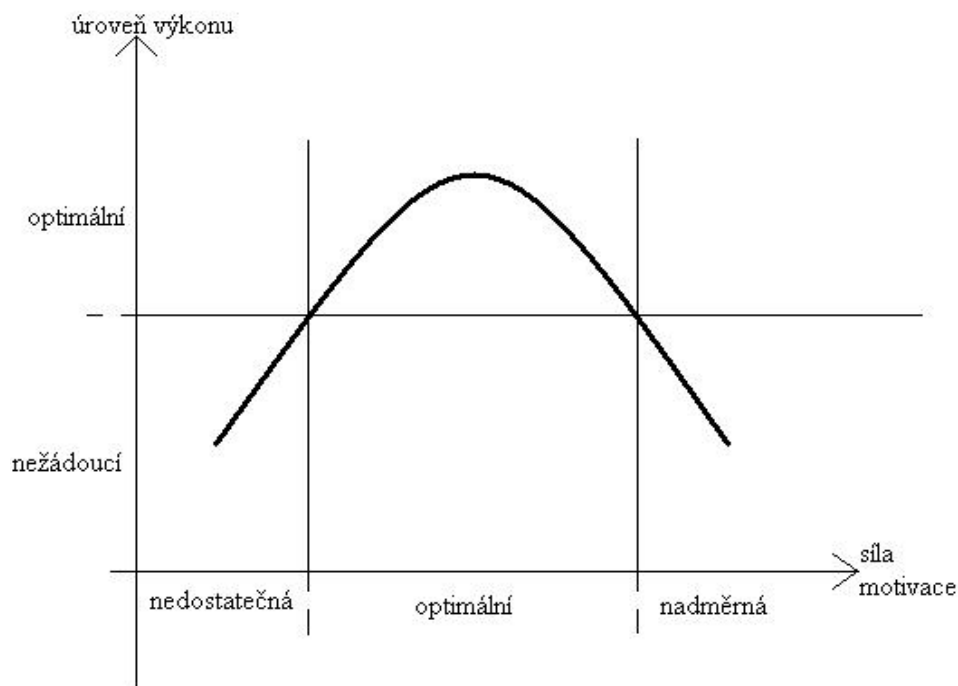
Motivaci nesmíme ztotožňovat s manipulací, ale přesně naopak. Motivace nemůže fungovat bez mezilidských vztahů, v nichž dominuje férovost a důvěryhodnost. Chování vedoucích má na motivaci podřízených velký vliv. Klíčem k úspěchu nejsou jakékoli triky, ale jde o to, aby management pečoval o rozvoj svých zaměstnanců a vytvářel tak v podniku ideální rámcové podmínky.

- **Nic nemotivuje lépe než peníze**

Pokud se snažíme své zaměstnance více motivovat zvýšením jejich mezd, naše snažení přijde zkrátka. Protože zaměstnanci si na vysoké mzdy rychle zvyknou a jejich motivace klesne na původní úroveň.

S posledním omylem úzce souvisí **závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu**. Je-li zaměstnanec nedostatečně motivován je jeho výkon nedostačující. Obdobně funguje i nadměrná motivace, protože nadměrná snaha být úspěšný vede často k destrukci. Jak ukazuje graf, k vysokému výkonu vede pouze optimální motivace zaměstnance.

Obrázek č. 3 : Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání* 1996. str. 7

Ve vztahu k výši mzdy to znamená, že dříve, či později i sebevětší obnos ztratí svůj krátkodobý stimulační účinek. Na druhou stranu příliš malá mzda bude demotivovat, zaměstnanci nebudou spokojeni a budou pracovat bez chuti, pokud zjistí, že v jiné společnosti dostanou za stejný výkon vyšší mzdu.¹⁵

V celkových odměnách vyplácených zaměstnancům lze vyzorovat různé komponenty, které je různě motivují a mají tedy různé funkce:¹⁶

- **Pevný plat** - zabezpečuje existenci zaměstnance v žádaném životním standardu. Odpovídá jeho požadavku na materiální zabezpečení jistoty.
- **Sociální a vedlejší výkony a služby** - společnost jimi dává najevo zájem na blahu zaměstnanců a jejich rodin. Odpovídá požadavkům na zabezpečení a jistotu a vyjadřuje osobní ocenění a společenskou vážnost spolupracovníků. Jedná se například o životní pojištění, podnikové důchody apod.
- **Krátkodobé účasti** – pomocí krátkodobých účastí společnost dává najevo, že své zaměstnance vnímá a oceňuje jejich přínos k dosažení stanovených cílů. Jedná se například o uznání, pochvaly, odměny apod.
- **Dlouhodobé účasti** – vyjadřuje směrem k zaměstnanci, že se podílí i na dlouhodobém úspěchu společnosti. Je tedy zřejmý zájem společnosti na stabilizaci zaměstnanců a díky tomu se zaměstnancům otevírá dlouhodobější perspektiva a jsou na společnost vázáni i emociálně.
- **Přidělení služebního auta** – služební automobil se přiděluje zejména zaměstnancům, jenž často cestují nebo pracují mimo společnost, například obchodním zástupcům, managerům apod. Ve vyšších příjmových skupinách je služební automobil již vnímán jako samozřejmost a spíše se řeší otázky typu automobilu, či podmínky jeho užívání k soukromým účelům.
- **Nadstavba** – jedná se o například bezplatné využívání firemního automobilu, mobilního telefonu, telefonu na pracovišti, e-mailu, internetu apod. Společnost nekontroluje chování zaměstnance a tím dává najevo důvěru v zaměstnance.

¹⁵ NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 2005

¹⁶ NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 2005

- **Samostatné rozhodování o přidělených rozpočtových zdrojích** – tyto limitované zdroje jsou v některých společnostech přidělovány na výkony spjaté s výkonem povolání, v nichž je zahrnut i osobní užitek. Zaměstnanci se tedy svěřuje suma peněz k samostatnému rozhodování. Jedná se například o hrazení seminářů, odborné literatury apod.

Organizace mají tedy k dispozici značně širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který má společnost k dispozici, rozhoduje odměna za odvedenou práci a další odměny množství i kvalitu budoucí odvedené práce. Samozřejmě při tom záleží nejen na tom, jakou možnost odměňování společnost použije, ale také na tom, jaká bude struktura celkové odměny dle jednotlivých forem odměn a v jakém budou vzájemném poměru.¹⁷

Ačkoliv plat či mzda nejsou nejlepšími stimuly, v praxi se stimulační nástroje zaměstnanců orientuje převážně na peněžní odměňování. Bohužel málo prostoru se dává zaměstnaneckým výhodám (výhody z pracovního poměru).

Chceme-li v organizaci efektivní a motivační odměňování, příznivé klima, úspěšné získávání zaměstnanců jejich stabilizaci atd., musíme vyřešit několik otázek:

- **Úroveň mezd a platů** – porovnat odměňování s ostatními organizacemi a se situací na trhu práce, s ohledem na možnosti naší společnosti, specifické rysy práce.
- **Vnitřní struktura mezd a platů** – vyřešit hierarchii mzdových tarifů a platových tříd, strukturu práce a pracovních míst. Vyřešení této otázky se opírá o hodnocení zaměstnanců.
- **Placení jednotlivců** – přidělit lidem jejich pracovní úkoly a místa, zařadit je do platových tříd, nebo-li určit jak vysokou mzdu nebo plat dostanou. Opět k řešení využíváme hodnocení zaměstnanců.
- **Platit za odpracovaný čas nebo za výdělků?**

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

- **Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – uvědomit si tyto zvláštnosti, jako jsou například pobídkové formy odměn, odměny za kvalifikaci, zvláštní zaměstnanecké výhody atd.
- **Zaměstnanecké výhody, příplatky** – rozhodnout, zda pojištění bude placeno zcela nebo z části společností, zda budou zaměstnanci dostávat podnikovou penzi, placenou dovolenou, rizikové příplatky, místní příplatky atd.
- **Řízení a kontrola mezd a platů** – musíme zkoumat přiměřenost a snažit se o úspory mzdových nákladů a s tím související popsání pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování atd.
- **Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** – nejdůležitější jsou preference zaměstnanců. Není tedy vhodné používat pro všechny zaměstnance stejnou strukturu odměn. Preferovaná struktura je ovlivněna mnoha vlivy, jako jsou například věk, pohlaví, rodinný stav, počet dětí, sociální situací atd.¹⁸

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

3 Analýza problémů a současné situace v podniku

V této části analyzuji stávající systém odměňování švadlen ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o. a navrhnu změny a postup jejich aplikace.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Kratochvíl J&M s. r. o. byla založena dvěma společníky, manželi Kratochvílovými. Oba dva manželé ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu a vystupují ve společnosti jako jednatelé samostatně.

Hlavní činností společnosti je výroba textilního zboží. Dále se také zabývá koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Spolupracuje se zahraničními partnery, kterým šije na zakázku. Společnost má dlouholeté zkušenosti v oblasti výroby veškerého pracovního oblečení jako jsou například kalhoty, blůzy, pláště, bundy, overaly, zástěry, zimní bundy, speciální oblečení pro požárníky, policisty, vojsko, oblečení pro personál nemocnic a další modely dle přání zákazníka. Provozovny jsou vybaveny kvalitními šicími a speciálními stroji (stroje s jednojehelním a dvojehelním podáváním, ramenovky, overlocky, automaty na výpustkové kapsy, prádlové a konfekční dírkovačky, knoflíkovačky, ryglovačky, druhovací stroje, stroje na lepení švů a další). Dále má společnost k dispozici i vlastní stříhárnu, nástřihy zhotovuje dle stříhových poloh dodaných od zákazníků. Po dohodě je schopna sama zajistit zhotovení stříhů.

3.1.1 Historie a současnost společnosti

Současná společnost měla svého předchůdce, jímž byla společnost EKRA Eduard Kratochvíl založena otcem současného majitele, která se kromě textilní výroby zabývala též velkoobchodem i maloobchodem. Měla největší sklad veškerých náhodských plátenických výrobků až s 30letou zárukou všeho bílého a damaškového zboží. Měla certifikát na prodej speciálních náhodských pentlových kanafasů apod. V roce 1948 byl celý podnik znárodněn a její majetek obhospodařovalo čtyřicet let Družstvo KRAS, jenž se také zabývalo textilní výrobou. V roce 1991 byl majetek vrácen v rámci

restituce synům pana Eduarda Kratochvíla, jenž původní společnost založil a provozoval. Bohužel společnost byla vrácena v dezolátním stavu a bez vybavení. Na konci roku došlo k znovu založení společnosti EKRA oběma syny. Tato společnost fungovala roku do 1996, kdy došlo k rozdělení této společnosti na dvě samostatně fungující společnosti.

V červnu roku 1996 tedy vzniká současná společnost Kratochvíl J&M s.r.o. se sídlem v Telči a provozovnou v Třebíči. V současné době zaměstnává 80 zaměstnanců, z toho 70 je švadlen. Z celkového objemu výroby jde 90% do zahraničí, zbytek šije pro tuzemsko. Je zapsána v Obchodním rejstříku v Brně a vede podvojný účetnictví, které zpracovává daňový poradce.

Výroba oděvů stojí především na práci žen, a tak společnost výrazně snižuje % nezaměstnanosti u ženské části populace v regionu, kde mají švadleny vybudovanou silnou tradici. Vytvářená pracovní místa jsou velkou příležitostí pro trvalé a stabilní zaměstnání.

Společnost má navázány kontakty na rakouské odběratele a do Rakouské republiky také směřuje rozhodující část její produkce. Dlouhodobě navázané kontakty se zahraničními odběrateli umožňuje stálý odbyt, který tak zajišťuje stabilní výdělků a životní jistoty významné skupině obyvatelstva v profesi švadlen, tomu odpovídající skupině technického personálu a řídicích pracovníků. Jde o významný krok k oživení výrobního potenciálu v činnosti, která byla ve stávající budově v minulosti zajišťována družstvem KRAS.

Společnost se může opřít o své **silné stránky**, ke kterým patří především:

- tradice,
- kvalitní výroba,
- zahraniční kontrakty,
- rodinné prostředí ve společnosti,
- dobré vztahy vedení se zaměstnanci.

Také by společnost měla brát v úvahu své slabé stránky, zejména při zavádění navrhovaných řešení. Jedná se především o následující slabé stránky:

- omezené prostory pro výrobu
- vyšší mzdové náklady vůči výrobcům z třetích zemí
- nedostatek zaměstnanců
- nižší mzdy

Možnosti, příležitosti a ohrožení

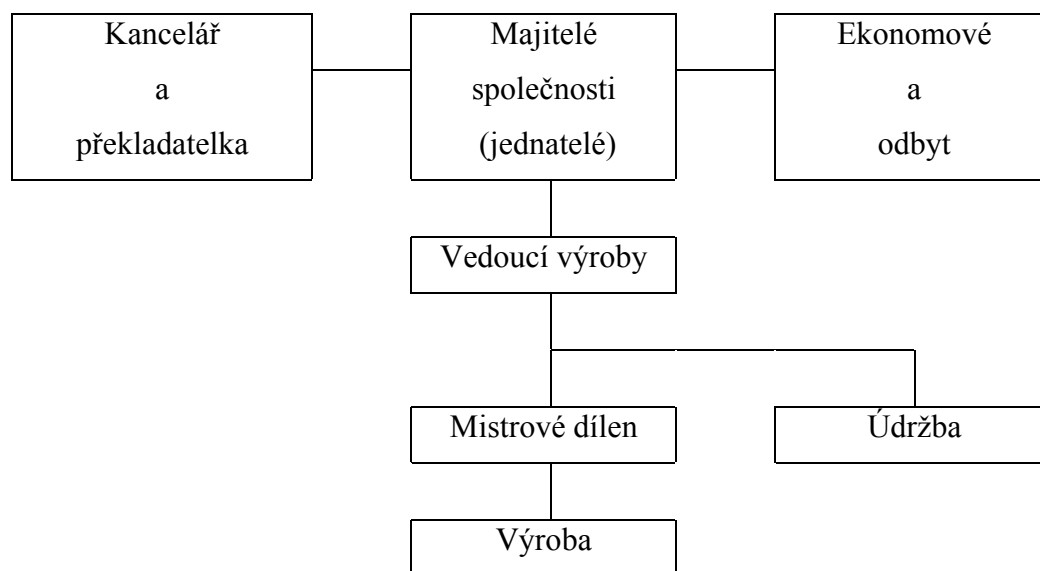
V současné době společnosti nejvíce konkuruje fenomén dnešní doby a to levná a stále kvalitnější produkce z Asie, převážně z Číny. Této konkurenci se společnost dříve úspěšně bránila kvalitou své produkce. Ovšem kvalita čínské produkce stále roste. Na proti tomu cenová hladina této produkce zůstává nezměněna. Nízké ceny konkurence dosahuje díky levné pracovní síle, která je jeden z hlavních vstupů výroby. Tato situace nutí společnost využívat příležitosti a najímat švadleny z východních zemí. V současné době pracuje ve společnosti deset švadlen z Mongolska. Bohužel zaměstnanecká disciplína těchto zaměstnanců není nejlepší a je třeba hledat spolehlivé zaměstnance delší dobu, což následně zvyšuje náklady na tyto zaměstnance.

Dalším problémem, se kterým se společnost potýká, je specifický pro textilní průmysl, kde jsou zaměstnány v převážné většině ženy. Jedná se o vysoký počet žen na mateřské dovolené. V současné době má společnost v zaměstnaneckém poměru deset žen na mateřské dovolené.

Velkým ohrožením společnosti je stále posilující koruna vůči euru. S přihlédnutím k faktu, že 90% produkce společnosti putuje do zahraničí a jde o kontrakty s dlouhodobě smluvenými cenami, se jedná o velký problém. Nežádá se stává, že společnost plní zakázky na úrovni výrobních nákladů, protože vyjednání nových cen je velme složitý a zdlouhavý proces, který ve výjimečných případech končí ukončením spolupráce.

Za společnost jednají oba jednatelé samostatně, a to tak, že ke jménu společnosti připojí svůj podpis. Následující obrázek zobrazuje organizační strukturu ve společnosti, jež také kopíruje odpovědnostní vazby ve společnosti.

Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost má dvě pobočky. První se nachází společně s oficiálním sídlem v Telči. Řídí jí jednatelka společnosti paní Kratochvílová. V této pobočce pracuje pouze 25 švadlen a jedna mistrová. V druhé pobočce společnosti se mimo dílen nachází také střížna, sklad materiálů a výrobků a kanceláře. Zde jsou soustředěni ostatní zaměstnanci a tuto pobočku řídí druhý z jednatelů, pan Kratochvíl. Budu-li dále hovořit o rozhodovací pravomoci majitele, bude se v převážné většině případů jednat o tohoto jednatele. Je to z toho důvodu, že oba dva jednatelé jsou manželé a proto nedochází k žádnému zamlčení skutečností a rozhodnutí jednoho jednatele jsou velmi často společná rozhodnutí učiněná „u rodinného stolu“.

3.1.2 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti tvoří naprostou většinu zaměstnanců švadleny a pouze minimum osob je na nevýrobních pozicích. Dle tabulky č. 3 patří majitel, kancelář, překladatelka, ekonom

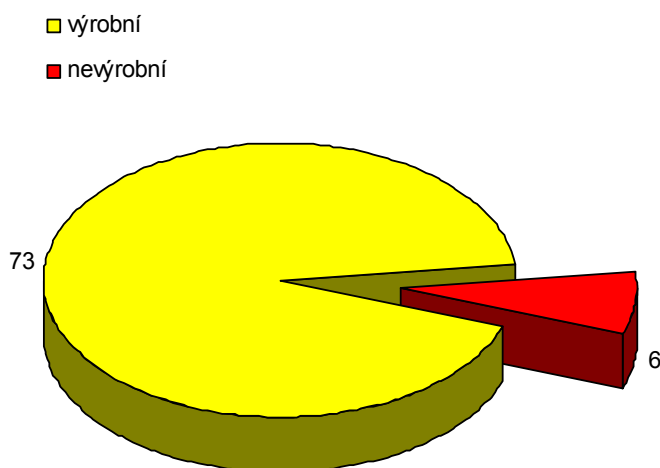
a vedoucí výroby do nevýrobních pozic, a je tedy patrné, že zaměstnanců ve výrobě je tedy naprostá většina. Nevýrobních zaměstnanců je naprosté minimum a někteří v rámci minimalizace mzdových nákladů mají ve své náplni práce i naprosto odlišné činnosti. Například jeden z ekonomů ke své pozici navíc rozváží několikrát měsíčně výrobu. Pomineme-li tento fakt a budeme respektovat výše uvedené členění, můžeme si na grafu na následující stránce ukázat poměr výrobních a nevýrobních zaměstnanců.

Tabulka č. 3: Struktura počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích

Pozice	Počet
kancelář a překladatelka	1
majitelé	2
ekonomové	2
vedoucí výroby	1
nevýrobní celkem	6
mistrové dílen	2
údržba	1
výroba	70
výrobní celkem	73
Zaměstnanců celkem	79

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 1: Poměr výrobních a nevýrobních zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

3.2 Odměňování zaměstnanců

Cíl této práce je navrhnout změnu systému odměňování švadlen. Důvod je zcela prostý. Zaměstnance společnosti tvoří v převážné většině švadleny a od jejich práce se odvíjí vše, dokonce i výše mzdy nevýrobních zaměstnanců. Pouze pro úplnost uvedu způsob tvorby mzdy u ostatních zaměstnanců, a pak se již budu plně věnovat pouze zaměstnancům ve výrobě, tedy švadlenám.

3.2.1 Odměňování nevýrobních pracovníků

Do skupiny THP patří mzdová účetní, která zastává zároveň i pozici překladatelky a vedoucí výroby. Tato zaměstnankyně má mzdu nastavenou jako fixní měsíční částku, stejně jsou odměňováni ekonomové a pracovník údržby. Vedoucí výroby má taktéž fixní částku plus, další částka, která je tvořena dle celkových výkonů všech dílen. Všichni výše zmínění zaměstnanci mají ke mzdě další příplatky a zaměstnanecké výhody jako švadleny, které uvedu dále.

3.2.2 Odměňování švadlen

V první řadě je potřeba vymezit si, kteří pracovníci v rámci této práce budou chápáni pod pojmem švadlena. Pro potřeby této práce budou tedy pod pojmem švadleny chápáni jednak švadleny a pracovníci přidružených prací jako jsou například stříhači. Dále také vedoucí dílen, které samozřejmě zastávají stejnou práci jako ostatní švadleny, ale mají navíc určitou rozhodovací pravomoc a díky tomu i odpovědnost. Od toho se tvoří i určité diference v tvorbě mzdy, na které bude vždy upozorněno.

Švadleny jsou odměňovány pomocí **úkolové mzdy**. Ohodnocení jejich práce je stanoveno normami. Tyto normy se tvoří v koordinaci vedoucích dílen s vedoucími výroby s majitelem společnosti a s ekonomy. Odměňování pomocí úkolové mzdy je pro dané pracovníky nejlepší volbou. Přináší sebou ale i problémy. Mohou nastat situace, kdy společnost krátkodobě nezajistí podmínky pro práci, jako je například nedostatek materiálu. V takovém případě je společnost povinna zaměstnancům vyplatit alespoň

minimální mzdu. Díky kvalitní práci zaměstnanců v nevýrobní části společnosti, tato situace ještě nikdy nenastala, i když někdy na úkor odbytu za výrobní ceny.

Nezřídka se stává, že zaměstnanec nedokáže splnit množstevní či kvalitativní očekávání společnosti a díky jeho slabému výkonu by jeho úkolová mzda byla nižší než minimální mzda daná zákonem. V takovém případě je mzda zaměstnanci dorovnána na úkor společnosti a je mu odebrán nárok na stravenky. Tato situace samozřejmě není pro společnost dlouhodobě rentabilní. Proto je se zaměstnanci, jež dlouhodobě výkonově nestačí ostatním, ukončena spolupráce.

Na tomto místě se objevují první diference u vedoucích dílen. Vedoucí dílen jsou samozřejmě také švadleny, jenž vykonávají řadovou práci (šijí, stříhají atp.). Mají ale navíc na starosti skupinu švadlen, jimž rozdělují práci, kontrolují je, hlásí veškeré problémy vedoucí výroby a díky tomu nabývají i odpovědnosti. Proto k jejich úkolové mzdě patří i různé příplatky dle výkonu jejich dílny. Tomuto tématu se budu věnovat v následující kapitole.

Součástí odměňování jsou i různé **příplatky**, náležící zaměstnancům. Jedná se o:

a) Příplatek za zastupování

V případě nepřítomnosti mistrové dílny ji zastupuje vedoucí výroby. Z tohoto důvodu tedy nemá společnost pro švadleny vypracovány příplatky za zastupování. Výše příplatku vedoucí výroby v případě zastupování je zcela závislá na vůli majitele, který zohledňuje délku zastupování a množství výkonů, které zastupování přineslo navíc. V případě nepřítomnosti vedoucí výroby, její funkci zastává majitel, který za toto zastupování žádné příplatky nevyužívá.

b) Příplatek za přesčas

Je-li ve společnosti potřeba práce přesčas, pracují švadleny dle jejich možností. Za tyto odpracované přesčasy jim náleží placené volno ve stejném počtu hodin, jako odpracovaný přesčas.

c) Příplatek za sobotu, neděli a svátek

Ve společnosti se pracuje pouze v pracovních dnech. Proto nemá zpracovány směrnice odměňování při práci v sobotu, neděli či ve svátek. Pokud by ovšem nastala mimořádná situace a bylo by potřeba pracovat v tyto dny, byly by příplatky ve výši stanoveném zákonem.

d) Příplatek za škodlivé prostředí

Stejně jako příplatky za práci mimo pracovní dny, tak i příplatky za škodlivé prostředí nejsou v této společnosti potřeba, protože žádné takové pracoviště se ve společnosti nenachází. U rizikových pracovních míst, kde by mohlo dojít k tomu, že by pracoviště mohlo být klasifikováno jako zdraví škodlivé, má společnost vypracované veškeré potřebné měření. Všechny tyto riziková pracoviště se však bez problému vejdou do požadovaných limitů pro zdravotně nezávadná pracoviště.

e) Věrnostní příplatky

Společnost samozřejmě nezapomíná ani na věrné zaměstnance a odměňuje je za jejich věrnost společnosti. Tento příplatek se promítá do příspěvků na dovolenou a na Vánoce. Proto se tomuto příplatku budu dále věnovat v kapitole 3.2.4.

Dále společnost svým zaměstnancům poskytuje následující **zaměstnanecké výhody**:

a) Příspěvek na stravování

Společnost každému zaměstnanci přispívá na stravenky, které mají hodnotu 30 Kč. Míra **podílu společnosti činí 16 Kč na stravenku**. Zaměstnanec tedy nese tíži 14 Kč na stravenku.

b) Odpracované hodiny

Zaměstnancům, kteří za předchozí tři kalendářní měsíce odpracují plný časový fond, společnost vyplatí bonus 800,-. Jako odpracované se pro tento účel považuje i doba řádné dovolené a čtyři hodiny strávené u lékaře na propustku za měsíc avšak maximálně sedm hodin za tři měsíce.

c) Preventivní prohlídky

Zaměstnanci společnosti musí povinně **jedenkrát ročně** na preventivní lékařskou prohlídku k závodnímu lékaři. Na tuto prohlídku se chodí mimo pracovní dobu a zaměstnanci ji mají zdarma.

d) Příspěvek na dopravu

Společnost také vychází vstříc zaměstnancům, kteří mají trvalé bydliště mimo město, v němž pracují. Těmto zaměstnancům společnost hradí **polovinu** doložených **nákladů na dopravu** do zaměstnání.

e) Příspěvek na dovolenou a na Vánoce

Tyto dva příspěvky jsou spojeny v jednu kapitolu, protože jejich výpočet a způsob vyplácení je naprosto totožný. Oba dva příspěvky se přímo vážou na výsledek hospodaření společnosti. Příspěvek na dovolenou je vázán na výsledek hospodaření společnosti za první pololetí a příspěvek na Vánoce se váže na výsledek hospodaření za celé účetní období. Toto je jediná diference obou příspěvků. Pokud tedy společnost vykáže kladné hospodářské výsledky, budou tyto příspěvky zaměstnancům vyplaceny. A to ve **výši závislé na délce zaměstnání u společnosti**. Systém určování lze bez problémů vyvodit dle následující tabulky, která ukazuje výši vyplacených příplatků za rok 2005.

Tabulka č. 4: Věrnostní příspěvky na dovolenou a Vánoce vyplacené v roce 2005

Rok nástupu zaměstnance	Vyplacená odměna (Kč)
1992	1600
1993	1500
1994	1400
1995	1300
1996	1200
1997	1100
1998	1000
1999	900
2000	800
2001	700
2002	600
2003	400
2004	200
2005	-

Zdroj: Vnitřní směrnice společnosti

Jedná se o poslední vyplacené příspěvky, protože v následujících obdobích společnost vykazovala ztrátu. Tato tabulka není pro společnost závazná a výše příplatku se může výrazně lišit individuálně dle výkonu zaměstnance. O konečné výši příplatku tedy rozhoduje vedoucí výroby a majitel společnosti.

f) Odměny

Společnost má dva druhy odměn, kterými se ještě navíc snaží motivovat zaměstnance k ještě lepším výkonům.

- **Odměna za výkon** – zaměstnanci může být ke mzdě vyplaceno až 15% jeho výdělku navíc, v závislosti na jeho výkonu. Tuto odměnu navrhuje mistrové dílen společně s vedoucí výroby a schvaluje majitel.
- **Valorizace** – vzhledem k tomu, že švadleny jsou odměňovány na základě norem, musí být normy při každé změně cen překalkulovány. S přihlédnutím na obrovské portfolio výrobků, jež společnost vyrábí, není v silách společnosti při každé změně provádět novou kalkulaci. Proto společnost zavedla tuto odměnu, která je přímo závislá na změnu prodejní ceny. Změní-li se tedy prodejní cena o pět procent, navýší se švadlenám, jež na tomto produktu pracují, jejich mzda také o pět procent. Nepracují-li na tomto produktu celý časový fond, zvýší se mzda úměrně času stráveném na tomto produktu.

3.3 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, že **odměňování švadlen úkolovou mzdou**, se ukázalo jako **vhodná varianta**, je potřeba v rámci změn v systému odměňování navrhnout změny v ostatních složkách mzdy, jakou jsou příplatky a zaměstnanecké výhody. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl provést dotazníkové šetření. Dotazník byl navrhnut tak, abych pomocí něj dokázal **analyzovat současný stav** a aby se zaměstnanci mohli vyjádřit, kterou ze zaměstnaneckých výhod preferují. Dotazník byl rozdělen na dvě tématické části. V první části měli dotazovaní vybírat z nabízených variant. Byla zaměřena na strukturu zaměstnanců a na znalost a preference zaměstnaneckých výhod (viz příloha č. 2).

Jak jsem již výše uvedl, ve společnosti pracuje 70 švadlen. Pro vyplnění dotazníku byla vybrána pobočka v Třebíči, čítající **45 švadlen**. Budou-li dále v práci uvedeny v grafu dvě hodnoty, první hodnota znamená počet odpovědí a druhá hodnota značí procentické zastoupení počtu odpovědí z počtu dotazovaných. Veškeré zjištěné hodnoty jsou uvedeny v přehledných tabulkách v příloze 3 a 4.

V **první části** dotazníku jsem se soustředil na zjištění struktury švadlen, ať již v závislosti na délce zaměstnání či na nejvyšším dosaženém vzdělání. Dále jsem se v první části rozhodl zjistit, jaké ve společnosti panují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, znalost zaměstnaneckých výhod a jejich preference.

1. Dosažené vzdělání

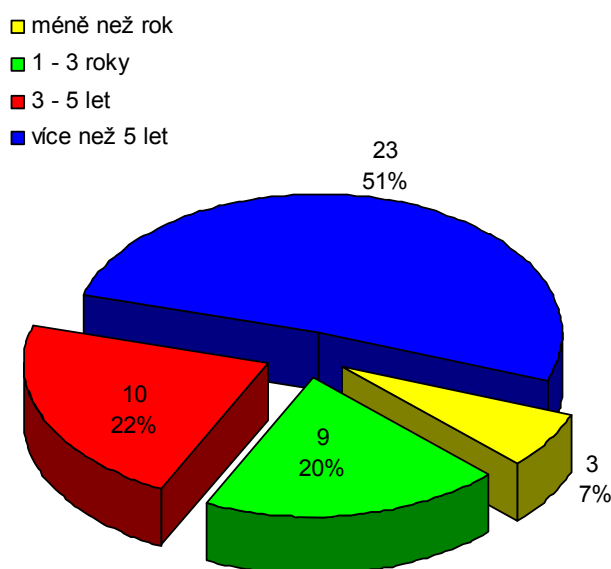
První otázka v dotazníku přímo souvisí se strukturou zaměstnanců a měla za úkol zjistit, jakého nejvyššího vzdělání švadleny pracující ve společnosti dosáhli. Všechny švadleny uvedly jako své nejvyšší dosažené vzdělání **vyučena**. Pomocí personální agendy se mi podařilo zjistit, že nejvyšší dosažené vzdělání – vyučena platí u všech švadlen, nejenom u dotazovaného počtu.

2. Délka zaměstnání ve společnosti

Další otázka opět navazuje na strukturu zaměstnanců a zjišťoval jsem její pomocí strukturu zaměstnanců v závislosti na délce zaměstnání. Na grafu č. 2 je vidět, že více než **polovina** zaměstnanců pracuje v společnosti **déle než 5 let**. Což je jistě žádoucí, protože se díky tomu snižují náklady na zaškolení nových zaměstnanců.

Pokud by společnost chtěla zvýšit procento počtu zaměstnanců, jenž pracují ve společnosti déle než pět let, měla by zvýšit motivaci zaměstnanců a zavést dlouhodobé účasti, aby zaměstnanci cítili, že jsou důležitou součástí společnosti.

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců v závislosti na délce zaměstnání



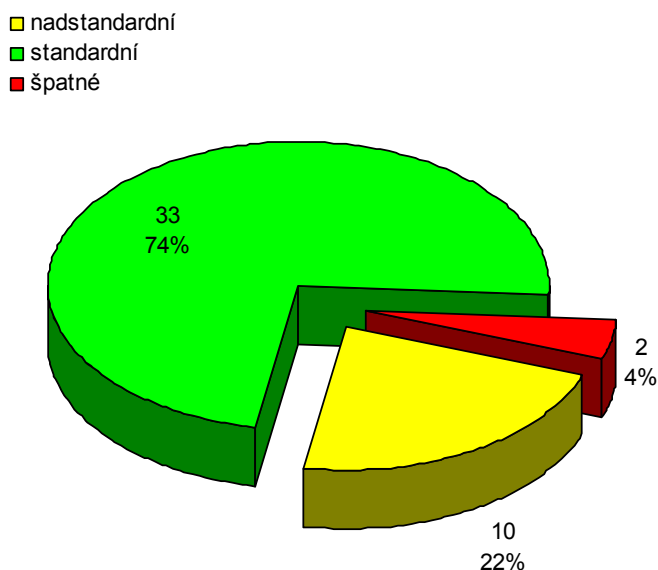
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

3. Vztahy s nadřízeným pracovníkem

Otázka týkající se zhodnocení vztahu zaměstnance s nadřízeným měla za úkol podhalit vztahy panující na pracovišti a jaká ve společnosti panuje nálada. Následující graf potvrdil moje pozorování ve společnosti a ukazuje, že **tři čtvrtiny švadlen** hodnotí svůj vztah s nadřízeným jako **standardní** a **čtvrtina** švadlen jako **nadstandardní**. Pouhé dvě švadleny označili své vztahy jako špatné.

Díky tomu, že jsem ve společnosti prováděl praxi, mohl jsem příčiny tohoto hodnocení lépe odkrýt. Z mého pozorování vyplývá, že na pracovišti panují velmi **přátelské vztahy** nejen s vedoucími pracovníky, ale i s majiteli. Majitel několikrát denně projde výrobou a nebojí se zavtipkovat se zaměstnanci. Toto neformální jednání ze strany majitele, dle mého názoru, velmi výrazně prospívá vztahům k nadřízeným pracovníkům a pomáhá i pochopit postavení vedení společnosti.

Graf č. 3: Vztah s nadřízeným pracovníkem



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

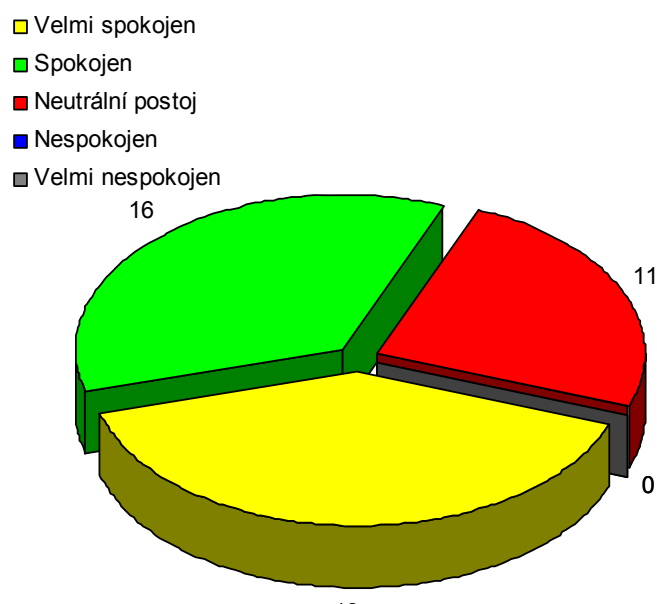
4. Přehled zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách

Při zpracování otázky týkající se uvědomělosti zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, jsem narazil na problém, že zaměstnanci nerozlišují dva rozdílné pojmy – zaměstnanecké výhody a příplatky. Proto jsem odpovědi týkající se příplatků ve zpracování ignoroval.

Nejlépe v tomto šetření dopadly **stravenky**, na které si vzpomněli **všichni** dotazovaní zaměstnanci. **Příplatků na Vánoce a dovolenou** si bylo vědomo **44 zaměstnanců**. Jednoho zaměstnance lze omluvit tím, že na tyto výhody mají nárok zaměstnanci pracující u společnosti déle než rok. Zcela odlišná situace byla u **příspěvků na dopravu**, kdy si na tuto výhodu vzpomnělo pouze **25 zaměstnanců**, což lze vyhodnotit jako zaměstnanci jež tuto výhodu využívají.

Jak jednotlivé výhody zaměstnanci hodnotí, je uvedeno na následujících grafech.

Graf č. 4: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na stravenky



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

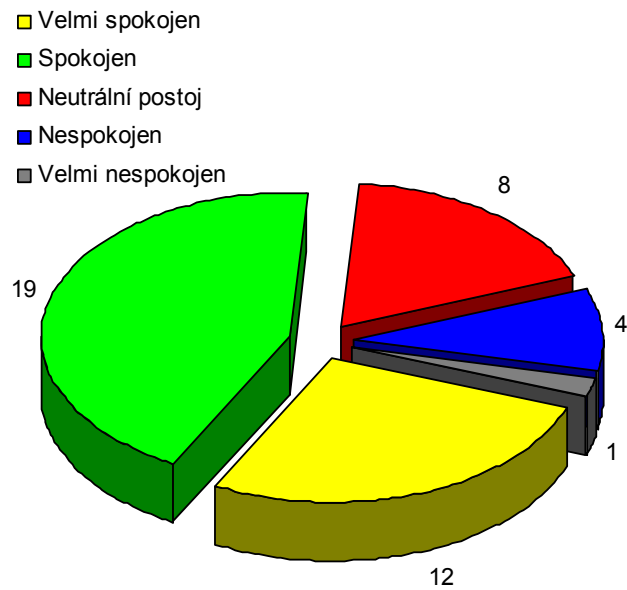
Hodnocení probíhalo následovně:

- 1 = velmi spokojen/a
- 2 = spokojen
- 3 = neutrální postoj
- 4 = nespokojen
- 5 = velmi nespokojen/a)

Na grafu č. 4 můžeme vidět, že zaměstnanci oceňují příspěvek na stravenky, k úplné spokojenosti ale pravděpodobně chybí větší finanční účast společnosti.

Graf č. 5 na následující stránce, nám jasně ukazuje celkovou spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na dovolenou či Vánoce. Počet zaměstnanců, jež s tímto benefitem není spokojen, odpovídá počtu zaměstnanců zaměstnaných méně než rok a pozbývajících tedy tuto výhodu.

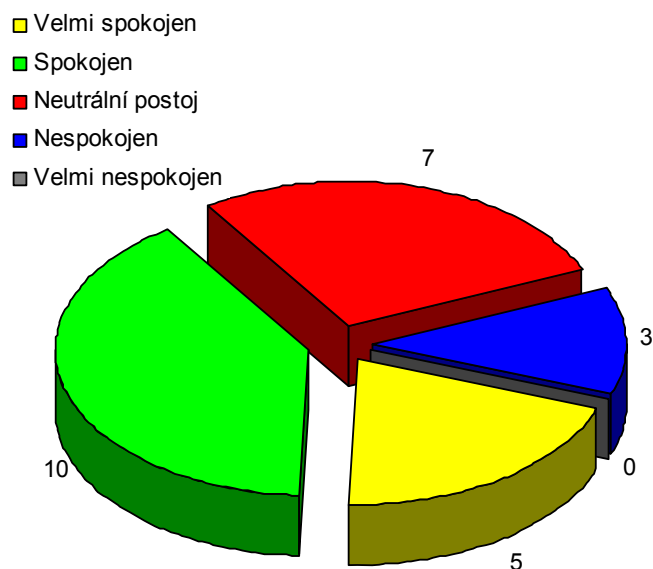
Graf č. 5: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na Vánoce nebo dovolenou



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Následující graf zhodnocuje spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na cestování. Z počtu zaměstnanců se dá odhadnout, že hodnotili pouze zaměstnanci, jenž tento benefit využívají. Naprostá většina těchto zaměstnanců je tedy spokojena. Nespokojenost přisuzují snaze zaměstnanců zvýšit finanční účast společnosti.

Graf č. 6: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na cestování



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

5. Preference zaměstnaneckých výhod

Na závěr první části dotazníku měli zaměstnanci vybrat ze zaměstnaneckých výhod tu, kterou upřednostňují. Byla jim i ponechána možnost připsat svoje vlastní návrhy, které by rádi dostávali jako zaměstnanecké výhody. Bohužel nikdo z dotazovaných této možnosti nevyužil a vybírali tedy pouze z nabídky mnou předepsaných v dotazníku. Preference tedy vypadaly tak, že naprostá **většina zaměstnanců nejvíce oceňuje příspěvek na stravování**. Dále vyplývá, že určitá část zaměstnanců by ocenili od zaměstnavatele příspěvek na penzijní připojištění.

Graf č. 7: Preference zaměstnaneckých výhod.



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V **druhé části dotazníku** měli zaměstnanci odpovědět na tvrzení a to způsobem od rozhodně souhlasím po rozhodně nesouhlasím. Součástí byli také tři dvojice otázek týkající se stejného problému, ovšem s jinak položenou otázkou. Tímto jsem chtěl ověřit pravdivost vyplněného dotazníku a to jakým způsobem k dotazníku zaměstnanci přistupovali. Takto skryté dvojice otázek byly otázky číslo 1 a 6, 3 a 11, 4 a 12. Z tohoto důvodu budou tyto dvojice otázek analyzovány společně.

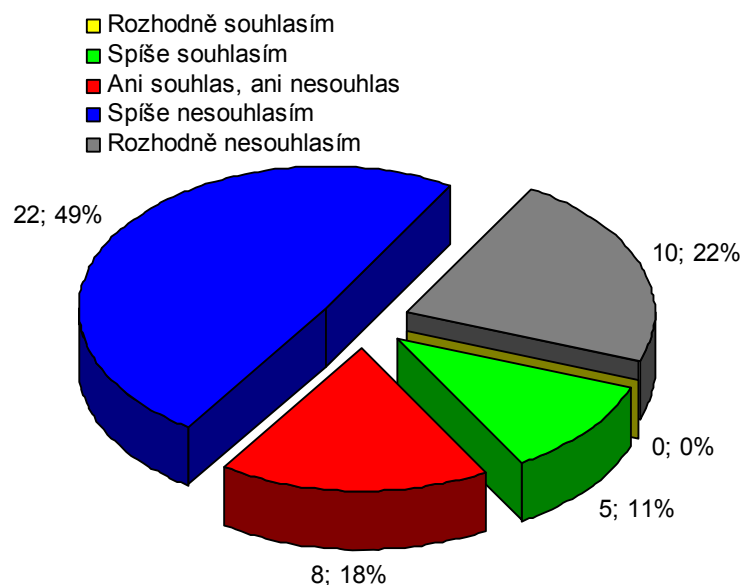
Otázka č. 12 zněla: „**Můj pracovní výkon je vůči ostatním zaměstnancům spravedlivě ohodnocen**“. Tato otázka by v ideálním případě měla přinést stejný výsledek jako 4. otázka. Bohužel v tomto případě dopadli naprosto odlišně. Příčinu

vidím v tom, že otázka č. 12 byla velmi podobná otázce č. 13, která zněla: „Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen.“. Tyto dvě podobné otázky totiž přinesly naprosto totožný výsledek, a pravděpodobně tedy došlo k tomu, že byli špatně položeny a respondenti je považovali za shodné. Z tohoto důvodu nebudu otázku č. 12 hodnotit a za vypovídající budu tedy považovat otázku č. 4, znějící: „**Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní**“.

1. Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci

Ihned v první otázce, řešící výši mzdy, se ukázala jako zlomová a její výsledky se pravděpodobně nadále projevovaly v odpovědích na ostatní otázky. V grafu č. 8 jasně vidíme velkou **nespokojenost švadlen s jejich výší mzdy**.

Graf č. 8: Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci



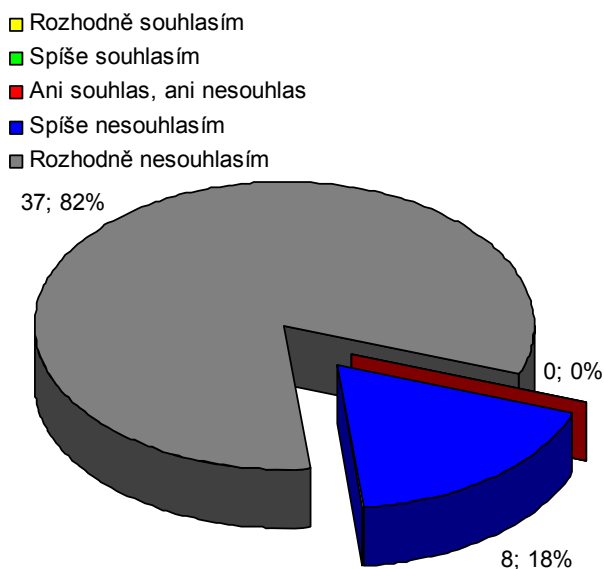
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

S touto první otázkou byla spojena otázka č. 6, která dotazovala na totéž, ale její znění bylo podáno odlišným způsobem.

6. Moje mzda odráží můj výkon

Tato otázka byla položena z výše uvedeného důvodu, tedy abych dokázal určit pravdivost získaných údajů. V této otázce byli respondenti ještě více **radikální**. To ovšem potvrdilo to, co vyplývalo z první otázky, tedy, že **zaměstnanci jsou velmi nespokojeni s výší jejich mzdy** (viz. graf č. 9).

Graf č. 9: Moje mzda odráží můj výkon

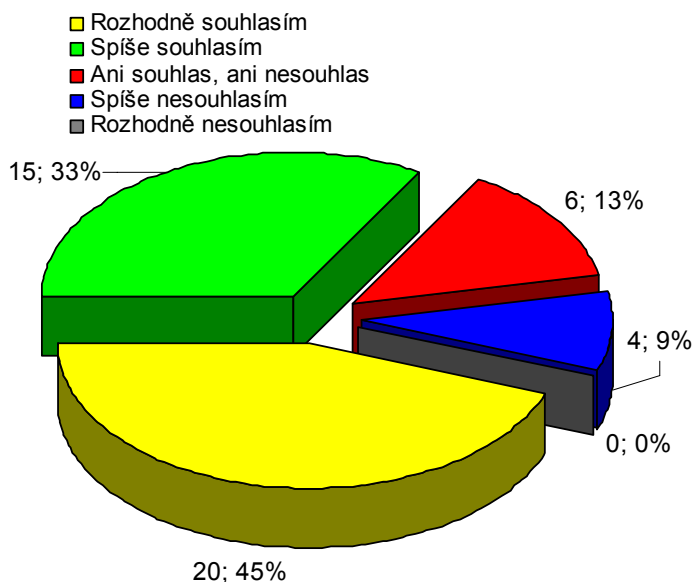


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

2. Systém odměňování je mi jasný a srozumitelný

V otázce č. 2 jsem zjišťoval, zda si jsou švadleny vědomy, jakým způsobem jsou odměňovány a od čeho se jejich mzda odvíjí. Z celkových výsledků vyplývá, že v tomto směru jsou zaměstnanci dobře informováni.

Graf č. 10: Systém odměňování je mi jasný a srozumitelný

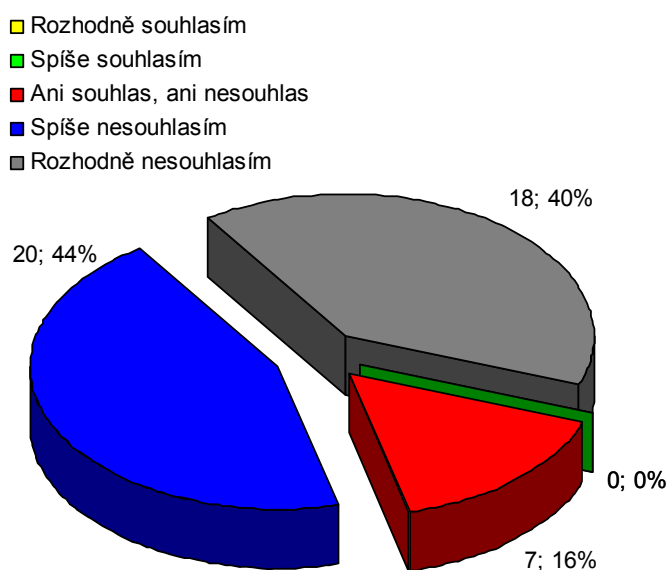


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

3. a 11. Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá

Ve třetí otázce, která měla za úkol zjistit, zda si švadleny myslí, že způsob jejich ohodnocení je k dané pozici adekvátní a spravedlivý, či nikoliv. K této otázce byla připojena jedenáctá otázka jiného znění, ale stejného obsahu. Tato otázka zněla: „**Posuzování mého výkonu je objektivní a spravedlivé**“. Obě otázky přinesly stejně radikální výsledek. Pravděpodobně se tedy do nich promítla nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mezd. Pro názornou interpretaci uvedu na následující stránce pouze jeden graf. Graf k jedenácté otázce byl velmi podobný.

Graf č. 11: Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá

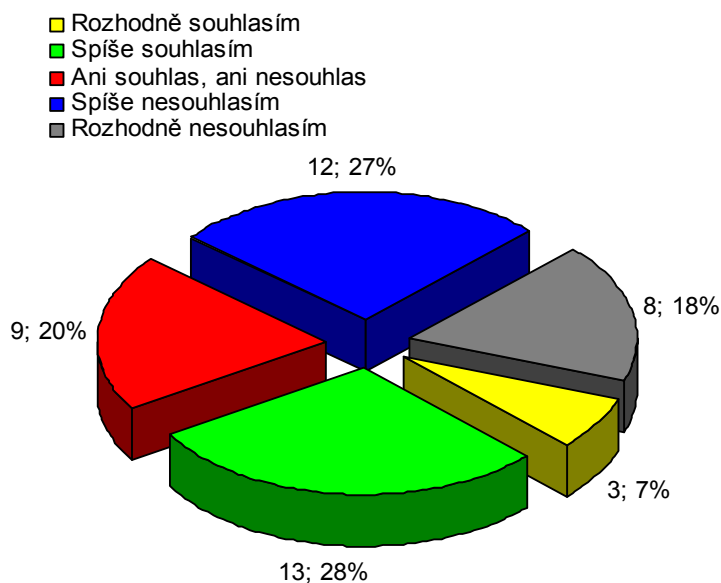


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4. Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní

Čtvrtá otázka zjišťovala spravedlnost odměňování vůči ostatním zaměstnancům. Na grafu na následující stránce je vidět nejednotnost názorů a je potřeba se příčinami více zabývat. Jednu z příčin vidím v celkovém negativním postoji respondentů, zapříčiněném nízkými mzdami. Ovšem nelze tímto vysvětlovat výsledky dotazování a domnívat se, že k nespravedlnostem nedochází. Pravděpodobně tedy **k určitým nespravedlnostem** ve společnosti **dochází** a je potřeba tímto směrem zaměřit svoji pozornost.

Graf č. 12: Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní

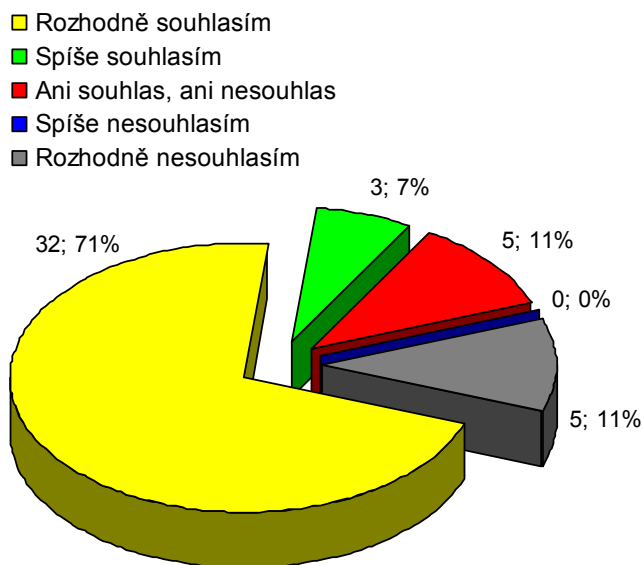


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

5. Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti

Tato otázka přinesla zajímavý výsledek, který lze interpretovat mnoha způsoby. Přikládám se k interpretaci, že se zde opět promítá nespokojenost zaměstnanců s výší mezd. Pouhých pět zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí a pravděpodobně se jedná o zaměstnance, jenž nabývají vyšší odpovědnosti, než řadové švadleny. Dalších pět je v této otázce neutrální a zbytek s tímto nelichotivým tvrzením souhlasí. (viz. graf č.13)

Graf č. 13: Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti

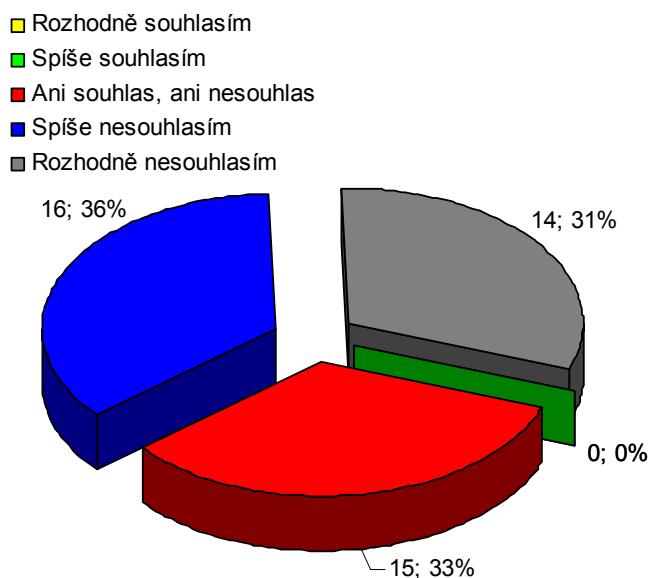


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

7. Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu

Otázka, zda finanční odměny zaměstnance motivují k lepším výkonům, dopadla zcela dle očekávání. Tedy **výše mezd zaměstnance nemotivuje**, což lze vidět na grafu č. 14, umístěného na následující stránce. Je ovšem potřeba uvědomit si, že dříve či později i sebevětší obnos ztratí svůj krátkodobý stimulující účinek. Pravděpodobně by tedy odpovědi na tuto otázku přinesly stejný výsledek i v případě, že by mzdy byly vyšší.

Graf č. 14: Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu



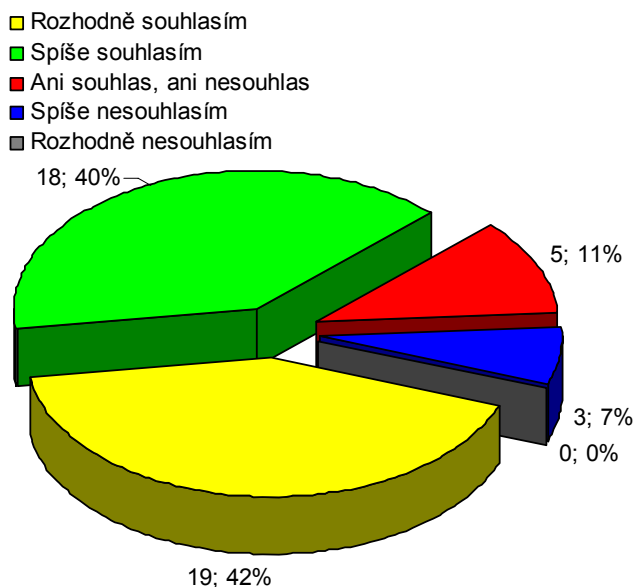
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

8. Jsem si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou ode mě očekávány

Pomocí otázky, zjišťující informovanost švadlen o výsledcích jejich práce, které po nich společnost vyžaduje, jsem se pokoušel zjistit jejich informovanost týkající se především kvality výroby. Na množství byla zaměřena devátá otázka znějící: „**Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají.**“ Vzhledem k velmi podobným výsledkům, vyhodnotím obě dvě otázky společně a využiji k tomu graf odpovídající první z těchto dvou otázek.

Z výsledků, jenž můžete vidět na grafu na následující straně, jasně vyplývá **dostatečná informovanost** švadlen v tomto směru.

Graf č. 15: Jsem si vědom/a, jaké pracovní výsledky jsou de mě očekávány

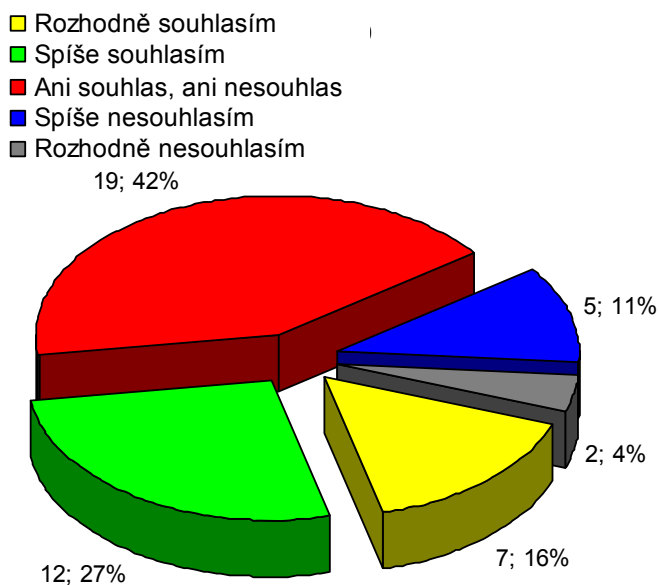


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

10. Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon

V této otázce, zjišťující zpětnou vazbu od nadřízeného v závislosti na svém výkonu, byli zaměstnanci raději **neutrální**, kdy 19 švadlen označilo možnost nevím. V ostatních případech se projevuje mírná převaha souhlasu s tímto tvrzením oproti nesouhlasu. S jistou dávkou opatrnosti lze tedy konstatovat, že zpětná vazba je ve společnosti v pořádku (viz. graf č. 16).

Graf č. 16: Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon

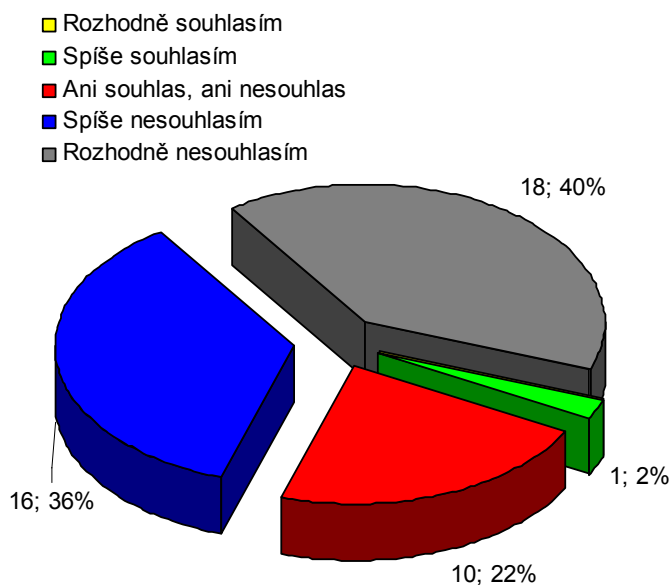


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

13. Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen

Poslední otázka dotazníku, týkající se adekvátnosti mzdy v závislosti na výkonu přinesla podobně radikální výsledky, jako otázka první. Jak vyplývá z grafu, umístěného na následující stránce, projevuje se zde opět velmi velká **nespokojenost s výší mezd**. Ani jedna švadlena neoznačila naprostý souhlas s tímto tvrzením a spíše souhlas označila pouze jedna švadlena. Evidentně je toto velmi závažný problém sužující tuto společnost.

Graf č. 17: Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4 Vlastní návrhy, řešení a jejich přínos

V této kapitole vyhodnotím analýzu současného stavu ve společnosti a navrhnu změny v hodnocení a odměňování zaměstnanců s důrazem na zvýšení jejich motivace.

4.1 Vyhodnocení dlouhodobého šetření

V případě návrhů na zlepšení systému odměňování ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o. je potřeba brát v úvahu výsledky analýzy současného stavu. Z této analýzy jednoznačně vyplývá obrovská nespokojenost švadlen s výší jejich mezd. Velmi výrazně by společnosti prospělo navýšení těchto mezd, například na úkor příspěvků na dovolenou. Plošné zvýšení mezd, bez zrušení nějaké zaměstnanecké výhody není ve společnosti reálné. Výše mezd totiž závisí na kalkulacích a prodejních cenách. V současnosti je situace taková, že díky tlaku čínských výrobců jsou prodejní ceny velmi nízké a tak společnost nemá možnost zaměstnancům navyšovat jejich mzdy.

Změnit způsob tvorby základní mzdy švadlen v této společnosti by taktéž nevedlo ke zlepšení situace. Literatura doporučuje pro dělnické profese odměňování na základě norem a praxe dokázala, že tento způsob odměňování jako nejvhodnější. Toto tvrzení dokazuje i to, že konkurenční společnosti na stejném trhu využívají ke stanovení mzdy u švadlen stejný systém. **Odměňování na základě norem je tedy zvoleno vhodně.**

Bude-li chtít společnost v současné době provést nějaké změny v systému odměňování, bude se jednat pouze o přesun finančních příspěvků z jedné zaměstnanecké výhody do jiné, a to na základě preferencí svých zaměstnanců. K tomuto účelu posloužily výsledky dotazníku.

Jako velmi zajímavý výsledek dotazování považuji spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na stravování. Při objektivním pohledu se zdá třicetikorunová stravenka s šestnáctikorunovou účastí společnosti za nedostatečné. Zaměstnanci dle výsledků dotazníku považují tuto zaměstnaneckou výhodu za dostatečnou.

Prostor pro změnu se ovšem nabízí v příspěvcích na dovolenou. V přímém dotazování preferencí zaměstnaneckých výhod, totiž evidentně zaměstnanci dali přednost příspěvkům na penzijní připojištění. Z tohoto důvodu společnosti doporučuji převést náklady na příspěvky na dovolenou (popřípadě i na Vánoce) a na **penzijní připojištění**. Jediný problém ovšem spočívá v pravidelnosti tohoto příspěvku, protože příspěvek na dovolenou a Vánoce je přímo ovlivněn výsledkem hospodaření společnosti. Příspěvek na penzijní připojištění je ovšem striktně pravidelný, bez závislosti na hospodářském výsledku společnosti. Z tohoto důvodů doporučuji společnosti zrušit nespravedlivé příspěvky na dopravu a přesunout takto získané finanční prostředky na příspěvek na penzijní připojištění.

Dále společnosti doporučuji zaměřit se na spravedlnost odměňování. Výsledek dotazování dává indicie, že ne vždy se švadlenám zdá výše mzdy vůči ostatním švadlenám spravedlivá, což zbytečně zvyšuje napětí na pracovišti. S přihlédnutím k faktu, že rodinné prostředí a přátelské vztahy do určité míry snižují negativní postoje zaměstnanců zapříčiněné nízkými mzdami, je narušení této atmosféry kvůli nespravedlnostem v odměňování zbytečné. Přátelská atmosféra a **rodinné prostředí je v této společnosti velmi důležité** a je potřeba si toto i nadále udržet.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců doporučuji společnosti na konci každého měsíce provádět **pravidelné meetingy se zaměstnanci**, které budou zaměřeny na podněty, připomínky a přání zaměstnanců, na aktuální problémy společnosti, na výsledky jednotlivých dílen a bude zde i současně vyhlášen **zaměstnanec měsíce**. Tohoto zaměstnance bude navrhopvat vedoucí výroby na základě individuálních výkonů, výkonů dílny a počtu odpracovaných hodin. Tomuto zaměstnanci bude následně ke mzdě připočtena finanční odměna ve výši 500,- Kč.

Dále společnosti doporučuji zavést výše zmíněné **hodnocení jednotlivých dílen**. Pro zaměstnance pracující v dílně, jenž vykazala nejvyšší procentický nárůst výkonu vůči jejímu dlouhodobému průměru následně doporučuji peněžní odměnu ve výši 250,- Kč. Odměna pouze pro zaměstnance jenž odpracují plný časový fond. Jako odpracované se

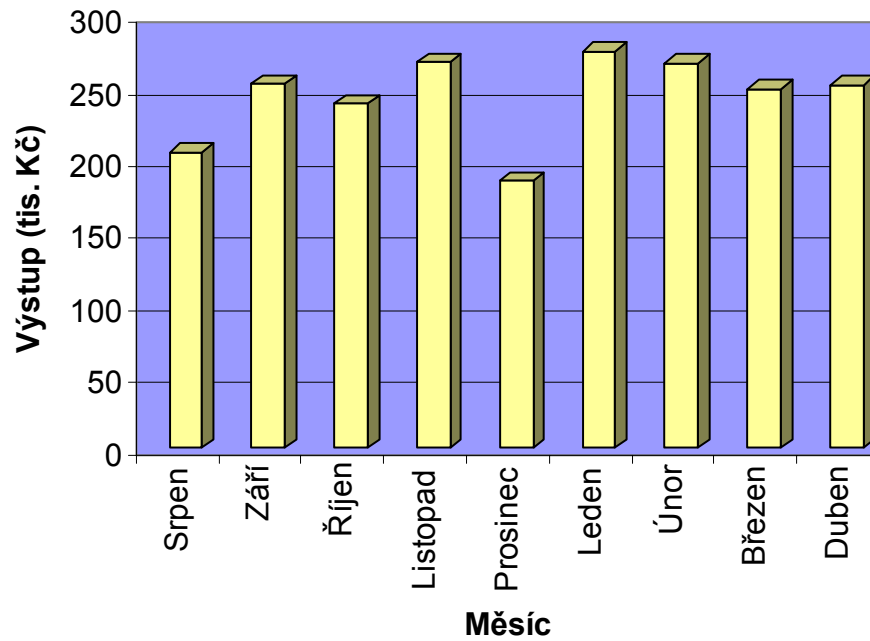
pro tento účel považuje doba řádné dovolené, čtyři hodiny strávené u lékaře na propustku, avšak maximálně do výše tří hodin za tři po sobě jdoucí kalendářní měsíce.

Ačkoliv ve společnosti panuje přátelská atmosféra, některé návrhy, připomínky, podněty či dotazy zaměstnanci nemají odvahu přednést přímo jednatelem. Z tohoto důvodu doporučuji společnosti zavést **anonymní schránku** na tyto podněty od zaměstnanců. Důležité ovšem je, aby se veškerým vloženým podnětům dostalo náležité pozornosti a byl mu věnován patřičný čas na meetingu. Od tohoto návrhu očekávám navýšení důvěry mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Pro zvýšení zájmu zaměstnanců o dění ve společnosti a také pro zvýšení motivace zaměstnanců doporučuji společnosti zavést **informační nástěnku**, která bude pravidelně aktualizována a budou na ní uvedeny následující údaje:

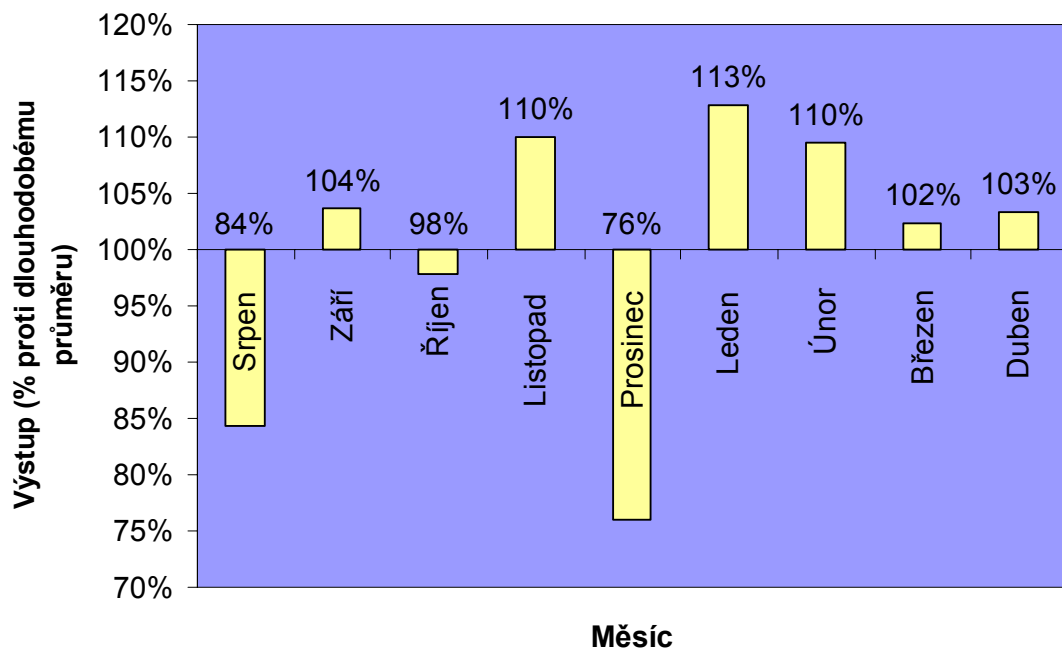
- průběžný výsledek hospodaření společnosti,
- měsíční výsledky jednotlivých dílen, v přehledných grafech (Jako příklad hodnotících grafů uvádím grafy č. 18 a 19 na následující stránce. Každá dílna by tedy byla ohodnocena těmito grafy, ze kterých je na první pohled patrné, jakých výsledků dosáhla a je možné i jednotlivé dílny mezi sebou lehce porovnávat.),
- jméno a fotografie zaměstnance měsíce,
- veškeré informace z předchozího meetingu,
- datum a čas následujícího meetingu,
- další důležité provozní informace.

Graf č. 18: Návrh grafu hodnocení výkonnosti jednotlivých dílen pomocí celkového výstupu (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 19: Návrh grafu hodnocení výkonnosti jednotlivých dílen v závislosti na dlouhodobém průměru (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Návrh systému odměňování

Z výše uvedených důvodů společnosti doporučuji systém odměňování švadlen v následující struktuře a znění.

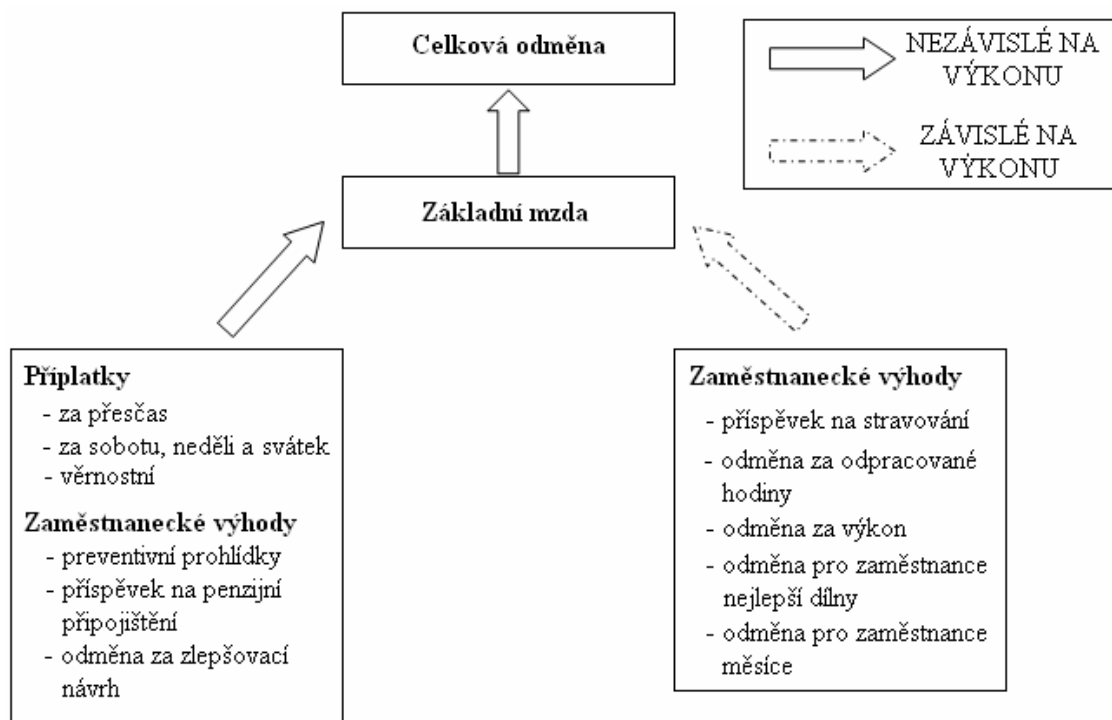
Obrázek č. 5: Struktura tvorby celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázku č. 6, umístěný na následující stránce, představuje jednotlivé složky celkové odměny, dle závislosti na výkonu zaměstnance. Složky závislé na výkonu, jsou takové složky, jejichž vyplácení či jejich výše je ovlivněna výkonem zaměstnance. Složky nezávislé na výkonu jsou takové složky, jenž nejsou ovlivněny výkonem zaměstnance. Mohou být však ovlivněny jinými podmínkami.

Obrázek č. 6: Tvorba celkové odměny dle závislosti na výkonu zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní mzda švadlen (dále jen zaměstnanců) je tvořena součtem peněžních ocenění jednotlivých odpracovaných úkonů. Nedosáhne-li součet peněžních ocenění jednotlivých odpracovaných úkonů minimální mzdy stanovené zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, která činí 7 955,- Kč, bude zaměstnanci mzda dorovnána do této výše zaměstnavatelem. Avšak zaměstnanec tímto pozbývá nároku na příspěvek na stravenky. Toto dorovnání je přípustné pouze jedenkrát za kalendářní rok. V případě překročení počtu dorovnání během kalendářního roku, je možnost nápravy řešena s jednatelem společnosti individuálně.

Zaměstnancům náleží následující **příplatky**:

Příplatek za přesčas

V případě potřeby může zaměstnavatel po dohodě se zaměstnancem nařídit zaměstnanci práci přesčas a to do výše maximálně 8 hodin týdně a 150 hodin za kalendářní rok. V takovém případě je zaměstnanci poskytnuto náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas.

Příplatek za sobotu, neděli a svátek

Zaměstnavatel může po vzájemné dohodě se zaměstnancem nařídít práci v sobotu, neděli a svátek. V případě práce v sobotu a v neděli je zaměstnanci vyplacena základní mzda vázaná na tento den a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Za práci ve svátek přísluší zaměstnancům dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek.

Věrnostní příplatky

Zaměstnancům pracující ve společnosti určité období náleží příplatek za věrnost společnosti. Tyto příplatky jsou vypláceny ve formě příspěvků na Vánoce. Příspěvek na Vánoce je vyplácen současně se mzdou za měsíc listopad. Tento příspěvek je zaměstnancům vyplácen pouze v případě, že předběžný výsledek hospodaření za právě plynoucí účetní období vykazuje zisk nejméně 100 000 Kč. V případě, že zisk je menší než 100 000 Kč nebo záporný, nebudou věrnostní příplatky zaměstnancům vypláceny.

Výše věrnostních příplatků je závislá na roku nástupu zaměstnance. Jeho výše se určuje dle tabulky č. 5.

Tabulka č. 5: Věrnostní příplatky na Vánoce pro rok 2008

Rok nástupu zaměstnance	Výše příplatku (Kč)
1992	2200
1993	2000
1994	1800
1995	1600
1996	1500
1997	1400
1998	1300
1999	1200
2000	1100
2001	1000
2002	900
2003	800
2004	700
2005	600
2006	400
2007	200
2008	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci dále mohou využít těchto **zaměstnaneckých výhod**:

a) Stravování

Zaměstnanci, jenž nepozbyl nárok na příspěvek na stravenky z důvodu nízkého výkonu, náleží na každý odpracovaný den v plném časovém fondu jedna stravenka v hodnotě 30 Kč. Tato hodnota je složena z příspěvku od zaměstnavatele ve výši 16 Kč a zbývající částku 14 Kč si hradí sám zaměstnanec.

b) Preventivní prohlídky

Zaměstnanec je jednou za kalendářní rok povinen absolvovat preventivní lékařskou prohlídku. Na tuto prohlídku se dostaví ve svém volném čase a tato prohlídka je pro všechny zaměstnance zdarma.

c) Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanec, jenž pracuje u společnosti déle než 12 kalendářních měsíců, má nárok na příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši 200 Kč za každý kalendářní měsíc.

d) Odměny

- **Odměna za odpracované hodiny**

Zaměstnanci, který za předchozí tři kalendářní měsíce odpracuje plný časový fond, náleží finanční bonus 800 Kč. Jako odpracované se pro tento účel považuje doba řádné dovolené, čtyři hodiny strávené u lékaře na propustku, avšak maximálně do výše tří hodin za tři po sobě jdoucí kalendářní měsíce.

- **Odměny za výkon**

V závislosti na individuálním výkonu zaměstnance, může být zaměstnanci vyplacena odměna až ve výši 15 % průměrného měsíčního výdělku. O vyplacení a výši odměny rozhoduje jednatel. Návrh podává vedoucí výroby.

- **Odměna za zlepšovací návrh**

Za každý podnětný zlepšovací návrh náleží zaměstnanci peněžité odměna o jejíž vyplacení a výši rozhoduje jednatel.

- **Odměna pro zaměstnance nejlepší dílny**

Zaměstnancům, jejichž dílna vykáže na konci každého měsíce nejvyšší procentní nárůst výkonu vůči jejímu dlouhodobému průměru, náleží odměna ve výši 250 Kč. Odměna náleží pouze zaměstnancům jenž odpracují plný časový fond. Jako odpracované se pro tento účel považuje doba řádné dovolené, čtyři hodiny strávené u lékaře na propustku, avšak maximálně do výše tří hodin za tři po sobě jdoucí kalendářní měsíce.

- **Odměna pro zaměstnance měsíce**

Zaměstnanci, jenž bude vyhlášen zaměstnancem měsíce náleží finanční odměna ve výši 500 Kč. Tohoto zaměstnance navrhuje vedoucí výroby a schvaluje jednatel společnosti. Při navrhování se zohledňuje především individuální výkon, výkon dílny a počet odpracovaných hodin.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval problematikou motivace a odměňování zaměstnanců. Ačkoliv je tato problematika v současné době relativně podrobně rozebrána, nelze přesně definovat jediný vhodný systém uplatnitelný paušálně pro všechny společnosti. Je proto velice důležité nepodceňovat tento problém a mít ho ve společnosti podrobně zpracován, protože jenom na spokojeného zaměstnance se může podnik bez obav spolehnout.

V první části práce jsem se zabýval podstatnými teoretickými východisky, které se problematiky hodnocení a odměňování zaměstnanců celkově týkají. Nejprve jsem se věnoval problematice odměňování, následovalo hodnocení zaměstnanců a definování mzdových forem. Na závěr první části jsem se zaměřil na problematiku motivace zaměstnanců, jenž velmi úzce souvisí se zaměřením této práce. Samozřejmostí bylo i seznámení s platnou legislativou, jenž do jisté míry zaměstnavatele ovlivňuje. Na druhé straně právě tyto normy chrání práva zaměstnanců.

Na základě získaných teoretických poznatků jsem ve druhé části analyzoval současnou situaci v podniku a její současné problémy. Zde se ukázala velmi důležitá odborná praxe, kterou jsem vykonával v této společnosti a měl jsem tudíž možnost v této společnosti provést pozorování. Z tohoto pozorování jsem učinil poznatky, které mě dovedli k vytvoření dotazníku. Dotazník byl zaměřen na preferenci zaměstnaneckých výhod, jenž zaměstnanci upřednostňují. Toto zaměření jsem zvolil záměrně, protože používané odměňování na základě norem je pro ohodnocení zaměstnanců zvoleno vhodně. Průzkum pomocí dotazníku ve společnosti vyvolal mezi zaměstnanci velké rozhořčení a debaty. Veškeré takto vyplývající problémy měli jeden důvod. Zaměstnanci dávali najevo obrovskou nespokojenost s výší jejich mezd. Tato nespokojenost se samozřejmě ve velké míře objevila i ve výsledcích dotazníkového šetření.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy současné situace podniku jsem vytvořil návrh systému odměňování. Orientoval jsem se převážně na změny příplatků

vyplácených ke mzdě a na zaměstnanecké výhody, dle preferencí zaměstnanců. Také jsem navrhl některé nové postupy pro zvýšení motivace zaměstnanců. Nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mezd není totiž v současné situaci možné vyřešit pouhou změnou systému odměňování. Výše mezd zaměstnanců je totiž ovlivněna vnější faktory, jenž společnost nemůže nijak ovlivnit. Jedná se především o příliv čínské produkce, jejíž kvalita se neustále zvyšuje i přes zachování nízkých cen.

Po vypracování této práce jsem tedy dospěl k názoru, že stanovení mezd zaměstnanců na základě norem je v této společnosti zvoleno vhodně. Úpravy si ovšem vyžádaly příplatky, zaměstnanecké výhody a systém motivace zaměstnanců. Obrovskou výhodou se ukázalo rodinné prostředí uvnitř společnosti, které do určité míry zabraňuje fluktuaci zaměstnanců, zapříčiněnou nedostatečnou výší mzdy. Je to totiž momentálně jediný účinný nástroj, kterým společnost k zabránění tohoto jevu a k motivaci disponuje. Díky tomuto nástroji se totiž zaměstnanci cítí jako součást společnosti a jsou si vědomi, že bez jejich práce by společnost nemohla fungovat. Ostatní příplatky a zaměstnanecké výhody, na které v současnosti mají zaměstnanci nárok, jsou totiž jakýmsi standardem, který by zaměstnanci pobírali v případě změny zaměstnání a nejsou tedy pro ně dostatečnou motivací.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Brno: CERM, 2007. 184s. ISBN 978-80-214-3465-3

KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 6. vyd. Brno: CERM, 2005. 86s. ISBN 80-214-3034-6

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 143s. ISBN 80-7261-116-X.

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

NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovník*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. 1. vyd. Brno: CERM, 2006. 58s. ISBN 80-214-3254-3.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 174s. ISBN 80-7079-626-X.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475s. ISBN 80-7179-892-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300s. ISBN 80-86395-46-4.

Vyhláška č. 145/1988 Sb., o Úmluvě o závodních zdravotních službách

Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, v platném znění

Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění

Zákon č. 586/1992., o daních z příjmů , v platném znění

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Metoda SMART	18
Tabulka č. 2: Metody stanovení norem a jejich použití.....	19
Tabulka č. 3: Struktura počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích.....	36
Tabulka č. 4: Věrnostní příspěvky na dovolenou a Vánoce vyplacené v roce 2005	40
Tabulka č. 5: Věrnostní příplatky na Vánoce pro rok 2008.....	61
Obrázek č. 1: Model celkové odměny	13
Obrázek č. 2 : Vytváření struktury časových mezd/platů.....	22
Obrázek č. 3 : Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu.....	28
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek č. 5: Struktura tvorby celkové odměny	59
Obrázek č. 6: Tvorba celkové odměny dle závislosti na výkonu zaměstnance.....	60
Graf č. 1: Poměr výrobních a nevýrobních zaměstnanců	36
Graf č. 2: Struktura zaměstnanců v závislosti na délce zaměstnání	43
Graf č. 3: Vztah s nadřízeným pracovníkem	44
Graf č. 4: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na stravenky.....	45
Graf č. 5: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na Vánoce nebo dovolenou	46
Graf č. 6: Zaměstnanecké zhodnocení příspěvků na cestování	46
Graf č. 7: Preference zaměstnaneckých výhod.....	47
Graf č. 8: Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci	48
Graf č. 9: Moje mzda odráží můj výkon.....	49
Graf č. 10: Systém odměňování je mi jasný a srozumitelný	49
Graf č. 11: Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá	50
Graf č. 12: Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní.....	51
Graf č. 13: Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti.....	51
Graf č. 14: Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu.....	52
Graf č. 15: Jsem si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou de mě očekávány	53
Graf č. 16: Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.....	53
Graf č. 17: Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen.....	54
Graf č. 18: Návrh grafu hodnocení výkonnosti jednotlivých dílen pomocí celkového výstupu (Kč)	58
Graf č. 19: Návrh grafu hodnocení výkonnosti jednotlivých dílen v závislosti na dlouhodobém průměru (%)j.....	58

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Zjištěná data dotazníkového šetření I. část

Příloha č. 3: Zjištěná data dotazníkového šetření II. část

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Holec a jsem studentem 3. ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma „Návrh na změnu systému odměňování ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o.“. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad k vypracování mé bakalářské práce.

Účel

Účelem tohoto průzkumu je zjistit Váš názor na existující způsob odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti Kratochvíl J&M s.r.o. Vaše názory i názory ostatních zaměstnanců podniku, které prosím o vyplnění tohoto dotazníku, budou představovat cenný podklad pro bakalářskou práci. Smyslem této práce je analyzovat nastavený systém odměňování švadlen, zjistit, zda je funkční a účinný vzhledem k motivaci zaměstnanců a navrhnout změny na zlepšení systému odměňování v zájmu zvýšení motivace zaměstnanců.

Důvěrnost

Vaše odpovědi na otázky v dotazníku budou považovány za plně anonymní a nikdo nebude identifikován. Vyplněné dotazníky prosím, vložte do připraveného boxu umístěného u docházkových hodin.

Jak vyplňovat dotazník

Vyplnění dotazníku vyžaduje cca 10 minut. Dotazník je rozdělen do dvou částí. V **obou částech** označte, prosím, Váš názor na tvrzení uvedeného v dotazníku **zakroužkováním** možnosti, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru nebo skutečnosti.

Například:

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám rád svou práci	①	2	3	4	5

I. část

1. Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné

2. V podniku pracuji:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok – 3 roky
- c) 3 roky - 5 let
- d) více než 5 let

3. Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným pracovníkem:

- a) nadstandardní
- b) standardní
- c) špatné

Důvod tohoto hodnocení:

.....
.....

4. Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? Vyjmenujte je, prosím, a uveďte, jak jste s těmito výhodami spokojen/a. Ohodnoťte prosím stupnicí 1–5.

- 1 - velmi spokojen/a
- 5 - velmi nespokojen/a

.....
.....
.....

5. Uveďte, kterou formu ohodnocení či zaměstnaneckých výhod byste nejvíce upřednostňovali a proč:

- a) Příspěvek na stravování (stravenky)
- b) Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- c) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění
- d) Příspěvek na Vánoce
- e) Závodní preventivní péče a očkování
- f) Příspěvek na dopravu
- g) Jiné (zde neuvedené výhody):

.....
.....

II. část

	Domnívám se že:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1.	Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci.	1	2	3	4	5
2.	Systém odměňování je mi jasný a srozumitelný.	1	2	3	4	5
3.	Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá.	1	2	3	4	5
4.	Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní.	1	2	3	4	5
5.	Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti.	1	2	3	4	5
6.	Moje mzda odráží můj výkon.	1	2	3	4	5
7.	Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu.	1	2	3	4	5
8.	Jsem si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou ode mě očekávány.	1	2	3	4	5
9.	Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají.	1	2	3	4	5
10.	Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.	1	2	3	4	5
11.	Posuzování mého výkonu je objektivní a spravedlivé.	1	2	3	4	5
12.	Můj pracovní výkon je vůči ostatním zaměstnancům spravedlivě ohodnocen.	1	2	3	4	5
13.	Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen.	1	2	3	4	5

Děkuji za spolupráci.

Příloha č. 2: Zjištěná data dotazníkového šetření I. část

Tabulka č. 1: Otázka č. 1

Dosažené vzdělání	Základní	Vyučen/a	Středoškolské s maturitou	Vyšší odborné
	0	45	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Tabulka č. 2: Otázka č. 2

V podniku pracuji.	Méně než rok	1 – 3 roky	3 – 5 let	Více než 5 let
	3	9	10	23

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Tabulka č. 3: Otázka č. 3

Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným pracovníkem.	Nadstandardní	Standardní	Špatné
	10	33	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Tabulka č. 4: Otázka č. 4

Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? Ohodnoťte stupnicí 1 - 5 jako ve škole.	1	2	3	4	5	Celkem
Příspěvek na dopravu	5	10	7	3	0	25
Stravenky	18	16	11	0	0	45
Vánoce a dovolená	12	19	8	4	1	44

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Tabulka č. 5: Otázka č. 5

Uveďte, kterou formu ohodnocení či zaměstnaneckých výhod byste nejvíce upřednostňovali.	Počet
Příspěvek na stravování	32
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	2
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	5
Příspěvek na Vánoce	1
Závodní preventivní péče a očkování	0
Příspěvek na dopravu	5
Jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Příloha č. 3: Zjištěná data dotazníkového šetření II. část

Tabulka 1: II. část dotazníku

	Domnívám se že:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1.	Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci.	0	5	8	22	10
2.	System odměňování je mi jasný a srozumitelný.	20	15	6	4	0
3.	Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá.	0	0	7	20	18
4.	Schopnější pracovníci jsou odměňováni lépe než méně schopní.	3	13	9	12	8
5.	Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti.	32	3	5	0	5
6.	Moje mzda odráží můj výkon.	0	0	0	8	37
7.	Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu.	0	0	15	16	14
8.	Jsem si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou ode mě očekávány.	19	18	5	3	0
9.	Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají.	17	20	5	3	0
10.	Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.	7	12	19	5	2
11.	Posuzování mého výkonu je objektivní a spravedlivé.	0	1	10	17	17
12.	Můj pracovní výkon je vůči ostatním zaměstnancům spravedlivě ohodnocen.	0	1	10	16	18
13.	Můj pracovní výkon je spravedlivě ohodnocen.	0	1	10	16	18

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku