



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS AND PROPOSAL FOR CHANGES IN MOTIVATION PROGRAM IN THE
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTINA RÁSOCHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Rásochová Martina, 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:

Analýza a návrh změn motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis and Proposal for Changes in Motivation Program in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

ADAIK, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

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

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 16.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou a návrhem změn motivačního programu ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. Teoretická část práce je zaměřena na shrnutí základních poznatků dané problematiky. Praktická část obsahuje analýzy týkající se současného stavu společnosti, konkurence, trhu práce a výzkum provedený na základě metody dotazníkového šetření. V závěru práce jsou na základě výsledků dotazníkového šetření a dalších analýz uvedeny návrhy na zlepšení současného stavu.

Abstract

The diploma thesis deals with analysis of a motivational programme and suggestions for its possible changes of the ALTREVA, limited liability company. The theoretical part of the work concentrates on summing up the basic observations on the topic. The practical part contains analyses of the present state of the company, its competition and the employment market as well as a research conducted with the use of the questionnaire method. The final part of the work provides suggestions for improvement of the current condition based on the results of the questionnaire search and other analyses.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, pracovník, produktivita práce, hodnocení, odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity.

Keywords

Motivation, motivational programme, worker, labour productivity, job evaluation, remuneration, wages, fringe benefits.

Bibliografická citace

RÁSOCHOVÁ, M. *Analýza a návrh změn motivačního programu vybrané společnosti*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 143 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, 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 21. května 2014

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou děkuji především vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji ředitele a pracovníkům společnosti ALTREVA spol. s r.o. za spolupráci a poskytnuté informace a také všem ostatním, kteří mě podporovali při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Proces motivace	14
2.1.2 Faktory působící na motivaci	15
2.1.3 Typy motivace	17
2.1.4 Stimulace	17
2.2 Motivace k práci.....	18
2.3 Motivační teorie	20
2.3.1 Teorie instrumentality	21
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	22
2.3.3 Teorie zaměřené na proces	24
2.4 Motivační program.....	26
2.4.1 Postup při tvorbě motivačního programu	27
2.4.2 Balíčky výhod pro pracovníky	28
2.5 Řízení pracovního výkonu	29
2.6 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	30
2.6.1 Hodnocení pracovníků	31
2.6.2 Odměňování pracovníků.....	32
3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE	35
3.1 Popis společnosti.....	35
3.1.1 Základní informace o společnosti	35
3.1.2 Profil společnosti	36
3.1.3 Vztahy společnosti.....	36

3.1.4	Předmět činnosti	37
3.1.5	Klasifikace dle CZ NACE	39
3.1.6	Odběratelsko–dodavatelské vztahy.....	39
3.1.7	Hospodaření společnosti	40
3.1.8	Předpokládaný vývoj činnosti společnosti.....	43
3.1.9	Organizační struktura.....	43
3.2	Personální vývoj společnosti.....	46
3.2.1	Fluktuace pracovníků.....	47
3.2.2	Vývoj průměrných hrubých mezd	48
3.2.3	Mzdové náklady.....	49
3.2.4	Produktivita práce	51
3.3	Analýza současného motivačního programu	53
3.3.1	Mzdový předpis	54
3.3.2	Pracovněprávní nároky	59
3.3.3	Péče o zaměstnance	64
3.4	Dotazníkové šetření.....	65
3.4.1	Základní informace o dotazníkovém šetření.....	65
3.4.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	65
3.5	Analýza konkurence.....	70
3.5.1	Konkurence z obchodního hlediska.....	71
3.5.2	Konkurence z hlediska pracovních sil	71
3.5.3	Konkurence z hlediska hlavní činnosti společnosti na Třebíčsku	72
3.5.4	Konkurence z hlediska kraje Vysočina.....	73
3.5.5	Konkurence z hlediska České republiky.....	74
3.6	Analýza trhu práce	78
3.6.1	Míra registrované nezaměstnanosti	78

3.6.2	Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce	80
3.6.3	Průměrné hrubé mzdy	81
3.6.4	Volné pracovní místa podobných profesí v oboru	82
3.7	Shrnutí analytické části	83
3.8	SWOT analýza	85
3.8.1	Interní analýza - silné a slabé stránky	85
3.8.2	Externí analýza - příležitosti a hrozby	87
3.8.3	Shrnutí SWOT analýzy	88
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	89
4.1	Oprava podnikových směrnic	90
4.2	Návrh na úpravu základních mezd u výrobních dělníků.....	90
4.3	Zavedení formálního hodnocení pracovníků	95
4.3.1	Motivačně-hodnotící formulář	95
4.3.2	Stanovení stupnice pro hodnocení pracovníků	97
4.4	Zavedení individuálního výběru benefitů	100
4.4.1	Benefity poskytované individuálně každému pracovníkovi.....	100
4.4.2	Rozdělení ostatních benefitů na fixní a flexibilní část.....	106
4.5	Meeting pracovníků s jejich nadřízenými	113
4.6	Seznámení pracovníků se složením mzdy a benefitů.....	114
4.7	Seznámení pracovníků se změnami	114
4.8	Dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků	114
4.9	Harmonogram plánovaných změn	116
4.10	Přínosy a náklady navrhovaných změn	118
4.10.1	Náklady navrhovaných změn.....	118
4.10.2	Přínosy navrhovaných změn.....	123
4.10.3	Celkové zhodnocení přínosů a nákladů navrhovaných změn.....	124

ZÁVĚR	126
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	128
SEZNAM OBRÁZKŮ	139
SEZNAM TABULEK	140
SEZNAM GRAFŮ	142
SEZNAM PŘÍLOH.....	143

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá analýzou motivace pracovníků a navrhuje změny motivačního programu pro společnost ALTREVA spol. s r.o.

Pro zpracování této práce byla vybrána společnost ALTREVA spol. s r.o., která se zabývá výrobou pracovního oblečení a sídlí ve městě Třebíči. Tato společnost byla vybrána za účelem sestavení práce z důvodu její vhodné velikosti a nutnosti řešit problém nedostatečné motivace pracovníků.

Důležitým posláním každé organizace je dosahovat předem stanovených cílů, které jsou ve většině případů založeny na dosahování co nejlepších výsledků a co největšího výsledku hospodaření. Splnění těchto cílů vyžaduje schopné a výkonné pracovníky a proto je velice důležitá jejich motivace. Dobře sestavený motivační program napomáhá k vyšším výkonům jednotlivých zaměstnanců, což se odráží v jejich produktivitě práce.

Motivaci pracovníků lze stimulovat několika způsoby. Mohou to být například peněžní nebo nepeněžní odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány na základě jejich výkonů, nebo také kvalita pracovního prostředí a mnoho dalších faktorů. Každý pracovník je jedinečný a působí na něho jiné formy motivace, proto je potřeba této problematice věnovat náležitou pozornost a také trpělivost, protože je to dlouhý a náročný proces.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. První část je věnována teoretickým poznatkům k dané tématice, kterými jsou motivace, motivace k práci, motivační teorie, motivační program, řízení pracovního výkonu a hodnocení a odměňování pracovníků. Druhá část práce je zaměřena na analýzu problémů a současné situace, jenž zahrnuje popis a analýzu vybrané společnosti, analýzu konkurence, analýzu trhu práce, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a výslednou SWOT analýzu. Třetí a zároveň poslední část práce obsahuje vlastní návrhy řešení na zlepšení současného motivačního programu společnosti a vyčíslení nákladů a přínosů těchto navrhovaných změn.

1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost ALTREVA spol. s r.o. je jedním z největších výrobců kvalitních profesních oblečení v České republice a také jedním z největších zaměstnavatelů v okrese Třebíč. Pokud si tato společnost chce udržet svoji pozici na trhu a upevnit svoji konkurenceschopnost je velice důležité, aby zvyšovala spokojenost klíčových pracovníků a zamezila jejich odchodu ke konkurenci.

Nedostatečná motivace pracovníků je jednou z hlavních příčin jejich fluktuace. Zejména ve výrobní společnosti je důležité, aby zaměstnanci zůstávali na svých místech a plnili dlouhodobé cíle podniku a proto je potřeba věnovat dostatečnou pozornost jejich rozvoji a zlepšování jejich pracovních výkonů. Dobře nastavený motivační program je přínosem nejen pro společnost, ale i pro jednotlivé zaměstnance.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny v motivačním programu společnosti, které povedou ke zvýšení motivace pracovníků a také k jejich celkové spokojenosti. Zvýšená motivace zaměstnanců se následně projeví v rostoucí produktivitě práce, která je klíčovým faktorem pro zlepšování celkových výkonů společnosti a jejich hospodářských výsledků.

Dílčí cíle jsou zaměřeny na analýzu firmy a jejího okolí, do které patří především personalistika, ukazatele zkoumající hospodaření společnosti, analýza stávajícího motivačního programu, konkurence a trhu práce.

Ke splnění hlavního cíle je také důležité splnit řadu dalších dílčích cílů, mezi které patří nastudování dané problematiky z odborné literatury a internetových zdrojů, zajištění interních i externích informací o společnosti včetně prostudování jejich interních materiálů, osobní konzultace s ředitelem společnosti a některými dalšími pracovníky a v neposlední řadě výzkum provedený na základě dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky v oblasti motivace pracovníků malých a středních podniků.

Teoretická východiska práce jsou rozdělena do několika podkapitol, do nichž můžeme zařadit motivaci, pracovní motivaci, motivační teorie, motivační program, řízení pracovního výkonu a poslední částí je hodnocení a odměňování pracovníků. Všechny tyto podkapitoly vymezují základní pojmy a poznatky k dané problematice.

2.1 Motivace

Všechny organizace se zaměřují především na to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně pracovního výkonu lidí. Věnují zvýšenou pozornost nejúčinnějším způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí, podmínek v organizaci a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, při kterém by jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.¹

Teorie motivace zkoumá zejména proces motivování a proces utváření motivací. Dává nám odpověď na to, proč se lidé chovají určitým způsobem při práci a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co společnosti mohou udělat pro povzbuzování pracovníků, aby uplatnili veškeré své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, které podpoří splnění všech cílů organizace a také uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se také faktory, které mají vliv na spokojenost s prací a na pracovní výkon.²

Hlavním cílem uplatňování a chápání motivační teorie je získat pomocí lidí takovou přidanou hodnotu, která přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout zejména pomocí svobody jednání a rozhodování a také řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí existuje prostor pro to, aby se lidé sami rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 219.

² Tamtéž, s. 219.

Mohou dělat pouze tolik, aby se s danou rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce lépe a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí závisí na vůli pracovníka a může být klíčovou složkou pro výkon celé organizace.³

Naneštěstí jsou přístupy k motivování často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak proces motivace funguje. Tento proces je ovšem mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají odlišné představy a stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky, které směřují ke splnění těchto cílů. Je chybné se domnívat, že všem lidem bude vyhovovat pouze jeden přístup k motivování. To je jeden z důvodů, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zcela zjednodušující. Motivování bude fungovat více efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.⁴

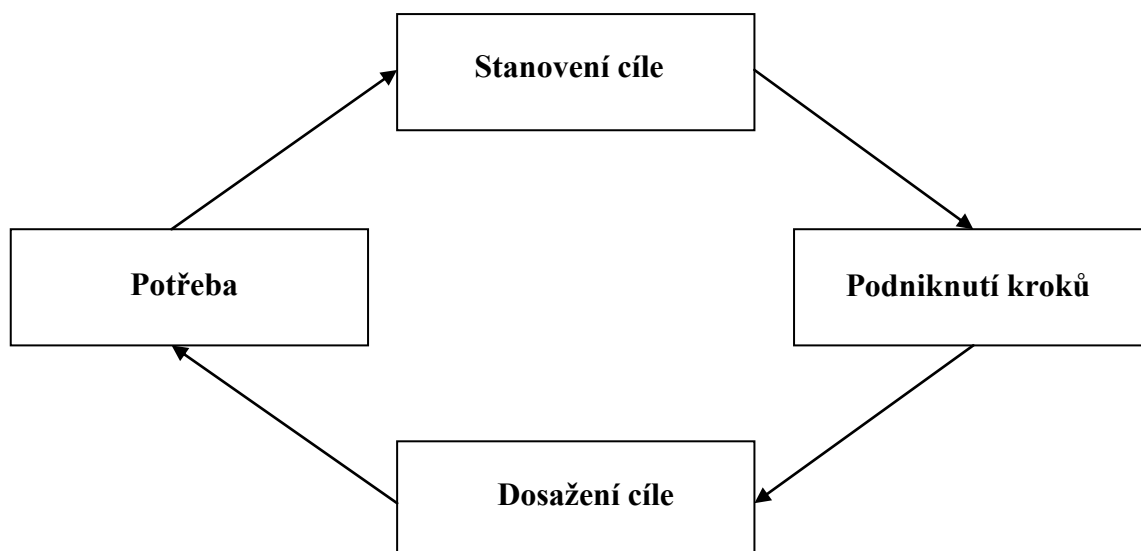
2.1.1 Proces motivace

Model procesu motivace naznačuje, že motivace je iniciována mimovolným nebo vědomým zjištěním nespokojených potřeb, které vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se způsoby chování nebo cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje v případě, že se objeví potřeba podobná. Pokud ovšem cíle dosaženo není, je méně pravděpodobné, že se budou tyto kroky v budoucnu opakovat.⁵

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 219.

⁴ Tamtéž, s. 219.

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 296.



Obrázek 1: Proces motivace (Převzato ze ⁶)

2.1.2 Faktory působící na motivaci ⁷

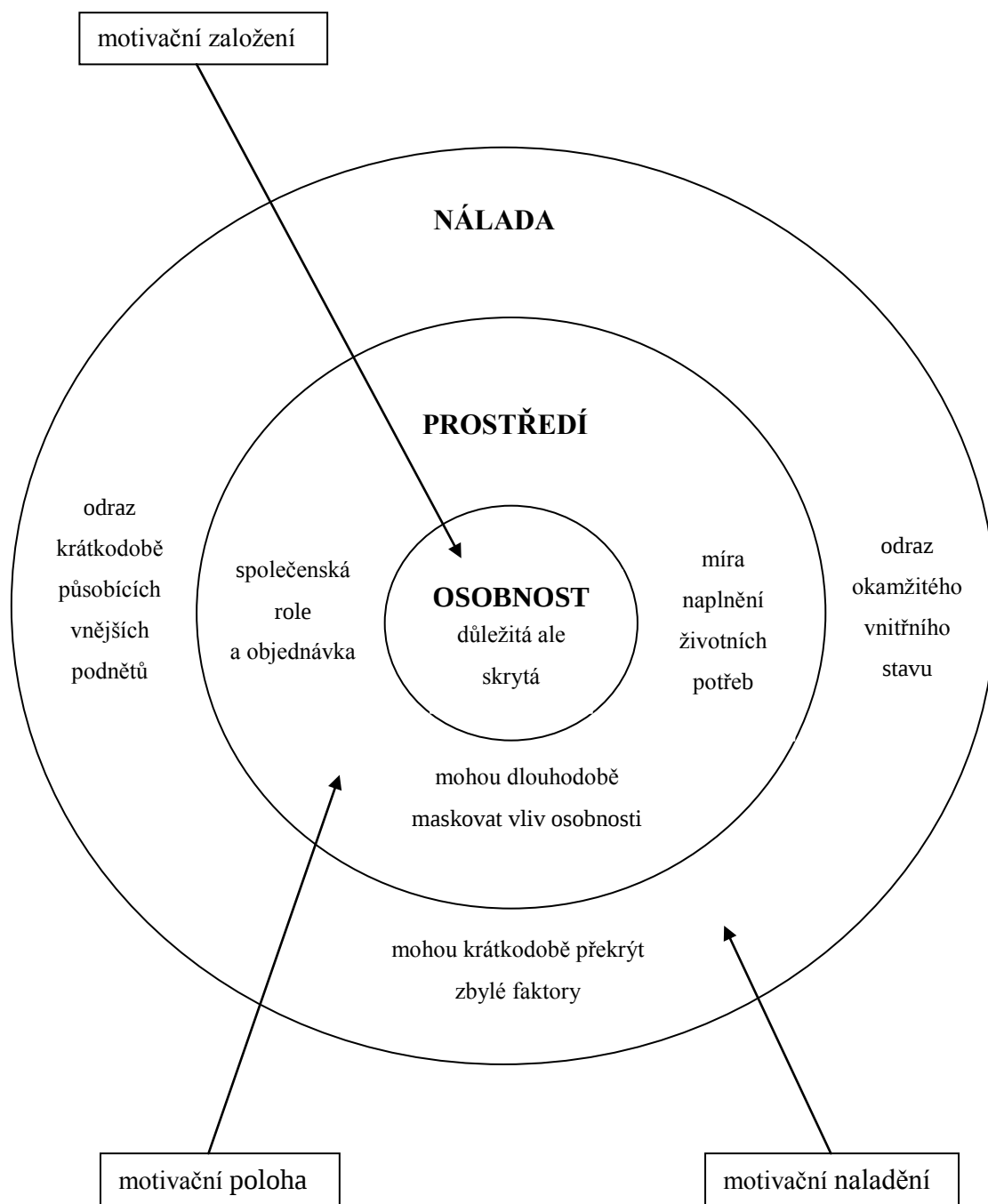
Stav motivace určitého člověka si můžeme představit jako souhrn tří klíčových faktorů:

- osobnosti,
- dlouhodobých vlivů prostředí,
- krátkodobého vlivu aktuální situace (nálady).

V řadě od osobnosti k situaci přitom roste jak proměnlivost těchto faktorů, tak i jejich přístupnost pro pozorování. Proto si můžeme představit motivační pole jako tři soustředěné kruhy.

⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 296.

⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2011. s. 74.



Obrázek 2: Motivační pole (Převzato ze ⁸)

⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2011. s. 75.

2.1.3 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami:

1. Lidé motivují sami sebe tak, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich vlastní potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů.
2. Lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím různých metod, jako je například odměňování, povyšování, pochvala atd.⁹

Podle charakteristiky Herzberga a kol. můžeme motivaci rozčlenit do dvou typů:

- Vnitřní motivace – Herzberg tuto motivaci definoval jako „motivaci vycházející z práce samé.“ Dochází k ní v případě, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají je pro ně vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena zejména pravomoc a odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost k využívání a rozvíjení schopností a dovedností a příležitost k postupu a růstu pracovních funkcí.
- Vnější motivace – dá se charakterizovat jako to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny (zvýšení platu, povýšení, pochvala, uznání,...), ale také tresty (disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu).¹⁰

2.1.4 Stimulace

Stimulace představuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a také usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivity úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a s ním souvisejících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, trestem, sankcí). Žádoucí účinek má ovšem pouze taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací člověka. Jako stimuly tedy můžeme označit takové podněty, které vyvolávají změny v motivaci daného jednotlivce. Tyto podněty můžeme rozčlenit na:

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 220.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 110.

- impulzy – vnitřní podněty (např. bolest zubu)
- incentivy – vnější podněty (např. finanční odměna nebo pochvala).¹¹

Stimulace k práci pak znamená cílevědomé a záměrné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců (ovlivňování jejich pracovní ochoty). Pracovní motivace je optimální v tom případě, jsou-li osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování účinných podnětů, které se shodují s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků.¹²

2.2 Motivace k práci

Pro praktickou aplikaci poznatků, které se týkají teorie motivace k práci je důležité zjišťování mechanismů, jež jsou hybnou silou pracovní aktivity lidí. Zjištěné výsledky totiž slouží jak ke strategickému, tak k operativnímu řízení nebo ke konstrukci a zaměření stimulů a ovlivňování pracovníků dané organizace. Identifikace faktorů, které ovlivňují výkonnost pracovníků je zaměřena nejen na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je snaha o zapojení co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnanců. Jelikož se jedná zejména o jednání pracovní, zajímají nás všechny faktory, které mají přímý či nepřímý vztah k uspokojování potřeb prostřednictvím práce, a čeho lidé dosahují v různé míře dle toho, jaké je jejich pracovní jednání a výsledek.¹³

Z hlediska konečného cíle pracovní činnosti je v každé společnosti žádoucí určitá úroveň pracovního výkonu, která zabezpečuje přežití v tržním prostředí. V popředí jsou ty faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost a projevují se v kvalitě výkonu celé organizace.¹⁴

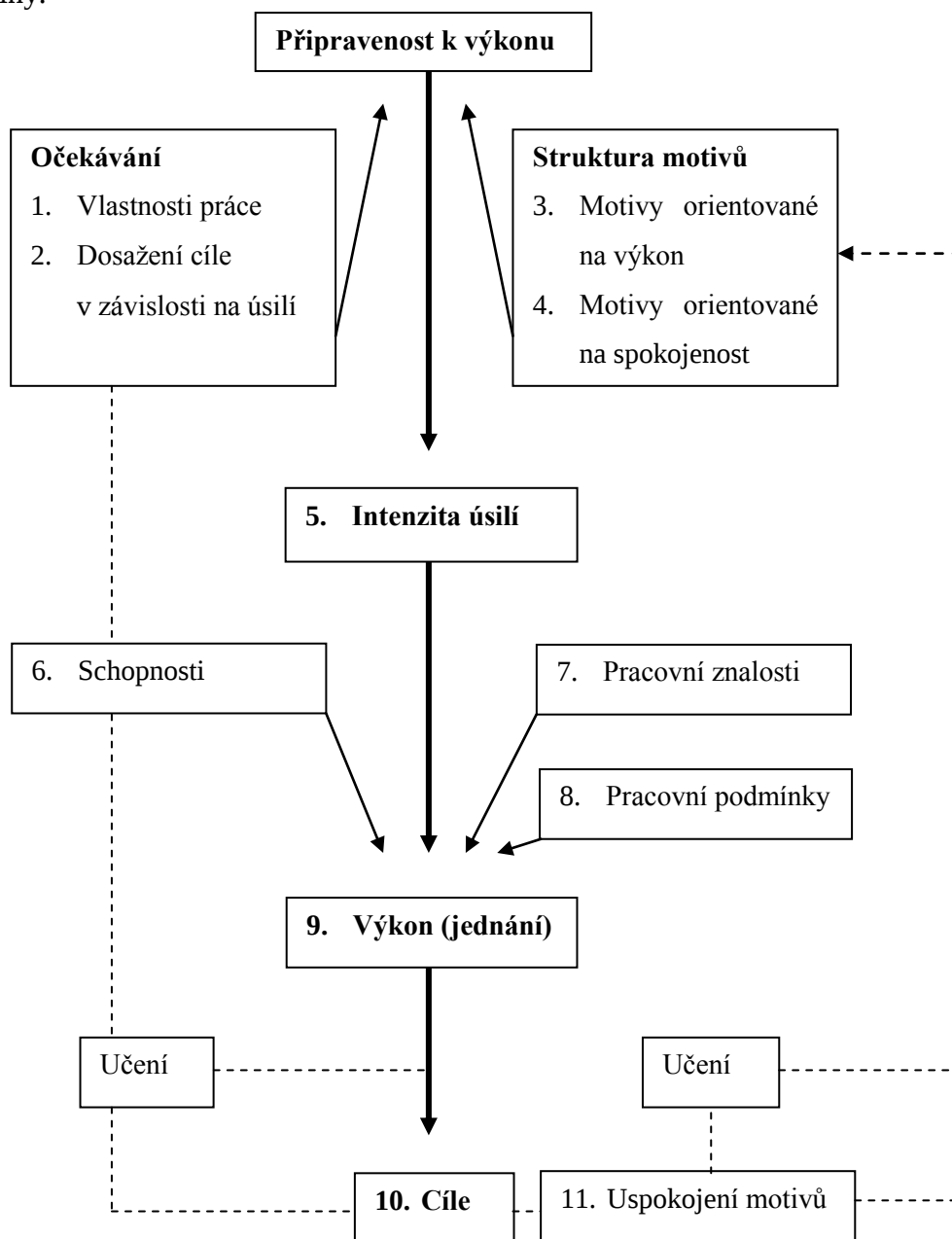
¹¹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. s. 224.

¹² Tamtéž, s. 224.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 162.

¹⁴ Tamtéž, s. 162.

Kvalita práce a intenzita úsilí je ovlivněna v zásadě dvěma složkami regulace lidského jednání. Je to působení vnitřních podnětů (motivátorů) a vnějších pobídek (stimulů). Tyto póly motivace působí buď v souladu, nebo rozporně. Když není ovlivnění širším okolím, pak pracovní jednání zaměstnance závisí pouze na vztazích mezi individuálními potřebami, postoji k práci a normami jednání pracovní role jednotlivce a pracovní skupiny.¹⁵



Obrázek 3: Determinanty pracovního výkonu (Převzato ze¹⁶)

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 162.

¹⁶ Tamtéž, s. 163.

Z vymezení uvedených faktorů a jejich vztahu vyplývá, že ochota a připravenost k pracovnímu výkonu může ovlivnit rozhodujícím způsobem pouze intenzitu úsilí pracovníka. Pro dosažení užitečného efektu pracovní činnosti a dosažení daného cíle je nutné, aby se do procesu připojily faktory schopností a pracovních znalostí, ale i pracovní podmínky, za nichž práce probíhá. Objektem stimulace k práci přitom mohou být faktory, které jsou přímo závislé na volném přístupu zaměstnance (chtít). Ostatní faktory spojené se skutečností, že jejich úroveň je rozhodující částí ovlivněna jinými skutečnostmi než přímou snahou, pracovním úsilím (umět, znát), jsou předmětem jiných aktivit managementu lidí, jako jsou např. vzdělávací a rozvojové programy. Přestože je škála schopností do značné míry přirozenou dispozicí každého jednotlivce, tak jsou pracovní znalosti a dovednosti především výsledkem vzdělávání a rozvoje profesních návyků a dovedností. Významnou úlohu v zaměření motivačních nástrojů na vzdělávací aktivity a rozvoj znalostí, dovedností a schopností zde může sehrát i proces motivace.¹⁷

2.3 Motivační teorie

Existují různé přístupy k motivaci, které jsou založené na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek pro to, aby se lidé chovali nebo konali způsobem, který je žádoucí.
- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb), která se zaměřuje především na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.
- Teorie zaměřené na proces, které se zabývají psychologickými procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

18

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 163 – 164.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 221.

2.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že pracovník bude motivován k práci tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a říká, že lidé získávají zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb a zároveň vidí, že určité kroky napomáhají k dosažení vytčených cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné. Úspěch při dosahování cílů a také odměny tedy působí jako pozitivní podněty a upevňují chování, které přináší úspěch. Naopak selhání nebo trest představuje negativní stránku upevňování přesvědčování a signalizuje, že je potřebné hledat alternativní nástroje dosahování cílů. Tento přístup je založen výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb, dále si neuvědomuje, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.¹⁹

Tato teorie se také někdy nazývá teorie X, Y. Stoupenci teorie X tvrdí, že mohou pracovníka motivovat pouze prostřednictvím odměn a trestů (cukru a biče). Využívají se vnější a zároveň pozitivní motivační faktory, jako jsou prémie, jiné hmotné výhody, pochvaly a ocenění a také negativní motivační faktory, jako jsou sankce, omezení, ostrá kritika nebo ztráta prémie a jiných benefitů. Pracovníci tedy u této teorie plní pouze nařízení a příkazy, ale není zde prostor pro vlastní iniciativu. Naproti tomu stoupenci teorie Y se domnívají, že pracovníky nestačí motivovat pouze formou odměn a trestů, ale také je třeba uspokojit jejich psychické potřeby, jako nejistota, uznání, vlastní odpovědnost a seberealizace. Podporují tedy iniciativu pracovníků přidělováním pravomocí, nabídkou kurzů pro zvyšování kvalifikace, rozvíjením jejich potenciálu zapojováním do náročnějších projektů, poskytováním prostoru pro realizaci jejich schopností atd.²⁰

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 111.

²⁰ HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 2009. s. 26.

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

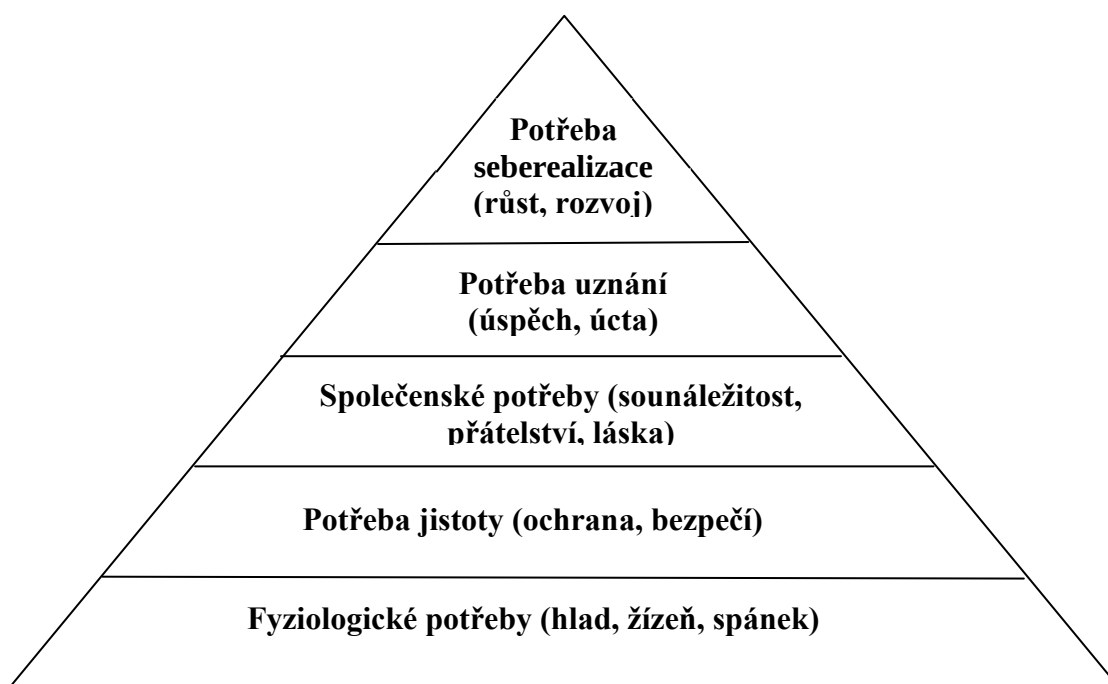
Základním znakem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba tvoří stav nerovnováhy a k opětovnému nastolení je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a také zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je potom motivováno neuspokojenými potřebami. Některé potřeby mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle, proto závisí i na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově, dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah, jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb, což komplikuje celou situaci. Přední představitelé této teorie jsou Maslow (hierarchie potřeb) a Herzberg (dvoufaktorová teorie).²¹

2.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tuto teorii blíže specifikoval Abraham Maslow a její základ je tvořen představou, že člověk není motivován vnějšími podněty (odměna, trest), ale podněty vnitřními. Všechny lidské potřeby vytvářejí určité soubory, a pokud je jeden soubor uspokojen, tak se dostane do popředí soubor jiný. Potřeby, které jsou uspokojeny, nás tedy přestávají motivovat. Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které zobrazil v určité hierarchii. Jestliže má člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, objeví se další potřeby a ty potlačí v organismu ty prvotní fyziologické, a pokud jsou i tyto uspokojeny, objeví se vyšší potřeby atd. Následující obrázek tedy vysvětluje Maslowovu teorii, že základní lidské potřeby utvářejí určitou hierarchii.²²

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 223.

²² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 29 – 30.



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb (Upraveno dle ²³)

2.3.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie bývá někdy označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že lidé mají dvě skupiny protikladných potřeb: živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a naproti tomu výhradně lidskou a kulturní potřebu psychického růstu. Na pracovní spokojenost neboli pracovní motivaci působí tedy dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. Do první skupiny faktorů patří faktory vnější - hygienické. Mají-li tyto faktory příznivou podobu, má to vliv pouze na to, že zaměstnanci nepocítují pracovní nespokojenost. Jsou-li ovšem tyto faktory v opačném stavu, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci pracovníků. Druhá skupina zahrnuje faktory vnitřní – motivátory. Mají-li tyto vnitřní faktory nepříznivou podobu, způsobují, že zaměstnanci nejsou spokojeni ani motivováni k práci. V opačném případě nastává pracovní spokojenost, pracovníci jsou motivováni a cítí vnitřní uspokojení z práce. ²⁴

²³ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 30.

²⁴ BEDRNOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 246 – 247.

Motivační a hygienické faktory

V této části můžeme hovořit o dvou skupinách faktorů, které takto nazval Frederik Herzberg. Do první skupiny patří faktory hygienické – vnější a do druhé skupiny řadíme faktory motivační - vnitřní.²⁵

Tabulka 1: Hygienické a motivační faktory (Upraveno dle ²⁶)

Hygienické faktory	Motivační faktory
• politika a administrativní procesy společnosti, • dohled, • pracovní podmínky, • plat, • vztahy s kolegy, • osobní život (a také pracovní vliv na něj), • společenský statut, • jistota.	• dosažení cíle, • uznání, • práce sama o sobě, • postup, • odpovědnost, • růst.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, a také na základní potřeby. Rovněž se nazývají kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Tyto teorie mohou být užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Do těchto teorií patří tyto procesy:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).²⁷

²⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2000. s. 17.

²⁶ Tamtéž, s. 17 – 18.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 224.

2.3.3.1 Expektační teorie

Představitelé této teorie jsou především V. Vroom, ale také L. W. Porter a E. E. Lawler. Vroomova teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu, která vede k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle, ovlivňuje míra (velikost) očekávání a také přitažlivost cíle pro jednotlivce. Čím víc je cíl přitažlivější a roste-li pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Na obdobném principu jako Vroomova teorie je také založen model Porterův a Lawlerův. Tento model je ovšem o něco složitější. Autoři této teorie vychází stejně jako Vroom z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je možné dosáhnout cíle. Toto úsilí však podle autorů nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Následné odměny pak ovlivňují spokojenost zaměstnance.²⁸

2.3.3.2 Teorie cíle

Tato teorie zformulována Lathamem a Lockem tvrdí, že výkon a motivace jsou vyšší v tom případě, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle a jsou-li náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení cílů vyšších. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a tudíž musí být jejich plnění podporováno vedením a radou. Pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je v životě zpětná vazba velice důležitá. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.²⁹

2.3.3.3 Teorie spravedlnosti

V podstatě i tato teorie vychází z kognitivních teorií motivace a k jejím předním představitelům patří J. S. Adams. Základem koncepce je fenomén sociálního srovnání. Pracovníci z vlastní tendence srovnávají svůj vklad do práce (ve smyslu intenzity pracovního vypětí, ale i ve smyslu náročnosti práce na schopnosti a odpovědnosti) s vkladem svých kolegů vykonávajících srovnatelnou činnost a také efekt, který mu

²⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 62 – 63.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 226.

přináší práce s efekty, které přináší srovnatelná práce jeho spolupracovníkům. Efektem mohou být například peníze, které lidé dostávají za svou práci, ale i uznání nebo přízeň nadřízeného pracovníka, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup atd. Jestliže pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se většinou motivace tento nerovnovážný stav odstranit.³⁰

2.4 Motivační program

Motivování zaměstnanci nepadají z nebe a proto je vedle manažerských motivačních schopností potřeba získání i určitého systému motivace, které posiluje takové chování pracovníků, jaké společnost vyžaduje. Systém motivace pracovníků, který je účinný, se opírá o dva základní nástroje:

- pracovní prostředí, které podporuje motivaci zaměstnanců,
- systém odměn, kterým chápeme zejména soubor pravidel umožňujících pracovníkům získat jistou odměnu (nejčastěji finanční) za dosažení určitého cíle či osvojení si nějakého způsobu chování.³¹

V jednání člověka dochází často k tomu, že některé cíle nejsou naplněny a odpovídající motivy nejsou uskutečněny. Proto je potřeba vytvořit takový motivační program, který zabráni těmto nepříznivým situacím a který stimuluje členy podnikového kolektivu s cíli společnosti a danými úkoly. Motivační program tedy usiluje o komplexní a cílevědomé působení na kolektiv zaměstnanců. Tento program musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z významné z hlediska pracovníků. Jedná se zejména o:

- stanovení společenského a ekonomického postavení podniku,
- uplatnění, zařazení a perspektiva společnosti,
- vymezení podmínek pro optimální využití zaměstnanců,
- zajištění, aby byli pracovníci připraveni na změny ve společnosti,
- zajištění zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky v podniku,
- vymezení vztahů mezi společnostmi, zaměstnanci a pracovními skupinami.³²

³⁰ BEDRNOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 248.

³¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. s. 93.

³² VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. 2012. s. 250.

Dobrý motivační program tedy zahrnuje všechny personální činnosti a je odrazem sociální a personální politiky podniku.³³

2.4.1 Postup při tvorbě motivačního programu³⁴

Možnost postupu při tvorbě motivačního programu může být následující:

1. Zjištění stavu a účinnosti jednotlivých faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (dotazníky, osobní rozhovory). Zpravidla je v této činnosti nezbytná pomoc psychologů či poradců na vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu společnosti vychází ze zjištěného stavu a obsahuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a celkové vnitřní klima v oblasti vztahů k zaměstnavateli a mezilidských vztahů.
3. Stanovení všech cílů motivačního programu (určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů k zaměstnání, kterých je žádoucí dosáhnout ke splnění cílů organizace).
4. Určení nástrojů a zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků. Zejména takové opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím aktivity a zájmu pracovníků. Má-li být motivační program účinný, musí zahrnovat veškeré základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného klimatu a organizační kultury zahrnuje celou řadu opatření v oblasti hmotných podnětů (odměňování, zaměstnanecké výhody), ale i výběr, rozmisťování, hodnocení a zvyšování odborných znalostí a schopností pracovníků. Navrhované opatření je možno rozčlenit do těchto oblastí:
 - zkvalitnění hodnocení a výběr zaměstnanců pro plánování dalšího rozvoje a kariéry,
 - tvorba účinného mzdového systému a výhod pro zaměstnance,
 - péče o sociální rozvoj zaměstnanců,
 - opatření pro další rozvoj pracovníků,
 - utváření vztahů k zaměstnavateli,

³³ VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. 2012. s. 250.

³⁴ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 240 – 241.

- zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování.
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu, stanovení postupu, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

2.4.2 Balíčky výhod pro pracovníky³⁵

Lidé nepracují pouze pro plat nebo mzdu a proto můžeme do motivačního programu zahrnout balíčky zaměstnaneckých výhod. Většinou existuje celý balíček odměn a měl by být sestaven především s cílem motivace. Funkce tohoto balíčku má dva základní cíle. Prvním cílem je zaujmout správné kandidáty na pracovní pozici a umožnit realizaci úspěšného náboru a výběru. Upoutání pozornosti kandidátů, kteří splňují podmínky, je konkurenčním procesem. V mnoha oblastech práce mají pracovníci na výběr a zaujme je právě ta organizace, která nabídne něco lepšího než ostatní potencionální zaměstnavatelé. Druhým cílem je udržení lidí na pracovních místech a povzbuzování, aby zůstali ve vaší společnosti i za cenu, že postoupí na jinou pozici, než na které původně byli.

Balíček zaměstnaneckých výhod má mnoho složek, které se mohou lišit. Zahrnují například:

- plat,
- zabezpečení v důchodu,
- služební vůz,
- vyplácení bonusů a prémie,
- právo obchodovat s akciemi za danou cenu,
- výhodné půjčky,
- slevy na firemní služby a výrobky,
- zdravotní a různá pojištění,
- skupinové prémie.

³⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009. s. 57 – 58.

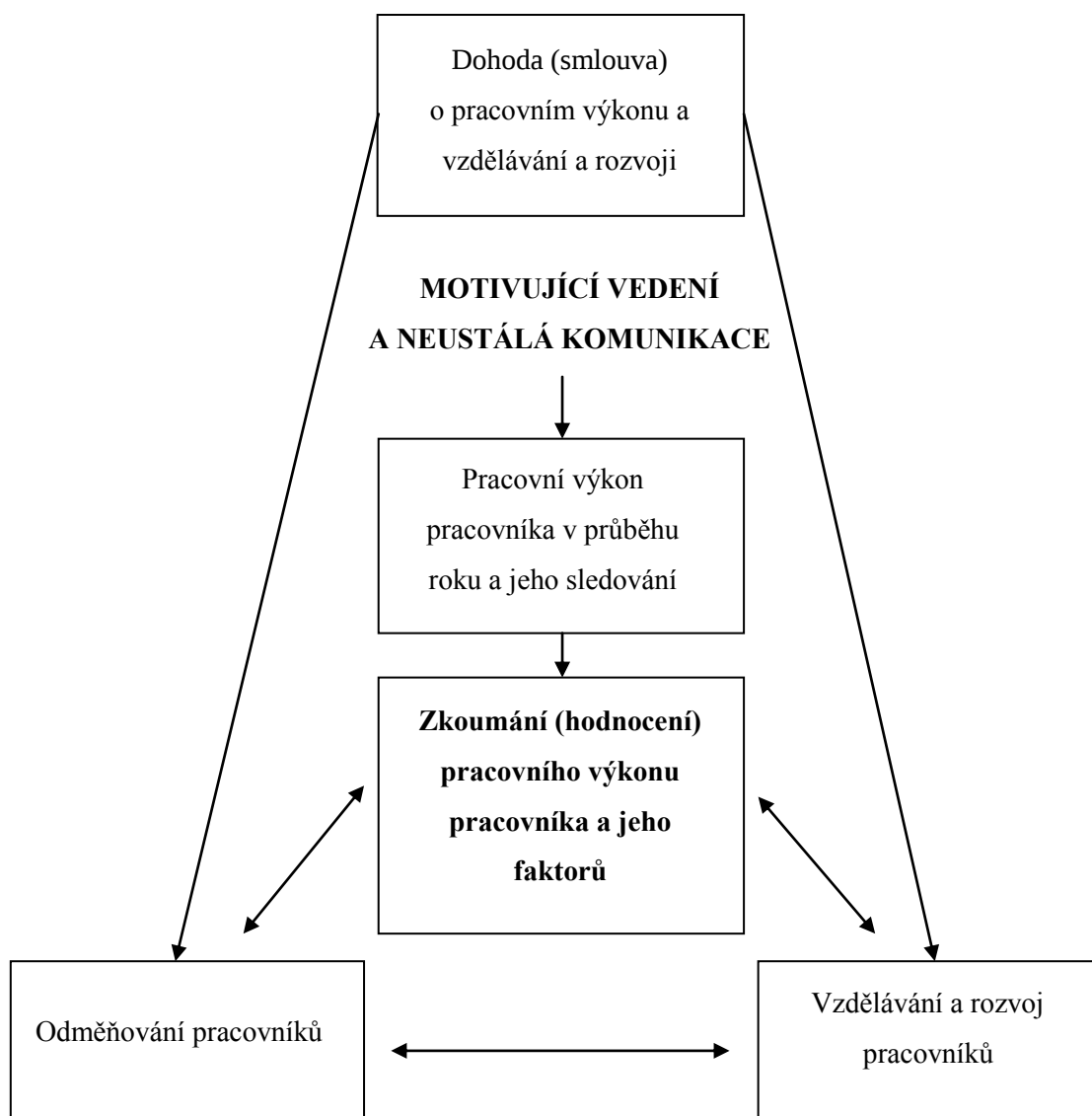
2.5 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců byl a je hlavní náplní personální práce, neboť organizace si najímá pracovníky právě z toho důvodu, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak jejich pracovní cíle. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce spočívá již v Taylorových zásadách vědeckého řízení a odráží situaci na přelomu 19. a 20. století. Tento přístup klade důraz na specializaci práce, jednoznačně stanovené úkoly a postupy, a tím i na přesně definovaná pracovní místa. Také se opírá o hierarchii, moc, kontrolu a direktivní přístup k lidem. Výsledkem tohoto přístupu je, že pracovník je objektem řízení a rozhodování, jemuž se dávají rozkazy, které je povinen plnit. Řízení pracovníků se orientuje spíše na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti, na jednostranný tok informací a příkazů shora než na dialog, na obviňování než na včasné řešení daných problémů a na dodržování formalit než na komunikaci a oboustranné naslouchání.³⁶

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu pro vytváření pracovních míst a úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím každého zaměstnance. Musí ovšem také respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, protože pracovníci organizací jsou stále rozmanitější a stávají se partnery a v podstatě podnikateli a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. Moderní řízení pracovního výkonu si také uvědomuje, že přesně definované pracovní místa jsou brzdou žádoucí flexibility a je třeba je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji stanovenými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil jednotlivých zaměstnanců. Do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství prvků, které zvyšují jeho motivaci. Tyto zásady jsou východiskem k novému přístupu pracovního výkonu a jeho hodnocení.³⁷

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 202.

³⁷ Tamtéž, s. 203.



Obrázek 5: Řízení pracovního výkonu (Převzato ze ³⁸)

2.6 Hodnocení a odměňování pracovníků

Další důležitou činností v řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků. Aby hodnocení probíhalo podle potřeb organizace, měla by mít zajištěny i již dříve popsané činnosti, jako je například popis pracovního místa, úspěšně ukončené adaptační procesy u svých nových pracovníků, samozřejmě by se měly sestavovat motivační programy a jednotliví zaměstnanci by měli znát své programy pracovní kariéry atd.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 204.

V praxi se hodnocení zabývá pouze některými z těchto úkolů a je zpravidla podkladem pro odměňování, a proto je zaměřeno hlavně na pracovní výkon, jestliže je jeho cílem rozvoj managementu, je zaměřeno na osobnost daného pracovníka.³⁹

2.6.1 Hodnocení pracovníků

Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a také zájmů každého zaměstnance. Na první pohled se tato jednoduchá formulace jeví jako veskrze zaměřená na pracovníky. Pravdou ovšem je, že společnosti, které se soustředí na plné využití všech schopností a oblastí zájmů každého pracovníka, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pak působí pozitivně na produktivitu a tím se zvyšuje konkurenční výhoda dané organizace. Těží z toho nakonec všichni.⁴⁰

Podnik využívá hodnocení zaměstnanců ke:

- zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků,
- rozvoji potenciálu u jednotlivců,
- plánování a navrhování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi jednotlivými pracovníky a jejich vedoucími.⁴¹

Hodnocení pracovníků umožňuje vedení:

- motivovat zaměstnance, aby dosahovali vyššího výkonu,
- vyjadřovat své názory na pracovníky a dávat jim zpětnou vazbu,
- pochopit přání a zájmy pracovníků vzhledem k dalšímu rozvoji,
- rozvíjet přednosti zaměstnanců a naopak eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity pro pracovníky,
- stanovovat spravedlivou mzdu a pohyblivé složky mzdy.⁴²

³⁹ DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 2008. s. 236.

⁴⁰ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 2010. s. 12 – 13.

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 59.

⁴² Tamtéž, s. 60.

Zaměstnanci si z hodnocení odnáší:

- ocenění jejich vlastní práce a motivaci k dalšímu úsilí,
- pohled vedoucího pracovníka na svou práci,
- možnost prezentovat své potřeby a cíle,
- příležitost k vyjádření svých dalších rozvojových nároků.⁴³

2.6.2 Odměňování pracovníků

Odměňování je významnou personální oblastí jak pro společnost, tak pro pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za vykonanou práci a mnohé další odměny ovlivňují množství i kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeфекtivnějších nástrojů pro motivaci zaměstnanců, které má společnost a nadřazení pracovníci k dispozici.⁴⁴

Každá společnost je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by tedy měl v každé společnosti odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich zaměstnanců a zároveň by měl být spravedlivý a motivující. Záleží potom na každé organizaci, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla a jaké nástroje a postupy při odměňování využije.⁴⁵

Odměny mohou být vázány na význam a povahu vykonávané práce nebo na výkon pracovníka. Mohou mít jak peněžní, tak nepeněžní formu či mohou mít podobu povýšení, nějakých zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání veřejného uznání výsledků atd. Současné odměňování zahrnuje vedle platu či mzdy i jiné hmotné odměny (většinou závislé na pracovním výkonu), které poskytuje zaměstnavatel pracovníkům nezávisle na jejich pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké benefity (výhody).⁴⁶

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 60.

⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 160.

⁴⁵ Tamtéž, s. 160.

⁴⁶ Tamtéž, s. 160.

Odměny se mohou dělit na dvě skupiny:

1. Vnitřní odměny:

- pocit úspěšnosti,
- sebeúcta,
- pocit z naučení něčeho nového,
- pocit z toho, že jsme něčím přispěli týmu nebo k celkovému úsilí,
- seberealizace.

2. Vnější odměny:

- odměny peněžní,
- zaměstnanecké výhody,
- dobré pracovní podmínky,
- osobní rozvoj,
- povýšení nebo příležitost ke kariéře,
- rozmanitost a podnětnost práce,
- postavení ve společnosti,
- postavení mimo společnost,
- pochvala,
- přátelství.⁴⁷

K nejčastějším benefitům poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci patří:

- příspěvky na stravování, zejména formou stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj pracovníků (zvyšování kvalifikace),
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvky na penzijní připojištění s příspěvkem státu,
- příspěvky na životní pojištění,
- příspěvky na masáže, rehabilitaci a posilovací služby,
- nákup vitamínů,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky,

⁴⁷ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 2007. s. 160.

- dary k životním a dalším výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při nepříznivé finanční a sociální situaci zaměstnance či při dlouhodobé nemoci,
- prodej zvýhodněných výrobků nebo služeb,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovním místě či občerstvení,
- poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zajišťování či hrazení dopravy do zaměstnání,
- poskytnutí přechodného bezplatného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery a poskytování akcií pracovníkům,
- podpora vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek atd.⁴⁸

Existují dvě formy pro poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- *Fixní způsob* – zde zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní výhody pro pracovníky s určením pro všechny zaměstnance a je na samotném pracovníkovi, zda tyto benefity využije nebo ne. Ovšem nevýhodou tohoto systému je to, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu těchto výhod, ale pracovníci o ně nemusí mít zájem.
- *Flexibilní způsob (cafeteria systém)* – zaměstnavatel stanoví firemní balíček výhod pro pracovníky a stanoví také roční limit bodů pro každého pracovníka. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí právě takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru těchto benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené zaměstnanecké výhody a z celkové výše bodů, které mu byly přiděleny. Pracovníci tak můžou v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání výhod podle vlastních preferencí.⁴⁹

⁴⁸ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010. s. 1 – 2.

⁴⁹ Tamtéž, s. 2.

3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část diplomové práce je zaměřena na vybranou společnost, kterou je ALTREVA spol. s r.o. Tato část je rozdělena na několik dílčích částí, do kterých je zařazen popis společnosti, personálního vývoje společnosti, analýza současného motivačního programu, dotazníkové šetření, analýza konkurence, analýza trhu práce, shrnutí analytické části a SWOT analýza.

3.1 Popis společnosti

Popis společnosti osahuje základní údaje o společnosti, profil a vztahy společnosti, předmět činnosti, klasifikaci CZ NACE, odběratelsko-dodavatelské vztahy, hospodaření a předpokládaný vývoj společnosti a organizační strukturu.

3.1.1 Základní informace o společnosti ^{50, 51}

<u>Obchodní jméno:</u>	ALTREVA spol. s r.o.
<u>Sídlo:</u>	Brněnská 331, 674 01 Třebíč – Nové Město, Česká republika.
<u>Rok vzniku:</u>	1994.
<u>Zápis do OR:</u>	19. 05. 1994, Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 15305.
<u>IČ:</u>	60707879.
<u>DIČ:</u>	CZ60707879.
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručením omezeným.
<u>Základní kapitál:</u>	19 159 000 Kč.
<u>Předmět podnikání:</u>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výroba elektřiny. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.

⁵⁰ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁵¹ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

Jednatel společnosti: Ludmila Tesařová.

Počet zaměstnanců: 186 (jedná se o průměrný počet zaměstnanců za rok 2013).

Zisk po zdanění: 40 618 000 Kč (zisk po zdanění za rok 2012).



Obrázek 6: Logo společnosti (Převzato ze ⁵²)

3.1.2 Profil společnosti

ALTREVA spol. s r.o., která má sídlo v Třebíči, patří mezi největší výrobce kvalitního profesního oblečení v České republice. Tato společnost byla založena v roce 1994 jako společný podnik předního evropského výrobce pracovních oděvů belgické firmy ALSICO a tradičního výrobce kvalitního oblečení výrobního družstva ODĚVA Třebíč. V současné době společnost zaměstnává zhruba 187 kvalifikovaných pracovníků a vyrábí více než 600 000 kusů pracovního oblečení ročně. ⁵³

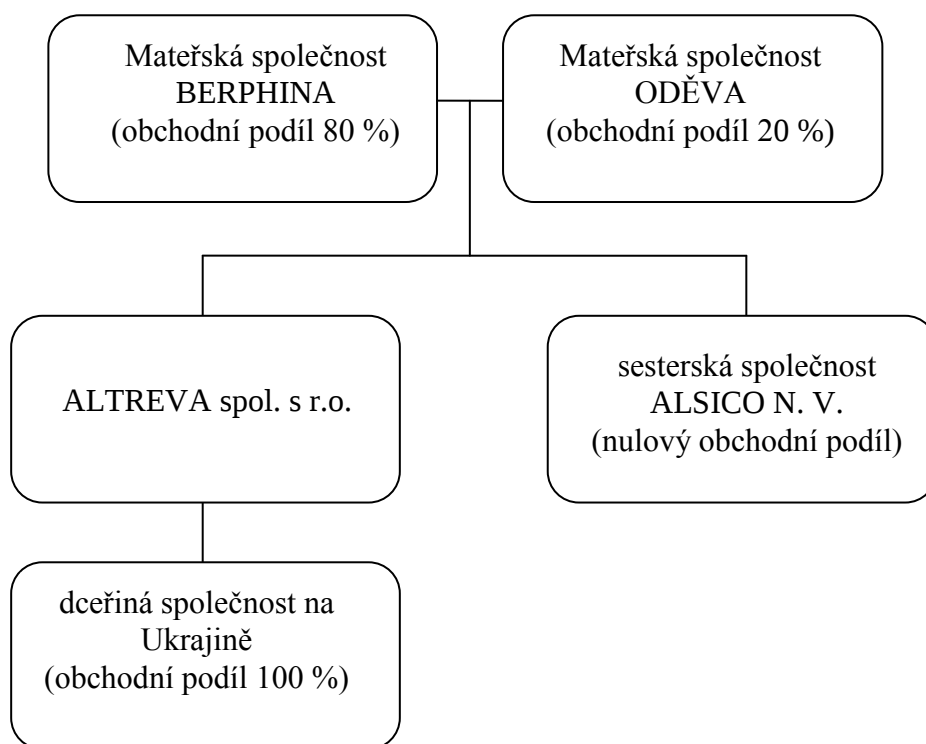
3.1.3 Vztahy společnosti

Společnost ALTREVA spol. s r.o. je ovládaná dvěma mateřskými společnostmi, z nichž první s obchodním jménem BERPHINA má sídlo v Belgii a vlastní obchodní podíl společnosti ve výši 80 %. Druhá společnost s názvem ODĚVA, výrobní družstvo sídlí v Třebíči a vlastní zbytek obchodního podílu ve výši 20 %. ALTREVA spol. s r.o. má také sesterskou společnost s názvem ALSICO N. V., která sídlí v Belgii - začátkem roku 2010 odsouhlasila valná hromada převod obchodního podílu sesterské společnosti ALSICO N. V. na mateřskou společnost BERPHINA. Vybraná společnost má také

⁵² ALTREVA. Logo společnosti. [online]. [cit. 2013–10–8].

⁵³ ALTREVA. O nás. [online]. [cit. 2013–10–2].

dceřinou společnost ALTREVA UKRAINE Ltd. se sídlem na Ukrajině, kde je jediným společníkem.^{54, 55}



Obrázek 7: Schéma vztahů společnosti (Zpracováno dle^{56, 57})

3.1.4 Předmět činnosti

Společnost ALTREVA spol. s r.o. navrhuje a dodává pracovní oděvy stříhově, velikostně a barevně přizpůsobené konkrétním požadavkům jednotlivých zákazníků prostřednictvím vlastních vývojových a výrobních kapacit.⁵⁸

Mezi výrobní a obchodní sortiment firmy patří vysoce kvalitní pracovní a ochranné oděvy, jež pokrývají všechna odvětví průmyslu, služeb a zdravotnictví, včetně speciálních certifikovaných oděvů sloužících jako ochrana proti elektrickému oblouku,

⁵⁴ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

⁵⁵ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁵⁶ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

⁵⁷ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁵⁸ ADRESÁŘ EXPORTÉRŮ. ALTREVA spol. s r. o. [online]. © 2008-2013.

nehořlavých, antistatických, kyselinovzdorných, reflexních a ESD ^A oděvů a oděvů pro čistá prostředí a na operační sály. ⁵⁹

Oblečení má vysokou kvalitou díky svému provedení, ale i díky použitým materiálům, které zaručují dlouhou životnost, stálobarevnost a snadnou údržbu. Společnost využívá při své činnosti bohaté zkušenosti získané především dlouhodobou spoluprací s průmyslovými prádelnami, které se zabývají pronájmem pracovních oděvů. ⁶⁰

Nabídku pracovního oblečení společnosti můžeme roztrždit do 4 základních kategorií:

1. Oděvy pro zdravotnictví:

- operační oděvy,
- lékařské kalhoty,
- lékařské pláště,
- lékařské košile,
- sesterské šaty
- ostatní oděvy,
- zdravotnické sukně,
- zdravotnické blůzy.

2. Oděvy pro hotely a restaurace:

- kuchařské kalhoty,
- kuchařské rondony,
- kuchařské čepice.

3. Certifikované ochranné oděvy:

- multi – norm oděvy,
- reflexní softshellové bundy,
- oděvy pro svářeče,
- reflexní nepromokavé bundy.

^A Antistatické oděvy sloužící jako ochrana před elektrostatickým výbojem (ESD).

⁵⁹ ADRESÁŘ EXPORTÉRŮ. ALTREVA spol. s r. o. [online]. © 2008-2013.

⁶⁰ Tamtéž.

4. Pracovní oděvy:

- softshellové bundy,
- pracovní bundy,
- pracovní kalhoty,
- laclové kalhoty.⁶¹

Služby, které společnost nabízí:

- *Návrh pracovních oděvů:* společnost přizpůsobí oděvy střihově, barevně a materiálově dle přání zákazníka. Dále nabízí zpracování grafického návrhu a cenovou kalkulaci na specifické modely.
- *Potisk pracovních oděvů:* na vyrobené oděvy zajistí firma realizaci potisku logem společnosti nebo jiným značením.
- *Zhotovení výšivky nebo nášivky:* další nabídkou společnosti je možnost umístění firemního značení na pracovní oděvy pomocí výšivky nebo nášivky.⁶²

3.1.5 Klasifikace dle CZ NACE

Společnost ALTREVA spol. s r.o. se podle klasifikace CZ NACE řadí do sekce C – zpracovatelský průmysl, oddíl 14 – výroba oděvů, skupina 14.1 – výroba oděvů kromě kožšinových výrobků, třída 14.12 – výroba pracovních oděvů.⁶³

3.1.6 Odběratelsko–dodavatelské vztahy

Mezi dodavatele společnosti patří jednotlivé společnosti, které dodávají této firmě materiály, z nichž se zhotovují jednotlivé oděvy a to buď tuzemské nebo zahraniční. Mezi největší dodavatele patří společnosti Klopman (Německo, Itálie), Carrington (Anglie), Ten Cate (Nizozemsko), Melchior (Německo), Lauffenmühle (Německo), Gumotex (Česká republika) a Gore (Spojené státy). Podíly jednotlivých dodavatelů

⁶¹ ALTREVA. E – shop. [online]. [cit. 2013–10–4].

⁶² ALTREVA. Naše služby. [online]. [cit. 2013–10–8].

⁶³ CZ – NACE. Klasifikace ekonomických činností. [online]. © 2014.

na činnosti společnosti závisí na výrobě konkrétních druhů výrobků vzhledem k poptávce odběratelů.⁶⁴

Společnost ALTREVA spol. s r.o. má také mnoho odběratelů jak v České republice, tak v zahraničí (Slovensko, Maďarsko, Finsko, Ukrajina, Slovinsko, Anglie, Dánsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Polsko, Švédsko, Bulharsko, Rumunsko, Rakousko, Chorvatsko), z nich mezi tři největší patří společnosti Salesianer z Rakouska, který od společnosti odebírá zhruba 53,07 % výrobků, Lindstörn z Finska s odběrem asi 14,90 % a Salesianer z Maďarska, jenž od společnosti odebírá přibližně 7,79 % výrobků.⁶⁵

3.1.7 Hospodaření společnosti^{66, 67}

Ve sledovaném roce 2012 byl průměrný evidenční počet pracovníků 187, což je ve srovnání s minulým rokem pokles o 2 pracovníky. Průměrná měsíční mzda dosáhla výše 16 426 Kč.

Společnost za rok 2012 vykázala účetní zisk před zdaněním ve výši 50 219 tis. Kč. Zisk po zdanění pak činil 40 618 tis. Kč, což je o 3 575 tis. Kč neboli o 9,65 % více ve srovnání s rokem 2011.

Společnost schválila použití hospodářského výsledku za rok 2012 ve výši 32 137 500 Kč na výplatu podílů na zisku, přičemž převedla zbývající část čistého zisku ve výši 8 480 435, 29 Kč na účet 428 – nerozdělený zisk minulých let.

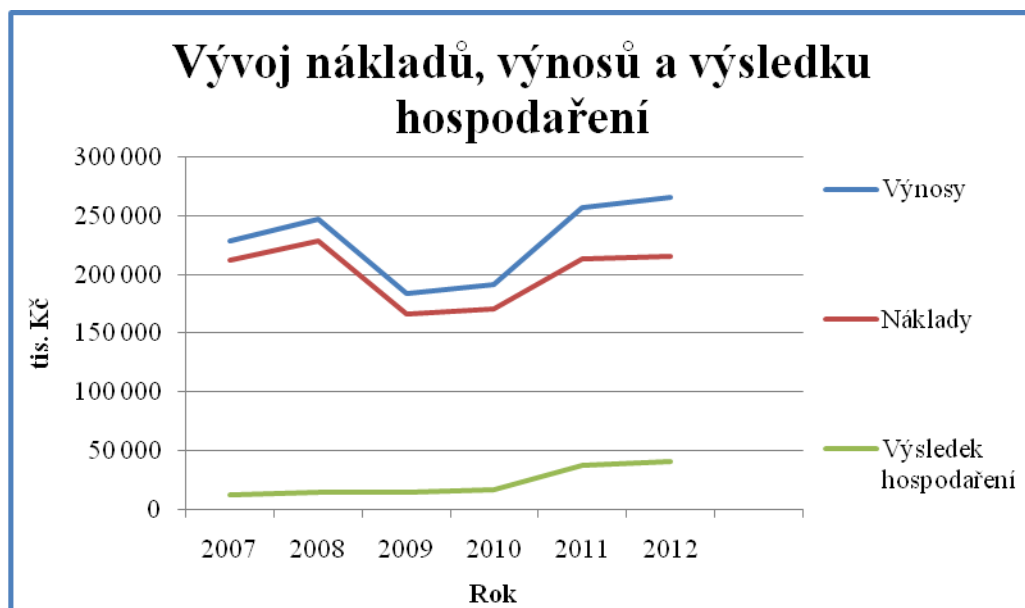
Z následujícího grafu, kde je znázorněn hospodářský výsledek společnosti, je zřejmé, že hodnoty dosahovaly svého minima od roku 2007 až po rok 2009, kdy zasáhla celou Evropu hospodářská krize. Teprve v roce 2010 se společnost začala vzpamatovávat a až do současnosti má hospodářský výsledek vzrůstající tendenci. Nejvyšší nárůst výsledku hospodaření byl evidován z roku 2010 do roku 2011, nárůst činil 119 %.

⁶⁴ ALTREVA. O nás. [online]. [cit. 2013–1–4].

⁶⁵ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 24. 9. 2013.

⁶⁶ ALTREVA. *Výroční zpráva 2012*. 2012.

⁶⁷ ALTREVA. *Zápis z valné hromady 2012*. 2012.



Graf 1: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (Zpracováno dle ⁶⁸)

Z grafu výše je vidět také vývoj nákladů a výnosů, který se vyvíjel od roku 2007 až do roku 2012 zhruba stejným způsobem až na mírné výkyvy v posledních dvou letech, kdy výnosy oproti nákladům začaly mírně stoupat – výnosy o 3,18 % a náklady pouze o 0,85 %. Je zajímavé, že výsledek hospodaření má oproti nákladům a výnosům jinou tendenci vývoje a po celou dobu sledovaného období stoupá. Největší propad výnosů se objevil v roce 2009 a 2010, což je způsobeno i nižší hodnotou vynaložených nákladů v tomto období.

Dopad hospodářské krize se po roce 2008 projevil i na výkonech společnosti a také na tržbách z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb, což je vidět v následující tabulce. Největších výkonů a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnost dosahovala v roce 2012, nejnižších naopak v roce 2009.

⁶⁸ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

Tabulka 2: Výkony, tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb a celkové náklady za rok 2007 - 2012 v tis. Kč (Zpracováno dle ⁶⁹)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výkony (tis. Kč)	216 432	234 142	172 535	180 327	253 200	255 781
Tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)	220 373	238 662	172 525	180 537	253 636	259 898
Celkové náklady (tis. Kč)	212 069	228 823	166 117	170 478	213 869	215 691

Tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží dosáhly v roce 2012 částky 259 898 tis. Kč, nárůst oproti minulému roku činil 2,47 %.

Náklady v porovnání s tržbami představují zhruba stejnou částku a kromě již zmíněného roku 2009 a 2010 mají stoupající tendenci. Je vidět, že v posledních dvou letech se společnosti daří zvyšovat tržby a náklady držet na přijatelné úrovni.

V rámci investic byl v roce 2012 nakoupen majetek za 739 tis. Kč. Jednatelka společnosti – paní Tesařová informovala společníky o schválené dotaci na výměnu oken, zateplení hlavní provozní budovy a výměnu kotlů z programu Eco – energie na úhradu 40 % nákladů. Tento investiční záměr byl proveden v roce 2013.

Celkové pohledávky společnosti byly vyčísleny na 23 888 tis. Kč, z nichž všechny spadají do pohledávek z obchodního styku – tedy za odběrateli. Závazky činí 30 063 tis. Kč a jejich největší část tvoří závazky za dodavateli, dále na sociální a zdravotní zabezpečení a ke státu. Firma neeviduje žádné dlouhodobé závazky se lhůtou splatnosti delší než 5 let. Dá se říct, že poměr mezi pohledávkami a závazky je dobrý a společnost nemá problémy s úhradou závazků nebo s inkasem pohledávek od svých obchodních partnerů. ⁷⁰

Společnost má ke konci roku 2012 evidovány tři úvěry. První dva úvěry poskytla ČSOB, z nichž první je revolvingový, který je vyčíslen na částku 3 000 tis. Kč a druhý

⁶⁹ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁷⁰ Tamtéž.

kontokorentní ve výši 4 855 tis. Kč. Třetí úvěr byl poskytnut mateřskou společností ODĚVA a činí 10 056 tis. Kč. Celkový dluh společnosti ke konci roku 2012 tedy činí 17 911 tis. Kč a vzhledem k výšce nákladů je tento závazek adekvátní.⁷¹

3.1.8 Předpokládaný vývoj činnosti společnosti⁷²

V roce 2013 je činnost společnosti zaměřena zejména na udržení dosavadní úrovně objednávek od stávajících zákazníků ze střední, severní a jižní Evropy, ale i na získání prvních zakázek od nových zákazníků z Ukrajiny a Ruska. Dále se firma jako vystavovatel zúčastní mezinárodních veletrhů A+A v Düsseldorfu (Německo) a BIOT v Moskvě (Rusko).

Také v tomto roce dojde ke zvýšení podílu delokalizované výroby na Ukrajině a dalším novým subdodavatelem se stane společnost z Thajska.

3.1.9 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti ALTREVA spol. s r.o. můžeme znázornit dle následujícího schématu. Organizační struktura udává ve společnosti jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a proto je pro danou společnost velmi důležitá.

Ve vedení společnosti stojí valná hromada, které je podřízen jednatel společnosti – Ludmila Tesařová. Pod vedení jednatele spadá logistický úsek, výrobní úsek, ekonomicko – personální úsek, technický úsek a úsek řízení jakosti.

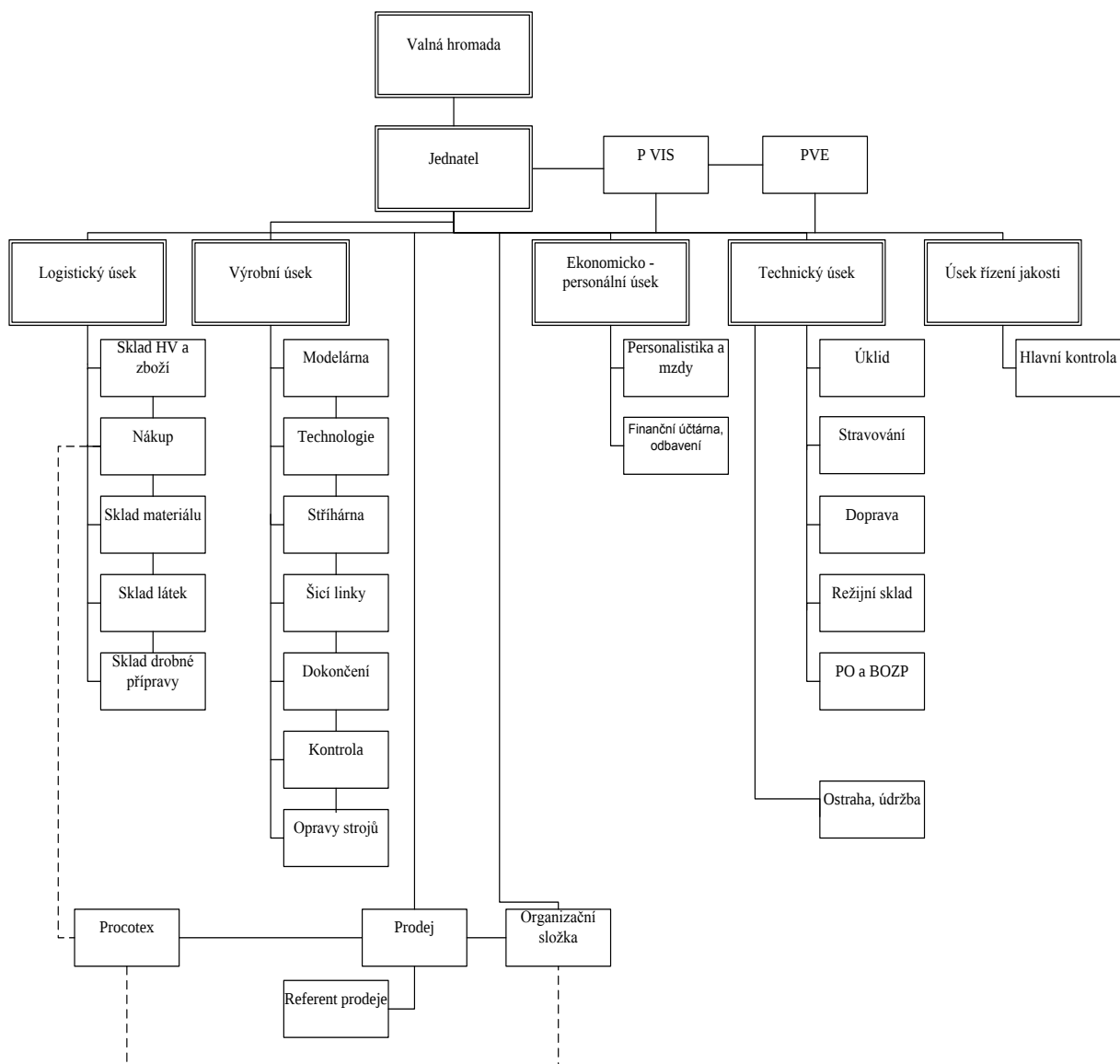
Logistickému úseku jsou podřízeny následující útvary: sklad hotových výrobků a zboží, nákup, sklad materiálu, sklad látek a sklad drobné přípravy. Pod výrobní úsek patří tyto útvary: modelárna, technologie, stříhárna, šicí linky, dokončení, kontrola a opravy strojů. Do ekonomicko – personálního úseku řadíme tyto dva útvary: personalistika a mzdy, finanční účtárna a oddělení odbavení. Pod technický úsek spadají tyto

⁷¹ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁷² ALTREVA. *Výroční zpráva 2012*. 2012.

útvary: úklid, stravování, doprava, režijní sklad, PO a BOZP a ostraha – údržba. A pod poslední úsek řízení jakosti můžeme zařadit útvar hlavní kontroly.

Dále pod vedení jednatele spadá prodej, pod který patří referent prodeje a také organizační složka.



Obrázek 8: Organizační struktura (Převzato ze ⁷³)

⁷³ ALTREVA. *Výroční zpráva 2012*. 2012.

Rozložení pracovníků v rámci organizační struktury je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 3: Rozložení pracovníků v rámci organizační struktury (Zpracováno dle ⁷⁴)

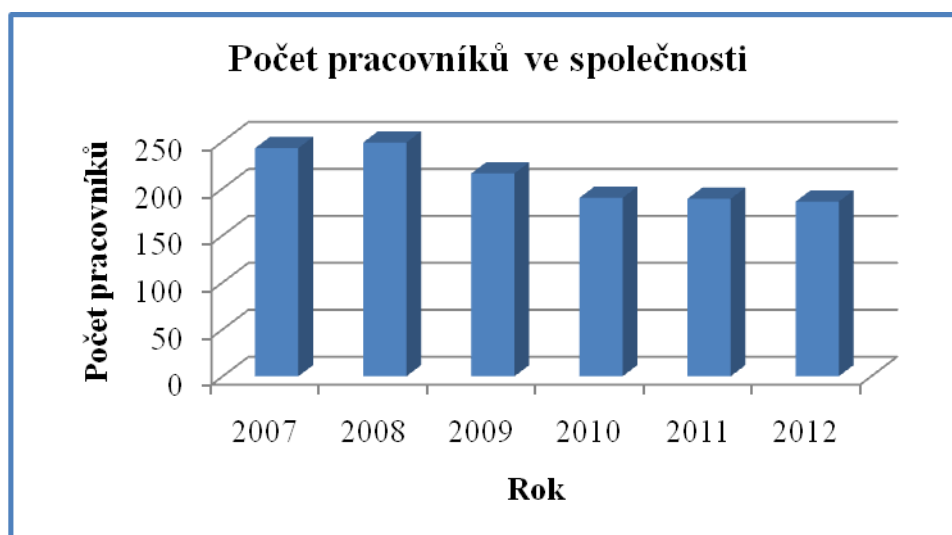
Organizační jednotka	Pracovníci (počet)
Dohotovení	12
Modelárna	11
Stříhárna	11
Obchodní úsek	8
Kontrola	8
Mistři	8
Linka č. 1	8
Linka č. 2	8
Linka č. 3	8
Linka č. 4	8
Linka č. 8	8
Linka č. 11	8
Linka č. 9	7
Linka č. 12	7
Linka č. 16	7
Sklad materiálu	6
Sklad hotových výrobků	6
Linka č. 5	6
Linka č. 7	6
Linka č. 13	6
Linka č. 10	5
Technologové	4
Ekonomický a personální úsek	4
Linka č. 17	4
Hlavní kontrola	3
Uklízečka, výdej obědů	3
Technický úsek	2
Údržba	2
Celní úsek	1

⁷⁴ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 23. 1. 2014.

3.2 Personální vývoj společnosti

Ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. se každým rokem mění počet zaměstnanců. V roce 2008 byl průměrný evidenční počet pracovníků 249 a meziročně se tak oproti předchozímu roku zvýšil o 6 pracovníků. Pro rok 2009 bylo evidováno 216 zaměstnanců, což je meziroční pokles o 13,25 % a následující rok bylo evidováno 190 pracovníků – tedy snížení o 12,04 %. Teprve v roce 2011 se počet pracovníků mírně stabilizoval na 189 a v posledním roce poklesl o pouhé 3 zaměstnance na celkový počet 186. Firma tedy eviduje klesající trend počtu pracovníků ve společnosti. Tento klesající trend je způsoben především tím, že v roce 2009 byl snížen počet šiček a to z toho důvodu, že byla část výroby převedena na Ukrajinu do dceřiné společnosti.

⁷⁵ ⁷⁶
,



Graf 2: Průměrný počet pracovníků v letech 2007 - 2012 (Zpracováno dle ⁷⁷)

V současné době zaměstnává tedy společnost 186 pracovníků a jejich průměrný věk je 48 let. Struktura jednotlivých pracovníků a jejich průměrný věk v rámci rozložení pracovníků na režijní dělníky, výrobní dělníky a TH pracovníky je zobrazena v následující tabulce. ⁷⁸

⁷⁵ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁷⁶ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 23. 1. 2014.

⁷⁷ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

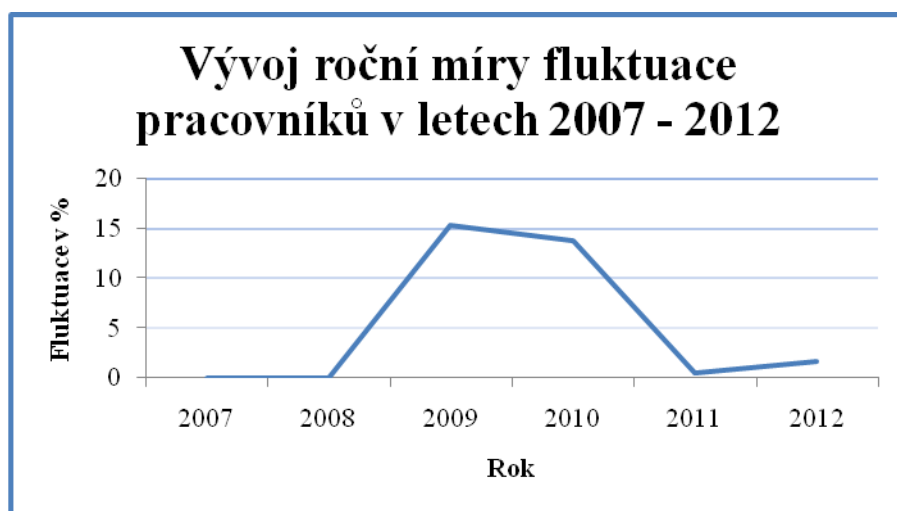
⁷⁸ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 23. 1. 2014.

Tabulka 4: Struktura pracovníků (Zpracováno dle ⁷⁹, ⁸⁰)

	Počet pracovníků	Počet žen	Počet mužů	Průměrný věk	Zastoupení v %
TH pracovníci	40	28	12	49	21,5
Režijní dělníci	6	3	3	51	3,23
Výrobní dělníci	140	140	0	44	75,27

3.2.1 Fluktuace pracovníků

Z toho důvodu, že společnost eviduje klesající trend struktury zaměstnanosti ve společnosti, byla provedena analýza fluktuace pracovníků a její vývoj je znázorněn v následujícím grafu. V roce 2007 a 2008 společnost nabírala nové zaměstnance a neodešel ze společnosti ani jeden - roční míra fluktuace tak dosahovala nulových hodnot. V následujících letech až po současnost naopak firma propouštěla pracovníky, největší roční míra fluktuace byla ve společnosti evidována v roce 2009, což bylo asi 15,28 % a v roce posledním klesla na 1,61 %. Nejvyšší míra fluktuace v roce 2009 a 2010 byla způsobena snížením počtu výrobních dělníků (šiček) z toho důvodu, že část výroby byla převedena do dceřiné společnosti na Ukrajině. ⁸¹, ⁸²



Graf 3: Vývoj roční míry fluktuace pracovníků v letech 2007 - 2012 (Zpracováno dle ⁸³)

⁷⁹ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 24. 9. 2013.

⁸⁰ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 23. 1. 2014.

⁸¹ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁸² TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 23. 1. 2014.

⁸³ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

Při porovnání fluktuace pracovníků společnosti ALTREVA spol. s r.o., jenž dosahovala v roce 2012 hodnoty 1,61 % s přirozenou mírou fluktuace v České republice v roce 2012, která dosahovala 20,6 % je zřejmé, že fluktuace ve společnosti dosahuje velmi dobrých hodnot. Doporučená míra fluktuace se uvádí 5 – 7 % a některé podniky dosahují míry fluktuace až 25 %, přičemž analyzovaný podnik patří do podniků, jejichž míra fluktuace se pohybuje v posledních letech ve vynikajícím rozmezí.^{84, 85, 86}

3.2.2 Vývoj průměrných hrubých mezd^{87, 88, 89}

Vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd byl ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. porovnán se zpracovatelským průmyslem, do kterého se podle klasifikace CZ NACE tato firma řadí, dále s krajem Vysočina, ve kterém se společnost nachází a v neposlední řadě s celou Českou republikou. Všechny údaje jsou shrnuty v následujícím grafu. Výše průměrných měsíčních hrubých mezd se ve společnosti pohybuje jak pod celorepublikovým průměrem, tak pod průměrem hrubých mezd v sekci C a v kraji Vysočina.

Pro představu v přesných číselných hodnotách činila v roce 2012 měsíční průměrná hrubá mzda ve společnosti 16 426 Kč, v sekci C – zpracovatelském průmyslu 24 532 Kč, v kraji Vysočina 22 307 Kč a v České republice 25 112 Kč.

⁸⁴ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNED. Studie: Míra fluktuace poroste. [online]. © 1996-2014.

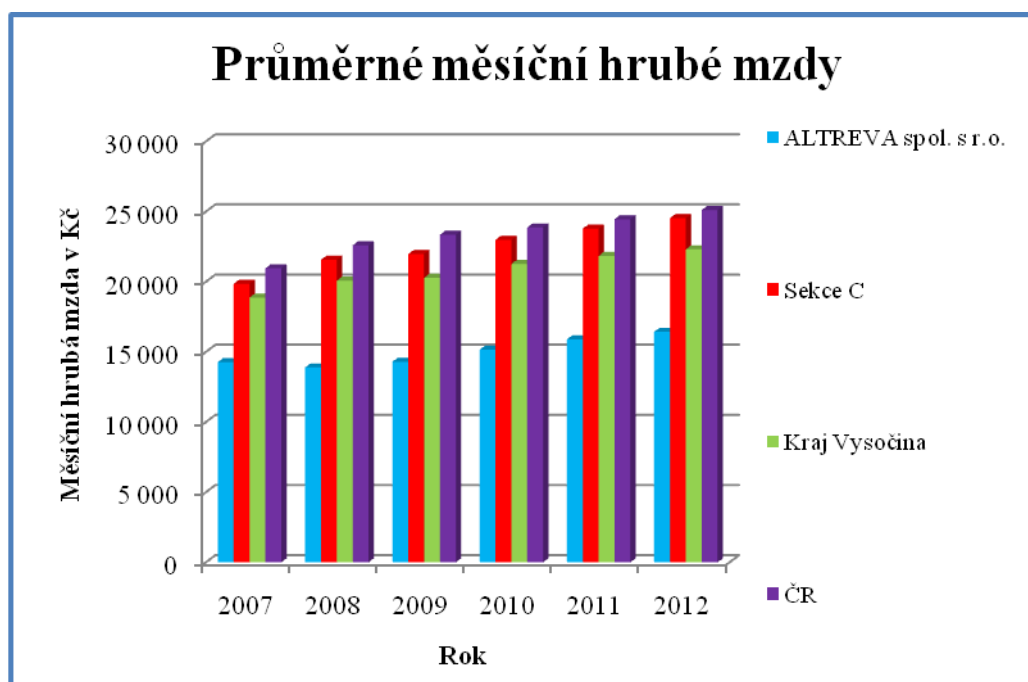
⁸⁵ MOTIV8. Fluktuace zaměstnanců. [online]. © 2009-2010.

⁸⁶ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České Republice v letech 1993 – 2012. [online]. [cit. 2013–10–25].

⁸⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina podle čtvrtletí. [online]. © 2014.



Graf 4: Vývoj měsíčních průměrných hrubých mezd (Zpracováno dle ⁹⁰, ⁹¹, ⁹²)

Nejvyšších hodnot dosahovala měsíční průměrná hrubá mzda ve společnosti v roce 2012, kdy činila 16 426 Kč a naopak nejnižší byla v roce 2008, kdy byla vyčíslena na 13 889 Kč. Tato nejnižší hodnota mzdy v roce 2008 způsobila to, že se ve společnosti začala zvyšovat roční míra fluktuace pracovníků (viz graf 3) a začala klesat až v průběhu roku 2010, kdy už průměrná mzda dosahovala částky 15 153 Kč.⁹³

3.2.3 Mzdové náklady

V tabulce níže jsou porovnány mzdové náklady vzhledem k počtu pracovníků, průměrné minimální mzdě, celkovým nákladům a výsledku hospodaření. Z číselných hodnot vyplývá, že s poklesem zaměstnanců ve společnosti klesaly i mzdové náklady. Celkové náklady společnosti dosahovali nejvyšších hodnot v roce 2008 a naopak nejnižších v roce 2009. Výsledek hospodaření má ve sledovaném období po celou dobu

⁹⁰ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁹¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České Republice v letech 1993 – 2012. [online]. [cit. 2013–10–25].

⁹² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina podle čtvrtletí. [online]. © 2014.

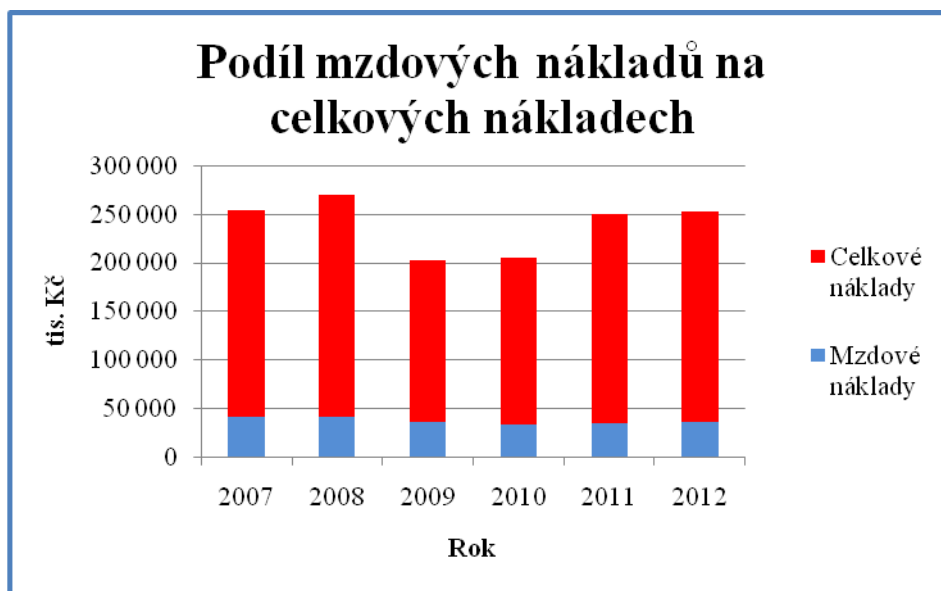
⁹³ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

vzrůstající charakter a nejvyšší částky dosáhl v roce 2012. V tomto roce byla také evidována nejvyšší hodnota měsíční průměrné hrubé mzdy.⁹⁴

Tabulka 5: Počet pracovníků, průměrná měsíční hrubá mzda, mzdové náklady, celkové náklady a výsledek hospodaření (Zpracováno dle⁹⁵)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet pracovníků	243	249	216	190	189	186
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)	14 274	13 889	14 294	15 153	15 888	16 426
Mzdové náklady (Kč)	41 622 000	41 501 000	37 051 000	34 548 000	36 034 000	36 859 000
Celkové náklady (Kč)	212 069 000	228 823 000	166 117 000	170 478 000	213 869 000	215 691 000
Výsledek hospodaření (Kč)	12 611 000	14 483 000	14 684 000	16 902 000	37 043 000	40 618 000

Z následujícího grafu je zřejmé, že podíl mzdových nákladů na celkových není až tak velký, v roce 2012 to například činí 17,09 %. Nejnižší podíl mzdových nákladů na celkových je evidován v roce 2011 a to konkrétně 16,85 % a naopak nejvyšší v roce 2009 a to 22,30 %. Mzdové i celkové náklady dosahují nejnižších částek v roce 2009 a 2010, což může být zapříčiněno již zmíněnou hospodářskou krizí.



Graf 5: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (Zpracováno dle⁹⁶)

⁹⁴ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁹⁵ Tamtéž.

3.2.4 Produktivita práce

Součástí personálního vývoje pracovníků je také řízení lidských zdrojů, které napomáhá k dosahování stanovené strategie společnosti. Lidský kapitál je proto pro každou firmu velice důležitý a je třeba sledovat jeho vývoj a napomáhat k jeho neustálému zlepšování. Pro celkové zhodnocení výkonnosti pracovníků společnosti slouží celá řada ukazatelů, např. produktivita práce, mzdová produktivita práce, mzdová rentabilita zisková a podíl zisku na zaměstnance. Všechny výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 6: Produktivity práce (Zpracováno dle ⁹⁷)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrný počet zaměstnanců	243	249	216	190	189	186
Produktivita práce (Kč)	319 020,58	321 666,67	317 398,15	374 668,42	530 957,67	550 478,49
Mzdová produktivita práce (%)	5,2946	5,7508	4,6564	5,2257	7,0388	7,0511
Mzdová rentabilita zisková (%)	0,3030	0,3490	0,3963	0,4892	1,0280	1,1020
Podíl zisku na zaměstnance (Kč)	51 897,12	58 164,66	67 981,48	88 957,89	195 994,71	218 376,34

Produktivita práce byla spočítána jako poměr přidané hodnoty a průměrného počtu pracovníků. Z výsledných hodnot je zřejmé, že i když počet pracovníků klesá, tak produktivita práce má vzrůstající charakter kromě roku 2009, kdy její hodnota mírně poklesla, což mohla zapříčinit hospodářská krize. Tento pozitivní růst ukazatele v řadě může být docílen několika faktory, jako například dostatečnou motivací pracovníků, vývojem technologií ve výrobě, řízením v organizaci nebo neustálým zlepšováním lidského kapitálu. Tempo růstu tohoto ukazatele ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. není stabilní, od roku 2008 do 2009 činil pokles produktivity práce 1,33 % a je zde tedy evidována nejnižší hodnota, naopak nejvyšší nárůst je zaznamenán z roku 2010 na rok 2011, kdy produktivita práce stoupla o 41,71 %. Tento nárůst produktivity práce byl způsoben rovněž převedením části výroby na Ukrajinu, což znamená, že počet

⁹⁶ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁹⁷ Tamtéž.

zaměstnanců ve společnosti zůstal, objem výroby rostl, ale byl realizován mimo společnost.^{98, 99}

Dalším ukazatelem je mzdová produktivita práce, která udává poměr tržeb z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb a mzdových nákladů. Tento ukazatel dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2012 a naopak nejnižší v roce 2009, kdy mírně poklesla i produktivita práce a opět to může být důsledkem hospodářské krize, která zaplavila Evropu kolem roku 2008. Nejnižší tempo růstu tohoto ukazatele bylo dosaženo z roku 2008 na 2009, kdy tento ukazatel poklesl o 19,03 % a největší nárůst o 34,7 % dosáhl tento ukazatel mezi rokem 2010 a 2011.¹⁰⁰

Ukazatel mzdové rentability práce, který odráží poměr výsledku hospodaření z běžné činnosti a mzdových nákladů má po celou dobu od roku 2007 až do roku 2012 vzrůstající tendenci a je to pro společnost určitě pozitivní. Ukazatel v přesnějším vyjádření udává, jaký podíl hospodářského výsledku připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Tempo růstu tohoto ukazatel je po celé sledované období rostoucí a nejvyšší nárůst byl zaznamenán od roku 2010 do 2011 a to dokonce 110,14 %, naopak nejnižší o 7,2 % od roku 2011 do roku 2012.¹⁰¹

Posledním ukazatelem je podíl zisku na zaměstnance, který je poměrem výsledku hospodaření za běžnou činnost a průměrného počtu pracovníků a vyjadřuje podíl hospodářského výsledku, který připadá na 1 zaměstnance. Tento ukazatel značí pro společnost velice dobré výsledky a má po celou dobu rostoucí trend. Zajímavé je, že v roce 2007 dosahoval 51 897,12 Kč a v posledním roce 2012 částku 218 376,34, což je o více než 3 krát tolik. Je to dáno především neustále vzrůstajícím výsledkem hospodaření z běžné činnosti a také postupným snižováním počtu pracovníků. Tempo růstu podílu zisku na zaměstnance je po celé období rostoucí a nejvyšší nárůst byl

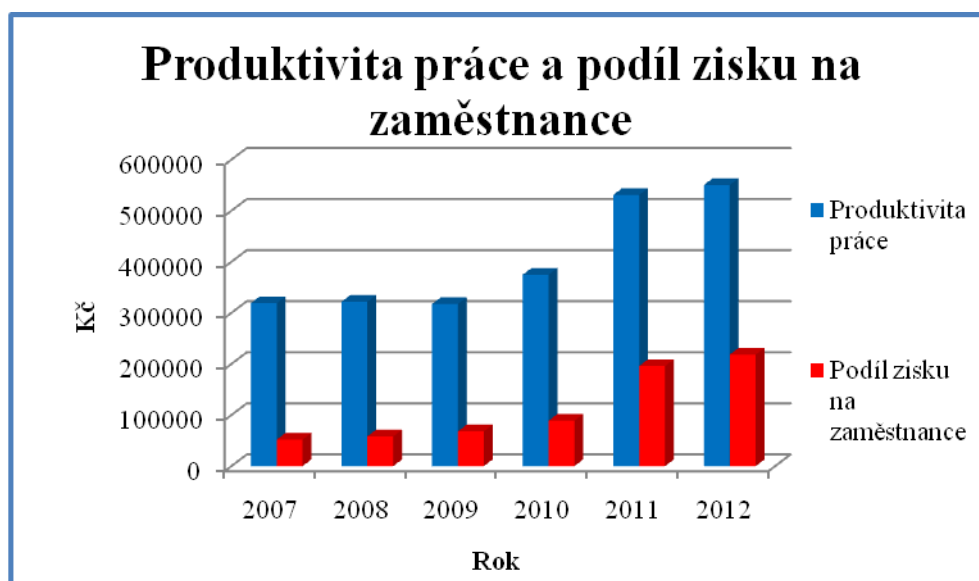
⁹⁸ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

⁹⁹ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 23. 1. 2014.

¹⁰⁰ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁰¹ Tamtéž.

z roku 2010 na rok 2011 o 120,3 % a z roku 2011 do roku 2012 činil nárůst pouhých 11,42 %.¹⁰²



Graf 6: Produktivita práce a podíl zisku na zaměstnance (Zpracováno dle¹⁰³)

3.3 Analýza současného motivačního programu

Motivační program je pro danou společnost velice důležitý, protože jeho náplní je podněcovat pracovníky k lepším pracovním výkonům a také jim zajistit takové pracovní prostředí, aby byli sami spokojeni se svou vlastní prací. Na každého pracovníka se kumulují náklady ať už v oblasti školení, péče nebo rozvíjení a proto by každá organizace měla usilovat o to, aby jí zaměstnanci nepřecházeli ke konkurenčním společnostem a udržovali si s ní dlouholetou spolupráci. Motivací pracovníků mohou být nejen platy, ale také různé peněžní či nepeněžní odměny, pochvaly ze strany nadřízených, uspokojení ze své práce atd. Dobře nastavený motivační program umožňuje společnosti, aby obstála na trhu práce v oblasti konkurence a tím pádem zamezila přecházení pracovníků k jiným společnostem.

¹⁰² JUSTICE. Sbírnka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁰³ Tamtéž.

Motivační program se v této společnosti řídí dle vnitropodnikových směrnic a pokynů, které vytváří vedení společnosti.

Pracovníci společnosti ALTREVA spol. s r.o. se dělí na 3 skupiny:

- THP (technicko – hospodářští pracovníci),
- režijní dělníci,
- výrobní dělníci.¹⁰⁴

Benefity poskytované pracovníkům touto společností:¹⁰⁵

- příspěvek na životní pojištění – tento příspěvek je poskytován pracovníkům, kteří jsou alespoň po dobu 5 let zaměstnání u této společnosti,
- příspěvek na dopravu – tento příspěvek dostávají pracovníci dle vzdálenosti jejich bydliště (zaměstnanci, kteří bydlí přímo ve městě, kde sídlí společnost, tento příspěvek nedostávají),
- příspěvek na obědy – společnost přispívá 45 % hodnoty jídla, zbytek si hradí pracovník sám, tento příspěvek se nevyplácí formou stravenky, protože společnost má svou vlastní závodní jídelnu,
- příspěvek na životní výročí (jubileum),
- příspěvek na vitamíny,
- příspěvek rodičům na dětský tábor,
- jazykové kurzy – tyto kurzy jsou poskytovány pracovníkům, kteří je potřebují k výkonu práce (THP, režijní pracovníci) a jsou realizovány přímo v prostorách podniku v pracovní době.

3.3.1 Mzdový předpis¹⁰⁶

ALTREVA spol. s r.o. stanoví tento předpis ve smyslu zákona č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů,

¹⁰⁴ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

¹⁰⁵ HANZALOVÁ, V. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

¹⁰⁶ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

zákoníku práce a v zájmu spravedlivého odměňování zaměstnanců za práci a zvýšení jejich stimulace na množství a kvalitě výsledků jejich práce.

Tento mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru ke společnosti. Nevztahuje se na pracovníky, se kterými jednatel společnosti uzavřel individuální smlouvu o mzdě.

Tarifní stupně a katalog prací ¹⁰⁷

Práce vykonávané pracovníky se dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti rozčleňují do tarifních stupňů. Zařazení do jednotlivých tarifních stupňů se stanoví v katalogu prací, při jeho tvorbě se vycházelo z odvětvového katalogu dělnických prací v odvětví textilním a kožedělné výroby.

Pracovník je podle katalogu prací zařazen do tarifního stupně, ve kterém jsou stanoveny práce, se kterými se složitost, odpovědnost a namáhavost prací vykonávaných zaměstnancem shoduje. Při kumulaci prací různé složitosti, odpovědnosti a namáhavosti se pracovníkovi stanoví mzdový tarif, podle tarifního stupně té práce, která je pracovníkem vykonávána po převážnou většinu jeho pracovní doby.

Mzdové tarify ¹⁰⁸

Používané mzdové tarify jsou v souladu s nařízením vlády č. 333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve škodlivém prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů.

Spodní hranice minimálního mzdového ohodnocení dle jednotlivých tarifních stupňů je shodná s minimálním mzdovým tarifem obsaženým ve vládním nařízení. Úroveň minimálního mzdového ohodnocení se mění v souladu se změnami vládního nařízení a vstupuje v platnost s prvním měsícem nařízení nového.

¹⁰⁷ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

¹⁰⁸ Tamtéž.

Pracovníkům, kterým se přiznává základní mzda ve výši mzdového tarifu za měsíční období a kteří mají sjednanou nebo povolenou kratší pracovní dobu (§ 86 ZP) a pracovníkům, kteří neodpracovali v měsíci dobu ve stanoveném rozsahu, přísluší základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu úměrně odpovídající jejich odpracované době.

Rozdělení zaměstnanců dle forem mzdy ¹⁰⁹

Členění zaměstnanců dle forem mzdy je následující:

1. výrobní dělníci s úkolovou mzdou (přímá jednicová mzda),
2. režijní pracovníci s úkolovou mzdou,
3. režijní pracovníci s časovou mzdou,
4. technicko – hospodářští pracovníci dle základního platu a prémie,
5. cizí pracovníci – dohody.

Odměňování výrobních dělníků s úkolovou mzdou

U těchto dělníků pracujících v úkole sestává celková mzda z jednicové mzdy a prémie. Podkladem pro výpočet jednicové mzdy jsou normy spotřeby práce. Mzda se vypočte jako procentní plnění těchto výkonových norem. K výdělku přísluší také prémie. Odměňování je upraveno Směrnicí pro odměňování výrobních dělníků.

Odměňování režijních pracovníků s úkolovou mzdou

Do této skupiny patří uklízečky. Výše celkové mzdy uklízeček je závislá na velikosti a také náročnosti uklízených prostor.

Odměňování režijních pracovníků s časovou mzdou

Mzda těchto režijních zaměstnanců je upravena platovým výměrem. Do této skupiny patří zaměstnanci stříhárny, skladu, vrátní, elektrikáři, mechanici, pracovníci kantýny a závodní jídelny. Po zařazení do tarifní třídy je zaměstnanci přidělena pevná hodinová sazba. Podle složitosti, odpovědnosti práce a dosažené výkonnosti pracovníka je stanoven každému výkonnostní příplatek, který je pohyblivou složkou mzdy. Jeho výše

¹⁰⁹ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

může být v důsledku neplnění pracovních a jiných povinností na návrh vedoucího pracovníka krácena.

Odměňování technicko – hospodářských pracovníků

Mzda THP se skládá ze základního platu a prémie (které se řídí prémiovým řádem). Dle charakteru vykonané práce je každému zaměstnanci automaticky přidělena spodní hranice příslušné třídy. Částka, o kterou se mzda povýší, se stanoví s ohledem na:

- dosaženou odbornou praxi,
- složitost a odpovědnost práce,
- osobní přístup a důslednost plnění úkolů.

Výši základního platu navrhuje jednotlivým pracovníkům vedoucí pracovníci úseků (provozů), po dohodě s vedoucím ekonomického úseku. Celkový základní plat i procento prémie schvaluje jednatel společnosti. V základním platu zaměstnanců obchodního oddělení je zohledněn častý pobyt na služebních cestách.

Odměňování cizích pracovníků

Jedná se o odměňování za práci konanou mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce nebo dohoda o provedení činnosti. Řídí se dle § 232 – 238 ZP. Odměny se stanovují smluvně a zdaňují se v souladu s vyhláškou č. 161/1976 Sb., která byla doplněna vyhláškou č. 49/1992 Sb., a o kterou se provádí zákon o dani ze mzdy.

Mimořádné odměny¹¹⁰

Do těchto odměn můžeme zařadit následující:

- odměny za plnění mimořádných a jednorázových úkolů,
- odměny za nulovou absenci,
- odměny při životním jubileu a při odchodu do důchodu.

¹¹⁰ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

Minimální mzda ¹¹¹

Výše minimální mzdy je dána nařízením vlády ČR č. 303/1995 o minimální mzdě ve znění pozdějších předpisů.

Minimální mzda nezahrnuje odměny za práci přesahující týdenní pracovní dobu stanovenou zákonem.

Pracovník, který neodpracoval v měsíci všechny pracovní dny nebo má podle § 86 ZP zkrácenou pracovní dobu, náleží minimální mzda ve výši odpovídající odpracované době.

Nedosáhne-li pracovník za kalendářní měsíc při odpracování všech pracovních dnů výše minimální mzdy, zaměstnavatel provede doplatek až na úroveň minimální mzdy, stanovené zákonem.

Průměrný výdělek pro pracovněprávní vztahy ¹¹²

Výpočet průměrného výdělku pro pracovněprávní vztahy se řídí podle § 17 zákona č. 1/1992 Sb. a jeho dodatků. Do průměrného výdělku se zahrnují variabilní složky mzdy podléhající dani ze mzdy (odměny, prémie), nezahrnují se sem však podíly na hospodářských výsledcích a doplňkové odměny.

Pro účely kalkulace průměrného výdělku je použit přepočítávací koeficient pro měsíc 21,74 dnů, odpovídající při stanovené týdenní pracovní době, která činí 37,5 hodiny, 163,05 hodinám za měsíc.

V případě nižšího průměrného výdělku, než je zákonem stanovená minimální mzda, zaměstnavatel provede doplatek až na úroveň minimální mzdy stanovené zákonem.

¹¹¹ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

¹¹² Tamtéž.

Rozhodování na mzdovém úseku¹¹³

Platy THP, hodinové sazby režijních pracovníků a individuální výkonové normy schvaluje jednatel společnosti.

Déle jednatel společnosti schvaluje formy mezd používané ve společnosti, prémiový řád, prémiové ukazatele THP, výši sazby výkonových norem a způsob prémiování výrobních dělníků.

Plat jednatele schvaluje valná hromada společníků.

3.3.2 Pracovněprávní nároky

Pracovněprávní vztahy se ve společnosti řídí zákoníkem práce v platném znění a dalšími obecně závaznými předpisy, pracovním řádem a kolektivní smlouvou.¹¹⁴

Pracovní doba¹¹⁵

Týdenní pracovní doba ve společnosti činí 37,5 hodiny, při jiném režimu se určuje dle rozvrhu pracovních směn.

Pracovníci, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku pracují v třisměnném pracovním režimu a v zájmu efektivního využívání této linky. Také zaměstnanci, kteří pracují na speciálních strojích, pracují ve dvojsměnném až třisměnném pracovním režimu, pokud to vážné provozní důvody budou vyžadovat.

V zájmu efektivního využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb pracovníků, mohou TH pracovníci uplatňovat pružné čtyřdenní pracovní období – pokud tím není narušen režim ve výrobě.

Začátek pracovní doby s výjimkou pracovníků, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku, kteří pracují na speciálních strojích a TH pracovníků, je stanoven

¹¹³ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

¹¹⁴ ALTREVA. *Kolektivní smlouva 2012*. 2012.

¹¹⁵ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

na 5:45 hod. Konec pracovní doby je stanoven na 13:45 hod. V individuálních případech, s přihlédnutím k podmínkám dopravy do práce, z vážných rodinných důvodů a dle možnosti provozu, může být pracovníkům umožněna odchylka od stanoveného začátku a konce pracovní doby, a to na základě písemné žádosti. Žádost na základě vyjádření přímého nadřízeného pracovníka schvaluje jednatel společnosti. Totéž platí při posuzování žádosti o zkrácení pracovní doby.

Přestávka na jídlo a oddech je pro pracovníky s výjimkou těch, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku, kteří pracují na speciálních strojích a TH pracovníků, stanovena během pracovní doby následovně: 15 minut v době od 8:00 hod. do 9:30 hod. a 15 minut v době od 11:45 hod. do 12:45 hod. a to dle pevně stanoveného rozvrhu pro jednotlivá oddělení.

Pracovníci s pružnou pracovní dobou jsou povinni čerpat přestávku na jídlo a oddech v délce 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce.

Dále jsou zaměstnanci povinni evidovat začátek a konec pracovní doby na docházkový list. Pracovníci s pružnou pracovní dobou evidují začátek, konec pracovní doby, přestávky a přerušení v „Evidenci pracovní doby“. Zaměstnanci jsou odpovědní za důkladné a správné vedení evidence.

Práce přesčas a mzda při práci přesčas ¹¹⁶

Práce přesčas může být pracovníkům nařízena v souladu s § 93 Zákoníku práce. Celkový rozsah práce přesčas je projednáván s radou zaměstnanců.

Odměňování za práci přesčas je nastaveno v souladu s § 114 ZP. Za dobu strávenou při práci přesčas náleží pracovníkům dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku je pracovníkům oznamován současně s nařízením práce přesčas.

¹¹⁶ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

Za práci přesčas může být zaměstnancům taktéž po dohodě poskytnuto náhradní volno. V případě, že náhradní volno není poskytnuto v období stanoveném kolektivní smlouvou, platí příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Práce ve dnech pracovního klidu ¹¹⁷

Práce ve dnech pracovního klidu může být nařízena zaměstnavatelem po projednání jejího rozsahu s radou zaměstnanců.

Dny pracovního klidu jsou dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek pracovníka v týdnu a svátky.

Odměňování za práci přesčas v sobotu a v neděli je stanovena v souladu s § 114 ZP. Za dobu práce přesčas v sobotu a v neděli přísluší pracovníkům dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 40 % průměrného výdělku a dále dle § 118 ZP pracovníkům náleží dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Za práci ve dnech pracovního klidu může být zaměstnancům též poskytnuto po dohodě náhradní volno. V případě že toto náhradní volno není poskytnuto do konce 3. kalendářního měsíce po vykonání práce, nebo v jinak dohodnuté době, platí odměňování za práci přesčas dle § 114 a § 118 ZP.

Odměňování za práci ve svátek je nastaveno v souladu s § 115 ZP. Za dobu práce ve svátek náleží pracovníkům mzda navýšená o 100 % průměrného výdělku.

Za práci ve svátek může být zaměstnancům též poskytnuto po dohodě náhradní volno.

Pracovní pohotovost ¹¹⁸

Podmínky pro pracovní pohotovost jsou uvedeny v § 95 ZP. Pracovníkům přísluší za dobu pracovní pohotovosti odměna dle § 140 ZP.

¹¹⁷ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

¹¹⁸ Tamtéž.

Převedení pracovníka na jinou práci ¹¹⁹

Zaměstnavatel může převést pracovníka na jinou práci, než je stanovena v jeho pracovní smlouvě dle § 41 ZP.

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, než je v pracovní smlouvě, za níž mu přísluší mzda, přísluší mu v souladu s § 139 ZP po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného platu, kterého dosahoval před převedením.

Práce v noci, mzda za práci v noci ¹²⁰

Podmínky pro práci v noci jsou stanoveny v souladu s § 95 ZP.

Výše příplatku za práci v noci je stanovena v souladu s § 5 nařízení vlády č. 430/2000 a jeho dodatků.

Pracovní cesta, náhrada za pracovní cestu ¹²¹

Pracovník je srozuměn s tím, že může být vyslán na pracovní cestu pro dobu nezbytně potřebnou dle § 42 ZP.

Zaměstnavatel je dále povinen určit pracovníkovi následující podmínky pracovní cesty: dobu trvání (den i hodinu nástupu a datum ukončení pracovní cesty), místo nástupu a ukončení, místo výkonu práce v průběhu pracovní cesty a také druh dopravy a ubytování.

Zvláštní formou pracovní cesty je dočasné přidělení pracovníka k jinému zaměstnavateli na výpomoc nebo na dobu nezbytné potřeby. Tato forma pracovní cesty může být přípustná pouze, vysloví-li s ní daný pracovník souhlas.

Náhrady za pracovní cesty a stravné v průběhu této cesty jsou poskytovány v souladu se ZP § 151 – 189.

¹¹⁹ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

¹²⁰ ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. 2012.

¹²¹ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

Po ukončení pracovní cesty je zaměstnanec povinen předat finanční účtárně ke zpracování vyúčtování všech nákladů na jeho pracovní cestu, a to do 5 pracovních dnů po ukončení pracovní cesty.

Doba strávená na pracovní cestě nad stanovenou pracovní denní dobu nebude zaměstnanci proplácena jako práce přesčas, stejně tak nemá pracovník nárok na pracovní volno.

Dočasná nepřítomnost v práci ¹²²

Zaměstnavatel uzná zaměstnanci dočasnou nepřítomnost v práci ze zdravotních důvodů či za účelem péče o dítě nebo ošetřování člena rodiny, jsou-li splněny podmínky pro uznání pracovní neschopnosti dle § 119 ZP a vyhlášky č. 31/1993 Sb. a jejich dodatků. Po tuto dobu nepřísluší pracovníkům náhrada mzdy, nárok na dávky nemocenského pojištění a státní podpory po tuto dobu jsou upraveny dle znění zákona č. 54/1956 Sb ve znění změn a doplňků.

Pracovní volno se poskytuje pracovníkům z důležitých osobních důvodů dle přílohy k nařízení vlády č. 590/2006 Sb. ve znění změn a doplňků.

Zaměstnanec je povinen oznámit důvod své nepřítomnosti přímému nadřízenému následujícím způsobem:

- a) v případě onemocnění zaměstnance nebo člena rodiny neprodleně,
- b) v případě předem plánovaného lékařského vyšetření minimálně 1 pracovní den předem,
- c) v případě doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče nebo do interní speciální školy minimálně 2 pracovní dny předem,
- d) v případě přestěhování pracovníka minimálně 2 pracovní dny předem,
- e) v případě svatby vlastní, dětí nebo rodičů minimálně 5 pracovních dnů předem.

¹²² ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

Dovolená¹²³

Práva a povinnosti zaměstnavatele a pracovníků v souvislosti s dovolenou na zotavenou se řídí ustanovením § 211 až 214 ZP a nařízením vlády, kterým se provádí ZP.

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel dle plánu dovolených stanoveného s předchozím souhlasem rady zaměstnanců.

Dovolené na zotavenou mimo termíny stanovené dle plánu dovolených podléhá schválení přímého nadřízeného. Čerpání neschválené dovolené na zotavenou je považováno za hrubé porušení pracovní kázně.

3.3.3 Péče o zaměstnance¹²⁴

Do této sekce můžeme zahrnout podmíněná a nepodmíněná plnění.

Nepodmíněné plnění

Zaměstnavatel bude pracovníkům poskytovat příspěvek na oběd v daňově uznatelné výši za každou odpracovanou směnu nejméně v rozsahu 5 hodin.

Pracovníci nemají nárok na příspěvek v době neomluvené ani omluvené absence (dovolené, nemoc, mateřské dovolená aj.). Pracovníkům vzniká nárok na příspěvek jen za skutečně odpracovanou směnu.

Podmíněná plnění

Sem můžeme zahrnout:

- Životní jubileum a odchod do důchodu:

Při životním jubileu 50 let a odchodu do starobního nebo také invalidního důchodu obdrží pracovník odměnu až do výše 2 500 Kč v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti. Výše odměny je stanovena směrnicí pro vyplácení odměn při jubileu nebo odchodu do důchodu.

¹²³ ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. 2012.

¹²⁴ ALTREVA. *Kolektivní smlouva 2012*. 2012.

- Fond mistra (neboli vedoucího):

Tento fond je určen pro podřízené pracovníky příslušného vedoucího a přiděluje se v poměru k počtu zaměstnanců. Pracovníci mohou obdržet odměny ze mzdového fondu za plnění mimořádných a jednorázových úkolů. Tyto podmínky upravuje směrnice pro poskytování odměn za plnění mimořádných a jednorázových úkolů.

3.4 Dotazníkové šetření

Pro zjištění dostatků či nedostatků ve společnosti byla použita metoda anonymního dotazníkového šetření. Dotazník pro pracovníky je zobrazen v příloze č. 2. Detailní výsledky tohoto šetření jsou také zobrazeny v příloze a slouží převážně k reálnému zobrazení situace v analyzované firmě.

3.4.1 Základní informace o dotazníkovém šetření

Metoda dotazníkového šetření zkoumá, zda jsou nebo nejsou pracovníci spokojeni se systémem motivace, hodnocení a odměňování, které bylo do této doby zavedeno v analyzované společnosti. Dotazníky byly rozneseny v papírové formě na začátku měsíce března mezi všechny pracovníky.

Z celkového počtu 186 pracovníků jich vyplnilo dotazníky 104, což se dá považovat za velký úspěch. Návratnost dotazníkového šetření tedy činí téměř 56 % a pro toto šetření je zcela vyhovující.

Dotazník je rozdělen na čtyři části, do nichž můžeme zařadit pracovní podmínky a vztahy na pracovišti, hodnocení práce, motivaci a odměňování a základní informace o respondentovi. Celkově je v dotazníku použito 34 uzavřených otázek, z nichž u většiny měli pracovníci prostor pro vyjádření svého názoru.

3.4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Pro celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření budou rozebrány výsledky všech čtyř částí, podrobnější zhodnocení je zobrazeno v příloze č. 3.

Z dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti, které vyplnilo celkem 104 respondentů lze vyvodit několik silných a naopak slabých stránek společnosti v oblasti motivace zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování. Tyto zjištěné přednosti či nedostatky budou použity ke zpracování závěrečné návrhové části na zlepšení motivačního programu dané společnosti.

Shrnutí základních informací o respondentech

Na dotazník celkem opovědělo 101 žen a 3 muži, z čehož je vidět, že společnost zaměstnává převážně ženy – šičky pracovních oděvů. Dále bylo zjištěno, že 47 % a tedy i nejvíc respondentů spadá do věkové kategorie 35 – 45 let, 32 % do věkové kategorie 45 – 55 let, 14 % je ve věku 25 – 35 let, 6 % ve věku nad 55 let a zbylé 1 % je ve věku 16 – 25 let. Více, než polovina pracovníků má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské dále téměř třetina středoškolské s maturitou, téměř 10 % má základní vzdělání a zbytek tvoří vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské bakalářské a magisterské vzdělání. Docela zajímavým faktem je, že 92 zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 roků, pouze 3 pracovníci 3 – 5 let, dva 1 – 3 roky a 2 méně než jeden rok, zbytek neodpověděl. Je tedy vidět, že společnost si snaží udržet klíčové pracovníky, aby nepřecházeli ke konkurenčním společnostem. Dále bylo tímto šetřením zjištěno, že 68 % respondentů byli výrobní dělníci, 27 % TH pracovníci, 5 % režijní dělníci, zbytek na otázku pracovního zařazení neodpověděl.

Z procentního složení pracovníků, kteří vyplnili dotazník můžeme říci, že struktura dotazovaných zhruba odpovídá reálnému rozložení pracovníků této společnosti v rámci podnikové organizační struktury (75,27 % výrobní dělníci, 21,5 % THP, 3,23 % režijní dělníci). Výsledky tohoto dotazníkového šetření se tudíž dají považovat za velmi objektivní. Dále se z výsledků šetření dala vysledovat převažující skupina pracovníků, kterou jsou ženy, výrobní dělnice ve věku 35 – 55 let se středoškolským vzděláním, případně středoškolským s maturitou, které jsou v podniku zaměstnány více než pět let, z čehož vyplývá, že na tuto skupinu je třeba nejvíce zaměřit pozornost a také v rámci ní co nejvíce přizpůsobit návrhy, které budou zpracovány na motivační program dané společnosti.

Silné stránky společnosti zjištěné z dotazníkového šetření

Metodou dotazníkového šetření vyplynulo několik silných stránek společnosti, do kterých můžeme v první řadě zařadit spokojenost pracovníků s rozvržením pracovní doby. 76 % pracovníků je spokojeno s rozvržením pracovní doby, 22 % spíše spokojeno a zbylé 2 % jsou nespokojeni. Tato skutečnost značí, že ve sledované firmě je dobře nastavena pracovní doba a není třeba ji nějakým závažným způsobem měnit.

Další předností firmy je spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním zařazením. U této otázky bylo zjištěno, že 66 respondentů je spokojeno s pracovním zařazením, 20 téměř spokojeno, 9 spíše nespokojeno nebo nespokojeno a zbylých 8 pracovníků na tuto otázku neodpovědělo. Pracovní zařazení tedy pracovníkům ve většině případů vyhovuje a není třeba se touto problematikou více zabývat.

Třetí silnou stránkou společnosti je spokojenost pracovníků s jejich náplní práce, 46 % dotazovaných je téměř spokojeno s jejich náplní práce, 44 % zcela spokojeno, 7% nechtělo odpovědět a pouhé 3 % jsou nespokojeni. Náplň práce tedy zaměstnancům vyhovuje a také jí není třeba věnovat větší pozornost.

Dále patří k silným stránkám společnosti komunikace mezi pracovníky, kdy 61 pracovníků hodnotí komunikaci dobře, 25 průměrně, 11 velmi dobře, 6 špatně a pouhý 1 pracovník velmi špatně. Také komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými se dá považovat za příznivou, protože 38 pracovníků ji hodnotí jako průměrnou, 37 dobrou, 21 velmi dobrou, 6 špatnou a pouze 2 jako velmi špatnou. Komunikace je tedy ve společnosti hodnocena celkem dobře jak mezi pracovníky samotnými, tak v rámci komunikace s vedením.

Vztahy mezi spolupracovníky jsou další silnou stránkou společnosti. Přes polovinu pracovníků odpovědělo, že mají dobré vztahy se svými spolupracovníky, 29 % průměrné, 11 % velmi dobré a 3 % špatné. Také vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými se dají hodnotit velice pozitivně, protože 45 % pracovníků je považuje za dobré, 36 za průměrné, 14 % za velmi dobré a 5 % za špatné. Vztahy mezi

pracovníky i vedením jsou tedy hodnoceny docela dobře a není třeba do nich nějak zasahovat.

Dalšími přednostmi společnosti je skutečnost, že 84 % pracovníků by tuto společnost doporučilo jako dobrého zaměstnavatele, a také že 75 % pracovníků zatím neuvažuje o změně zaměstnání, což odpovídá tomu, že většina pracovníků pracuje ve společnosti déle než 5 let a je zde také velmi nízká fluktuace pracovníků. Společnost má tedy celou řadu věrných pracovníků, které může v rámci zlepšení dále rozvíjet a školit, protože převážná část těchto pracovníků v podniku zůstane i nadále a investice do nich by se firmě měly firmě vyplatit.

Slabé stránky společnosti zjištěné z dotazníkového šetření

Dále byla zjištěna také řada slabých stránek společnosti, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost a snažit se o to, aby byly co nejdříve napraveny. Do těchto slabých stránek můžeme zařadit to, že 31 % pracovníků je stresováno při pracovním výkonu. Tento negativní faktor by se měl co nejdříve odstranit a nastavit se takové pracovní podmínky, které by napomáhaly k odbourání stresu u pracovníků, a takové normy práce, které by byly splnitelné ale zároveň dostačující a motivující.

Dále asi 15 % pracovníků není spokojeno s pracovním prostředím kvůli špatným pracovním podmínkám, které jsou ve výrobní dílně, což je potřeba prověřit a pokusit se tyto negativní vlivy eliminovat na minimum.

Také bylo zjištěno několik problémů, které vyplývají z chyb nadřízených pracovníků. Mezi tyto problémy lze zařadit skutečnost, že 34 % pracovníků odpovědělo, že jejich nadřízení neřeší vzniklé konflikty na pracovišti, 52 % odpovědělo že spíše řeší či řeší a zbytek nechtěl odpovídat. Je potřeba vyškolit vedoucí pracovníky tak, aby svým zaměstnancům poskytovali příjemné podmínky k práci a řešili vzniklé konflikty na pracovišti. Dále 18 % pracovníků nedostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného, což je téměř jedna pětina a vedoucí pracovníci musejí dávat všem svým pracovníkům zpětnou vazbu při práci, aby věděli, co mají příště zlepšit a co je v pořádku. Další chybou ze strany vedoucích pracovníků je to, že s 23 % dotázaných jejich vedoucí

nekonzultují jejich chyby a tato skutečnost by se měla ve společnosti napravit a pracovníkům zavčas říkat chyby jejich práce, aby se příště neopakovaly. Také zjištění, že 43 % zaměstnanců nedostává od nadřízeného pochvalu za dobrý výkon je špatné a vedoucí pracovníci by měli své pracovníky chválit za dobré výkony, protože je to také jedna z forem motivace pracovníků, která zvedá jejich vnitřní uspokojení. Dále se dotazníkovým šetřením zjistilo, že u 7 % pracovníků jejich nadřízený vůbec nehodnotí pracovní výkon a u 27 % hodnotí nadřízený tento výkon pouze zřídka, což je značně nemotivující a proto by se ve společnosti mělo zavést formální hodnocení pracovníků, které se bude provádět pravidelně. Dále bylo zjištěno, že u 24 % respondentů nemá vliv hodnocení na výši mzdy a odměn, což je negativní faktor a v rámci návrhů na zlepšení motivačního programu této společnosti by se následně po pravidelném hodnocení pracovníků měla zavést také návaznost tohoto hodnocení na vliv mzdy a odměn pracovníků. Z výše zmíněných skutečností je patrné, že se ve společnosti bude muset zavést pravidelné hodnocení pracovního výkonu pro všechny zaměstnance v návaznosti na mzdový systém. Také je nutné vyškolit vedoucí pracovníky tak, aby poskytovali pracovníkům zpětnou vazbu, konzultovali s nimi chyby, řešili vzniklé konflikty na pracovišti a chválili pracovníky za dobré výkony.

Mezi další problémy společnosti patří skutečnosti, že 63 % respondentů nemá možnost dalšího rozvoje a vzdělání. Na jednu stranu je těžké například u výrobních dělníků rozvíjet jejich vzdělání, ale je zapotřebí pokusit se pro to udělat maximum a také více vzdělávat alespoň režijní dělníky, TH pracovníky a především vedoucí zaměstnance, kteří pak budou s těmito pracovníky lépe umět pracovat a budou na ně přenášet svoje poznatky.

Dalším negativním faktorem byla skutečnost, že 80 % zaměstnanců nemá možnost pracovního postupu. Stejně tak jako u předešlého případu je těžké, aby zejména ve výrobní společnosti s velkým počtem výrobních dělníků byla možnost dalšího postupu, ale tato možnost by měla být přístupná alespoň pro ty pracovníky, kteří si postup zaslouží nebo pro pracovníky v jiných oblastech.

Další slabou stránkou je, že pro 36 % pracovníků není pracovní zátěž adekvátní vzhledem k jejich ohodnocení, což je více než třetina. Bylo by dobré prostudovat současné mzdové tarify u pracovníků a pokusit se je předělat tak, aby pracovní zátěž byla adekvátní vzhledem k pracovnímu ohodnocení.

Slabé stránky se také nachází v oblasti motivace a odměňování. Můžeme sem zařadit neporozumění konstrukci mzdy a odměn u 28 % dotázaných, což je potřeba napravit a ve firmě s pracovníky projednat znovu konstrukci mezd a odměn, aby všichni jasně věděli, jaké mají ohodnocení a případně jak by ho mohli dále zlepšit. Dále můžeme do negativních faktorů zařadit nespokojenost se systémem hodnocení a také nespokojenost se systémem odměňování u 35 % respondentů. Je potřeba systém hodnocení a odměňování nastavit tak, aby pracovníci byli spokojeni a zároveň motivováni k lepším výkonům. V neposlední řadě byla zjištěna také neinformovanost pracovníků o motivačním programu u 40 %, což je skoro polovina a proto se musí znovu všem pracovníkům vysvětlit jak v rámci motivačního programu můžou zlepšovat své výkony a ohodnocení.

Další skutečnosti zjištěné z dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením byly také zjištěny další skutečnosti, např., že tři čtvrtiny respondentů by byly motivovány kladným hodnocením, 88 % pracovníků by motivovala pohyblivost mzdy, prémie a odměn a 85 % zaměstnanců by uvítalo vlastní volbu benefitů. Přínosem pro firmu by tedy mohlo být motivování pracovníků za dobré výkony, pohyblivost prémie a odměn a také volba zaměstnaneckých výhod, které by si mohli zaměstnanci volit sami na základě hodnocení pracovního výkonu. Volba těchto benefitů bude sestavena dle preferovaných stávajících a nově zavedených výhod, které si mohli pracovníci sami zvolit v dotazníkovém šetření.

3.5 Analýza konkurence

Společnost ALTREVA spol. s r.o. má hlavní konkurenty v oblasti zpracovatelského průmyslu, a to konkrétně ve výrobě pracovních oděvů.

3.5.1 Konkurence z obchodního hlediska

Velkými konkurenty této společnosti jsou distributoři, kteří dovážejí pracovní oděvy z Asie, kde je velice levná bavlna, a proto tyto dovozci oděvů mohou být velmi silnými konkurenty pro analyzovanou firmu.

3.5.2 Konkurence z hlediska pracovních sil

Hlavním konkurentem společnosti v rámci okresu, ve kterém se společnost nachází, je firma DAKTEX s.r.o., jejímž majitelem je Zdeněk Kreuz. Společnost DAKTEX s.r.o. se dokonce nachází ve stejném městě jako společnost ALTREVA spol. s r.o. Tato společnost má ovšem pouze kolem 25 pracovníků a nevyrábí oděvy v tak velkém měřítku jako vybraná firma, z toho důvodu by bylo porovnání těchto dvou společností neadekvátní. DAKTEX s.r.o. navíc nemá zveřejněné účetní výkazy ani výroční zprávy pro porovnání hlavních ukazatelů (průměrná mzda, mzdové náklady, tržby, výsledek hospodaření, produktivity práce atd.), proto je uvedeno pouze srovnání nabídky volných pracovních míst u těchto dvou společností, které jsou znázorněny v následující tabulce.

125

Tabulka 7: Srovnání volných pracovních míst (Zpracováno dle ¹²⁶, ¹²⁷)

	Nabízená pozice	Plat	Informace pro uchazeče o práci
ALTREVA spol. s r.o.	Švadleny, šičky, vyšivači a pracovníci v příbuzných oborech.	9 800 – 14 000 Kč	Jednosměrný provoz, hlavní pracovní poměr, vyučení v oboru nebo praxe v šití pracovních oděvů podmínkou.
DAKTEX s.r.o.	Švadleny, šičky, vyšivači a pracovníci v příbuzných oborech.	9 000 Kč	Jednosměrný provoz, hlavní pracovní poměr, společnost požaduje vyučení nebo praxi v oboru.

¹²⁵ TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace*. Altreva, Třebíč. 24. 9. 2013.

¹²⁶ PRACOVNÍ MÍSTO. ALTREVA spol. s r.o. [online]. [cit. 2013–11-12].

¹²⁷ PRACOVNÍ MÍSTO. DAKTEX s.r.o. [online]. [cit. 2013–11-12].

Jak je vidět z předchozí tabulky, tak byly porovnány hlavní pracovní pozice, které se v obou dvou společnostech nachází a to švadleny a šičky. Společnost ALTREVA spol. s r.o. nabízí úplně stejnou pracovní pozici jako její hlavní konkurent DAKTEX s.r.o., který sídlí ve stejném městě, akorát s tím rozdílem, že poskytuje vyšší nástupní a možný budoucí plat. Tento rozdíl v poskytovaném platu je dán tím, že analyzovaná společnost je o dost větší, má tedy i vyšší tržby a může si dovolit platit zaměstnancům více peněz. Rozdíl v nabízeném nástupním platu je pro analyzovanou společnost jistá výhoda a pracovníci daného města by neměli mít tendenci odcházet k této konkurenční společnosti.

3.5.3 Konkurence z hlediska hlavní činnosti společnosti na Třebíčsku¹²⁸

Analýza konkurenčních společností v okolí města Třebíč, které zaměstnávají důležité pozice jako analyzovaná firma, tedy švadleny a šičky, je rozmanitá. Mezi společnostmi zaměstnávající tento druh pracovníků patří v převážné většině firmy, které vyrábí boty a ponožkové nebo punčochové zboží. Do těchto společností můžeme zařadit zejména:

- ASTRO SPORT, s.r.o. – průměrný počet pracovníků 14, výroba ponožek (Třebíč).¹²⁹
- ELA Moravia s.r.o. – průměrný počet pracovníků 3, výroba punčochového zboží (Třebíč).¹³⁰
- Garmisch, s.r.o. – průměrný počet pracovníků 20, výroba vysokohorské a trekové obuvi (Jakubov).¹³¹
- PLETEx s.r.o. – průměrný počet pracovníků 14, výroba pletených čepic, šál, čelenek a rukavic (Třebíč).¹³²
- PONDY K, s.r.o. – průměrný počet pracovníků 7, výroba punčochového zboží (Třebíč).¹³³
- ROTEX Třebíč, s.r.o. – výroba textilního a ponožkového zboží (Třebíč).

¹²⁸ FIRMY. Výroba textilu, oděvů a obuvi Třebíč. [online]. © 1996–2014.

¹²⁹ JUSTICE. Sbírka listin: ASTRO SPORT, s.r.o. [online]. © 2012–2014.

¹³⁰ JUSTICE. Sbírka listin: ELA Moravia s.r.o. [online]. © 2012–2014.

¹³¹ JUSTICE. Sbírka listin: Garmisch, s.r.o. [online]. © 2012–2014.

¹³² JUSTICE. Sbírka listin: PLETEx s.r.o. [online]. © 2012–2014.

¹³³ JUSTICE. Sbírka listin: PONDY K, s.r.o. [online]. © 2012–2014.

- SELVA SHOES s.r.o. – průměrný počet pracovníků 65, výroba obuvi (Třebíč).¹³⁴
- TREPON, a.s. – výroba ponožek, podkolenek a punčocháčů (Třebíč).
- VARITEX, s.r.o. – průměrný počet pracovníků 21, výroba zdravotních punčoch (Kožichovice).¹³⁵
- VELAX, spol. s r.o. - výroba sportovních ponožek (Třebíč).
- ZAPO HP, s.r.o. – průměrný počet pracovníků 6, výroba zdravotních a reklamních ponožek (Vladislav).¹³⁶

3.5.4 Konkurence z hlediska kraje Vysočina

V kraji Vysočina je mnoho dalších firem, které spadají pod výrobu pracovních oděvů. V současné době je zde registrováno 27 organizací, z nichž převážná část vystupuje jako drobní živnostníci. Mezi větší společnosti, které by mohly konkurovat analyzované společnosti můžeme zařadit zejména:¹³⁷

- COMATEX Czech a.s. zabývající se výrobou profesních, pracovních a ochranných oděvů a tkaniny k výrobě bytového textilu. Společnost má 6 pracovníků a sídlí v Humpolci.¹³⁸
- SHIRIO, s.r.o. sídlící v Třebíči s počtem zaměstnanců 7. Firma se zabývá převážně výrobou pracovních oděvů a oděvních doplňků.¹³⁹
- K a P O - oděvy s.r.o. se sídlem v Brně. Tato společnost zaměstnává v průměru 5 - 20 pracovníků a zabývá se převážně výrobou pracovních oděvů a také zakázkovou výrobou na přání zákazníka.¹⁴⁰
- J A S Ledec, s.r.o., jenž sídlí v Ledči nad Sázavou. Tato společnost zaměstnává v průměru 10 – 19 pracovníků a specializuje se převážně na výrobu pracovních oděvů.¹⁴¹

¹³⁴ JUSTICE. Sbírka listin: SELVA SHOES s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹³⁵ JUSTICE. Sbírka listin: VARITEX, s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹³⁶ JUSTICE. Sbírka listin: ZAPO HP, s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹³⁷ FIRMY. Výroba pracovních oděvů. [online]. © 1996–2014.

¹³⁸ JUSTICE. Sbírka listin: COMATEX Czech a.s. [online]. © 2012-2014.

¹³⁹ JUSTICE. Sbírka listin: SHIRIO, s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁴⁰ K A PO ODĚVY. Úvodní stránka. [online]. [cit. 2014–1-7].

- Kratochvíl J&M s.r.o. se sídlem v Telči, který se zabývá výrobou textilního zboží a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Tato společnost má v rozmezí 50 – 99 pracovníků.¹⁴²
- DISTING s.r.o. s počtem zaměstnanců 63 zaměřená převážně na výrobu pracovních oděvů, ale také na technické šití a montáž automobilů a těsnění. Firma má sídlo v Dukovanech.¹⁴³
- DRUPO výrobní družstvo sídlící v Horní Cerekvi s průměrným počtem pracovníků 100. Družstvo se specializuje na výrobu pracovních, ochranných a profesních oděvů.¹⁴⁴

Výše uvedené společnosti nemají uvedeny všechny potřebné výkazy pro podrobnější analýzy průměrných mezd a vybraných ukazatelů.

3.5.5 Konkurence z hlediska České republiky

Dalším a větším konkurentem v rámci celé České republiky je společnost CANIS SAFETY a. s., která má sídlo v Ostravě. Tato společnost se také zabývá výrobou pracovních oděvů. Porovnání vybraných ukazatelů těchto dvou konkurenčních společností k roku 2012 je zobrazeno v následující tabulce.

¹⁴¹ JAS LEDEČ. O společnosti. [online]. © 2014.

¹⁴² KRATOCHVÍL J&M. O nás. [online]. [cit. 2014–1-7].

¹⁴³ JUSTICE. Sbíрка listin: DISTING s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁴⁴ DRUPO. O nás. [online]. [cit. 2014–1-7].

Tabulka 8: Vybrané ukazatele konkurenčních společností (Zpracováno dle ¹⁴⁵, ¹⁴⁶)

	ALTREVA spol. s r.o.	CANIS SAFETY a. s.
Průměrný počet zaměstnanců	186	361
Mzdové náklady (Kč)	36 859 000	100 769 000
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)	16 426	23 262
Tržby (Kč)	259 898 000	1 254 806 000
Výsledek hospodaření (Kč)	40 618 000	7 520 000
Výkony (Kč)	255 781 000	12 596 000
Produktivita práce (Kč)	550 478,49	427 919, 67
Mzdová produktivita práce (%)	7,0511	12,4523
Mzdová rentabilita zisková (%)	1,1020	0,0746
Podíl zisku na zaměstnance (Kč)	218 376,34	20 831,02

Společnost CANIS SAFETY a. s. má téměř o dvojnásobek více pracovníků, také o dost vyšší mzdové náklady a mzdovou produktivitu práce. Průměrná měsíční hrubá mzda je u konkurenční společnosti značně vyšší, ale díky tomu, že se tato firma nachází v jiném regionu, přechod pracovníků zde není až tak reálný. Pozoruhodnou hodnotou jsou tržby konkurence, které převyšují téměř pětkrát tržby společnosti ALTREVA spol. s r.o., ale ta má zase o více než pětkrát vyšší výsledek hospodaření. Výkony analyzované společnosti jsou značně vyšší díky tomu, že její konkurent se zabývá ještě další řadou jiných činností, než je samotná výroba pracovních oděvů, např. velkoobchod a specializovaný maloobchod. Produktivita práce, mzdová rentabilita zisková a v neposlední řadě podíl zisku na zaměstnance je vyšší u vybrané společnosti, což pro ni značí velmi dobré výsledky.

¹⁴⁵ JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁴⁶ JUSTICE. Sbírka listin: CANIS SAFETY a. s. [online]. © 2012-2014.

Tabulka 9: Porovnání benefitů konkurenčních společností (Zpracováno dle ¹⁴⁷, ¹⁴⁸)

Zaměstnanecká výhody	ALTREVA spol. s r.o.	CANIS SAFETY a.s.
Dovolená navíc		✓
Příspěvek na obědy či stravenky	✓	✓
U vybraných pozic služební vůz, mobil a notebook		✓
Propracovaný systém vzdělávání a kariérního růstu		✓
Společenské a sportovní akce pro zaměstnance		✓
Příspěvek na životní pojištění	✓	
Otevřený přístup k nastavení pracovní doby	pouze THP	✓
Příspěvek na dopravu	✓	
Smluvní lékař		✓
Jazykové kurzy	✓	
Odměna za životní výročí	✓	
Nákup všech našich produktů za zvýhodněné zaměstnanecké ceny		✓
Odměna za doporučení nového zaměstnance		✓
Odměna k narozeninám	✓	✓
Odměna za pracovní výročí		✓
Příspěvek na vitamíny	✓	
Možnost využití služebního bytu v Praze		✓
Firemní oblečení – pracovní oděvy a pomůcky	✓	✓
Příspěvek rodičům na dětský tábor	✓	

V předchozí tabulce je porovnání zaměstnaneckých benefitů těchto dvou konkurenčních společností. Jak je vidět, tak společnost CANIS SAFETY a.s. poskytuje svým pracovníkům mnohem více výhod než analyzovaná firma.

V České republice je celkem přibližně 229 společností, které se zaměřují na výrobu pracovních oděvů. Mezi nejvýznamnější firmy v tomto odvětví patří například:

- Novotný NOPO CB s.r.o. sídlící v Českých Budějovicích, který zaměstnává kolem 6 až 9 pracovníků ročně. Hlavním programem této společnosti je výroba a prodej pracovních oděvů a prodej ochranných pracovních pomůcek. Tržby této společnosti dosahovaly ke konci roku 2012 částky 16 345 tis. Kč a průměrná

¹⁴⁷ HANZALOVÁ, V. *Odborná konzultace*. Altrema, Třebíč. 24. 9. 2013.

¹⁴⁸ JOBS. CANIS SAFETY a.s. [online]. © 1996-2014.

měsíční hrubá mzda je zde nižší než ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. Vzhledem ke vzdálenosti této firmy je přechod pracovníků zcela vyloučený. Výhody pro pracovníky u této společnosti nebyly dostupné pro srovnání s firmou sledovanou.^{149, 150}

- ZETRA - pracovní oděvy s.r.o. sídlící v Olomouci. Tato společnost v současné době zaměstnává 6 až 9 pracovníků a specializuje se nejen na pracovní oděvy, ale i na všechny ochranné pracovní pomůcky. Tržby firmy z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb činily 15 647 tis. Kč za rok 2012, průměrná mzda je v této společnosti nižší než ve sledované a tudíž by zde také neměl být problém s přechodem pracovníků za touto konkurencí. Zaměstnanecké výhody této společnosti nebyly zveřejněny.^{151, 152}
- TOMAN - pracovní oděvy s.r.o. se sídlem firmy v Hodoníně a s počtem zaměstnanců 21 k roku 2012. Firma se zabývá výrobou dámských a pánských pracovních oděvů a kombinéz dle katalogu v základním i barevném provedení a zakázkovým šitím. To vše se zajištěním potisku (sítotisk, flock). Tržby za rok 2012 činily 13 668 tis. Kč a průměrná mzda 12 079 Kč. Benefity této firmy nebyly zveřejněny, ale vzhledem k výši průměrné mzdy není přechod pracovníků k této firmě reálný.^{153, 154}
- INZEP CENTRUM, s.r.o. – chráněná dílna se sídlem ve Valašském Meziříčí a s průměrných počtem pracovníků 34. Společnost zaměstnává momentálně 15 pracovníků na šicí dílně a z toho 11 zdravotně znevýhodněných. Tato společnost byla založena v roce 2000 a zabývá se výrobou a dodávkami osobních ochranných, pracovních a bezpečnostních pomůcek a oděvů. Tržby společnosti za rok 2012 jsou 36 635 tis. Kč, průměrná mzda v této společnosti činila 12 029 Kč. Vzhledem ke vzdálenosti firmy a nižší průměrné mzdě by pracovníci vybrané společnosti neměli uvažovat o přechodu do této konkurenční

¹⁴⁹ NOVOTNÝ NOPO CB. O firmě. [online]. [cit. 2014–1–8].

¹⁵⁰ JUSTICE. Sbírka listin: Novotný NOPO CB s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁵¹ ZETRA. O společnosti. [online]. [cit. 2014–1–8].

¹⁵² JUSTICE. Sbírka listin: ZETRA - pracovní oděvy s.r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁵³ TOMAN. Hlavní stránka. [online]. © 2014.

¹⁵⁴ JUSTICE. Sbírka listin: TOMAN - pracovní oděvy s.r.o. [online]. © 2012-2014.

firmy. Benefity této společnosti bohužel nebyly pro účely porovnání zveřejněny.

¹⁵⁵, ¹⁵⁶

3.6 Analýza trhu práce

Společnost ALTREVA spol. s r.o. se nachází v okrese Třebíč v Kraji Vysočina. V okrese Třebíč k počátku roku 2013 bylo evidováno 112 833 obyvatel – z toho 55 894 mužů a 56 939 žen. V kraji Vysočina na začátku roku 2013 žilo 511 207 obyvatel – z toho 253 694 mužů a 257 513 žen, z celkového počtu obyvatel v kraji Vysočina jich bylo přibližně 247 800 ekonomicky aktivních – ve věku od 15 do 64 let, což je 48,5 %.¹⁵⁷, ¹⁵⁸

Zpracovatelský průmysl, kde je hlavním odvětvím výroba pracovních oděvů má v kraji Vysočina poměrně malé zastoupení. Největším výrobcem je právě společnost ALTREVA spol. s r.o., dále je zde asi 22 dalších firem, z nichž převážná většina je menších velikostí nebo dokonce živnostníků.¹⁵⁹

Analyzovaná společnost potřebuje pro svůj chod převážně pracovníky takových profesí, které v tomto okrese u jiných společností nejsou příliš typické. Jsou to převážně výrobní dělníci ženského pohlaví – švadleny a šičky, kterých společnost zaměstnává 140. Dále je zde potřeba asi 40 TH pracovníků a 6 režijních dělníků (mistři, seřizovači,...), u kterých je v daném okrese větší výskyt.

3.6.1 Míra registrované nezaměstnanosti

Vybraná společnost se nachází v kraji a okrese, kde je celkem vysoká nezaměstnanost. Obyvatelé často nenachází v tomto okrese práci a jsou nuceni cestovat za prací

¹⁵⁵ INZEP CENTRUM. Informace o firmě. [online]. © 2006.

¹⁵⁶ JUSTICE. Sbírka listin: INZEP CENTRUM, s.r.o. [online]. © 2012-2014.

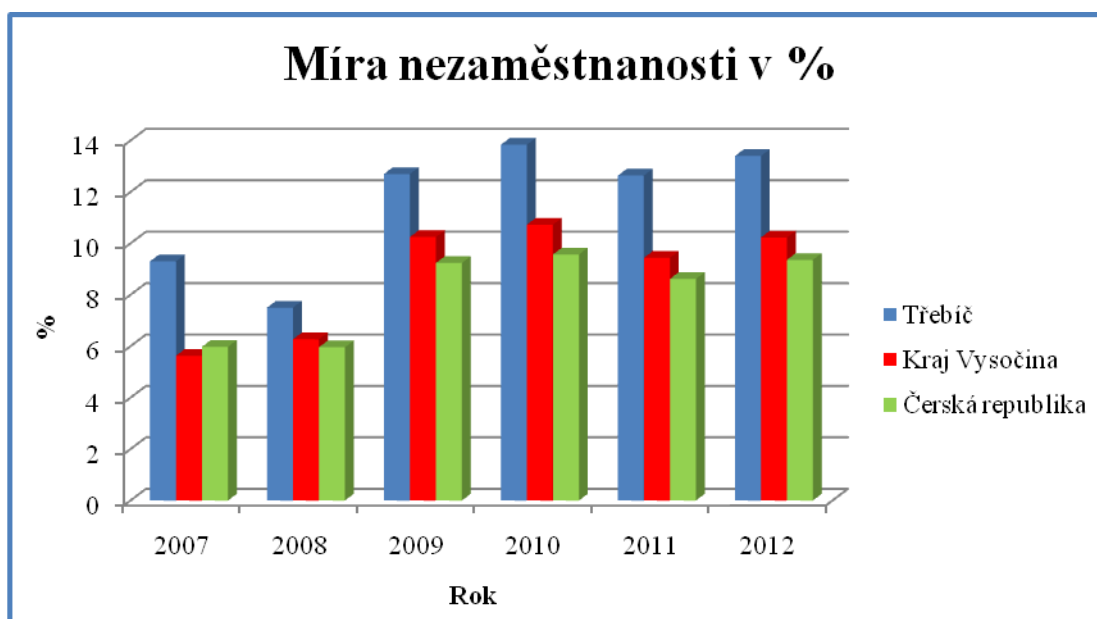
¹⁵⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel kraje Vysočina. [online]. © 2014.

¹⁵⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka v kraji Vysočina. [online]. © 2014.

¹⁵⁹ FIRMY: Výroba pracovních oděvů Vysočina. [online]. © 1996–2014.

do jiných větších měst (např. Brno), které mohou poskytnout více pracovních příležitostí, a nejsou tak vzdálené.

Na následujícím grafu je porovnání míry nezaměstnanosti v okrese Třebíč, kraji Vysočina a v celé České republice. Nevyšších hodnot dosahuje okres Třebíč, dále kraj Vysočina a nejmenší nezaměstnanost je v České republice. Nezaměstnanost se vyvíjela ve všech porovnávaných oblastech stejným způsobem. Nejvyšší míra nezaměstnanosti je evidována v roce 2010, což může být dáno dopadem hospodářské krize, která zasáhla Evropu kolem roku 2008.



Graf 7: Míra nezaměstnanosti v % (Zpracováno dle ¹⁶⁰, ¹⁶¹, ¹⁶²)

Míra nezaměstnanosti dle klasifikace CZ NACE pro zpracovatelský průmysl, který je hlavní činností analyzované společnosti, nebyla Ministerstvem práce a sociálních věcí pro tento účel zveřejněna pro všechny analyzované roky. Pro představu a porovnání byla např. v roce 2010 míra registrované nezaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu

¹⁶⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. [online]. © 2014.

¹⁶¹ INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. [online].

[cit. 2013–11-13].

¹⁶² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů. [online]. © 2014.

vyčíslena na 7 %, v Třebíči 13,84 %, v kraji Vysočina 10,73 % a v celé České republice 9,57 %.^{163, 164, 165, 166}

3.6.2 Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce

Aktuální nabídku volných pracovních míst v Třebíči zprostředkovává hlavně úřad práce a také různé agentury, které tyto místa nabízejí svým zájemcům. Přehled míry nezaměstnanosti, uchazečů o zaměstnání, počet volných pracovních míst a počet uchazečů na 1 volné pracovní místo pro okres Třebíč, kde se nachází analyzovaná společnost, znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce pro okres Třebíč (Zpracováno dle^{167, 168, 169})

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra nezaměstnanosti (%)	9,3	7,5	12,7	13,8	12,6	13,4
Uchazeči o zaměstnání	5 255	5 088	7 695	8 429	7 631	7 735
Volná pracovní místa	677	359	159	151	109	171
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	7,76	14,17	48,40	55,82	70,01	41,7

Míra nezaměstnanosti se každým rokem na Třebíčsku vyvíjí jiným směrem a nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2010, v tom samém roce je i nejvíce uchazečů o zaměstnání. Nejnižší nabídka volných pracovních míst a nejvyšší počet uchazečů o 1 volné pracovní místo připadá na rok 2011. Jak již bylo zmíněno výše, může to být následek hospodářské krize z roku 2008.

¹⁶³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. [online]. © 2014.

¹⁶⁴ INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. [online]. [cit. 2013–11-13].

¹⁶⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů. [online]. © 2014.

¹⁶⁶ IHNEP. HNbyznys. [online]. © 1996-2014.

¹⁶⁷ ANALYTICKÉ A STATISTICKÉ SLUŽBY VYSOČINY. Monitoring nezaměstnanosti. [online]. [cit. 2013–11-13].

¹⁶⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. [online]. © 2014.

¹⁶⁹ MPSV: Nezaměstnanost v ČR. [online]. [cit. 2013–11-13].

Typické pozice ve firmě jsou převážně švadleny – šičky oděvní konfekce. Dle klasifikace CZ – ISCO patří tito pracovníci do skupiny CZ - ISCO 7533 – šičky, vyšivači a pracovníci v příbuzných oborech. Vybrané ukazatele byly analyzovány i pro tyto pracovní pozice pro vybraný rok 2010. Míra registrované nezaměstnanosti pro švadleny a šičky byla v roce 2010 vyčíslena na 20,8 %, což je skoro o polovinu více ve srovnání se zpracovatelským průmyslem, krajem Vysočina nebo Českou republikou a o téměř 7 % více ve srovnání s městem Třebíč (viz. míra registrované nezaměstnanosti). Celkový počet volných pracovních míst na tuto pozici byl vyčíslen na 300 a uchazečů o zaměstnání na volné pracovní místo bylo pouze 10, což je dobré z pozice firmy, ale špatné z hlediska trhu práce.¹⁷⁰

3.6.3 Průměrné hrubé mzdy

Tabulka níže nám zobrazuje vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd pro analyzovanou společnost, zpracovatelský průmysl, kraj Vysočina a Českou republiku. Z číselných hodnot vyplývá, že měsíční hrubá mzda dosahuje nejnižších hodnot ve vybrané společnosti, dále v kraji Vysočina, zpracovatelském průmyslu a naopak nejvyšších hodnot dosahuje v celé ČR. Jelikož daná společnost vykazuje nejnižších hodnot průměrných mezd, může zde být hrozbou přechod pracovníků za prací do jiných společností nebo do jiného kraje a větších měst, kde je vyšší zaměstnanost a hodnoty mezd se zde pohybují na vyšší úrovni – např. Brno.

¹⁷⁰ CZESANÁ, V. Informační podpora pro výběr rekvalifikace: Míra nezaměstnanosti vybraných profesí. [online]. [cit. 2014–1-9].

Tabulka 11: Vývoj měsíčních průměrných hrubých mezd (Zpracováno dle ¹⁷¹, ¹⁷², ¹⁷³)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Měsíční průměrná hrubá mzda ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. (Kč)	14 274	13 889	14 294	15 153	15 888	16 426
Měsíční hrubá mzda v sekci C - zpracovatelský průmysl (Kč)	19 852	21 564	21 968	22 982	23 781	24 532
Měsíční hrubá mzda v kraji Vysočina (Kč)	18 871	20 075	20 279	21 261	21 836	22 307
Měsíční hrubá mzda v ČR (Kč)	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 112

Měsíční průměrná hrubá mzda pro švadleny, šičky, vyšivače a pracovníky v příbuzných oborech dle klasifikace CZ – ISCO za rok 2010 činila pro porovnání 12 701 Kč, což je o 2 452 Kč méně než ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. a v roce 2012 byla tato částka vyčíslena na 14 193 Kč, což je o 2 233 Kč méně než v analyzované společnosti. Vzhledem k průměrnému platu této pozice vyplácí tedy vybraná společnost pracovníkům dobré mzdy. ¹⁷⁴, ¹⁷⁵

3.6.4 Volné pracovní místa podobných profesí v oboru

Ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. tvoří největší část zaměstnanců výrobní dělníci, konkrétně ženy – švadleny a šičky. Proto byla zjišťována nabídka volných pracovních pozicí podobného charakteru ve městě Třebíč, ve kterém se daná společnost nachází. Všechny nabízené místa k 15. 11. 2013 se nachází v tabulce níže.

¹⁷¹ JUSTICE. Sbíрка listin: ALTREVA spol. s r.o. [online]. © 2012-2014.

¹⁷² MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České Republice v letech 1993 – 2012. [online]. [cit. 2013–11–15].

¹⁷³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina podle čtvrtletí. [online]. © 2014.

¹⁷⁴ CZESANÁ, V. Informační podpora pro výběr rekvalifikace: Míra nezaměstnanosti vybraných profesí. [online]. [cit. 2014–1–9].

¹⁷⁵ ČÍSELNÍK: Průměrné platy podle profese zaměstnání. [online]. © 2012.

Tabulka 12: Volné pracovní místa podobných profesí k 15. 11. 2013 (Zpracováno dle ¹⁷⁶, ¹⁷⁷, ¹⁷⁸)

Volná pozice	Plat	Společnost	Lokalita
Šička ponožkového zboží	od 11 000 Kč / měsíc	ASTRO SPORT, s.r.o.	Třebíč
Šička technické konfekce	8 800 Kč / měsíc	Perfect Carpets s.r.o.	Třebíč
Šička svršků obuvi	8 800 Kč – 14 000 Kč / měsíc	LC PRODUCT s.r.o.	Třebíč

V Třebíči se k 15. listopadu nachází 3 volné pracovní pozice podobného charakteru, což opravdu není mnoho. Z nabízených platů můžeme říci, že pracovníci nemají důvod k odchodu ke konkurenci za vyšším platovým ohodnocením, protože zkoumaná společnost za pracovní pozici švadleny a šičky nabízí plat v rozmezí 9 800 – 14 000 Kč.

¹⁷⁹

3.7 Shrnutí analytické části

Pro celkové shrnutí analýzy současného stavu budou rozebrány všechny analýzy, které byly v praktické části práce použity.

Interní analýza společnosti ukázala, že výsledek hospodaření, výkony i tržby mají ve společnosti od hospodářské krize vzrůstající charakter. Personální vývoj společnosti v posledních letech mírně klesá z důvodu převedení části výroby do dceřiné společnosti na Ukrajině, ale míra fluktuace pracovníků vykazuje výborné hodnoty a je daleko pod doporučenými hodnoty a pod přirozenou mírou fluktuace v České republice. Průměrná hrubá mzda má ve společnosti vzrůstající tendenci, ale je nižší v porovnání s ČR, krajem Vysočina a zpracovatelském průmyslu. Dále bylo zjištěno, že podíl mzdových nákladů za poslední rok činí téměř 18 % na celkových nákladech společnosti.

¹⁷⁶ INWORK: Informace o pracovním místě. [online]. [cit. 2013–11–15].

¹⁷⁷ JOBSIK: Nabídka práce. [online]. [cit. 2013–11–15].

¹⁷⁸ PRÁCE RYCHLE: Aktuální nabídka práce v ČR pro každého. [online]. © 2011-2013.

¹⁷⁹ PRACOVNÍ MÍSTO: ALTREVA spol. s r.o. [online]. [cit. 2013–11–15].

Co se týče produktivity práce, tak každým rokem roste, což se dá říct i o mzdové produktivitě práce, mzdové rentabilitě ziskové a podílu zisku na zaměstnance.

Z analýzy motivace, která byla zpracována na základě dotazníkového šetření, vyplynulo několik silných stránek společnosti, ke kterým patří spokojenost pracovníků s jejich náplní práce, s rozvržením pracovní doby a také s pracovním zařazením. Dále komunikace mezi pracovníky, mezi pracovníky a jejich nadřízenými, vztahy mezi spolupracovníky a vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Většina pracovníků by tuto společnost doporučila jako dobrého zaměstnavatele a většina pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání. Ke slabým stránkám společnosti patří stres zaměstnanců při pracovním výkonu, nespokojenost s pracovním prostředím, chyby vyplývající ze strany nadřízených pracovníků (neřešení konfliktů na pracovišti, žádná zpětná vazba, nekonzultování chyb, nepochválení za dobrý výkon, nehodnocení pracovního výkonu a to, že hodnocení nemá vliv na výši mezd a odměn). Dalšími negativními faktory jsou skutečnosti, že pracovníci nemají možnost dalšího rozvoje a vzdělání, pracovního postupu a podle více než třetiny pracovníků není jejich pracovní zátěž adekvátní vzhledem k jejich ohodnocení. Další slabé stránky jsou neporozumění konstrukci mzdy a odměn, nespokojenost se systémem hodnocení, nespokojenost se systémem odměňování a neinformovanost pracovníků o motivačním programu.

Analýza konkurence ukázala, že společnost má konkurenty z obchodního hlediska převážně v Asii, kde je levná bavlna, dále je zde jeden konkurent z hlediska pracovních sil ve stejném městě, který ovšem nevyrábí oděvy v tak velkém měřítku jako analyzovaná společnost a nástupní plat šiček je u něj nižší. Dále se na Třebíčsku nachází také několik konkurentů z hlediska hlavní činnosti firmy a několik společností z hlediska konkurence vyrábějící pracovní oděvy v kraji Vysočina. Největším konkurentem společnosti v rámci České republiky je CANIS SAFETY a. s., který má více zaměstnanců, vyšší tržby, lepší nabídku benefitů pro zaměstnance, vyšší průměrnou mzdu, ale nižší výsledek hospodaření, produktivitu práce a podíl zisku na zaměstnance. V České republice je celkem přibližně 229 společností, které se zaměřují na výrobu pracovních oděvů.

Z pohledu analýzy trhu práce můžeme říci, že výroba pracovních oděvů má v kraji Vysočina poměrně malé zastoupení a největším výrobcem je zde analyzovaná firma. Míra registrované nezaměstnanosti je v okrese Třebíč vyšší než v kraji Vysočina i České republice. Dále jsme zjistili, že vývoj vybraných ukazatelů trhu práce na Třebíčsku se vyvíjí každým rokem jiným směrem. Průměrné hrubé měsíční mzdy jsou ve společnosti nižší než v kraji Vysočina, zpracovatelském průmyslu a celé ČR. Volných pracovních míst pro šičky se v Třebíči nenachází mnoho a tudíž pracovníci nemají takovou možnost výběru zaměstnání.

Celkově tedy můžeme analytickou část zhodnotit dobře. Je zde několik ukazatelů, ve kterých společnost výborně obstála a také několik nedostatků, na které je potřeba se zaměřit. Interní analýza je vyhodnocena velice pozitivně, v analýze motivace je několik problémů, analýza konkurence je průměrná a analýza trhu práce se dá zhodnotit také dobře.

Návrhy na odstranění zjištěných nedostatků společnosti jsou podrobněji vysvětleny v návrhové části práce.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza, která je zaměřena na analýzu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude sumarizovat všechny předešlé analýzy z analytické části.

3.8.1 Interní analýza - silné a slabé stránky

Analýzu silných stránek a slabých stránek tvoří vnitřní analýzy podniku. Silné stránky vytvářejí vnitřní hodnotu společnosti, ale slabé tuto hodnotu snižují. Interní analýza podniku je zaměřena především na budoucnost podniku a proto je pro podnik velice důležitá.

Tabulka 13: Silné stránky (Vlastní zpracování)

Číslo	Silné stránky	Důležitost	Současný stav
1	Rostoucí výsledek hospodaření, výkony a tržby společnosti	5	5
2	Nízká fluktuace pracovníků	4	5
3	Rostoucí průměrná měsíční mzda	4	4
4	Rostoucí ukazatelé produktivity	5	5
5	Spokojenost pracovníků s náplní práce a pracovním zařazením	3	4
6	Spokojenost pracovníků s rozvržením pracovní doby	2	4
7	Komunikace ve společnosti	4	3
8	Vztahy ve společnosti	4	3
9	Doporučení společnosti za dobrého zaměstnavatele	4	4

Poznámka: Důležitost: 5 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležitý, současný stav: 5 – dobrý, 1 – špatný.

Tabulka 14: Slabé stránky (Vlastní zpracování)

Číslo	Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
1	Stres zaměstnanců při pracovním výkonu	4	4
2	Nespokojenost s pracovním prostředím	3	3
3	Chyby vyplývající ze strany nadřízených pracovníků	5	4
4	Pracovníci nemají možnost dalšího rozvoje, vzdělání a pracovního postupu	4	3
5	Neadekvátnost pracovní zátěže vzhledem k ohodnocení	3	3
6	Neporozumění konstrukci mzdy a odměn	2	4
7	Nespokojenost se systémem odměňování	4	4
8	Nespokojenost se systémem hodnocení	4	4
9	Neinformovanost pracovníků o motivačním programu	3	4

Poznámka: Důležitost: 5 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležitý, současný stav: 5 – dobrý, 1 – špatný.

3.8.2 Externí analýza - příležitosti a hrozby

Analýzu příležitostí a hrozeb nám tvoří vnější analýzy podniku. Příležitosti vytvářejí prostor pro rozvoj společnosti, ale hrozby naopak tento prostor zužují. Externí analýza podniku je zaměřena především na faktory, které se nedají danou organizací příliš ovlivnit, proto je potřeba o těchto faktorech vědět s předstihem.

Tabulka 15: Příležitosti (Vlastní zpracování)

Číslo	Příležitosti	Důležitost	Současný stav
1	Programy Evropské unie na rozvoj a vzdělávání pracovníků	4	3
2	Počet uchazečů o práci na 1 volné pracovní místo v Třebíči	3	3
3	Investování do motivačního programu společnosti	5	5
4	Investování do nových technologií pro budoucí snížení nákladů	4	2
5	Investování do pracovního prostředí ve společnosti pomocí dotací EU	4	4
6	Rozsáhlá nabídka kvalifikovaných šiček v regionu	3	3

Poznámka: Důležitost: 5 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležitý, současný stav: 5 – dobrý, 1 – špatný.

Tabulka 16: Hrozby (Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozby	Důležitost	Současný stav
1	Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina	4	4
2	Vstup nových konkurentů do odvětví	5	3
3	Odchod kvalifikované pracovní síly ke konkurenci díky lepší nabídce benefitů a vyšším mzdám	4	4
4	Příchod finanční krize	4	4
5	Změna sazby DPFO a sazeb sociálního a zdravotního pojištění	5	3

Poznámka: Důležitost: 5 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležitý, současný stav: 5 – dobrý, 1 – špatný.

3.8.3 Shrnutí SWOT analýzy

Pro posouzení celkového stavu SWOT analýzy slouží součet všech faktorů, kdy u každého z nich je důležitost násobena současným stavem a následně je tento součet vydělen celkovým počtem faktorů.

Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Ukazatel	$\sum (\text{důležitost} * \text{současný stav}) / \text{počet faktorů}$
Silné stránky	16,2
Slabé stránky	13,1
Příležitosti	13,2
Hrozby	15,6

V tabulce shrnutí SWOT analýzy je vidět, že společnost zaujímá nejvíce silných stránek, což je pozitivní faktor. Na druhém místě jsou ovšem hrozby, které by se měly eliminovat. Pozitivní faktor tedy je, že silné stránky jsou vyšší, než slabé stránky, ale naopak negativním faktorem je skutečnost, že hrozby převažují nad příležitostmi. Z celkového zhodnocení vyplývá strategie MAXI – MINI, tedy snaha o uchopení silných stránek a vyhnutí se hrozbám. Analyzovaná společnost by tedy měla využít silných stránek a příležitostí ke snížení slabých stránek a sledování hrozeb.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou popsány vlastní návrhy řešení v rámci motivačního programu pro zaměstnance ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. Vlastní návrhy řešení jsou podloženy dotazníkovým šetřením mezi pracovníky společnosti a měly by odstranit veškeré nedostatky vycházející právě z tohoto šetření.

Po shrnutí analytické části práce vyšly najevo některá slabá místa společnosti ať už v rámci současné situace společnosti, analýzy trhu práce, analýzy konkurence nebo samotného šetření mezi zaměstnanci společnosti. Tyto slabá místa snižují konkurenceschopnost společnosti a její pozici na trhu. Proto je třeba zaměřit se právě na nedostatky, které z těchto analýz vyplývají a pokusit se o jejich včasnou nápravu.

Do hlavních nedostatků společnosti v rámci motivace pracovníků, na které je potřeba zaměřit pozornost a pokusit se o jejich nápravu, můžeme zařadit zejména následující skutečnosti:

- **úprava mezd pro výrobní pracovníky** – za vysoký výkon je ve společnosti poskytované nízké ohodnocení zejména u výrobních dělníků – šiček pracovních oděvů, proto by bylo dobré analyzovat současné mzdy těchto pracovníků a pokusit se je nastavit tak, aby byly adekvátní vzhledem k jejich pracovní zátěži,
- **potřeba zavedení formálního hodnocení pracovníků** – pracovníci ve společnosti nejsou hodnoceni a v návaznosti na to jim nejsou poskytovány výhody, které se poskytují zejména těm dobře hodnoceným pracovníkům, což vede k jejich nízké motivaci a následně k nízké produktivitě práce,
- **rozšíření zaměstnaneckých benefitů** – pracovníci mají ve společnosti pouze fixní benefity, které si nemohou volit sami dle vlastního uvážení a je potřeba tyto benefity nastavit tak, aby si pracovníci sami mohli vybrat, co je pro ně nejvíce vyhovující v návaznosti na počet bodů získaných z formálního hodnocení,
- **zlepšení pracovního prostředí a eliminace chyb ze strany vedoucích pracovníků** – pracovní prostředí v práci je také jedním z prostředků dobré motivace a přispívají k němu i vedoucí pracovníci svým chováním. Proto

je potřeba pokusit se toto prostředí co nejlépe koordinovat a také nabádat nadřízené pracovníky k jeho kontrole a vytvoření příjemných podmínek pro práci,

- **neporozumění konstrukci mzdy a neinformovanost o zaměstnaneckých výhodách** – je potřeba ve společnosti všechny pracovníky seznámit znovu se složením mzdy a informovat je o možných zaměstnaneckých výhodách a prostředcích k motivaci, které mohou čerpat.

4.1 Oprava podnikových směrnic

Prvním vlastní návrhem je oprava podnikových směrnic ve společnosti. Tento problém se týká výhradně Mzdového předpisu, Pracovního řádu a Kolektivní smlouvy společnosti. Při prostudování problematiky směrnic podniku byla zjištěna řada nedostatků v aktualizaci starších podnikových směrnic vzhledem k novým zákonům a vyhláškám, proto byly směrnice podniku přepracovány dle nových aktuálních znění zákonů a vyhlášek a nová podoba těchto směrnic je zobrazena v příloze č. 1.

4.2 Návrh na úpravu základních mezd u výrobních dělníků

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že pracovníci, převážně výrobní dělníci – tedy šičky pracovních oděvů, které zastupují nejpočetnější skupinu pracovníků ve společnosti (75,27 % pracovníků společnosti), jsou nespokojeni se současnými mzdami v závislosti na výkon, který provádějí. Také z analýz trhu práce a konkurence se ukázalo, že ve společnosti je velice nízké platové ohodnocení těchto pracovníků zejména při nástupu do společnosti, proto je jedním z návrhů na změny v motivačním programu společnosti návrh na úpravu základních mezd pro výrobní dělníky.

Mzdy jsou citlivé téma pro každou společnost a je těžké tuto oblast měnit tak, aby byli spokojeni jak pracovníci, tak vedení společnosti. Navíc se společnost nachází v takové situaci, že je momentálně ovládána dvěma mateřskými společnostmi (BERPHINA – obchodní podíl 80 %, ODĚVA obchodní podíl 20 %) a právě tyto mateřské společnosti rozhodují o chodu celé této dceřiné společnosti a rozmístění všech

finančních prostředků. Společnost je tedy v situaci, kdy pro ní není reálné samovolně měnit mzdy všech pracovníků bez souhlasu jejich mateřských společností i když z výsledků různých analýz vyplývá, že by bylo dobré provést úpravy v celém systému hodnocení a odměňování pracovníků.

Je ovšem možné pokusit se provést alespoň pro začátek mírnou úpravu mezd u výrobních dělníků – šiček pracovních oděvů takovým způsobem, aby to bylo vhodné jak pro společnost, tak pro jednotlivé pracovníky. Každá společnost potřebuje vzdělané pracovníky, kteří budou poskytovat své vědomosti do společnosti a přispívat tak k lepšímu chodu celé organizace a zároveň je pro ní výhodné udržet si pracovníky co nejdelší dobu, když do nich v rámci jejich rozvoje a zvyšování výkonnosti investují finanční prostředky. Proto je jedním z návrhů provedení úpravy základních mezd společnosti u výrobních dělníků takovým způsobem, který je bude více motivovat k vyšším výkonům práce a také k tomu, aby ve společnosti zůstaly co nejdelší dobu a předávaly do ní svoje znalosti a vědomosti.

Dle předchozích analýz, zejména analýzy konkurence a trhu práce bylo zjištěno několik skutečností, které se týkají platového ohodnocení výrobních dělníků – šiček pracovních oděvů. Platy šiček se u analyzované společnosti pohybují v rozmezí 9 800 – 14 000 Kč, což bylo ověřeno dle nabídky práce na pozici šičky u této firmy. Dále bylo na trhu práce prozkoumáno, že většina společností nabízí nástupní plat těmto pracovnícím ve výši cca 11 000 Kč, což je o 11 % více než u dané společnosti, když bereme v úvahu, že nástupní plat by se pohyboval na dolní hranici, tedy 9 800 Kč. Také celková průměrná měsíční hrubá mzda za poslední analyzovaný rok je ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. v řádech tisíců nižší, než ve zpracovatelském průmyslu, kraji Vysočina a celé České republice (průměrné měsíční hrubé mzdy: ALTREVA spol. s r.o. 16 426 Kč, zpracovatelský průmysl 24 532 Kč, kraj Vysočina 22 307 Kč, ČR 25 112 Kč). Na základě těchto poznatků tedy pracovníci, zejména výrobní dělníci dostávají ve společnosti nízké platové ohodnocení.

Návrh tedy spočívá ve zvýšení nástupních platů u výrobních dělníků – šiček pracovních oděvů a také ve vazbě na počet odpracovaných let v podniku. Všechny tyto navrhované skutečnosti jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 18: Platy šiček (Vlastní zpracování)

Charakteristika platu	Plat šiček
Nástupní plat	11 000 Kč
Plat po zkušební době	11 500 Kč
Plat po 1 roce u společnosti	12 500 Kč
Plat po 2 letech u společnosti	13 500 Kč
Plat po 5 letech u společnosti	15 000 Kč
Plat po 10 letech u společnosti	16 000 Kč

Konkrétní částky platů šiček jsou stanoveny na základě průzkumu trhu práce a konkurence takovým způsobem, aby nebyly výrobní dělnice znevýhodněny oproti ostatním společnostem a aby jejich mzdy byly konkurenceschopné.

Je také třeba počítat s tím, že výrobní dělníci - šičky pracovních oděvů jsou hodnoceni podle úkolové mzdy (přímá jednicová mzda, pro jejíž výpočet jsou podkladem normy spotřeby práce), takže ve skutečnosti ještě bude nutné upravit sazbu norem a úkolové mzdy. Údaje o přesných normách práce pro výrobní dělníky nejsou k dispozici, proto tento úkol bude náležet personálnímu oddělení společnosti, respektive mzdové účetní.

Díky zvýšení nástupního platu u šiček a vazbu tohoto platu na počet odpracovaných let v podniku bude zaručena vyšší motivace pracovníků, díky které se zvýší jejich produktivita práce a následně to bude mít vliv i na vyšší výkony celé společnosti.

Náklady na úpravu mezd u výrobních dělníků

Náklady na tyto změny jsou špatně vyčíslitelné z důvodu neznalosti přesné délky odpracovaných let u jednotlivých pracovníků a také neznalosti v počtu nově nastupujících nebo odcházejících pracovníků či pracovníků ve zkušební době.

Pro vyčíslení těchto nákladů bude tedy použito tří odhadů a to konkrétně:

- optimistického,
- realistického,
- pesimistického.

Při stanovení odhadů je možné vycházet z údajů, které jsou podloženy na základě dotazníkového šetření, kterého vyplnilo 104 pracovníků z celkového počtu 186, což činí téměř 56 % a pro účely stanovení odhadů na náklady je postačující. Dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno, že 93 % pracovníků pracuje ve společnosti déle než 5 let, 3 % respondentů 3 – 5 let, 2 % dotázaných 1 – 3 roky a 2 % méně než 1 rok. Dále bylo zjištěno na základě analýzy personálního vývoje, že ve společnosti pracuje 140 výrobních dělníků a společnost v posledních čtyřech letech nepřibírá žádné nové pracovníky, ale jejich počet mírně klesá (fluktuace za poslední rok 1,61 % - 3 pracovníci). Na základě těchto údajů budou stanoveny odhady jednotlivých variant nákladů.

Optimistický odhad nákladů:

Optimistický návrh řešení vychází z následujících předpokladů:

- 93 % výrobních dělníků (130 pracovníků) pracuje ve společnosti více než 5 let, ale jejich délka pracovního vztahu nepřesahuje 10 let – jejich mzda je tedy vyčíslena na 15 000 Kč,
- 3 % výrobních dělníků (4 pracovníci) pracují ve společnosti od 2 let do 5 let – dostanou mzdu 13 500 Kč,
- 2 % výrobních dělníků (3 zaměstnanci) pracují ve společnosti přes 1 rok – mzda 12 500 Kč,
- 2 % výrobních dělníků (3 zaměstnanci) jsou ve společnosti noví – dostanou nástupní plat 11 000 Kč,
- společnost nehodlá nabírat žádné nové pracovníky,
- ze společnosti odejdou 3 pracovníci - ti, kteří pracují u společnosti déle než 5 let.

Celkové roční náklady na hrubé mzdy výrobních dělníků podle optimistického odhadu tedy činí 24 354 000 Kč.^B

Pesimistický odhad nákladů:

Pesimistický návrh řešení vychází z následujících předpokladů:

- 93 % výrobních dělníků (130 pracovníků) pracuje ve společnosti více než 5 let, ale jejich délka pracovního vztahu přesahuje 10 let – jejich mzda je tedy vyčíslena na 16 000 Kč,
- 3 % výrobních dělníků (4 pracovníci) pracují ve společnosti od 2 let do 5 let – dostanou mzdu 13 500 Kč,
- 2% výrobních dělníků (3 zaměstnanci) pracují ve společnosti přes 2 roky – mzda 13 500 Kč,
- 2 % výrobních dělníků (3 zaměstnanci) jsou ve společnosti noví a jsou zároveň po zkušební době – dostanou plat 11 500 Kč,
- společnost přijme 3 nové pracovníky – nástupní plat 11 000 Kč.

Celkové náklady na hrubé mzdy výrobních dělníků podle pesimistického odhadu tedy činí 26 904 000 Kč.^C

Realistický odhad nákladů:

Realistický odhad nákladů leží mezi pesimistickým a optimistickým odhadem, takže pro vyčíslení této varianty použijeme průměru těchto dvou předchozích odhadů. Tento odhad tedy činí 25 629 000 Kč.^D

Celkové vyčíslení optimistického, realistického a pesimistického pohledu na výpočet nákladů mezd u výrobních dělníků zobrazuje následující tabulka. Výpočet vychází z hrubých mezd, takže nezahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33.

^B Výpočet částky: 12 měsíců * ((130 * 15 000 + 4 * 13 500 + 3 * 12 500 + 3 * 11 000) - (3 * 15 000)).

^C Výpočet částky: 12 měsíců * (130 * 16 000 + 4 * 13 500 + 3 * 13 500 + 3 * 11 500 + 3 * 11 000).

^D Výpočet částky: (optimistický odhad + pesimistický odhad) / 2 = (24 354 000 + 26 904 000) / 2.

Tabulka 19: Náklady na změnu mezd u výrobních dělníků (Vlastní zpracování)

Náklady na změnu mezd u výrobních dělníků		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
24 354 000 Kč	25 629 000 Kč	26 904 000 Kč

4.3 Zavedení formálního hodnocení pracovníků

Další vlastní návrh řešení na zlepšení motivace pracovníků ve společnosti ALTREVA spol. s r.o. je zavedení formálního hodnocení zaměstnanců pomocí motivačně-hodnotícího formuláře, kterým bude pravidelně posuzován výkon jednotlivých pracovníků ze strany nadřízených.

4.3.1 Motivačně-hodnotící formulář

Důležitým prvkem pro stanovení formálního hodnocení pracovníků je stanovit pravidla, podle kterých budou jednotliví pracovníci hodnoceni, a které budou nastaveny spravedlivě pro všechny pracovníky. Také je důležité stanovit si termíny hodnocení tak, aby hodnocení probíhalo pravidelně a stejným způsobem u všech těchto zaměstnanců.

Dle tohoto návrhu by mělo hodnocení pracovníků probíhat alespoň dvakrát ročně (pololetně) a to vždy nejpozději k poslednímu dni v měsíci červnu a poslednímu dni k měsíci prosinci. Nadřízený pracovníka v těchto termínech vyzve postupně jednotlivé pracovníky k hodnotícímu pohovoru, kde společně vyplní motivačně-hodnotící formulář a to pokud možno co nejvíce reálně. Po zhodnocení výkonu pracovníka a přidělení jednotlivých bodů do formuláře budou sečteny body z jednotlivých kritérií hodnocení a to konkrétně vykonaná práce, rozvoj pracovníka, zapojení pracovníka a vlastní iniciativa. Na základě dosažených bodů z jednotlivých kritérií bude formulář vyhodnocen a porovnán s předem stanovenými procentními váhy jednotlivých kritérií zvláště pro TH pracovníky, režijní dělníky a výrobní dělníky, které by měly charakterizovat optimální výkon těchto skupin pracovníků. Hodnotící formulář pro pracovníky je zobrazen na následujícím obrázku.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO PRACOVNÍKY					
Příjmení a jméno pracovníka:					
Pracovní zařazení pracovníka:					
Útvar pracovníka:					
Příjmení a jméno hodnotitele:					
Datum hodnocení:					
Hodnotící kritéria	Hodnotící škála				
	1	2	3	4	5
Vykonaná práce (součet bodů 1 až 3):					
1. Množství práce					
2. Kvalita práce					
3. Rychlost plnění zadaných úkolů					
Rozvoj pracovníka (součet bodů 4 až 6):					
4. Znalosti a dovednosti					
5. Osobní rozvoj					
6. Odpovědnost a spolehlivost					
Zapojení pracovníka (součet bodů 7 až 9):					
7. Týmová práce					
8. Samostatnost					
9. Komunikace s nadřízeným a spolupracovníky					
Vlastní iniciativa (součet bodů 10 až 12):					
10. Přítomnost v práci					
11. Ochota ke spolupráci					
12. Dodržování pořádku na pracovišti					
Hodnotící škála - vysvětlivky:					
1 - nedostačující; 2 – potřebuje zlepšit; 3 - dobrý; 4 – velmi dobrý; 5 - výborný					
Poznámky:					
Počet získaných bodů celkem:					
Podpis pracovníka:			Podpis hodnotitele:		

Obrázek 9: Motivačně-hodnotící formulář (Vlastní zpracování)

Po vyhodnocení tohoto formuláře nadřízený pracovník společně s každým zaměstnancem provede rychlou kontrolu vyplnění formuláře a součet celkových bodů. Pokud bude vše odsouhlaseno a zkontrolováno oběma stranami, tak se správnost údajů potvrdí podpisem vedoucího i hodnoceného pracovníka.

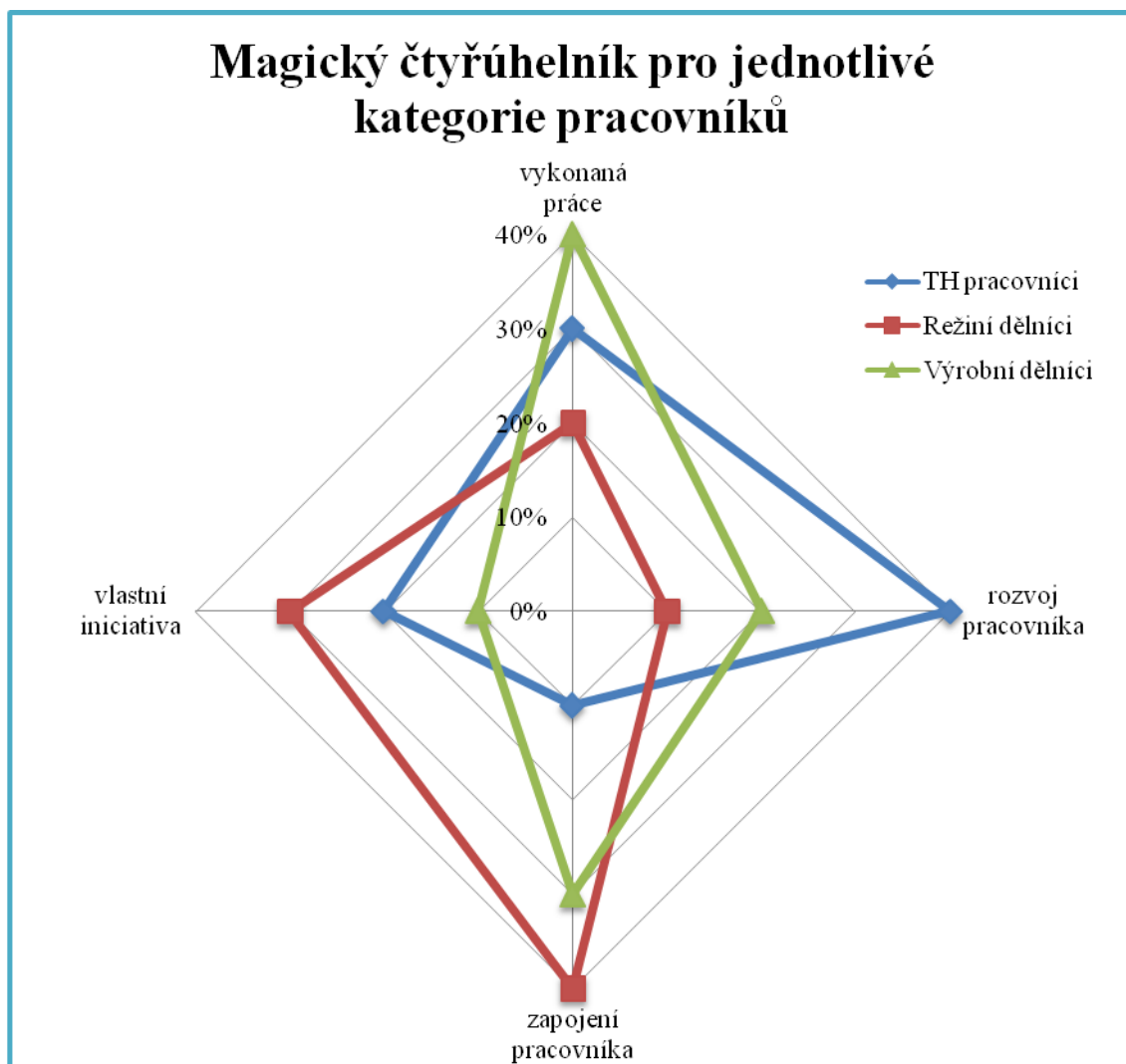
4.3.2 Stanovení stupnice pro hodnocení pracovníků

Jelikož můžeme pracovníky společnosti rozdělit do tří kategorií, a to TH pracovníky, režijní dělníky a výrobní dělníky, musíme také akceptovat rozdílnost těchto skupin při hodnocení pracovníků a odlišné nároky na jejich výkon. Všem čtyřem kritériím hodnocení (vykonaná práce, rozvoj pracovníka, zapojení pracovníka a vlastní iniciativa) budou pro všechny tři kategorie pracovníků stanoveny váhy důležitosti. Následně se váha každého kritéria vynásobí souhrnným počtem získaných bodů u příslušných kritérií z motivačně-hodnotícího formuláře. Výsledný počet bodů bude tedy odpovídat součtu všech čtyřech kritérií vynásobených zvlášť jejich stanovenými váhami.

Tabulka 20: Stanovení vah kritérií pro jednotlivé kategorie pracovníků (Vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria		
	TH pracovníci	Režijní dělníci	Výrobní dělníci
Vykonaná práce (množství práce, kvalita práce, rychlost plnění zadaných úkolů)	30%	20%	40%
Rozvoj pracovníka (znalosti a dovednosti, osobní rozvoj, odpovědnost a spolehlivost)	40%	10%	20%
Zapojení pracovníka (týmová práce, samostatnost, komunikace s nadřízenými a spolupracovníky)	10%	40%	30%
Vlastní iniciativa (přítomnost v práci, ochota ke spolupráci, dodržování pořádku na pracovišti)	20%	30%	10%

Pro lepší představení jednotlivých vah u příslušných kritérií v rámci jednotlivých kategorií pracovníků je níže znázorněn magický čtyřúhelník, který demonstruje celkový výčet hodnotících kritérií s procentním vyjádřením stanovených vah pro tyto jednotlivá kritéria.



Graf 8: Magický čtyřúhelník pro jednotlivé kategorie pracovníků včetně stanovení vah (Vlastní zpracování)

Konkrétní příklad:

V motivačně-hodnoticím formuláři bude hodnocen konkrétní TH pracovník, který dosáhne následujícího bodového ohodnocení u jednotlivých kritérií:

- Σ **vykonaná práce 9 bodů** - množství práce 4 body, kvalita práce 3 body, rychlost plnění zadaných úkolů 2 body,
- Σ **rozvoj pracovníka 10 bodů** - znalosti a dovednosti 2 body, osobní rozvoj 5 bodů, odpovědnost a spolehlivost 3 body,
- Σ **zapojení pracovníka 12 bodů** - týmová práce 4 body, samostatnost 5 bodů, komunikace s nadřízenými a spolupracovníky 3 body,

- Σ **vlastní iniciativa 6 bodů** - přítomnost v práci 2 body, ochota ke spolupráci 1 bod, dodržování pořádku na pracovišti 3 body.

Dále se vynásobí souhrnné body u každého kritéria jejich procentní vahou stanovenou dle tabulky výše pro TH pracovníky. Tedy $(9 \cdot 30) + (10 \cdot 40) + (12 \cdot 10) + (6 \cdot 20) = 910$ bodů. Výsledek značí, že daný TH pracovník z celkového hodnocení získal 910 bodů.

Je tedy zřejmé že maximální počet bodů, který pracovník může získat za jedno pololetí na základě tohoto formuláře je 1500. Dle konečného počtu bodů, které získá každý zaměstnanec z tohoto formálního hodnocení si bude moci vybrat takové zaměstnanecké výhody které mu budou nejvíce vyhovovat. Pokud tedy daný pracovník bude chtít využít co nejvíce benefitů z nabídky společnosti, bude se muset snažit o dosažení co nejvyššího počtu bodů dle tohoto formuláře, což pro něj bude obrovskou motivací. Jednotlivé kategorie zaměstnaneckých výhod a počty bodů potřebných k jejich získání budou následně rozebrány.

Celková stupnice hodnocení

Dle celkových získaných bodů z formálního hodnocení budou pracovníci rozčleněni do 5 skupin dle dosažených výkonů. Pracovník, který například získá pouze 200 bodů bude zařazen do stupně nevyhovující a bude muset usilovat o zlepšení svého dosavadního výkonu. Naopak pracovník, který získá 1400 bodů, bude zařazen do stupně vynikající a bude mít tedy větší možnost pro uplatnění zaměstnaneckých výhod, které budou rozebrány v rámci dalšího návrhu práce. Celková stupnice hodnocení je zobrazena v tabulce níže.

Tabulka 21: Celková stupnice hodnocení pro pracovníky (Vlastní zpracování)

Počet bodů	Stupnice hodnocení pracovníka
0 – 300 bodů	Nevyhovující pracovník
301 – 600 bodů	Podprůměrný pracovník
601 – 900 bodů	Průměrný pracovník
901 – 1 200 bodů	Dobrý pracovník
1 201 – 1 500 bodů	Vynikající pracovník

4.4 Zavedení individuálního výběru benefitů

Tento návrh vyplývá z rozboru dotazníkového šetření, který ukázal na dva závažné problémy v současném nastavení zaměstnaneckých výhod ve společnosti. První z negativ je skutečnost, že řada současných poskytovaných zaměstnaneckých výhod není pracovníky využívána a druhým problémem je mnoho dalších benefitů, které by pracovníci rádi využívali, ale nejsou jim k dispozici.

Ve společnosti je potřeba nastavit takový systém poskytování benefitů, který bude pro pracovníky přínosný a bude zároveň přispívat k jejich vyšší motivaci. Zvýšená motivace napomáhá k vyšším pracovním výkonům, což se projevuje následně na vyšší produktivitě práci a také na výsledcích celé organizace.

4.4.1 Benefity poskytované individuálně každému pracovníkovi

Jednou ze složek zaměstnaneckých výhod jsou benefity, které budou poskytované pracovníkům v návaznosti na počet odpracovaných let v podniku či nějaké další zvláštní ohodnocení. Do těchto benefitů můžeme zahrnout příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, třináctý plat a nadstandardní délku pracovní dovolené.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění je v současné době ve společnosti poskytován pracovníkům, kteří jsou alespoň po dobu 5 let zaměstnání u této společnosti a příspěvek na penzijní připojištění jim není poskytován vůbec. Tyto dva příspěvky jsou jednou z forem motivace pro zaměstnance a současně i výhodami pro zaměstnavatele. Forma čerpání příspěvku na životní pojištění v návaznosti na počet odpracovaných let bude ve společnosti zachována, akorát s tím rozdílem, že bude určena detailnější stupnice počtu odpracovaných let v rámci maximální peněžní částky čerpání tohoto příspěvku a navíc bude poskytován i příspěvek na penzijní připojištění.

Návrh tedy spočívá v tom, že si pracovníci, kteří si o čerpání těchto příspěvků sami zažádají, budou moci sami zvolit, jakou část příspěvku si dají na životní pojištění a jakou na penzijní připojištění ovšem do maximální možné výše stanovené

v návaznosti na počet odpracovaných let v podniku. Tato hranice je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 22: Hranice pro uplatnění příspěvků (Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let v podniku	Maximální výše pro příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
1 – 5	3 750 Kč
6– 10	7 500 Kč
11 – 15	11 250 Kč
16 – 20	15 000 Kč
21 – 25	18 750 Kč
26 – 30	22 500 Kč
31 – 35	26 250 Kč
36 a výše	30 000 Kč

Tyto příspěvky jsou u zaměstnavatele od ledna 2013 daňově uznatelným nákladem až do částky 30 000 Kč společně pro příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění bez povinnosti platit daň z příjmu a navíc nepodléhají ani zdravotnímu a sociálnímu pojištění.¹⁸⁰

Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Celkové vyčíslení nákladů na poskytování těchto dvou příspěvků není možné přesně vyčíslit, protože není předem jasné, kolik pracovníků si o tyto benefity zažádá a nejsou přesně známy počty odpracovaných let ve společnosti u všech zaměstnanců. Proto budou tyto náklady opět vyčísleny pomocí optimistického, realistického a pesimistického odhadu.

Při stanovení odhadů lze vycházet z počtu pracovníků, který je 186 a také z jejich počtu odpracovaných let v podniku, který byl zjištěn na základě dotazníkového šetření.

¹⁸⁰ PODNIKATEL. Daňové změny u příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. [online]. © 2007–2014.

Tímto šetřením bylo analyzováno, že 93 % pracovníků pracuje ve společnosti déle než 5 let, 3 % respondentů 3 – 5 let, 2 % dotázaných 1 – 3 roky a 2 % méně než 1 rok.

Optimistický odhad nákladů:

Při optimistické variantě si o příspěvek zažádají všichni pracovníci, kteří pracují v podniku, ale za předpokladu, že jejich délka odpracovaných let nepřesáhne 10 roků. V tomto případě by mohli čerpat částku 7 500 Kč a celkové náklady by byla vyčísleny na 1 395 000 Kč.^E

Pesimistický odhad nákladů:

Při extrémním odhadu, že by si o příspěvek zažádali všichni pracovníci v průměrné výši 15 000 Kč na jednoho pracovníka by odhadované náklady činili 2 790 000 Kč.^F

Realistický odhad nákladů:

Tento odhad je brán průměrem z optimistického a realistického odhadu a činí 2 092 500 Kč.^G

Celkové vyčíslení všech tří výše zmíněných variant nákladů na životní pojištění a penzijní připojištění zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 23: Náklady na příspěvek na životní poj. a penzijní připoj. (Vlastní zpracování)

Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
1 395 000 Kč	2 092 500 Kč	2 790 000 Kč

Ovšem při vyčíslení těchto nákladů je také nutné brát v úvahu, že oba dva tyto příspěvky jsou daňově uznatelné a nepodléhají sociálnímu ani zdravotnímu pojištění.

^E Výpočet částky: 7 500 Kč * 186 pracovníků.

^F Výpočet částky: 15 000 Kč * 186 pracovníků.

^G Výpočet částky: (optimistický odhad + pesimistický odhad) / 2 = (1 395 000 + 2 790 000) / 2.

Zaměstnavateli se tedy investice vrátí v nižší daňové povinnosti o stejnou částku, kterou do ní investoval.

Třináctý plat

Z důvodu vysokých nákladů na poskytování třináctého platu nelze tuto zaměstnaneckou výhodu zavést pro každý rok všem pracovníkům. Je ale možné tuto výhodu poskytovat pouze pracovníkům, kteří odchází do důchodu jako jednorázovou prémie. Zaměstnanci, kteří odchází do důchodu mají tedy nárok na čerpání třináctého platu, když si o něj zažádají.

Náklady na třináctý plat

Odhadované náklady na tuto prémie jsou opět těžko vyčíslitelné, protože nejsou přesně známy údaje o počtu pracovníků, kteří odchází do důchodu, každý rok se tyto počty pracovníků budou měnit a navíc nejsou přesně známy ani platy pracovníků, kteří do důchodu odcházejí. Z těchto důvodů tyto náklady budou opět vyčísleny pomocí optimistického, realistického a pesimistického odhadu.

Odhady na vyčíslení nákladů mohou vycházet buď z analýzy personálního vývoje a to konkrétně z fluktuace pracovníků nebo z věku pracovníků, protože se v obou případech jedná o pracovníky, kteří odcházejí do důchodu. Fluktuace pracovníků ovšem není stabilní (v některých letech je nulová, v některých letech vysoká z důvodu přesunutí části výroby do dceřiné společnosti na Ukrajině) a navíc zahrnuje i pracovníky, kteří nemusí odcházet pouze do důchodu. Proto budou celkové odhady stanoveny na základě věku pracovníků, který je podložen dotazníkovým šetřením. Víme, že průměrný věk pracovníků ve společnosti je 48 let, ale jedná se zejména o pracovníky, kteří odchází do důchodu. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvyšší věková hranice, tedy věk nad 55 let zaujímá ve společnosti 6 % pracovníků, v přepočtu na celkový počet pracovníků zhruba 11 pracovníků. Průměrná hrubá mzda za poslední rok ve společnosti dosahovala 16 426 Kč.

Optimistický odhad nákladů:

Optimistická varianta vyčíslení nákladů na třináctý plat vychází z předpokladu, že z 11 pracovníků nad 55 let půjde do důchodu pouze 1 pracovník. Náklady na třináct plat při optimistickém odhadu tedy činí 16 426 Kč za rok.^H

Pesimistický odhad nákladů:

Naopak z pesimistického pohledu se předpokládá, že z 11 pracovníků nad 55 let půjde do důchodu všech těchto 11 pracovníků. Odhad nákladů by potom byl vyčíslen na 180 686 Kč za rok.^{CH}

Realistický odhad nákladů:

Realistický odhad nákladů opět leží uprostřed pesimistického a optimistického odhadu, takže jde o průměr těchto dvou odhadů a je stanoven na celkovou výši 98 556 Kč za rok.^I

Celkové vyčíslení nákladů na třináctý plat z pohledu optimistického, realistického a pesimistického odhadu zobrazuje následující tabulka. Výpočet vychází z hrubých mezd, takže nezahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33.

Tabulka 24: Náklady na třináctý plat (Vlastní zpracování)

Náklady na třináctý plat		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
16 426 Kč	98 556 Kč	180 686 Kč

^H Výpočet částky: 1 pracovník * 16 426 (průměrná měsíční hrubá mzda).

^{CH} Výpočet částky: 11 pracovníků * 16 426.

^I Výpočet částky: (optimistický odhad + pesimistický odhad) / 2 = (16 426 + 180 686) / 2.

Nadstandardní délka pracovní dovolené

Dle výsledků z dotazníkového šetření by byla nadstandardní délka pracovní dovolené značnou motivací pro všechny pracovníky. Ovšem stejně tak jako u třináctého platu nelze tuto zaměstnaneckou výhodu zavést trvale pro všechny pracovníky z důvodu vysokých nákladů pro společnost. Nárok na čerpání nadstandardní délky pracovní dovolené ve výšce jednoho týdne navíc budou mít pouze pracovníci, kteří dosáhnou v obou dvou pololetních hodnocení dle motivačně hodnotícího formuláře statutu vynikajícího pracovníka, tedy dvakrát do roka musí dosáhnou z hodnocení 1 201 – 1 500 bodů (viz výše). Pracovníci, kteří dosáhnou takto vysokého hodnocení si tedy po hodnocení na konci roku podají žádost o nadstandardní délku pracovní dovolené a následující rok budou moci čerpat o jeden týden delší dovolenou.

Náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené

Celkové náklady na tuto zaměstnaneckou výhodu opět nejsou přesně určit, protože není známo, kolik pracovníků opravdu z hodnocení dosáhne vynikajících výsledků v obou dvou pololetích. Je možné na odhad těchto nákladů aplikovat Paretovu analýzu, která vychází z předpokladu, že 20 % objektů přináší 80 % efektů (hodnoty). Odhad bude opět pokračovat ve stanovení tří odhadů a to konkrétně optimistického, realistického a pesimistického.

Pesimistický odhad nákladů:

Pesimistická varianta bude vycházet z předpokladu Paretovy analýzy, že 20 % pracovníků (tedy 37 zaměstnanců) se bude podílet na 80 % nejlepších výkonů společnosti a z obou pololetních hodnocení tedy dosáhnou statutu vynikajícího pracovníka. Náklady na týden dovolené navíc pro těchto 37 zaměstnanců jsou vyčísleny na 151 941 Kč.^J

^J Výpočet částky: vychází z průměrné měsíční hrubé mzdy 16 426 Kč, která je vydělena počtem týdnů v měsíci – získá se průměrná mzda u pracovníka na jeden týden dovolené, která se vynásobí počtem pracovníků = $(16\,426 \text{ Kč} / 4) * 37$ pracovníků.

Optimistický odhad nákladů:

Optimistická varianta předpokládá, že Paretova optima nebude dosaženo, a že pouze 5 % pracovníků (tedy 9 pracovníků) dosáhne nejlepších výkonů společnosti. Náklady na týden dovolené u těchto 9 pracovníků činí 36 959 Kč.^K

Realistický odhad nákladů:

Realistický odhad nákladů je počítán z průměru optimistické a pesimistické varianty a činí 94 450 Kč.^L

Celkové shrnutí všech tří variant odhadů na náklady nadstandardní délky pracovní dovolené je zobrazeno v následující tabulce. Výpočet vychází z hrubých mezd, takže nezahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33.

Tabulka 25: Náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené (Vlastní zpracování)

Náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
36 959 Kč	94 450 Kč	151 941 Kč

Náklady na týden dovolené nad rámec zákona jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a společnosti se tato investice vrátí ve formě nižší daňové povinnosti.

4.4.2 Rozdělení ostatních benefitů na fixní a flexibilní část

Preference výhod, které jsou poskytovány pracovníkům závisí na individualitě každého zaměstnance. Takové výhody, které přináší užitek jednomu pracovníkovi zároveň nemusí přinášet užitek druhému pracovníkovi. Z tohoto důvodu budou benefity společnosti rozděleny do dvou skupin. První skupinou budou fixní benefity, které

^K Výpočet částky: $(16\,426 / 4) * 9$ pracovníků.

^L Výpočet částky: $(\text{optimistický odhad} + \text{pesimistický odhad}) / 2 = (36\,959 + 151\,941) / 2$.

pracovník dostane bez ohledu na výsledky jeho hodnocení, druhou složkou budou flexibilní benefity, které si budou moci pracovníci individuálně zvolit v závislosti na jejich pravidelném hodnocení.

Fixní zaměstnanecké výhody

Fixní benefity jsou určeny pro všechny pracovníky bez návaznosti na jejich pracovní hodnocení. To znamená, že tyto výhody dostane každý pracovník a následně je může čerpat. Složení těchto benefitů je následující:

- Příspěvek na obědy – společnost přispívá 45 % hodnoty jídla, zbytek si hradí pracovník sám, tento příspěvek se nevyplácí formou stravenky, protože společnost má svou vlastní závodní jídelnu.
- Sick days (dny zdravotního volna) – jedná se o druh příplatku, který kompenzuje mzdy pracovníků v případě náhlé krátkodobé nemoci. Zaměstnanec tedy při krátkodobé nemoci zůstane doma, přičemž nemusí dokládat lékařské potvrzení a dostává mzdu. Každý pracovník takto dostane 3 dny zdravotního volna, které si po dobu jednoho roku může i nemusí vybrat, záleží na něm.
- Příspěvek na životní výročí (jubileum) – tento příspěvek je zaveden ve společnosti již dlouhá léta a byla by škoda ho měnit. V rámci něj zaměstnanci dostanou k životnímu výročí malý jednorázový příplatek.
- Rozsáhlejší školení – ve společnosti je potřeba školit všechny pracovníky, školení bude probíhat nepravidelně v návaznosti na změny výrobního programu, šití nových kolekcí, zadávání nových norem, nábor nových zaměstnanců či pořízení nových technologií. Při těchto změnách je potřeba pracovníkům znovu definovat jejich úkoly, seznámit je se všemi novými změnami, případně jim ukázat a objasnit náplň jejich práce.

Náklady na fixní benefity

Celkové náklady společnosti na fixní benefity budou vyčísleny také pomocí tří odhadů, protože není známá přesná výška těchto nákladů a může se v průběhu každého roku měnit.

Optimistický odhad:

Optimistický odhad nákladů na fixní benefity vychází z následujících předpokladů:

- příspěvek na obědy - pro výpočet je brána průměrná cena jednoho jídla 60 Kč, společnost přispívá 45 % hodnoty jídla,
- sick days (dny zdravotního volna) – 3 dny zdravotního volna vyčerpá zhruba 80 % pracovníků (tedy 148 zaměstnanců),
- příspěvek na životní výročí (jubileum) – 500 Kč na jednoho pracovníka,
- rozsáhlejší školení – 1 000 Kč na jednoho pracovníka.

Celkové náklady při optimistické variantě budou činit na obědy 1 260 522 Kč^M, na dny zdravotního volna 348 688 Kč^N (výpočet vychází z hrubých mezd, takže nezahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33), na příspěvek na životní výročí 93 000 Kč^O a na rozsáhlejší školení 186 000 Kč^P. Celkové náklady optimistického odhadu činí tedy 1 888 210 Kč za rok.

Pesimistický odhad:

Pesimistický odhad nákladů na fixní benefity vychází z následujících předpokladů:

- příspěvek na obědy - pro výpočet je brána průměrná cena jednoho jídla 80 Kč, společnost přispívá 45 % hodnoty jídla,
- sick days (dny zdravotního volna) – 3 dny zdravotního volna vyčerpají všichni pracovníci, tedy 186 zaměstnanců,
- příspěvek na životní výročí (jubileum) – 1 000 Kč na jednoho pracovníka,
- rozsáhlejší školení – 1 500 Kč na jednoho pracovníka.

^M Výpočet částky: 60 Kč * 0,45 = 27 Kč, zaměstnavatel bude pracovníkovi přispívat na jeden den 27 Kč na oběd. 27 Kč * 251 pracovních dnů = 6 777 Kč za rok na jednoho pracovníka. Na 186 pracovníků = 186 * 6 777 Kč.

^N Výpočet částky: průměrná měsíční mzda 16 426 * 12 měsíců = roční mzda 197 112 Kč. 197 112 / 251 pracovních dní = 785,3 Kč náklady na jednoho pracovníka za den. 785,3 * 3 dny zdravotního volna = 2 356 Kč. 2 356 Kč * 148 pracovníků = 348 688 Kč.

^O Výpočet částky: 186 pracovníků * 500 Kč.

^P Výpočet částky: 186 pracovníků * 1 000 Kč.

Náklady při extrémním řešení budou činit na obědy 1 680 696 Kč^Q, na dny zdravotního volna 438 216 Kč^R (výpočet vychází z hrubých mezd, takže nezahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33), náklady na jubileum 186 000 Kč^S a náklady na rozsáhlejší školení 279 000 Kč^T. Celkové náklady tedy činí 2 583 912 Kč za rok.

Realistický odhad:

Vychází opět z průměru předchozích odhadů a je vyčíslen na částku 2 236 061 Kč.^U

Odhadované roční náklady na fixní benefity u pesimistické, realistické a optimistické varianty na 1 pracovníka a celkem jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 26: Náklady na fixní zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Náklady na fixní zaměstnanecké výhody		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
1 888 210 Kč.	2 236 061 Kč	2 583 912 Kč

Flexibilní zaměstnanecké výhody

Flexibilní benefity budou pracovníkům poskytovány na základě motivačně hodnotícího formuláře, který je zmíněn výše. Z celkového počtu bodů, které pracovníci získají na základě formálního hodnocení si budou moci sami vybrat takové benefity, které jim budou vyhovovat.

^Q Výpočet částky: 80 Kč * 0,45 = 36 Kč, 36 Kč * 251 pracovních dnů = 9 036 Kč na pracovníka, Na 186 pracovníků = 9 036 Kč * 186.

^R Výpočet částky: průměrná měsíční mzda 16 426 * 12 měsíců = roční mzda 197 112 Kč. 197 112 / 251 pracovních dní = 785,3 Kč náklady na jednoho pracovníka za den. 785,3 * 3 dny zdravotního volna = 2 356 Kč. 2 356 Kč * 186 pracovníků = 438 216 Kč.

^S Výpočet částky: 186 pracovníků * 1 000 Kč.

^T Výpočet částky: 186 pracovníků * 1 500 Kč.

^U Výpočet částky: (optimistický odhad + pesimistický odhad) / 2 = (1 888 210 + 2 583 912) / 2.

Celkem je možné z hodnocení získat 1 500 bodů za jedno pololetí, jelikož hodnocení zaměstnanců bude probíhat pololetně. Za celý rok bude moci pracovník tedy dosáhnout maximálně 3 000 bodů, přičemž u plného počtu bodů si pracovníci budou moci uplatnit 100 % limit pro volbu flexibilních benefitů. Bodová stupnice pro uplatnění flexibilních benefitů je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 27: Bodová stupnice pro uplatnění flexibilních benefitů (Vlastní zpracování)

Celkový počet bodů z motivačně hodnotícího formuláře pracovníka	Procentuální limit pro uplatnění flexibilních benefitů
3 000 – 2 700 bodů	100 %
2 699 – 2 400 bodů	90 %
2 399 – 2 100 bodů	80 %
2 099 – 1 800 bodů	70 %
1 799 – 1 500 bodů	60 %
1 499 – 1 200 bodů	50 %
1 199 - 900 bodů	40 %
899 - 600 bodů	30 %
599 - 300 bodů	20 %
299 - 100 bodů	10 %
99 – 0 bodů	0 %

Flexibilní benefity, které si pracovník bude volit dle své vlastní potřeby podle počtu získaných bodů z hodnocení budou následující:

- peněžní příspěvek na dovolenou,
- peněžní příspěvek na dopravu,
- příspěvek na sportovní využití formou poukázky,
- příspěvek na kulturní využití formou poukázky,
- příspěvek na relaxaci formou poukázky (bazén, sauna, masáž, ...),
- slevy v zařízeních formou poukázky (optika, solné jeskyně, ...),
- peněžní příspěvek na kurzy cizích jazyků,
- peněžní příspěvek na vitamíny nebo očkování proti chřipce,
- peněžní příspěvek rodičům na dětský tábor.

Zaměstnanecké flexibilní výhody si každý pracovník zvolí na konci každého roku po výsledcích ze dvou pololetních hodnocení, které se budou sčítat dohromady. Z procentuálního limitu pro uplatnění flexibilních benefitů získaného na základě ročního hodnocení z motivačně hodnotícího formuláře si každý zaměstnanec sám poskládá vlastní balíček flexibilních benefitů. K sestavení tohoto balíčku výhod bude sloužit váha benefitu (například když pracovník získá 60 %, bude si moci zvolit dva benefity za 20 % a dva benefity za 10 %). Váha všech benefitů včetně odhadovaných ročních nákladů na jednoho pracovníka je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 28: Flexibilní zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Flexibilní zaměstnanecké benefity	Váha benefitu	Odhadované roční náklady na 1 pracovníka
Příspěvek na dovolenou	20 %	1 500 Kč
Příspěvek na sportovní využití	20 %	1 500 Kč
Příspěvek na kulturní využití	20 %	1 500 Kč
Příspěvek na kurzy cizích jazyků	20 %	1 000 Kč
Příspěvek na dopravu	10 %	2 000 Kč
Příspěvek na relaxaci - bazén, sauna, masáž...	10 %	1 000 Kč
Slevy v zařízeních - optika, solné jeskyně...	10 %	500 Kč
Příspěvek na vitamíny nebo očkování proti chřipce	10 %	500 Kč
Příspěvek rodičům na dětský tábor	10 %	500 Kč

Náklady na flexibilní benefity

Tyto náklady musejí být vypočítány odhadem, protože nelze přesně určit, jakého hodnocení jednotliví pracovníci dosáhnou. Proto je pro vyčíslení použito také tří odhadů v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

Optimistický odhad:

Tato varianta vychází z následujících předpokladů:

- všichni pracovníci dosáhnou 50% limit pro čerpání benefitů,
- každý z těchto pracovníků si vybere ty nejlevnější benefity (při 50% hodnocení tedy: slevy v zařízeních za 500 Kč, příspěvek na kurzy cizích jazyků

za 1 000 Kč, příspěvek na vitamíny nebo očkování proti chřipce za 500 Kč a příspěvek rodičům na dětský tábor za 500 Kč).

Celkové náklady při této variantě jsou vyčísleny na 465 000 Kč.^V

Pesimistický odhad:

Tento odhad vychází z následujících extrémních úsudků:

- všichni zaměstnanci dosáhnou 100% limit pro uplatnění benefitů,
- každý zaměstnanec si vybere ty nejdražší možné benefity (při 100% hodnocení: příspěvek na dovolenou 1 500 Kč, příspěvek na dopravu 2 000 Kč, příspěvek na sportovní využití 1 500 Kč, příspěvek na kulturní využití 1 500 Kč, příspěvek na relaxaci 1 000 Kč, příspěvek na kurzy cizích jazyků 1 000 Kč).

Celkové náklady pesimistického odhadu činí 1 581 000 Kč.^W Ve skutečnosti ale nikdy všichni pracovníci na 100% hodnocení nedosáhnou a nemusí si ani vybrat ty nejdražší možné benefity, tudíž tato částka může být rozhodně i menší.

Realistický odhad:

Tento odhad je opět počítán průměrem z optimistické a pesimistické varianty. Celkové náklady tedy činí 1 023 000 Kč.^X

Celkové vyčíslení všech tří variant na flexibilní výhody je zobrazeno níže.

Tabulka 29: Náklady na flexibilní zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Náklady na flexibilní zaměstnanecké výhody		
Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
465 000 Kč	1 023 000 Kč	1 581 000 Kč.

^V Výpočet částky: $(500 + 1\,000 + 500 + 500) \cdot 186$ pracovníků.

^W Výpočet částky: $(1\,500 + 2\,000 + 1\,500 + 1\,500 + 1\,000 + 1\,000) \cdot 186$ pracovníků.

^X Výpočet částky: $(\text{optimistický odhad} + \text{pesimistický odhad}) / 2 = (465\,000 + 1\,581\,000) / 2$.

Je také nutné brát v úvahu, že většina benefitů (kromě příspěvku na sportovní využití formou poukázky, příspěvek na kulturní využití formou poukázky, příspěvku na relaxaci formou poukázky a slev v zařízeních formou poukázky) je daňově uznatelným nákladem, který snižuje základ daně a opět i výslednou daňovou povinnost společnosti. Společnost by si tedy mohla většinu těchto nákladů vykompenzovat menší daňovou povinností při placení daně z příjmu právnických osob.

4.5 Meeting pracovníků s jejich nadřízenými

Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno několik chyb, které vyplývají z práce vedoucích pracovníků. Mezi tyto chyby patří převážně neřešení vzniklých konfliktů na pracovišti, pracovníci nedostávají zpětnou vazbu, vedoucí s pracovníky nekonzultují chyby a nedostávají pochvalu za dobře odvedený výkon.

Z těchto výše zmíněných skutečností vychází další návrh, který spočívá v pravidelném shromáždění vedoucích pracovníků s ostatními pracovníky, na kterém budou s jednotlivými pracovníky probírány zejména jejich chyby a úspěchy a také vzniklé konflikty na pracovišti. Tyto porady budou uskutečňovány každý měsíc vždy k prvnímu dni v měsíci v prostorách podniku. Pokud se nějaký pracovník nebude moci na poradu dostavit kvůli nemoci nebo jinému problému, vedoucí pracovník mu po návratu do práce bude mít povinnost sdělit, co se na dané poradě probíralo buď formou e-mailu nebo osobního setkání.

Zavedením těchto porad se sníží vliv chyb ze strany vedoucích pracovníků v neposkytování zpětné vazby, ve sdělování chyb pracovníkům a také budou pracovníci chváleni za dobré výkony a případně se budou řešit vzniklé konflikty na pracovišti, kdy bude mít každý pracovník prostor pro vyjádření svého názoru na danou problematiku. Tím se celkově zlepší pracovní prostředí ve smyslu snížení napětí mezi pracovníky a jejich vedoucími a vytvoří se tak příjemnější prostředí pro práci.

4.6 Seznámení pracovníků se složením mzdy a benefitů

Z průzkumu provedeného na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že několik pracovníků nerozumí tomu, jak je konstruována jejich mzda a také nejsou informováni o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohou čerpat. Proto je potřeba všechny zaměstnance znovu seznámit s tím, jak je konstruována jejich mzda (základ, prémie, odměny, hotovosti a příplatky) a pohyblivá složka mzdy (zaměstnanecké výhody). Tato porada se uskuteční buď v rámci meetingu se všemi pracovníky nebo samostatně v prostorách podniku, kdy vedoucí pracovníci společně s personalistkou vysvětlí všem zaměstnancům společnosti složení mzdy a zaměstnaneckých výhod – tedy pohyblivé složky mzdy. Pokud se některý z pracovníků z důvodu nemoci nebo jiných závažných problému nezúčastní, opět bude mít vedoucí pracovník povinnost ho seznámit s průběhem porady buď na osobním setkání nebo e-mailem.

4.7 Seznámení pracovníků se změnami

Se všemi výše zmíněnými změnami v rámci návrhové části práce budou následně seznámeni všichni vedoucí pracovníci, kteří tyto změny následně budou delegovat na nižší složky podniku. Vedení podniku tedy nejprve obeznámí nadřízené pracovníky se všemi změnami a poté se uskuteční porada vedoucích pracovníků se všemi ostatními pracovníky, na které se všechny změny postupně proberou a pracovníkům se dá prostor pro případné dotazy nebo se jim hlouběji objasní daná problematika při nepochopení. Tato porada se uskuteční co nejdříve po zavedení změn v prostorách podniku.

4.8 Dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků

Pro zjištění, zda zavedené změny byly efektivní či nikoliv se po jednom roce po zavedení změn bude opakovat anonymní dotazník pro všechny zaměstnance společnosti, jehož účelem bude zjistit spokojenost či popřípadě nespokojenost pracovníků s nově zavedenými změnami. Tento dotazník bude sloužit výhradně pro zhodnocení navrhovaných změn v rámci motivačního programu společnosti a také pro zjištění nových potřeb pracovníků, které se mění každým rokem. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit vedení podniku k zhodnocení zavedených změn. Návrh na tento dotazník je zobrazen na obrázku níže.

DOTAZNÍK PRO HODNOHOCENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Toto dotazníkové šetření je anonymní a slouží pro zjištění spokojenosti pracovníků se současným motivačním programem společnosti.

Pohlaví:

☐ žena ☐ muž

Věk:

☐ 16 - 25 let ☐ 25 - 35 let ☐ 35 - 45 let ☐ 45 - 55 let ☐ nad 55 let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní ☐ středoškolské ☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

Počet odpracovaných let v podniku:

☐ do 1 roku ☐ 1 - 3 roky ☐ 3 - 5 roků ☐ nad 5 roků

Pracovní zařazení:

☐ výrobní dělník ☐ režijní dělník ☐ technicko - hospodářský pracovník

1. Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení pracovního výkonu?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod:

.....

2. Jste spokojen(a) se současným systémem odměňování?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod:

.....

3. Jste spokojen(a) se současným systémem poskytování benefitů?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod:

.....

4. Jste spokojen(a) se současnou komunikací ve společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod:

.....

5. Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud ano nebo spíše ano uveďte důvod:

.....

Obrázek 10: Dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků (Vlastní zpracování)

4.9 Harmonogram plánovaných změn

Pro všechny výše zmíněné plánované změny je sestaven časový harmonogram všech změn, který slouží převážně pro správné načasování a pochopení všech změn. Tento harmonogram bude začínat od července roku 2014 a je naplánován na celý rok až do července 2015.

Nejprve se ve společnosti v prvním měsíci zavede úprava mezd u všech výrobních dělníků, což bude mít na starosti mzdová účetní a také bude zaveden příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění danou personalistkou. Dále se v ten samý měsíc všichni pracovníci seznámí se zavedenými změnami a se stávajícím složením mzdy a benefitů na poradě, která proběhne v prostorách podniku a budou ji vést vedoucí pracovníci. Následně, pořád v měsíci červenci, proběhne také pravidelný meeting pro všechny zaměstnance s jejich nadřízenými, na kterém se budou řešit chyby a úspěchy pracovníků, konflikty na pracovišti a všechny další organizační věci, tato porada bude opakována každý měsíc pravidelně až do konce časového harmonogramu. V měsíci prosinci se uskuteční hodnocení pracovníků které bude mít na starost nadřízený každého pracovníka a spolu s pracovníkem toto hodnocení zaznamenají do motivačně hodnotícího formuláře a správnost údajů stvrdí svými podpisy. V měsíci červnu následujícího roku proběhne druhé hodnocení pracovníků, které opět bude mít na starost nadřízený pracovníka, následně opět pracovník spolu s vedoucím pracovníkem stvrdí svým podpisem do motivačně hodnotícího formuláře souhlas s daným hodnocením. Po provedení obou pololetních hodnocení nadřízený pracovníka sečte obě tyto hodnocení a oznámí pracovníkovi výsledné body z celkového ročního hodnocení, na základě kterých si daný pracovník vybere volitelné benefity. Od měsíce července roku 2015 budou mít pracovníci možnost na čerpání benefitů, které si zvolili předcházející měsíc nebo je můžou čerpat postupně po celý rok. Tento měsíc také personalistka rozdá vše zaměstnancům dotazník pro hodnocení jejich spokojenosti, který následně od pracovníků vysbírá, vyhodnotí a podklady hodnocení předá vedení podniku.

Celkový harmonogram všech plánovaných změn je podrobněji a přehledněji zobrazen a popsán v následující tabulce.

Tabulka 30: Harmonogram plánovaných změn (Vlastní zpracování)

ROK 2014		
Měsíc	Plánované změny	Zodpovědný pracovník
Červenec	Zavedení úpravy mezd u všech výrobních dělníků	Mzdová účetní
	Zavedení příspěvku na penzijní připoj. a životní poj.	Personalistka
	Seznámení pracovníků se změnami	Vedoucí pracovníci
	Seznámení pracovníků se složením mzdy a benefitů	Vedoucí pracovníci
	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Srpen	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Září	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Říjen	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Listopad	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Prosinec	Hodnocení pracovníků dle motivačně hodnotícího formuláře	Nadřízený pracovníka
	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
ROK 2015		
Měsíc	Plánované změny	Zodpovědný pracovník
Leden	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Únor	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Březen	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Duben	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Květen	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Červen	Hodnocení pracovníků dle motivačně hodnotícího formuláře	Nadřízený pracovníka
	Celkový součet hodnocení pracovníků z obou dvou pololetí	Nadřízený pracovníka
	Oznámení pracovníkům výsledků jejich ročního hodnocení	Nadřízený pracovníka
	Výběr benefitů jednotlivými zaměstnanci	Personalistka
	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
Červenec	Možnost čerpání benefitů jednotlivými pracovníky	Personalistka
	Pravidelná porada pracovníků ve všech útvarech	Vedoucí pracovníci
	Dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků	Personalistka

4.10 Přínosy a náklady navrhovaných změn

Přínosy a náklady navrhovaných změn slouží pro zhodnocení celkové situace před zavedením navrhovaných změn ve společnosti a situace, které by měla nastat po zavedení těchto změn. Náklady na změny jsou počítány odhadem a proto se v reálné situaci mohou mírně lišit.

4.10.1 Náklady navrhovaných změn

Všechny plánované změny na motivační program zaměstnanců povedou k získání přínosů, ale také se v rámci těchto změn zvýší společnosti náklady. Tyto náklady by se společnosti měly vrátit ve formě níže uvedených přínosů a také ve větší spokojenosti pracovníků, kteří jsou pro chod celé organizace jeden z nejdůležitějších článků.

Celkové náklady na změny motivačního programu společnosti jsou těžko vyčíslitelné v přesných částkách, protože je zde mnoho faktorů, které mohou jejich výši ovlivnit a také se mohou každým rokem měnit například díky vývoji a změnám různých zákonů nebo růstu cenové hladiny. Náklady vychází z výše uvedených závěrů, které jsou popsány zvlášť u každého návrhu na změny a jsou vyčísleny ve třech variantách odhadů a to konkrétně:

- optimistický odhad – tento odhad vychází z předpokladů nižších nákladů na změny a bere v úvahu takové náklady, které by mohly nastat v tom lepším případě,
- realistický odhad – leží mezi optimistickým a pesimistickým a proto je vyčíslen jako průměr těchto dvou odhadů,
- pesimistický odhad – vychází z extrémních předpokladů a vyčísluje náklady tím nejvyšším možným způsobem, který by mohl pro danou společnost nastat.

Všechny tři varianty vyčíslení nákladů jsou zobrazeny v následující tabulce. Při posouzení těchto variant je nutné brát v úvahu, že všechny náklady jsou počítány subjektivním odhadem a ve skutečnosti může dojít k jejich změně.

Tabulka 31: Celkové náklady na plánované změny dle tří variant odhadů (Vlastní zpracování)

	Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad
Náklady na změnu mezd u výrobních dělníků	24 354 000 Kč	25 629 000 Kč	26 904 000 Kč
Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	1 395 000 Kč	2 092 500 Kč	2 790 000 Kč
Náklady na třináctý plat	16 426 Kč	98 556 Kč	180 686 Kč
Náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené	36 959 Kč	94 450 Kč	151 941 Kč
Náklady na fixní benefity	1 888 210 Kč	2 236 061 Kč	2 583 912 Kč
Náklady na flexibilní benefity	465 000 Kč	1 023 000 Kč	1 581 000 Kč
Σ Celkové náklady	28 155 595 Kč	31 173 567 Kč	34 191 539 Kč

Celkové náklady při odhadu pomocí optimistické varianty jsou vyčísleny na 28 155 595 Kč. V těchto nákladech jsou zahrnuty mzdy výrobních dělníků a také náklady na zaměstnanecké výhody pro všechny pracovníky společnosti. Optimistická varianta počítá s přijatelnou výškou nákladů pro společnost, ale na druhou stranu je odkázána také na výkony pracovníků a čím tyto výkony budou lepší a vyšší, tím by společnosti měly vznikat vyšší náklady, které se ovšem rychleji a efektivněji vrátí ve formě přínosů. Naopak pesimistická varianta počítá s nejvyšším odhadem nákladů, který je ovšem podložen vynikajícím hodnocením pracovníků, což je pro firmu také jistá výhoda a celkově je vyčíslena na 34 191 539 Kč. Uprostřed těchto variant stojí střední cesta, která počítá s průměrnými náklady, tyto náklady při realistickém odhadu činí 31 173 567 Kč.

Posouzení mzdových nákladů před změnami a po změnách

Z pohledu vyčíslení nákladů je také důležité celkové mzdové náklady porovnat před uskutečněním změn s plánovanými náklady po uskutečnění změn. Pro porovnání těchto nákladů bude sloužit poslední analyzovaný rok, kdy mzdové náklady společnosti činily 36 859 000 Kč.

Mzdové náklady po změnách činí při realistické variantě 31 173 567 Kč za rok a jsou v nich zahrnuty mzdy výrobních dělníků, dále pro všechny zaměstnance náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, náklady na třináctý plat, náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené, náklady na fixní benefity a náklady na flexibilní benefity. Ovšem nejsou v těchto nákladech zahrnuty mzdy režijních dělníků a TH pracovníků. Ve společnosti pracuje celkem 186 pracovníků z nichž 140 je výrobních dělníků a zbylých 46 TH pracovníků a režijních dělníků. Náklady na těchto 46 pracovníků, které nejsou v úvahách zahrnuty budou činit zhruba 9 067 152 Kč.^Y Připočtením těchto nákladů k celkovým mzdovým nákladům při realistické variantě se dosáhne celkové částky mzdových nákladů pro všechny pracovníky, která činí 40 240 719 Kč.

Nyní je uvedena částka celkových mzdových nákladů před změnami, která činí 36 859 000 Kč a částka celkových mzdových nákladů po změnách, která je vyčíslena na 40 240 719 Kč. Pokud se tyto dvě částky porovnají, tak rozdíl mezi nimi činí 3 381 719 Kč, což znamená, že společnosti se po zavedení změn zvednou náklady cca o 9,17 % vzhledem k poslednímu analyzovanému roku.

Daňové hledisko nákladů

Pro vyčíslení celkových nákladů u zaměstnavatele a také pro určení daňové povinnosti zaměstnance je nutné brát v úvahu daňové hledisko nákladů výše navrhovaných změn. Z pohledu zaměstnavatele se u některých návrhů neplatí sociální nebo zdravotní pojištění a navíc jsou některé položky daňově uznatelným nákladem, což pro společnost znamená navrácení vložených peněžních prostředků v nižší daňové povinnosti. Naopak z pohledu pracovníka je také důležité sociální nebo zdravotní pojištění u změn včetně placení daně z příjmu fyzických osob. Pro celkové posouzení daňových zátěží jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance slouží následující tabulka.

^Y Výpočet částky: 46 pracovníků, průměrná hrubá měsíční mzda 16 426 Kč. Mzdové náklady na rok pro 46 pracovníků = 46 * 16 426 * 12 měsíců.

Tabulka 32: Daňové hledisko nákladů pro zaměstnavatele a zaměstnance (Zpracováno dle ¹⁸¹)

	Odvod sociálního pojištění	Odvod zdravotního o pojištění	Daňově uznatelný náklad	Daň z příjmu fyzických osob
Mzdy výrobních dělníků	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	NE	NE	ANO	NE
Třináctý plat	ANO	ANO	ANO	ANO
Nadstandardní délka pracovní dovolené	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na obědy	NE	NE	ANO	NE
Sick days (dny zdravotního volna)	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na životní výročí (jubileum)	ANO	ANO	ANO	ANO
Rozsáhlejší školení	NE	NE	ANO	NE
Peněžní příspěvek na dovolenou	ANO	ANO	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na dopravu	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na sportovní využití formou poukázky	NE	NE	NE	NE
Příspěvek na kulturní využití formou poukázky	NE	NE	NE	NE
Příspěvek na relaxaci formou poukázky	NE	NE	NE	NE
Slevy v zařízeních formou poukázky	NE	NE	NE	NE
Peněžní příspěvek na kurzy cizích jazyků	ANO	ANO	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na vitamíny nebo očkování proti chřipce	ANO	ANO	ANO	ANO
Peněžní příspěvek rodičům na dětský tábor	ANO	ANO	ANO	ANO

Pro porovnání, kolik % celkových nákladů je u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a naopak kolik z nich není daňově uznatelným nákladem musejí být celkové náklady číselně vyjádřeny a následně porovnány. Pro vyčíslení nákladů je pro zjednodušení použita extrémní varianta, kdy všichni pracovníci v plném rozsahu vyčerpají všechny možné zaměstnanecké výhody. Všechny náklady jsou zobrazeny níže.

¹⁸¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 1. ledna 2014.

Tabulka 33: Kalkulace nákladů na benefity u zaměstnavatele (Zpracováno dle ¹⁸²⁾)

	Odvod sociálního pojištění (25 %)	Odvod zdravotního pojištění (9%)	Daňově uznatelný náklad	Daňově neuznatelný náklad
Mzdy výrobních dělníků	6 726 000 Kč	2 421 360 Kč	26 904 000 Kč	×
Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	×	×	2 790 000 Kč	×
Třináctý plat	45 172 Kč	16 262 Kč	180 686 Kč	×
Nadstandardní délka pracovní dovolené	37 985 Kč	13 675 Kč	151 941 Kč	×
Příspěvek na obědy	×	×	1 680 696 Kč	×
Sick days (dny zdravotního volna)	109 554 Kč	39 439 Kč	438 216 Kč	×
Příspěvek na životní výročí (jubileum)	46 500 Kč	16 740 Kč	186 000 Kč	×
Rozsáhlejší školení	×	×	279 000 Kč	×
Peněžní příspěvek na dovolenou	69 750 Kč	25 110 Kč	279 000 Kč	×
Peněžní příspěvek na dopravu	93 000 Kč	33 480 Kč	372 000 Kč	×
Příspěvek na sportovní využití formou poukázky	×	×	×	279 000 Kč
Příspěvek na kulturní využití formou poukázky	×	×	×	279 000 Kč
Příspěvek na relaxaci formou poukázky	×	×	×	186 000 Kč
Slevy v zařízeních formou poukázky	×	×	×	93 000 Kč
Peněžní příspěvek na kurzy cizích jazyků	46 500 Kč	16 740 Kč	186 000 Kč	×
Peněžní příspěvek na vitamíny nebo očkování proti chřipce	23 250 Kč	8 370 Kč	93 000 Kč	×
Peněžní příspěvek rodičům na dětský tábor	23 250 Kč	8 370 Kč	93 000 Kč	×
Celkem	7 220 961 Kč	2 599 546 Kč	33 633 539 Kč	837 000 Kč
% uznatelnosti			97,57 %	2,43 %

¹⁸² Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 1. ledna 2014.

Z předcházející tabulky je zřejmé, že při maximálním možném odhadu by daňově uznatelné náklady byly vyčísleny na 33 633 539 Kč a daňově neuznatelné náklady na 837 000 Kč. Daňově uznatelné náklady tedy pro společnost činí 97,57 % a daňově neuznatelné náklady 2,43 %. Z takto vypočítaných nákladů by zaměstnavateli bylo vyčísleno sociální pojištění, které činí 25 % v celkové částce 7 220 961 Kč a zdravotní pojištění, které činí 9 % v částce 2 599 546 Kč.

Celkové zhodnocení nákladů

Za předpokladu, že by se daňová uznatelnost a neuznatelnost nákladů aplikovala na výše vyčíslené náklady při realistické variantě odhadů (40 240 719 Kč), tak by celkové mzdové náklady vypadaly tak, jak zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 34: Celkové zhodnocení nákladů (Vlastní zpracování)

	Daňově uznatelné náklady (97,57 %)	Daňově neuznatelné náklady (2,43 %)
Celkové mzdové náklady	39 262 870 Kč	977 849 Kč
Σ celkem	40 240 719 Kč	

Společnosti by se tedy oproti poslednímu analyzovanému roku, kdy náklady činily 36 859 000 Kč zvýšily náklady o 9,17 % neboli 3 381 719 Kč. Je nutné brát také v úvahu že převážná část těchto nákladů je daňově uznatelným nákladem a tudíž se tato investice společnosti vrátí ve formě nižší daňové povinnosti. Konkrétně by se z celkových mzdových nákladů, které činí 40 240 719 Kč společnosti vrátilo 39 262 870 Kč jako daňově uznatelný náklad a 977 849 Kč by byl daňově neuznatelný náklad.

4.10.2 Přínosy navrhovaných změn

Z výše uvedených navrhovaných změn jsou odvozeny přínosy, které by měly být co nejvíce efektivní a také co nejméně nákladné pro danou analyzovanou společnost.

Mezi tyto přínosy lze zařadit zejména:

- zvýšení motivace pracovníků – zavedení pravidelného půlročního hodnocení pracovníků dle motivačně-hodnotícího formuláře s návazností na individuální výběr benefitů a také možnost zvýšení mezd výrobním dělníkům by pracovníky mělo vést k vyšší motivaci,
- zvýšení produktivity a efektivitu práce u pracovníků – plánované změny by měly podněcovat všechny pracovníky k odvedení kvalitních výkonů práce, které se následně projeví na jejich produktivitě práce,
- zlepšení komunikace a vztahů v organizaci – zavedení pravidelných porad, které budou vést jednotliví vedoucí pracovníci se všemi ostatními pracovníky ohledně jejich chyb, úspěchů a konfliktů na pracovišti, povede ke zlepšení komunikace a vztahů v celé organizaci,
- zvýšení spokojenosti pracovníků a snížení jejich fluktuace – v návaznosti na zlepšení vztahů a komunikace v organizaci, z flexibilního poskytování benefitů a také zvýšení mezd u výrobních dělníků se očekává zvýšení spokojenosti všech pracovníků a následně snížení jejich fluktuace ze společnosti,
- zvýšení informovanosti u vedení společnosti – pravidelné hodnocení pracovního výkonu a také zavedení pravidelných porad všech pracovníků s jejich nadřízenými povede ke zvýšení informovanosti celého vedení společnosti.

4.10.3 Celkové zhodnocení přínosů a nákladů navrhovaných změn

Celkové mzdové náklady při realistické variantě byly vyčísleny na 40 240 719 Kč, z čehož je jich 97,57 % daňově uznatelným nákladem a 2,43 % daňově neuznatelným nákladem. Společnosti by se tedy z celkové investované částky do mzdových nákladů vrátilo 39 262 870 Kč ve formě nižší daňové povinnosti.

Oproti minulému roku, kdy náklady činily 36 859 000 Kč by se společnosti zvýšily náklady pouze o 9,17 %. Tyto částky jsou ovšem počítány odhadem a ve skutečnosti se mohou mírně lišit nebo je může ovlivnit celá řada dalších faktorů.

Náklady se společnosti vrátí také ve formě výše uvedených přínosů a aby byl celý motivační program pro společnost efektivní a účelný, je potřeba, aby se produktivita práce zvýšila o větší poměr, než mzdové náklady na pracovníky. Když se tedy mzdové náklady ve firmě zvýší o 9,17 %, tak je zapotřebí, aby se produktivita práce zvýšila o více než 9,17 %. V posledním analyzovaném roku produktivita práce, která je počítána jako poměr přidané hodnoty a průměrného počtu pracovníků, činila 550 478,49 Kč, takže je nutné, aby se tato produktivita vyhodnotila zhruba po roce zavedení změn a dosahovala minimální výše 600 957,37 Kč. Tím bude ověřeno, zda změny v motivačním programu společnosti byly účelné a jestliže celkové zhodnocení bude pozitivní, tak společnost může pokračovat v tomto motivačním programu dále.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat a navrhnout změny ve stávajícím motivačním programu společnosti ALTREVA spol. s r.o. která se zabývá výrobou pracovních oděvů. Tento motivační program měl být navrhnout takovým způsobem, aby byl přijatelný pro zaměstnavatele a vedení dané společnosti a zároveň spravedlivý, efektivní a dostatečně motivující pro všechny pracovníky společnosti.

První část této práce se zabývala uvedením do dané problematiky na základě teoretických poznatků. Teoretická východiska práce se zabývala především motivací, pracovní motivací, motivačními teoriemi, motivačním programem, řízením pracovního výkonu a v neposlední řadě hodnocením a odměňováním pracovníků. Tato teoretická část práce byla zpracována na základě odborné literatury a věnovala se problematice v malých a středních podnicích.

Druhá praktická část práce byla věnována analýze problémů a současné situace. Tato část práce byla rozdělena na několik dílčích částí. Nejprve obsahovala popis společnosti včetně základních informací a hospodaření společnosti, v další části byl popsán personální vývoj společnosti, kde byla analyzována produktivita a fluktuace pracovníků, vývoj průměrných mezd a mzdových nákladů. Dalším bodem praktické části byla analýza současného motivačního programu včetně personálních směrnic společnosti, na niž navazovalo dotazníkové šetření pro všechny pracovníky společnosti pro zjištění aktuálního stavu spokojenosti pracovníků. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo několik slabých stránek, které byly podkladem pro zpracování poslední návrhové části práce, ale také několik silných stránek, v nichž společnost výborně obstála. Po dotazníkovém šetření následovala analýza konkurence z hlediska motivačního programu a dalších souvisejících skutečností a také analýza trhu práce. Na závěr byla shrnuta celá analytická část práce a provedena SWOT analýza, kde byly identifikovány všechny silné stránky společnosti, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Z daných analýz v rámci praktické části práce byla zjištěna řada nedostatků v rámci motivačního programu společnosti, do kterých můžeme zařadit především potřebu úpravy mezd pro výrobní dělníky, potřebu zavedení formálního hodnocení pracovníků,

rozšíření zaměstnaneckých benefitů, zlepšení pracovního prostředí a eliminaci chyb ze strany vedoucích pracovníků a také neporozumění konstrukci mzdy a neinformovanost o zaměstnaneckých výhodách. Všechny tyto nedostatky byly podkladem pro zpracování závěrečné návrhové části práce. Tato návrhová část obsahovala opravy podnikových směrnic společnosti dle nových aktuálních zákonů a směrnic, poté byl proveden návrh na úpravu základních mezd u výrobních dělníků, který vycházel z dotazníkového šetření mezi pracovníky. Zavedení formálního hodnocení pracovníků byl další vlastní návrh na úpravu motivačního programu, v rámci kterého byl vypracován motivačně-hodnotící formulář pro všechny pracovníky společnosti, na základě jehož výsledků budou moci pracovníci čerpat různé flexibilní benefity. Dalším vlastním návrhem bylo zavedení individuálního výběru benefitů, které dělí zaměstnanecké výhody do třech částí, první částí jsou benefity poskytované individuálně každému pracovníkovi a zbytek těchto benefitů je rozdělen na fixní, které budou moci čerpat všichni pracovníci a flexibilní, které budou poskytovány pracovníkům na základě výsledcích z ročního hodnocení pracovního výkonu a které si pracovníci budou moci sami poskládat do takového balíčku, který jim bude nejvíce vyhovovat. V rámci vlastních návrhů řešení byl také zaveden pravidelný meeting pracovníků s jejich nadřízenými a seznámení pracovníků se složením mzdy, se všemi benefity a také s nově navrhovanými změnami. Aby se zjistilo, zda navržené změny budou efektivní, byl navrhnout dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků, který by měl být roznesen pracovníkům jeden rok po zavedení plánovaných změn. Závěrečnou částí návrhové práce bylo zhodnocení přínosů a nákladů navrhovaných změn. Přínosy spočívají ve zvýšení motivace pracovníků, zvýšení jejich produktivity a efektivity práce, zlepšení komunikace a vztahů v organizaci, zvýšení spokojenosti pracovníků a snížení jejich fluktuace a také zvýšení informovanosti ve vedení společnosti. Náklady na navrhované změny byly vyčísleny odhadem dle optimistické, realistické a pesimistické varianty, protože lze těžko určit celkové skutečné náklady na tyto plánované změny a ve skutečnosti je může ovlivnit celá řada faktorů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ADRESÁŘ EXPORTÉRŮ. ALTREVA spol. s r. o. *exporters.czechtrade.cz* [online]. © 2008-2013 [cit. 2013-10-4]. Dostupné z: <http://exporters.czechtrade.cz/cs/firma/altreva/>.

ALTREVA. E – shop. *eshop.altreva.cz* [online]. [cit. 2013-10-4]. Dostupné z: <http://eshop.altreva.cz/>.

ALTREVA. *Kolektivní smlouva 2012*. Třebíč: ALTREVA spol. s r.o., 2012.

ALTREVA. Logo společnosti. *altreva.cz* [online]. [cit. 2013-10-8]. Dostupné z: <http://www.altreva.cz/>.

ALTREVA. *Mzdový předpis 2012*. Třebíč: ALTREVA spol. s r.o., 2012.

ALTREVA. Naše služby. *altreva.cz* [online]. [cit. 2013-10-8]. Dostupné z: <http://www.altreva.cz/nase-sluzby.html>.

ALTREVA. O nás. *altreva.cz* [online]. [cit. 2013-10-2/2013-1-4]. Dostupné z: <http://www.altreva.cz/pracovni-odevy.html>.

ALTREVA. *Pracovní řád 2012*. Třebíč: ALTREVA spol. s r.o., 2012.

ALTREVA. *Výroční zpráva 2012*. Třebíč: ALTREVA spol. s r.o., 2012.

ALTREVA. *Zápis z valné hromady 2012*. Třebíč: ALTREVA spol. s r.o., 2012.

ANALYTICKÉ A STATISTICKÉ SLUŽBY VYSOČINY. Monitoring nezaměstnanosti. *analytika.kr-vysocina.cz* [online]. [cit. 2013-11-13]. Dostupné z: <http://analytika.kr-vysocina.cz/nezamestnanost/index.php>.

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

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. *Manažerské psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

BUSINESS CENTER: Zákon o mzdě. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014–1–27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/mzda/>.

BUSINESS CENTER: Zákoník práce. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014–1–27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

CZ – NACE. Klasifikace ekonomických činností. *nace.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013–10–25]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-c-zpracovatelsky-prumysl/141/vyroba-odevu-krome-kozesinovy-ch-vyrobku/1412-vyroba-pracovnich-odevu.html>.

CZESANÁ, V. Informační podpora pro výběr rekvalifikace: Míra nezaměstnanosti vybraných profesí. *nuv.cz* [online]. [cit. 2014–1–9]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/koncept/vystupy/P4_infoprodukt_pro_poradce.pdf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013–11–13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_kraji_vysocina_k_31_12_2012.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013–11–13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel kraje Vysočina. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013–11–13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/pocet_obyvatel_kraje_vysocina_se_v_roce_2012_s_nizil_vlivem_prirozene_meny_i_migrace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka v kraji Vysočina. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/631011-13-r_2013-09.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina podle čtvrtletí. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013–10–25/2013–11–15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/vyvoj_prumerne_mesicni_mzdy_v_kraji_vysocina_podle_ctvrtleti.

ČÍSELNÍK: Průměrné platy podle profese zaměstnání. *ciselnik.artega.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014–1–9]. Dostupné z: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_platy_podle_profese.php.

DRUPO. O nás. *drupo.cz* [online]. [cit. 2014–1–7]. Dostupné z: <http://www.drupo.cz/o-nas/>.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIRMY. Výroba pracovních oděvů. *firmy.cz* [online]. © 1996–2014 [cit. 2014–1–7]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-textilu-odevu-a-obuvi/Vyrobci-obleceni/Vyrobci-pracovniho-obleceni/kraj-vysocina>.

FIRMY: Výroba pracovních oděvů Vysočina. *firmy.cz* [online]. © 1996–2014 [cit. 2014–1–7]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-vysocina?q=v%C3%BDroba+pracovn%C3%ADch+od%C4%9Bv%C5%AF>.

FIRMY. Výroba textilu, oděvů a obuvi Třebíč. [online]. © 1996–2014. [cit. 2014–2–14]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-textilu-odevu-a-obuvi/kraj-vysocina/trebic>.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HANZALOVÁ, V. *Odborná konzultace s vedoucí personálního oddělení*. Altrema, Třebíč. 24. 9. 2013.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNEĎ. Studie: Míra fluktuace poroste. *hrm.ihned.cz* [online]. © 1996-2014. [cit. 2014–2–14]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-60880260-studie-mira-fluktuace-poroste>.

IHNED. HNbyznys. *ihned.cz* [online]. © 1996-2014 [cit. 2013–11-13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-49869250-zpracovatelsky-prumysl-se-rozjizdi-a-nabira-lidi-naopak-ve-sluzbach-se-propoustelo>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska.
portal.mpsv.cz [online]. [cit. 2013-11-13]. Dostupné z:
http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem?stat=2000000000053&obdobi=G&rok=2011&uzemi=168000&send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000011&_piref37_240429_37_240428_240428.statsek=2000000000013&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000000053&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=G&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2008&_piref37_240429_37_240428_240428.uzemi=168000&ok=Vybrat.

INWORK: Informace o pracovním místě. *inwork.cz* [online]. [cit. 2013–11–15]. Dostupné z: http://www.inwork.cz/108448/?utm_source=jooble&utm_medium=cpc&utm_campaign=jooble.

INZEP CENTRUM. Informace o firmě. *inzep.cz* [online]. © 2006 [cit. 2014–1–8].
Dostupné z: <http://www.inzep.cz/sici-dilna.html>.

JOBS. CANIS SAFETY a.s. *jobs.cz* [online]. © 1996-2014 [cit. 2013–11–16].
Dostupné z:
<http://www.jobs.cz/companyInfo/?srch%5BcmpID%5D=670302®Name=canis&cmpName=CANIS+SAFETY+a.s.>

JAS LEDEČ. O společnosti. *jasledec.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014–1-7]. Dostupné z: <http://www.jasledec.cz/>.

JOBSIK: Nabídka práce. *jobsik.cz* [online]. [cit. 2013–11–15]. Dostupné z: http://www.jobsik.cz/?nabidka=229334&utm_source=jooble&utm_medium=cpc&utm_campaign=jooble.

JUSTICE. Sbírka listin: ALTREVA spol. s r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013-10-1/2014-2-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a193000&klic=5rredn>.

JUSTICE. Sbírka listin: ASTRO SPORT, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-4-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700005707&dokumentId=C+48064%2fSL17%40KSBR&klic=a5t75s>.

JUSTICE. Sbírka listin: CANIS SAFETY a. s. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a559148&klic=ac3usc>.

JUSTICE. Sbírka listin: COMATEX Czech a.s. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-1-7]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a300000532&klic=3gdg1f>.

JUSTICE. Sbírka listin: DISTING s.r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-1-7]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a196718&klic=54c7r9>.

JUSTICE. Sbírka listin: ELA Moravia s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-4-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700004523&dokumentId=C+47132%2fSL19%40KSBR&klic=chjm9x>.

JUSTICE. Sbírka listin: Garmisch, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-4-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a193242&dokumentId=C+1555%2fSL12%40KSBR&klic=tgj940>.

JUSTICE. Sbírka listin: INZEP CENTRUM, s.r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-1-8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a430351&klic=8jbhgg>.

JUSTICE. Sbírka listin: Novotný NOPO CB s.r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a300006348&klic=xj7cg7>.

JUSTICE. Sbírka listin: PLETEX s.r.o.. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–4–25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a578686&dokumentId=C+45040%2fSL19%40KSBR&klic=ei9cra>.

JUSTICE. Sbírka listin: PONDY K, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–4–25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700004009&dokumentId=C+47565%2fSL19%40KSBR&klic=o0egqx>.

JUSTICE. Sbírka listin: SHIRIO, s.r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–1–7]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700032079&klic=cqlbn0>.

JUSTICE. Sbírka listin: SELVA SHOES s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–4–25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a440818&dokumentId=C+39231%2fSL22%40KSBR&klic=1hdfau>.

JUSTICE. Sbírka listin: TOMAN - pracovní oděvy s.r.o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700020392&klic=ilbejl>.

JUSTICE. Sbírka listin: VARITEX, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014–4–25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a187703&dokumentId=C+9819%2fSL30%40KSBR&klic=mo1b4k>.

JUSTICE. Sbírka listin: ZAPO HP, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-4-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a469504&dokumentId=C+40444%2fSL15%40KSBR&klic=fco1v8>.

JUSTICE. Sbírka listin: ZETRA - pracovní oděvy s.r.o. or.justice.cz [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-1-8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a800022544&klic=22ie2q>.

K A PO ODĚVY. Úvodní stránka. [pracovniodevybrno.cz](http://www.pracovniodevybrno.cz) [online]. [cit. 2014-1-7]. Dostupné z: <http://www.pracovniodevybrno.cz/zakazkova-vyroba/>.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Managment Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRATOCHVÍL J&M. O nás. [kratochvil-jm.ic.cz](http://www.kratochvil-jm.ic.cz) [online]. [cit. 2014-1-7]. Dostupné z: <http://www.kratochvil-jm.ic.cz/cz/O%20nas/o%20nas.html>.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České Republice v letech 1993 – 2012. mpsv.cz [online]. [cit. 2013-10-25/2013-11-15]. Dostupné z : http://www.mpsv.cz/files/clanky/16009/MPSV_Vyvoj_vybranych_ukazatelu_Cjv2.pdf.

MOTIV8. Fluktuace zaměstnanců. motiv8.cz [online]. © 2009-2010. [cit. 2014-2-14]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>.

MPSV: Nezaměstnanost v ČR. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2013–11-13]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13209/tz_110712a.pdf.

NOVOTNÝ NOPO CB. O firmě. *nopocb.cz* [online]. [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: <http://www.nopocb.cz/index.html?shopsession=01u5k4VTBOleU5BSkAtnGm0UsJ7OgLtu5yWlJT9KFPWDnix8I8u2GZQRqOILaIU7aoSiBwQxHHOBjhpGfowWMM&openurl=100>.

PAUKNEROVÁ, D. aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PODNIKATEL. Daňové změny u příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. [online]. © 2007–2014 [cit. 2014–4–26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rok-2013-danove-zmeny-u-prispevku-na-penzijni-pripojisteni-a-zivotni-pojisteni/>.

POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR: Předpis 210/2013 Sb. *psp.cz* [online]. [cit. 2014–1–27]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=210&r=2013>.

PRÁCE RYCHLE: Aktuální nabídka práce v ČR pro každého. *prace-rychle.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2013–11–15]. Dostupné z: http://www.prace-rychle.cz/nabidka-prace.php?id=obsluha-stroju-na-vyrobu-obuvi:5178870741&utm_source=jooble&utm_medium=cpc&utm_campaign=jooble.

PRACOVNÍ MÍSTO. ALTREVA spol. s r.o. *pracovni-misto.cz* [online]. [cit. 2013–11-12/2013–11–15]. Dostupné z: <http://www.pracovni-misto.cz/volne-misto-13161-sicky-vysivaci-a-pracovnici-v-pribuznych-oborech>.

PRACOVNÍ MÍSTO. DAKTEX s.r.o. *pracovni-misto.cz* [online]. [cit. 2013–11-12]. Dostupné z: <http://www.pracovni-misto.cz/zam-26949032-daktex-s-r-o/vm-39933-svadleny-sicky-vysivaci-a-pracovnici-v-pribuznych-oborech>.

SBÍRKA PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon o daních z příjmů. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–27]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=1992s586>.

SBÍRKA PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon o nemocenském pojištění. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–28]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2006s187>.

SBÍRKA PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon zákoník práce. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–27]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2006s262>.

TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace s ředitelkou společnosti*. Altrema, Třebíč. 24. 9. 2013.

TESAŘOVÁ, L. *Odborná konzultace s ředitelkou společnosti*. Altrema, Třebíč. 23. 1. 2014.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMAN. Hlavní stránka. *tavodevy.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: <http://www.tavodevy.cz/>.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. aj. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 1. ledna 2014.

Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

ZETRA. O společnosti. *zetra.cz* [online]. [cit. 2014–1–8]. Dostupné z: <http://www.zetra.cz>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	15
Obrázek 2: Motivační pole	16
Obrázek 3: Determinanty pracovního výkonu	19
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	23
Obrázek 5: Řízení pracovního výkonu	30
Obrázek 6: Logo společnosti	36
Obrázek 7: Schéma vztahů společnosti	37
Obrázek 8: Organizační struktura	44
Obrázek 9: Motivačně-hodnotící formulář	96
Obrázek 10: Dotazník pro hodnocení spokojenosti pracovníků	115

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hygienické a motivační faktory	24
Tabulka 2: Výkony, tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb a celkové náklady za rok 2007 - 2012 v tis. Kč.....	42
Tabulka 3: Rozložení pracovníků v rámci organizační struktury	45
Tabulka 4: Struktura pracovníků	47
Tabulka 5: Počet pracovníků, průměrná měsíční hrubá mzda, mzdové náklady, celkové náklady a výsledek hospodaření	50
Tabulka 6: Produktivity práce.....	51
Tabulka 7: Srovnání volných pracovních míst	71
Tabulka 8: Vybrané ukazatele konkurenčních společností	75
Tabulka 9: Porovnání benefitů konkurenčních společností	76
Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce pro okres Třebíč	80
Tabulka 11: Vývoj měsíčních průměrných hrubých mezd.....	82
Tabulka 12: Volné pracovní místa podobných profesí k 15. 11. 2013	83
Tabulka 13: Silné stránky	86
Tabulka 14: Slabé stránky.....	86
Tabulka 15: Příležitosti.....	87
Tabulka 16: Hrozby	87
Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy.....	88
Tabulka 18: Platy šiček.....	92
Tabulka 19: Náklady na změnu mezd u výrobních dělníků	95
Tabulka 20: Stanovení vah kritérií pro jednotlivé kategorie pracovníků	97

Tabulka 21: Celková stupnice hodnocení pro pracovníky.....	99
Tabulka 22: Hranice pro uplatnění příspěvků.....	101
Tabulka 23: Náklady na příspěvek na životní poj. a penzijní připoj.	102
Tabulka 24: Náklady na třináctý plat.....	104
Tabulka 25: Náklady na nadstandardní délku pracovní dovolené.....	106
Tabulka 26: Náklady na fixní zaměstnanecké výhody	109
Tabulka 27: Bodová stupnice pro uplatnění flexibilních benefitů.....	110
Tabulka 28: Flexibilní zaměstnanecké výhody	111
Tabulka 29: Náklady na flexibilní zaměstnanecké výhody	112
Tabulka 30: Harmonogram plánovaných změn.....	117
Tabulka 31: Celkové náklady na plánované změny dle tří variant odhadů	119
Tabulka 32: Daňové hledisko nákladů pro zaměstnavatele a zaměstnance.....	121
Tabulka 33: Kalkulace nákladů na benefity u zaměstnavatele	122
Tabulka 34: Celkové zhodnocení nákladů.....	123

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření	41
Graf 2: Průměrný počet pracovníků v letech 2007 - 2012.....	46
Graf 3: Vývoj roční míry fluktuace pracovníků v letech 2007 - 2012	47
Graf 4: Vývoj měsíčních průměrných hrubých mezd.....	49
Graf 5: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech.....	50
Graf 6: Produktivita práce a podíl zisku na zaměstnance	53
Graf 7: Míra nezaměstnanosti v %	79
Graf 8: Magický čtyřúhelník pro jednotlivé kategorie pracovníků včetně stanovení vah	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Oprava podnikových směrnic.

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti ALTREVA spol. s r.o.

Příloha č. 3: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření.

PŘÍLOHA Č. 1

Oprava podnikových směrnic

Mzdový předpis

ALTREVA spol. s r.o. stanoví tento předpis ve smyslu Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů platného od 1. 1. 2007 a v zájmu spravedlivého odměňování zaměstnanců za práci a zvýšení jejich stimulace na množství a kvalitě výsledků jejich práce.¹⁸³

Tento mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru ke společnosti. Nevztahuje se na pracovníky, se kterými jednatel společnosti uzavřel individuální smlouvu o mzdě.

Tarifní stupně a katalog prací

Práce vykonávané pracovníky se dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti rozčleňují do tarifních stupňů. Zařazení do jednotlivých tarifních stupňů se stanoví v katalogu prací, při jeho tvorbě se vycházelo z odvětvového katalogu dělnických prací v odvětví textilním a kožedělné výroby.

Pracovník je podle katalogu prací zařazen do tarifního stupně, ve kterém jsou stanoveny práce, se kterými se složitost, odpovědnost a namáhavost prací vykonávaných zaměstnancem shoduje. Při kumulaci prací různé složitosti, odpovědnosti a namáhavosti se pracovníkovi stanoví mzdový tarif, podle tarifního stupně té práce, která je pracovníkem vykonávána po převážnou většinu jeho pracovní doby.

Mzdové tarify

Používané mzdové tarify jsou v souladu s nařízením vlády č. 210/2013 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě

¹⁸³ BUSINESS CENTER: Zákon o mzdě. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014–1–27].

za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů účinného od 1. 8. 2013.¹⁸⁴

Spodní hranice minimálního mzdového ohodnocení dle jednotlivých tarifních stupňů je shodná s minimálním mzdovým tarifem obsaženým ve vládním nařízení. Úroveň minimálního mzdového ohodnocení se mění v souladu se změnami vládního nařízení a vstupuje v platnost s prvním měsícem nařízení nového.

Pracovníkům, kterým se přiznává základní mzda ve výši mzdového tarifu za měsíční období a kteří mají sjednanou nebo povolenou kratší pracovní dobu (§ 80 ZP) a pracovníků, kteří neodpracovali v měsíci dobu ve stanoveném rozsahu, přísluší základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu úměrně odpovídající jejich odpracované době.¹⁸⁵

Rozdělení zaměstnanců dle forem mzdy

Členění zaměstnanců dle forem mzdy je následující:

1. výrobní dělníci s úkolovou mzdou (přímá jednicová mzda).
2. režijní pracovníci s úkolovou mzdou,
3. režijní pracovníci s časovou mzdou,
4. technicko – hospodářští pracovníci dle základního platu a prémie,
5. cizí pracovníci – dohody.

Odměňování výrobních dělníků s úkolovou mzdou

U těchto dělníků pracujících v úkole sestává celková mzda z jednicové mzdy a prémie. Podkladem pro výpočet jednicové mzdy jsou normy spotřeby práce. Mzda se vypočte jako procentní plnění těchto výkonových norem. K výdělku přísluší také premie. Odměňování je upraveno Směrnicí pro odměňování výrobních dělníků.

¹⁸⁴ POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR: Předpis 210/2013 Sb. *psp.cz* [online]. [cit. 2014–1–27].

¹⁸⁵ Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

Odměňování režijních pracovníků s úkolovou mzdou

Do této skupiny patří uklízečky. Výše celkové mzdy uklízeček je závislá na velikosti a také náročnosti uklízených prostor.

Odměňování režijních pracovníků s časovou mzdou

Mzda těchto režijních zaměstnanců je upravena platovým výměrem. Do této skupiny patří zaměstnanci stříhárny, skladu, vrátní, elektrikáři, mechanici, pracovníci kantýny a závodní jídelny. Po zařazení do tarifní třídy je zaměstnanci přidělena pevná hodinová sazba. Podle složitosti, odpovědnosti práce a dosažené výkonnosti pracovníka je stanoven každému výkonnostní příplatek, který je pohyblivou složkou mzdy. Jeho výše může být v důsledku neplnění pracovních a jiných povinností na návrh vedoucího pracovníka krácena.

Odměňování technicko – hospodářských pracovníků

Mzda THP se skládá ze základního platu a prémie (které se řídí premiovým řádem). Dle charakteru vykonané práce je každému zaměstnanci automaticky přidělena spodní hranice příslušné třídy. Částka, o kterou se mzda povýší, se stanoví s ohledem na:

- dosaženou odbornou praxi,
- složitost a odpovědnost práce,
- osobní přístup a důslednost plnění úkolů.

Výši základního platu navrhuje jednotlivým pracovníkům vedoucí pracovníci úseků (provozů), po dohodě s vedoucím ekonomického úseku. Celkový základní plat i procento prémie schvaluje jednatel společnosti. V základním platu zaměstnanců obchodního oddělení je zohledněn častý pobyt na služebních cestách.

Odměňování cizích pracovníků

Jedná se o odměňování za práci konanou mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce nebo dohoda o provedení činnosti. Řídí se dle § 74 – 77 ZP. Odměny se stanovují smluvně a zdaňují se v souladu se Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.^{186, 187}

¹⁸⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

¹⁸⁷ SBÍRKA PŘÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon o daních z příjmů. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–27].

Mimořádné odměny

Do těchto odměn můžeme zařadit následující:

- odměny za plnění mimořádných a jednorázových úkolů,
- odměny za nulovou absenci,
- odměny při životním jubileu a při odchodu do důchodu.

Minimální mzda

Výše minimální mzdy je dána Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.¹⁸⁸

Minimální mzda nezahrnuje odměny za práci přesahující týdenní pracovní dobu stanovenou zákonem.

Pracovník, který neodpracoval v měsíci všechny pracovní dny nebo má podle § 80 ZP zkrácenou pracovní dobu, náleží minimální mzda ve výši odpovídající odpracované době.¹⁸⁹

Nedosáhne-li pracovník za kalendářní měsíc při odpracování všech pracovních dnů výše minimální mzdy, zaměstnavatel provede doplatek až na úroveň minimální mzdy, stanovené zákonem.

Průměrný výdělek pro pracovněprávní vztahy

Výpočet průměrného výdělku pro pracovněprávní vztahy se řídí podle § 351 - 362 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Do průměrného výdělku se zahrnují variabilní složky mzdy podléhající dani ze mzdy (odměny, prémie), nezahrnují se sem však podíly na hospodářských výsledcích a doplňkové odměny.¹⁹⁰

¹⁸⁸ SBÍRKA PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon zákoník práce. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–27].

¹⁸⁹ Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

¹⁹⁰ BUSINESS CENTER: Zákoník práce. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014–1–27].

Pro účely kalkulace průměrného výdělku je použit přepočítávací koeficient pro měsíc 21,74 dnů, odpovídající při stanovené týdenní pracovní době, která činí 37,5 hodiny, 163,05 hodinám za měsíc.

V případě nižšího průměrného výdělku, než je zákonem stanovená minimální mzda, zaměstnavatel provede doplatek až na úroveň minimální mzdy stanovené zákonem.

Rozhodování na mzdovém úseku

Platy THP, hodinové sazby režijních pracovníků a individuální výkonové normy schvaluje jednatel společnosti.

Děle jednatel společnosti schvaluje formy mezd používané ve společnosti, prémiový řád, prémiové ukazatele THP, výši sazby výkonových norem a způsob prémiování výrobních dělníků.

Plat jednatele schvaluje valná hromada společníků.

Pracovněprávní nároky

Pracovněprávní vztahy se ve společnosti řídí zákoníkem práce v platném znění a dalšími obecně závaznými předpisy, pracovním řádem a kolektivní smlouvou.

Pracovní doba

Týdenní pracovní doba ve společnosti činí 37,5 hodiny, při jiném režimu se určuje dle rozvrhu pracovních směn.

Pracovníci, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku pracují v třisměnném pracovním režimu a v zájmu efektivního využívání této linky. Také zaměstnanci, kteří pracují na speciálních strojích, pracují ve dvojsměnném až třisměnném pracovním režimu, pokud to vážné provozní důvody budou vyžadovat.

V zájmu efektivního využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb pracovníků, mohou TH pracovníci uplatňovat pružné čtyřdenní pracovní období – pokud tím není narušen režim ve výrobě.

Začátek pracovní doby s výjimkou pracovníků, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku, kteří pracují na speciálních strojích a TH pracovníků, je stanoven na 5:45 hod. Konec pracovní doby je stanoven na 13:45 hod. V individuálních případech, s přihlédnutím k podmínkám dopravy do práce, z vážných rodinných důvodů a dle možnosti provozu, může být pracovníkům umožněna odchylka od stanoveného začátku a konce pracovní doby, a to na základě písemné žádosti. Žádost na základě vyjádření přímého nadřízeného pracovníka schvaluje jednatel společnosti. Totéž platí při posuzování žádosti o zkrácení pracovní doby.

Přestávka na jídlo a oddech je pro pracovníky s výjimkou těch, kteří obsluhují automatickou řezací a nakládací linku, kteří pracují na speciálních strojích a TH pracovníků, stanovena během pracovní doby následovně: 15 minut v době od 8:00 hod. do 9:30 hod. a 15 minut v době od 11:45 hod. do 12:45 hod. a to dle pevně stanoveného rozvrhu pro jednotlivá oddělení.

Pracovníci s pružnou pracovní dobou jsou povinni čerpat přestávku na jídlo a oddech v délce 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce.

Dále jsou zaměstnanci povinni evidovat začátek a konec pracovní doby na docházkový list. Pracovníci s pružnou pracovní dobou evidují začátek, konec pracovní doby, přestávky a přerušení v „Evidenci pracovní doby“. Zaměstnanci jsou odpovědní za důkladné a správné vedení evidence.

Práce přesčas a mzda při práci přesčas

Práce přesčas může být pracovníkům nařízena v souladu s § 93 Zákoníku práce. Celkový rozsah práce přesčas je projednáván s radou zaměstnanců.

Odměňování za práci přesčas je nastaveno v souladu s § 114 ZP. Za dobu strávenou při práci přesčas náleží pracovníkům dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku je pracovníkům oznamován současně s nařízením práce přesčas.

Za práci přesčas může být zaměstnancům taktéž po dohodě poskytnuto náhradní volno. V případě, že náhradní volno není poskytnuto v období stanoveném kolektivní smlouvou, platí příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Práce ve dnech pracovního klidu

Práce ve dnech pracovního klidu může být nařízena zaměstnavatelem po projednání jejího rozsahu s radou zaměstnanců.

Dny pracovního klidu jsou dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek pracovníka v týdnu a svátky.

Odměňování za práci přesčas v sobotu a v neděli je stanovena v souladu s § 118 ZP. Za dobu práce přesčas v sobotu a v neděli přísluší pracovníkům dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 40 % průměrného výdělku a dále dle § 118 ZP pracovníkům náleží dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.¹⁹¹

Za práci ve dnech pracovního klidu může být zaměstnancům též poskytnuto po dohodě náhradní volno. V případě že toto náhradní volno není poskytnuto do konce 3. kalendářního měsíce po vykonání práce, nebo v jinak dohodnuté době, platí odměňování za práci přesčas dle § 114 a § 118 ZP.

Odměňování za práci ve svátek je nastaveno v souladu s § 115 ZP. Za dobu práce ve svátek náleží pracovníkům mzda navýšená o 100 % průměrného výdělku.

Za práci ve svátek může být zaměstnancům též poskytnuto po dohodě náhradní volno.

¹⁹¹ Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

Pracovní pohotovost

Podmínky pro pracovní pohotovost jsou uvedeny v § 95 ZP. Pracovníkům přísluší za dobu pracovní pohotovosti odměna dle § 140 ZP.

Převedení pracovníka na jinou práci

Zaměstnavatel může převést pracovníka na jinou práci, než je stanovena v jeho pracovní smlouvě dle § 41 ZP.

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, než je v pracovní smlouvě, za níž mu přísluší mzda, přísluší mu v souladu s § 139 ZP po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného platu, kterého dosahoval před převedením.

Práce v noci, mzda za práci v noci

Podmínky pro práci v noci jsou stanoveny v souladu s § 94 ZP.¹⁹²

Výše příplatku za práci v noci je stanovena v souladu s § 116 Zákoníku práce.¹⁹³

Pracovní cesta, náhrada za pracovní cestu

Pracovník je srozuměn s tím, že může být vyslán na pracovní cestu pro dobu nezbytně potřebnou dle § 42 ZP.

Zaměstnavatel je dále povinen určit pracovníkovi následující podmínky pracovní cesty: dobu trvání (den i hodinu nástupu a datum ukončení pracovní cesty), místo nástupu a ukončení, místo výkonu práce v průběhu pracovní cesty a také druh dopravy a ubytování.

Zvláštní formou pracovní cesty je dočasné přidělení pracovníka k jinému zaměstnavateli na výpomoc nebo na dobu nezbytné potřeby. Tato forma pracovní cesty může být přípustná pouze, vysloví-li s ní daný pracovník souhlas.

Náhrady za pracovní cesty a stravné v průběhu této cesty jsou poskytovány v souladu se ZP § 151 – 189.

¹⁹² Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

¹⁹³ Tamtéž.

Po ukončení pracovní cesty je zaměstnanec povinen předat finanční účtárně ke zpracování vyúčtování všech nákladů na jeho pracovní cestu, a to do 5 pracovních dnů po ukončení pracovní cesty.

Doba strávená na pracovní cestě nad stanovenou pracovní denní dobu nebude zaměstnanci proplácena jako práce přesčas, stejně tak nemá pracovník nárok na pracovní volno.

Dočasná nepřítomnost v práci

Zaměstnavatel uzná zaměstnanci dočasnou nepřítomnost v práci ze zdravotních důvodů či za účelem péče o dítě nebo ošetřování člena rodiny, jsou-li splněny podmínky pro uznání pracovní neschopnosti dle Zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění ve znění pozdějších předpisů platného od 1. ledna 2009. Po tuto dobu nepřísluší pracovníkům náhrada mzdy, nárok na dávky nemocenského pojištění a státní podpory po tuto dobu jsou upraveny dle znění zákona č. 187/2006 Sb. ve znění pozdějších změn a doplňků.¹⁹⁴

Pracovní volno se poskytuje pracovníkům z důležitých osobních důvodů dle přílohy k nařízení vlády č. 590/2006 Sb. ve znění změn a doplňků.

Zaměstnanec je povinen oznámit důvod své nepřítomnosti přímému nadřízenému následujícím způsobem:

- a) v případě onemocnění zaměstnance nebo člena rodiny neprodleně,
- b) v případě předem plánovaného lékařského vyšetření minimálně 1 pracovní den předem,
- c) v případě doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče nebo do interní speciální školy minimálně 2 pracovní dny předem,
- d) v případě přestěhování pracovníka minimálně 2 pracovní dny předem,
- e) v případě svatby vlastní, dětí nebo rodičů minimálně 5 pracovních dnů předem.

¹⁹⁴ SBÍRKA PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ: Zákon o nemocenském pojištění. *esipa.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014–1–28].

Dovolená

Práva a povinnosti zaměstnavatele a pracovníků v souvislosti s dovolenou na zotavenou se řídí ustanovením § 211 až 214 ZP a nařízením vlády, kterým se provádí ZP.

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel dle plánu dovolených stanoveného s předchozím souhlasem rady zaměstnanců.

Dovolené na zotavenou mimo termíny stanovené dle plánu dovolených podléhá schválení přímého nadřízeného. Čerpání neschválené dovolené na zotavenou je považováno za hrubé porušení pracovní kázně.

Péče o zaměstnance

Do této sekce můžeme zahrnout podmíněná a nepodmíněná plnění.

Nepodmíněné plnění

Zaměstnavatel bude pracovníkům poskytovat příspěvek na oběd v daňově uznatelné výši za každou odpracovanou směnu nejméně v rozsahu 5 hodin.

Pracovníci nemají nárok na příspěvek v době neomluvené ani omluvené absence (dovolené, nemoc, mateřské dovolená aj.). Pracovníkům vzniká nárok na příspěvek jen za skutečně odpracovanou směnu.

Podmíněná plnění

Sem můžeme zahrnout:

- Životní jubileum a odchod do důchodu:

Při životním jubileu 50 let a odchodu do starobního nebo také invalidního důchodu obdrží pracovník odměnu až do výše 2 500 Kč v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti. Výše odměny je stanovena směrnici pro vyplacení odměn při jubileu nebo odchodu do důchodu.

- Fond mistra (neboli vedoucího):

Tento fond je určen pro podřízené pracovníky příslušného vedoucího a přiděluje se v poměru k počtu zaměstnanců. Pracovníci mohou obdržet

odměny ze mzdového fondu za plnění mimořádných a jednorázových úkolů. Tyto podmínky upravuje směrnice pro poskytování odměn za plnění mimořádných a jednorázových úkolů.

PŘÍLOHA Č. 2

Dotazník pro zaměstnance společnosti ALTREVA spol. s r.o.

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku inženýrského studia Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely mé diplomové práce na téma: Analýza a návrh změn motivačního programu vybrané společnosti.

Prosím Vás o objektivní vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce. Nebojte se vyjádřit svůj názor.

Rozeslání tohoto dotazníku bylo schváleno vedením společnosti.

Děkuji Vám za Vás čas a spolupráci.

Martina Rásochová

VYBRANOU ODPOVEĎ OZNAČTE PROSÍM KRÍŽKEM.

1. část – pracovní podmínky a vztahy na pracovišti

1. Jste spokojen/a s pracovním prostředím v práci?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím
důvod:.....

2. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím
důvod:.....

3. Jste spokojen/a s rozvržením Vaší pracovní doby?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím
důvod:.....

4. Jste spokojen s Vaším pracovním zařazením?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím
důvod:.....

5. Je pro Vás Vaše práce stresující?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
Pokud jste označil/a ano nebo spíše ano, uveďte prosím
důvod:.....

6. Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?

☐ velmi dobrá ☐ dobrá ☐ průměrná ☐ špatná ☐ velmi špatná
Pokud jste označil/a špatná nebo velmi špatná, uveďte prosím
důvod:.....

7. Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

☐ velmi dobrá ☐ dobrá ☐ průměrná ☐ špatná ☐ velmi špatná
Pokud jste označil/a špatná nebo velmi špatná, uveďte prosím
důvod:.....

8. Jak byste zhodnotil/a vztahy mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ průměrné ☐ špatné ☐ velmi špatné
Pokud jste označil/a špatné nebo velmi špatné, uveďte prosím
důvod:.....

9. Jak byste zhodnotil/a vztahy mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ průměrné ☐ špatné ☐ velmi špatné
Pokud jste označil/a špatné nebo velmi špatné, uveďte prosím
důvod:.....

10. Řeší Vaši nadřízení vzniklé konflikty na pracovišti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

2. část – hodnocení práce

11. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

12. Konzultuje a rozebírá s Vámi Váš nadřízený Vaše chyby?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

13. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?

☐ občas ☐ pravidelně ☐ zřídka ☐ vůbec ☐ nevím, nechci odpovídat

14. Má hodnocení Vašeho nadřízeného vliv na výši Vaší mzdy nebo na výši odměn?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

3. část – motivace a odměňování

15. Máte při pracovním výkonu možnost dalšího rozvoje a vzdělání?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

16. Máte možnost pracovního postupu?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

17. Je Vaše pracovní zátěž podle Vás adekvátní vzhledem k Vašemu ohodnocení?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

18. Pochválí Vás Váš nadřízený při vykonání dobré práce?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

19. Rozumíte tomu, jak je konstruována Vaše mzda a výše Vašich odměn?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

20. Jste spokojen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu ve společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

21. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

22. Motivuje Vás kladné hodnocení Vaším nadřízeným?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

23. Máte potřebné informace o motivačním programu společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

24. Motivovala by Vás větší pohyblivost mzdy, prémie a odměn?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

25. Uvítal/a byste systém zaměstnaneckých výhod, při kterém byste si mohl/a sám/sama zvolit takové zaměstnanecké výhody, které by Vám vyhovovaly?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat

Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím důvod:.....

26. Které zaměstnanecké výhody preferujete z těch stávajících, které poskytuje společnost pracovníkům? (své preference seřad'te od 1 = nejdůležitější po 7 = nejméně důležité)

- ☐ příspěvek na životní pojištění,
- ☐ příspěvek na dopravu,
- ☐ příspěvek na obědy,
- ☐ příspěvek na životní výročí (jubileum),
- ☐ příspěvek na vitamíny,
- ☐ příspěvek rodičům na dětský tábor,
- ☐ jazykové kurzy.

27. Které zaměstnanecké výhody byste chtěl/a ve společnosti zavést?

- ☐ příspěvek na relaxaci – bazén, sauna, masáž...,
- ☐ příspěvek na dovolenou,
- ☐ příspěvek na sportovní a kulturní využití,
- ☐ nadstandardní délka pracovní dovolené,
- ☐ třináctý plat,
- ☐ slevy v zařízeních - optika, solné jeskyně...,
- ☐ rozsáhlejší školení,
- ☐ kurzy cizích jazyků,
- ☐ sick days (dny zdravotního volna),
- ☐ jiné.....

28. Doporučil/a byste společnost ALTREVA spol. s r.o. jako dobrého zaměstnavatele?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
 Pokud jste označil/a ne nebo spíše ne, uveďte prosím
 důvod:.....

29. Uvažujete o změně zaměstnání?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevím, nechci odpovídat
 Pokud jste označil/a ano nebo spíše ano, uveďte prosím
 důvod:.....

4. část – základní informace o respondentovi

30. Uveďte prosím Vaše pohlaví:

- ☐ žena,
- ☐ muž.

31. Uveďte prosím Váš věk:

- ☐ 16 – 25 let,
- ☐ 25 – 35 let,
- ☐ 35 – 45 let,
- ☐ 45 – 55 let
- ☐ nad 55 let.

32. Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní,
- ☐ středoškolské,
- ☐ středoškolské s maturitou,
- ☐ vyšší odborné,
- ☐ vysokoškolské bakalářské,
- ☐ vysokoškolské magisterské.

33. Uveďte prosím počet odpracovaných let v podniku:

- ☐ méně než 1 rok,
- ☐ 1 – 3 roky,
- ☐ 3 – 5 roků,
- ☐ více než 5 roků.

34. Uveďte prosím Vaše současné pracovní zařazení:

- ☐ technicko – hospodářský pracovník,
- ☐ výrobní dělník,
- ☐ režijní dělník.

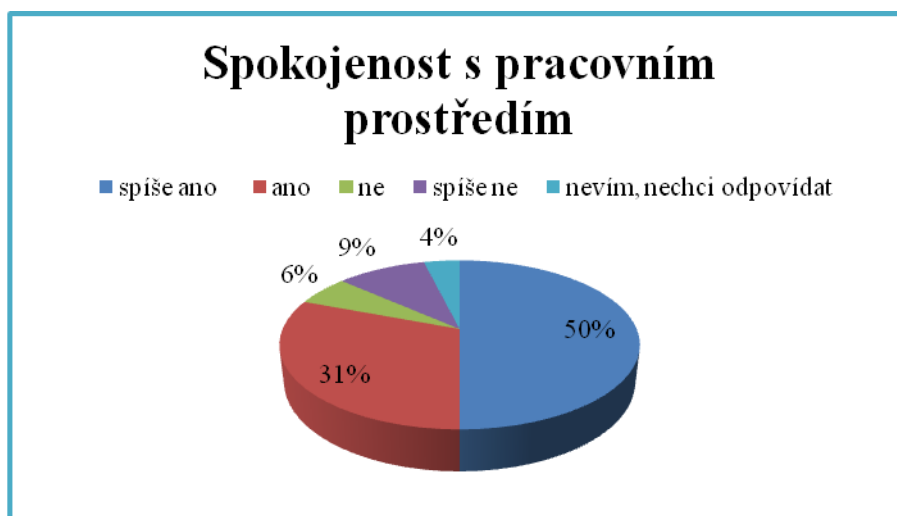
PŘÍLOHA Č. 3

Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

1. část – pracovní podmínky a vztahy na pracovišti

1. Jste spokojen/a s pracovním prostředím v práci?

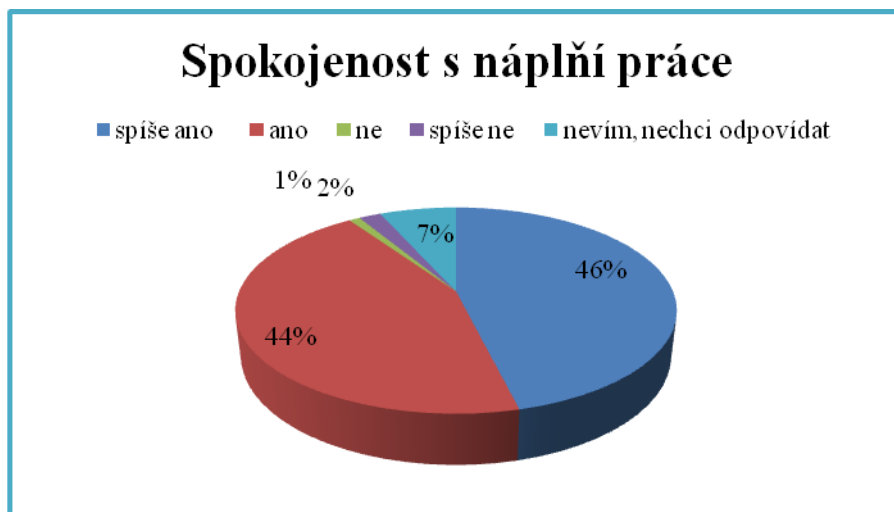
Z grafu níže vyplývá, že polovina respondentů je spíše spokojena s pracovním prostředím v práci, dalších 31 % dotazovaných je spokojeno a 4 % pracovníků odpověděli že neví. Záporně odpovědělo celkem 15 % pracovníků, z nichž 9 % odpovědělo spíše ne a 6 % ne. Při podrobnějším zkoumání negativně odpověděly samé ženy ve věku většinou 35 – 45 let nebo 45 – 55 let, které pracují v podniku déle jak 5 let a odpověděli takto 3 TH pracovníci a 11 výrobních dělníků. Důvody nespokojenosti byly špatné osvětlení, průvan, mnoho lidí na malém prostoru, vysoká teplota (29 °C), prašnost, špatné odvětrání a vzduch ve výrobní dílně.



Graf 1: Spokojenost s pracovním prostředím (Vlastní zpracování)

2. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

Na otázku zda, jsou respondenti spokojeni s náplní jejich práce odpověděla většina kladně. 48 respondentů bylo spíše spokojeno, 46 spokojeno. 7 pracovníků odpovědělo že neví nebo nechtějí odpovídat, 2 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni a 1 pracovník není spokojen s náplní práce. Důvody nespokojení nebyly uvedeny.



Graf 2: Spokojenost s náplní práce (Vlastní zpracování)

3. Jste spokojen/a s rozvržením Vaší pracovní doby?

S rozvržením pracovní doby je spokojeno 76 % dotazovaných pracovníků a 22 % jich je spíše spokojeno. 1 % je nespokojeno a zbylé 1 % spíše nespokojeno. Důvody nespokojenosti spočívaly v tom, že jeden zaměstnanec odpověděl, že je přetížen a další odpověděl, že se mu nelíbí pravidelné přesčasy v předem neurčené dny. Celkově můžeme říci, že většina pracovníků souhlasí s nastavením pracovní doby v této společnosti.



Graf 3: Spokojenost s rozvržením pracovní doby (Vlastní zpracování)

4. Jste spokojen s Vaším pracovním zařazením?

Z dotazovaných respondentů je 66 spokojeno s pracovním zařazením, 20 z nich je spíše spokojeno, 8 jich nevědělo či nechťelo odpovědět na zadanou otázku a 1 neodpověděl vůbec. Negativní odpovědi tvoří 9 %, z nichž 5 zaměstnanců spíše není spokojeno s pracovním zařazením a 4 spokojeni nejsou. Podrobnější analýza došla k závěru, že nespokojení pracovníci jsou ženy, které pracují v podniku více než 5 let a jsou to převážně výrobní dělníci. Důvody negativních odpovědí byly: rozdílné ohodnocení pracovníků, není možnost postupu na vyšší pozice.

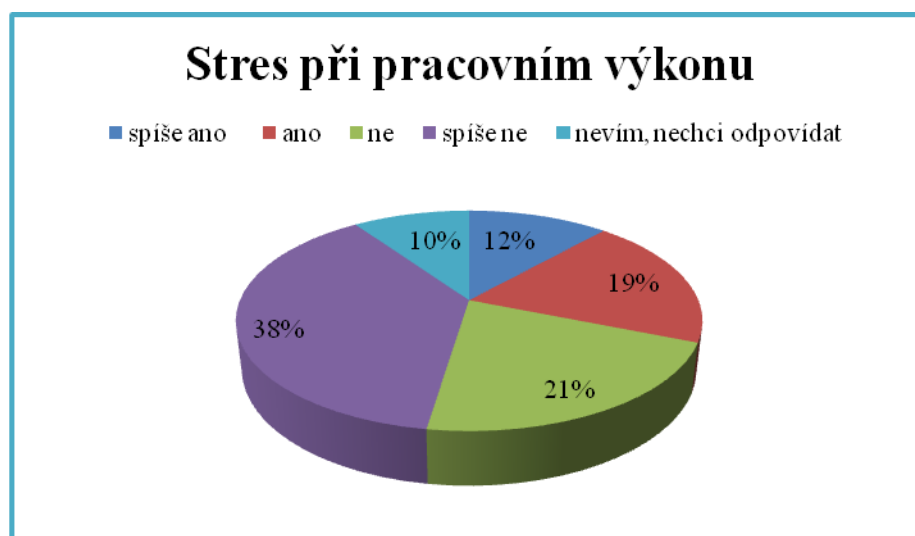


Graf 4: Spokojenost s pracovním zařazením (Vlastní zpracování)

5. Je pro Vás Vaše práce stresující?

Na otázku, zda je pro respondenty jejich práce stresující, odpovědělo 38 % pracovníků, že spíše ne, 21 % pracovníků ne a 10 % neodpovědělo. Nepřívětivě odpovědělo 31 % pracovníků, z nichž pro 20 z nich je práce stresující a pro zbylých 12 spíše stresující. Společnými znaky pracovníků, pro něž je práce stresující nebo spíše stresující jsou středoškolské nebo středoškolské vzdělání s maturitou a více než 5 odpracovaných let v podniku. Negativně odpověděly většinou ženy a 4 muži, většina z nich byla výrobních dělníků a zbytek TH pracovníků. Při detailním zkoumání toho, proč je pro zaměstnance práce stresující, byly uvedeny následující důvody: velká zodpovědnost (zejména materiální), neustálý tlak, špatné vztahy na pracovišti a tlak spolupracovníků,

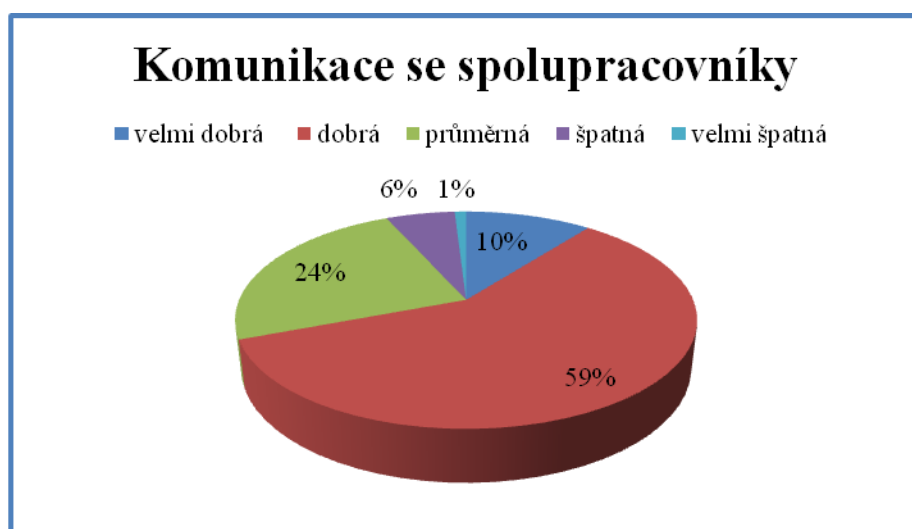
časová náročnost, nevědomost při šití vzorků, práce úkolem, strach z chyb a také to, že se většina věcí dělá na poslední chvíli.



Graf 5: Stres při pracovním výkonu (Vlastní zpracování)

6. Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?

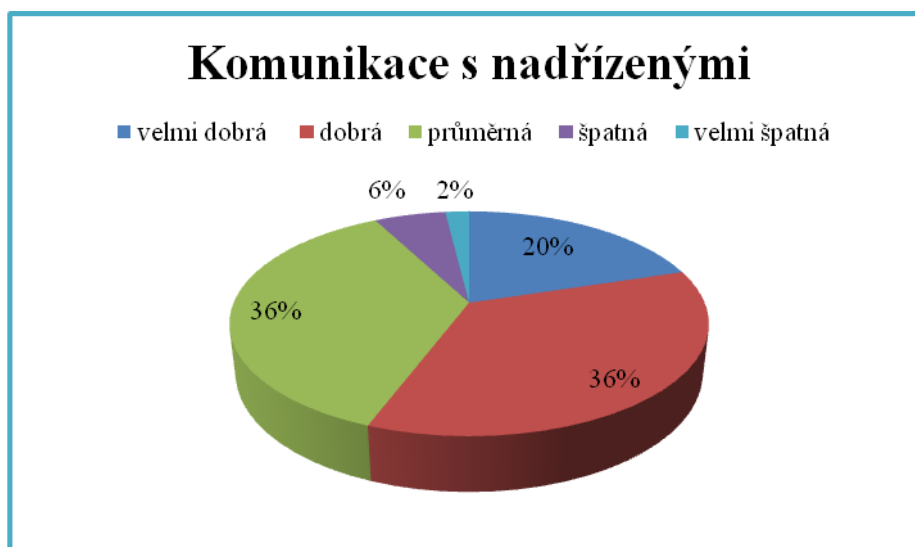
Na tuto otázku odpovědělo 61 dotazovaných, že komunikace se spolupracovníky jim přijde dobrá, 25 průměrná, 11 velmi dobrá. Pro dalších 6 zaměstnanců je komunikace se spolupracovníky špatná a pro 1 velmi špatná. Výsledky značí, že komunikace mezi spolupracovníky je na celkem dobré úrovni, důvody nespokojenosti spočívali v tom, že s některými pracovníky se nedá dohodnout a komunikovat.



Graf 9: Komunikace se spolupracovníky (Vlastní zpracování)

7. Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

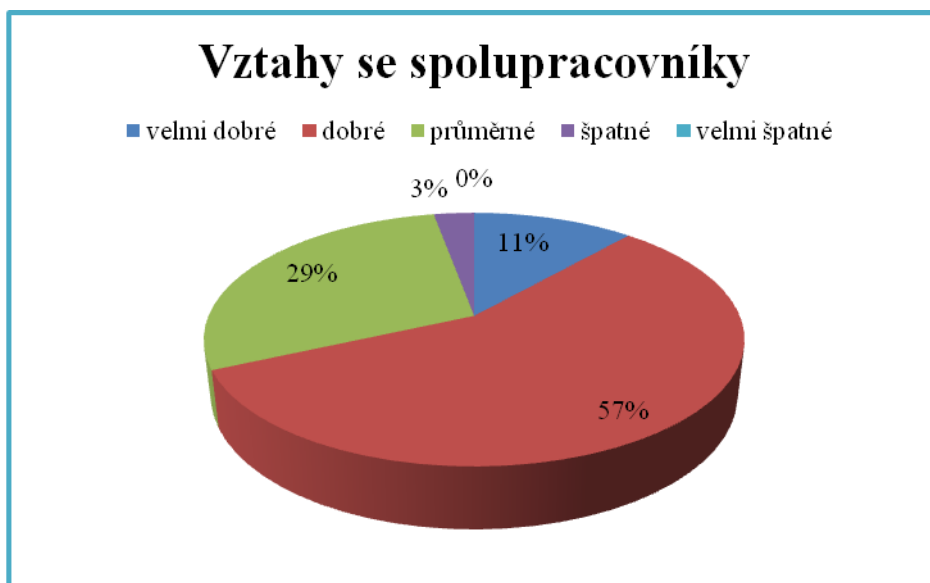
Komunikaci s nadřízenými hodnotí většina pracovníků buď dobře nebo průměrně a u obou hodnocení takto odpovědělo 36 % dotazovaných. 20 % zaměstnanců hodnotí tuto komunikaci velmi dobře, 6 % špatně a 2 % velmi špatně. Dá se tedy říct, že ve většině případů, je komunikace pracovníků s nadřízenými v pořádku. Negativní odpovědi spočívaly v tom, že několik pracovníků sdělilo, že nadřízení mají pár pracovníků, které upřednostňují, nebo že si pracovní problémy většinou musí řešit sami.



Graf 7: Komunikace s nadřízenými (Vlastní zpracování)

8. Jak byste zhodnotil/a vztahy mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?

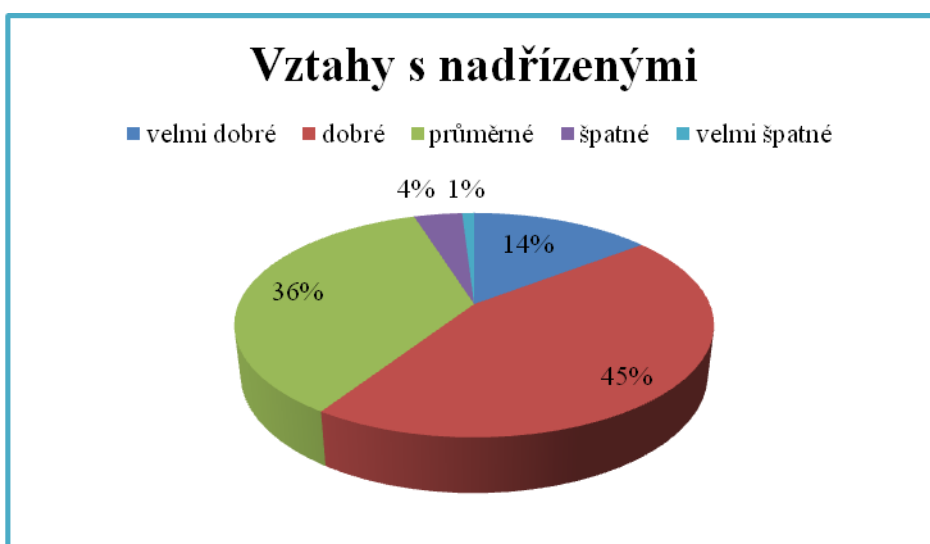
Na otázku, jak by pracovníci zhodnotili vztahy mezi nimi a jejich spolupracovníky odpovědělo 59 respondentů, že tyto vztahy jsou dobré, 30 průměrné, 12 velmi dobré, 3 špatné přičemž žádný z dotazovaných neodpověděl velmi špatně. Vztahy mezi pracovníky se tedy zdají být na dobré úrovni, pouze jeden pracovník odpověděl, že je nespokojen s povyšováním mezi kolegy.



Graf 8: Vztahy se spolupracovníky (Vlastní zpracování)

9. Jak byste zhodnotil/a vztahy mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

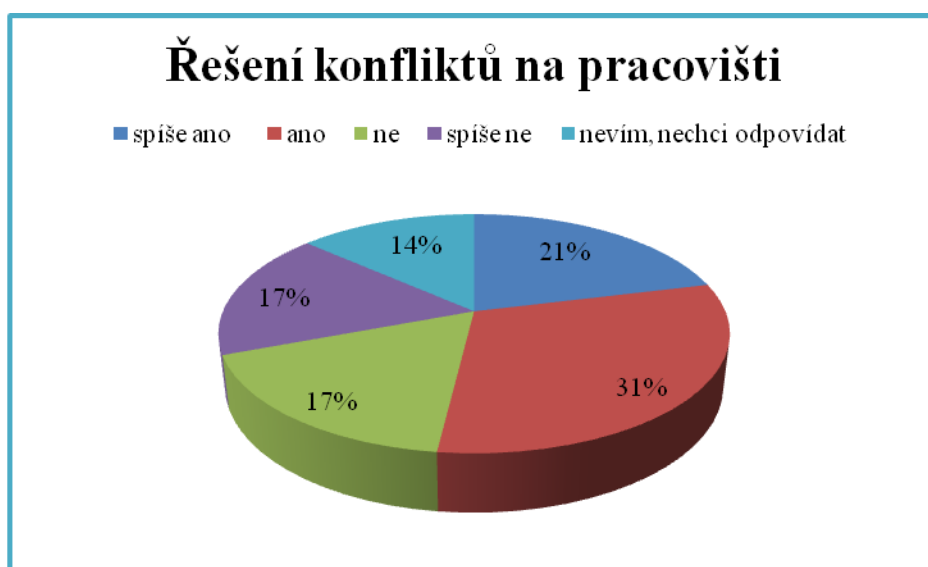
Na otázku č. 9 odpověděla většina pracovníků, tedy 45 %, že vztahy mezi nimi a jejich nadřízenými jsou dobré, dále 36 % odpovědělo průměrné, 14 % velmi dobré, 4 % špatné a pouze 1 % velmi špatné. Důvody negativních odpovědí byly, že se jejich nadřízení nezajímají o jejich práci, mnohdy neví, co jejich práce obnáší, a že ji berou jako méněcennou nebo že mezi nimi panuje nedůvěra.



Graf 9: Vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování)

10. Řeší Vaši nadřízení vzniklé konflikty na pracovišti?

Jak je vidět z následujícího grafu, tak 31 % pracovníků odpovědělo, že jejich nadřízení řeší vzniklé konflikty na pracovišti, 21 % odpovědělo spíše ano a 14 % pracovníků na tuto otázku nechtělo odpovídat. Zbytek tvořící dohromady 34 % odpověděl, že ne či spíše ne, což je poměrně velká část dotazovaných. Při podrobnějším rozboru záporné odpovědi jsou od žen a také 2 mužů převážně ve věku 35 – 45 let, kteří pracují v podniku více než 5 let a tvořilo je 9 TH pracovníků, 22 výrobních dělníků a 2 režijní dělníci.

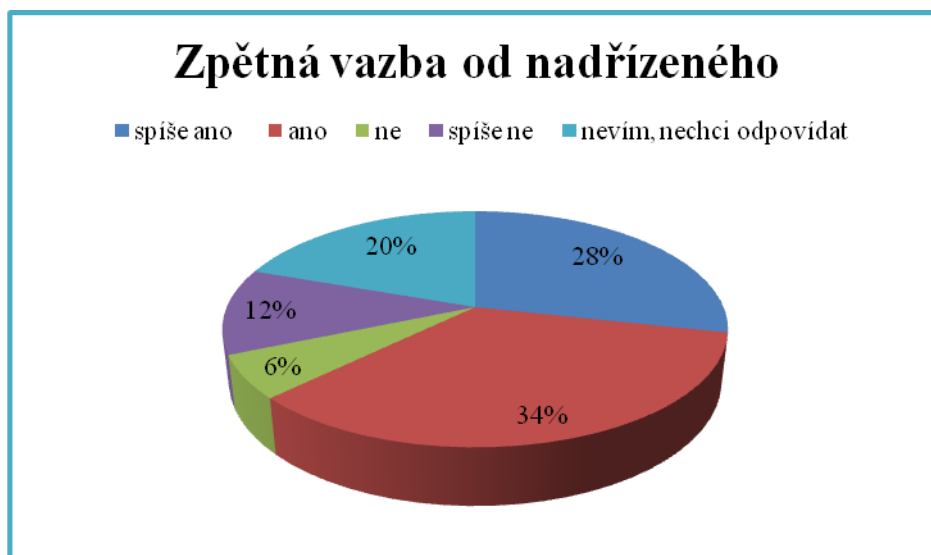


Graf 10: Řešení konfliktů na pracovišti (Vlastní zpracování)

2. část – hodnocení práce

11. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

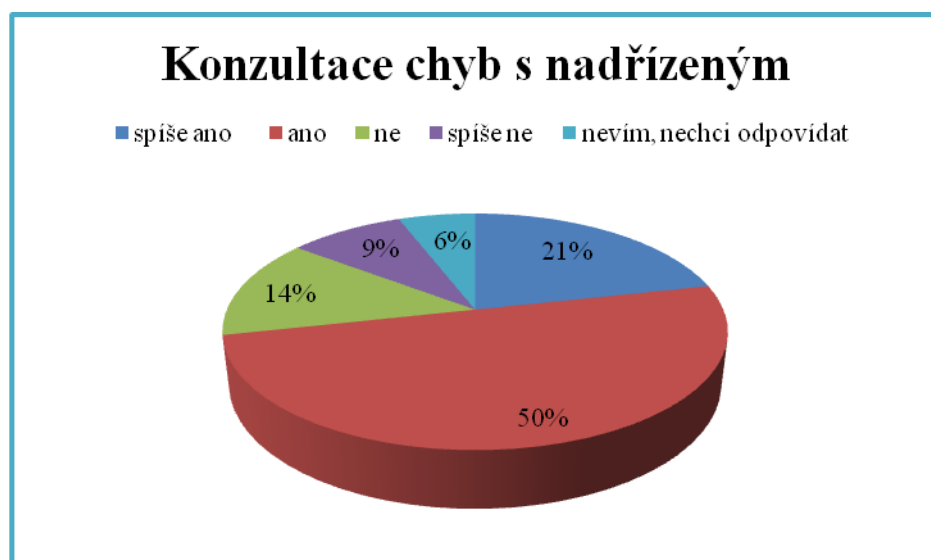
Na tuto otázku odpovědělo 35 dotazovaných ano, 29 spíše ano, 20 nevím či nechci odpovídat, 12 spíše ne, 6 odpovědělo ne a 2 vůbec neodpověděli. Celkem tedy 18 % pracovníků odpovědělo že buď nedostávají nebo spíše nedostávají zpětnou vazbu od svých vedoucích pracovníků, což je poměrně dost. Při podrobnějším zkoumání to byly ženy převážně ve věkové kategorii 35 – 45 let, které všechny pracují v podniku více než 5 let.



Graf 11: Zpětná vazba od nadřízeného (Vlastní zpracování)

12. Konzultuje a rozebírá s Vámi Váš nadřízený Vaše chyby?

Na otázku, zda nadřízený rozebírá a konzultuje chyby s pracovníky odpověděla polovina respondentů ano, 21 % spíše ano a 6 % neví či nechce odpovídat. Zbylých 15 % zaměstnanců odpovědělo ne nebo spíše ne. Při detailním rozboru bylo zjištěno, že těchto 15 % pracovníků jsou ženy převážně ve věku od 35 – 45 let, kteří pracují ve výrobní divizi a jsou ve společnosti zaměstnání více než 5 let.



Graf 12: Konzultace chyb s nadřízeným (Vlastní zpracování)

13. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?

Na danou otázku odpovědělo 42 dotázaných občas, 28 zřídka, 13 neví či nechtělo odpovědět, 12 pravidelně, 7 vůbec a 2 pracovníci na tuto otázku neodpověděli. Pracovníci, kteří odpověděli zřídka byly ženy a jeden muž v převážné většině výrobní dělníci ve věkové kategorii 35 – 45 let. Vůbec odpovědělo 8 žen a byly to většinou TH pracovníci mezi 35 – 45 roky, kteří jsou zaměstnáni v podniku déle jak 5 let.



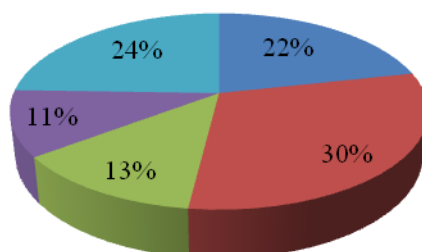
Graf 13: Hodnocení pracovního výkonu (Vlastní zpracování)

14. Má hodnocení Vašeho nadřízeného vliv na výši Vaší mzdy nebo na výši odměn?

Na otázku, zda má hodnocení nadřízeného vliv na výši mzdy nebo odměn odpovědělo 30 % pracovníků, že ano, 24 % pracovníků nechtělo odpovídat, 22 % odpovědělo spíše ano, 13 % ne a 11 % spíše ne. Pracovníci, kteří odpověděli ne nebo spíše ne byli 2 muži a zbytek žen, ve věkových kategoriích 35 – 45 nebo 45 – 55 let, kteří pracují v podniku déle než 5 let a cca polovina z nich byla TH pracovníci a polovina výrobní dělníci.

Vliv hodnocení na výši mzdy a odměn

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



Graf 14: Vliv hodnocení na výši odměn (Vlastní zpracování)

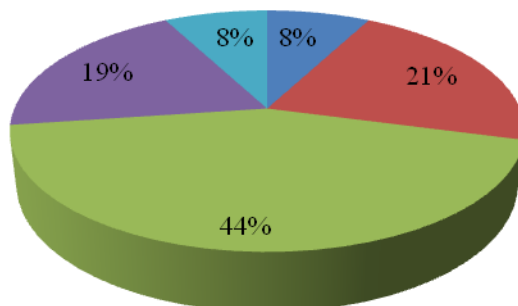
3. část – motivace a odměňování

15. Máte při pracovním výkonu možnost dalšího rozvoje a vzdělání?

Na otázku č. 15 odpovědělo 44 % respondentů ne, 21 % ano, 19 % spíše ne, 8 % spíše ano a zbývajících 8 % neví či nechce odpovídat. Při detailní analýze odpověděly spíše ne nebo ne ženy a 1 muž ve věku převážně 35 – 45 let se středoškolským vzděláním, nejvíce jich bylo výrobních dělníků pracujících v podniku více než 5 let.

Možnost rozvoje a vzdělání

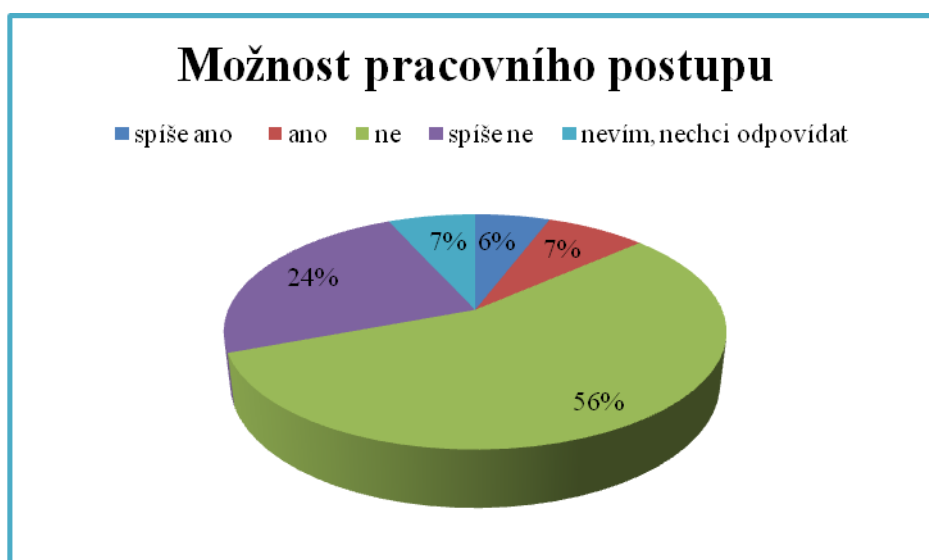
■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



Graf 15: Možnost rozvoje a vzdělání (Vlastní zpracování)

16. Máte možnost pracovního postupu?

Na možnost pracovního postupu odpovědělo přes polovinu respondentů záporně, 24 % odpovědělo spíše ne, 7 % ano, 7 % neví či nechťelo odpovídat a 6 % spíše ne. Při podrobnějším rozboru odpověděli ne 3 muži a zbytek žen převážně ve věkové kategorii 35 - 45 let, kteří jsou zaměstnáni v podniku déle jak 5 let a 39 jich bylo výrobních dělníků, 17 TP pracovníků a 2 režijní pracovníci. Spíše ne opověděly samé ženy ve věkové kategorii 45 - 55 let a 12 z nich bylo výrobních dělnic, 6 TH pracovníc a 3 režijní dělníci.



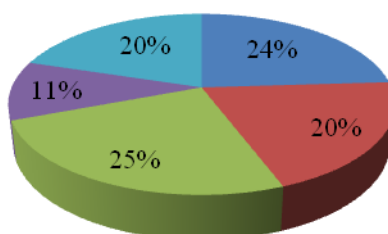
Graf 16: Možnost pracovního postupu (Vlastní zpracování)

17. Je Vaše pracovní zátěž podle Vás adekvátní vzhledem k Vašemu ohodnocení?

Na otázku č. 17 odpovědělo 26 respondentů ne, 25 spíše ano, 21 ano, 21 nevím, nechci odpovídat a 11 spíše ne. Z grafu je patrné, že 36 % dotázaných se nelíbí ohodnocení vzhledem k jejich pracovní zátěži. Podrobnější analýzou bylo zjištěno, že tuto skupinu tvoří převážně ženy a 1 muž ve věku 35 – 55 let a jsou to ve většině případů výrobní dělníci a také TH pracovníci zaměstnáni v podniku déle než 5 let. Důvody negativních odpovědí jsou: nedostatek financí, vysoké pracovní tempo a špatné pracovní podmínky nejsou dostatečně ohodnoceny, malá mzda za vysokou zodpovědnost, vysoká zátěž vzhledem k nízkému ohodnocení, nezaplacené povolení šiček, nedoceněná zátěž.

Adekvátnost pracovní zátěže vzhledem k ohodnocení

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



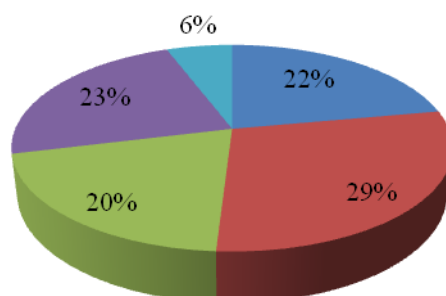
Graf 17: Adekvátnost pracovní zátěže vzhledem k ohodnocení (Vlastní zpracování)

18. Pochválí Vás Váš nadřízený při vykonání dobré práce?

29 % dotázaných odpovědělo na tuto otázku ano, 23 % spíše ne, 22 % spíše ano, 20 % ne a 6 % nevím, nechci odpovídat. Vzhledem k tomu, že téměř polovinu respondentů nadřízení nechválí za dobře vykonanou práci, byla provedena důkladnější analýza těchto pracovníků, z které vyšlo, že to jsou samé ženy převážně výrobní dělnice nebo TH pracovnice a 2 režijní dělnice ve věku 35 – 45 let se středoškolským vzděláním, které pracují v podniku déle jak 5 let.

Pochválení za výkon dobré práce

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



Graf 18: Pochválení za výkon dobré práce (Vlastní zpracování)

19. Rozumíte tomu, jak je konstruována Vaše mzda a výše Vašich odměn?

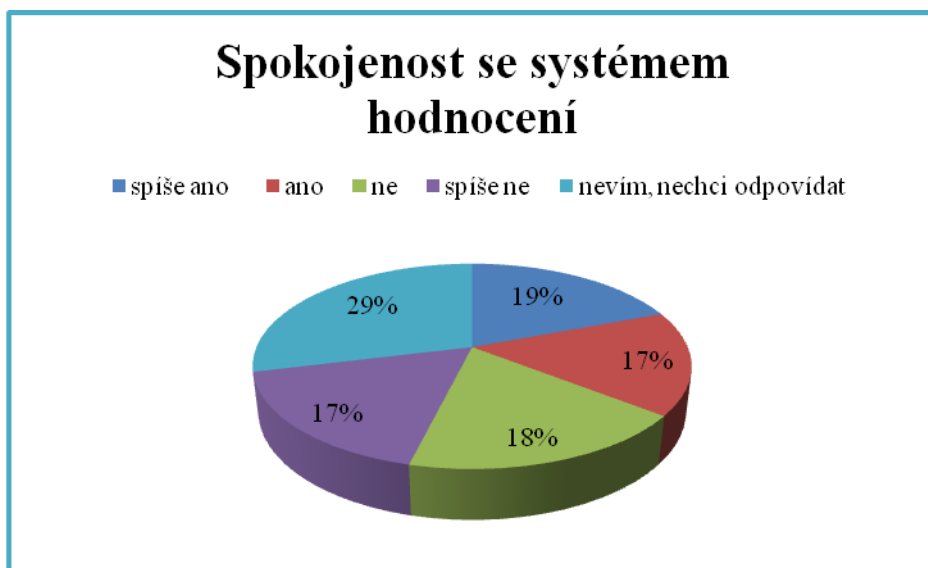
Na otázku č. 19 odpovědělo 32 % pracovníků, že spíše rozumí konstrukci mzdy a odměn, 28 % rozumí, 16 % nerozumí, 12 % spíše rozumí a zbytek nechtěl odpovídat. Celkem tedy 28 % respondentů nerozumí nebo spíše nerozumí konstrukci mzdy a odměn, což není málo. Pro podrobnější rozbor jsou to ženy a jeden muž se středoškolským vzděláním, ve většině případů ve věku 35 – 45 let na pracovní pozici výrobní dělník, kteří jsou v podniku zaměstnáni déle než 5 let. Důvody nepochopení byly, že skladba je složitá nebo že do složení mzdy a odměn nemohou pracovníci nahlédnout (zejména do odměňování mistrů na 1 pracovní hodinu).



Graf 19: Porozumění konstrukci mzdy a odměn (Vlastní zpracování)

20. Jste spokojen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu ve společnosti?

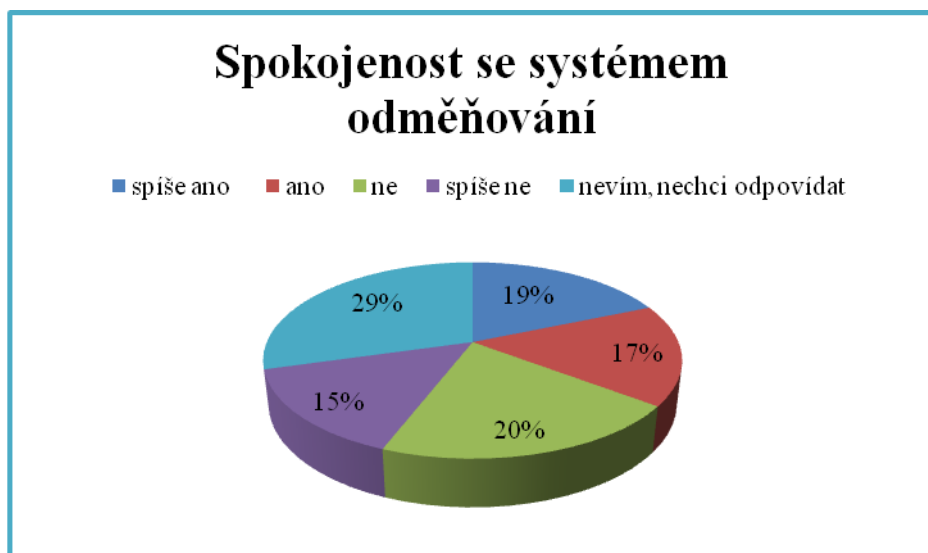
Na tuto otázku odpovědělo 30 pracovníků nevím, nechci odpovídat, 20 spíše ano, 18 spíše ne, 19 ne a 17 ano. Je tedy zřejmé, že více, než třetina pracovníků není spokojena se systémem hodnocení pracovního výkonu. Z analýzy bylo zjištěno, že jsou to ženy a 1 muž ve věku 35 – 45 let se středoškolským vzděláním, kteří jsou zaměstnáni v podniku déle než 5 let a ve většině případů to jsou výrobní dělníci, 4 TH pracovníci a 2 režijní dělníci. Jako důvody pracovníci uvedli zejména, že tomuto hodnocení nerozumí, že není brán na všechny pracovníky stejný metr, pracovní modely mají nízké normy času šití, že jsou velké platové rozdíly mezi zaměstnanci a že ne každý výkon je dostatečně ohodnocen.



Graf 20: Spokojenost se systémem hodnocení (Vlastní zpracování)

21. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

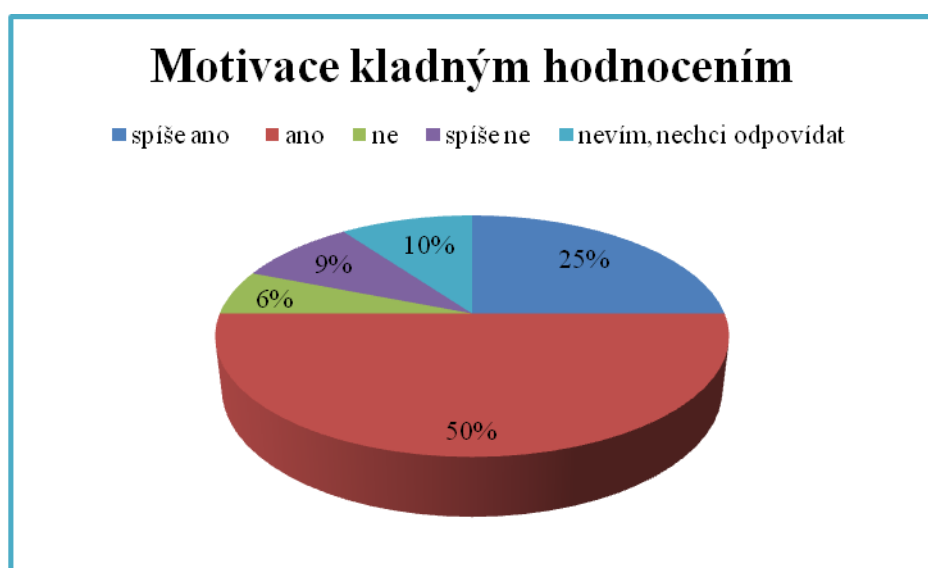
Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování odpovědělo 29 % že neví či nechtějí odpovědět, 20 % ne, 19 % ano, 17 % ano a 15 % spíše ne. Je tedy patrné, že 35 % respondentů není zcela nebo spíše spokojeno se systémem odměňování. Těchto 35 % tvoří pouze ženy mezi 35 – 55 lety zaměstnané v podniku více než 5 let na pozici převážně výrobní dělnice, 4 TH pracovnice a 2 režijní pracovnice. Důvody nespokojenosti spočívají v: podhodnocená manuální práce, nikdo nesleduje vytíženost a odpovědnost, za tvrdou práci nízké finanční odměnění, většina pracuje za minimální mzdu, nejsme odměněni dle vykonané práce, ve společnosti není systém odměn, když pracujete kvalitně tak stejně doplácíte na nekvalitu ostatních.



Graf 21: Spokojenost se systémem odměňování (Vlastní zpracování)

22. Motivuje Vás kladné hodnocení Vaším nadřízeným?

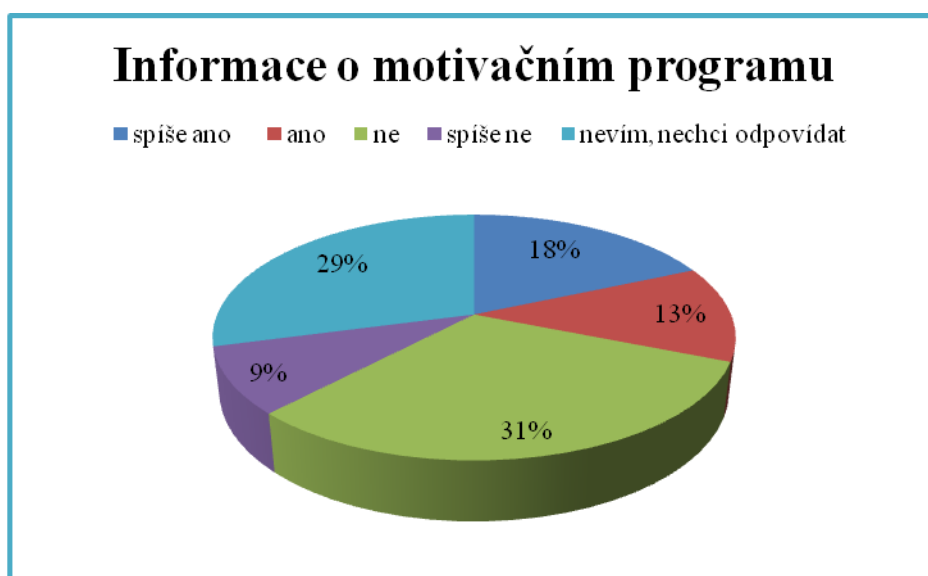
Na tuto otázku odpověděla polovina respondentů ano, 25 % spíše ano, 10 % neví či nechce odpovídat, 9 % spíše ne a 6 % ne. 15 % pracovníků tedy není motivováno kladným hodnocením a jsou to ženy ve věku 35 – 45 let se středoškolským vzděláním a jedna z nich je TH pracovnice a zbytek výrobní dělnice. Důvody negativních odpovědí znějí: nemůže mě motivovat, když mě nikdo nehodnotí, že by je motivovala pochvala, že kladné hodnocení nezažily či že jim vedoucí dobré věci neřeknou, ale špatné zveličují.



Graf 22: Motivace kladným hodnocením (Vlastní zpracování)

23. Máte potřebné informace o motivačním programu společnosti?

Na danou otázku odpovědělo 32 dotázaných ne, 30 neví či nechce odpovídat, 19 spíše ano, 13 ano a 9 spíše ne. 40 % pracovníků tedy nemá informace o motivačním programu a jsou to ženy a 2 muži výrobní dělníci a 8 TH pracovníků ve věkové kategorii 35 – 45 let se středoškolským vzděláním, kteří jsou v podniku déle než 5 let. Důvody záporných odpovědí byly, že nemají motivační program, neví že by nějaký existoval nebo že mu nerozumí či o něm nemají žádné informace.



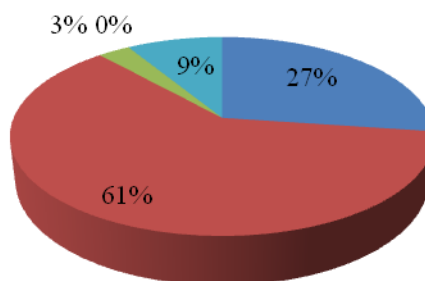
Graf 23: Informace o motivačním programu (Vlastní zpracování)

24. Motivovala by Vás větší pohyblivost mzdy, prémie a odměn?

Na tuto otázku odpovědělo 61 % respondentů ano, 27 % spíše ano, 9 % neví či nechtějí odpovídat a 3 % ne. Většinu pracovníků by tedy větší pohyblivost mzdy, prémie a odměn motivovala. Důvody odpovědí ne byly: možnost zneužití, že při nižší mzdě by odešli z podniku nebo že se snaží pracovat dobře i bez této motivace.

Motivace pohyblivostí mzdy, prémie a odměn

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



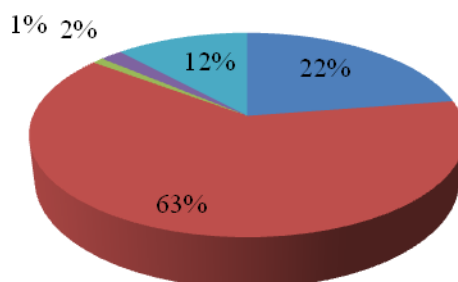
Graf 24: Motivace pohyblivostí mzdy, prémie a odměn (Vlastní zpracování)

25. Uvítal/a byste systém zaměstnaneckých výhod, při kterém byste si mohl/a sám/sama zvolit takové zaměstnanecké výhody, které by Vám vyhovovaly?

63 % dotázaných by uvítalo volbu zaměstnaneckých výhod, 22 % spíše ano, 12 % neví, nechce odpovídat, 2 % spíše ne a 1 % ne. Vlastní zvolení benefitů by tedy uvítala většina pracovníků, zbytek by je neuvítali z důvodu, že je pro ně nabídka dostatečná nebo že jim vyhovuje.

Uvítání volby zaměstnaneckých výhod

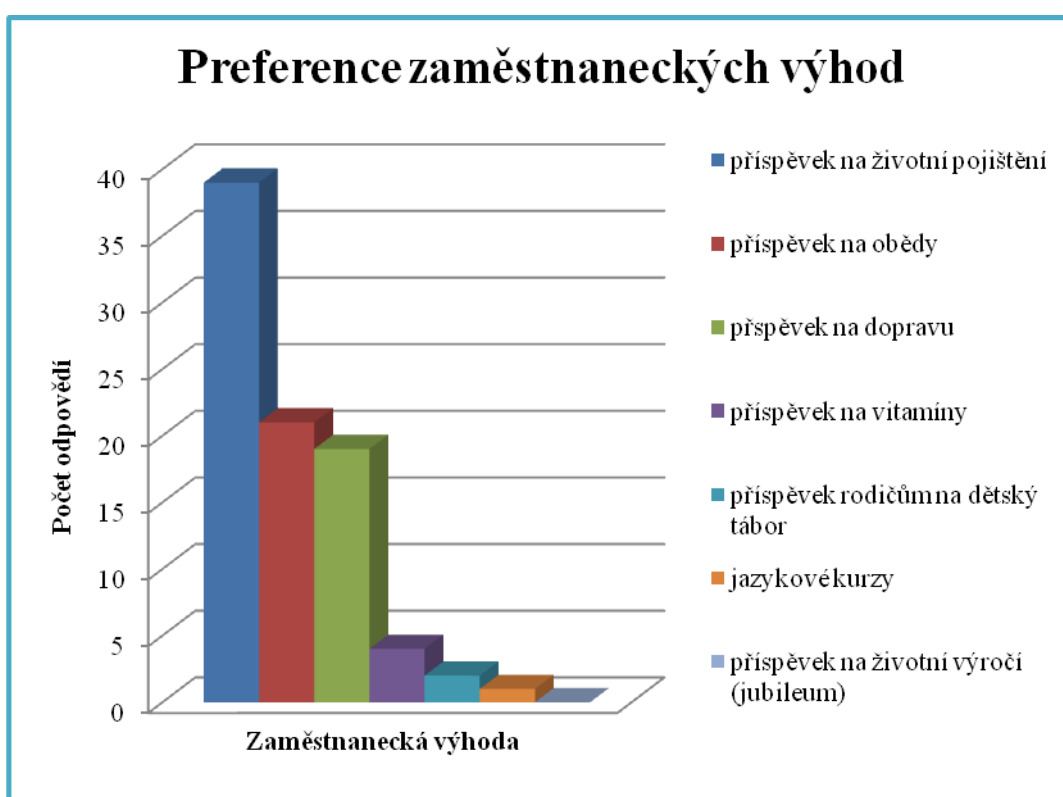
■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



Graf 25: Uvítání volby zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

26. Které zaměstnanecké výhody preferujete z těch stávajících, které poskytuje společnost pracovníkům? (své preference seřad'te od 1 = nejdůležitější po 7 = nejméně důležité)

Preference stávajících benefitů společnosti dle respondentů byla seřazena následujícím způsobem: nejvíce hlasů získal příspěvek na životní pojištění, dále příspěvek na obědy, příspěvek na dopravu, příspěvek na vitamíny, příspěvek rodičům na dětský tábor, jazykové kurzy a na posledním místě se umístil příspěvek na životní výročí (jubileum). Tímto pořadím se můžeme řídit při sestavení nabídky zaměstnaneckých výhod pro pracovníky.

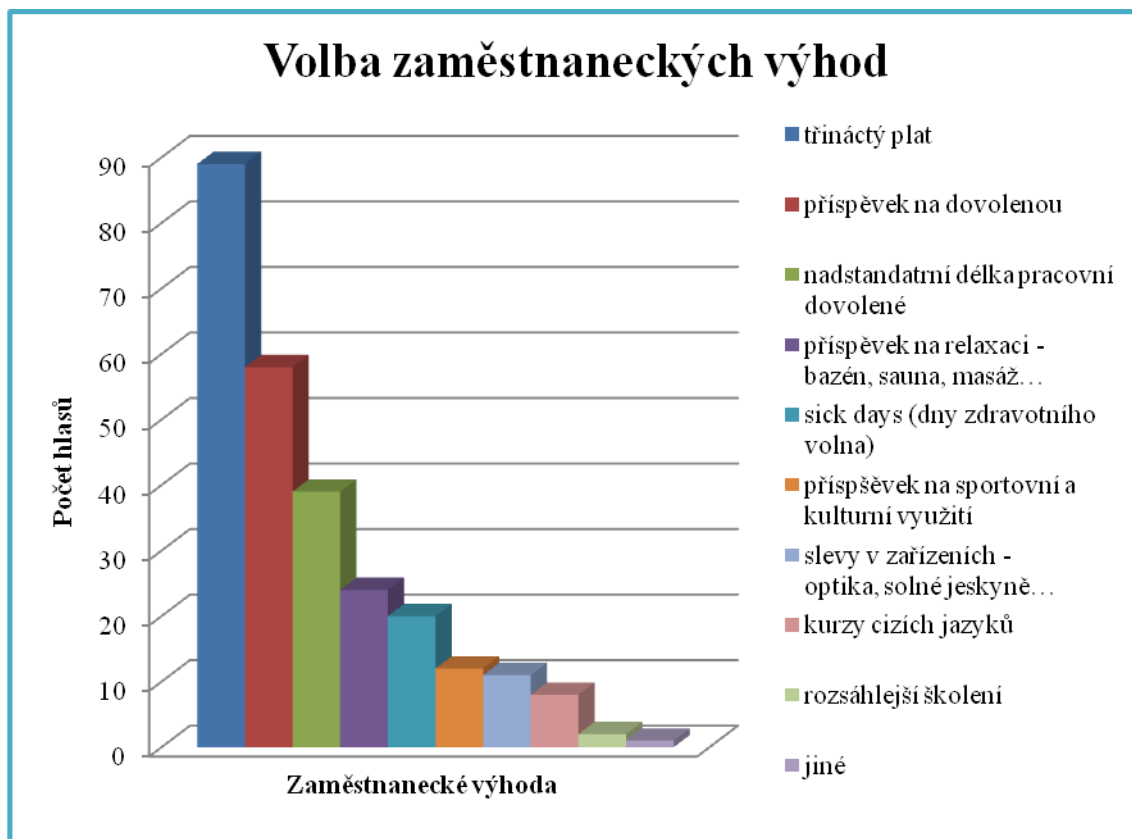


Graf 26: Preference zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

27. Které zaměstnanecké výhody byste chtěl/a ve společnosti zavést?

Další otázka spočívala ve volbě zaměstnaneckých výhod, které ve společnosti nejsou zavedeny, ale které by pracovníci zavést chtěli. Nejvíce hlasů získal třináctý plat, dále příspěvek na dovolenou, nadstandardní délka pracovní dovolené, příspěvek na relaxaci (bazén, sauna, masáž...), sick days (dny zdravotního volna), příspěvek na sportovní a kulturní využití, slevy v zařízeních (optika, solné jeskyně...), kurzy cizích jazyků,

rozsáhlejší školení a na posledním místě jiné. Jako jiné uvedli pracovníci příspěvek na důchod nebo čtrnáctý plat, a že by jim vyhovovaly slevy v optice a masáže. Opět můžeme toto pořadí vzít v úvahu při tvorbě zaměstnaneckých výhod.



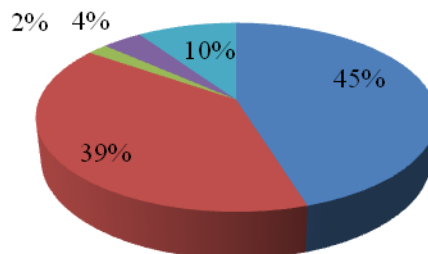
Graf 27: Volba zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

28. Doporučil/a byste společnost ALTREVA spol. s r.o. jako dobrého zaměstnavatele?

Na tuto otázku zodpovědělo 45 % pracovníků spíše ano, 39 % ano, 10 % nevědělo či nechtělo odpovědět, 4 % spíše ne a 2 % ne. Většina respondentů by tedy tuto společnost doporučila ostatním jako dobrého zaměstnavatele. Důvody nedoporučení byly nízké mzdy, vztahy a ocenění založené na oblíbenosti – nikoli práci. Důvod doporučení byl že mzdy jsou vždy vyplaceny v řádném termínu, což je velká výhoda.

Doporučení společnosti za dobrého zaměstnavatele

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat



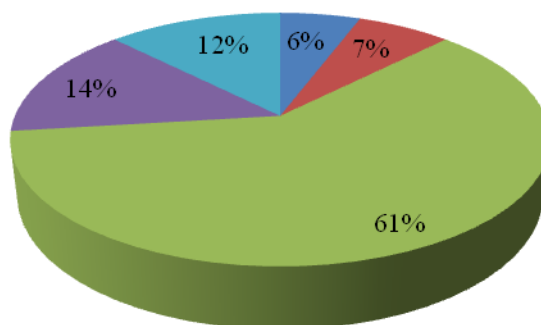
Graf 28: Doporučení společnosti za dobrého zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

29. Uvažujete o změně zaměstnání?

Na otázku č. 29 odpovědělo 61 % pracovníků ne, 14 % spíše ne, 12 % nevím, nechci odpovídat, 7 % ano a 6 % spíše ano. Změnit zaměstnání by spíše chtělo nebo chtělo 13 % zaměstnanců a jsou to ženy a pouze jeden muž ve věku převážně 35 – 45 let, 2 TH pracovníci a zbytek výrobních dělníků, kteří jsou v podniku déle než 5 let. Důvody změny jsou: nízké finance, změna prostředí, doprava, klidnější práce bez stresu nebo zdravotní stav.

Uvažování o změně zaměstnání

■ spíše ano ■ ano ■ ne ■ spíše ne ■ nevím, nechci odpovídat

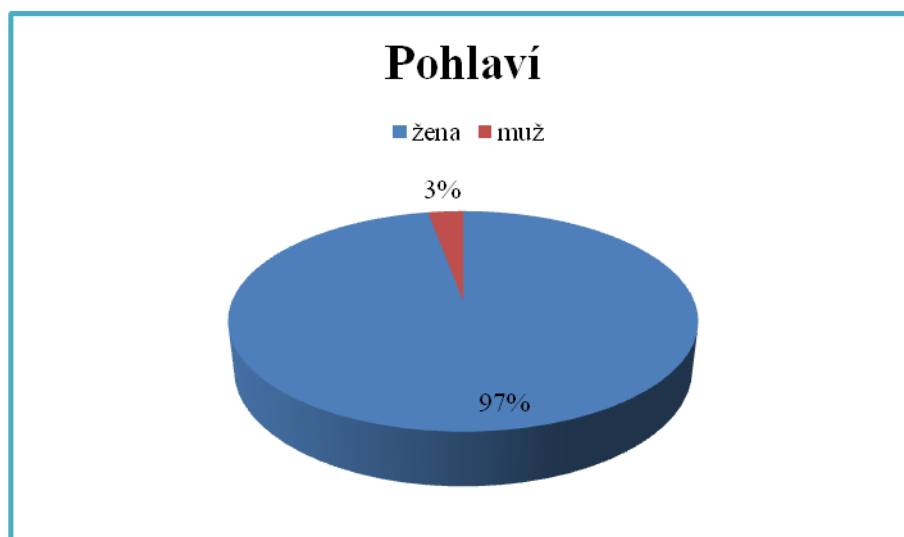


Graf 29: Uvažování o změně zaměstnání (Vlastní zpracování)

4. část – základní informace o respondentovi

30. Uved'te prosím Vaše pohlaví.

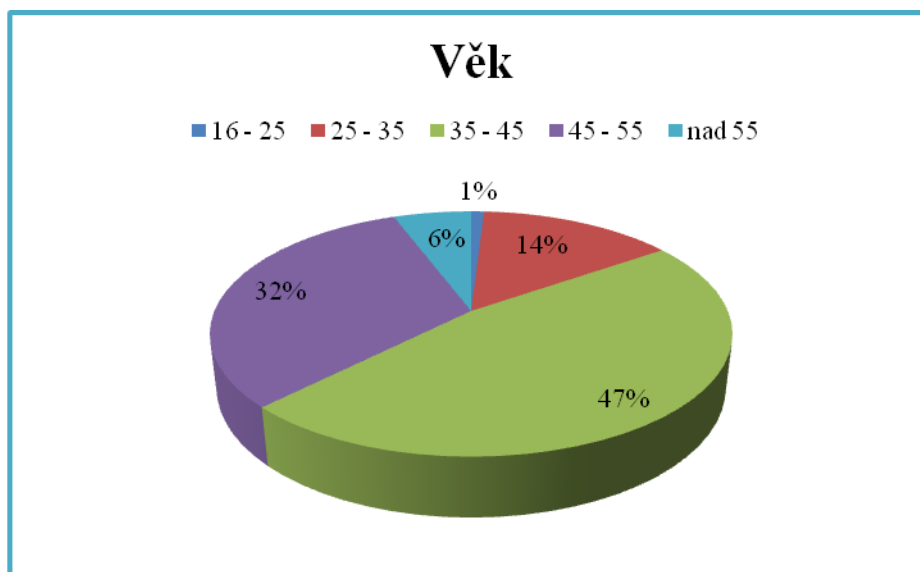
Z otázky č. 30 je zřejmé, že převážnou část pracovníků ve společnosti tvoří ženy. Z dotazovaných respondentů je 101 žen a pouze 3 muži.



Graf 30: Pohlaví (Vlastní zpracování)

31. Uved'te prosím Váš věk.

Téměř polovina respondentů spadá do věkové kategorie mezi 35 – 45 roky, 32 % respondentů do věkové kategorie 45 – 55 let, 14 % dotazovaných je v letech 25 – 35, 6 % ve věkové kategorii nad 55 let a zbytek tvoří pracovníci ve věku od 16 do 25 roků.



Graf 31: Věk (Vlastní zpracování)

32. Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Z následujícího grafu je vidět, že nejvíce respondentů, tedy 55, má středoškolské vzdělání. Dále má 29 respondentů středoškolské vzdělání s maturitou, 9 základní vzdělání, 6 zaměstnanců vyšší odborné a 1 vysokoškolské bakalářské vzdělání. Pouze 1 z dotazovaných pracovníků má vysokoškolské magisterské vzdělání a zbylé 2 zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli.



Graf 32: Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

33. Uved'te prosím počet odpracovaných let v podniku.

93 % z dotazovaných pracovníků je v podniku déle než 5 let, což značí už nízká fluktuace z předcházejících analýz a je tedy patrné, že společnost si snaží udržet své pracovníky před odchodem ke konkurenci. 3 % respondentů pracují ve společnosti 3 – 5 let, 2 % pracovníků 1 – 3 roků a zbylé 2 % pracovníků méně než 1 rok.



Graf 33: Počet odpracovaných let v podniku (Vlastní zpracování)

34. Uved'te prosím Vaše současné pracovní zařazení.

68 % pracovníků, kteří pracují v analyzované společnosti zastávají pozici výrobního dělníka a v přepočtu je to 67 respondentů. Technicko – hospodářští pracovníci tvoří 27 %, což je 26 respondentů a zbylých 5 % jsou režijní dělníci, tedy 5 respondentů. Zbývajících 6 dotazovaných pracovníků na danou otázku neodpovědělo.



Graf 34: Pracovní zařazení (Vlastní zpracování)