VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI ŠTĚPANOVSKÝ, A.S.

DESIGN OF A MOTIVATION SYSTEM IN A ŠTĚPANOVSKÝ, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. ANDREA VALENTOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/2015
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Valentová Andrea, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh motivačního systému ve společnosti Štěpanovský, a.s.

v anglickém jazyce:

Design of a Motivation System in a Štěpanovský, a.s.

Pokyny pro vypracování:

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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, J. a kol. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KASTROŇ. Personální strategie. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-563-3.

CHRIST, M., A. SCOTT, L. SCOTT a D. A. WOOD. The Effects of Preventive and Detective Controls on Employee Performance and Motivation. Contemporary Accounting Research [online]. 2012, vol. 29, issue 2, s. 432-452.

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

MARTIN, D. The A-Z of Employment Practice. Chattanooga: John Wilson Pub, 2004. ISBN 9781854183002.

STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1993. 157 s. ISBN 80-4652-002-7.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zkoumáním společnosti z hlediska personálního managementu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy spojované s touto tématikou. Na základě praktické části, kde je představena společnost a její stávající způsob hodnocení a motivování zaměstnanců, bude v poslední části navrhnuto zlepšení stávajícího systému.

ABSTRACT

My dissertation deals with a research company from the point of view of personnel management. First part explains the fundamentals about personnel management. Next, I introduce the company and explain how it operates nowadays regarding evaluation and motivation of employees. Finally I propose possible solutions to existing problems.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, mzda, mzdový systém, odměňování zaměstnanců, hodnocení pracovníků.

KEYWORDS

Leading of human sources, motivation of employees, salary and rewarding of employees, advantages for employees, assessment of employees.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VALENTOVÁ, A. *Návrh motivačního systému společnosti Štěpanovský, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 26. května 2015

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky a rady. Tímto také děkuji společnosti Štěpanovský, a. s. za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce a za poskytnuté konzultace.

OBSAH

ÚVOD ... 7
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE ... 8
1.1 Vymezení problému práce ... 8
1.2 Cíle práce ... 8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ... 9
2.1 Personální management ... 9
2.1.1 Personální strategie ... 9
2.2 Řízení lidského kapitálu ... 10
2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů ... 10
2.2.2 Investování do lidského kapitálu ... 10
2.3 Hodnocení zaměstnanců ... 11
2.3.1 Způsoby hodnocení zaměstnanců ... 12
2.3.2 Srovnávací metody ... 13
2.3.3 Nesrovnávací metody ... 14
2.3.4 Ideální cyklus hodnocení zaměstnanců ... 14
2.4 Motivace zaměstnanců ... 15
2.4.1 Typy motivace ... 16
2.4.2 Vytvoření motivujících podmínek ... 16
2.4.3 Vliv formální kontroly na motivaci zaměstnanců ... 17
2.4.4 Motivování zaměstnanců v malých podnicích ... 17
2.4.5 Motivace a peníze ... 17
2.5 Odměňování zaměstnanců ... 18
2.5.1 Řízení odměňování ... 20
2.5.2 Strategie řízení odměňování ... 22
2.6 Finanční analýza ... 23
2.6.1 Poměrové ukazatele ... 24
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE ... 27
3.1 Představení společnosti ... 27
3.1.1 Základní popis ... 28
3.1.2 Sortiment ... 28

3.2 Organizační struktura ... 30
3.2.1 Charakteristika zaměstnanců ... 34
3.3 Finanční analýza podniku ... 35
3.3.1 Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ... 36
3.3.2 Analýza likvidity ... 37
3.3.3 Analýza rentability ... 38
3.3.4 Provozní ukazatele ... 39
3.4 Cíle společnosti ... 44
3.4.1 Hlavní strategický záměr ... 44
3.4.2 Cíle společnosti na období 2014 – 2015 ... 44
3.5 Systém odměňování zaměstnanců v podniku ... 45
3.5.1 Poskytované zaměstnanecké výhody ... 45
3.6 Kariérní postup ... 45
3.7 Vzdělávání zaměstnanců ... 45
3.8 Průzkum ve firmě pomocí dotazníkového šetření ... 46
3.8.1 Návratnost ... 48
3.8.2 Výsledky dotazníkového šetření ... 49
3.9 Celkové zhodnocení ... 58
4 VLASTNÍ NÁVRHY ... 60
4.1 Doplňkové penzijní spoření ... 60
4.1.1 Výhody a nevýhody doplňkového penzijního spoření ... 61
4.1.2 Konkrétní doporučení ... 64
4.2 Životní pojištění ... 67
4.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků ... 67
4.4 Firemní prostředí, kolektiv ... 68
4.4.1 Výběr zaměstnanců ... 68
4.4.2 Firemní hodnoty ... 69
4.4.3 Komunikace ... 69
ZÁVĚR ... 70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 72
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ ... 74
SEZNAM PŘÍLOH ... 76

ÚVOD

Malé a středně velké firmy v ČR se neustále rozvíjejí, jejich velkou slabostí je stále nedostatečná péče o zaměstnance. Základním úkolem správného personalisty je zajímat se o své zaměstnance. Jeho snahou by mělo být zajistit zaměstnancům takové pracovní prostředí, které povede k co nejvyšším výkonům, které přinášejí podniku zisk. K dosažení tohoto cíle slouží správná motivace. Je ovšem důležité rozeznávat motivaci od manipulace, pojmy, které se ve firmách stále zaměňují, mají ovšem zcela rozdílné výsledky.

Tato práce je zaměřena na návrh motivačního systému ve firmě Štěpanovský, a. s. Jedná se o společnost sídlící v Moravských Budějovicích, která se zaměřuje především na výrobu a prodej lepenkových obalů. Analýza vybrané společnosti se bude zabývat především představením této firmy. Jaké konkrétní produkty vyrábí a jaká je organizační struktura zaměstnanců. Zhodnocení jejího současného stavu po finanční stránce bude provedeno pomocí provozních ukazatelů, které blíže definují, jak jsou zaměstnanci pro firmu přínosní. Tento průzkum bude proveden za posledních pět let. Aby bylo možné navrhnout změny v přístupu k motivaci zaměstnanců, musí být také zjištěn současný stav firmou nabízených benefitů a přístupu vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Názory ze strany zaměstnanců budou zjištěny pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě budou vyvozeny návrhy konkrétních změn v tomto podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému práce

Téma personálního managementu, konkrétně motivace zaměstnanců se stává častějším tématem vedení všech podniků, nejen velkých ale postupně i středních a malých, které dříve na toto téma pohlíželi jako na méně důležité.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza podniku v oblasti motivace zaměstnanců a návrhy řešení na základě údajů získaných pomocí dotazníkového šetření.

1.2 Cíle práce

Mezi dílčí cíle práce patří:

- teoretické znalosti z oblasti personálního managementu a motivace zaměstnanců,
- analýza současného motivačního systému podniku a jeho zhodnocení,
- na základě názorů zaměstnanců získaných pomocí dotazníkového šetření uvést vlastní návrhy, vedoucí k vytvoření lepších pracovních podmínek pro pracovníky a zvýšení tak motivace zaměstnanců.
- Zhodnocení navrhovaného řešení změny motivačního systému.

Pro zpracování diplomové práce budou použity následující metody:
Indukce, vyvození určitého obecného závěru na základě poznatků o jednotlivých částech. Dedukce, způsob logického myšlení postupující od obecného pravidla k jednotlivému. Analýza, cílem analýzy je identifikovat podstatné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. Syntéza, proces, kdy se výsledky analýzy shromažďují v jeden komplexní celek.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

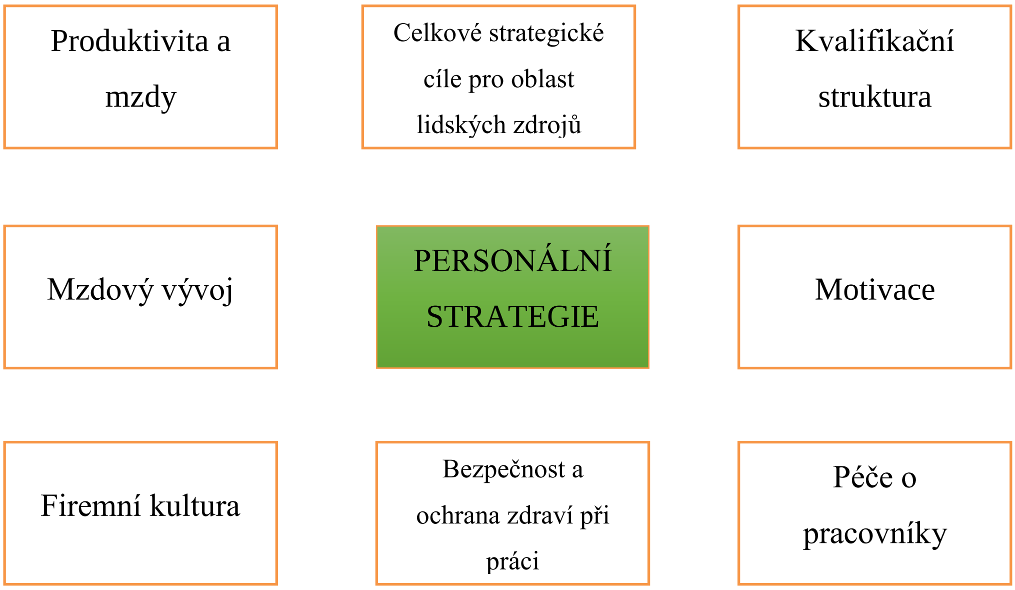
2.1 Personální management

Jako nejmodernější pojetí personální práce můžeme označit personální management, který bývá také označován termínem řízení lidských zdrojů. Formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli. Věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, hledá a navrhuje cesty směřující k dosažení podnikových cílů. Velká část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky, především na liniové manažery, a stává se tak součástí jejich každodenní práce (1, s. 25).

2.1.1 Personální strategie

Názor na obsah a strukturu personální strategie nejsou jednotné. Vždy je zřejmě nutno vycházet z podmínek konkrétní situace, v níž se firma nachází. Možný obsah personální strategie ukazuje následující obrázek. Některé aspekty, které management nepovažuje za důležité, je možno vynechat, jiné přidat (2, s. 22).

Obrázek 1: Jedno z možných řešení obsahového vymezení personální strategie



Zdroj: (2)

2.2 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu bývá vymezováno jako manažerský postup, který považuje hospodaření s lidmi, jakožto organizačním aktivem a kapitálem, za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak lidský kapitál přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější částí a také základním úkolem všech manažerů. Je možné tedy považovat, význam člověka a lidské pracovní síly za nejdůležitější prvek a zároveň motor celé organizace.

2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Dosáhnout tohoto cíle lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců. Jelikož pracovníci rozhodují o využití materiálních a finančních zdrojů, zprostředkovaně tedy rozhodují o zlepšení využití zbývajících zdrojů organizace.

Na základě současné teorie a zkušeností z praxe v rozvinutých zemích, je možné určit následující hlavní úkoly, na které je nutné se zaměřit:

a) Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo
b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci
c) Formování týmů a efektivního stylu vedení lidí
d) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (7, s. 17)

2.2.2 Investování do lidského kapitálu

Potřeba investování do lidského kapitálu je velice důležitá. I u lidského kapitálu může dojít ke snižování a to formou opotřebení, např. přirozeným stárnutím nebo nedostatečným využíváním. Aby tomuto bylo předejito, je důležité zhodnotit situace v dané firmě a pomocí investování předejít vysokým ekonomickým ztrátám (6, s. 24).

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců není událost. Jedná se o proces, který zahrnuje velké množství akcí. Kde jedna událost končí, navazuje na ni další. Jednotlivé činnosti, se v konkrétních společnostech liší. Je možno ovšem držet se základního, poměrně typického řetězu událostí, který se skládá z tří časových období a má devět fází.

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1) Rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2) Analýza pracovních míst.
3) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5) Zjišťování informací
6) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
8) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení (7, s. 216).

Hodnocení pracovníků můžeme tedy shrnout jako velmi důležitou pracovní činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role. Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (7, s. 208).

2.3.1 Způsoby hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci mohou být hodnoceni několika způsoby a také z více stran.

Kdo hodnotí zaměstnance?

Všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného nebo jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu, mohou provádět hodnocení. Z tohoto je možno vyvodit několik kombinací. Např. přímí nadřízení hodnotí své podřízené, zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené, členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem, zaměstnanci provádí sebehodnocení (hodnotí sami sebe) a zaměstnanci také mohou být hodnoceni externími zákazníky (6, s. 56).

Jaké podoby má hodnocení pracovníků?

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

a) Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Zpravidla nebývá zaznamenáváno, jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
b) Formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované. Vytvářejí se při něm dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků (7, s. 209).

Jaké metody je možno použít pro hodnocení zaměstnanců?

K hodnocení zaměstnanců je možno použít hned několik metod. Lze je možno rozdělit na dvě hlavní skupiny a to na srovnávací a nesrovnávací.

2.3.2 Srovnávací metody

Do této skupiny patří metody, které jsou založeny na srovnávání zaměstnanců dle jednotlivých hodnotících kritérií mezi sebou. Srovnání je možné v malých skupinách zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci.

Mezi srovnávací metody patří:

a) Metoda pořadí

   Tato metoda je založena na seřazení hodnocených zaměstnanců, dle předem zvoleného kritéria od nejlepšího po nejhoršího a uplatňuje se při jednokriteriálního hodnocení (např. podle tržeb).

b) Metoda přidělení bodů

   Využívá se při posuzování dle více kritérií, když nestačí určit jen pořadí. Jednotlivým hodnotám výsledků z různých oborů jsou přiřazeny body a vytvoří se tak profil kvalit hodnoceného zaměstnance.

c) Metoda párového srovnání

   Při této metodě jsou jednotliví pracovníci navzájem porovnávání a tomu lepšímu je připsán bod. Hodnotíme každého pracovníka s každým. Podle počtu získaných bodů lze vytvořit pořadí.

d) Metoda nucené distribuce

   Používá se ke zjištění těch nejvýkonnějších pracovníků a zároveň těch s nejnižší úrovní výkonu. Hodnotitel umístí určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin. Cílem této metody je překonat tendenci ke klasifikování středními hodnotami u manažerů, kteří neradi používají velmi nízké či vysoké hodnocení. Jednotlivé skupiny mohou být rozděleny např. tímto způsobem:

   - A: nedostatečná úroveň
   - B: nízká úroveň
   - C: postačující úroveň
   - D: optimální úroveň
   - E: excelentní úroveň

2.3.3 Nesrovnávací metody

Do skupiny nesrovnávacích metod patří:

a) Metoda řízení podle cílů

   Tato metoda je založena na hodnocení cílů. Tato metoda je v praxi používaná především pro zaměstnance na řídících a odborných pozicích.

b) Hodnotící stupnice

   Patří k nejčastěji používanému způsobu hodnocení. Klasifikace mohou mít numerickou, slovní či grafickou podobu.

c) Metoda BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales)

   Tato metoda je zaměřena na hodnocení chování pracovníka požadované k úspěšnému provádění jeho práce.

d) Metoda BOS (Behavioural Observation Scales)

   Hodnotitel má za úkol, aby bodově ohodnotil, jak často se zaměstnanci chovají určitým způsobem.

e) Metoda klíčových (kritických) událostí (6, s. 58)

2.3.4 Ideální cyklus hodnocení zaměstnanců

Odborníci v hodnocení výkonu se shodují v tom, že ideální cyklus je ten, který po jeho aplikaci vykazuje vynikající výsledky. Poradci, kteří pomáhají organizacím vytvářet efektivní hodnocení výkonnosti, akademici, kteří studují hodnocení výkonu a manažeři přišli ke stejnému závěru. Hodnocení výkonu začíná jako plánování, co je třeba udělat a zjišťuje, jak to bude provedeno.

Teorie řízení na základě cílů je založena na tom, že firma stanoví dlouhodobé cíle. Na základě těchto cílů jsou vytvářeny dílčí cíle, pro jednotlivé útvary a jednotky. Toto rozdělování pokračuje, dokud každý člen organizace nemá svůj konkrétní a měřitelný cíl, který se vztahuje k dosažení celkové strategie podniku.

Poté co se vedoucí a podřízený dohodnou na tom, co má být splněné, dalším krokem je posoudit zda toho bylo dosaženo a či správně.

Účelem hodnocení je poskytnout zaměstnavateli a zaměstnanci příležitost k diskutování o výkonnosti a pokroku zaměstnance. Zvážení zda v minulosti nedocházelo k nedostatkům ve výkonu a či jsou nezbytné nadcházející změny

2.4 Motivace zaměstnanců

Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Týká se faktorů, které působí na lidi, aby se chovali určitým způsobem.

Tři složky motivace jsou:

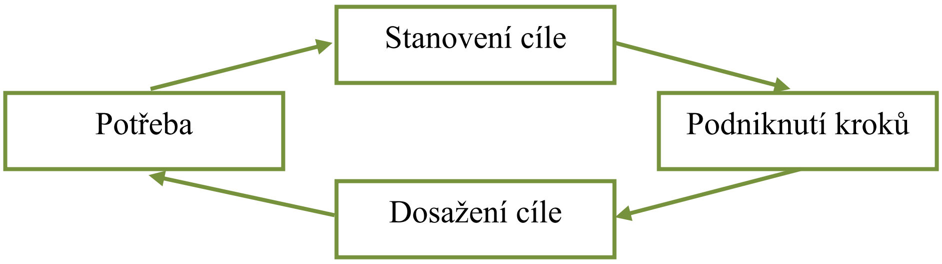
a) směr – co se nějaká osoba pokusí udělat,
b) úsilí – s jakou pílí se o to pokusí,
c) vytrvalost – jak dlouho se o to pokusí.

Motivování lidí, je uvádění je do pohybu ve směrech, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivovaní, pokud očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a odměny, která uspokojuje jejich potřeby.

Přístupy k motivaci lze rozdělit do třech teorií:

a) Teorie instrumentalisty, navrhuje jako prostředek zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem, použití odměn a trestů (politika cukru a biče).
b) Teorie zaměřená na obsah tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a nalézá hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb.
c) Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti (13, s. 219).

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: (13, s. 220)

2.4.1 Typy motivace

Pracovní motivace může být dosaženo dvěma způsoby. Prvním z nich je motivace sama sebe, kdy hledáme, nalézáme a vykonáváme práci, která uspokojuje naše potřeby. Druhým způsobem mohou být lidé motivováni pomocí metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Motivaci lze rozdělit na dva typy:

a) Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
b) Vnější – to co je vytvářeno, abychom motivovali. Skládají se z odměn, pochval a povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (13, s. 220).

2.4.2 Vytvoření motivujících podmínek

Nejjednodušší způsob jak zjistit, co lidi motivuje, je zeptat se jich. Zeptat se kdy se cítili nejvíce motivováni, cítili pracovní spokojenost či nadšení pro práci. Odpovědi na tyto otázky jsou překvapivě skoro stejné pro každého. Všeobecně lidé stojí o práci, která jim dává příležitost, skutečně něčeho dosáhnout, něčeho co za to stojí. Dále je pro ně důležité nejen finanční ale i nefinanční uznání, svěření zodpovědnosti či možnosti učení se a růstu.

Naopak při dotázání se na to, co zaměstnance demotivuje, lidé uvádí zastaralou politiku společnosti. Vedoucí dozor byl nekompetentní, plat byl neadekvátní či nedostatečné přínosy.

Otázka peněz se řeší ve všech případech. Odpověď na dotaz, zda jsou peníze motivací je jednoduchá, záleží totiž na tom, jak jsou používány. Pokud někdo zahrnuje mzdu mezi faktory motivace, jedná se o případy, kdy zaměstnanci dostali velké bonusy za odvedenou práci, či zvýšení základní mzdy. Nespokojenost s platem obvykle pramení z pocitu, že jsou placeni méně, než je hodnota jejich odvedené práce (4).

2.4.3 Vliv formální kontroly na motivaci zaměstnanců

V posledních letech bylo zkoumáno jaký vliv má formální kontrola na výkon zaměstnanců a často bylo zjištěno, že formální kontrola může mít negativní důsledky, jako např. nižší úsilí zaměstnanců. Dva základní typy formální kontroly jsou preventivní a detektivní. Každý z těchto typů má rozdílný vliv na výkonnost a motivaci zaměstnanců.

Preventivní kontrola se snaží předejít problému, ještě než nastane. Jedním ze způsobů je omezení samostatnosti zaměstnanců. Nevýhodou je zpomalená zpětná kontrola. Naopak úkolem detektivní je zachytit problém okamžitě jak k němu dojde (4).

2.4.4 Motivování zaměstnanců v malých podnicích

Zaměstnanci jsou zásadním zdrojem pro manažery a majitele malých podniků. Musí být motivováni a odměňováni, aby viděli, jak jsou pro společnost důležití. To dále následuje snahou zaměstnanců podílet se na růstu a expandování podniku. Bohužel malé a střední podniky mají omezené prostředky pro poskytnutí výkonnostních odměn. Příležitost pro zaměstnance postupovat na firemním žebříčku je v malých podnicích také velice omezena.

Díky kombinaci vysoké důležitosti zaměstnanců a omezených zdrojů je zásadní, aby motivační systém byl navrhnut správně (5).

2.4.5 Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého dalšího druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze zastupují vše, co většina lidí chce.

Mnozí autoři zpochybňují účinnost peněz, neboť jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.

Peníze poskytují prostředky k dosažení celé řady různých cílů a jsou spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Důležitým faktorem je také, že plat je dominantním ukazatelem výběru zaměstnání.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Naopak špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat (13, s. 231).

2.5 Odměňování zaměstnanců

Dalším krokem po hodnocení zaměstnanců je jejich odměňování na základě rozdělení zaměstnanců na výkonné a nevýkonné. Výše odměn je závislá také na úrovni kompetencí jednotlivého zaměstnance, které se na rozdíl od výkonu hodnotí v delších časových intervalech (obvykle jednou ročně) a mají vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku mzdy/platu. Hodnocení výkonu je prováděno v kratších časových intervalech (měsíčně, kvartálně) a má vliv na variabilní složku mzdy/platu jako jsou např. bonusy, prémie, odměny apod.

Odměňování je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření motivujícího, efektivního, transparentního a spravedlivého systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev. Výsledkem by mělo být vytvoření takového sytému odměňování, který by byl přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. K dispozici je poměrně rozsáhlá škála možností, jak tuto problematiku řešit. Výstupem by mělo být vytvoření a zavedení takového systému odměňování, který by byl přijatelný jak pro zaměstnavatele, tak i pro pracovníky, a tím by napomáhal k vytvoření harmonického prostředí v organizaci.

Odměňování bývá jednou z nejslabších částí ve struktuře nákladů organizace. Mohou tvořit až 70% jejich celkových nákladů. Vzhledem k této skutečnosti by měl podnik pečlivě sledovat a vyhodnocovat, zda mají efektivně nastavený systém odměňování. O tom zda je systém nastaven správně, vypovídá mnoho faktorů jako např.:

- fluktuace zaměstnanců,
- mzdy (platy) a benefity jako procento provozních nákladů,
- lidská přidaná hodnota,
- faktor nákladů na zaměstnance.

Mezi základní způsoby odměňování zaměstnanců patří:

a) Strategický systém odměňování

Jedná se o vytvoření a poté implementace takových politik, procesů a postupu odměňování, díky kterým podnik dosahuje cílů organizace.

Strategický cíl odměňování by měl být:

- motivační, tzn. být srovnatelný se mzdami, které jsou vypláceny v jiných organizacích,
- spravedlivý, tzn., že by měl mít zaměstnanec pocit, že není oproti jiným pracovníkům, kteří pracují na stejné úrovni a jsou stejně kompetentní, ve finanční nevýhodě,
- transparentní, tzn., že systém musí být založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance.

b) Individuální zásluhové odměňování

Jedná se o odměny, které jsou spojeny s výkonem jednotlivce, na základě jeho přínosu a kompetencí. Jednotlivé formy individuální zásluhové odměny jsou:

- odměňování na základě výkonu,
- odměňování na základě kompetencí,
- odměňování na základě přínosu (6, s. 108).

Obrázek 3: Individuální zásluhová odměna

Individuální zásluhová odměna

Dle výkonu:
- úkolová mzda
- bonusy
- zvláštní odměny
- provize

Dle kompetencí:
- znalosti
- dovednosti
- schopnosti

Dle přínosu:
- výsledky
- kompetence

Zdroj: (6, s. 112)

2.5.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování je založeno na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a napomáhají k jejich dosažení. Při jejich nastolování by se měli dodržovat i zásady spravedlnosti, rovnosti a důslednosti. Řízení odměňování zdůrazňuje význam celkové odměny, na níž je pohlíženo jako na logický celek, založený na motivaci, oddanosti, angažovanosti a rozvoji pracovníků.

Strategie odměňování vyjadřuje to, co organizace plánuje v dlouhodobé perspektivě vytvořit pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských dílů.

Úhrnná odměna

Jedná se o kombinaci peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům.

Základní peněžní odměna

Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní pozici. Může být měněna na základě úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle množství požadovaných zkušeností (kvalifikace). Základní úrovně peněžní odměny za pracovní pozici odrážejí jak vnější, tak vnitřní faktory. Mezi vnější faktory patří sazby tarifů na trhu práce. Úrovně peněžních odměn mohou být také dohodnuty prostřednictvím odborových svazů nebo individuálními dohodami.

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. U manuálních pracovníků to lze nazývat systémem odměňování časovou sazbou (časová mzda). K základní mzdě nebo platu lze přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve svátcích a dnech pracovního klidu apod. Základní sazbu může podnik upravovat podle růstu životních nákladů.

Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. Základem jsou transakční a relační odměny. Transakční jsou definovány jako hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Naopak relační neboli vztahové týkající se vzdělání a rozvoje, zkušeností, zážitků z práce.

Obrázek 4: Složky celkové odměny

<table>
<tr><td rowspan="3">Transakční odměny</td><td>Základní mzda/plat</td><td rowspan="3">Celková hmotná odměna</td><td rowspan="5">Celková odměna</td></tr>
<tr><td>Zásluhová odměna</td></tr>
<tr><td>Zaměstnanecké výhody</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Relační (vztahové odměny)</td><td>Vzdělávání a rozvoj</td><td rowspan="2">Nepeněžní / vnitřní odměny</td></tr>
<tr><td>Zkušenosti z práce</td></tr>
</table>

Zdroj: (13, s. 521)

Zásluhová mzda/plat

Zásluhová peněžní odměna je poskytována za pracovní výkon, schopnosti, přínos, dovednosti nebo zkušenosti. Lze je přidat k základní mzdě/platu.

Zaměstnanecké výhody

Je to část odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Cílem poskytování těchto výhod je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn a uspokojovat osobní potřeby pracovníků. Mezi základní zaměstnanecké výhody patří např. penzijní systém, osobní jistota, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily atd. (13, str. 521).

2.5.2 Strategie řízení odměňování

Strategie odměňování nám definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány.

Mezi důvody proč vytvářet strategii odměňování patří:

a) Je důležité, mít představu, kam se firma ubírá, jak se tam dostane a jak zjistí, že se tam dostala (pokud se to podaří).
b) Náklady na odměňování jsou ve většině organizací největší výdajovou položkou, mohou tvořit až 70% výdajů, proto by mělo být jasné, jak budou v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány.

Obsah strategie odměňování

Strategie odměňování je různá pro každou konkrétní firmu, jejím hlavním cílem je jednoduše ukázat obecný směr, jímž by se mělo řízení odměňování ubírat. Jedním z možných návrhů strategie odměňování může zavazovat organizace, aby uplatňovaly politiku celkových odměn. Hlavním cílem by mohlo být dosažení přiměřené rovnováhy mezi peněžními a nepeněžními odměnami. Firma by si měla definovat základní zásady a priority, které bude dodržovat.

Mezi základní zásady patří:

- Vytváření politiky a praxe odměňování, které napomáhají k dosažení firemních cílů.
- Nabízení odměn, které motivují pracovníky k vytváření kultury vysokého výkonu.
- Udržování konkurenceschopných mzdových sazeb.
- Odměňování lidí podle jejich přínosu.
- Uznávání hodnot všech pracovníků, kteří mají efektivní přínos pro podnik
- Přenášení zodpovědnosti za rozhodování na liniové manažery (13, s. 529).

2.6 Finanční analýza

Před přijmutím zásadních a dlouhodobých rozhodnutí finančního i nefinančního charakteru by si měl podnik vždy vytvořit jakousi inventuru své dosavadní činnosti a toho, jak se její působení promítá ve finanční výkonnosti – tzv. finanční analýzu. Při finanční analýze nejde jen o momentální stav, ale o vývojové tendence v čase, o vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí, stabilitu i potenciál dalšího rozvoje.

Základními informačními zdroji pro finanční analýzu je účetní uzávěrka podniku:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow.

Při finanční analýze je používáno několik základních technik jako např. pomocí poměrových ukazatelů. Mezi ně patří analýza rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti atd.

Finanční analýza se může skládat z velkého množství různých finančních technik, možno je vypočítat stovky ukazatelů. Cílem finanční analýzy není však vypočítat maximální počet čísel, ale získat co nejpřesnější podklad pro další rozhodování o možnostech zlepšení řízení podniku (11, s. 163).

2.6.1 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Jedná se o jednu z nejoblíbenějších metod analýzy účetních výkazů, která umožňuje rychle získat představu o finanční situaci podniku. Podstatou poměrových ukazatelů je, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů.

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, závislém na daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů v konkrétním podniku. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím na sebe bere vyšší riziko. Je to podmíněné schopností platit své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě daří.

Přesto je však určitá výše zadluženosti pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Jedná se o tzv. daňový štít, který snižuje zisk o úrok, ze kterého se platí daně (12, s. 84).

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. V závislosti na tom, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Pro základní ukazatele používáme položky oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů (12, s. 91).

Základní druhy likvidity jsou:

- Běžná likvidita

  Běžná likvidita nám ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Odvíjí se od struktury zásob a jejich reálné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení v době splatnosti.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

- Pohotová likvidita

  Pohotovou likviditu používáme, pokud chceme odstranit nevýhody předchozího ukazatele a to pomocí vyloučení z oběžných aktiv zásoby. Ukazatel ponechává v čitateli jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky.

$$Pohotová\ likvidita\ = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

- okamžitá likvidita

  Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze, jak v hotovosti, ta i na běžných účtech a jejich ekvivalenty, za které jsou považovány volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky (14, s. 67).

$$Okamžitá\ likvidita\ = \frac{peněžní\ prostředky + ekvivalenty}{okamžitě\ splané\ závazky}$$

Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu vypovídá o schopnosti podniku vytvářet nové efekty a dosahovat zisku použitím investovaných finančních prostředků. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu získaného podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.

Všechny ukazatele rentability poměřují ukazatel, který je tokovou veličinou za období (výsledkové veličiny), a stavovou položku (rozvahová veličina).

Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)

$$Rentabilita\ aktiv\ = \frac{zisk}{aktiva}$$

ROA poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu. Hodnotou zisku máme na mysli EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky).

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity, ROE)

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

ROE sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti.

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{zisk}{tržby}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb (11, s. 176).

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tuto kapitolu tvoří stručné představení organizace a její současný stav z hlediska motivace zaměstnanců. Konkrétně jak společnost přistupuje k podpoře stimulace svých zaměstnanců od jednotlivých dělníků až po vedení firmy. Na základě této části bude možné zhodnotit kvalitu současného přístupu a poskytnout návrh zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě.

3.1 Představení společnosti

Diplomová práce je zpracována na základě údajů poskytnutých ze společnosti ŠTĚPANOVSKÝ, a. s. Jedná se o organizaci, která se zabývá výrobou papírů a lepenky, papírových a lepenkových obalů. Dále se také jedná o velkoobchod s papírenskými meziprodukty.

Společnost je již na trhu 25 let a byla založena současným majitelem a ředitelem Josefem Štěpanovským. Pan Štěpanovský je také jediným vlastníkem firmy. Nejprve se jednalo o společnost s ručením omezeným, která vystupovala pod názvem Štěpanovský obaly. V roce 1999 se firma transformovala na akciovou společnost s již současným názvem ŠTĚPANOVSKÝ, a. s. Sídlem organizace jsou po celou dobu působení Moravské Budějovice, jejich umístění bylo ovšem nejprve v jiné části města, až v roce 1995 došlo k přesunutí do současných prostor, které se nachází na ulici Lázeňská. V loňském roce proběhlo zakoupení sousedního pozemku a došlo tak ke značnému rozšíření skladovacích ploch. Podnik má také vlastní vozový park čítající pět nákladních vozidel s přívěsem.

Firma během svého působení na trhu získala mnohé ocenění svých obalů. Nejvíce si cení výhry ve světové soutěži obalů Worldstars v Chicagu, kdy v USA v roce 1996 získala hlavní cenu. Mezi další patří např. cena Obal roku, kterou byla oceněna ve čtyřech po sobě jdoucích letech 1993 – 1996.

3.1.1 Základní popis

Název	ŠTĚPANOVSKÝ, a. s.
Rok založení	1999
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Sídlo	Moravské Budějovice

3.1.2 Sortiment

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá výrobou obalů a to především z vlnité lepenky a bednové strojní lepenky.

Jejími konkrétními produkty jsou:

a) Kašírované obaly
   - Jedná se o barevné, potištěné plakáty, které se nakašírují (plošně nalepí) na podkladovou lepenku a následně se zpracovávají. Podkladová lepenka může být hladká či vlnitá. Jsou vhodné pro balení dražšího zboží (např. skla, elektroniky, hraček).

b) Voštiny, voštinové sendviče
   - Voština je lehký výplňový materiál s šestibokou strukturou a výbornými pevnostními vlastnostmi. Lze použít jako fixační či obalový materiál.

c) Dárková balení
   - Společnost nabízí širokou škálu dárkových obalů především na víno, včetně mřížek a proložek.

d) Strojní, bednová a skládačková lepenka

- Obaly ze skládačkové lepenky jsou vhodné na balení lehčích předmětů a obal plní především prodejní funkci, naopak obaly z bednové lepenky mají velkou životnost a využití ve strojním a automobilovém průmyslu. Strojní lepenku lze využít na proklady či jako obal pracovní a dětské obuvi.

e) Obaly bez použití papíru

- Jedná se především o materiál na vyplnění obalů, např. stratocell, instapack, korrvu, polypropylen, který slouží k ochraně výrobků uvnitř krabice.

f) Vlnitá lepenka

- Mezi obalovými materiály lze vlnitou lepenku označit jako za nejvíce používanou k výrobě přepravných materiálů. Na trhu již existuje přibližně 150 let.

g) Nasávaná kartonáž

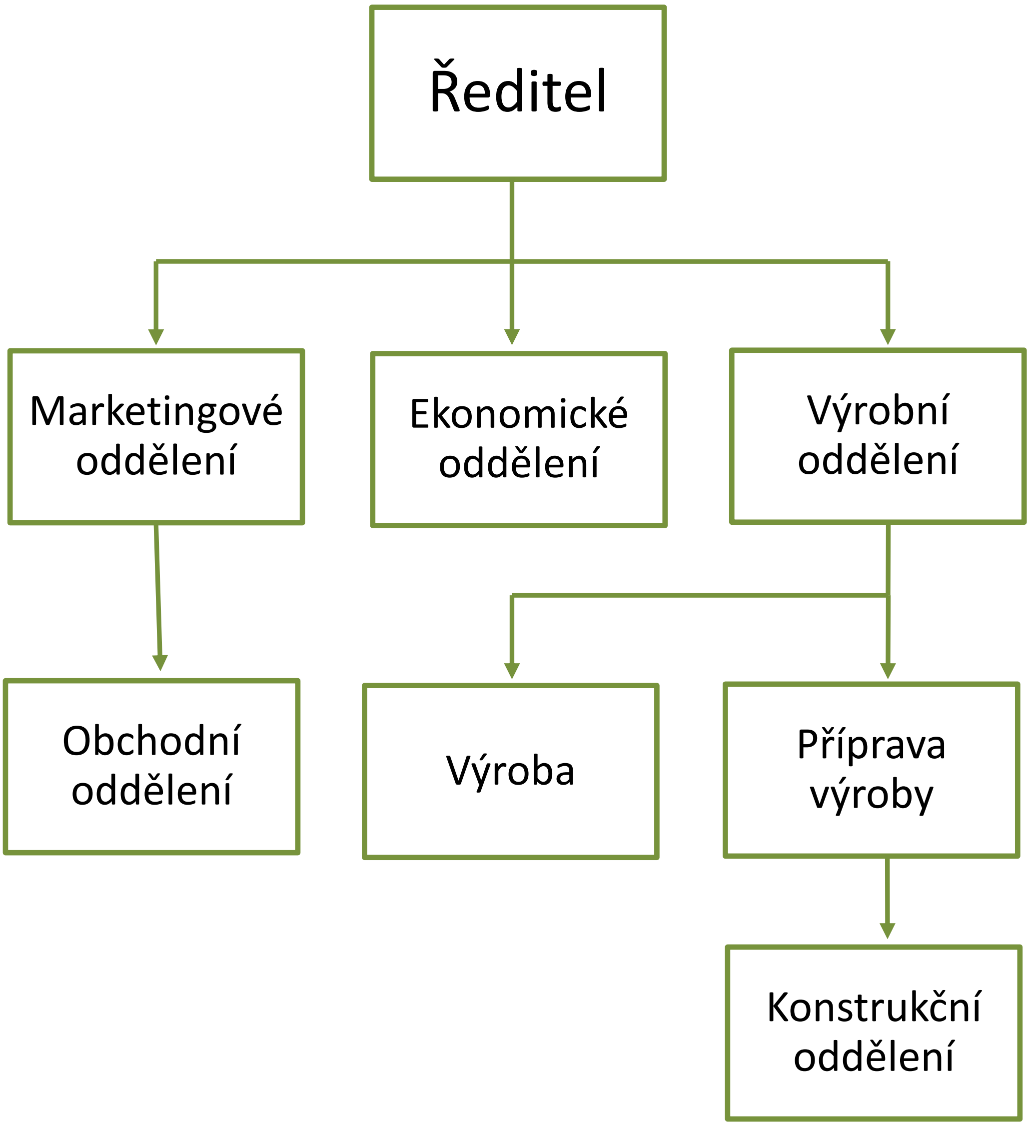
- Velkým plusem výrobků z nasávané kartonáže je jejich plná recyklace a šetrnost k životnímu prostředí. Jejich tradiční využití je k přepravě vajec a ovoce. Výroba spočívá v nanesení speciální hmoty na síto a jejich následné vysušení.

Organizace také poskytuje technologie jako:

- Výsek obalů
- Potisk obalů
- Obalové spoje

3.2 Organizační struktura

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých společností

Jak je z organizační struktury patrné, celá firma spadá pod ředitele společnosti, jehož hlavními úkoly jsou:

- výhradní zastupování firmy
- řízení činnosti všech středisek
- provádění konečných rozhodnutí
- stanovování politiky a cílů IMS společnosti
- odpovídání za vyhotovování smluv s významnými zákazníky

Štěpanovský, a. s. zaměstnává v současné době 108 zaměstnanců, které lze rozdělit do šesti oddělení:

a) Marketingové oddělení
   - tři zaměstnanci
   - obchodní zástupci
   - shánění nových obchodních partnerů
   - servis současných obchodních partnerů
   - řešení reklamací a stížností

b) Obchodní oddělení
   - čtyři zaměstnanci
   - každodenní komunikace se zákazníky
   - přijímání zakázek, zpracovávání a předávání výrobnímu oddělení
   - zpracovávání reklamací a jejich postupování marketingovému oddělení
   - objednávání materiálu a předávání podkladů k fakturaci ekonomickému oddělení

c) Výrobní oddělení

- tři zaměstnanci z toho dva mistři
- plánování výroby
- controlling
- dohled nad každodenním chodem podniku
- dozor nad výrobními dělníky

d) Příprava výroby

- zpracování nových zakázek
- příprava zakázek do výroby
- zajišťuje technické zabezpečení výroby
- řízení činnosti technického úseku
- příprava cenových nabídek a podkladů pro cenové jednání

e) Konstrukční oddělení

- dva zaměstnanci
- vzorkování
- vývoj nových produktů
- úprava a modifikace stávajících výrobních pomůcek
- zpracování nových zakázek

f) Ekonomické oddělení

- dva zaměstnanci
- zpracování účetnictví firmy
- mzdové účetnictví
- personalistika
- výpočet daní
- zpracování faktur

g) Výroba

- do oddělení výroby spadají ostatní profese firmy:

Řidiči nákladních vozidel přepravují výrobky k zákazníkovi, nakládají a vykládají zboží. Zodpovídají za správnost nakládky. Společnost má pět řidičů.

Expedice má na starost plánování přepravy zboží k zákazníkovi ať už pomocí vlastní dopravy či objednání externí přepravy. Dále také příjem materiálu a výdej hotových výrobků. Pracují zde čtyři zaměstnanci.

Obsluha vysokozdvižných vozíků, čítající čtyři pracovníky, se stará o přepravu materiálu ke strojům, kde je zpracován a o přesun hotových výrobků do skladu. Dále také nakládání hotových výrobků na nákladní automobily.

Skladníci provádí přejímku dodaného materiálu. Zodpovídají za potvrzení a předání původní dokumentace. Dohlíží na dodržování zásad FIFO při výdeji materiálu ze skladu.

Strojvedoucí se řídí pokyny mistra výroby. Jejich prací je zodpovídání za dodržení technologického postupu a za pořádek na pracovišti.

Manipulanti zabezpečují odebírání hotových výrobků od stroje. Mezi jejich hlavní úkoly patří nakládání materiálu do stroje a přeprava materiálu mezi jednotlivými stanovišti, paletování, opáskovávání a balení hotových výrobků.

Údržbáři opravují a udržují stroje v dobrém stavu. Starají se o chod a údržbu celé budovy. Řídí se pokyny mistra výroby.

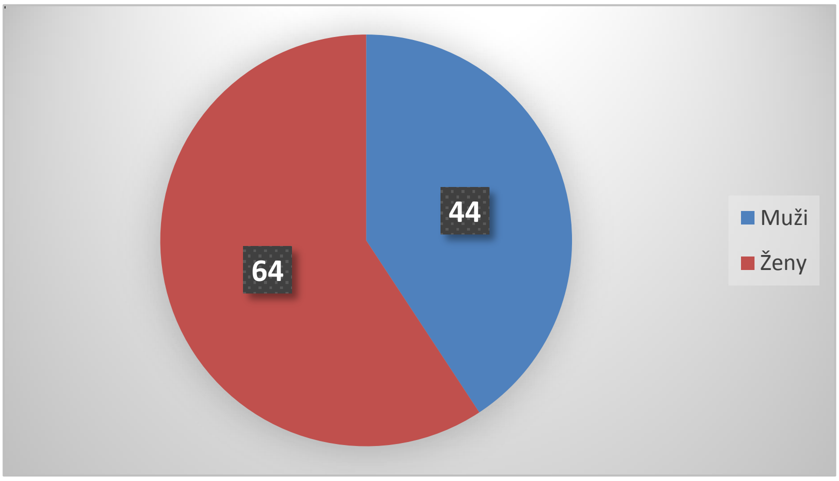
Výrobní dělníci se věnují zpracovávání materiálu, jeho lepení a šití. Jedná se o největší počet zaměstnanců ve firmě.

3.2.1 Charakteristika zaměstnanců

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 108 lidí, které lze rozdělit podle několika kritérií. Pro tuto práci byly vybrány dvě základní hlediska a to podle pohlaví a věku pracovníků. Třetím hlediskem by mohlo být vzdělání, kdy ve firmě jsou zastoupeny jak pracovníci s výučním listem, maturitou tak i vysokoškolským vzděláním.

Rozdělení pracovníků podle pohlaví

Graf 1: Rozdělení pracovníků podle pohlaví



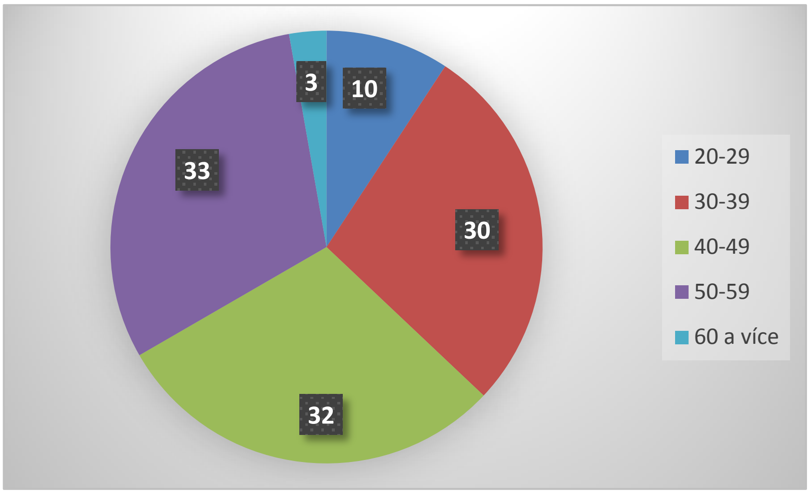
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých společností

Graf je vytvořen na základě dat zpracovaných ke konci roku 2014. Z grafu je patrné, že ve firmě pracuje více žen, než mužů. Důvodem je převážné zastoupení dělníků provádějící lehkou manuální práci vhodnou i pro ženy.

Rozdělení pracovníků podle věku

Na konci roku 2014 byl ve firmě největší počet pracovníků ve věku od 30 do 49 let. Naopak nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci do 29 a od 60 let. Z toho je patrné, že firma spoléhá na lety nasbírané zkušenosti svých zaměstnanců a nezbavuje se starších pracovníků na úkor mladších.

Graf 2: Rozdělení pracovníků podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých společností

3.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je zpracovaná na základě údajů uvedených ve výkazech zisku a ztráty a to v letech 2009 až 2013. Rok 2014 bohužel nebyl kompletně zpracován, proto nemohl být do této práce zahrnut. Tato část bude zaměřena především na stručné zhodnocení stavu podniku po finanční stránce. Nejprve bude zhodnocen stav nákladů, výnosů a z toho vyplývajícího výsledku hospodaření.

3.3.1 Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

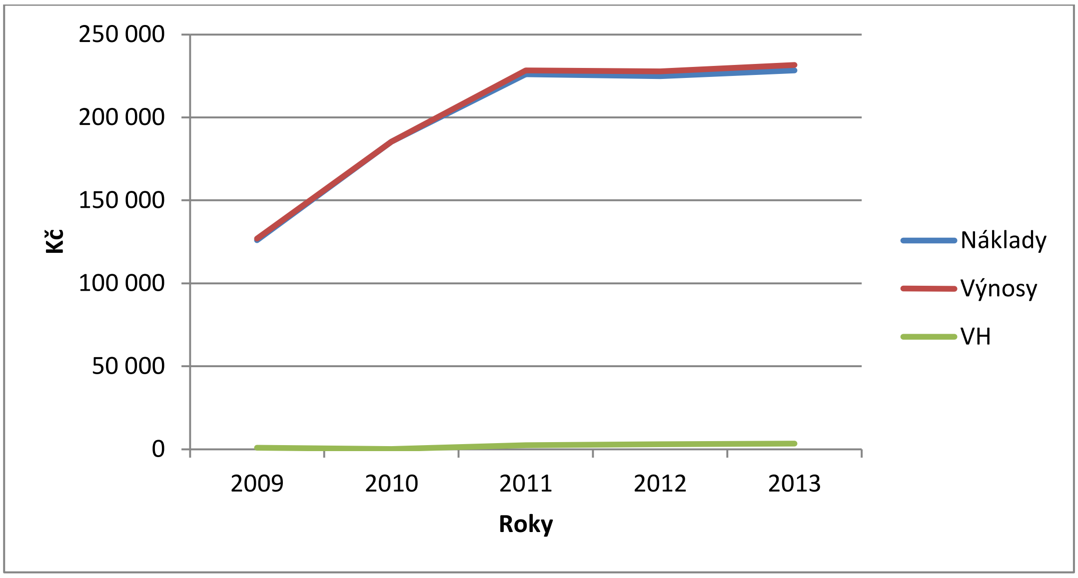
Tabulka 1: Vývoj nákladů, výnosů, VH

Rok	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Náklady [tis. Kč]	126 054	185 269	226 039	224 779	228 237
Výnosy [tis. Kč]	126 952	185 337	228 382	227 792	231 606
VH [tis. Kč]	898	68	2 343	3 013	3 369

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že se společnost rozrůstá. Její výroba se rozšiřuje a v závislosti na růstu produkce se zvyšují i celkové náklady. Kromě roku 2010 kdy se firma musela potýkat s dopadem krize, rostou i výnosy a s tím související výsledek hospodaření. Konkrétní průběh růstu jednotlivých veličin je patrno z níže uvedeného grafu.

Graf 3: Vývoj nákladů, výnosů, VH



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Analýza likvidity

Při výpočtu ukazatelů likvidity je porovnáváno to, čím podnik může platit, to je dosazeno do činitele s tím co je nutno zaplatit, dosazené do jmenovatele. Jednotlivé ukazatele se rozdělují podle likvidnosti položek aktiv, které jsou dosazované do čitatele. Tyto položky jsou získané z rozvahy a spolu s vypočítanými ukazateli jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013
Vstupní veličiny [tis. Kč]					
Oběžná aktiva	19 404	38 125	33 472	36 454	32 654
Oběžná aktiva - zásoby	16 075	35 021	30 135	33 599	29 038
Peněžní prostředky	2 427	10 803	4 162	3 079	3 468
Krátkodobé závazky	22 218	40 273	41 092	36 935	46 020
Ukazatele likvidity					
Běžná likvidita	0,87	0,95	0,82	0,99	0,71
Pohotová likvidita	0,72	0,87	0,73	0,91	0,63
Okamžitá likvidita	0,11	0,27	0,1	0,08	0,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel běžné likvidity udává schopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky přeměny celkových oběžných aktiv na finanční prostředky. Jeho minimální hodnota by měla dosahovat 1, 5, což se bohužel podniku nepovedlo ani v jednom roce. Nejlépe na tom byli v roce 2012, ale ani ten se požadované minimální hodnoty zdaleka nepřiblížil. Znamená to tedy, že pokud by se podnik dostal do finanční tísně, neměl by peněžní prostředky odkud brát. Při výpočtu pohotové likvidity jsou oběžná aktiva očištěny o zásoby. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 1 – 1, 5. Rozhodně by neměl klesnout pod číslo 1, což se bohužel stalo v každém zkoumaném roce. Stejně špatně je na tom okamžitá likvidita, která by se měla vejít do škály 0,2 až 0,5. Toho podnik dostáhl pouze v roce 2010.

Na základě těchto ukazatelů lze tedy říci, že pokud by podnik z jakýchkoli příčin potřeboval finanční prostředky, měl by velký problém s jejich obstaráním.

3.3.3 Analýza rentability

Při analýze rentability porovnáváme zisk, konkrétně ve tvaru EBIT což je čistý zisk před zdaněním a úroky, s dalšími veličinami získanými z rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. V následující tabulce jsou uvedeny nejprve vstupní veličiny, se kterými bude později pracováno. Jedná se konkrétně o zisk, který budeme porovnávat s tržbami, aktivy a vlastním kapitálem.

Tabulka 3: Ukazatele rentability

	2009	2010	2011	2012	2013
Vstupní veličiny [tis. Kč]					
EBIT	868	68	2 343	3 013	3 369
Tržby	112 525	150 198	179 155	167 137	163 156
Aktiva	44 778	81 417	80 061	96 760	108 297
VK	13 340	13 376	15 252	17 772	20 594
Ukazatele rentability [%]					
ROS	0,77	0,05	1,31	1,8	2,07
ROA	1,94	0,08	2,93	3,11	3,11
ROE	6,51	0,51	15,36	16,96	16,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny ukazatele rentability, jak je vidět ve výše uvedené tabulce, mají rostoucí tendenci, což je jistě pozitivní jev. Jedinou výjimku tvoří rok 2010, který jak již bylo zmíněno, byl ovlivněn hospodářskou krizí, což se podepsalo především na zisku, který ovlivňuje všechny ukazatele, které s ním pracují. Ve všech pozorovaných letech má ROE větší hodnotu než ROA, z čehož lze vyvodit, že relativní výtěžnost celého kapitálu, je menší než vlastního kapitálu. V tomto případě je tedy schopna udržovat a hradit své cizí zdroje.

3.3.4 Provozní ukazatele

Na základě údajů uvedených ve výkazu zisku a ztráty, je možné počítat různé ukazatele. Z těchto ukazatelů lze vyčíst současný stav společnosti, jeho vývojovou tendenci v historii i předpokládaný vývoj společnosti do budoucna. Dalším podkladem pro zjišťování finančních ukazatelů je rozvaha. Rozvaha podává základní informace o hospodaření. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma výkazy je v tom, že výkaz zisku a ztráty zachycuje tokové veličiny na rozdíl od rozvahy, která je souhrnem stavových veličin.

Pro tuto práci byly zvoleny jako nejvhodnější ukazatele, jejich výpočty závisí především na osobních nákladech a přidané hodnotě.

Osobní náklady tvoří především:

- mzdové náklady,
- odměny členům orgánů společností a družstva (tato položka je ve všech sledovaných letech nulová),
- náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (tvoří z 25% sociální pojištění a 9% zdravotní) a
- sociální náklady.

Přidaná hodnota je tvořena součtem obchodní marže a výkonů. Poté je odečtena výkonová spotřeba.

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita vyjadřuje, jaká část výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd.

$$Mzdová\ produktivita = \frac{přidaná\ hodnota}{osobní\ náklady}$$

Procento nákladů na zaměstnance, které budou odebrány z přidané hodnoty vytvořené v provozu.

$$Osobní\ náklady\ z\ přidané\ hodnoty = \frac{osobní\ náklady}{přidaná\ hodnota}$$

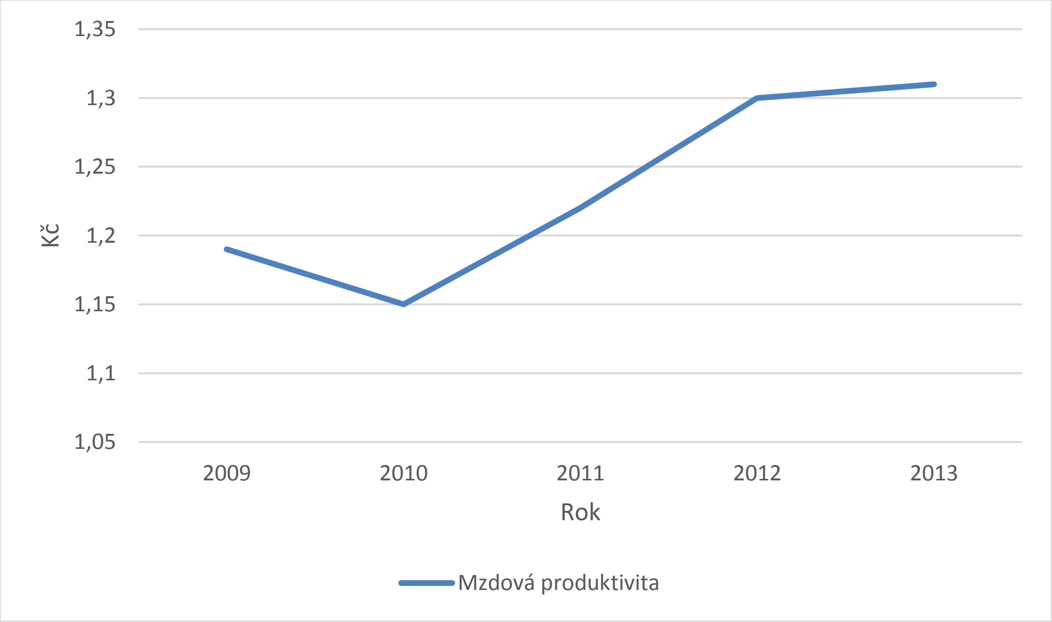
Tabulka 4: Mzdová produktivita

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Přidaná hodnota [tis. Kč]	24 803	25 053	32 525	35 377	37 108
Mzdy [tis. Kč]	20 934	21 854	26 692	27 202	28 251
Mzdová produktivita	1,19	1,15	1,22	1,3	1,31
Osobní náklady z přidané hodnoty	84 %	87%	82%	77%	76%

Zdroj: Vlastní zpracování

Množství výnosů, které zaměstnanci přinášejí firmě, rok od roku roste. Jedinou výjimku tvoří rok 2010, kdy byl zaznamenán pokles i v celkovém výsledku hospodaření. Toto lze, jak již bylo řečeno, přisoudit vlivu hospodářské krize. O to ovšem úspěšnější byl rok 2011, kdy byl růst mzdové produktivity za sledovaných pět let největší. Čím menší procento osobních nákladů odebraných z přidané hodnoty, tím lépe, což bylo kromě krizového roku 2010 splněno. Konkrétní vývoj mzdové produktivity je zaznamenán v následujícím grafu.

Graf 4: Vývoj mzdové produktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce

Produktivita práce vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance.

$$Produktivita\ práce = \frac{přidaná\ hodnota}{počet\ zaměstnanců}$$

Tabulka 5: Produktivita práce

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Přidaná hodnota [tis. Kč]	24 803	25 053	32 525	35 377	37 108
Počet zaměstnanců	75	75	88	95	103
Produktivita práce [tis. Kč]	331	334	370	372	360

Zdroj: Vlastní zpracování

Přidaná hodnota podniku se každým rokem zvyšuje. Na základě tohoto trendu, by měl růsti i počet zaměstnanců a s nimi související produktivita práce.

Produktivita práce, tedy přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, splňuje předepsanou rostoucí tendenci až do roku 2013, kdy došlo k mírnému poklesu. Z toho lze usoudit, že firma např. zaměstnala příliš nových pracovníků, pro které neměla tak velké využití. Stejně jak u mzdové produktivity největší nárůst je mezi lety 2010 a 2011. Tento růst lze přisoudit zvýšení počtu pracovníků, který oproti předchozímu roku stoupll o 13 nových zaměstnanců. Tento nárůst byl největší za sledovaných pět let.

Porovnání měsíční produktivity práce s průměrnou mzdou

$$Měsíční\ produktivita\ práce = \frac{\frac{přidaná\ hodnota}{počet\ zaměstnanců}}{12}$$

$$Průměrná\ měsíční\ mzda = \frac{\frac{osobní\ náklady}{počet\ zaměstnanců}}{12}$$

Tabulka 6: Porovnání měsíční produktivity práce s průměrnou mzdou

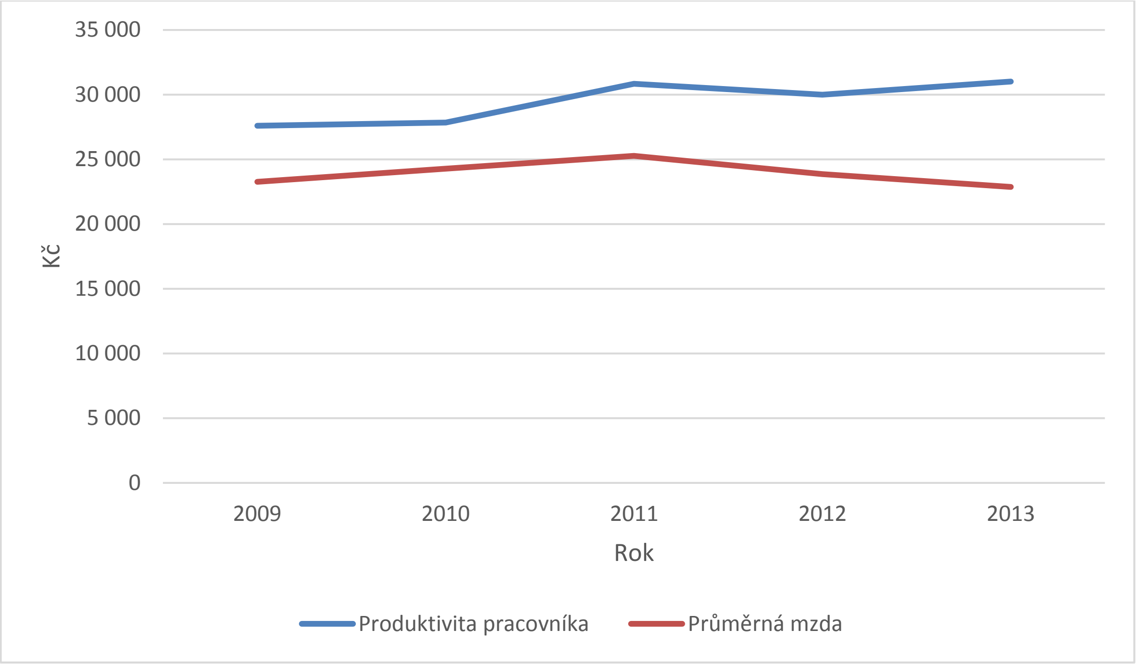
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Měsíční produktivita práce [Kč]	27 583	27 833	30 833	31 000	30 000
Průměrná měsíční mzda [Kč]	23 260	24 282	25 277	23 861	22 857
Porovnání [Kč]	4 323	3 551	5 556	7 139	7 143

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se měsíční produktivita práce zvyšuje, měla by růst i průměrná měsíční mzda. To lze usoudit z logické úvahy. Pokud pracovníci více pracují, měli by za to být více odměněni. Tento trend byl splněn až do roku 2011, kdy byla průměrná měsíční mzda s rostoucí měsíční produktivitou práce opravdu zvyšována. V roce 2012 se zvýšila měsíční produktivita práce, ovšem u průměrné mzdy došlo ke snížení a v roce 2013, kdy dochází stále ke zvyšování počtu pracovníků, se měsíční produktivita dokonce snížila a s ní i průměrná měsíční mzda.

Rozdíl mezi těmito dvěma veličinami, by měl být vždy kladný. Pokud by nebyl, znamenalo by to, že společnost netvoří žádný provozní zisk. Jak velký rozdíl tvoří společnost Štěpanovský, a. s. je zaznamenáno v následujícím grafu.

Graf 5: Vývoj produktivity pracovníka a jeho mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi průměrnou mzdou a produktivitou pracovníka se pohybuje mezi 4 232 korunami z roku 2009 a 7 139 Kč z roku 2013. Mezi těmito lety má tato hodnota stále stoupající tendenci. Což je zajisté dobré znamení. Hodnota rozdílu by ovšem neměla být příliš vysoká, jelikož pak by lidé vytvářeli vysokou přidanou hodnotu za málo peněz, což by vedlo k nespokojenosti a i možnému odchodu pracovníků z firmy.

3.4 Cíle společnosti

Vedení společnosti vychází při stanovení svých strategických cílů z přesvědčení, že úspěchy společnosti, jsou přímo úměrné spokojenosti zákazníků. Hlavním mottem firmy je při výrobě dodržovat šetrnost a příznivý vliv na životní prostředí, čehož dosahují používáním celulózy, jež je základním článkem všech jejich obalů.

3.4.1 Hlavní strategický záměr

- dodávat zákazníkům pouze služby, které splňují nebo překračují jejich požadavky na bezpečnost a kvalitu, s minimálními dopady na životní prostředí
- předvídat očekávání zákazníků
- předcházet nepříznivým důsledkům pracovní činnosti společnosti
- spolupracovat s kvalitními dodavateli (nespolupracovat s dodavateli využívajícími práci dětí, nespolupracovat s firmami tolerujícími jakékoliv formy diskriminace)
- v souvislosti s podnikáním společnosti jsou korupce nebo podplácení nepřípustné

3.4.2 Cíle společnosti na období 2014 – 2015

- Zdokonalení systému řízení společnosti a obhájení certifikátu dle ČSN EN ISO 9001-2009 a ČSN EN ISO 14001:2005 při recertifikaci.
- Dovybavení stroje „Apstar“ o slotrovací jednotku na možnost výroby klopových krabic v tomto stroji.
- Výběr, nákup a instalace jednobodové lepičky šíře 2800 mm pro plnou kompatibilitu se strojem „Apstar“.
- Nákup a instalace rotačního výsekového stroje „Jumbo“ pro formát 2280x3500 mm, jako náhradu za málo produktivní stroj na výrobu velkoplošných tvarových krabic.

3.5 Systém odměňování zaměstnanců v podniku

Společnost poskytuje zaměstnancům na základě druhu prováděné práce a počtu odpracovaných hodin mzdu. Ta se skládá z pevné a pohyblivé složky. Do pohyblivé části patři příplatky za práci přesčas, v noci, o víkendech a o svátcích, bonus za splněný plán. Tuto mzdu lze považovat ve firmě za hlavní motivující prvek.

3.5.1 Poskytované zaměstnanecké výhody

Z bonusů firma nabízí příspěvek na stravu, kdy si zaměstnanec může vybrat mezi odběrem obědů v prostorách firmy v hodnotě 69 Kč či příspěvkem na stravu v hodnotě 50 Kč. Obchodní zástupci firmy mají k dispozici služební vůz a telefon, který využívají při kontaktování a jednání se zákazníky.

3.6 Kariérní postup

Ve společnosti má zaměstnanec dvě možnosti kariérního růstu. Pracovníci ve výrobě se na základě zkušeností a odpracovaných let mohou stát mistrem výroby a dále vedoucím výroby. V obchodním oddělení začínají pracovníci jako referenti a následující postup je na pozici vedoucího obchodu.

3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Na zvyšování kvalifikace svých pracovníků firma využívá školení zvolená podle pozice jednotlivého zaměstnance. Z ekonomického oddělení vysílá firma hlavní účetní na školení dvakrát ročně a mzdovou čtyřikrát. Jedná se o školení k informování o změnách v účetních standardech. Obchodní referenti navštěvují různá školení několikrát ročně. Jedná se především o kurzy zaměřené na změny v jednotlivých firmách zákazníků např. v objednávkovém systému či odpadovém hospodářství. Řidiči nákladních vozů a vysokozdvižných vozíků prokazují odbornou způsobilost a psychotesty pravidelně jednou ročně.

3.8 Průzkum ve firmě pomocí dotazníkového šetření

Jako výzkumná metoda této práce bylo zvoleno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory zaměstnanců firmy v oblasti motivace a spokojenosti. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům firmy a to v tištěné podobě.

Dotazník obsahoval 17 otázek, které byly rozděleny do čtyř částí:

1. Identifikační údaje
2. Spokojenost
3. Příspěvky
4. Motivace

Otázky byly použity identifikační a s hodnotící škálou. V první části měl zaměstnanec vyplnit údaje jako pohlaví, věk, oddělení, ve kterém pracuje a dosažené vzdělání. Věková stupnice byla rozdělena do čtyř intervalů po deseti letech. Na základě těchto údajů lze vyvodit, jak tyto faktory ovlivňují spokojenost a motivaci jednotlivých pracovníků.

Spokojenost byla testována v další sekci, kdy lidé vybírali z pětibodové škály:

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- velmi nespokojen
- nemůžu se rozhodnout

Jednalo se o spokojenost celkově s jejich s prací, finančním ohodnocením, uznáním či schopností jejich nadřízeného vést a řídit lidi.

Dále byla do dotazníku zařazena část příspěvky, kdy zaměstnanci hodnotili, zda by příspěvek upřednostnili nejvíce, více či nejméně.
Jednalo se o příspěvek na:

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- jiný (např. doprava, tábor pro děti)

V poslední části dotazníku byla hodnocena motivace. Pracovníci hodnotili faktory, které je nejvíce motivují.
Na výběr měli:

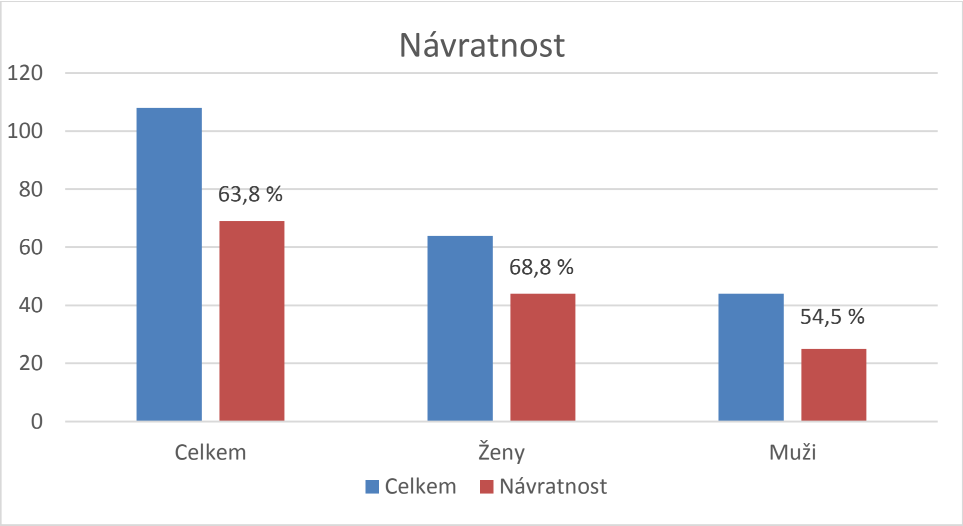
- peníze,
- pochvala,
- kariérní růst,
- rozvoj,
- benefity
- kolektiv

K tomu využívali hodnotící stupnici od 1 jako nejméně až po 10 nejvíce.

3.8.1 Návratnost

Dotazníkové šetření bylo prováděno v měsíci lednu, kdy ve firmě bylo evidováno 108 zaměstnanců, z toho 64 žen a 44 mužů. Návratnost dotazníku byla 64 %. Větší úspěšnost návratnosti byla u žen, kdy z dotazovaných 64 žen odpovědělo 44, na rozdíl od mužů, kdy z 44 rozdaných dotazníků bylo vráceno pouze 24. Jednotlivá procenta jsou uvedena v následujícím grafu. Jeden z dotazníků, byl bohužel špatně vyplněn, proto nebylo možné použít ho pro další vyhodnocování. Nadále bude tedy používán celkový počet 68 dotazovaných, 64 žen a 24 mužů. Po shromáždění vyplněných dotazníků, byla data zpracována pomocí softwaru Microsoft Excel. Jednotlivé údaje jsou zaznamenány v následujícím grafu, kdy vždy modrý sloupec vyjadřuje počet pracovníků, kteří pracují ve firmě, tedy 100 % hodnotu.

Graf 6: Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Návratnost nebyla stoprocentní z důvodu, že dotazník nebyl povinný. Vyplnění bylo dobrovolné a bylo tedy jen na zaměstnanci či se chce do mapování této problematiky zapojit. V době provádění výzkumu bylo také 10 zaměstnanců v pracovní neschopnosti, nebylo proto možné jim dotazník předat.

3.8.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku se soustředily do tří sekcí a to spokojenost, příspěvky a motivace zaměstnanců. V této části budou otázky rozebrány a vyhodnoceny. Lze předpokládat, že jednotlivé faktory jako např. věk a vzdělání ovlivňují pohlížení zaměstnanců na tuto problematiku.

Tabulka 7: Rozložení respondentů

Pohlaví		**Věk**		**Oddělení**		**Dosažené vzdělání**	
Muži	24	20 - 29 let	5	Výrobní	58	Základní	6
Ženy	44	30 – 39 let	17	Ekonomické	3	Vyučen	34
		40 - 49 let	20	Marketingové	7	SŠ s maturitou	26
		50 - 59 let	25			Vysokoškolské	2
		60 a více let	1				

Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozí tabulce jsou zaměstnanci, kteří vyplňovali dotazník, rozděleni podle identifikačních kritérií jako pohlaví, věk, oddělení a dosažené vzdělání. Pohlaví bylo již zmíněno v souvislosti s návratností a zaznamenáno v grafu č. 6.

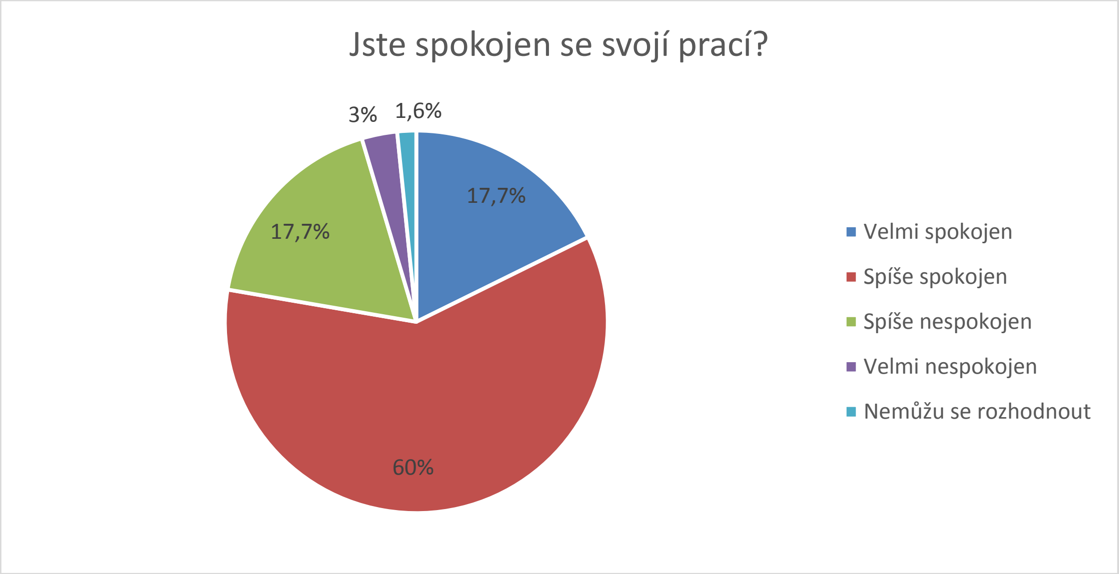
Respondenti byli rozděleni do pěti kategorií podle věku, kdy lze usuzovat, že jednotlivé skupiny budou mít stejné hodnoty v závislosti na rodinném stavu. Nejvíce pracovníků je ve věku 50 – 59 let naopak nejméně do 29 a od 60 let. Ve skupině nad 60 let byl dotazník vyplněn pouze jediným zaměstnancem, není proto možné s těmito daty pracovat, jelikož by výsledky byly neobjektivní.

Nejvíce lidí pracuje v oddělení výroby, kde se jedná především o manuální práci. Proto také převážné vzdělání pracovníků je střední bez maturity. Zaměstnanci na vyšších pozicích a ve vedení mají vysokoškolské vzdělání či střední s maturitou.

Spokojenost s prací

To, jak je zaměstnanec spokojen ve svém zaměstnání, ovlivňuje jeho pracovní výkonnost. Je tedy důležité, aby se každé vedení snažilo nastavit pro každého zaměstnance co nejlepší podmínky. První část dotazníku byla tedy zaměřena na spokojenost pracovníků, aby bylo možné posoudit, zda jsou zaměstnanci v současné době spokojeni.

Graf 7: Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci jsou ve firmě spíše spokojení. Vyjádřila se tak nadpoloviční většina, 77,7 % dotazovaných zaměstnanců. Konkrétně 53 osob odpovědělo na otázku spokojenosti s jejich zaměstnáním, že jsou velmi či spíše spokojeni. Ženy jsou více spokojeni než muži. Zbytek respondentů byl spíše nebo velmi nespokojen. Pouze jedna osoba se nemohla rozhodnout. Nejvíce spokojená je skupina ve věku od 20 do 29 let. V dalších věkových skupinách jsou výsledky vyrovnané. Druhá největší spokojenost se svojí prací byla zaznamenána u zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním, tedy u vysokoškoláků.

Nejmenší spokojenost byla zjištěna ve výrobním oddělení, kde také pracuje nejvíce zaměstnanců. Návrhová část se proto bude nejvíce zaměřovat na toto oddělení. Kromě jedné osoby byla tato otázka zodpovězena všemi respondenty.

Tabulka 8: Spokojenost s prací

Pohlaví		**Věk**		**Oddělení**		**Dosažené vzdělání**	
Muži	2,2	20 - 29 let	1,4	Výrobní	2,2	Základní	1,8
Ženy	2,1	30 – 39 let	2,2	Ekonomické	1,6	Vyučen	2,1
		40 – 49 let	2,2	Marketingové	1,9	SŠ s maturitou	2,2
		50 - 59 let	2,2			Vysokoškolské	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Ve výše uvedené tabulce jsou vyhodnoceny jednotlivé výsledky z dotazníkového šetření pomocí aritmetického průměru. Hraniční body jsou 1 – velmi spokojen až po 4 - velmi nespokojen. Respondenti, kteří uvedli číslo 5, které vyjadřovalo, že se o dané problematice nemůžou rozhodnout, byli z těchto propočtů vyloučeni.

Spokojenost s finančním ohodnocením

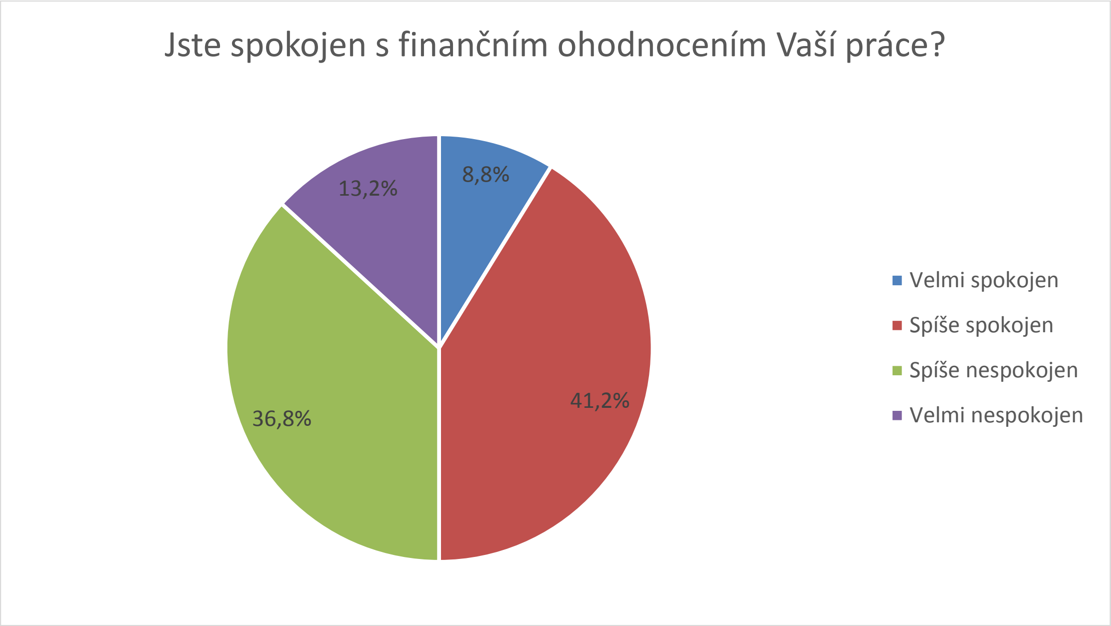
Tato otázka se zabývá spokojeností zaměstnanců s finančním ohodnocením jejich práce. Zda je jejich mzda úměrná s jimi poskytnutými výkony. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány v následující tabulce, kde byly výsledky zpracovány pomocí aritmetického průměru od 1 do 4. Kdy jedna vyjadřuje nejvyšší spokojenost a 4 nejnižší. Pracovníci, kteří odpověděli, že se nemohou rozhodnout, nebyli do výpočtu zařazeni.

Tabulka 9: Spokojenost s finančním ohodnocením

Pohlaví		**Věk**		**Oddělení**		**Dosažené vzdělání**	
Muži	2,7	20 - 29 let	1,6	Výrobní	3,4	Základní	2,7
Ženy	2,5	30 – 39 let	2,7	Ekonomické	2	Vyučen	2,6
		40 - 49 let	2,8	Marketingové	3	SŠ s maturitou	2,7
		50 - 59 let	2,5			Vysokoškolské	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením



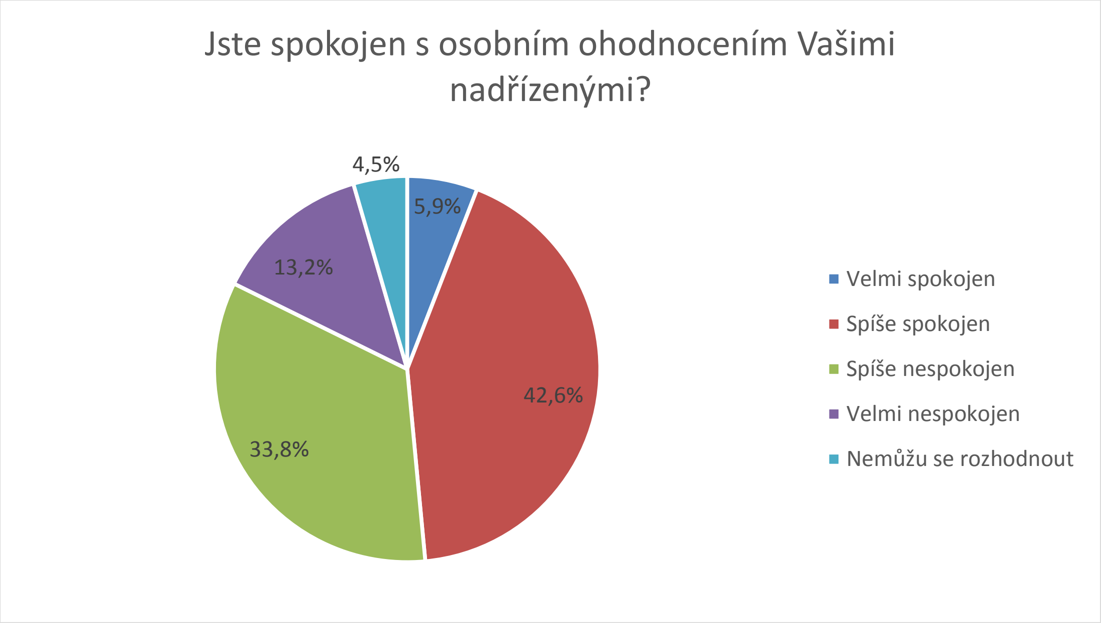
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Jak je patrné z výše uvedeného grafu v otázce peněz, se zaměstnanci rozdělili do dvou stejně velkých skupin, kdy jedna je velmi či spíše spokojena a jedna velmi či spíše nespokojena. Z hlediska pohlaví jsou více spokojeny ženy než muži. 25 žen se připojilo ke spokojenější polovině, která odpověděla, že je velmi či spíše spokojena zbylých 19 je méně spokojených. Naopak u mužů většina pracovníků, 15, odpovědělo, že jsou spíše či velmi nespokojeni. Stejně jak v předchozí otázce, nejvíce nespokojeni se svým finančním ohodnocením jsou zaměstnanci výroby. 9 osob pracujících v tomto oddělení odpovědělo, že jsou velmi nespokojeni a pouze 5 pracovníků je velmi spokojeno. Pokud se zaměříme na věk, nejvíce spokojeni jsou nejmladší pracovníci ve věku 20 až 29 let a nejméně 40 až 49 let. Vliv vzdělání neměl na tuto otázku dopad, jelikož výsledky skupin rozdělených podle vzdělání byly rovnoměrné. Ohledně svých financí měli jasno všichni zaměstnanci, žádný neměl problém se rozhodnout.

Spokojenost s osobním ohodnocením

Spokojenost s osobním ohodnocením byla zaměřena především na pochvalu či uznání ze strany vedení a přímého nadřízeného. Názor, zda jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím kladného komentáře ze strany vedoucích, vyjadřuje následující graf.

Graf 9: Spokojenost s osobním ohodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Stejně tak, jak v předchozí otázce, je názor zaměstnanců rozdělen do dvou skoro stejných skupin. Kdy jedna polovina je se svým osobním ohodnocením velmi či spíše spokojena a druhá naopak. Stejně jak u předchozí otázky na finanční ohodnocení i s osobním ohodnocením jsou na tom lépe ženy než muži. A i v dalších oblastech výsledky souhlasí s finančním ohodnocením, jediný rozdíl je v odděleních, kdy tentokrát nejvíce spokojené oddělení není ekonomické, ale marketingové. 3 pracovníci se nemohli v otázce osobního ohodnocení rozhodnout. To jak jsou zaměstnanci spokojeni s osobním ohodnocením, je také pomocí aritmetického průměru vypočítáno v následující tabulce. Hodnotící škála je stále stejná a to od 1 – velmi spokojen až po 4 velmi nespokojen. Respondenti se také nemuseli k problematice vyjadřovat a to ohodnocením 5, tedy nemůžu se rozhodnout.

Tabulka 10: Spokojenost s osobním ohodnocením

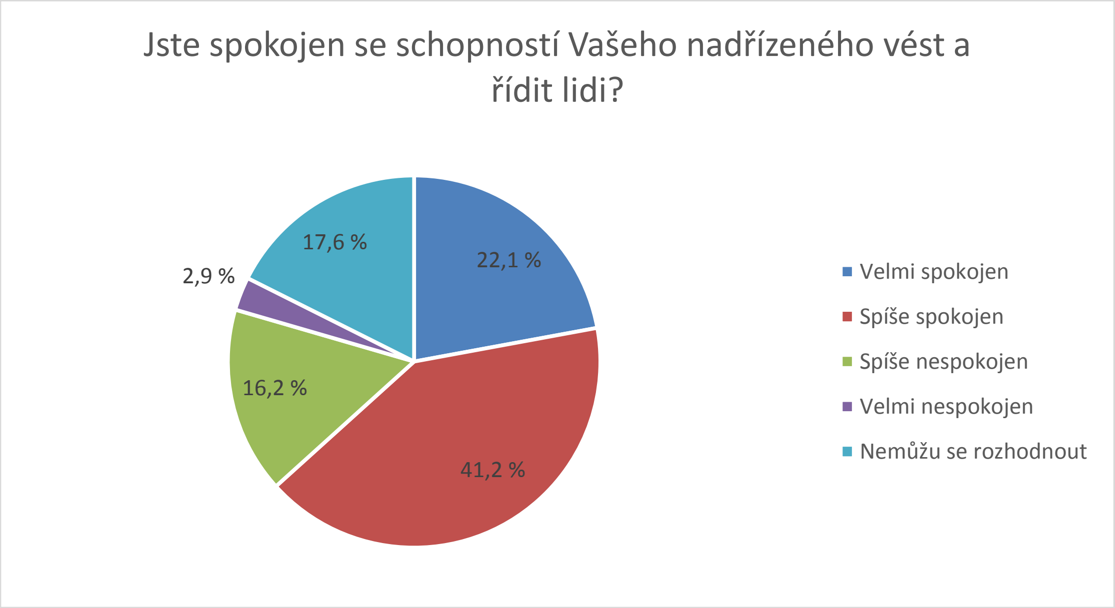
Pohlaví		**Věk**		**Oddělení**		**Dosažené vzdělání**	
Muži	2,7	20 - 29 let	2,2	Výrobní	2,6	Základní	2,3
Ženy	2,5	30 – 39 let	2,6	Ekonomické	2,7	Vyučen	2,6
		40 - 49 let	2,7	Marketingové	2,4	SŠ s maturitou	2,6
		50 - 59 let	2,4			Vysokoškolské	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Spokojenost se schopností nadřízeného vést a řídit lidi

Přítomnost firemních leaderů je velice důležitá. Jedná se o jednotlivce, kteří dennodenně ovlivňují pracovní výkonnost několika desítek lidí. Mělo by se tedy jednat o člověka, který má vlastnosti a zkušenosti, které motivují zaměstnance k maximálním výsledkům. Zda tyto podmínky pracovníci na vedoucích pozicích ve zkoumané firmě splňují, bylo dotazováno v další otázce.

Graf 10: Spokojenost s řízením lidi



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Tuto otázku můžeme vyhodnotit jako nejvíce úspěšnou. Ze všech čtyř respondentům položených dotazů související se spokojeností, jsou lidé s vedením svých nadřízených nejvíce spokojeni a procento odpovědí velmi nespokojen je naopak nejnižší. Ovšem v této otázce se také nejvíce zaměstnanců nemohlo rozhodnout a to konkrétně 12. Např. u ekonomického oddělení se odpovědi nedali vyhodnotit vůbec, jelikož se dva ze tří zaměstnanců nemohli rozhodnout. Toto vysoké číslo, by se dalo zdůvodnit například přehlížením důležitosti této problematiky. Lidé se běžně nad touto otázkou nezamýšlejí.

Tabulka 11: Spokojenost s řízením lidí

Pohlaví		**Věk**		**Oddělení**		**Dosažené vzdělání**	
Muži	1,8	20 - 29 let	1,5	Výrobní	2	Základní	2,2
Ženy	2,1	30 – 39 let	2,1	Ekonomické	1	Vyučen	1,8
		40 - 49 let	2	Marketingové	2	SŠ s maturitou	2,2
		50 - 59 let	2,1			Vysokoškolské	2

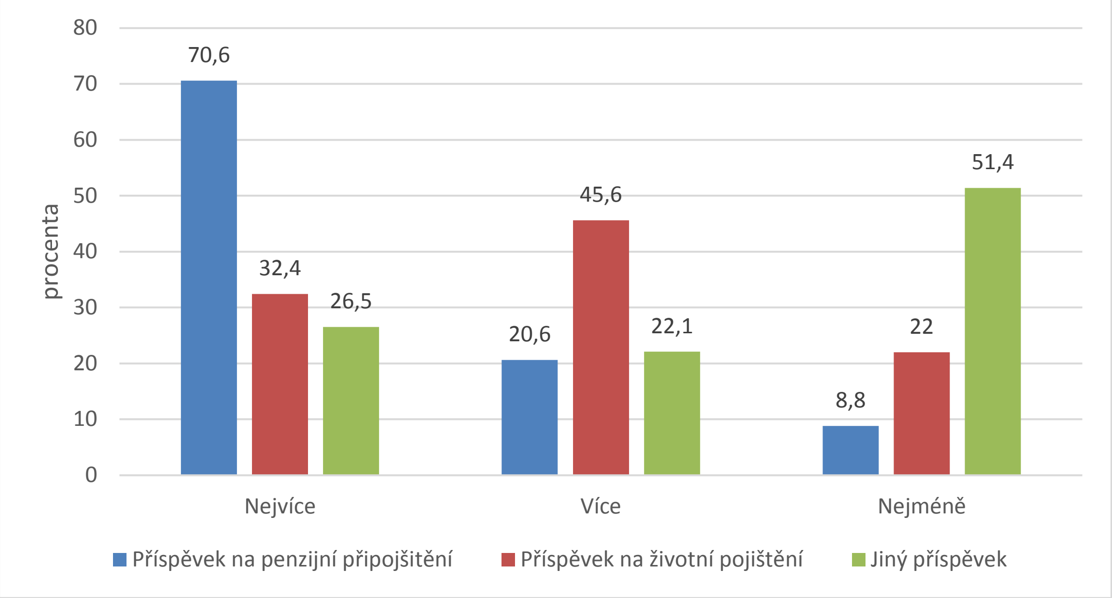
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Ve výše uvedené tabulce jsou zaznamenané výsledky z dotazníku, vypočítané pomocí aritmetického průměru. Hodnotící škála je od 1 – velmi spokojen po 4 – velmi nespokojen. Pokud se respondenti nemohli rozhodnout, nebyli do výpočtů zařazení. Z tabulky je patrné, že muži jsou více spokojeni než ženy a nejlépe je na tom také věková skupina od 20 do 29 let. Z odděleních je na tom nejlépe ekonomické, které, jak již bylo zmíněno, ale nelze brát za objektivní, jelikož zde odpovídala jediná osoba. Další dvě oddělení, výrobní a marketingové jsou na tom stejně. Ze čtyř skupin rozdělených podle vzdělání jsou nejvíce spokojeni pracovníci, kteří mají výuční list.

Příspěvky

Jaké bonusy firma svým zaměstnancům nabízí, bylo řešeno již v předešlé kapitole. Tato část dotazníku byla zaměřena na další možnosti, jak může podnik svým pracovníkům zvýšit jejich motivaci a to konkrétně formou příspěvků. Na výběr měli ze tří forem příspěvků a to na penzijní připojištění, na životní pojištění, či zda by měli zájem o jiný příspěvek výše neuvedený.

Graf 11: Příspěvky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

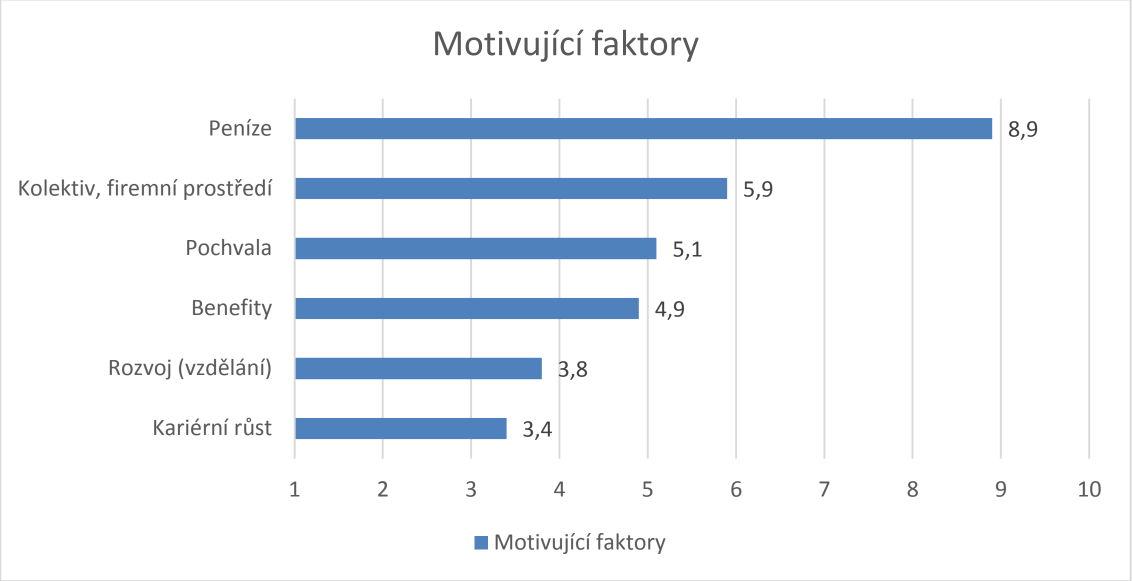
Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvíce mají zaměstnanci zájem o příspěvek na penzijní připojištění, celkem se tak vyjádřilo 48 osob, 30 žen a 18 mužů. Pro příspěvek na životní pojištění hlasovalo 32,4% respondentů, což je 13 žen a 9 mužů. O jiný příspěvek, kde byl nabídnut v dotazníku např. příspěvek na dopravu či tábor pro děti, projevilo zájem pouze 18 osob, což dělalo z celkového počtu 26,5 %. Díky tomu můžeme zájem o příspěvky seřadit následujícím způsobem:

1. Příspěvek na penzijní pojištění
2. Příspěvek na životní pojištění
3. Jiný příspěvek

Motivace

Žádný vznik návrhu motivačního systému se neobejde bez názoru konkrétních zaměstnanců. Proto i jeho následné změny a úpravu musí být založeny na mínění jednotlivých pracovníků, které bylo zkoumáno v následující části dotazníku. Respondenti měli na výběr z 6 faktorů, které by mohly mít pozitivní vliv na zvýšení jejich motivace.

Graf 12: Motivující faktory



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z dotazníku

Z výše uvedeného grafu lze vyvodit, v jaké míře ovlivňují jednotlivé faktory motivaci zaměstnanců. Pro zjištění jejich důležitosti pracovníci využívali hodnotící škálu od 1 do 10. Kdy 1 přiřazovali k nejméně motivujícímu znaku a 10 k nejvíce. Nejvyšší známku získaly peníze. 52 zaměstnanců přiřadilo k penězům hodnotící známku 10 a pouze 5 je označilo jako nejméně motivující. S velkým rozestupem na druhém místě je pro zaměstnance důležitý kolektiv a firemní prostředí. Na další příčce je pochvala a uznání. Na pořadí těchto tří prvních faktorů se shodly obě pohlaví. V celkovém výsledku na čtvrtém místě jsou benefity, které se ovšem u mužů dostaly až na poslední místo. Na posledních dvou příčkách se umístily rozvoj a kariérní růst, které u pracovníků vyvolávají nejmenší motivaci.

3.9 Celkové zhodnocení

Společnost Štěpanovský, a. s. je úspěšná firma s dlouholetou tradicí, která si našla své místo na trhu s lepenkovým zbožím. Sídlí v Moravských Budějovicích a jejím předmětem podnikání je výroba obalů především z vlnité a bednové lepenky. Stále se rozrůstá a vytváří tak rok od roku vyšší výsledek hospodaření, který se ve sledovaném období stále drží v kladných číslech, což neovlivnila ani v minulosti probíhající hospodářská krize. V současné době zaměstnává 108 lidí, z nichž většina pracuje ve výrobě a pohybuje se ve věku 40 až 59 let. Nadpoloviční většinu pracovníků tvoří ženy. V čele společnosti stojí ředitel a majitel v jedné osobě.

Přestože tématem této práce je motivace zaměstnanců, před přistoupením k této problematice je důležité zjistit si co nejvíce údajů o zkoumané firmě a to i po finanční stránce. Nejvíce zkoumané prvky náklady a výnosy mají během zkoumaných let stoupající tendenci, jelikož se firma stále rozrůstá. Výsledek hospodaření se tedy stále pohybuje ve stále se zvyšujících kladných číslech. Na základě ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že firma nemá postačující prostředky k placení svých závazků, likvidita byla ve všech zkoumaných oblastech nedostatečná. Dále byla společnost zkoumána pomocí provozních ukazatelů. Na jejich základě bylo zjištěno, že osobní náklady tvoří kolem 80 % z přidané hodnoty. Kromě roku 2010, kdy v důsledku hospodářské krize dochází k menšímu poklesu, si firma vede velice dobře. Mzdová produktivita neustále roste a s ní i průměrná mzda na pracovníka.

Jako výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření, jejímž prostřednictvím byl zjištěn názor zaměstnanců na tuto problematiku. Dotazník byl rozdělen do čtyř základních sekcí. Identifikační část pro zjištění pohlaví, vzdělání, věku pracovníka a oddělení, ve kterém je zaměstnán. Ze všech 108 zaměstnanců vyplnilo dotazník 68. 44 žen a 24 mužů. Na spokojenost byla zaměřena další část, kdy bylo zjištěno, že nadpoloviční většina je se svou prací spíše či velmi spokojena. Již méně jsou spokojeni s finančním ohodnocením a s osobním ohodnocením. Ovšem i v tomhle případě je stále polovina zaměstnanců velmi či spíše spokojena. Poslední otázka v této sekci byla zaměřena na kvalitu schopností pracovníků na vedoucích pozicích. Výsledek této otázky byl nejpozitivnější, nicméně také nejvíce lidí se nemohlo rozhodnout. Lze tedy říci, že zaměstnanci jsou ve společnosti Štěpanovský, a. s. spokojeni.

Společnost nabízí velmi omezené množství benefitů a bonusů. Zda by měli zaměstnanci zájem o příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění či jiné příspěvky bylo dotazováno v další části. Z těchto tří možností by měli pracovníci nejvíce zájem o příspěvek na penzijní připojištění, méně o životní pojištění a nejméně o jiné příspěvky. Na tomto výsledku se shodli všichni respondenti bez ohledu na pohlaví, věk či vzdělání.

Aby bylo možné přistoupit k návrhové části, bylo důležité zjistit, které faktory tedy zaměstnance nejvíce motivují. Kde je důležité udělat změnu, která by přiměla pracovníky k větší spokojenosti a s tím související pracovní výkonnosti. Jelikož se jedná o výrobní podnik, není překvapením, že na pracovníky působí spíše vnější motivace a to tedy peníze. Ty se z šesti v dotazníku nabídnutých motivujících faktorů dostaly na první místo. Člověk tráví v zaměstnání třetinu svého života, není se tedy čemu divit, že druhou příčku obsadil kolektiv a firemní prostředí. Vedení si často neuvědomuje, že k tomu, aby pracovník viděl smysl ve své práci, nestačí jen jednou měsíčně vypsat šek. Zaměstnanci také potřebují slyšet slovní uznání od svých nadřízených. Pochvala je tedy na další příčce po kolektivu. Benefity jsou velkým lákadlem zaměstnanců při nabírání pracovníků do svých firem. Z dotazníku ovšem vyplývá, že tyto bonusy nejsou pro pracovníky až tak důležité. Ještě méně pak rozvoj a kariérní růst. Změna motivačního sytému by měla proběhnout především ve zvýšení faktorů, které získali nejvyšší známku, tedy peníze, firemní prostředí a uznání.

4 VLASTNÍ NÁVRHY

Hlavním motivujícím prvkem ve zkoumané společnosti jsou peníze. V současné době, si lidé ovšem více a více uvědomují důležitost peněz nejen pro přítomnost, ale hlavně pro jejich budoucí zajištění. Návrhová část bude tedy nejvíce zaměřena na příspěvky, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout. Bude se jednat o produkty, které přinesou určité výhody jak zaměstnancům, tak i společnosti.

4.1 Doplňkové penzijní spoření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by nejvíce stáli o příspěvek na penzijní připojištění. Jedná se o produkt podporovaný státem, který spadá do třetího pilíře důchodového systému. Po zavedení penzijní reformy v roce 2013 bylo penzijní připojištění změněno na doplňkové penzijní spoření.

Tabulka 12: Rozdíly mezi penzijním připojištěním a doplňkovým penzijním spořením

Vlastnosti	**Penzijní připojištění**	**Doplňkové penzijní spoření**
Podpora státu	ANO	ANO
Možnost zaměstnavatele přispívat	ANO	ANO
Výběr	v 60 letech	v důchodovém věku
Garance nezáporného zhodnocení	ANO	NE
Různé investiční strategie	NE	ANO

Zdroj: (8)

Jednotlivé rozdíly mezi těmito dvěma produkty jsou patrné ve výše uvedené tabulce. U obou je zachována podpora státu a možnost zaměstnavatele přispívat. Jen u výběru se hranice 60 let změnila na dovršení důchodového věku. Který se dá ovšem ve zvláštních případech snížit pomocí tzv. předdůchodu. Garance nezáporného zhodnocení byla zrušena a byl nastaven nový způsob volení investiční strategie s různými mírami investičního rizika.

4.1.1 Výhody a nevýhody doplňkového penzijního spoření

V důsledku neustálého snižování státního důchodu, by se každý zaměstnanec měl zamyslet, zda si chce zachovat svůj životní standard i po odchodu do penze. Pokud je jeho odpověď na tuto otázku ano, je doplňkové penzijní spoření nezbytnou součástí finančního portfolia.

Výhody pro zaměstnavatele

+ Osvobození od sociálního zdravotního pojištění

Zaměstnavatel z každé vyplacené koruny na mzdách, vyplácí 25% na sociální zabezpečení a 9% na zdravotní pojištění. Při použití finančních prostředků na příspěvek do doplňkového penzijního spoření, je zaměstnavatel od této povinnosti oproštěn.

+ Osvobození od daně z příjmů

Záloha na daň z příjmů zaměstnavatele činí 15% ze základu daně.

Zaměstnavatel může přispívat na jeden či oba produkty současně. Tento příspěvek je osvobozen od daně z příjmů i sociálního a zdravotního pojištění až do souhrnné výše 30 000 Kč ročně.

Nevýhody pro zaměstnavatele

- Zvýšení administrativních nákladů

Se zavedením příspěvků na doplňkové penzijní spoření jsou bohužel také spojené administrativní poplatky, jelikož firma musí příspěvky zasílat na jednotlivé účty. Pro zjednodušení a snížení těchto nákladů je možné vybrat jediný fond, kam bude finance hromadně zasílat.

- Zvýšení mzdových nákladů

I když jsou náklady na příspěvek na doplňkové penzijní spoření levnější než navýšení hrubé mzdy, stále budou zvyšovat mzdové náklady společnosti.

Výhody pro zaměstnance

+ Státní příspěvek

Jednou z největších výhod, která motivuje k uzavření tohoto spoření, je jistě státní příspěvek. Ten se odvíjí od výše částky, která je klientem měsíčně spořena. Konkrétní čísla jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 13: Státní příspěvek

Měsíční platba	Státní příspěvek od konce roku 2012	Státní příspěvek od ledna 2013
100 Kč	50 Kč	0 Kč
200 Kč	90 Kč	0 Kč
300 Kč	120 Kč	90 Kč
400 Kč	140 Kč	110 Kč
500 Kč	150 Kč	130 Kč
600 Kč	150 Kč	150 Kč
700 Kč	150 Kč	170 Kč
800 Kč	150 Kč	190 Kč
900 Kč	150 Kč	210 Kč
1000 Kč a více	150 Kč	230 Kč

Zdroj: (9)

Ze změny rozdělení příspěvku před a po penzijní revoluci je patrné, že se stát snaží namotivovat obyvatele k co nejvyšším částkám spoření. Aby měl zaměstnanec nárok na příspěvek od státu, musí být jeho měsíční investice vyšší než 300 Kč. Maximální státní příspěvek získá při minimální výši vkladu 1 000 Kč.

+ Daňová úspora

Kromě státního příspěvku je doplňkové penzijní spoření také podpořeno daňovými výhodami. Pokud si zaměstnanec spoří min. 1 100 Kč měsíčně, může si odečíst určitou částku od základu daně. O jaké konkrétní sumy se jedná, je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 14: Daňová úspora

Měsíční platba	Výše daňové úspory od ledna 2013
500 – 1 000 Kč	0 Kč
1 100 Kč	180 Kč
1 200 Kč	360 Kč
1 300 Kč	540 Kč
1 400 Kč	720 Kč
1 500 Kč	900 Kč
1 600 Kč	1 080 Kč
1 700 Kč	1 260 Kč
1 800 Kč	1 440 Kč
1 900 Kč	1 620 Kč
2 000 Kč a více	1800 Kč

Zdroj: (10)

+ Není vstupní, výstupní ani inkasní poplatek

+ Možnost přerušení placení

Nevýhody pro zaměstnance

- Nízká výkonnost při dlouhé době spoření

- Možnost výběru až v důchodovém věku

- Získání státní podpory pouze z příspěvků od zaměstnance

4.1.2 Konkrétní doporučení

Jak již bylo zmíněno, jako nejvíce motivující faktor si zaměstnanci zvolili peníze. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že mzdová produktivita stále roste a s ní i průměrná mzda. Procento osobních nákladů z přidané hodnoty ovšem mírně klesá, z čehož se dá vyvodit, že společnost si může dovolit zvýšení vyplacených finančních prostředků. Firma má dvě možnosti. Jednou z nich je zaměstnancům peníze vyplatit pomocí mzdy, a nebo použít již zmíněný příspěvek na doplňkové penzijní spoření, který získal v dotazníku největší podporu. Průměrná hrubá mzda byla v posledním sledovaném roce 2013 22 900 Kč. Jelikož společnost Štěpanovský, a. s. zaměstnává především pracovníky výroby, u kterých bude vyplacená mzda samozřejmě nižší než průměr, byla pro porovnání zvolena jako nejideálnější částka pro zvýšení 300 Kč měsíčně. Porovnání těchto dvou variant je zaznamenána v následující tabulce. V úvahu bereme průměrnou mzdu 22 900 Kč a zaměstnance bez dětí.

Tabulka 15: Porovnání navýšení hrubé mzdy s příspěvkem na doplňkové penzijní spoření

	Navýšení hrubé mzdy	**Příspěvek na doplňkové penzijní spoření**
Navýšení hrubého příjmu pracovníka	300 Kč	300 Kč
Navýšení čistého příjmu pracovníka	208 Kč	300 Kč
Náklady, které by zaměstnavatel vynaložil na zvýšení příjmu		
Zdravotní pojištění (9%)	27 Kč	0 Kč
Sociální pojištění (25%)	75 Kč	0 Kč
Měsíční náklady na zaměstnance	402 Kč	300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při variantě navýšení hrubé mzdy, zaměstnanec z přidaných 300 Kč po odečtení sociálního a zdravotního pojištění, dostane pouze 208 Kč. Naopak zaměstnavatele bude toto zvýšení 300 Kč stát o 102 Kč více na pojištěních. U příspěvku na doplňkové penzijní spoření zaměstnanec tuto částku opravdu získá a zaměstnavatel také zaplatí. Není zde žádné snížení či navýšení.

Proto na základě propočtu ve výše uvedené tabulce, lze vyhodnotit investici finančních prostředků do penzijního spoření jako výhodnější. Proto by firma měla zvolit tuto variantu.

Stát se stále snaží motivovat zaměstnance, aby si i oni spořili na stáří. Z tohoto důvodu, vyplácí státní příspěvek pouze za částku, kterou si do doplňkového penzijního spoření vloží sám zaměstnanec. V následující tabulce, budou porovnány tedy dvě varianty. Případ kdy spoří jen zaměstnavatel a druhý, kdy vkládá příspěvek 300 Kč jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec.

Tabulka 16: Porovnání spoření

	300 Kč od zaměstnavatele	**300 Kč od zaměstnavatele + 300 Kč od zaměstnance**
Příspěvek od zaměstnavatele	300 Kč	300 Kč
Vklad zaměstnance	0 Kč	300 Kč
Navýšení o státní příspěvek	0 Kč	90 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanec si musí ujasnit, zda se mu vyplatí investovat 0 Kč a získat 300 Kč od zaměstnavatele, být tedy 300 Kč v plusu. Nebo využít druhé varianty. Spořit si 300 Kč sám a získat tak celkově i se státním příspěvkem 690 Kč, kdy je 390 Kč v kladných číslech. Toto rozhodování bohužel firma nemůže ovlivnit.

Společnost ví, že zaměstnanci nedosahují tak vysokých příjmů, aby si mohli vytvářet velké úspory, které by mohli využít v budoucnosti a konkrétně v penzi. Proto tato varianta napomůže navýšit pracovníkům životní standard. To jak se konkrétně může změnit díky tomuto příspěvku je zaznamenáno v následující tabulce. Pracovníci byli rozděleni podle věku do čtyř skupin. Jelikož se věk odchodu do penze a výše finanční podpory bude měnit, musel být pro každou kategorii proveden výpočet zvlášť.

Tabulka 17: Výše důchodu

Zbývající léta do důchodu	Důchod od státu	Doplňkové penzijní spoření	Celkem
40 let	9 153 Kč	1 534 Kč	10 687 Kč
30 let	8 921 Kč	1 115 Kč	10 036 Kč
20 let	8 714 Kč	852 Kč	9 566 Kč
10 let	8 482 Kč	381 Kč	8 863 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet údajů předchozí tabulky bereme v úvahu, že zaměstnanec nemá žádné děti a že do pracovního procesu nastoupil ve svých 20 letech. Snížení důchodu počítáme o 25 % od současnosti. Předpokládaná průměrná inflace jsou 2,5%. Dále také že si zaměstnanec zvolil výhodnější variantu, kdy si spoří i sám. Počátek spoření je předpokládán k 1.1.2016. Věk pro ukončení spoření se bude odvíjet podle předpokládaného odchodu do penze. Výplata doplňkového spoření je uváděna za měsíc a na dožití.

Na pracovníky, kteří mají do odchodu do penze 40 let, už nemá vliv pohlaví a počet dětí, tak jak tomu bylo dříve. Všichni mají stejné podmínky. Jejich státní podpora bude ve výši 9 153 Kč. V případě, že si od příštího roku začnou spolu se zaměstnavatelem přispívat do doplňkového penzijního spoření, výše jejich úspor za 40 let bude 207 992 Kč. Měsíčně tak celkově získají částku 10 147 Kč.

Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří budou odcházet do důchodu v 67 letech, tedy za 30 let. Ani na ně nemá při výpočtu tohoto věku vliv pohlaví a počet dětí. Výše jejich důchodu bude 8 921 Kč a je schopný si našetřit v reálné hodnotě 160 534 Kč. Měsíčně bude výše jeho finančních prostředků 10 036 Kč.

Lidé, kteří mají do důchodu 20 let, budou odcházet v 66 letech a výše jejich státního důchodu bude 8 714 Kč. V této době bude mít stále malý vliv pohlaví a počet dětí. Aby se výpočet zjednodušil, výpočet v tabulce je pro muže. Takto stará osoba je schopná si naspořit 128 980 Kč.

Poslední skupinou jsou nejstarší lidé, které dělí od důchodu 10 let. Za tuto dobu mají šanci si naspořit 61 161 Kč. Jejich měsíční výplata se bude skládat z 8 482 Kč od státu a 381 Kč z jejich úspor.

4.2 Životní pojištění

Druhým příspěvkem, o který by měli zaměstnanci zájem, je příspěvek na životní pojištění. Tento příspěvek je doporučen spíše zaměstnancům pohybující se na vyšších pozicích a tedy i s vyšším platovým ohodnocením a mladším pracovníkům, kteří zabezpečují více rodinných příslušníků. Na trhu máme spoustu společností, které tento produkt nabízí. Je ovšem nemožné všeobecně doporučit jen jednu z nich, jelikož každý člověk má jiné priority a jiné vstupní podmínky, jako věk, finanční prostředky, zdravotní problémy atd. Jediné doporučení, které se vztahuje na většinu pracovníků, je, že by smlouva měla obsahovat tři základní složky. Každý člověk, který myslí na zajištění ať své, či osob na něm závislých, by měl být pojištěn na trvalé následky, invaliditu a smrt. I tyto tři základní položky se dále dělí do mnoha variant. Například invaliditu dělíme od prvního až po čtvrtý stupeň podle velikosti problému. Dříve pojišťovny uměly pojistit pouze třetí a čtvrtý stupeň, jelikož tím vznikala mezera na trhu, dnes již umí první i druhý.

4.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků

Na třetím místě se umístil motivující faktor pochvaly. Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců je s množstvím pochvaly od svých nadřízených spíše či velmi nespokojena. Toto číslo by se dalo zvýšit pravidelným školením pracovníků na řídících postech. Jedná se o změnu, která firmu nestojí žádné velké finanční investice. Na vedoucích pozicích, které mají vliv na své podřízené, pracuje 6 zaměstnanců. Na trhu se nachází velké množství školení, které naučí pracovníky jak motivovat své podřízené. Konkrétně jak slovně ocenit jimi dobře odvedenou práci. Dále je podstatné naučit pracovníky, že důležité je chválit jen za věci, které si pochvalu opravdu zaslouží a v přiměřený čas. Jednou z nich je například společnost Proutek, která nabízí 16 hodinové školení na téma Pochvala a kritika jako základní dovednosti pro hodnocení zaměstnanců. Cena tohoto školení je 3 200 Kč. Náklady na 6 zaměstnanců budou tedy 19 200 Kč. Jistě by zde byla i možnost vyjednat se společností množstevní slevu. Mezi další společnosti, které nabízí podobné kurzy, patří např. Edumenu, Jobs. cz či kursy.cz.

4.4 Firemní prostředí, kolektiv

Firemní prostředí a kolektiv je úzce spojen s firemní kulturou. Tento motivující prvek se objevil na druhém místě hned za penězi. Firemní prostředí je nejvíce důležité pro 20 žen a 7 můžu, naopak nezajímá to pouze 8 žen a dva muže. Z toho vyplývá, že pro zaměstnance, kteří tráví v práci třetinu svého času, je důležité, aby se v práci cítili dobře a byly tak pro ně vytvořeny podmínky vedoucí k co nejvyšší pracovní výkonnosti. Pod pojmem firemní kultura je možné zahrnout široké spektrum věcí od chování zaměstnanců, zpětné vazby od vedení až po výzdobu v jídelně. Jedná se o psané i nepsané normy a pravidla, podle kterých se celá společnost řídí.

Pro zlepšení firemní kultury se podnik musí zaměřit na několik oblastí:

4.4.1 Výběr zaměstnanců

Firmu a s tím spojenou firemní kulturu tvoří pracovníci. To, jak se bude tedy vyvíjet, závisí na nich. Společnost to může ovlivnit již při počátku těchto vztahů a to důkladným výběrem každého zaměstnance, který by měl aspoň z části sdílet firemní hodnoty. Tento cíl by měl být obsažen již při vytváření nabídky na konkrétní pracovní pozici, která by měla být formulována tak, aby přilákala potencionální zájemce s požadovanými vlastnostmi. Následující krok by měl být prováděn při výběru zaměstnanců na pohovoru. Společnost by se měla zajímat nejen o odborné schopnosti, ale také o uchazečovo chování a jeho postoje, které předpovídají, jak bude adept přistupovat k práci a zda bude odpovídat podnikové kultuře. Pokud by měl podnik velké množství uchazečů, může je již před pohovorem rozřadit pomocí dotazníku a k individuálnímu pohovoru připustit jen ty, kteří splňují požadovaná kritéria. Dále je také podstatné zaměřit se na uvedení nového zaměstnance do pracovního procesu. První dojem je totiž důležitý. Může v něm zanechat nepříjemné pocity a dojmy do budoucnosti, které ovlivní jeho budoucí pracovní výkon. Vedoucí by se měl tedy zaměřit na podrobné a jasné vysvětlení, co se od něj očekává a na koho se může při případných otázkách obrátit.

4.4.2 Firemní hodnoty

Společnost nemá pevně definované firemní hodnoty. Bylo by vhodné, aby si stanovila takové, se kterými by se mohli zaměstnanci ztotožnit a zakládat na nich své vztahy a očekávání. Tyto hodnoty si firma může stanovit např. při vytvoření kolektivní smlouvy, je ovšem důležité, aby v těchto pravidlech viděl smysl jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec, měly by být tedy vytvořené na vzájemné domluvě z obou stran. Společnost toho může docílit např. dalším dotazníkovým šetřením, ve kterém by se mohl zaměstnanec k tomuto tématu vyjádřit a vybrat z firmou nabízených hodnot ty, se kterými by se mohl nejlépe sžít.

Jelikož má firma ve svém základním mottu snahu o šetrnost a příznivý vliv na životní prostředí, mohla by z toho vycházet i při stanovování svých firemních hodnot.

4.4.3 Komunikace

To, jak mezi sebou pracovníci komunikují, je velice důležité. Máme několik druhů úrovní komunikace a všechny je velice podstatné neustále rozvíjet. Tato snaha ovšem nesmí vycházet jen ze strany podniku a jeho vedení, je důležité, aby docházelo k oboustranné komunikaci.

Jedná se především o komunikaci mezi:

- jednotlivými pracovníky,
- mistry a zaměstnanci výrobního oddělení,
- vedoucími ekonomického a obchodního oddělení a jejich podřízenými,
- ředitelem a vedoucími ekonomického a obchodního oddělení.

Ať už by byl problém na jakékoliv z těchto úrovní, přenesl by se postupně i do dalších vrstev, což by mohlo vést ke snížení spokojenosti pracovníků. Důležité je neustále pracovat nejen na formální komunikaci, ale především na neformální, jelikož ta bude při kontaktu s pracovníky převládat.

Komunikace ovšem nemusí být jen verbální, ale především neverbální, díky které se mohou informace rychle dostat ke každému zaměstnanci. Používání elektronické komunikace by se mohlo zdát ve výrobním podniku příliš složité na zavedení, proto by společnost mohla zaměřit především na nástěnky a oběžníky.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je jedním ze základních úkolů každé firmy, která si uvědomuje, že všechny ostatní prvky podnikání stojí na jejích zaměstnancích. Proto se vedení podniku musí snažit, aby ze svých pracovníků vytěžilo co nejvíce. Toho nedocílí bez komunikace se svými zaměstnanci, díky níž může zjistit, které motivující prvky jsou ty správné.

Diplomová práce nejprve nastiňuje tuto tématiku z teoretické oblasti. Z té se v dalším kroku vychází při zkoumání konkrétní společnosti Štěpanovský a. s., která sídlí v Moravských Budějovicích a zabývá se výrobou a prodejem lepenkových obalů. Jedná se o společnosti, která má v současné době 108 zaměstnanců, u kterých byl pomocí dotazníkového šetření zjišťován názor na jejich spokojenost s prací, peněžním ohodnocením, s množstvím pochvaly a vedením nadřízených.

Názor 68 respondentů se ve většině případů rozděluje na dvě skupiny. Jedna je spíše či velmi spokojena a jedna spíše a velmi nespokojena. Je dobré znamení, že více jak polovina, je celkově se svojí prací spokojena. Méně je spokojených pracovníků s finančním ohodnocením. Tento stav může společnost zlepšit poskytnutím příspěvků, na které se zaměřoval další dotaz. Zaměstnanci si měli vybrat ze tří možných příspěvků, o který by měli největší zájem. Tato forma zvýšení finančního odměňování, byla zjištěna jako výhodnější než navýšení hrubé mzdy, jelikož podnik i zaměstnanec ušetří na odvedených daních a srážkách za pojištění. Z dotazníku také vyplynulo, že by pracovníci měli největší zájem o příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Tato varianta byla tedy zpracována v návrhové části.

V poslední části dotazníku byly hodnoceny motivující prvky. Nejvyšší motivaci u pracovníků vyvolávají peníze. Navýšení tohoto faktoru bylo již vyřešeno pomocí varianty příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Pro zaměstnance jsou důležité ovšem nejen finanční prostředky, ale i prostředí a kolektiv, ve kterém pracují. Ten se dá vylepšit pomocí vzájemné komunikace, stanovením firemních hodnot a výběrem pracovníků, které tyto hodnoty sdílejí a ztotožňují se s nimi.

Firmy řeší složité formy motivace svých zaměstnanců a přehlíží tak ty nejjednodušší a nejúčinnější. Je jím například obyčejná pochvala, které si pracovníci podle dotazníku také velmi cení. S tím samozřejmě souvisí dostatečné vzdělání a proškolení vedoucích pracovníků, aby dokázali v pravý čas a ve správné míře pochvalu použít, a také bezesporu to nejdůležitější, mít upřímný zájem o své zaměstnance a chtít je motivovat k lepším výkonům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1) STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1993. 157 s. ISBN 80-4652-002-7.

2) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KASTROŇ, L. *Personální strategie.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-563-3.

3) MARTIN, D. *The A-Z of Employment Practice*. Chattanooga: John Wilson Pub, 2004. ISBN 9781854183002.

4) CHRIST, M., SCOTT A., SCOTT L., DAVID A. WOOD. The Effects of Preventive and Detective Controls on Employee Performance and Motivation. *Contemporary Accounting Research* [online]. 2012, vol. 29, issue 2, s. 432-452.

5) KOWALEWSKI, PREFERENCES FOR PERFORMANCE BASED EMPLOYEE REWARDS: EVIDENCE FROM SMALL BUSINESS ENVIRONMENTS. *International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR)*. 2012, s. 65-76.

6) BLÁHA, J. a kol. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

8) Peníze. *Doplňkové penzijní spoření* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/doplnkove-penzijni-sporeni/>

9) Finance. *Státní příspěvek* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/penzijni-pripojisteni/abeceda-penzijniho-pripojisteni/statni-prispevek-penzijniho-pripojisteni//>

10) Pfcp. *Státní příspěvky a daňové úlevy* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.pfcp.cz/doplnkove-penzijni-sporeni/statni-prispevky-a-danove-ulevy.html/>

11) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

12) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K. *Finanční analýza.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

14) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj nákladů, výnosů, VH 36
Tabulka 2: Ukazatele rentability 38
Tabulka 3: Mzdová produktivita 40
Tabulka 4: Produktivita práce 41
Tabulka 5: Porovnání měsíční produktivity práce s průměrnou mzdou 42
Tabulka 6: Rozložení respondentů 49
Tabulka 7: Spokojenost s prací 51
Tabulka 8: Spokojenost s finančním ohodnocením 51
Tabulka 9: Spokojenost s osobním ohodnocením 54
Tabulka 10: Spokojenost s řízením lidí 55
Tabulka 11: Rozdíly mezi penz. připojištěním a doplňkovým penz. spořením 60
Tabulka 12: Státní příspěvek 62
Tabulka 13: Daňová úspora 63
Tabulka 14: Porovnání navýšení hrubé mzdy s přís. na doplňkové penzijní spoření 64
Tabulka 15: Porovnání spoření 65
Tabulka 16: Výše důchodu 66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jedno z možných řešení obsahového vymezení personální strategie.......11
Obrázek 2: Proces motivace........17
Obrázek 3: Individuální zásluhová odměna........21
Obrázek 4: Složky celkové odměny........ 23
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti........31

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení pracovníků podle pohlaví ... 34
Graf 2: Rozdělení pracovníků podle věku ... 35
Graf 3: Vývoj nákladů, výnosů, VH ... 36
Graf 4: Vývoj mzdové produktivity ... 40
Graf 5: Vývoj produktivity pracovníka a jeho mzdy ... 43
Graf 6: Návratnost dotazníků ... 48
Graf 7: Spokojenost s prací ... 50
Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením ... 52
Graf 9: Spokojenost s osobním ohodnocením ... 53
Graf 10: Spokojenost s řízením lidi ... 54
Graf 11: Příspěvky ... 56
Graf 12: Motivující faktory ... 57

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK...I

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka VUT v Brně a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Odpovědi jsou anonymní a budou složit ke zpracování mé diplomové práce na téma motivace zaměstnanců ve Vaší firmě.

Děkuji za spolupráci a Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

Bc. Andrea Valentová

1. Identifikační údaje

Pohlaví	**Věk**	**Oddělení**	**Dosažené vzdělání**
☐ muž ☐ žena	☐ 20 – 29 let ☐ 30 – 39 let ☐ 40 – 49 let ☐ 50 – 59 let ☐ 60 a více let	☐ marketingové ☐ ekonomické ☐ výrobní	☐ základní ☐ střední bez maturity/vyučen ☐ střední s maturitou ☐ vysokoškolské

2. Spokojenost

U následujících otázek vyjádřete svůj názor na škále od 1 do 5.

Jste spokojen se svojí prací?	
Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší práce?	
Jste spokojen s osobním ohodnocením Vašimi nadřízenými (pochvala, uznání)?	
Jste spokojen se schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi?	

1 velmi spokojen
2 spíše spokojen
3 spíše nespokojen
4 velmi nespokojen
5 nemůžu se rozhodnout

3. Příspěvky

Který z následujících příspěvků byste upřednostnili?

Příspěvek na penzijní připojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Jiný příspěvek (např. doprava, tábor pro děti)	

1 nejvíce
2 více
3 nejméně

4. Motivace

Co Vás z následujících věcí nejvíce motivuje? Ohodnoťte na škále od 1 do 10.

1 nejméně - 10 nejvíce

Peníze	
Pochvala, uznání	
Kariérní růst	
Rozvoj (vzdělání)	
Benefity	
Kolektiv, firemní prostředí	