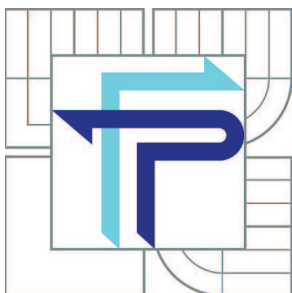


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM AND PROPOSAL FOR
A CHANGE IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TEREZA KAMENOVSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamenovská Tereza

Daňové poradenství (6202R006)

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

Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis of Employee Evaluation and Remuneration System and Proposal for a Change in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá objasněním pojmů odměňování a motivace a metodami hodnocení. V praktické části je popsán současný stav systému hodnocení a odměňování v podniku. Pomocí dotazníkového šetření je také nastíněna spokojenost zaměstnanců s danými systémy. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení současného stavu systému hodnocení a odměňování.

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the analysis of employee evaluation and remuneration system in a selected company. The theoretical part deals with the clarification of the terms of remuneration and motivation and evaluation methods. The practical part describes the current situation of the system evaluation and remuneration of employees in the company. Using questionnaire is also mentioned employee satisfaction with the current systems. Outcome of this work are proposals to improve the current condition of the system evaluation and remuneration.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, odměňování, motivace, zaměstnanec, mzda, benefits.

KEYWORDS

Evaluation, remuneration, motivation, employee, salary, benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KAMENOVSKÁ, T. *Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 126 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 31. května 2013

Tereza Kamenovská

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování mé bakalářské práce. Především chci poděkovat vedoucí mé práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné vedení a cenné rady a panu Ing. Vítězslavu Polešovskému za ochotu a poskytnutí informací týkajících se podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Základní pojmy	14
2.1.1 Motivace	15
2.1.2 Teorie instrumentality.....	16
2.1.3 Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb	16
2.1.4 Teorie zaměřené na proces	19
2.2 Hodnocení práce zaměstnanců.....	20
2.2.1 Proces hodnocení práce	21
2.2.2 Kritéria hodnocení	22
2.2.3 Metody hodnocení orientované na minulost.....	24
2.2.4 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	26
2.2.5 Hodnocení versus finanční odměna.....	27
2.3 Odměňování pracovníků	28
2.3.1 Cíle odměňování.....	28
2.3.2 Prvky řízení odměňování	28
2.3.3 Celková odměna	31
2.3.4 Vztah odměňování a jiných personálních činností	33
2.4 Mzdové formy.....	34
2.4.1 Druhy mzdových forem	34
2.4.2 Jednorázová mzdová zvýhodnění	35
2.4.3 Výše mzdy	36
2.5 Daňové řešení.....	36

2.5.1	Zaměstnanecké benefity z pohledu zákoníku práce	36
2.5.2	Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance	36
2.5.3	Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele	37
2.5.4	Výhodné řešení pro všechny	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1	Informace o firmě.....	38
3.2	Profil společnosti.....	38
3.3	Historie	40
3.3.1	Novodobá historie.....	41
3.4	Výrobní program	42
3.4.1	Produkty	42
3.5	Odběratelsko – dodavatelské vztahy	44
3.6	Hospodářská situace	45
3.7	Organizační struktura	48
3.7.1	Orgány společnosti	49
3.7.2	Rozložení zaměstnanců.....	50
3.8	Analýza zaměstnanců.....	51
3.8.1	Fluktuace zaměstnanců	53
3.8.2	Náklady versus mzdové náklady	55
3.8.3	Produktivita práce	56
3.9	Současný systém hodnocení a odměňování v T Machinery a.s.	59
3.9.1	Základní mzda a mzdové zařazení dělníků dle mzdového řádu	60
3.9.2	Základní mzda a mzdové zařazení THZ dle mzdového řádu	62
3.9.3	Odměny.....	65
3.9.4	Příplatky.....	65
3.9.5	Náhrada mzdy	68

3.9.6	Další zvýhodnění dle kolektivní smlouvy	68
3.10	Dotazníkové šetření	72
3.10.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	73
3.11	Konkurence.....	78
3.11.1	SE – MI Technology a.s.	79
3.11.2	FERRIT s.r.o.....	82
3.11.3	FERRAM STROJÍRNA s.r.o.....	84
3.11.4	Shrnutí analýzy konkurence.....	87
3.12	Analýza trhu práce.....	87
3.12.1	Benefits.....	90
3.13	SWOT analýza.....	91
3.13.1	Analýza vnitřních a vnějších faktorů	92
3.13.2	Souhrnné hodnocení	95
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	96
4.1	Hodnocení pracovníků	96
4.2	Srozumitelný systém odměňování	99
4.3	Informační toky	99
4.4	Výše mzdy vs. míra odpovědnosti	101
4.5	Vzdělávání zaměstnanců	102
4.5.1	Výuka jazyků	102
4.6	Návrh nových benefitů	105
4.7	Pracovní doba a přesčasy	108
4.8	Strach ze ztráty zaměstnání	110
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	112
5.1	Přínosy navrhovaných změn	112
5.2	Náklady navrhovaných změn	113

ZÁVĚR	116
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	122
SEZNAM GRAFŮ	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Zatímco o století dříve byly tyto pojmy neznámými a spíše, než by se staral zaměstnavatel o zaměstnance, tomu bylo spíše naopak, v této době je třeba péči o pracovníky věnovat zvlášť velkou pozornost. Konkurence je dnes obrovská, a to jak ze strany zaměstnavatelů, tak také zaměstnanců. Pokud se podniku podaří získat pracovníka, který je nejenom schopný a ochotný se učit, ale také loajální vůči svému zaměstnavateli a tento se o něj bude náležitě starat, pak vlastně vyhrály obě strany. Personální práce a všechny činnosti s ní související jsou tedy obzvlášť v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku, protože podnik to jsou především zaměstnanci. A o zaměstnance je třeba pečovat, snažit se je motivovat, vytvářet příjemné pracovní prostředí a nabídnout zaměstnanci nějaký benefit ve formě, která ho zaujme. Všechny tyto pojmy a činnosti spolu úzce souvisejí a navzájem se podporují a spokojený pracovník je pro firmu přínosem, neboť podává vyšší výkon a ten zvyšuje produktivitu práce zaměstnance. Motivaci pracovníků lze efektivně zvýšit peněžními či nepeněžními faktory. Z nepeněžních jsou to především pochvala, uznání, respekt a peněžní jsou nejčastěji využívány pro konkurenční boj mezi společnostmi.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti T Machinery a.s. Nejdříve je třeba vytyčit cíle, kterých má být dosaženo. Další částí je teoretické zpracování tématu, objasnění základních pojmů jako metody hodnocení, způsoby odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity a druhy poskytované mzdy. V neposlední řadě je důležité podívat se na to, jaký vliv mají poskytované benefity v otázce daňového řešení, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V praktické části se jedná již o analýzu samotného vybraného podniku, tedy o jeho současnou situaci z několika úhlů pohledu a zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem. Poslední část se zabývá návrhem na změnu stávajícího systému a nastíněním přibližných nákladů, které by s touto změnou souvisely. Na základě vytyčených cílů lze v závěru říci, zda jich bylo dosaženo, jakými metodami, s jakými úspěchy či neúspěchy, zda jsou v praxi aplikovatelné či nikoliv a také, jaký finanční dopad to bude pro společnost mít.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Otázka motivace a adekvátní zhodnocení přínosu pracovníka je dnes velmi diskutovanou otázkou, na druhou stranu je však také velmi často opomíjena. Nestačí jednou nastavit určitý systém, který byť je v současné chvíli přínosný a přijatelný pro obě strany, nemusí tomu tak být napořád. Je třeba neustále sledovat měnící se trendy a tendence vývoje v širokém okruhu zájmu a systém hodnocení a odměňování tomu přizpůsobit. V určitém časovém horizontu je třeba provádět menší či větší obměny v již nastaveném systému, nebo dokonce v případě, že současný stav je absolutně nevyhovující navrhnout systém zcela nový.

Cílem práce je navrhnout optimální změny v současném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti T Machinery a.s. Pod pojmem optimální se myslí přijatelný pro obě strany. Tyto změny by měly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a tím k jejich vyšším pracovním výkonům, což v důsledku znamená zvýšení produktivity práce a tedy přínos pro firmu. Správně nastavený systém je také předpokladem pro to, aby zaměstnanec cítil vůči svému zaměstnavateli loajalitu a ochotu pracovat, což má za následek malou míru fluktuace zaměstnanců a výhodu oproti konkurenci.

Cílem je také efektivní využití finančních zdrojů na systém hodnocení a odměňování a eliminace neefektivního využívání peněžních prostředků, tedy ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

Metodika práce

Mezi použité metody v této bakalářské práci patří v praktické části zejména výzkumné metody (dotazník, rozhovor, evaluace, komparace) a normativní přístup ke zkoumání problému (analýza minulosti, současnosti, predikce budoucnosti).

V teoretické části jsou informace získávány pomocí primárních informačních pramenů, zejména tištěných dokumentů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část bakalářské práce bude pojednávat o základních pojmech, které se týkají hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale také s úzce souvisejícími pojmy jako jsou motivace a stimulace.

2.1 Základní pojmy

Aby mohl podnik správně fungovat, potřebuje k tomu bezesporu zaměstnance, a to nejlépe spokojené se svou náplní práce, ale i odměnou za vykonanou práci. Proto je třeba si nejdříve objasnit, co znamená motivovat někoho k určité činnosti či způsobu chování.

Motivace značí jak celý proces, tak i jeho výsledek. Smyslem motivace je vytvořit druhému pozitivní vztah k něčemu (PLAMÍNEK, 2007).

V této chvíli je však nutné odlišit od sebe dva pojmy a tím je **motivace a stimulace**. Zatímco při motivaci využíváme vnitřních pohnutek, tedy čehosi, co je v člověku již předem dáno, tak naopak při stimulaci se jedná o vliv vnějších podnětů neboli stimulů. V případě stimulace, kdy neustále dáváme zaměstnanci odměnu, potravu, bydlení, zkrátka cokoli, co je pro něj dost velkým přínosem za to, aby byl ochoten obětovat svoje pohodlí, pak může nastat situace, že dávat přestaneme. V tuto chvíli již není důvod dále práci vykonávat. Přestaly působit vnější stimuly. Naopak při motivaci lze za předpokladu, že dokážeme správně vycítit motivy druhého člověka, docílit toho, že práce bude pokračovat i bez vnějších podnětů. Práci vykonává na základě toho, že jej baví nebo že cítí, že je důležitý aj. K tomu, aby mohlo být u konkrétního člověka dosaženo správné, a především efektivní motivace je třeba dobře znát tohoto člověka, ale také rozumět procesu motivace samotnému (PLAMÍNEK, 2007) .

V neposlední řadě je ještě na místě zmínit rozdíl mezi motivací a **manipulací**. Motivace uspokojuje zájmy motivujícího, ale současně vede i k uspokojení motivovaného, tím že odráží jeho potřeby. Oproti tomu manipulace je zaměřena jen a pouze na potřeby manipulujícího. Pokud by snad současně uspokojila i potřeby manipulovaného, pak se jedná o náhodu či o taktiku (PLAMÍNEK, 2007).

2.1.1 Motivace

„Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000, str. 11).

Každá situace má subjektivní a objektivní stránku. **Subjektivní** stránkou jsou potřeby, pocity, přání a touhy jednotlivce, zatímco **objektivním** aspektem jsou objekty v okolí člověka, které jsou schopné uspokojit jeho potřeby; vystupují jako podněty neboli stimuly (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

To, jak k motivaci přistupovat je založeno na **teoriích motivace**, z nichž nejdůležitějšími jsou:

- **teorie instrumentality** – říká, že politika cukru a biče (neboli politika odměn a trestů) má za následek to, že lidé se chovají tak, jak je od nich očekáváno, tedy žádoucím způsobem,
- **teorie zaměření na obsah** – jinak známá jako teorie potřeb, definovali ji Maslow a Herzberg, kteří potřeby nazvali satisfaktory,
- **teorie zaměřené na proces** – teorie zaměřující se na psychologické procesy, které souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

„Úspěšný proces pracovní motivace v řízení lidských zdrojů znamená specifikovat především strukturu potřeb pracovníků, míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti a vliv (negativní či pozitivní) u faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost.“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007)

2.1.2 Teorie instrumentality

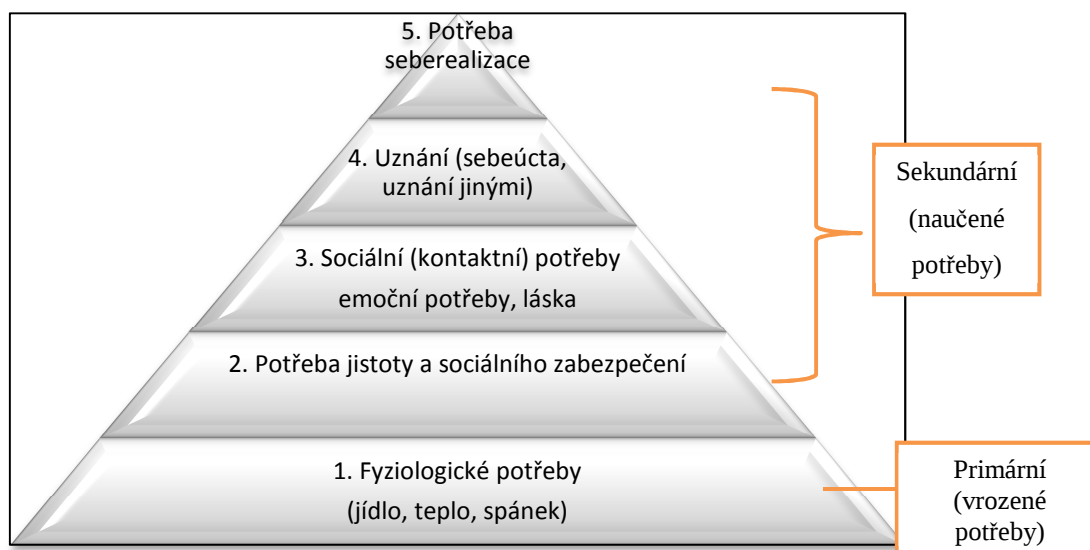
Instrumentalita představuje přesvědčení, že když uděláme jednu věc, pak to povede k jiné věci, jinak řečeno, že lidé pracují pouze pro peníze (ARMSTRONG, 2007).

Teorie se druhé polovině 19. století a předpokládá, že člověk je motivován k práci, pokud jsou odměny a tresty udělovány v souvislosti s jeho výkonem, to znamená, že jsou na skutečném výkonu závislé (ARMSTRONG, 2007).

Tento způsob motivace je stále široce rozšířen a za určitých okolností může být i příznivý, ale nerespektuje řadu lidských potřeb a je založen výhradně na systému kontroly (ARMSTRONG, 2007).

2.1.3 Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb

Tato teorie říká, že je třeba co nejpřesnější klasifikace potřeb jednotlivce i skupiny a vytvoření jejich hierarchie. Uspokojení těchto potřeb je hlavním cílem pracovního chování a na uspokojení těchto potřeb a jejich postavení v hierarchii je závislá intenzita úsilí. Autorem této teorie je Abraham Maslow (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).



Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa

(Zpracováno dle: KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 13)

Tato teorie tvrdí, že dojde-li k uspokojení potřeby nižší, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a veškerá pozornost jedince je pak soustředěna již jen na tuto vyšší potřebu. Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být naplněna, neboť dle Maslowa „Člověk je živočich s přáními“. Ačkoliv nižší potřeby mohou dočasně přestat působit, tak přesto stále existují a člověk se k nim neustále a soustavně vrací. Ačkoliv i tato teorie má svá proti kvůli své nepružnosti - různí lidé mají různé priority – tak je i přesto velmi přitažlivou a stále vlivnou (ARMSTRONG, 2007).

Herzbergova teorie dvou faktorů pracovní motivace

Autorem teorie dvou faktorů pracovní motivace je americký psycholog Frederick Herzberg, který formuloval „motivačně-hygienickou teorii“ (1959, 1968), podle níž jsou dvě skupiny podnětů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Konkrétně jsou to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Tuto teorii zpracoval Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání u účetních a techniků. Předpokladem bylo, že lidé budou schopni jasně stanovit činnosti a podmínky, které je při práci uspokojují, a které naopak neuspokojují. Tazatelé tedy měli za úkol vyjádřit, v jakých obdobích se v práci cítili dobře a v jakých špatně,

a současně jakou dobu trvání tento pocit měl. Definice období, kdy se pracovníci cítili dobře, se týkala především obsahu práce, uznání, úspěchu, odpovědnosti, povýšení, samostatnosti a práce samotné. Naopak špatná období se týkala zejména oblasti kontroly a vedení, pracovních podmínek a platu. Herzberg z toho vyvodil takové důsledky, že rozdělil přání pracovníků do dvou skupin, z nichž jedna se týká potřeby rozvoje a osobnostního růstu a druhá je důležitou základnou první skupiny, ale současně souvisí s férovým zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek aj. Naplnění potřeb druhé skupiny však pracovníka nemotivuje k vyššímu výkonu či většímu uspokojení z konané činnosti, uspokojení potřeb druhé skupiny slouží spíše jako prevence nespokojenosti a horšího (špatného) pracovního výkonu. Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu (ARMSTRONG, 2007).

Motivátory vnitřních pracovních potřeb neboli **satisfaktory** působí dlouhodobě a v součinnosti s potřebami osobnosti a charakterem práce, kterou jedinec vykonává. Patří sem zejména:

- uznání,
- náplň práce,
- úspěch,
- delegovaná odpovědnost,
- povýšení,
- možnost vlastního rozvoje (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Do druhé skupiny podnětů – faktorů hygieny neboli **dissatisfaktorů**, které jsou spojeny s vnějším prostředím a mohou mít negativní vliv na působení vnitřních motivátorů, řadíme:

- mezilidské vztahy,
- výši mzdy,
- vnější pracovní podmínky,
- jistotu udržení pracovní pozice,
- personální řízení,
- podnikovou politiku (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.1.4 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie jsou také známy jako poznávací teorie, neboť je v nich kladen důraz na psychologické procesy i na základní potřeby a zabývají se tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a jak ho interpretuje. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnějšími, než teorie potřeb, jelikož poskytují reálnější vodítko pro motivaci.

Těmito procesy jsou:

- očekávání neboli expektační teorie,
- dosahování cílů,
- pocity spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

2.1.4.1 Expektační teorie

Teorie předpokládá, že pokud jedinec volí mezi různými alternativami, které znamenají nejistý výsledek, pak se zdá, že jeho chování ovlivňují nejenom preference týkající se výsledků, ale také to, jak on sám věří, že tyto výsledky jsou uskutečnitelné (ARMSTRONG, 2007).

„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 225)

2.1.4.2 Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon budou vyšší, pokud budou pracovníkům stanoveny konkrétní cíle, které budou náročné, ale akceptovatelné a bude-li existovat zpětná vazba na výkon. Důležitou je zde participace pracovníků na stanovení cílů, náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a současně by jejich plnění mělo býti podporováno vedením. Neposledním důležitým prvek je zde také zpětná vazba pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů.

Teorie hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2007).

2.1.4.3 Teorie spravedlnosti

Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. Spravedlivé zacházení s člověkem znamená, že je s ním zacházeno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo jako s jinou podobnou osobou. Jedná se zde vždy o komparaci, tedy o pocity a vnímání člověka vůči jinému. Popisuje pouze jedno hledisko motivace, ale to může mít zásadní vliv z hlediska pracovní morálky (ARMSTRONG, 2007).

2.2 Hodnocení práce zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je jeden z nejsilnějších nástrojů, které může manažer mít. Pokud je tento systém dobře nastaven, a za předpokladu, že se podaří získat vedoucí pracovníky, může se stát velice efektivní metodou řízení pracovního výkonu (BĚLOHÁVEK, 2000).

Hlavním cílem hodnocení výkonu zaměstnance je maximální využití jeho schopností, znalostí, ale také zájmů. Podnik, který se plně soustředí na využití všech schopností a zájmů zaměstnance má zajisté mnohem více motivované pracovníky a nespornou konkurenční výhodu oproti jiným (ARTHUR, 2010).

Hodnocení má velký význam pro řízení odměňování. Je to základ pro to, aby byla odměna spravedlivá, tedy že za stejnou práci má náležet stejná odměna (ARMSTRONG, 2007).

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ (ARMSTRONG, 2007, str. 541).

Hodnocení má význam pro celý podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Vedoucímu umožňuje hodnocení:

- motivovat pracovníky k podávání vyššího pracovního výkonu,
- dávat pracovníkům zpětnou vazbu,
- stanovit spravedlivou mzdu,
- rozvíjet jejich schopnosti a vyvarovat se projevu jejich slabých stránek (BĚLOHÁVEK, 2000).

Pracovník si z hodnocení odnese:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu rozvoji,
- zpětnou vazbu od vedoucího na svoji práci,
- příležitost vyjádřit se ke svému rozvoji (BĚLOHÁVEK, 2000).

Hodnocení rovněž slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho je dosaženo upevněním pracovního vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci vytvářením vzájemného porozumění ohledně cílů, očekávání a měřených kritérií výkonu. Hodnocení současně umožňuje personalistům, aby efektivněji plnili své hlavní úkoly, protože poskytuje údaje pro rozhodování např. o zvýšení platu, povýšení, zobrazuje aktuální stav schopností a dovedností pracovníků (ARTHUR, 2010).

2.2.1 Proces hodnocení práce

Provádí se ve dvou krocích, kdy v prvním kroku jsou jednotlivé práce analyzovány a popisovány jejich náplně. V této fázi dochází k analýze a sběru informací o pracích, které jsou později ve druhé fázi zpracovány do standardizovaných popisů, což je podklad pro oddělení řízení lidských zdrojů pro hodnocení práce a tvorbu motivačního programu. Tento sběr dat je uskutečňován nejen od nadřízeného pracovníka, ale také od pracovníka samotného, od jeho spolupracovníků atd. Sbírání informací se může dít prostřednictvím pohovorů nebo formou dotazníků. Pohovor je shledáván nejefektivnějším, avšak současně také nejvíce časově náročnou formou, oproti tomu dotazník je nejvíce využíván (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.2.2 Kritéria hodnocení

„Program hodnocení výkonu by se měl zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa“ (ARTHUR, 2010, str. 17).

Tyto kritéria musí být především konkrétní, zjiřitelná a měřitelná. Aby mohl být systém hodnocení spolehlivý, musí poskytovat platná data, bez ohledu na to, kdy se provádí a kdo je provádí. Aby systém mohl být platný, pak je třeba, aby byla přímá souvislost mezi měřenými faktory a důležitými prvky dané pracovní pozice. Co je klíčové pro jednu pracovní pozici, nemusí být důležité pro jinou (ARTHUR, 2010).

K hodnocení práce dělnických povolání je dosud využívání tzv. **ženevského schématu**. Jedná se o šest skupin požadavků práce, které lze zařadit pod znalosti a nároky. Znalosti jsou zde posuzovány jako předpoklad, aby mohl pracovník vykonávat určitou práci. Toto schéma však nelze aplikovat u všech typů prací. Pro technickohospodářské funkce se hodnotící systémy zakládají spíše na kritériích, která jsou odvozena od **složitosti řešených problémů** a také odpovědnosti za **hmotné výsledky práce**. Většinou jsou aplikována následující kritéria:

- know how, tedy odborné znalosti z oboru, aplikace těchto poznatků a praxe,
- složitost řešených problémů, tj. jak náročné je daný problém analyzovat, zda je třeba postupovat samostatně a řešení musí být hledáno nebo se postupuje podle předem stanovených pravidel a postupů,
- odpovědnost za hmotný výsledek, tj. odpovědnost za věci, finanční prostředky, zaměstnance, výsledek práce (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Stupni složitosti řešených problémů je v dnešní době dávána největší míra důležitosti, protože schopnost zvládnutí nečekaných situací je předpokladem pro konkurenceschopnost každé firmy (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Snahou **moderního hodnocení a moderního personálního přístupu** je hodnotit pracovníka pokud možno co nejobjektivněji a také z co nejvíce úhlů. Tuto snahu se snaží v praxi aplikovat tzv. metoda **třistašedesátistupňového hodnocení**

pracovníků. Smyslem je využití co největšího počtu různých kritérií a hodnocení probíhá více hodnotícími. I v tomto modelu však zůstává hlavním hodnotitelem přímý nadřízený. Velkou úlohu ale hraje také sám pracovník, jeho sebehodnocení (KOUBEK, 2001).

Existuje však velké množství metod, které můžeme rozdělit do dvou skupin, a to do těch, které jsou orientovány na minulost a těch, které jsou orientovány na budoucnost. Jejich výčet je obsahem následující tabulky.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, str. 263)

2.2.3 Metody hodnocení orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů

Jedná se o metodu, při níž si pracovník spolu se svým nadřízeným dohodne hlavní cíle své práce na určité období, rovněž si stanoví, jak a kdy budou tyto cíle splněny a pravidelně, dokud neuplyne sjednané období, se hodnotí realizace cílů. Poté je zhodnocena míra toho, jak a zda byly cíle splněny a sestaví se nový plán. Tato metoda podněcuje pracovníka k samostatnému rozvoji (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání se standardním pracovním výkonem

„Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit:

- *statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,*
- *odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,*
- *je odvozen z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách“ (DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 264).*

Testování a pozorování pracovního výkonu

Toto hodnocení je založeno na testování specifických znalostí či dovedností nebo na kontrole dodržování předpisů. Příkladem mohou být ověření počítačové gramotnosti, ověření znalosti jazyka pomocí testu, vyšetření přítomnosti alkoholu či jiných omamných látek v krvi nebo dechu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící dotazník

Metoda spočívá v tom, že hodnotitel (nadřízený) posuzuje pracovní výkon a chování zaměstnance zaškrtnutím příslušného pole dotazníku, které jeho výkon nejlépe vystihuje. Rovněž mohou být jednotlivé charakteristiky výkonu rozděleny pomocí slov jako nikdy, občas, příležitostně, vždy apod. a hodnotitel vybírá tu variantu, která daného pracovníka nejlépe vystihuje. Každá charakteristika je obodována a výsledný počet bodů značí hodnocení pracovníka (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící stupnice

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu hodnocení, kdy hodnotitel odměňuje pracovní výkon zaměstnance zvolením míry (stupně) plnění určité charakteristiky. Každý tento stupeň má přiřazen body či je slovně vyjádřen, a na konci součet těchto bodů udává hodnocení zaměstnance. Nespornými výhodami této metody jsou především nízké náklady na vytvoření a administrativu, vyplnění formuláře nezabere mnoho času, metoda je vhodná i pro velký počet zaměstnanců a je rovněž vhodná pro porovnávání výsledků mezi jednotlivými pracovníky neboť tvoří číselné hodnoty a lze tedy na jejím základě sestavovat pobídkovou mzdu pracovníka (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Metoda BARS

Metoda BARS neboli Behaviorally Anchored Rating Scales je na jednu stranu metodou náročnou na přípravu, ale její velkou předností je zpětná vazba na výkon, je srozumitelná a její použití je jednoduché. Náročnou přípravu lze částečně zjednodušit v tom smyslu, že slovní charakteristiku zpracujeme pro skupiny prací s obdobnou náplní, náročností a odpovědností. Tvorba slovních charakteristik je utvářena v součinnosti s vedoucími zaměstnanci, specialisty na metodiku hodnocení, ale také se samotnými zaměstnanci. Princip metody tkví v tom, že pracovní chování je roztrženo do několika stupňů od „vynikající“ po „nepříjemné“ a součástí je rovněž slovní vyjádření znaků pracovního chování zaměstnance (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Metoda kritických případů

Hodnotitel zaznamenává v průběhu období kritické případy, které nastaly při plnění pracovních povinností u zaměstnance, sledovány jsou především situace, ve kterých došlo buď k výrazně efektivnímu či naopak neefektivnímu chování. Mezi nevýhody patří zejména to, že hodnotitel právem považuje tyto záznamy za časově velmi náročné, tudíž jejich záznam odkládá na konec sledovaného období a jeho úsudek tedy může být z velké části ovlivněn pouze událostmi z konce tohoto sledovaného období, a současně nelze výsledky porovnávat mezi jednotlivými zaměstnanci (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotitelské zprávy

Tato metoda je často uskutečňována na základě podkladů ze záznamů o kritických případech či hodnotících stupnic. Hodnotitel zpracovává dokument, v němž zpravuje buď volně či na základě dané struktury, o silných a slabých stránkách, případně o potenciálu zaměstnance a o možných návrzích na zlepšení. Není zde možno objektivní srovnávání s ostatními zaměstnanci ani neslouží jako podklad pro personální rozhodnutí (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání pracovníků

Jedná se o velmi jednoduchou metodu, kdy přímý nadřízený hodnotí výkony pracovníka pomocí srovnání s výkony ostatních zaměstnanců ve skupině a je tedy založeno zcela na subjektivním názoru hodnotitele. Subjektivitu hodnotitele a tedy z ní vyplývající případnou podjatost lze považovat za jednu z nevýhod této metody stejně jako například to, že nejsou známy rozdíly mezi pracovníky ani žádné další mnohdy podstatné informace pro zpětnou vazbu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.2.4 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

Sebehodnocení

Pracovník má za úkol ohodnotit sám sebe a jeho úsudek je posléze konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Cílem je zapojení pracovníka do vlastního hodnotícího procesu a současně podpořit schopnost a snahu učit se (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

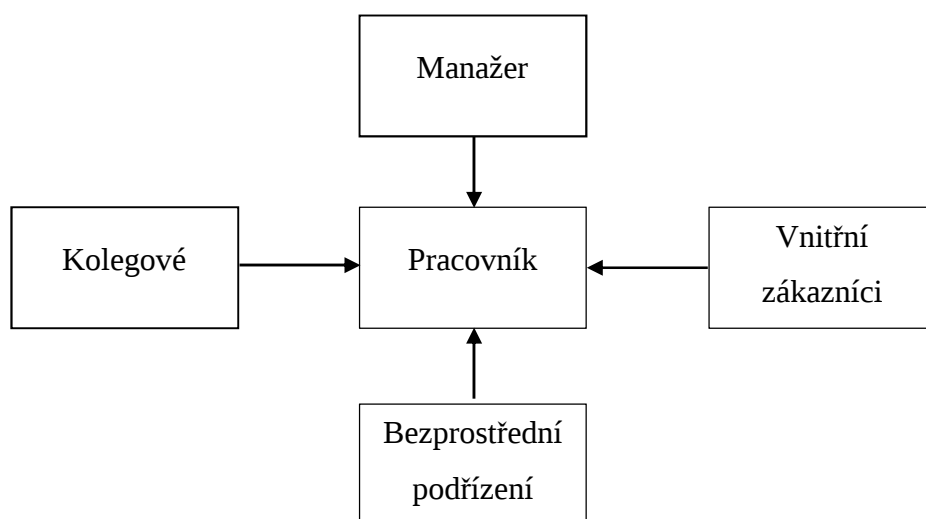
Assessment centre

Snahou metody AC je poznat vlastnosti pracovníka v různých běžných situacích jakými jsou například schopnost komunikace, spolupráce, komunikativnost, kreativnost a jiné. Tyto vlastnosti a charakteristiky pracovníků jsou zjišťovány na základě testování, řešení přidělených úkolů a případových studií a vyhodnocení je prováděno více hodnotiteli. Testování a cvičení probíhají jak individuálně, tak ve skupinách a zahrnují prezentaci pracovníka ať už ústní či písemnou. Obecně se jedná o velmi nákladnou metodu hodnocení nejen z finančního, ale také z časového hlediska a je tedy využívána spíše pro manažerské a jiné, především vysokoškolské pracovní pozice (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jinak řečeno také třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků zmiňuje ve své knize Armstrong. Jedná se o soustavný sběr informací o výkonu pracovníka nebo skupiny pracovníků. Tyto informace jsou získávány z více zdrojů a navazuje na ně poskytnutí zpětné vazby (ARMSTRONG, 2007).

Jedná se o tedy o vícezdrojové hodnocení od více hodnotitelů. Informace o pracovním výkonu lze dle modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby získat od přímého nadřízeného, od podřízených, od spolupracovníků nebo od zákazníků (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby
(Zdroj: Armstrong, 2007, str. 433)

Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků má také svůj velký význam v tom, že mimo jiné umožňuje pracovníkovi poznat rozdíl mezi tím, jak vidí on sám sebe a svoji práci a mezi tím, jak jej vnímají ostatní lidé. Stává se tak důležitým nástrojem pro poznání a řízení sebe sama (KOUBEK, 2004).

2.2.5 Hodnocení versus finanční odměna

Zejména pohyblivá část mzdy u pracovníků bývá považována za hlavní ne-li jediný účel hodnocení. Nemělo by tomu však takto býti, neboť hodnocení by se mělo zaměřovat

na rozvoj výkonnosti jednotlivých pracovníků a eliminaci jejich nedostatků. Finanční odměna sice má odrážet pracovní výkon, ale musí taky respektovat celou řadu jiných faktorů (BĚLOHÁVEK, 2010).

2.3 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispíváním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných“ (ARMSTRONG, 2007, str. 515).

2.3.1 Cíle odměňování

Cíly řízení odměňování jsou:

- odměňování lidí dle toho, nakolik si jich podnik cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňování lidí za hodnotu, kterou vytvářejí,
- motivace pracovníků a získání si jejich loajality a angažovanosti,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- odměňování rovným způsobem tzn., že za práci stejné hodnoty náleží stejná odměna,
- transparentní, průhledné a srozumitelné fungování – musí být zřejmé, jak proces odměňování funguje a co obnáší (ARMSTRONG, 2007),
- vytvoření kultury vysokého výkonu (ARMSTRONG, 2009).

2.3.2 Prvky řízení odměňování

Systém odměňování je tvořen:

- **politikou odměňování** – poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky,

- **praxí odměňování** – struktury stupňů a sazeb, hodnocení práce, zásluhové odměňování aj.,
- **procesy odměňování** – provádění praktické stránky odměňování, tedy to jak jsou uplatňovány výsledky šetření,
- **procedurami odměňování** – provádění v rámci udržení systému tak, aby fungoval účinně a pružně, aby bylo zajištěno, že za peníze bylo docíleno požadované hodnoty; účinný postup při provádění revize a úpravy mezd (ARMSTRONG, 2009).

„Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů“ (ARMSTRONG, 2007, str. 517).

Politika odměňování

Týká se obecnějších záležitostí jako:

- úrovně odměny; bere se v potaz postavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními (pomocí mediánu nebo horního kvartilu),
- zabezpečení spravedlnosti odměňování,
- přístupu k celkové odměně,
- transparentnosti (ARMSTRONG, 2007).

Úhrnná odměna

- je kombinací peněžní a nepeněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Celková odměna

- je hodnotou všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník získat (ARMSTRONG, 2007).

Základní peněžní odměna

- je množstvím peněz za určitou práci či pracovní pozici; může se měnit podle úrovně práce nebo požadované kvalifikace,

- mají na ni vliv vnitřní i vnější faktory – hodnocení práce, sledování tržních sazeb aj.,
- může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní, hodinová sazba,
- lze k ní přidat příplatky za přesčasy, za práci na směny nebo práci o svátcích (ARMSTRONG, 2007).

Hodnocení práce

- je proces definice relativní hodnoty nebo rozsahu prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a vytvoření základny pro účinné mzdové struktury,
- neurčuje přímo úroveň peněžní odměny,
- může být analytické nebo souhrnné (ARMSTRONG, 2007).

Analýza tržních sazeb

- je proces zjišťování mzdových sazeb u srovnatelných prací na trhu práce,
- pomáhá při rozhodování o úrovni odměn v dané organizaci (ARMSTRONG, 2007).

Stupně a mzdové struktury

- pracovní pozice lze třídit do stupňovité struktury,
- úrovně peněžních sazeb ve struktuře budou ovlivněny tržními sazbami,
- jednotlivé struktury mohou obsahovat různá rozpětí přiřazená k jednotlivým stupňům - to umožňuje růst mzdy podle pracovního výkonu, dovedností, délky pracovního poměru aj.,
- lze také využít speciálních, individuálních sazeb (ARMSTRONG, 2007).

Zaměstnanecké výhody

- např. penze, nemocenské dávky, služební auta, úhrada pojistného aj.,
- jsou to prvky odměn, které jsou poskytovány navíc mimo jiných forem odměn (ARMSTRONG, 2007).

Zásluhová mzda

- neboli „zásluhová peněžní odměna“, jedná se o odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, délce praxe,

- lze ji přidat a provázat se základní mzdou; pokud nejsou provázány se základní mzdou, pak se označují jako proměnlivé peněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Řízení pracovního výkonu

- je to proces, který definuje očekávání ohledně individuálního pracovního přínosu a výkonu, na základě čehož poskytuje zpětnou pravidelnou vazbu, zda toto očekávání bylo naplněno,
- patří sem také plány na zlepšení pracovního výkonu, osobního rozvoje a dalšího vzdělávání,
- je to nástroj, který zabezpečuje nepeněžní formu motivace,
- rovněž může být pokladem pro zvážení o zásluhové peněžní odměně (ARMSTRONG, 2007).

Nepeněžní odměny

- veškeré nepeněžní formy odměny,
- velmi často plynou z práce samotné - uznání, osobnostní rozvoj, kvalitní vedení, úspěch (ARMSTRONG, 2007).

2.3.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny druhy odměn. Celková odměna pojí vliv dvou hlavních skupin odměn:

1. **transakční** – jedná se o hmotné, hmatatelné odměny; týká se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
2. **relační** (neboli vztahové) – jedná se o nehmotné druhy odměn, především o vlastní rozvoj, vzdělávání, nabytí zkušeností, zážitků (ARMSTRONG, 2007).

„Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob

odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci“ (ARMSTRONG, 2007, str. 520).

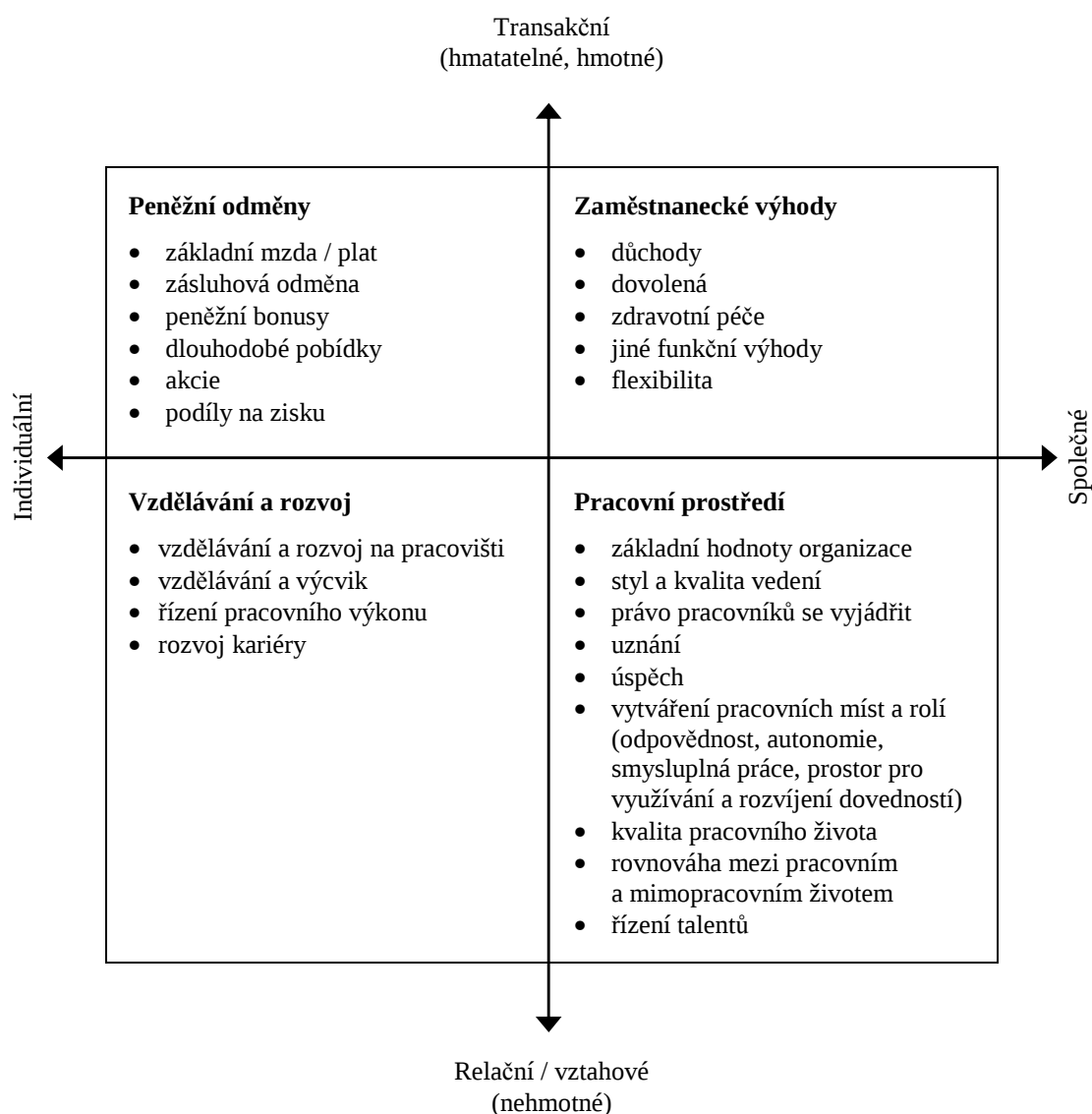
Tabulka 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 521)

Význam celkové odměny

- odměňování je něčím víc, než jen zasypáváním penězi,
- má větší vliv – při spojení více druhů odměn je motivace lidí efektivnější a dlouhodobější a má vliv také na jejich oddanost,
- zlepšení vztahů na pracovišti – ovlivnění pracovníků v pozitivním smyslu,
- řízení talentů – organizace se stává atraktivním zaměstnavatelem, neboť relační odměny působí pozitivně a odlišují organizaci na trhu práce od ostatních, protože tuto část odměny lze hůře napodobit než způsoby peněžního odměňování (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 3: Model celkové odměny
(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 522)

2.3.4 Vztah odměňování a jiných personálních činností

Způsob či formy odměňování může výrazně pomoci nebo naopak znesnadnit získávání nových pracovníků. A naopak, pokud již existují problémy se získáváním nových pracovníků, pak to může být signálem k tomu, že by bylo vhodné přehodnotit stávající systém. Mezi hlavní podklady pro odměňování patří zajisté hodnocení pracovníků. Systém odměňování také úzce souvisí s pracovními vztahy, neboť nízký plat vyvolá nejen nespokojenost pracovníků, ale může být také impulsem k činnosti odborů. Je

proto důležité z hlediska pracovních vztahů, aby odměňování bylo spravedlivé, jasné, důsledné a aby byla možnost spoluúčasti samotných pracovníků na vytváření tohoto systému (KOUBEK, 2001).

2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky výkonu pracovníka včetně jeho schopností. Mzdových forem a jejich variací je velké množství a je množné je členit z mnoha hledisek. Některé mzdové formy mají nedostatečný motivační účinek jako je tomu například u časové mzdy, a proto je pozornost věnována tzv. **pobídkovým či výkonovým formám**. Pobídkové formy jsou prezentovány jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Jejich smyslem, cílem je posílit vazbu výkon – odměna, tím ji zviditelnit a tedy motivovat. I tyto formy lze dále členit podle specifických hledisek (KOUBEK, 2001).

Efektivnost mzdových forem je zaručena při současném respektování několika zásad. Mezi tyto zásady patří:

- pracovníci musejí znát úkoly a standardy požadované pro jejich výkon,
- pracovníkům musí být umožněno konat tyto úkoly po celé období, za které je prováděno hodnocení,
- pracovníci mohou sami ovlivnit svůj výkon, a to změnou svého chování, rozhodnutím,
- pracovníci by měli znát mzdové formy, které jsou aplikovány při jejich odměňování,
- mzdové formy musí být jednoznačné a srozumitelné (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.1 Druhy mzdových forem

Formy mzdy, které odměňují již **dosažený a odvedený** výsledek práce, jsou časová, provizní a úkolová mzda, prémie, odměny, příp. bonus a jiná jednorázová zvýhodnění.

- **časová mzda** – je využitelná pro všechny druhy práce; efektivní zejména pokud je těžké změřit množství a kvalitu práce, pokud je pracovní činnost vykonávána nepravidelně a pokud je žádoucí, aby se pracovník nesoustředil jen na vysoký výkon
- **úkolová mzda** – je přímo úměrná odvedenému výkonu; výkonová norma musí být předem stanovena
- **prémie** – velikost je závislá na různých aspektech výsledku; kritéria pro výpočet lze měřit nebo vypočítat (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000),
- **provizní mzda** – vyplácena je provize, která se vypočte jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje (ARMSTRONG, 2009).

Formy mzdy za teprve **očekávané výsledky práce** se jinak označují jako penzumové mzdy. Patří sem například smluvní mzda, programová mzda a mzda s měřeným denním výkonem.

- **smluvní mzda** – je předem na omezené časové období; za tuto mzdu se pracovník zavazuje odvést očekávaný výsledek,
- **mzda s měřeným denním výkonem** – jedná se o pevnou mzdu za časovou jednotku; systém řízení výroby založený na základě zpracování dat, která jsou rychle poskytována vedoucímu, předpokladem je dostatečná nabídka pracovníků,
- **programovaná mzda** – pevná mzda za určitou časovou jednotku za plnění vymezeného pracovního úkolu; vyšší výkon, než očekávaný se nežádá a není zvýhodněn, při neplnění úkolu (z důvodu, který může pracovník ovlivnit) je mzda snížena na základě dohody apod. (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.2 Jednorázová mzdová zvýhodnění

Jednorázová mzdová zvýhodnění lze pracovníkovi poskytnout vedle mzdy dle pracovního výkonu. Informace o poskytování těchto zvýhodnění jsou zveřejněna ve vnitropodnikovém mzdovém předpisu, dodatku k pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Nejčastějšími zvýhodněními jsou například 13. a 14. mzda, premie za snížení nemocnosti, jednorázové odměny, různé typy bonusů, tantiémy a účast na výsledku hospodaření (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.3 Výše mzdy

Existují dva názory na to, zda mzdu pracovníků zveřejnit či nikoliv. Oba názory mají svá opodstatnění a silné základy. Varianta, kdy by měla být mzda zveřejněna, se opírá o fakt, že by se v takovém případě mohla stát motivačním prostředkem, povzbuzovat pracovníky k tomu, aby se snažili dosahovat vyšších výkonů. Varianta, která je pro nezveřejňování výše mezd tvrdí, že případné zveřejnění bude mít za následek závist a nespokojenost, a v konečném důsledku přinese pouze budoucí problémy. Doporučuje se proto spíše výši mzdy nezveřejňovat, pouze v případě, kdy lze jasně stanovit objektivní kritéria výkonu, např. počet vyrobených kusů u dělníků, počet uzavřených smluv u obchodníků aj. Lze doporučit výši mzdy zveřejnit (BĚLOHÁVEK, 2000).

2.5 Daňové řešení

Případná daňová zvýhodnění na straně zaměstnavatele i zaměstnance budou zajisté hrát neposlední roli při stanovování struktury systému hodnocení a odměňování. Neboť pro pracovníka se benefit, který bude osvobozen od daňové povinnosti, stává atraktivnějším a také jej víc motivuje. Současně může být přínosem i pro zaměstnavatele, pokud tento benefit bude daňově uznatelným výdajem. Je tedy na místě zabývat se i touto stránkou věci.

2.5.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu zákoníku práce

Samotný Zákoník práce dovoluje poskytovat nadlimitní plnění a jiná plnění formou zaměstnaneckých benefitů. Výčet a nárok na tato plnění lze najít nejen v kolektivní smlouvě či vnitřních předpisech podniku, rovněž stačí, pokud tyto informace budou součástí pracovní či jiné smlouvy uzavřené se zaměstnancem (MACHÁČEK, 2010).

2.5.2 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance

Osvobozeno je dle Zákona o dani z příjmu **nepeněžní plnění**:

- na odborný rozvoj související i nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- hodnota stravování,

- příspěvek na rekreaci, sport, kulturu,
- půjčky zaměstnancům,
- dary,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění aj. (MACHÁČEK, 2010).

Zákon současně stanovuje pro některé plnění limity, tedy do jaké výše je zaměstnanecký benefit na straně zaměstnance považován za osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti; nad tento limit podléhá daný benefit dani z příjmů a to z superhrubé mzdy (MACHÁČEK, 2010).

2.5.3 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele

Daňově uznatelným výdajem:

- **nejsou:** nepeněžitá plnění, nadlimitní výdaje, náklady na reprezentaci, aj.
- **jsou:** náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění aj. – omezením je v některých případech konkrétní výčet, na co se vztahuje (MACHÁČEK, 2010).

2.5.4 Výhodné řešení pro všechny

O optimálním poměru můžeme mluvit tehdy, pokud na straně zaměstnance bude benefit osvobozen od daňové povinnosti a také se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění, a současně na straně zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelným výdajem, který snižuje základ daně.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Informace o firmě

Obchodní firma: T Machinery a.s.

Právní forma: akciová společnost.

IČ: 63478773.

DIČ: CZ63478773.

Sídlo: Ratíškovice č. p. 1285, 696 02.

Zapsáno u Krajského soudu v Brně, spisová značka B 1721.

Datum zápisu: 21. 9. 1995.

Předmět podnikání: Zámečnictví, nástrojářství.

Klempířství a oprava karoserií.

Obráběčství.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Základní kapitál: 111 555 000 Kč (obchodnirejstrik.cz, [online], 2000 – 2013)

Počet zaměstnanců (stav k 5. 3. 2013) : 343.

Zisk (předběžné údaje k 31. 12. 2012) : 24 024 000 Kč (e-mailová komunikace T Machinery a.s., 2013).

3.2 Profil společnosti

Úmyslem firmy je vývoj nových zařízení, která splňují celosvětová kritéria. Cílem je co nejvíce zefektivnit důlní činnost s co nejmenším podílem fyzické práce a tím eliminovat negativní dopady lidského faktoru na provoz, což zajistí větší bezpečnost

při všech činnostech prováděných v dole. Samozřejmostí je provádění servisní činnosti (tmachinery.cz, [online], 2011).

Podnik si zakládá především na spokojenosti zákazníků, jelikož to považuje za záruku fungování podniku i v budoucnosti. Podmínkou nutnou pro spokojenost zákazníka, je promítnutí veškerých jeho požadavků již do technického návrhu, díky kterému lze zabezpečit splnění všech technických nároků na produkt. V první fázi se na projektu podílí zaměstnanci obchodního oddělení, kteří jsou specialisty nejen na prodej, ale pochopitelně i na sortiment firmy a jejich úkolem je získat potřebné množství informací, kterých je třeba k vytvoření konstrukčního návrhu. Při technických návrzích firma užívá vlastního know-how, které je především založeno na mnohaletých zkušenostech zaměstnanců technického úseku (youtube.com, [online], 2013).

V zájmu udržení se na předních pozicích na trhu je v oblasti konstrukčního oddělení využíváno nejmodernější software i hardware. Za zmínku stojí například 3D strojní modulační program, který zajišťuje zpracování výkresové dokumentace, modelů i animačních a výpočetních úkonů. Celý výrobní postup, který zahrnuje také předvýrobní fázi, je pak sledován jednotným řídicím systémem (youtube.com, [online], 2013).

Aby mohla být zaručena kvalita výrobku, je nezbytné, aby všechny jeho části podléhaly kontrole při samotné realizaci. Z hlediska rozsahu výrobních technologií lze firmu považovat za plně samostatnou. Firma vlastní veškerá zařízení, která jsou zde v rámci výroby z hlediska technologické náročnosti potřebná (youtube.com, [online], 2013).

Výsledkem celého procesu výroby jsou vynikající produkty, které splňují všechny požadavky, které mohou být v tomto odvětví na výrobky kladeny. Všechna zařízení jsou doplněna dokumentací potřebnou k jejich provozu včetně zkušebních certifikátů (youtube.com, [online], 2013).

3.3 Historie

Historie společnosti spadá, díky všem předcházejícím aktivitám, které neodmyslitelně patří k jejímu dnešnímu sídlu, až do období 20. až 30. let dvacátého století. Právě v této době zlínská akciová společnost Baťa řešila otázku potřeby energetického pokrytí všech svých provozů. Její geologové objevili v Dolnomoravském úvalu rozsáhlý podzemní zdroj hnědého uhlí neboli lignitu. Dle zjištěného množství se životnost tohoto dolu odhadovala až na 30 let. Z tohoto důvodu nabraly události rychlý spád a od jednání zástupců firmy Baťa s vlastníky pozemků, pod kterými se naleziště uhlí nacházelo, do faktického spuštění samotné těžby uplynuly jen 2 roky (youtube.com, [online], 2013).

Objevené naleziště bylo pojmenováno jako Důl Tomáš po tragicky zesnulém Tomáši Baťovi. Již v roce 1934 bylo v dole zaměstnáno na 296 pracovníků, mezi něž patřili například také horní inženýr, konstruktér a chemik. V této době patřil důl k nejmodernějším v Evropě a právem ho bylo možné označit za vrchol technické revoluce (youtube.com, [online], 2013).

Působnost firmy Baťa a.s. se v Ratíškovicích a jejich okolí projevila nejen v oblasti rozvoje průmyslu, ale také způsobila změnu životního stylu zdejšího obyvatelstva, zejména pak prostých lidí. Firma zde, v oblasti nazvané Kolonie Baťovka, nechala postavit 44 moderních dvojdomků, vznikla zde Baťova škola práce a součástí kolonie byla i svobodárna, obchod, hřiště a koupaliště. Dalším počinem firmy Baťa bylo zhotovení důlní dráhy mezi Ratíškovicemi a nedalekým Rohatcem, jakož i výstavba silnice z dolu Tomáš do obce Milotice. Od druhé poloviny 30. let vzrůstá počet horníků, kteří pracovali v dolech natolik, že Ratíškovice byly označovány jako hornická obec. S těžbou hnědého uhlí a potřebou jej dopravit do Otrokovic je spjata také výstavba Baťova kanálu (youtube.com, [online], 2013).

V roce 1945 byla firmě Baťa a.s. odňata veškerá báňská oprávnění a majetek byl převeden na národní podnik. Těžba fakticky skončila roku 1953 a z povrchového zařízení byl vytvořen závod 07 – Pomocné provozy Jihomoravských lignitových dolů.

V současnosti sídlí v areálu a budovách dolu Tomáš několik firem, z nichž výjimečnou pozici má akciová společnost T Machinery, která svou činností, tedy konstrukcí a výrobou důlních strojů navazuje na tradici, které zde položila základní kámen právě firma Baťa (youtube.com, [online], 2013).

Také písmeno „T“ v názvu společnosti T Machinery má být symbolem a připomínkou zakladatele areálu v Ratíškovcích, a současně produkce jeden z produktů společnosti, důlní kombajn nese označení MB po Bedřichu Moravcovi, který byl projektantem firmy Baťa (ratiskovice.com, [online], 2013).

3.3.1 Novodobá historie

Společnost vznikla transformací podniků ZAJDA a.s. a OGMIOS production a.s.

O firmě T Machinery lze hovořit od roku 2003, kdy byla založena jako dceřiný podnik společnosti TOMÁŠ group, spol. s r.o. (youtube.com, [online], 2013).

Vývozní aktivity společnosti jsou zaměřovány na dodávky důlních zařízení a představují značný potenciál firmy. Již od svého založení se firma zaměřuje na spolupráci se zákazníky ze střední a východní Evropy, jedná se především o trhy Ruska, Ukrajiny ale také třeba Vietnamu (tmachinery.cz, [online], 2011).

Společnost se pravidelně účastní soutěží jako třeba Exportér roku, kde se v roce 2011 umístila na 12. místě v kategorii Nárůstu exportu v letech 2009 – 2010. Důležitým prostředkem k oslovení nových potenciálních zákazníků je také aktivní účast na výstavách a veletrzích, jako například Mezinárodní veletrh dobývání uhlí a prvotního zpracování uhlí, který se koná v Rusku či Mezinárodní veletrh dobývací techniky konaný na Ukrajině (tmachinery.cz, [online], 2011).

Důkazem toho, že společnost pokládá za hlavní zdroj svých úspěchů právě své zaměstnance, je mimo jiné také fakt, že v rámci soutěže PATRON 2011, kterou pořádá Hospodářská komora České republiky, skončila na 3. místě v kategorii Nejlepší zaměstnavatel (tmachinery.cz, [online], 2011).

3.4 Výrobní program

Firma T Machinery a.s. vyrábí 90 % všech svých výrobků a jejich součástí ve svém sídle v Ratíškovcích, zbylé součástky nakupuje z celého světa od známých dodavatelů. Základem výroby jsou především dobývací kombajny, dále pak porubové dopravníky a mechanizované výztuže. Mimo těchto zařízení firma vyrábí spolu se svými sesterskými společnostmi podporubová zařízení a důlní lokomotivy (youtube.com, [online], 2013).

3.4.1 Produkty

1. Dobývací kombajny

Jedná se o tradiční a nejnáročnější výrobek firmy, který nese typové označení MB. Slouží k řezání uhlé sloje pomocí rotačních šnekových částí. Společnost se zaměřila hlavně na elektrické provedení kombajnů a v této oblasti patří k evropské špičce (youtube.com, [online], 2013).



Obrázek 4: dobývací kombajn MB 12
(Převzato z: tmachinery.cz, [online], 2011)

2. Mechanizované výztuže

Tato zařízení slouží k zajištění vytěžené oblasti a to tak, že vyztužují strop dobývané sloje. Výztuže mají typové označení MVPO a jsou vyráběny podle specifických požadavků tak, aby vyhovovaly podmínkám, ve kterých budou využívány (youtube.com, [online], 2013).



Obrázek 5: Mechanizovaná výztuž
(Převzato z: tmachinery.cz, [online], 2011)

3. Porubové hřeblové dopravníky

Dopravníky slouží k odvezení natěženého uhlí z místa těžby a tvoří druhou nejvýznamnější součást výrobního programu firmy (youtube.com, [online], 2013).



Obrázek 6: Dopravník řady SHD 225
(Převzato z: tmachinery.cz, [online], 2011)

4. Podporubová zařízení

Společně se svou sesterskou společností FITE a.s. vyrábí firma podporubová zařízení s typovým označením PZF a důlní lokomotivy BIZON (youtube.com, [online], 2013).

Podporubová zařízení mají zajistit odtěžení rubaniny z porubu na pásový dopravník s minimální časovou prodlevou a minimálním znečištěním chodby. Lokomotivy BIZON jsou malé závěsné lokomotivy, které umožňují připojení a přetah více nákladů. Díky své velikosti se dostanou i do stísněných podmínek, a tedy blíže k určenému pracovišti (fite.cz, [online], 2010).



Obrázek 7: Důlní lokomotiva BIZON 120
(Převzato z: fite.cz, [online], 2010)

5. Spínací silové systémy

Jedná se o elektrotechnická zařízení, patří sem například stykačová skříň APK9U.Pxx, měnič frekvence napětí MFK400.SNO, trafostanice TPK9S – veškerá zařízení jsou určena pro provoz v prostředí s nebezpečím výbuchu, tedy zejména prostředí uhelných dolů (tmachinery.cz, [online] 2011).

3.5 Odběratelsko – dodavatelské vztahy

Struktura **zákazníků** (odběratelů) je velmi různorodá, jedná se o zákazníky z EU i z celého světa. V roce 2012 lze hovořit o 45 zákaznících, tržby z EU (na kterých se podílí téměř polovina zákazníků) tvoří pouze asi 10 %, zatímco zbylých 90 % pochází od zákazníků mimo EU (e – mailová komunikace T Machinery a.s., 2013).

Tabulka 3: Struktura zákazníků v roce 2012

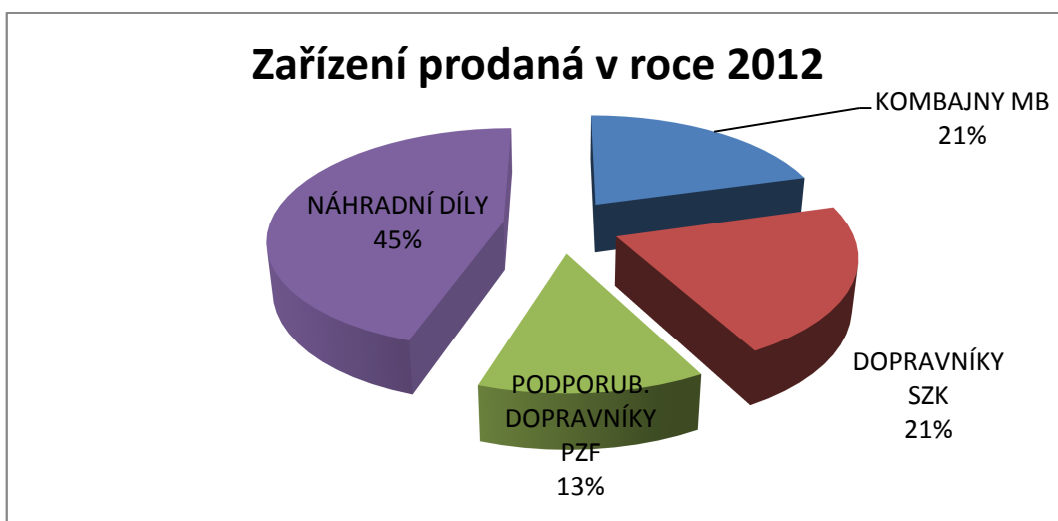
Počet aktivních zákazníků	
ze zemí EU:	
Polsko	1
Slovensko	2
ČR	16
z ostatních zemí:	
Bělorusko	1
Rusko	14
Ukrajina	9
Vietnam	2

(Zdroj: zpracováno dle e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Největší podíl na tržbách v roce 2012 měla Ukrajina s 46 mil. €, po ní následovala Česká republika s 5 mil. €, dále pak Vietnam, Polsko, Rusko, Slovensko a Bělorusko (e-mailová komunikace T Machinery a.s., 2013).

Procentuálně lze vyjádřit poměr prodeje nových zařízení k prodeji náhradních dílů jako 55:45 %. Graf níže ukazuje, jakým dílem se na výsledných tržbách v roce 2012 podílela

jednotlivá zařízení a náhradní díly produkované firmou. Tabulka udává konkrétní výši tržeb z prodeje jednotlivých zařízení (e – mailová komunikace T Machinery a.s., 2013).



Graf 1: Prodaná zařízení T Machinery a.s. v roce 2012
(Zdroj: zpracováno dle e–mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Tabulka 4: Tržby za prodaná zařízení v roce 2012

v tis. €

Název zařízení				Celkem
Kombajny MB	Dopravníky SZK	Podporubové dopravníky PZF	Náhradní díly	
11 067	11 573	6 904	24 132	53 676

(Zdroj: zpracováno dle e–mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Struktura **dodavatelů** je velmi pestrá, neboť při takovém objemu výroby a obrovskému množství potřebných komponent není možné mít malou síť dodavatelů. Řádově lze hovořit o tisících a jedná se o dodavatele z celého světa (POLEŠOVSKÝ, 2013).

3.6 Hospodářská situace

Pro bližší představu o ekonomické situaci společnosti budou zanalyzovány některé položky Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty za roky 2007 – 2011.

Tabulka 5: Hospodářská situace společnosti v letech 2007 – 2011

v tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé pohledávky	78 520	152 731	96 991	175 488	292 617
Krátkodobé závazky	260 947	285 788	248 888	235 296	439 015
DHM	120 735	120 255	108 942	103 962	113 422
Zásoby	193 453	190 256	278 541	113 020	291 009
Bankovní úvěry	4	41 347	141 358	4	25 398
Vlastní kapitál	107 927	134 864	148 001	155 401	210 381

(Zpracováno dle: Výročních zpráv T Machinery a.s. 2007 – 2011)

Z položek rozvahy jsou zajímavé především z pasiv bankovní úvěry a jejich výše v jednotlivých letech, kdy lze vidět výrazné výkyvy, které byly způsobeny investicemi a vývojem nových technologií.

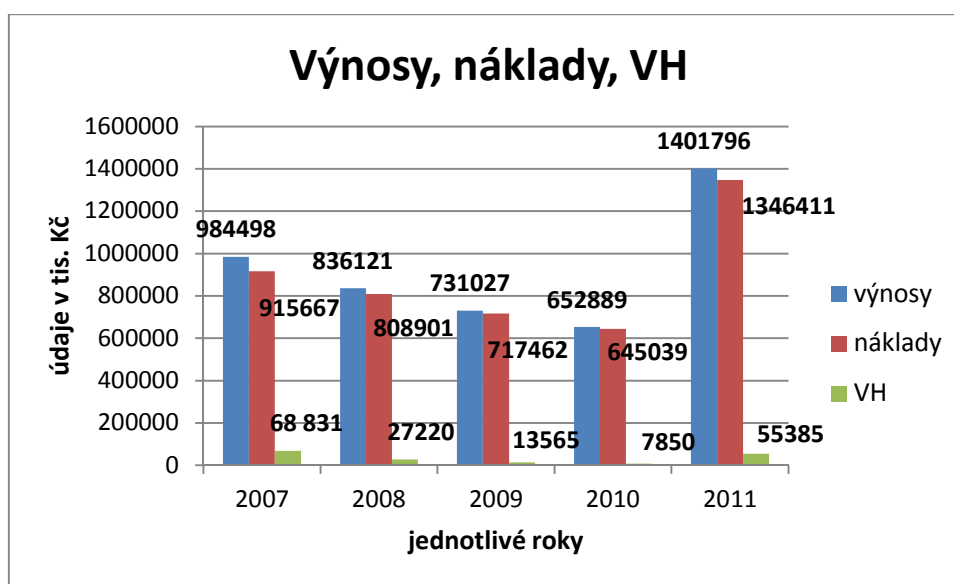
Pohledávky v čase výrazněji rostou, což bylo způsobeno růstem zakázek, zatímco dlouhodobý hmotný majetek a zásoby se drží na přibližně stejných úrovních v celém sledovaném období.

Závazky se první čtyři roky sledovaného období drží na stejné úrovni, až v roce 2011 lze spatřit větší nárůst, který byl způsoben přílivem nových zakázek a také bankovním úvěrem.

Vlastní kapitál se rovněž první čtyři roky sledovaného období drží na stejné úrovni, větší nárůst lze vidět až v roce 2011, kdy k nárůstu došlo v důsledku růstu výsledku hospodaření a nerozděleného zisku minulých let.

Rok 2012

Dle předběžných (prozatím neschválených) výkazů za rok 2012 je výsledek hospodaření 24 024 000 Kč, můžeme tedy hovořit o poklesu na polovinu oproti roku 2011. Výše vlastního kapitálu je 234 018 000 Kč, základní kapitál zůstává nezměněn, tedy 111 555 000 Kč a závazky má firma ve výši 300 500 000 Kč, z nichž 2 419 000 Kč tvoří dlouhodobé závazky a 201 633 Kč závazky krátkodobé (e-mailová komunikace T Machinery a.s., 2013).



Graf 2: Výnosy, náklady a VH z let 2007 – 2011
(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv firmy T Machinery a.s. 2007 – 2011)

Zatímco v roce 2007 je vidět, že úroveň **výsledku hospodaření** je velmi vysoká, v roce 2008 vidíme rapidní pokles. To lze přisuzovat vlivu nastalé ekonomické krize, která se více či méně dotkla každého podniku, tedy i námi sledovaného. I v dalších letech dochází k poklesu, který už však není tak značně velký, jako v roce 2008. Rokem 2011 se firma vzpamatovává z důsledků krize a vrací se ke svému vzestupnému trendu a výsledek hospodaření se pohybuje okolo 55 000 000 Kč.

Zatímco v letech 2007 – 2010 lze pozorovat pouze nepatrné výkyvy v dosahovaných **výnosech** směrem dolů, v roce 2011 dochází k velkému nárůstu výnosů. Tento nárůst byl způsoben přílivem nových zakázek.

Stejný sestupný trend jako u výnosů lze rovněž pozorovat také v případě **nákladů**. Zvýšení nákladů v roce 2011 bylo zapříčiněno využitím nových technologií a výzkumem a vývojem nových zařízení.

Tempo poklesu (resp. růstu) nákladů a výnosů je srovnatelné, rovněž hodnoty nákladů a výnosů v jednotlivých letech se pohybují na přibližně stejné úrovni.

3.7 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je velmi členitá, skládá se z 21 útvarů a vychází z velikosti podniku a jeho zaměření. Z organizační struktury rovněž vyplývá vztah nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné vztahy a hierarchie pozic. Schéma organizační struktury je zobrazeno v příloze č. 1.

Rozložení zaměstnanců dle jednotlivých úseků (stav k 1. 1. 2013) :

Útvar generálního ředitele: 11 THP (z toho 2 manažerské pozice)

Útvar ředitele controllingu: 3 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar controllingu vnitrofirem: 1 THP

Útvar ekonomického controllingu: 7 THP

Útvar informatika: 2 THP

Útvar finanční: 2 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar obchodního ředitele: 4 THP (z toho 2 manažerské pozice)

Útvar marketingu: 3 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar obchodu: 16 THP (z toho 4 manažerské pozice)

Útvar servisu: 6 THP (z toho 1 manažerská pozice) a 6 D

Útvar výrobního ředitele: 8 THP (z toho 1 manažerská pozice) a 1 D

Útvar vnitřní správa: 4 THP (z toho 3 manažerské pozice) a 33 D

Útvar nákupu a logistiky: 8 THP (z toho 2 manažerské pozice) a 18 D

Provoz výroby elektro: 5 THP (z toho 2 manažerské pozice) a 22 D

Provoz obrobna a montáž: 7 THP (z toho 7 manažerských pozic) a 65 D

Provoz svařovna: 5 THP (z toho 5 manažerských pozic) a 71 D

Útvar technického ředitele: 1 (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar konstrukce strojní: 13 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar konstrukce elektro: 8 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Útvar dokumentace: 2 THP

Útvar technologie: 10 THP (z toho 1 manažerská pozice)

Ve společnosti je k 1. 1. 2013 celkem 126 technicko – hospodářských pracovníků, z toho je 36 vedoucích (manažerských) pozic a 216 pracovníků dělnických profesí.

3.7.1 Orgány společnosti

Dozorčí rada

Tabulka 6: Dozorčí rada

Funkce	Jméno	Den vzniku členství
Předseda	Antonina Sukhoviyy	13. 3. 2012
Člen	Igor Nadych	13. 3. 2012
Člen	Ing. Zdeněk Polišenský	22. 10. 2008
Člen	Leonid Savransky	15. 3. 2011
Člen	Ing. Božetěch Němeček	25. 7. 2012
Člen	Ing. Vítězslav Polešovský	15. 3. 2011

(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Představenstv

Tabulka 7: Představenstvo

Funkce	Jméno	Den vzniku členství
Předseda	Ing. Zdeněk Gajdík	13. 3. 2012
Člen	Ing. Marek Milde	13. 3. 2012
Člen	Oleksii Zhamoida	13. 3. 2012
Člen	Ing. Jiří Gajdík	15. 3. 2011
Člen	Oleksandr Komar	3. 11. 2011

(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Management

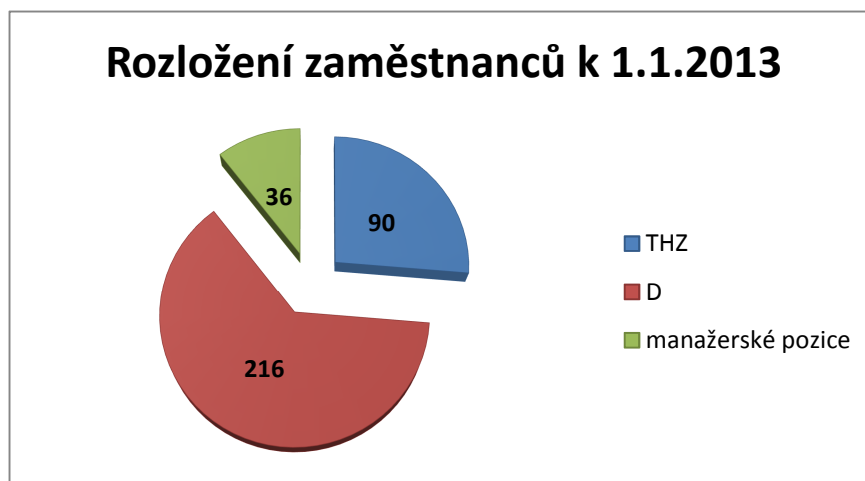
Tabulka 8: Management

Funkce	Jméno
Generální ředitel společnosti	Ing. Zdeněk Gajdík
Ředitel controllingu	Ing. Vítězslav Polešovský
Obchodní ředitel	Aleš Milde
Výrobní ředitel	Ing. Marek Milde
Technický ředitel	Ing. Jiří Gajdík

(Zpracováno dle: Výroční zpráva T Machinery a.s. 2011)

3.7.2 Rozložení zaměstnanců

Firma využívá k zařazení zaměstnanců klasifikaci Českého statistického úřadu, konkrétně CZ-ISCO-08. Dle tohoto zařazení jsou pak zaměstnanci členěni na technicko hospodářské zaměstnance (THZ) a dělnické profese (D).



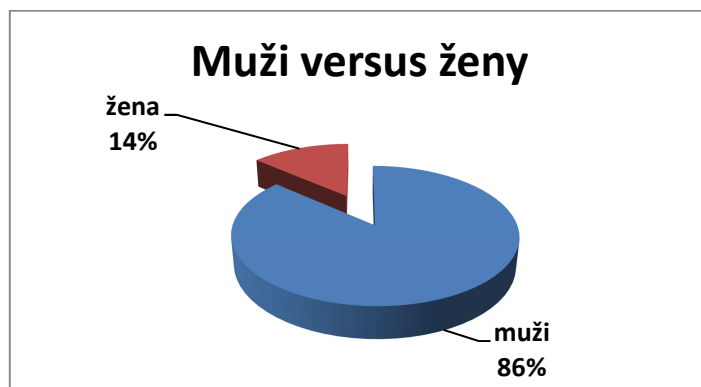
Graf 3: Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012
(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery, 2013)

Aktuálně (březen 2013) je ve firmě 127 technicko hospodářských pracovníků, z toho 5 top manažerů a 216 pracovníků vykonávajících dělnické profese.

3.8 Analýza zaměstnanců

Obsahem následující kapitoly bude nahlédnutí do struktury zaměstnanců z několika úhlů pohledu. Údaje, které byly podkladem pro analýzu, jsou platné k 31. 12. 2012.

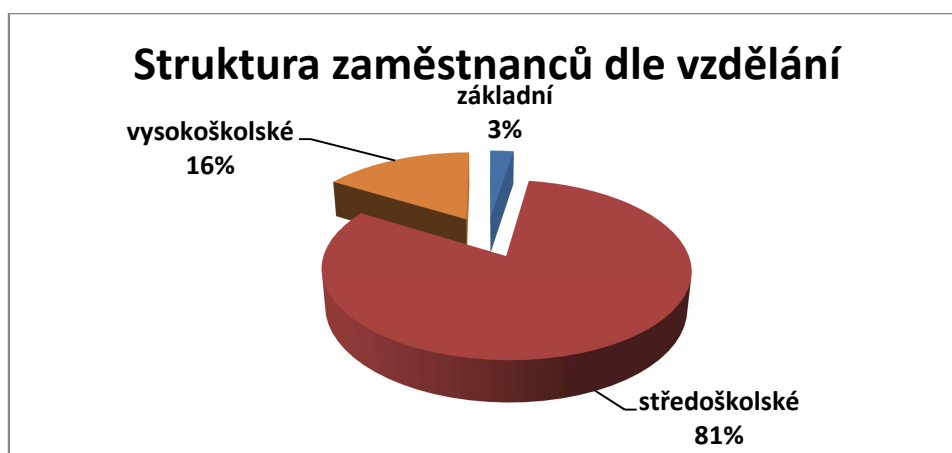
1. Pohled muž versus žena



Graf 4: Rozložení zaměstnanců z pohledu muž x žena
(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery, 2013)

Z grafu lze jasně vyčíst, že ve firmě převládá počet mužů nad ženami, je to zhruba v poměru devadesát ku deseti procentům v závislosti na jednotlivých letech. To je dáno především tím, že se jedná o výrobní podnik se strojírenským zaměřením a také poměrem počtu TH pracovníků k počtu dělnických profesí.

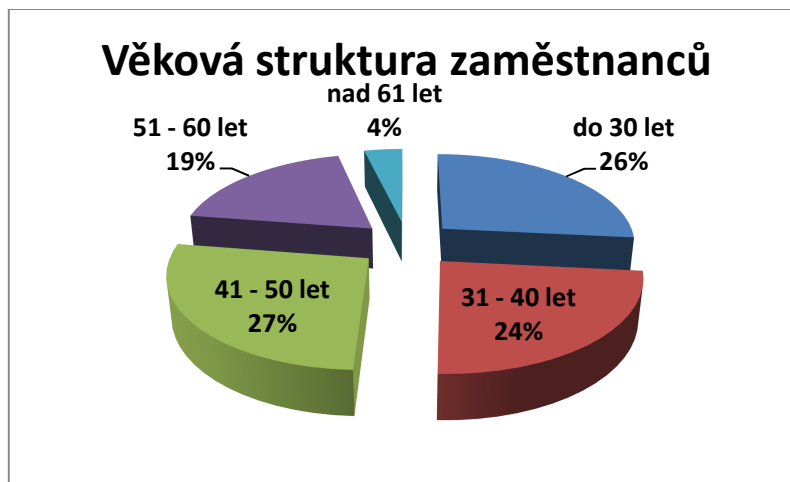
2. Pohled vzdělání



Graf 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání
(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery, 2013)

Ve společnosti převládá středoškolské vzdělání, což lze očekávat, vzhledem k zaměření podniku. Vysokoškolské vzdělání se týká pracovníků v oblasti THZ.

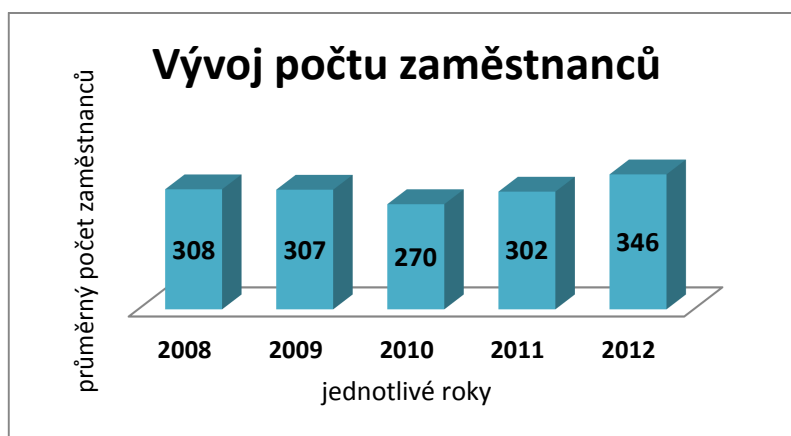
3. Pohled věku



Graf 6: Věková struktura zaměstnanců
(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery, 2013)

Věková struktura zaměstnanců odpovídá strategii firmy, tedy že si společnost zakládá na tom, aby její zaměstnanci byli nejen kvalifikovaní, ale také aby měli bohaté zkušenosti a dlouhodobou praxi. Celá polovina všech zaměstnanců je starších 40 let. Pokud bychom jako člověka s praxí brali už pracovníky od třiceti let výše, pak je to již přes 70 % všech zaměstnanců.

Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



Graf 7: Počet zaměstnanců v letech 2007-2012
(Zpracováno dle: e-mailové komunikace T Machinery, 2013)

Na grafu lze vidět, že počet zaměstnanců v letech 2007 – 2012 neustále kolísá, ale souhrnně lze říci, že má vzrůstající tendenci. V současné době je průměrný počet zaměstnanců na nejvyšší úrovni za sledované období.

3.8.1 Fluktuace zaměstnanců

Výpočet míry fluktuace

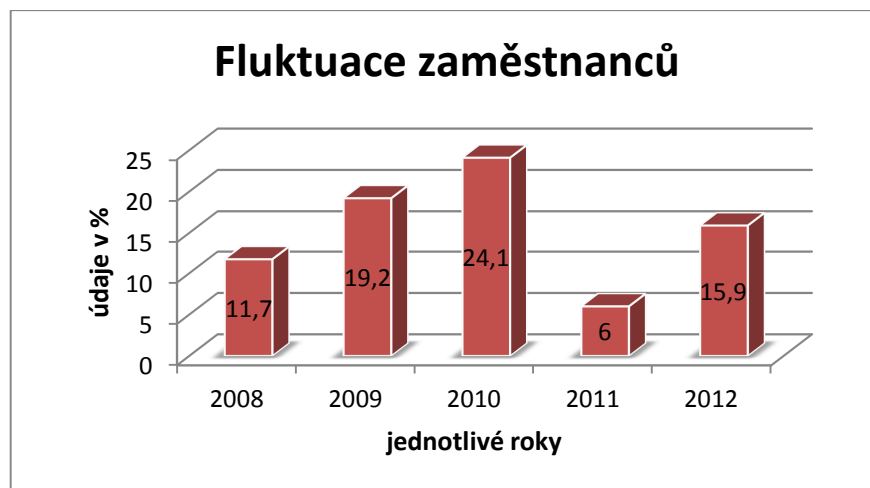
míra fluktuace = počet ukončených PPV/ průměrný počet zaměstnanců

Míra fluktuace v roce:	2008	$36 / 308 \approx 0,117 \Rightarrow$ 11,7 %
	2009	$59 / 307 \approx 0,192 \Rightarrow$ 19,2 %
	2010	$65 / 270 \approx 0,241 \Rightarrow$ 24,1 %
	2011	$18 / 302 \approx 0,06 \Rightarrow$ 6,0 %
	2012	$55 / 346 \approx 0,159 \Rightarrow$ 15,9 %

Od roku 2008 do roku 2010 fluktuace zaměstnanců neustále stoupá. Tento trend lze přičítat vlivu ekonomické krize. Fluktuace se zastavuje a prudce klesá až v roce 2011. Ihned následující rok se ale opět zvedá na více, než dvojnásobek z důvodu odchodu zaměstnanců po skončení doby určité a nenavázání další spolupráce, ať už ze strany zaměstnavatele či zaměstnance. Přesto v roce 2012, má firma zatím nejvyšší počet zaměstnanců ve sledovaném období.

V roce 2012 byla podle výsledků projektu HR Monitor průměrná míra fluktuace u podniků působících v ČR s více, než 100 zaměstnanci 11,5 %. U podniků se zahraničním vlastnictvím a podniků působících ve stavebnictví a obchodě se tato míra ještě poněkud zvyšuje. Přitom za **zdravou míru fluktuace** lze považovat hodnoty od 5 do 7 procentních bodů, které se výsledkům průzkumu ani zdaleka nepřibližují (hr-monitor.cz, [online], 17. 4. 2013).

Lze tedy říci, že na zdravé úrovni se fluktuace zaměstnanců ve společnosti T Machinery a.s. držela pouze v roce 2011.



Graf 8: Fluktuace zaměstnanců
(Zdroj: zpracováno dle e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

V roce **2008** byl odchod zaměstnanců v šesti případech způsoben odchodem do penze, ve 13 případech došlo k ukončení pracovního poměru dohodou mezi oběma stranami a ve zbylých případech se jednalo o uplynutí doby určité.

Téměř dvacítka zaměstnanců byla v roce **2009** propuštěna z důvodu reorganizace, v jednom případě došlo k úmrtí pracovníka a v ostatních případech se opět jednalo o ukončení pracovního poměru z důvodu uplynutí doby určité, výpovědi dohodou či výpovědi ve zkušební době, případně odchodu do penze.

Vysoký počet odchodu zaměstnanců v roce **2010** byl způsoben zejména reorganizací v rámci firmy, kdy odešlo ze společnosti na 30 zaměstnanců, tedy celá jedna polovina všech ukončených pracovně právních vztahů (PPV) v tomto roce. Zbylá polovina PPV byla ukončena z důvodu uplynutí doby určité, ukončením ve zkušební době, ukončení dohodou, výpovědi, odchodu na starobní nebo havířský důchod a v jednom případě dokonce úmrtím pracovníka.

Rok **2011** byl z hlediska míry fluktuace nejpříznivějším. V tomto roce jsou pracovní poměry rozvazovány zejména dohodou, uplynutím doby určité, dále odchodem do starobního důchodu.

V roce **2012** je odchod pracovníků více než z jedné poloviny způsoben uplynutím doby určité bez dalšího prodloužení PPV. Zbývající pracovníci ukončili spolupráci s firmou dohodou, části byla doručena jednostranná výpověď.

3.8.2 Náklady versus mzdové náklady

Tabulka 9: Náklady na zaměstnance

v tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný počet zaměstnanců	285	308	307	270	302
Mzdové náklady	71 770	85 130	75 268	75 778	94 381
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	24 965	29 368	23 995	25 004	32 085
Sociální náklady	1 113	2 093	2 343	2 097	1 662
Průměrné náklady na jednoho zaměstnance	343	379	331	381	424

(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv T Machinery a.s. 2007 – 2011)

Průměrné náklady na zaměstnance mají, kromě roku 2009, vzestupnou tendenci, totéž lze říci o mzdových nákladech.

Průměrné náklady na jednoho zaměstnance se neustále zvyšují, výjimku tvoří rok 2009, kdy došlo ke snížení mzdových nákladů, tudíž i průměrným nákladům.

Srovnání vývoje průměrných nákladů na zaměstnance s celkovými náklady

Tabulka 10: Celkové versus průměrné náklady na jednoho zaměstnance

v tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové náklady	915 667	808 901	717 462	645 039	1 346 411
Průměrné náklady na jednoho zaměstnance	343	379	331	381	424

(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv T Machinery a.s. 2007–2011)

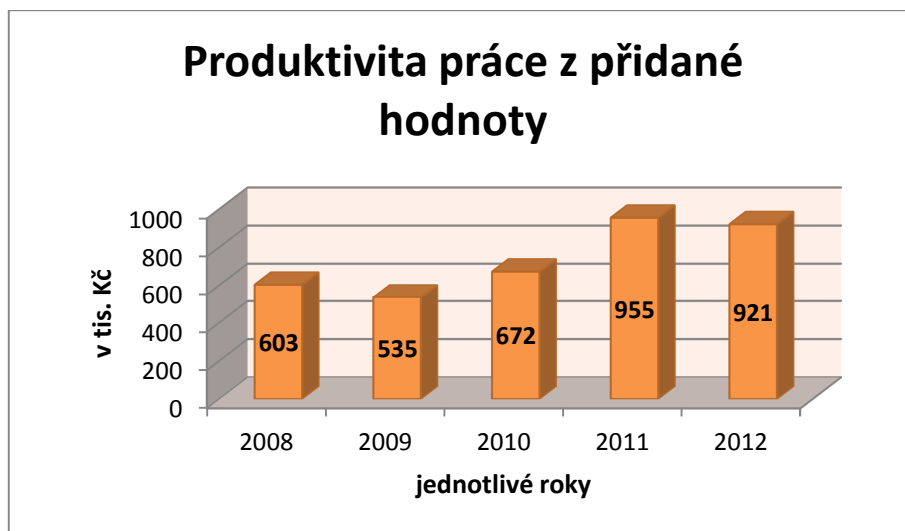
Zatímco celkové náklady společnosti v letech 2007 – 2010 postupně klesají kvůli poklesu výkonové spotřeby, tak průměrné náklady na zaměstnance se pomalu zvyšují z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců a sociálních nákladů. Výjimkou je rok 2009 u nákladů na zaměstnance, kdy došlo ke snížení. Naopak je tomu v roce 2011, kdy celkové náklady stoupají a stejně je tomu i v případě průměrných nákladů na zaměstnance. Tempo růstu celkových nákladů je vyšší, než tempo růstu průměrných nákladů na zaměstnance.

3.8.3 Produktivita práce

Měření ekonomických dějů pomocí produktivity je důležitým nástrojem k tomu, aby mohlo být posouzeno, jak efektivně je využíváno vynaložených prostředků.

Výpočet

produktivita práce z přidané hodnoty = přidaná hodnota / počet zaměstnanců



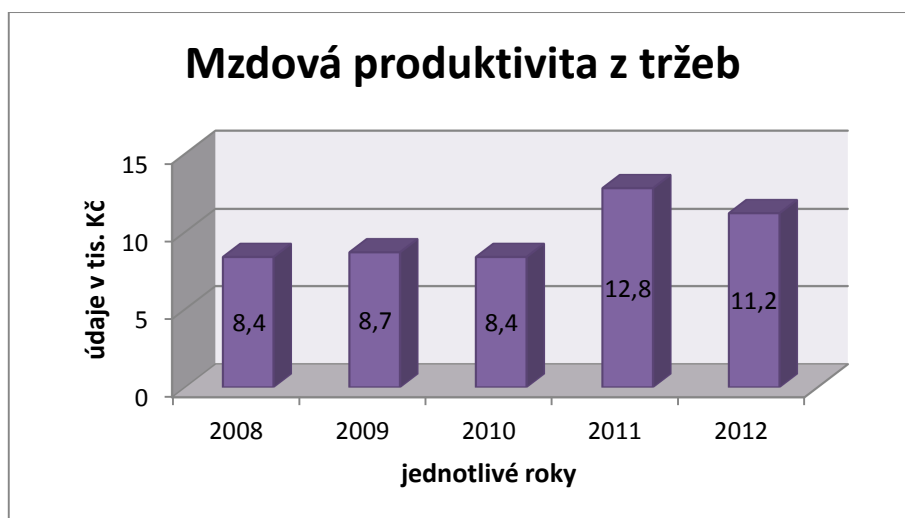
Graf 9: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zpracováno dle: Výročních zpráv 2007 – 2011 a e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Produktivita práce v jednotlivých letech značně kolísá. V roce 2011 dosahuje nejvyšší míry. Naopak nejnižší míry dosahuje produktivita práce v roce 2009, kdy na ni měla největší vliv hospodářská krize, kvůli které došlo k úbytku poptávky po produkci. Lze však říci, že vývojový trend je pozitivní.

Výpočet

mzdová produktivita z tržeb = tržby / mzdové náklady



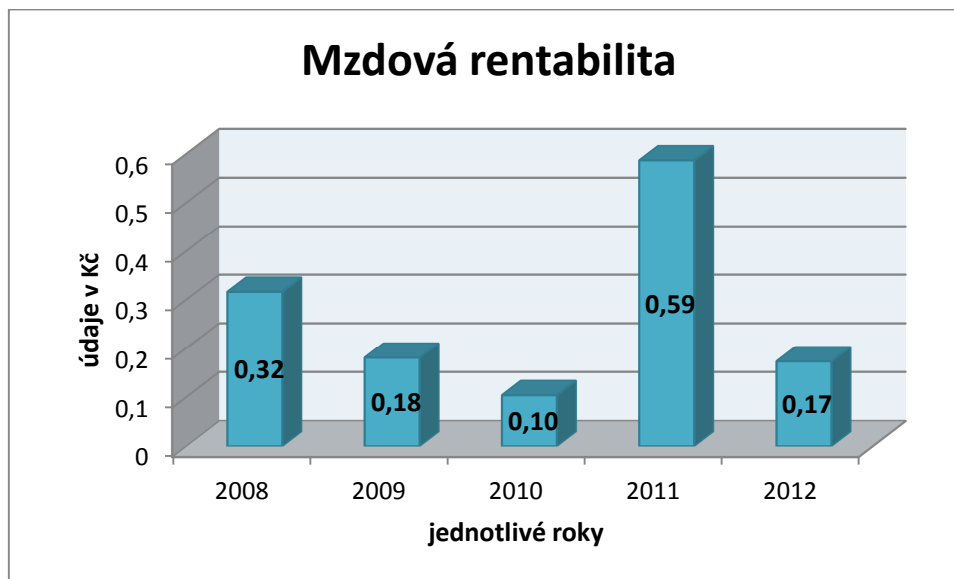
Graf 10: Mzdová produktivita

(Zpracováno dle: Výročních zpráv 2007 – 2011 a e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

V prvních třech letech sledovaného období mzdová produktivita kolísá kolem stejné hodnoty, neboť tržby i mzdové náklady se pohybují na stejné úrovni. V roce 2011 pak výrazně roste z důvodu růstu tržeb i mzdových nákladů, zatímco v roce 2012 (dle předběžných výkazů) opět mírně klesá a to z důvodu rychlejšího růstu mzdových nákladů (z důvodu navýšení počtu zaměstnanců), než tržeb.

Výpočet

$$\text{mzdová rentabilita} = \text{HV za běžnou činnost} / \text{mzdové náklady}$$



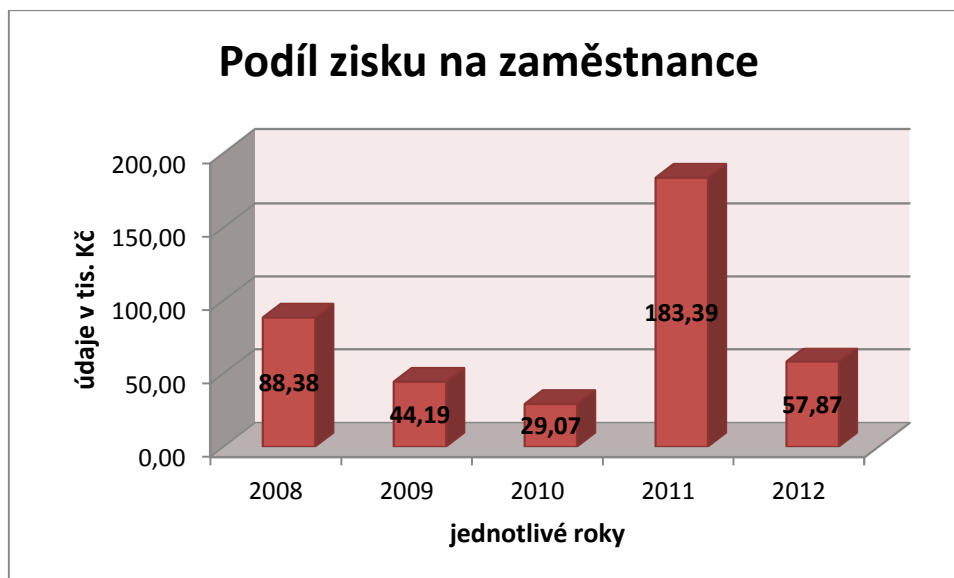
Graf 11: Mzdová rentabilita

(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv 2007-2011 a e – mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

Mzdová rentabilita má od roku 2008 do roku 2010 sestupnou tendenci kvůli poklesu jak mzdových nákladů, tak výše výsledku hospodaření, příčinou byla hospodářská krize a její dopad na všechny oblasti podnikání. Naopak, v roce 2011 došlo k rapidnímu vzestupu, neboť se zvýšil výsledek hospodaření z běžné činnosti. Rok 2012 znamená opět sestupnou tendenci, protože došlo významnému poklesu výsledku hospodaření.

Výpočet

$$\text{podíl zisku na zaměstnance} = \text{VH za běžnou činnost} / \text{počet zaměstnanců}$$



Graf 12: Podíl zisku na zaměstnance

(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv T Machinery a.s. 2007 – 2011 a e-mailové komunikace T Machinery a.s., 2013)

V případě podílu zisku na zaměstnance můžeme sledovat obdobný vývoj jako v případě mzdové rentability. Hodnoty v letech 2008 – 2010 mají sestupnou tendenci, kvůli poklesu výsledku hospodaření v jednotlivých letech, naopak v roce 2011 dochází k enormnímu zvýšení v důsledku velkého vzestupu výsledku hospodaření (téměř o 700 % oproti předchozímu roku) a rok 2012 je opět na výši let 2008 – 2010.

3.9 Současný systém hodnocení a odměňování v T Machinery a.s.

(Mzdový řád T Machinery a.s., 2013)

Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v T Machinery a.s. je upraven mzdovým řádem zpracovaným v souladu s normou ISO 9001:2009, kolektivní smlouvou a jejími přílohami a dodatky.

Pro potřeby mzdových účelů jsou ve společnosti pracovníci děleni na:

- výrobní (neboli jednicové) dělníky,
- režijní dělníky,
- THZ.

Zaměstnanci z jednotlivých kategorií jsou zařazeni do tarifních stupňů, které jsou jasně definovány z hlediska náplně a charakteristiky práce. O zařazení pracovníka do konkrétní kategorie rozhoduje náplň práce, která byla sjednána v pracovní smlouvě.

3.9.1 Základní mzda a mzdové zařazení dělníků dle mzdového řádu

Celková mzda je tvořena z tarifní mzdy (základní mzda), která může být buď úkolová (dle množství odvedené práce) nebo časová (hodinový mzdový tarif). Další složkou může být mimotarifní mzda, která zahrnuje osobní ohodnocení, odměny a individuální mimotarifní ohodnocení a dále pak příplatky nebo náhrady mzdy.

Tabulka 11: Mzdový tarif dělnické kategorie

v Kč

Tarifní stupeň	1	2	3	4	5	6	7	8
Měsíční tarif	8 680	9 630	10 590	11 630	13 320	15 550	17 850	20 190
Hodinový tarif 40	51,5	57,1	62,8	69,0	79,0	92,2	105,9	119,7
Hodinový tarif 38,75	53,2	59,0	64,9	71,3	81,6	95,3	109,4	123,7
Hodinový tarif 37,50	54,9	60,9	67,0	73,6	84,3	98,4	112,9	127,7

(Zdroj: Mzdový řád T Machinery a.s., 2013)

Dle pracovní náplně jsou dělníci zařazeni do jednotlivých tarifních stupňů, resp. do určitého rozpětí stupňů. Např. automechanik je zařazen do tarifního stupně 3 – 5, což v praxi znamená, že jeho základní mzda může činit 10 590 – 13 320 Kč.

Jednotlivé hodinové tarify platí po jednosměnný, dvojsměnný a trojsměnný (příp. nepřetržitý) provoz.

Osobní ohodnocení pro dělníky

Osobní ohodnocení (OSOH) je plněním nad rámec základní mzdy, jedná se však o nenárokovou složku a je poskytováno za plnění předem stanovených úkolů krátkodobého většinou opakujícího se charakteru.

Stanovení OSOH u **výrobních (jednicových) dělníků**:

a) **plnění fondu pracovní doby** – 5 Kč za každou odpracovanou hodinu

- započítává se sem tzv. základní fond pracovní doby, který je dán počtem pracovních dnů v daném měsíci, pracovní dobou zaměstnance a navýšením o 12 hodin a tento se poměruje s uznanou pracovní dobou zaměstnance (bez nemoci a paragrafu - ošetření člena rodiny, nemoc),
- pokud je uznaná pracovní doba zaměstnance (UzPD) větší nebo rovna základnímu fondu pracovní doby navýšenému o 12 hodin, pak je zaměstnanci tato složka mzdy přiznána,

b) **fond vedoucího** – 24,5 Kč za každou odpracovanou hodinu

- započítává se sem tzv. plánovaný výrobní čas (TP) v daném měsíci a tento se počítá za jednotlivá střediska; součet TP za střediska je pak násoben sazbou této složky osobního ohodnocení,
- takto vytvořený fond se součtuje za jednotlivé úseky společnosti,
- **vyplácení z fondu** – k dispozici jej mají jednotlivý ředitelé a je dále dělen dle kritérií,

Tabulka 12: Vyplácení z fondu vedoucího

Kritéria	OSOH
za plnění úkolů vyplývajících z pracovní náplně	do 5 % z jednicové mzdy na osobu
za plnění úkolů stanovených nadřízeným	do 5 % z jednicové mzdy na osobu
za plnění norem 115 % a vyšší	do 5 % z jednicové mzdy na osobu
za plnění norem 125 % a vyšší	do 5 % + 7 % z jednicové mzdy na osobu
za plnění norem 130 % a vyšší	do 5 % + 7 % + 8 % z jednicové mzdy na osobu

(Zdroj: Mzdový řád T Machinery, a.s., 2013)

- nerozdělený fond je převoditelný, nejdéle však v rámci kalendářního roku.

Stanovení OSOH pro **režijní dělníky**:

a) **plnění fondu pracovní doby** - 5 Kč za každou odpracovanou hodinu

- započítává se sem tzv. základní fond pracovní doby, který je dán počtem pracovních dnů v daném měsíci, pracovní dobou zaměstnance a navýšením o 12 hodin a tento se poměruje s uznanou pracovní dobou zaměstnance (bez nemoci a paragrafu - ošetření člena rodiny, nemoc),
- pokud je uznaná pracovní doba zaměstnance (UzPD) větší nebo rovna základnímu fondu pracovní doby navýšenému o 12 hodin, pak je zaměstnanci tato složka mzdy přiznána,

b) **fond vedoucích** – 17 Kč za každou odpracovanou hodinu

- započítává se sem tzv. uznaná pracovní doba zaměstnance v daném měsíci a tato se sčítá za jednotlivá střediska; součet UzPD za střediska je pak násoben sazbou této složky osobního ohodnocení,
- takto vytvořený fond se součtuje za jednotlivé úseky společnosti,
- **vyplácení z fondu**: celý fond mají k dispozici jednotliví ředitelé, kteří přidělují dle předem písemně stanovených měsíčních kritérií části fondu na jednotlivé provozy, kde příslušný mistr přiznává pracovníkům dle svého hodnocení již konkrétní částku v Kč,
- nerozdělený fond je převoditelný, nejdéle však v rámci kalendářního roku.

3.9.2 Základní mzda a mzdové zařazení THZ dle mzdového řádu

Celková mzda je tvořena z tarifní (základní) mzdy, mimotarifní mzdy, která zahrnuje osobní ohodnocení, odměny a případně z odměn a náhrad mzdy.

Pracovníci THZ kategorie jsou zařazeni do jednotlivých tarifních stupňů dle odpovídající náplně práce a kvalifikačních předpokladů pro tuto práci.

Vrcholovým řídicím zaměstnancům ve funkci generálního ředitele, výjimečně ve funkci ředitelů, náleží **manažerská** neboli **individuální mzda**. Tato mzda je součástí manažerské smlouvy a smlouvu schvaluje představenstvo a dozorčí rada.

Každému tarifnímu stupni náleží měsíční mzdový tarif, který vychází ze čtyřiceti hodinové týdenní pracovní doby.

Tabulka 13: Mzdový tarif THZ

v Kč

	1	2	3	4	5	6	7	8
Minimální měsíční tarif	8 680	13 000	16 000	21 000	27 000	34 000	40 000	53 000
Maximální měsíční tarif	12 900	15 900	20 900	26 900	33 900	39 900	52 900	individuální mzda

(Zdroj: Mzdový řád T Machinery a.s., 2013)

Jednotlivé tarifní stupně jsou vymezeny z hlediska opakovanosti a náročnosti výkonu a z hlediska kvalifikačních předpokladů, tj. vzdělání. Jednotlivým pracovním pozicím, pak na základě této charakteristiky odpovídá určité tarifní rozpětí, např. pozice sekretářka má přidělen tarifní stupeň 1 – 2.

Osobní ohodnocení pro THZ pracovníky

Osobní ohodnocení (OSOH) je plněním nad rámec základní mzdy, jedná se však o nenárokovou složku poskytující se za plnění předem stanovených úkolů většinou krátkodobého a opakujícího se charakteru.

THZ pracovníci se dělí dle pravomocí na dvě odpovědnostní skupiny:

- skupina I. – generální ředitel, zástupci generálního ředitele, ředitelé, vedoucí útvarů (provozů),
- skupina II. – ostatní THZ pracovníci.

OSOHO skupina I

Skupina I má stanoven rozsah 0 – 70 % z tarifní mzdy, která se dále člení:

- a) **měsíční OSOH 0 – 30 %** - je vypláceno měsíčně ze samostatných fondů (fond generálního ředitele, fond ředitele controllingu, výrobního ředitele, obchodního a technického ředitele)
 - z fondů lze čerpat při splnění předem stanovených hodnotitelských ukazatelů s pravidelným měsíčním vyhodnocením, které musí být nejméně dva, nerozdělené fondy jsou převoditelné, nejdéle však v rámci kalendářního roku,
- b) **pololetní OSOH 0 – 40 %** - z fondů lze čerpat při splnění předem stanovených hodnotitelských ukazatelů, které stanovuje generální ředitel, a které musí být nejméně dva,
 - ukazatele se samostatně stanovují pro úsek generálního ředitele, úsek controllingu, výrobní úsek; při souhrnném nesplnění ukazatelů menším, jak 90 % nevzniká na toto ohodnocení nárok.

OSOHO skupina II

Skupina II má stanoven rozsah 0 – 60 % z tarifní mzdy, která se dále člení:

- a) **měsíční OSOH 0 – 30 %** - je vypláceno měsíčně z oddělených fondů (fondy GŘ, ŘC, VŘ, OŘ, TŘ)
 - z fondů lze čerpat při splnění předem stanovených hodnotitelských ukazatelů s pravidelným měsíčním vyhodnocením, které musí být nejméně dva,
 - nerozdělené fondy jsou převoditelné, nejdéle však v rámci kalendářního roku.
- b) **pololetní OSOH 0 – 30 %** - z fondů lze čerpat při splnění předem stanovených hodnotitelských ukazatelů, které musí být nejméně dva; samostatně se stanovují pro úsek GŘ, úsek controllingu, výrobní, obchodní a technický úsek,
 - při souhrnném nesplnění ukazatelů menším, jak 90 % nevzniká na toto ohodnocení nárok,
 - nerozdělené fondy jsou převoditelné, nejdéle však v rámci kalendářního roku.

3.9.3 Odměny

Jedná se o mimořádné plnění zaměstnavatele zaměstnanci nad rámec základní mzdy. Jsou poskytovány za plnění předem stanovených úkolů dlouhodobého, strategického nebo mimořádného významu pro společnost. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

Odměny jsou členěny na řádné a mimořádné. Řádné odměny jsou pevně vázány na dosažený hospodářský výsledek společnosti a mimořádné odměny souvisí se splněním mimořádných pracovních úkolů. Generální ředitel má nárok udělit mimořádnou odměnu pracovníkovi bez předchozího návrhu přímého nadřízeného až do výše 5 000 Kč. Totéž mohou učinit i jednotliví ředitelé bez souhlasu generálního ředitele ale jen do výše 1 000 Kč na jednoho pracovníka za celý kalendářní rok.

Odměny řádné a mimořádné mohou být udělovány dělnické kategorii zaměstnanců a skupině II THZ pracovníků. U skupiny I THZ pracovníků lze udělit jen odměny řádné, tedy vázané na dosažený výsledek hospodaření.

3.9.4 Příplatky

Práce přesčas

Vedle dosažené mzdy je zaměstnanci poskytován příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku. Práce TZH ve dnech nepřetržitého odpočinku je posuzována jako práce přesčas.

Za práci v noci

Jedná se o práci konanou mezi 22.00 až 06.00 hodinou. Za tuto práci náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % z průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu. Tentýž příplatek náleží zaměstnanci za práci v **sobotu a neděli**.

Za práci ve svátek

Je poskytováno náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za takto čerpané náhradní volno přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Náhradní volno zaměstnanci nepřísluší, pokud se se zaměstnavatelem dohodli na příplatku k dosažené mzdě ve výši 125 % průměrného hodinového výdělku.

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Za každý ztěžující vliv přísluší zaměstnanci příplatek 4,90 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za pracovní pohotovost

Za každou hodinu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci příplatek ve výši:

- 10 % průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště,
- pokud je zaměstnanec vyslán ve dnech pracovního volna nebo klidu je mu poskytnut příplatek ve výši 1 000 Kč za každý den.

Profesní příplatek

Je poskytován zaměstnancům, kteří ve své činnosti využívají znalosti ověřené zvláštním osvědčením (např. svářečské úřední zkoušky) a pracovníkům, kteří projdou procesem rekvalifikace na vybrané pracovní pozice. Je poskytováno 10,- Kč za hodinu využívání znalostí a tatáž částka je vyplácena v případě rekvalifikace po dobu 6 měsíců. Oba příplatky platí pouze pro okruh vybraných pracovních náplní.

Vybrané pracovní náplně: soustružník kovů, frézař, frézař CNC, horizontář, horizontář CNC, brusič ozubení, obráběč ozubení, soustružník CNC, pálení CNC, robot, sváření CNC robot.

Stabilizační a náborový příplatek

Je poskytován na vybraných pracovištích a u vybraných náplní práce, dále pak u nových zaměstnanců přijímaných na vybraná pracoviště. Tento příplatek je vyplácen jen u dělnických pozic. Příplatek se pohybuje ve výši od 5 do 20 Kč za odpracovanou hodinu.

Vybraná pracoviště (pracovní náplně):

- obrobna – soustružník kovů, frézař, frézař CNC, horizontář, horizontář CNC, brusič ozubení, obráběč ozubení
- montáž GO – montér zámečnický (servis), elektromechanik (servis)

Příspěvek za vedení čety (zastupování mistra)

Je poskytován těm, kteří v nepřítomnosti zastupují mistra nebo samostatně vedou pracovní skupinu a jsou k tomuto zastupování určeni příslušným ředitelem. Příplatek je 10 Kč za hodinu funkce.

Příplatek za zaučování pracovníka

Poskytuje se zaměstnancům, kteří vedle svého pracovního výkonu zaškolují jiného zaměstnance. Sazba pro dělnické kategorie je 10 Kč za hodinu výkonu funkce.

Servisní příplatek

Příplatek je poskytován zaměstnancům vyslaným k provedení servisní práce u zákazníka. Na území SR a ČR je poskytován příplatek ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu na povrchu a ve výši 50 Kč za práci v dole. Na území EU, Ukrajiny, Ruska, Běloruska, Kazachstánu, Vietnamu (příp. dalších) ve výši 400 Kč za každý den práce na povrchu a 1000 Kč za každý den, kdy pracovník vykonával činnost v dole (nejméně však 5 hodin).

Příplatek za ztrátu času

Příplatek je poskytován pracovníkovi, který byl vyslán zaměstnavatelem k provedení servisní činnosti u zákazníka mimo pracovní dobu a stráví na cestě k zákazníkovi více, jak 6 hodin, ve výši 500 Kč za den.

Jednorázový náborový bonus

Je poskytován novým zaměstnancům při jejich nástupu na vybrané pracovní pozice a při splnění profesní způsobilosti. Je poskytován ve výši 30 000 Kč, nejdříve

je poskytnuto 10 000 Kč po skončení zkušební doby a posléze 20 000 Kč po uplynutí 9 měsíců trvání pracovního poměru.

Příplatek za odpolední směnu

Odpolední směna trvá od 14.00 do 22.30 a za tuto práci přísluší zaměstnanci příplatek, pokud odpracuje alespoň 5 hodin v této směně ve výši 5 Kč za hodinu.

Příplatek za nepřetržitý provoz

Příplatek náleží zaměstnanci, který má sjednán smlouvu na nepřetržitý provoz. Příplatek je ve výši 10,- Kč za každou odpracovanou hodinu.

3.9.5 Náhrada mzdy

Prostoj

Nemůže-li zaměstnanec vykonávat svou pracovní náplň z důvodu překážky na straně zaměstnavatele, náleží mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku. Nemůže-li zaměstnanec vykonávat svou pracovní náplň z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů, náleží mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

Za svátek

Náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku náleží zaměstnanci, pokud nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den.

3.9.6 Další zvýhodnění dle kolektivní smlouvy

(Kolektivní smlouva T Machinery a.s., 2013)

Dovolená na zotavenou

Zaměstnavatel prodlužuje o 1 týden zákonem stanovenou dobu na dovolenou. Čerpání této dovolené může být nařízeno ze strany zaměstnavatele.

Náhrada mzdy při překážkách na straně zaměstnance

- **vyšetření ve zdravotnickém zařízení** – pracovní volno s náhradou mzdy 4 hodiny se poskytuje, pokud je vyšetření prováděno ve zdravotnickém zařízení,

které se nachází v okrese Hodonín; pokud je vyšetření provedeno mimo okres Hodonín, je zaměstnavatelem poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy 1 den; rovněž se poskytne zaměstnanci pracovní volno, pokud se prohlídce, očkování nebo vyšetření souvisejícím s výkonem práce,

- **svatba** – pracovní volno na vlastní svatbu je poskytnuto na 2 dny, z toho 1 den s náhradou mzdy; rodiči je poskytnuto volno s náhradou mzdy na 1 den, při svatbě rodiče je poskytnuto dítěti volno 1 den bez náhrady mzdy,
- **narození dítěte** – je poskytnuto pracovní volno na nezbytně nutnou dobu; s náhradou mzdy k převozu manželky do porodnice, bez náhrady mzdy k účasti při porodu,
- **úmrtí** – pracovní volno s náhradou mzdy na 2 dny při úmrtí manžela, druhá nebo dítěte a na další den k účasti na pohřbu těchto osob; 1 den k účasti na pohřbu rodiče a sourozence, rodiče a sourozence jeho manžela; nejvýše 1 den k účasti na pohřbu prarodiče, vnuka nebo jiné osob, která nepatří mezi výše jmenované, ale sdílela se zaměstnancem domácnost,
- pracovní volno bez náhrady mzdy se poskytne zaměstnanci při nepředvídaném **přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků**; zaměstnanci s těžkým zdravotním postižením se poskytne pracovní volno s náhradou mzdy nejvýše na 1 den, pokud se nemohl dostavit na pracoviště z povětrnostních důvodů nehromadným dopravním prostředkem, který běžně používá,
- **doprovod** – na nezbytně nutnou dobu, nejdéle 1 den se poskytne zaměstnanci pracovní volno k doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení při náhlém onemocnění, úrazu nebo předem stanovenému vyšetření: s náhradou mzdy, jde-li o doprovod manžela, druhá dítěte, rodiče a prarodiče a bez náhrady mzdy, jde-li o ostatní rodinné příslušníky,
- pracovní volno s náhradou mzdy v délce trvání nejvýše 6 dní v kalendářním roce se poskytne jednomu z rodinných příslušníků k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do školy, školky či jiného obdobného zařízení s internátním provozem,

- pracovní volno k doprovodu dítěte do školního poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte se poskytne jednomu rodinnému příslušníku na nezbytně nutnou dobu bez náhrady mzdy,
- pracovní volno s náhradou mzdy na nezbytně nutnou dobu se poskytne zaměstnancům, kteří se účastní pohřbu spoluzaměstnance, tyto zaměstnance určí zaměstnavatel s odborovou organizací,
- pracovní volno bez náhrady mzdy se poskytne na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však 2 dny na přestěhování zaměstnance; jde-li však o přestěhování v zájmu zaměstnavatele, poskytne se volno s náhradou mzdy,
- pracovní volno bez náhrady mzdy se poskytne před skončením pracovního poměru na nezbytně nutnou dobu, nejdéle však na 1 půlden v týdnu po dobu dvou měsíců; pokud došlo ke skončení PP z důvodů uvedených v §52 písmena a–e Zákoníku práce, pak náleží zaměstnanci rovněž náhrada mzdy,
- **dobrovolný dárce krve** – pracovní volno s náhradou mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku za dobu cesty k odběru, cesty zpět a zotavení po odběru v rámci 24 hodin od cesty k odběru,
- zaměstnanci krátkodobě uvolněnému k výkonu **odborové funkce** se poskytne volno s náhradou mzdy, za nezbytnou dobu se považuje max. 10 pracovních hodin v kalendářním měsíci a rovněž nesmí přesáhnout v souhrnu více, než 80 hodin za kalendářní rok.

Překážky na straně zaměstnavatele

Zaměstnanci přísluší v případě, že nemůže vykonávat svou práci z důvodu poruchy na strojním zařízení, kterou nezpůsobil, došlo k závadě v dodávce surovin, pohonné síly, chybnými pracovními podklady či jinými provozními příčinami (prostoje) a pokud nebyl převeden na jinou práci, náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku.

Dále náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši minimálně 60 % v případě, že zaměstnavatel nemůže zaměstnanci přidělovat práci pro vážné provozní důvody. Totéž ustanovení platí v případě nepříznivých povětrnostních vlivů.

Vyplácení plnění ze sociálního fondu

Odměna nebo věcný dar je poskytována zaměstnancům k významným jubileím, pracovního nebo životního rázu. Po 10, 20, 30, 40 a 45 odpracovaných letech bez přerušení u zaměstnavatele se poskytuje peněžitý nebo věcný dar ve výši 5 000 Kč. Při dosažení životního jubilea 40, 50, 60 je poskytována částka 4 000 Kč, 5 000 Kč a 6 000 Kč. Při skončení pracovního poměru a nabytí nároku na starobní důchod je vyplacena částka 10 000 Kč.

Příspěvek na **kulturní činnost** je vázán na organizované a projednané činnosti zaměstnavatelem, proplácení se provádí na základě předloženého dokladu; totéž se týká i sportovní činnosti.

Věcný nebo peněžitý dar je poskytován všem ženám ke **Dni matek**.

Rovněž je poskytován příspěvek na květinový dar pro bývalé zaměstnance při jejich **úmrtí**, podmínkou k vyplacení je doručení smutečního oznámení.

Na základě žádosti o poskytnutí příspěvku v případě postižení živelnou pohromou je zaměstnanci po odsouhlasení poskytnut příspěvek.

Zaměstnancům je poskytován peněžitý příspěvek na **rekreaci v zařízení akcionáře** ve výši 50 %, pokud je v PP 2 a více let nebo 100 %, pokud byl zaměstnanec vyhodnocen v rámci hodnocení provozů a útvarů na 1. místě.

Zdravotním zařízením je poskytován peněžní příspěvek na zdravotní výkon ve prospěch zaměstnance a v zájmu zaměstnavatele, který není hrazen z všeobecného zdravotního pojištění.

Příspěvek na životní pojištění

Příspěvek na životní pojištění je poskytován zaměstnanci v pracovním poměru 3 měsíce až 2 roky 100 Kč měsíčně, zaměstnanci v pracovním poměru 2 – 5 let 300 Kč měsíčně a zaměstnanci v pracovním poměru více, jak 5 let ve výši 500 Kč za měsíc.

Stravování

Zaměstnavatel umožňuje stravování v areálu firmy. Hradí část nákladů na stravu zaměstnance a to tak, že poskytuje 23,50 Kč z ceny stravenky.

Lékařské prohlídky

Zaměstnavatel hradí povinné lékařské prohlídky, pokud je to v jeho zájmu v souvislosti se změnami pracovního poměru.

3.10 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá z 5 částí, z nichž každá řeší jedno téma. Celkem se skládá z 37 uzavřených otázek s výběrem z 2 – 8 odpovědí a z 22 doplňujících otázek, kde byl dán prostor k vyjádření vlastního názoru každého respondenta. První částí jsou obecné informace o respondentech, následuje současný stav a motivace ve společnosti, další částí je firemní prostředí, na které navazuje vzdělávání ve společnosti, a poslední částí jsou návrhy na změnu současné situace.

Dotazník byl předložen zaměstnancům firmy k vyplnění. Zaměstnanci kategorie THP jej vyplňovali elektronicky, protože mají v zaměstnání přístup k počítačům. Zaměstnancům kategorie D byly dotazníky rozdány v papírové podobě. Možná i z tohoto důvodu byla návratnost dotazníků kategorie D mnohem nižší. Ze současných 343 zaměstnanců jej odevzdalo 71 zaměstnanců, z toho 60 dotazníků pochází od THP a zbývajících 11 od kategorie zaměstnanců D. Návratnost dotazníku je tedy necelých 21 %.

Vyplnění dotazníku odpovídá v oblasti pohlaví a věku respondentů reálnému rozložení zaměstnanců ve firmě. Naopak z hlediska vzdělání odpovědělo celých 42 % dotazovaných, že mají vysokoškolské vzdělání.

U většiny dotazovaných se projevila neochota či snad strach rozvést a odůvodnit svoje odpovědi. Například v otázce, zda uvažují o změně zaměstnání, odpověděla polovina

dotazovaných, že ano, ale v podotázce, proč nad změnou uvažují, už zůstala většina dotazníků prázdných.

Struktura dotazníku a jeho výstupy jsou podrobně zpracovány v grafech, které jsou součástí přílohy č. 2.

3.10.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynuly důležité skutečnosti, a to jak pozitivní, tak negativní. Mezi nejzávažnější problémy, které se z dotazníku ukázaly, patří zejména to, že respondenti se domnívají, že více je ceněno to, kolik hodin v práci stráví, než to, kolik skutečně odvedou práce a jak kvalitně. Tedy že na určitých pozicích jsou placeny přesčasy (vypláceny prémie), které ale nutně nemusejí souviset s větším množstvím odvedené práce. Jako další problém se ukázalo to, že dotazovaní často uváděli, že výše jejich mzdy neodpovídá míře odpovědnosti. Naopak za velký klad, na kterém může podnik nadále stavět, jsou dobré vztahy s nadřízenými a rovněž se spolupracovníky, značí to příjemné pracovní prostředí.

Negativním jevům či nespokojenosti pracovníků je třeba věnovat zvýšenou pozornost a snažit se je eliminovat, ale ani silné stránky nelze brát jako samozřejmost a není na místě je opomíjet.

Obecné informace

Do dvaceti let nebylo nikomu z respondentů, zbývajících 4 věkové skupiny byly zastoupeny téměř ve stejném procentuálním počtu, tedy kolem 25 %. Přes 60 % dotazovaných má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské nebo střední s maturitou a z více, než 80 % dotazníků vyplnili muži. Méně, než 1 rok pracuje ve společnosti pouze 5 dotázaných, naopak více než 10 let celkem 14 dotázaných.

Současná situace, motivace

Z celkového počtu 71 respondentů jich 34 je částečně nebo zcela spokojeno se současným systémem hodnocení zaměstnanců, nespokojeno je 26 a zbývajících si nepřáli odpovědět. Mezi nespokojenými nelze vypožorovat žádnou závislost, jedná se o THP

i D, různého věku, kteří působí v podniku krátce i naopak celé jeho trvání, jedná se o muže i ženy. Na otázku, proč jsou nespokojení, byly odpovědi nejčastěji založeny na tom, že záleží na počtu odseděných hodin v práci, než na skutečném výkonu, že nedochází ke zvyšování mzdy nebo že je příliš nízká nebo že by zavedli systém zcela jiný. O tom, že je současný systém odměňování srozumitelný, není přesvědčeno celkem 21 zaměstnanců. Tuto skutečnost uvedly pouze 2 ženy a nejčastěji uváděným důvodem, proč podle nich není srozumitelný je špatná informovanost, že není objektivní nebo je příliš složitý a přáli by si ho zjednodušit.

Motivovat dokáže nejvíce dotazovaných základní výše mzdy (celkem 34) a výše OSOCH (celkem 17), na další místo se s podstatně nižším počtem dostala pochvala a uznání či odborný růst. Jako nejméně využívaná forma benefitů se umístil peněžní příspěvek na pobyt v rekreačním zařízení patřící společnosti téměř u 50 % dotazovaných, na další pozici pak byl příspěvek na stravování s více, než 20 %. V doplňující otázce se ale také vyskytly odpovědi, že všechny benefity jsou využívány stejnou měrou, ale také, že někdo nevyužívá žádný z nabízených.

Více, než 40 % pracovníků je přesvědčeno, že výše jejich mzdy neodpovídá zcela náplni jejich práce, jako důvod uváděli vliv inflace na mzdu, že se cítí podhodnoceni, že dle náplně a míry odpovědnosti by měla být mzda vyšší, jedna z odpovědí byla dokonce, že se dotýčný domnívá, že systém funguje dle oblíbenosti pracovníků.

Příznivým jevem se ukázalo být to, že téměř 90 % pracovníků ví, jak a z čeho je tvořena jejich mzda. Téměř polovina respondentů se nedomnívá, že by byla mzdová struktura příliš obsáhlá, toto se domnívá pouze 14 % z celkového počtu a zbývajících téměř 40 % odmítlo odpovědět. Co se ukázalo jako zajímavé zjištění, je že celých 26 zaměstnanců se domnívá, že schopnější zaměstnanci nejsou placeni lépe, než ti méně schopní. Ve velkém počtu se objevilo tvrzení, že se zaměstnanci domnívají, že ve společnosti je situace naprosto opačná, tedy že nezáleží na schopnostech a často se děje, že schopnější jsou placeni méně, že záleží především na funkci nikoliv na pracovním výkonu. Stejně často se však objevily informace o tom, že dle interního nařízení

podniku si zaměstnanci navzájem nemohou sdělovat výši své mzdy, tudíž dotazovaní nemohou reálně vědět, jak to tedy je, kdo je odměňován více a kdo méně.

Pozitivním ukazatelem by pro podnik mělo být to, že 2/3 z celkového počtu dotazovaných nemají v plánu v dohledné době měnit svého zaměstnavatele, reálně či částečně o tom uvažuje pouze 11% respondentů, ale téměř 20 % odmítlo na tuto otázku odpovědět. Nejčastějším důvodem pro změnu zaměstnavatele byla již několikrát zmiňovaná výše mzdy, ale také vzdálenost na pracoviště. Někteří dotazovaní zmínili i své důvody, proč zaměstnavatele měnit v budoucnu nehodlají, a to například pro to, že je jejich práce baví, že vidí, že jsou užiteční nebo že chtějí být k podniku loajální. Strachem ze ztráty zaměstnání trpí celkem asi 35 % dotazovaných, což je 26 pracovníků. Jejich struktura je různorodá a to jak věkově, tak co se týká dosaženého vzdělání či počtu let ve firmě. Častěji se objevuje pouze délka působnosti ve společnosti 1 – 2 roky a téměř polovina z nich je spokojena se současným systémem hodnocení zaměstnanců. Jejich strach, se může zdát oprávněný hned z několika jimi uváděných důvodů, jako jsou situace na trhu práce, důchodový věk, smlouva na dobu určitou (její opakované nabízení) či snižování stavů nebo produkce.

Firemní prostředí

Téměř jednu polovinu z celkového počtu respondentů jejich nadřízený alespoň někdy chválí. Nadřízený kritizuje alespoň někdy více, než 72 % dotázaných. Co se ale ukázalo jako problém, že více, než 21 % dotázaných odpovědělo, že vůbec nedochází k hodnocení jejich práce a celých 42 % odmítlo na tuto otázku odpovědět. Devadesát procent těch, kteří odmítli na tuto otázku odpovědět, byli THP, kteří současně odmítli odpovědět také na otázku, zda dochází k formálnímu hodnocení jejich práce. Téměř 24 % odpovědělo, že hodnocení probíhá neformálně. Když však byla doplňující otázka na to, zda by chtěli, aby hodnocení vůbec probíhalo či probíhalo častěji, většina odpověděla, že ano, protože by potřebovali na svou práci zpětnou vazbu, že by chtěli zlepšit svůj pracovní výkon, pokud by to bylo žádoucí či aby věděli, zda dělají svou práci dobře. Pokud k hodnocení dochází, pak má polovina dotazovaných pocit, že je objektivní a spravedlivé.

Celých 55 % respondentů nemá pocit, že by nebyly dostatečně a včas informování o svých pracovních úkolech. Celkem 34 % dotázaných má naopak pocit, že nejsou informování včas a chybu vidí především na straně svých nadřízených, kteří jim tyto informace nepodávají včas či na špatné informovanosti kvůli jiným oddělením. Těchto 34 % respondentů odpovídá především struktuře THP ve všech věkových kategoriích, oběma pohlavím i stupni dosaženého vzdělání.

Pracovní cíle, které mají zaměstnanci stanoveny, považuje přes 73 % z nich za reálné a dosažitelné, za nedosažitelné je považuje 11 % a stanovené cíle nemají 4 % zaměstnanců (jedná se 3 THP se středním či vysokoškolským vzděláním). Za důvod nedosažitelnosti cílů považuje většina nereálné termíny u zakázek či pozdní tok informací, kvůli kterým nemohou být cíle naplněny v požadovaném čase. Více, než 64 % považuje rozvržení pracovní doby za vyhovující, nevyhovuje téměř 1/3 dotázaných, což představuje 22 zaměstnanců THP, kteří by si představovali buď pružnou pracovní dobu či alespoň jiný začátek a konec pracovní doby. Pevná pracovní doba je dle některých u TH pracovníků demotivující.

Dalším z negativních jevů se dle dotazníku ukázalo to, že dle odpovědí ve více, než 60 % nedochází k pravidelnému přehodnocování výše mezd. Za tímto tvrzením stojí odpovědi 35 TH pracovníků a 8 D. Jen necelých 10 % odpovědělo, že dochází, zbývajících 30 % odmítlo na tuto otázku odpovědět. Naopak k plusům společnosti lze přičítat to, že téměř 80 % pracovníků si myslí, že má veškeré potřebné vybavení k výkonu své pracovní náplně a v odpovídající kvalitě, ti kteří si to nemyslí, dále rozvádějí, že se jedná spíš o drobné nedostatky.

Vzdělávání

Polovina respondentů považuje současné vzdělávání ve firmě za zcela nebo převážně dostačující. K tomu téměř 89 % by se chtělo či spíše chtělo dále vzdělávat ve svém oboru a byli by tomuto vzdělávání ochotni obětovat především čas, částečně pak své osobní volno a peníze. Tuto možnost zvolilo 54 THP a všichni z kategorie zaměstnanců D, kteří se šetření zúčastnili. Tato doplňující otázka (zda jsou ochotni něco obětovat) však vzbudila asi největší ohlas u respondentů, neboť byla nejvíce vyplňovanou. Je to

tedy signálem pro společnost, že by se na tuto oblast mohla zaměřit, jelikož má pracovníky, kteří by se chtěli aktivně vzdělávat a navíc jsou ochotní tomu něco obětovat, což je především v dnešní době vzácnost.

Zaměstnanci podniku by také měli zájem se vzdělávat i v jiných oblastech, než je jejich obor a to ve více, než 60 % případů. Tato procenta představují celkem 43 pracovníků, z nichž 39 je THP a zbývajících 4 kategorie D, opět je struktura různorodá, jedná se o muže i ženy různého stupně dosaženého vzdělání a délky působení ve společnosti, nelze zde vypožorovat žádné pravidlo či souvislost při zájmu o vzdělávání. Jinými obory, o které byl zájem mezi pracovníky, jsou například jazyky, marketing, informatika, řízení pracovníků, ale také podrobné seznámení se s vyráběnými produkty společnosti v případě pracovníka, který působí ve společnosti krátce.

Návrhy na změnu stávající situace

Téměř 75 % dotazovaných by si přálo změnu ve stávajícím systému hodnocení (jedná se o všechny zaměstnance kategorie D a 42 THP, z nichž téměř všichni uváděli, že je nejvíce motivuje výše základní mzdy či OSOH) a více než 71 % z nich by si tuto změnu představovalo v oblasti odměňování, nejčastěji především mzdové tarify a OSOH.

Co se týče poskytovaných benefitů, pak má více, než 26 % pocit, že současná nabídka benefitů je v podniku dostačující. Více, než 42 procent z dotázaných však zaujala nabídka příspěvku na dopravu a 18 % by si přálo půjčky zaměstnancům. Finanční příspěvek na dopravu zaujal z 80 % THP, mezi nimiž se vyskytovala pouze jedna žena. V poměru 60:40 jsou respondenti pro flexibilní poskytování benefitů oproti pevnému poskytování.

Souhrn

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nelze vypožorovat žádnou závislost mezi nespokojeností se stávajícím systémem a některým z faktů jako např. věk, pohlaví, vykonávaná činnost v podniku nebo délka praxe v podniku. Z toho lze tedy usoudit, že stávající situace a poměry ve společnosti vyžadují komplexnější změnu.

3.11 Konkurence

Vzhledem k velikosti podniku a jeho relativně širokému spektru působnosti (nejenom vývoj a prodej důlních strojů a jejich součástí, ale také servisní činnost a výroba elektroinstalačních zařízení pro práci v dolech), lze v našich podmínkách jen stěží mluvit o konkurenčním prostředí. Ostatní podniky, které na našem území působí v oblasti výroby důlních zařízení či jejich součástí, jsou spíše malými až středními firmami (kolem 100 zaměstnanců) s nevelkým produktovým portfoliem. Tyto podniky rovněž dodávají svou produkci spíše jen do dolů na území ČR nebo blízkých zemí jako Polsko, Slovensko či jsou subdodavateli větších firem (T Machinery a.s.) působících na našem i zahraničním trhu nebo výroba důlních zařízení tvoří jen část jejich činností. Většina těchto podniků působí v Moravskoslezském kraji v okolí Ostravy a Opavy.

Podniky, působící v oblasti výroby a prodeje důlních zařízení a jejich součástí jsou například:

- **SE – MI Technology a.s.** (výroba a oprava strojů a zařízení; počet zaměstnanců: 102 – stav v r. 2010)
- **FERRIT s.r.o.** (výroba a oprava strojů a zařízení určených do prostředí s nebezpečím výbuchu, koupě zboží za účelem dalšího prodeje; počet zaměstnanců: 242 – stav 2011),
- **TRANSL, v.o.s.** (výrobu komponent a náhradních dílů pro dopravu materiálů v důlních provozech; počet zaměstnanců: 32 – stav 2011),
- **FERRAM STROJÍRNA s.r.o.** (výroba strojních zařízení a montážních celků, důlních zařízení a zakázková výroba svařenců; počet zaměstnanců: 107 – stav 2010),
- **DUVAS – UNI, s.r.o.** (výroba a servis důlních strojů; počet zaměstnanců: 45 – stav 2010) (or.justice.cz, [online], 2012).

Významnější společností z výše uvedených se jeví společnost SE – MI Technology a.s., která je součástí skupiny ALTA, dále pak společnost FERRIT s.r.o. a FERRAM STROJÍRNA s.r.o.

3.11.1 SE – MI Technology a.s.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku k 3. 4. 1996 Krajským soudem v Ostravě. Jejím majitelem je Alta a.s. (od roku 2008) a základní kapitál společnosti je 1 000 000 Kč (Výroční zpráva společnosti, 2010).

Skupina ALTA patří k nejvýznačnějším českým výrobně – engineeringovým společnostem v oblasti strojírenství. V přehledu nejvýznamnějších zákazníků se opět (stejně jako u dalších jmenovaných podniků) mimo jiné setkáváme s T Machinery a.s. (alta.cz, [online], 2013).

Zpočátku se firma zabývala pouze nákupem a prodejem důlní techniky, později svoji působnost rozšířila o vlastní vývoj a výrobu strojů a zařízení (Výroční zpráva společnosti, 2010).

V roce 2010 měla společnost 102 zaměstnanců. Jejím cílem je zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří mají zájem se neustále vzdělávat, a proto klade důraz na vzdělávání zaměstnanců a zvyšování kvalifikace pomocí kurzů a seminářů (Výroční zpráva společnosti, 2010).

Jelikož poslední veřejně dostupná Výroční zpráva společnosti SE – MI Technology a.s. na internetových stránkách www.justice.cz je z roku 2010, budou nadále porovnávány jednotlivé položky s firmou T Machinery a.s. právě za tento rok.

Náklady na zaměstnance

Tabulka 14: Náklady na zaměstnance v roce 2010

v tis. Kč

	Mzdové náklady	Sociální náklady	Náklady na soc. a zdrav. pojištění	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
T Machinery a.s.	75 778	2 097	25 004	270	381
SE – MI Technology a.s.	26 512	894	8 981	100	364

(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností pro rok 2010)

Po přepočtu na jednoho zaměstnance kvůli srovnatelnosti vychází celkové náklady na jednoho zaměstnance u firmy T Machinery a.s. na 381 000 Kč a u firmy SE – MI Technology a.s. na 364 000 Kč. Firma SE – MI Technology a.s. má o 17 000 Kč nižší náklady na zaměstnance.

Tabulka 15: Průměrná mzda v roce 2010

v tis. Kč

	Mzdové náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda za měsíc
T Machinery a.s.	75 778	270	23,39
SE – MI Technology a.s.	26 512	100	22,09

(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností pro rok 2010)

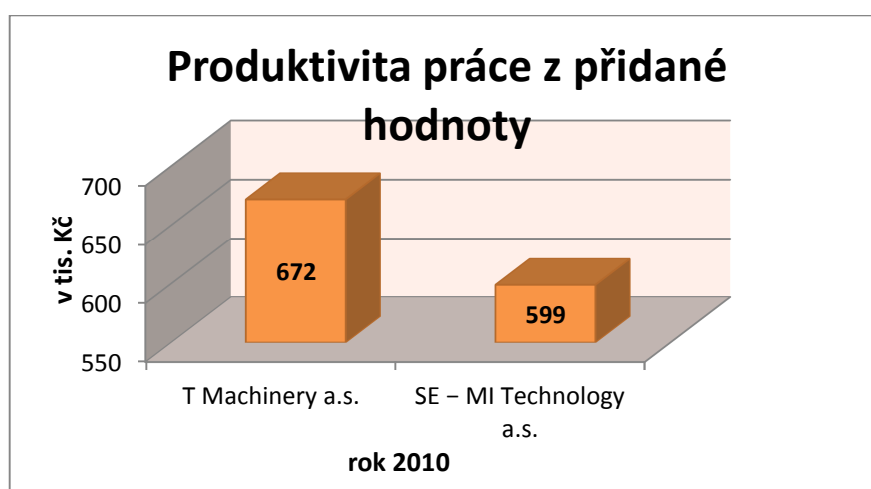
Průměrná měsíční hrubá mzda u společnosti T Machinery a.s. je 23 390 Kč, zatímco u SE – MI Technology a.s. je tato mzda 22 090 Kč. Společnost T Machinery a.s. tedy poskytuje svým zaměstnancům o **1 300 Kč vyšší mzdu**.

Příčinou nižších nákladů na zaměstnance u firmy SE – MI Technology a.s., respektive mzdových nákladů, může být mimo jiné fakt, že Moravskoslezský kraj, ve kterém

se podnik nachází, má rovněž vysokou míru nezaměstnanosti 11,44 %. To znamená, že pracovní síly je v kraji nadbytek a firmy si tedy mohou diktovat podmínky, tzn. i výši platu tak, aby byla přijatelná pro ně. Stejně tak hrubá měsíční mzda je v tomto kraji na 22 043 Kč, což je o 100 Kč nižší, než v Jihomoravském kraji (czso.cz, [online], 2011).

Produktivita práce

Jak dokládá graf níže, produktivita práce z přidané hodnoty je ve firmě SE – MI Technology a.s. o 73 000 Kč nižší, než u T Machinery a.s.



Graf 13: Srovnání produktivity práce
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností z roku 2010)

Poskytované benefity

Z důvodu nedostatečných informací na internetových stránkách podniku SE – MI Technology a.s. a absence dostupnosti kolektivní smlouvy nejsou známy druhy poskytovaných benefitů.

Volné pracovní pozice

V nedávné době podnik obsazoval volné pracovní místo na pozici obsluha vrtačky NC, na kterou požadoval vyučení a nejméně 2 roky praxe v oboru. Hodinová mzda, kterou podnik nabízel, byla min. 70 Kč, což při 40 hodinovém pracovním fondu za měsíc činí zhruba 11 200 Kč (prace.kurzy.cz, [online], 2000 – 2013).

V porovnání s nabídkou na pozici obsluha horizontálních vyvrtávaček od T Machinery a.s. (kapitola 3.12), která je srovnatelná, vyžadují obě společnosti tytéž předpoklady, ale firma SE – MI Technology a.s. nabízí potenciálním zaměstnancům **nižší platové ohodnocení**. Dolní hranice nabízené mzdy je asi o 3 000 Kč nižší oproti T Machinery a.s.

3.11.2 FERRIT s.r.o.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 26. 4. 1993. Firma se zabývá výrobou, vývojem, prodejem a servisem zařízení pro přepravu materiálu a osob na závěsné dráze. Tato zařízení jsou zejména důlní lokomotivy, manipulátory, hydraulické zvedací zařízení, drtiče uhlí aj. Osmdesát procent výroby je určeno pro export, zejména pro Rusko, Ukrajinu, Kazachstán, Polsko, Turecko a Čínu. Činnost společnosti zahrnuje rovněž koupi zboží za účelem dalšího prodeje (Výroční zpráva společnosti, 2011).

Sídlo společnosti se nachází ve Frýdlantu nad Ostravicí, její administrativní prostor se však nacházejí ve Frýdku Místku a jeho okolí (Výroční zpráva společnosti, 2011).

Poslední veřejně dostupná Výroční zpráva je z roku 2011, nadále tedy budou všechny položky porovnávány s T Machinery a.s. právě za tento rok.

Náklady na zaměstnance

Tabulka 16: Náklady na zaměstnance v roce 2011

v tis. Kč

	Mzdové náklady	Sociální náklady	Náklady na soc. a zdrav. pojištění	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
T Machinery a.s.	94 381	1 662	32 085	302	424
FERRIT s.r.o.	79 781	1 496	26 816	242	447

(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností z roku 2011)

Celkové náklady na jednoho zaměstnance vychází u T Machinery a.s. na 424 000 Kč, zatímco u FERRIT s.r.o. na 447 000 Kč. Společnost FERRIT s.r.o. má tedy o 23 000 Kč vyšší náklady na zaměstnance.

Tabulka 17: Průměrná hrubá mzda 2011

v tis. Kč

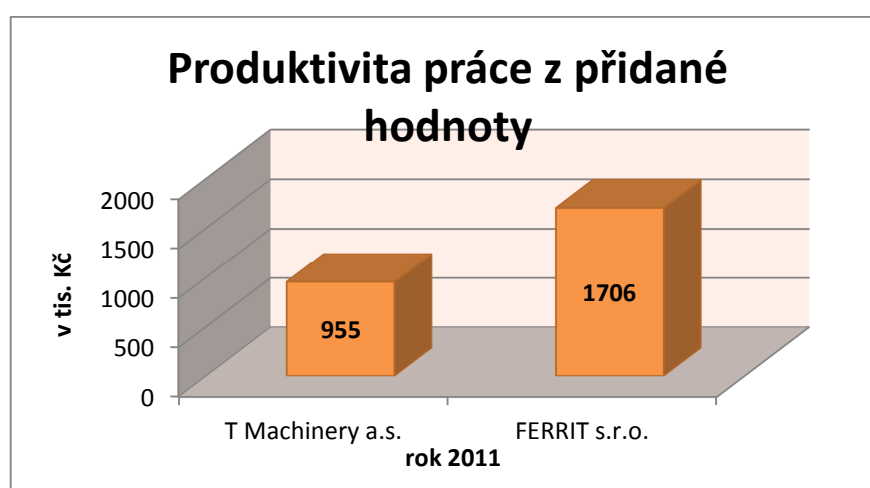
	Mzdové náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda za měsíc
T Machinery a.s.	94 381	302	26,04
SE – MI Technology a.s.	79 781	242	27,47

(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností z roku 2011)

Průměrná měsíční hrubá mzda je u společnosti T Machinery a.s. v roce 2011 26 040 Kč, zatím firma FERRIT s.r.o. nabízí svým zaměstnancům měsíční hrubou mzdu ve výši 27 470 Kč, což je o **1 430 Kč více**.

Produktivita práce

Produktivita práce z přidané hodnoty je u společnosti T Machinery a.s. v roce 2011 955 000 Kč, zatímco u firmy FERRIT s.r.o. je produktivita téměř dvakrát tak vysoká, konkrétně 1 706 000 Kč.



Graf 14: Produktivita práce z přidané hodnoty
(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností z roku 2011)

Poskytované benefity

Z důvodu nedostatečných informací na internetových stránkách podniku FERRIT s.r.o. a absence dostupnosti kolektivní smlouvy nejsou známy druhy poskytovaných benefitů.

Volné pracovní pozice

Společnost FERRIT s.r.o. v současné době nabízí na svých internetových stránkách volná pracovní místa na stejné pozice jako T Machinery a.s., tj. obsluha horizontální vyvrtávačky a obráběče kovů, neuvádí však jakékoliv bližší informace o nabízeném mzdovém rozpětí, proto nemohou být tato volná pracovní místa dále porovnávána.

3.11.3 FERRAM STROJÍRNA s.r.o.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 16. 7. 2008 a jejím majitelem je společnost FERRAM a.s. V roce 2010 zaměstnávala společnost 93 pracovníků (Výroční zpráva společnosti, 2010).

Společnost FERRAM STROJÍRNA s.r.o. vyrábí hřeblové a pásové dopravníky do dolů, dále provádí zakázkovou výrobu svařenců a montáž strojních zařízení podle dokumentace dodané zákazníkem (ferram-strojirna.cz, [online], 2007 – 2011).

Jelikož poslední veřejně dostupná Výroční zpráva společnosti FERRAM STROJÍRNA s.r.o. na internetových stránkách www.or.justice.cz je z roku 2010, budou nadále porovnávány jednotlivé položky s firmou T Machinery a.s. právě za tento rok.

Náklady na zaměstnance

Tabulka 18: Náklady na zaměstnance v roce 2010

v tis. Kč

	Mzdové náklady	Sociální náklady	Náklady na soc. a zdrav. pojištění	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
T Machinery a.s.	75 778	2 097	25 004	270	381
FERRAM STROJÍRNA s.r.o.	27 589	758	9 524	93	407

(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností pro rok 2010)

Po přepočtu na jednoho zaměstnance kvůli srovnatelnosti vychází celkové náklady na jednoho zaměstnance u firmy T Machinery a.s. na 381 000 Kč a u firmy FERRAM STROJÍRNA s.r.o. na 407 000 Kč. Firma **FERRAM STROJÍRNA s.r.o. má o 26 000 Kč vyšší náklady na zaměstnance.**

Tabulka 19: Průměrná mzda v roce 2010

v tis. Kč

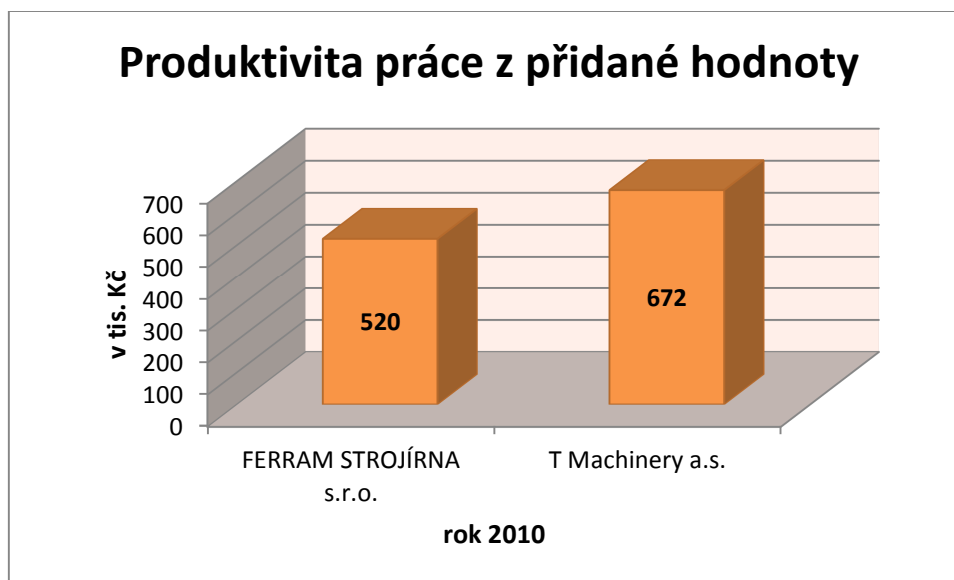
	Mzdové náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda za měsíc
T Machinery a.s.	75 778	270	23,39
FERRAM STROJÍRNA s.r.o.	27 589	93	24,72

(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností pro rok 2010)

Průměrná měsíční hrubá mzda u společnosti T Machinery a.s. je 23 390 Kč, zatímco u FERRAM STROJÍRNA s.r.o. je tato mzda 24 720 Kč. Společnost **T Machinery a.s.** tedy poskytuje svým zaměstnancům o **1 330 Kč nižší mzdu.**

Produktivita práce

Produktivita práce z přidané hodnoty je u společnosti FERRAM STROJÍRNA s.r.o. **520 000 Kč**, což je o **152 000 Kč nižší**, než u společnosti T Machinery a.s.



Graf 15: Produktivita práce z přidané hodnoty
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společností z roku 2010)

Poskytované benefity

Z důvodu nedostatečných informací na internetových stránkách podniku FERRAM STROJÍRNA s.r.o. a absence dostupnosti kolektivní smlouvy nejsou známy druhy poskytovaných benefitů.

Volné pracovní pozice

Na internetových stránkách www.prace.kurzy.cz nabízela společnost FERRAM STROJÍRNA s.r.o. na konci roku 2012 volné pracovní místo na pozici **horizontář CNC**, což je srovnatelná pracovní pozice s obsluhou horizontální vyvrtávačky, kterou nabízí v současné době T Machinery a.s.

Společnost FERRAM STROJÍRNA s.r.o. požaduje na pozici horizontář vyučení, znalost čtení výkresů a nejméně 2 roky praxe. Nabízená mzda činí 130 Kč na hodinu, což by při 40 hodinách za týden bylo **20 800 Kč měsíčně**. Požadavky obou společností na zájemce o tuto pracovní pozici jsou stejné, ale nabízená mzda od společnosti T Machinery a.s. je tvořena rozpětím **14 – 35 000 Kč**, mzda od FERRAM STROJÍRNA

s.r.o. se nachází mezi tímto rozpětím. Je o 6 800 Kč vyšší, než minimální nabízená T Machinery a.s. a o 14 200 Kč nižší, než maximální nabízená.

3.11.4 Shrnutí analýzy konkurence

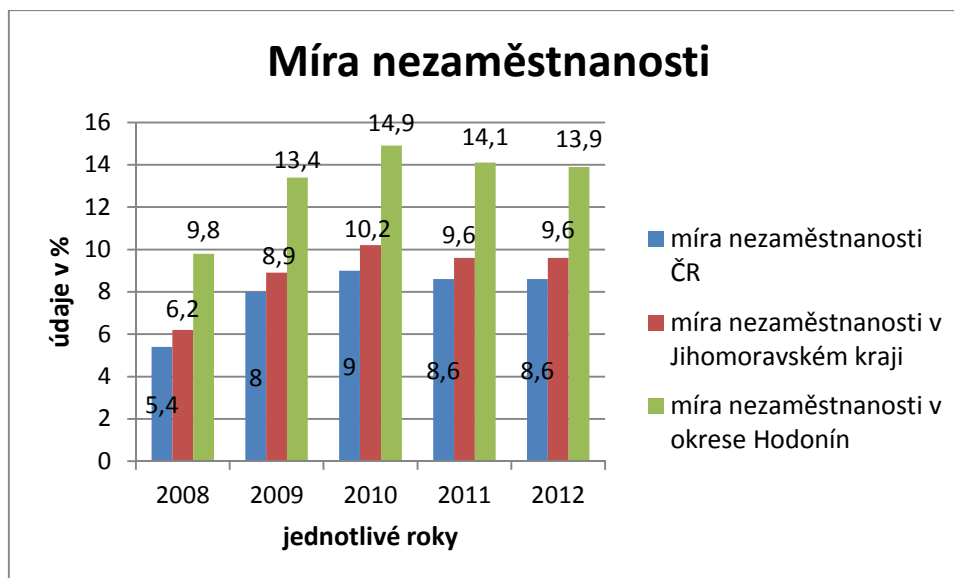
Co se týká nákladů na zaměstnance, dopadla společnost T Machinery jednou lépe a podruhé hůře, než ostatní konkurenční společnosti, tentýž výsledek byl rovněž u nabízené mzdy či produktivity práce.

Vzhledem k tomu, že se však ostatní konkurenční podniky nacházejí v jiném regionu, ba dokonce v poměrně vzdáleném kraji, pak nelze předpokládat, že by společnost čelila reálné hrozbě v podobě odchodu zaměstnanců.

3.12 Analýza trhu práce

Společnost T Machinery a.s. má své sídlo v Jihomoravském kraji v okrese Hodonín. Okres Hodonín má 156 517 obyvatel (údaj platný k 31. 12. 2011) a pravidelně se řadí k okresům s vyšší mírou nezaměstnanosti, než je celorepublikový průměr, jak dokládá i níže uvedený graf (portal.mpsv.cz, [online], 2002 – 2012).

Společnost T Machinery a.s. je tedy potenciálním zaměstnavatelem pro perspektivní pracovníky, který nabízí nadstandartní platové ohodnocení v okrese, s jinak vysokou mírou nezaměstnanosti.



Graf 16: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: zpracováno dle portal.mpsv.cz, [online], 2002 – 2012)

V letech **2008 – 2010** míra nezaměstnanosti neustále roste jak z hlediska celé ČR, Jihomoravského kraje i okresu Hodonín. To lze pochopitelně přisuzovat vlivu ekonomické krize, která podniky zasáhla. Rok **2011 a 2012** je již ve znamení mírného poklesu. Přesto, jak už bylo zmíněno, okres Hodonín se řadí dlouhodobě k okresům s velkou mírou nezaměstnanosti oproti průměru.

Protože okres Hodonín nenabízí dostatek pracovních příležitostí je nucena ta část obyvatelstva, která má zájem o práci, za ní dojíždět do okolí. Jedná se především o vzdálenější Brno, bližší Břeclav nebo třeba největšího zaměstnavatele v regionu Kordárnu Plus ve Velké nad Veličkou.

Jak lze vidět v tabulce, s nabídkou výrobního faktoru práce přichází v okrese Hodonín několikanásobně vyšší počet lidí, než je firem, které zaměstnance poptávají. Z toho vyplývá, že šance na nalezení pracovního místa je velmi malá. Tento stav, kdy nabídka převyšuje poptávku po práci, je výhodná především pro zaměstnavatele. Ti si mohou v první řadě především z uchazečů vybírat a v neposlední řadě rovněž ovlivňovat výši nabízené odměny za práci ve svůj prospěch.

Pracovní pozice z nabízených a poptávaných byly na stránkách integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí vybrány podle toho, aby co nejvíce odpovídaly skutečným pracovním pozicím ve firmě T Machinery a.s. a údaje tak byly srovnatelné. Údaje pro rok 2012 nejsou na stránkách integrovaného portálu MPSV dostupné.

Tabulka 20: Nabídka a poptávka na trhu práce pro okres Hodonín

	2010		Počet pracovníků na 1 volné prac. místo	2011		Počet pracovníků na 1 volné prac. místo
	Nabídka	Poptávka		Nabídka	Poptávka	
nižší administrativní pracovník	978	10	97,80	1018	15	67,87
obsluha strojů a zařízení	1243	104	11,95	1064	140	7,60
pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	3154	41	76,93	2763	64	43,17

(Zpracováno dle: portal.mpsv.cz, [online], 2002 – 2012)

Sama společnost v současné době (stav k 10. 5. 2013) nabízí na svých internetových stránkách dvě volná pracovní místa, a to:

- obsluha kalícího zařízení – mzdové rozpětí 14 až 19 tis. Kč/měs., požadováno je vyučení ve strojírenském oboru a praxe,
- a obsluha horizontálních vyvrtávaček se mzdovým rozpětím 14 až 35 tis. Kč/měs., požadováno je rovněž vyučení ve strojírenském oboru a praxe.

Tytéž pracovní pozice jako u nabídky a poptávky, byly vybrány pro srovnání průměrné výše hrubé měsíční mzdy v okrese a ve společnosti T Machinery a.s. Třídy zaměstnání jsou členěny dle Českého statistického úřadu.

Tabulka 21: Hrubá měsíční mzda pro Jihomoravský kraj

Třída zaměstnání CZ – ISCO	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč		Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč) v T Machinery a.s.	
	2011	2012	2011	2012
úředníci	20 828	21 624	22 197	28 750
obsluha strojů a zařízení	19 939	20 352	20 255	21 855
pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	15 360	15 571	16 033	17 945

(Zdroj: zpracováno dle portal.mpsv.cz, [online], 2002 – 2012)

Průměrná hrubá měsíční mzda ve sledovaném období roste a to jak v Jihomoravském kraji, tak v rámci společnosti. Výše průměrné mzdy je u všech tří pracovních pozic ve společnosti T Machinery a.s. vyšší, než krajový průměr. To zcela odpovídá tvrzení podniku, že nabízí nadstandartní platové podmínky v regionu, a řadí se tedy mezi perspektivní zaměstnavatele. Součástí hrubých měsíčních mezd jsou i odměny a náhrady.

3.12.1 Benefity

Ministerstvo práce a sociální věcí provádí každoročně již od roku 1993 šetření podnikových kolektivních smluv, které nazývá ISPP neboli Informační systém o pracovních podmínkách. Cílem tohoto šetření je poskytnout uživatelům (stát, instituce všeho druhu aj.) **přehled o současných trendech v kolektivním vyjednávání**. V roce 2012 bylo šetření podrobeno 1686 kolektivních smluv, které zastupovaly téměř 1 milion zaměstnanců (mpsv.cz, [online], 2012).

Nejrozšířenějším poskytovaným benefitem se stal příspěvek na stravování, který poskytuje ze zkoumaných podniků více, než 93 %. Dalším nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, který poskytuje více, než 58 % společností, rovněž poskytnutí týdne dovolené nad rámec zákona je zakotven ve více, než 78 % smluv (mpsv.cz, [online], 2012).

Naopak mezi **nejoblíbenější poskytované benefity** patří vzdělávání, stravenky a příspěvek na penzijní připojištění dle průzkumu, který provedl Svaz průmyslu a dopravy ČR spolu s ING pojišťovnou. Průzkumu se účastnilo 120 společností (spcr.cz, [online], 2012).

Společnosti poskytují v průměru 3 daňově zvýhodněné benefity, a současně platí, že s rostoucím počtem zaměstnanců roste i počet poskytovaných benefitů. A tyto benefity nejsou závislé na finanční situaci podniku. Daňově neuznatelných benefitů poskytují společnosti v průměru 6 a jsou jen málo závislé na finanční situaci podniku (spcr.cz, [online], 2012).

Společnost T Machinery a.s. poskytuje svým zaměstnancům téměř všechny z výše zmíněných benefitů, co se týká četnosti i oblíbenosti. Na co by se společnost mohla zaměřit (což dokládají i výsledky dotazníkového šetření) je oblast vzdělávání, o kterou je obecně stále větší zájem. Je to jeden z možných způsobů, jak si utvářet a udržovat vzdělané a zanícené pracovníky.

3.13 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejuniverzálnějších analytických technik. Cílem je identifikovat hlavní vnitřní a vnější faktory, které na společnost působí. Vnitřní faktory zahrnují silné a slabé stránky společnosti, zatímco vnější faktory příležitosti a hrozby. Mezi nejvýznamnější vlivy z vnějšího prostředí patří legislativa, ekonomika, životní prostředí, veřejný sektor a mnoho dalších (managementmania.com, [online], 2011 – 2013).

Označení SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Autorem této analýzy je Američan Albert Humphrey, který ji vymyslel v 60. letech 20. století (managementmania.com, [online], 2011 – 2013).

3.13.1 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

SWOT analýzy bude využito ke shrnutí výsledků předchozích dílčích analýz. Jednotlivým položkám silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb bude přidělen stupeň důležitosti od 1 jako nejméně důležitý po 5 jako nejvíce důležitý. U současného stavu značí číslo 1 špatnou situaci naopak číslo 5 nejlepší. Posléze bude důležitost vynásobena hodnotou současné situace a tyto hodnoty budou sečteny.

Vnitřní faktory

V následujících tabulkách budou znázorněny silné a slabé stránky společnosti. Tyto faktory jsou ovlivnitelné společností v plné míře a je třeba jim věnovat pozornost, zvláště pak slabým stránkám, které snižují hodnotu podniku.

Tabulka 22: Silné stránky společnosti

Silné stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
dlouhá působnost na trhu, dobré jméno	3	3	9
péče o zaměstnance – důkazem toho je umístění v prestižní soutěži PATRON	4	3	12
společnost ustála ekonomickou krizi s kladným VH a současně nepropouštěla zaměstnance	3	3	9
vysoký podíl exportu	3	3	9
jeden z největších zaměstnavatelů v regionu	3	3	9
dobré vztahy se spolupracovníky	4	5	20
srozumitelný systém tvorby mzdy	5	4	20
dobré vztahy s nadřízenými	4	5	20
dostupnost potřebného vybavení pro pracovní výkon	3	4	12
celkem	120		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 23: Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
zvýšená míra fluktuace zaměstnanců	4	3	12
větší váha je přisuzována času strávenému v práci, než skutečně odvedenému výkonu	5	2	10
pozdní poskytnutí informací k plnění pracovním úkolům	5	3	15
pouze neformální hodnocení či jeho absence	4	2	8
absence pravidelného přehodnocování výše mezd	4	1	4
celkem	49		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnější faktory

V následujících tabulkách budou znázorněny příležitosti a hrozby společnosti. Tyto faktory pocházejí zvenčí podniku, a ačkoliv je nezbytné věnovat jim pozornost, nelze jejich působení ovlivnit.

Tabulka 24: Příležitosti společnosti

Příležitosti	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
vstup na nové trhy	4	3	12
není vyvíjen tlak na růst mzdy (vysoká nezaměstnanost)	3	3	9
situace na trhu práce, kdy nabídka převyšuje poptávku (velká možnost výběru)	3	3	9
minimální konkurence	4	3	12
díky vysoké míře fluktuace zaměstnanců nerostou náklady na mzdy (nový zaměstnanec = nižší mzda)	5	3	15
fondy EU na vzdělávání	3	1	3
celkem	60		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 25: Hrozby společnosti

Hrozby	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
zvýšená míra fluktuace může mít za následek únik citlivých informací	4	2	8
růst inflace a sazby DPH	4	3	12
ekonomická situace	4	2	8
růst ostatních daní, sociálního a zdravotního pojištění	4	2	8
celkem	36		

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.13.2 Souhrnné hodnocení

Z tabulky, která je uvedena níže, vyplývá na základě provedené SWOT analýzy, že u společnosti převládají notně silné stránky nad slabými a to v poměru téměř 50 % k necelým 18 %. Stejně tak je tomu v případě převahy příležitostí nad hrozbami, rozdíl mezi nimi je téměř 9 %. Firma by teda měla zaujmout strategii, kdy využije svých silných stránek k proměně příležitostí. Nesmí však zapomínat ani na případné hrozby a snažit se o eliminaci svých slabých stránek.

Tabulka 26: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy

Faktor	Hodnota celkem	Relativní četnost
Silné stránky	120	45,28 %
Slabé stránky	49	18,49 %
Příležitosti	60	22,64 %
Hrozby	36	13,59 %
Celkem	265	100 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část bakalářské práce bude věnována vlastním návrhům řešení současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti T Machinery a.s. Na základě zjištěných nedostatků budou provedeny návrhy na jejich eliminaci či zlepšení, které by měly vést k vyšší motivaci zaměstnanců, příjemnějšímu pracovnímu prostředí a v důsledku toho k vyšší výkonnosti a produktivitě, která bude ku prospěchu společnosti. Tyto návrhy budou vycházet z provedených analýz, především pak z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným systémem.

Hlavními negativními jevy, které odhalily jednotlivé analýzy, a které se ve společnosti vyskytují, jsou:

- absence hodnocení pracovníků,
- nesrozumitelný systém odměňování,
- pozdní informovanost,
- míra odpovědnosti se neshoduje s výší mzdy.

Dalšími **oblastmi, které nabízejí prostor ke změně**, jsou:

- vzdělávání zaměstnanců,
- zrušení některých stávajících benefitů, tvorba nových,
- úprava pracovní doby u THP,
- placení přesčasů u THP, hodinová mzda u režijních dělníků,
- eliminace strachu ze ztráty zaměstnání.

4.1 Hodnocení pracovníků

Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že k hodnocení pracovníků dochází nejčastěji neformálním způsobem a nepravidelně, ve většině případů však vůbec. Současně však bylo zjištěno, že o hodnocení svého pracovního výkonu by měla převážná většina respondentů značný zájem. Bylo by tedy na místě zavést jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců.

Optimální by bylo provádět formální hodnocení dvakrát do roka. Například vždy na konci června a v prosinci daného roku. Nejefektivnějším způsobem provádění hodnocení by byl pochopitelně rozhovor, avšak jedná se o časově nejnáročnější formu. Vzhledem k tomu byla dána přednost hodnotícímu formuláři.

Z možných metod provádění hodnocení byla zvolena metoda **řízení podle stanovených cílů**, která je orientována na **minulost**. Prostor bude však také dán samostatnému pracovníku, který se bude moci vyjádřit k hodnocení nadřízeného.

Vždy na začátku daného období (v našem případě např. dvakrát do roka) by se dohodl nadřízený pracovník se svým podřízeným na tom, jakých cílů a kdy má být za dané období dosaženo. Během tohoto období je průběžně sledováno, do jaké míry jsou cíle naplňovány, případně korigováno jejich plnění. Na konci období bude výstupem hodnotící formulář vyplněný jak nadřízeným, tak pracovníkem. Následovat by pak mělo seznámení pracovníka s výsledky dotazníku a krátký pohovor s nadřízeným.

Formulář bude jednak zpětnou vazbou pro pracovníka, zda dělá svou práci dobře či má jisté rezervy a jednak může být výchozím bodem pro nadřízeného, např. při rozhodování o nároku na čerpání některých zaměstnaneckých benefitů.

Hodnotící formulář by měl obsahovat stručný popis dohodnutých cílů, kterých má být dosaženo, dále kritéria hodnocení, která jsou zohledňována, a bude v něm místo pro vyjádření se zaměstnancem k danému hodnocení. Toto vyjádření zaměstnance může sloužit jako podklad nadřízenému pro individuální přístup v budoucnu (v dalším období). Vyplněné formuláře by pak byly archivovány ve složkách pracovníků.

Zvolená forma hodnocení zaměstnanců patří do kategorie finančně nenáročných, neboť náklady tvoří pouze kancelářský materiál. Z hlediska času se jedná také spíše o méně náročnou metodu.

Tabulka 27: Návrh hodnoticího formuláře

<u>Hodnoticí formulář</u>		
Jméno a příjmení zaměstnance (hodnoceného):		
Jméno a příjmení nadřízeného (hodnotícího):		
Datum provádění hodnocení:		
Dohodnuté stanovení cílů:		
Hodnocení nadřízeného		
Kritéria hodnocení	Stupeň splnění 1 – 5 (uved'te číslo 1 – 5; 1 pro nesplňuje, 5 pro zcela splňuje)	
Kvalita odvedené práce		
Kvalita spolupráce s nadřízenými		
Kvalita spolupráce s ostatními pracovníky		
Úroveň komunikace		
Splnění cíle		
Objem pochybení		
Samostatnost při plnění úkolů		
Spolehlivost		
Názor zaměstnance		
Je podle Vás hodnocení objektivní?		
Jaká je Vaše nejsilnější stránka?		
Myslíte si, že Vaše schopnosti využíváte naplno nebo máte ještě rezervy? Pokud máte rezervy, co by Vás motivovalo je naplno využít?		
Datum:	Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance:

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Srozumitelný systém odměňování

Jak vyplynulo z názorů zaměstnanců, ne všichni jsou plně seznámeni či zcela nerozumí tomu, jakým způsobem dochází ve společnosti k odměňování či jak je konstruována jejich mzda. Ti, kteří tomuto systému rozumí, přesto tvrdí, že je příliš složitý či nepřehledný, nebo dokonce že není transparentní.

V případě, že společnost nebude chtít věcnou strukturu systému měnit, měla by alespoň pověřit vedoucí pracovníky tím, aby svým podřízeným tento systém znovu podrobně vysvětlili a osvětlili případné nejasnosti tak, aby každý pracovník přesně věděl, za co a jak je odměňován.

4.3 Informační toky

Na základě tvrzení zaměstnanců, že „včerejší informace se k nim dostanou možná zítra“, by mělo v podniku dojít ke zlepšení systému informačního toku a potažmo celé komunikace. Jak bylo zjištěno, jedná se častěji o překážku správného toku na úrovni nadřízený – podřízený, než mezi spolupracovníky navzájem. Bylo by tedy vhodné v této oblasti něco změnit.

Při pozdním informování o změnách či nových situacích se vytváří na pracovišti tlak a stres. Tyto situace jsou vyvolány skluzem veškerých dalších navazujících činností, které již není reálné stihnout v termínech, které byly na začátku projektu (činnosti, úkolu atd.) stanoveny. Vzniklý tlak a stres na pracovišti vyvolává pouze další negativní vlivy a snižuje kvalitu a produktivitu následné práce, protože v důsledku může dojít snadněji k chybě.

Záleží především na tom, zda jsou si vedoucí pracovníci vědomi, že je něco špatně, že jejich podřízení nemají potřebné informace k náplni své pracovní činnosti řádně a včas dostupné. Vedoucí pracovník si vždy musí plně uvědomovat, jakým stylem či formou podává podstatné informace, s jakým časovým předstihem, v jakém rozpoložení, zda

bylo plně pochopeno vše, co jím bylo sděleno a především, zda požadavky, které byly vysloveny, jsou reálné.

V případě, že si vedoucí pracovník nebude v této oblasti komunikace s podřízenými natolik jist, že by potřeboval pomoci správným směrem, existuje potřebné vzdělávání formou kurzů, seminářů, školení.

Příkladem takového kurzu může být **kurz Efektivní komunikace** od Školy komunikace, což je vzdělávací centrum, které působí v Praze a Liberci. Kurz se koná právě v těchto dvou městech v termínech 11. 10. a 16. 11. 2013 a jeho **cena** je 1 200 Kč za kurz v Liberci a 1 500 Kč za kurz konaný v Praze. Vzdělávací centrum rovněž nabízí akci 2 + 1 osoba zdarma, což je lákavá nabídka při počtu vedoucích pracovníků ve společnosti 30 (momentální stav) by došlo k výrazné úspoře nákladů (skolakomunikace.cz, [online], 2013).

Právě tento kurz byl vybrán z důvodu svého obsahu, neboť Škola komunikace na svých internetových stránkách jako jedna z mála **jasně a detailně definuje obsah kurzu** a jeho průběh. Rovněž tato instituce nabízí možnost vrácení poplatku za seminář v případě, že účastník nebude s jeho obsahem spokojen, že nenaplní očekávání. V ceně kurzu je rovněž občerstvení, použité materiály, následné konzultace po e – mailu a samozřejmě osvědčení o absolvování. Obsahem kurzu je například to, že se účastníci naučí rozlišovat efektivní a neefektivní styly komunikace, principy aktivního naslouchání, konstruktivní kritiku, ale především, jak předat informace tak, aby dopadly na úrodnou půdu u posluchače a nebylo nutné je opakovat (skolakomunikace.cz, [online], 2013).

Protože není předem znám počet vedoucích pracovníků, kteří by se kurzu chtěli účastnit, nelze vyčíslit v přesné výši náklady. Lze však říci, že pokud by se zúčastnilo všech 30 pracovníků a za předpokladu, že by každý třetí měl účast zdarma, pak by celkové náklady činily 20 x 1 500 Kč, tedy celkem **30 000 Kč**. Zvolena byla účast na pražském kurzu, neboť toto město je lépe dostupné z důvodu vzdálenosti. V otázce nákladů je nezbytné počítat rovněž s výší cestovních náhrad a stravného.

Náklady na stravné by činily dle Vyhlášky 471 z roku 2012 nejméně 100 Kč na osobu, tzn. že celkem by náklady činily 3 000 Kč, v případě vyplácení nejvyšší sazby (121 Kč) pak 3 630 Kč. Dalšími náklady jsou výdaje na pohonné hmoty. Průměrná cena motorové nafty je dle vyhlášky 36,50 Kč. Vzdálenost místo konání kurzu – sídlo společnosti T Machinery a.s. je 281 km tam a 281 km zpět. Pokud by se kurzu účastnilo všech 30 vedoucích pracovníků a v jednom automobilu je místo pro 5 osob, pak by bylo třeba 6 automobilů (Zákoník práce, 2013; Vyhláška 471, 2012).

Výpočet **výdajů za pohonné hmoty** je tedy následující:

$$281 \times 2 \times 4,5 / 100 \times 36,50 \times 6 \approx 5\,539 \text{ Kč}$$

Pozn. Pro výpočet průměrné spotřeby paliva na 100 km byly zvoleny parametry automobilu Škoda Octavia 1,6 TDI 77 kW a její udávaná kombinovaná spotřeba.

4.4 Výše mzdy vs. míra odpovědnosti

Dle názoru zaměstnanců (především dělnické profese) výše mzdy nekoresponduje s odpovědností, která je na jednotlivých pracovních pozicích vyžadována. S tím rovněž souvisí fakt, že ve společnosti nedochází k pravidelnému přehodnocování výše mezd.

Ve společnosti by mělo dojít k přehodnocení jednotlivých tarifních stupňů (tříd) a to jak v návaznosti na stupeň odpovědnosti, tak také na vyžadované zkušenosti, schopnosti či vzdělání a mělo by k tomu docházet pravidelně v intervalu 1 roku až 2 let, dle aktuálních potřeb podniku a přiměřeně k situaci.

Tato změna by byla především časově náročná.

4.5 Vzdělávání zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo příjemné zjištění a to, že zaměstnanci nejenom, že jsou ochotni se dále vzdělávat, ale projevíli dokonce svůj zájem i do té míry, že by byli ochotni obětovat svůj čas, peníze či osobní volno. O vzdělávání měli zájem jak ve svém oboru, tak v mnoha jiných odvětvích.

Vzdělávání v oboru, ve kterém pracovníci působí, by měla být ve společnosti samozřejmostí, proto bude pozornost soustředěna na v dnešním světě tolik podstatnou otázku jazyků.

Kvůli zaměření společnosti a jejímu exportu na východ Evropy je ve společnosti ceněn hlavně ruský jazyk, na druhém místě pak jazyk anglický.

Jsou pracovníci, kteří pro svůj pracovní výkon jazyk nezbytně potřebují jako např. obchodní oddělení, spojovatelky na telefonu aj., a pak jsou pracovní pozice, které jazyk nepotřebují jako nezbytnou součást pracovní náplně. Přesto by tato možnost vzdělávání pro ně byla přínosem či výzvou.

4.5.1 Výuka jazyků

Každý zaměstnanec, který ke své náplni práce potřebuje využívat cizí jazyky, by měl **nárok na plně hrazenou výuku jazykových kurzů** v hodnotě 5 000 Kč ročně **za předpokladu**, že dosáhl alespoň nadpolovičního bodového hodnocení z hodnotícího formuláře, tzn. 23 bodů a více.

Každý zaměstnanec, který ke své náplni práce výuku cizích jazyků sice nezbytně nepotřebuje, ale měl zájem by se vzdělávat, protože např. usiluje o vyšší pozici, na které je znalost jazyka vítána či nezbytná, by měl nárok na **částečně hrazenou výuku jazykových kurzů** v hodnotě 2 500 Kč ročně **za předpokladu**, že dosáhl alespoň nadpolovičního bodového hodnocení z hodnotícího formuláře, tzn. 23 bodů a více.

Výuka cizích jazyků, resp. ruského a anglického jazyka, by probíhala v menších skupinkách v prostorách společnosti po skončení pracovní doby. Délka trvání jedné lekce by byla **90 minut**. Každý ze zájemců by se mohl rozhodnout, zda pouze vyčerpá příspěvek, který na své vzdělávání obdržel v rozsahu, který této hodnotě odpovídá nebo zda se bude i sám podílet na finančních nákladech a výuku si zintenzivní.

Následuje návrh jazykových kurzů, od Agentury Hermés, která působí po celé ČR.

Tabulka 28: Nabídka jazykových kurzů

Počet objednaných 90 min. (2x 45 minut)	Cena za 45 minut výuky (v Kč)	Cena za kurz při počtu 1 – 3 osoby (v Kč)
5	339	3 390
10	329	6 580
15	319	9 570
20	309	12 360
25	299	14 950
30	289	17 340

(Zdroj: zpracováno dle agentura-hermes.cz, [online], 2013)

Právě Agentura Hermés byla z pestré nabídky jazykových škol a institucí vybrána proto, že nabízí i firemní jazykové kurzy, kurzy pro různé velké skupiny, zaměřuje se na celou škálu úrovní jazykových znalostí a rovněž nabízí možnost výběru, zda lektorem bude Čech či rodilý mluvčí. Další z nesporných výhod jsou reference od známých českých či mezinárodních společností (Česká pojišťovna, České dráhy, T Mobile, aj.) a rovněž fakt, že dojíždění lektora je zdarma (agentura-hermes.cz, [online], 2013).

Dle internetových stránek agentury výše uvedené ceny jsou platné ve skupinách pro 1 – 3 osoby, počet **3 osob je tedy optimální**, neboť dochází k minimalizaci nákladů na 1 osobu. Při větším počtu osob ve skupině jednak dochází k méně intenzivní výuce a jednak se navyšují náklady na výuku o 10 – 30 %. Uvedené ceny jsou platné v případě výuky s **českým lektorem**. Pokud by firma chtěla využívat služeb rodilého mluvčího, pak je třeba počítat s navýšením ceny asi o 90 Kč na každých 45 minut výuky.

Příspěvek na výuku jazyků by musel být čerpán pouze na výuku, za předpokladu že by však nebyl vyčerpán v plné výši, lze zaměstnanci povolit čerpat tento rozdíl na nákup pomůcek potřebných k výuce, např. slovník aj. při současném předložení dokladu o tomto nákupu.

Vyčíslení nákladů bude provedeno odhadem, neboť není znám reálný počet pracovníků, kteří ke své náplni práce potřebují znalost cizího jazyka ani těch, kteří by se chtěli vzdělávat dobrovolně a současně, jaký podíl z těchto všech zaměstnanců by dosáhlo požadovaného počtu bodů v hodnotícím formuláři.

Počet pracovníků, kteří by měli zájem o vzdělávání, byl stanoven odhadem z organizačního schématu společnosti a rozložení jednotlivých zaměstnanců v úsecích. Znalost cizího jazyka by měli nesporně ovládat všichni ředitelé, neboť u nich dochází ke kontaktu se zákazníky, kteří jsou z více, než 90 % z jiných zemí, dále pak nepochybně IT oddělení, obchodní a marketingové oddělení, útvar nákupu a logistiky, oddělení servisu a útvar konstrukce. **Celkem by se jednalo o 58 pracovníků,** z nichž u 21 se dá předpokládat nutnost znalosti cizího jazyka a u zbývajících 37 pracovníků aktivní zájem o vzdělávání.

Rozsah výuky byl zvolen tak, aby cena kurzu odpovídala hodnotě příspěvku, kterou zaměstnanec obdrží, tzn. 5 000 Kč nebo 2 500 Kč. U těch pracovníků, kteří cizí jazyk na své pozici potřebují, by výuka probíhala 25 x 90 minut, u těch, kteří mají o vzdělání aktivní zájem pak 10 x 90 minut.

Tabulka 29: Odhad nákladů na vzdělávání cizích jazyků

Předpoklady pro nárok na vzdělávání			Náklady na 1 kurz pro 3 osoby	Počet hodin výuky
	Nutnost používání cizího jazyka nebo aktivní zájem o vzdělávání	Nadpoloviční počet možných bodů z hodnotícího formuláře		
21 pracovníků	nutnost	ano	14 950	25
37 pracovníků	zájem	ano	6 580	10
Náklady celkem	104 650 + 85 540 = 190 190 Kč			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Současně lze říci, že vyčíslené náklady jsou pravděpodobně nadhodnoceny a výsledné reálné by byly nižší z důvodu toho, že ne všichni vytipovaní pracovníci budou mít o vzdělávání skutečně zájem, anebo nedosáhnou dostatečného počtu bodů v hodnotícím formuláři či kombinace obojího.

4.6 Návrh nových benefitů

Vzhledem k tomu, že se nikdy nelze zavděčit všem a vzhledem k různé věkové kategorii zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují, by daly 2/3 pracovníků přednost flexibilnímu poskytování benefitů. Vzhledem k tomuto faktu a k alternativám benefitů, které zaměstnanci zvolili, že by si přáli, byl zvolen Cafeteria systém.

Cafeteria systém je stručně řečeno katalogem odměn, z nějž si mohou zaměstnanci vybírat benefity, které jim připadají atraktivní za body, které v průběhu daného období nasbírají. Tento systém je pro zaměstnance motivující, neboť na vybraný benefit je třeba nasbírat potřebný počet předem daných bodů (businessvize.cz, [online], 2010 – 2011).

Body by byly sbírány například z výsledků hodnotícího formuláře, přepočtem přínosu pro podnik, na základě uznaných přesčasových hodin či na základě odpracovaných let

v podniku. Tento systém motivuje zaměstnance a tím zvyšuje jejich výkonnost a produktivitu podniku.

I nadále by však součástí poskytování benefitů zůstaly **fixní odměny**. Mezi ty patří:

- příspěvek na stravování,
- týden dovolené na zotavenou,
- příspěvek na životní pojištění,
- věcný či peněžitý dar při životních či pracovních jubileích,
- příspěvek na rekreaci v zařízení akcionáře (tento benefit by z důvodu nevyužívání zaměstnanci mohl být zrušen).

Následuje návrh složení flexibilních benefitů, jak získat potřebné body a kolik by který benefit „stál“ bodů.

Tabulka 30: Návrh flexibilních benefitů

Benefit	Hodnota benefitu	Potřebný počet bodů
příspěvek na dopravu	5 000 Kč	50
Dárkový Pass	500 Kč / ks	5 (uplatnit nárok lze max. 4 krát)
příspěvek na předškolní zařízení	3 000 Kč	30
bezúročné půjčky zaměstnancům	5 000 – 8 000 Kč	50 – 80

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dárkový Pass je poukázka, kterou lze uplatnit v mnoha různých oblastech potřeb jako například volný čas, zdraví, cestování, kultura, ale také osobnostní rozvoj či sport. Jedná se tedy o univerzální plnění, které je o to atraktivnější a tím více motivuje, že je zcela na zaměstnanci, jakou formu jejího využití zvolí. Současně lze tento bonus využít vícekrát, pokud má zaměstnanec dostatečný počet bodů.

Tabulka 31: Návrh bodů dle délky praxe ve společnosti

Délka praxe ve společnosti	Počet bodů za období (půlrok)
1 – 2 roky	3 body
3 – 5 let	5 body
5 – 10 let	10 bodů
10 let a více	15 bodů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka přidělených bodů za přesčasy byla stanovena na základě maximálního rozsahu práce přesčas v délce 150 hodin za rok (Zákoník práce, 2006).

Tabulka 32: Návrh přidělených bodů za uznané přesčasy

Počet hodin přesčasů za období (půlrok)	Počet bodů za období (půlrok)
15 – 20	1
21 – 30	2
31 – 40	3
41 – 50	4
51 a více	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledný počet bodů by byl součtem bodů z výsledků hodnotícího dotazníku, za který lze získat maximálně 45 bodů (8 kritérií po 5 bodech), přidělených bodů za odpracovaná léta v podniku a přepočtenou hodnotou uznaných přesčasů. Celkem by tedy bylo maximálně možné získat 80 bodů za dané období.

Podmínky čerpání některých benefitů:

- v případě uplatnění bodů výměnou za **příspěvek na dopravu** nutno doložit buď jízdními doklady, stvrzenkami o nákupu pohonných hmot či jakýmkoliv jiným vhodným dokladem, že zaměstnanec skutečně na pracoviště každý den dojíždí; obdobný postup platí pro příspěvek na předškolní zařízení, kdy je zaměstnanec povinen toto doložit příslušným dokladem,

- v případě půjčky zaměstnancům bude sepsána smlouva o půjčce s přesnými smluvními podmínkami obou stran.

Náklady na tuto změnu byly vyčísleny tak, že jednomu bodu, který lze získat, byla přidělena částka **100 Kč**. Maximálně lze tedy získat peněžní či nepeněžní plnění ve výši 8 000 Kč na zaměstnance. Pokud by tedy všichni zaměstnanci dosáhli plného počtu bodů, byly by náklady na flexibilní benefity při počtu zaměstnanců 346 asi **2 768 000 Kč**. Reálné náklady budou nižší, než vyčíslené, protože jistě ne všichni zaměstnanci dosáhnou plného počtu bodů.

Druhou variantou tohoto systému by mohla být kombinace nákupu za body plus za reálné peníze u položek, u kterých je to možné. Tato varianta nikterak nesnižuje motivaci pracovníka, protože si může pořídit některé produkty levněji, než by reálně na trhu mohl, naopak se může zdát výhodnější i pro zaměstnavatele, neboť mu klesnou náklady na tento benefit (businessvize.cz, [online], 2010 – 2011).

Např. při dosažení polovičního počtu bodů a současném doplacení 300 Kč by zaměstnanec obdržel Dárkový Pass v hodnotě 500 Kč.

4.7 Pracovní doba a přesčasy

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kategorie technicko – hospodářských pracovníků by si přála **změnu pracovní doby z pevné na pružnou**. Argumentem pro tuto změnu je především to, že zaměstnanci se domnívají, že je to demotivující faktor, který dokonce snižuje jejich pracovní výkonnost.

Pro zaměstnance je pružná pracovní doba výhodou vždy, v případě zaměstnavatele tomu už tak nutně být nemusí. Jsou například momenty, kdy je nutné, aby v určitou hodinu / den byl dotyčný zaměstnanec na pracovišti z důvodu plánované firemní porady, konzultace se zákazníkem aj. Řešením výhodným pro obě strany by tedy mohla být polopružná pracovní doba.

Polopružnou pracovní dobou je myšleno, že v určitém časovém intervalu by se zaměstnanci museli na pracovišti vyskytovat povinně. Tento „nařízený“ čas by byl každý den ve stejnou dobu a zahrnoval by poměrnou část denního fondu pracovní doby. Například každý den od 9 hodin do 14 hodin by se zaměstnanci museli vyskytovat na pracovišti, což činí 5 hodin z celkových 8 hodin. To znamená, že zbývajících 3 hodiny denní pracovní doby by si mohli zaměstnanci sami určit, jak by chtěli. Záleželo by na každém pracovníkovi, zda dává přednost dřívějšímu odchodu z pracoviště domů nebo si naopak raději déle přispí.

Náklady související s touto změnou by byly nulové. Za předpokladu, že by byla tato forma zavedena, tak by se veškeré firemní zasedání, případné schůzky se zákazníky či porady a jiné nezbytné události, sjednali vždy na dobu, kdy jsou na pracovišti přítomni všichni zaměstnanci a nemohlo by se tak stát, že by někdo někde chyběl nebo nebyl k zastižení.

Dalším zjištěním, které vyplynulo z dotazníku mezi zaměstnanci, je **nespokojenost s placením přesčasů u THP**. Není lehkou otázkou, zda zvolit hodinovou nebo úkolovou mzdu, každá má svá pro a proti. V případě hodinové mzdy je kladem vyšší kvalita odvedené práce, neboť nezáleží na času stráveném nad prací, pokud jste placeni za hodinu práce, nikoliv za hotové řešení, produkt. Zápolem je určitě nižší produktivita práce z téhož důvodu. A totéž, ale obráceně platí pro úkolovou mzdu, která podněcuje pracovníky k vyššímu výkonu s vidinou vyššího výděлку, ale často na úkor nižší kvality.

Bylo by nesmyslem poskytovat TH zaměstnancům hodinovou mzdu, neboť reálně to není aplikovatelné, protože zaměstnanci nekonají pořád tutéž nebo obdobnou práci, každá je jinak náročná a má jinou dobu trvání. Hlavním důvodem jsou ale především neustálé a rychlé změny v jednotlivých činnostech. Hodinová mzda je tedy optimálním řešením. Méně optimální se zdá být proplácení přesčasů strávených na pracovišti, zvláště v případě, že nejsou vázány na výkon. Proplácení přesčasů je vhodné u spolehlivých zaměstnanců, což ne vždy může nadřízený zhodnotit, zvláště pokud je zaměstnanec v podniku krátce apod. Může se tak stát, k čemuž také ve společnosti dle zjištění

dochází, že pracovník, který splní zadané úkoly či cíle, kterých má v daném období (den, měsíc) dosáhnout za k tomu vyhrazený čas (8 hodin/den), je odměňován méně, než ten který těchto cílů dosáhne za mnohem delší čas, který tráví na pracovišti tzv. dobrovolně. Jinak řečeno, že za stejný objem odvedené práce náleží jednomu vyšší a jednomu nižší odměna, ačkoliv produktivnější je prvně zmíněný pracovník.

Řešení jsou možná dvě. To první je, že by zaměstnavatel nepovolil zaměstnancům vykonávat práci přesčas. Díky tomu by nemohlo docházet k tomu, že by odměňování nebylo spravedlivé, tedy by za stejnou práci náležela stejná odměna. Současně by však mohlo dojít k tomu, že by si někteří zaměstnanci, kteří sice pracovali přesčas, ale současně vykazovali vyšší produktivitu, výrazně pohoršili. Druhým řešením je, aby přesčasy i nadále bylo možné vykonávat, ale aby byly vázány i na výkon.

Tato provázanost mezi prací přesčas a provedeným výkonem by v praxi vypadala tak, že by se každý pracovník dohodl se svým nadřízeným na splnění určitého úkolu v daném termínu. Pracovník, který by zvládl zadanou práci dříve, než v daném termínu by měl nárok na **prémie**, pracovník, který by zadanou práci stihl v termínu, ačkoliv by pracoval i přesčas, tomu by byla tato **přesčasová doba proplacena** a pracovník, který by sice trávil na pracovišti i čas mimo pracovní dobu, ale přesto neměl v daném termínu hotov svůj úkol by tento čas strávený na pracovišti, mimo pracovní dobu neměl proplacen.

4.8 Strach ze ztráty zaměstnání

Každé společnosti by mělo jít v první řadě o to, aby měla kvalitní a kvalifikované zaměstnance, kteří budou spokojení a k podniku loajální. Tuto loajalitu a jistotu pracovního místa a z toho vyplývající spokojenosti zaměstnance, je třeba podpořit všemi možnými způsoby.

Mezi zaměstnanci panuje přirozený strach o ztrátu zaměstnání, kterému se v dnešní době neubrání téměř nikdo, neboť všichni mají svoje rodiny a domy, o které se musí starat a půjčky, které musí splácet. Tento přirozený strach je v tomto regionu ještě

umocněn velmi vysokou mírou nezaměstnanosti. Jistotu trvalého zaměstnání a větší loajalitu k podniku by v pracovníkovi jistě vyvolala smlouva na dobu neurčitou, kterou by obdržel pracovník, který se osvědčil, po vypršení smlouvy staré, která byla sjednána na dobu určitou. Smlouva na dobu určitou je jistou obranou podniku do budoucnosti proti nespolehlivým či méně schopným zaměstnancům či jako pojistka při případném snižování stavů.

Dle Zákoníku práce §39 smí být sjednána smlouva na dobu určitou nejvýše dvakrát po sobě a doba trvání v souhrnu nesmí přesáhnout 3 roky (Zákoník práce, 2006).

Náklady související s touto změnou nejsou žádné.

5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Je třeba zjistit, jaká pozitiva by podniku navržený systém změn přinesl při nákladech, které by bylo třeba vynaložit.

5.1 Přínosy navrhovaných změn

Zavedení pravidelného a jednotného **systému hodnocení** pracovníků by bylo přínosem jak pro pracovníky samotné ve formě zpětné vazby na svou činnost v podniku, tak pro nadřízené a tím potažmo pro celou společnost.

Největším přínosem pro společnost by byla větší motivace pracovníků, protože jejich cílem je, aby jejich hodnocení dopadlo co možná nejlépe, neboť to bude mít za následek další odměnu ve formě flexibilních benefitů, které si za nasbíraný počet bodů budou moci vybrat.

Výsledky pravidelného hodnocení, které budou ukládány do složek jednotlivých pracovníků, mohou sloužit rovněž jako podklad pro vyhodnocení nejlepších pracovníků úseků, oddělení či celé společnosti. Jak nadřízení, tak ředitelé budou moci mít větší přehled o schopnostech svých zaměstnanců. Také se tyto výsledky mohou stát podkladem pro rozhodování o tom, kteří pracovníci jsou vhodní pro další rozvoj (kariérní růst) a těmto může být věnována větší pozornost v podobě dalších školení apod.

Zlepšení **kvality komunikace a včasné podávání informací** bude přínosem v podobě vyšší produktivity práce každého zaměstnance, neboť ubude na pracovišti zmatků a shonu, práce bude odváděna ve vyšší kvalitě, protože na ni bude dostatek času. Současně dojde k eliminaci případných chyb, které mohly vznikat v důsledku tlaku z okolí.

Přehodnocování výše mezd a stupně odpovědnosti, které náleží příslušným tarifním stupňům a třídám by bylo přínosem pro zaměstnance, kteří by se cítili náležitě ohodnoceni za svůj přínos podniku, a současně by vzrostla jejich loajálnost k zaměstnavateli. Tím by také mělo dojít k nižší míře fluktuace zaměstnanců, na kterou by měl rovněž vliv nabízených **smluv na dobu neurčitou**.

Rovněž zavedením pružné či polopružné pracovní doby u THP by došlo ke zvýšení produktivity práce a tím ke zvýšení produktivity celé společnosti, díky které by mohlo dojít ke snížení celkových nákladů podniku.

5.2 Náklady navrhovaných změn

S navrhovanými změnami jsou pochopitelně spjaty nezbytné náklady na jejich realizaci. Stručný odhad nákladů bude proveden v následující tabulce.

Tabulka 33: Odhad nákladů navrhovaných změn

Změna	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové náklady
kurz komunikace pro vedoucí pracovníky	1 500 Kč / kurz	38 539 Kč
jazykové kurzy	2 500 – 5 000 Kč	190 190 Kč
nabídka flexibilních benefitů	8 000 Kč	2 768 000 Kč
náklady celkem	2 996 729 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na kurz komunikace se skládají z ceny kurzu, cestovních výdajů v podobě spotřebovaného paliva ve služebních vozech (5 539 Kč) a hodnoty stravného pro vedoucí pracovníky (3 000 Kč; je zde počítáno s minimální sazbou stravného).

Z daňového hlediska představují navržené změny jiné důsledky pro zaměstnance a jiné pro zaměstnavatele. Nástin daňového hlediska pro společnost a pro zaměstnance je součástí tabulky.

Tabulka 34: Daňový dopad navrhovaných změn

Změna	Zaměstnanec			Společnost		
	Odvod SP	Odvod ZP	DPFO	Odvod SP	Odvod ZP	DUN
školení a vzdělávání	ne	ne	ne	ne	ne	ano
příspěvek na dopravu	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Dárkový Pass	ne	ne	ne	ne	ne	ne
bezúročné půjčky zaměstnancům	ano	ano	záleží na účelu použití	ano	ano	ne

(Zdroj: zpracováno dle Zákona o daních z příjmu, 2012)

V následující tabulce je daňové hledisko u jednotlivých flexibilních benefitů zohledněno tak, jako by **každý zaměstnanec měl nárok na každý benefit** (bez ohledu na limitující částku 8 000 Kč). Současně lze vidět, že daňově neuznatelné náklady představují vyšší částku, než daňově uznatelné.

Tabulka 35: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele

Navržená změna	Odvod sociálního pojištění (25 %)	Odvod zdravotního pojištění (9 %)	Daňově uznatelný náklad	Daňově neuznatelný náklad
školení a vzdělávání	–	–	228 729 Kč	–
příspěvek na dopravu	432 500 Kč	155 700 Kč	1 730 000 Kč	–
Dárkový Pass	–	–	–	692 000 Kč
bezúročné půjčky zaměstnancům	692 000 Kč	249 120 Kč	–	2 768 000 Kč
Celkem	1 124 500 Kč	404 820 Kč	1 958 729 Kč	3 460 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkem tedy **daňově uznatelné náklady** představují částku 1 958 729 Kč, což je 36,2 % z celkových nákladů na navrhované změny. Tato částka snižuje základ daně a současně i výslednou daňovou povinnost společnosti. **Daňově neuznatelné náklady**

jsou ve výši 2 768 000 Kč a představují 63,8 % z celkových nákladů na navrhované změny.

Náklady na navržené změny by tedy byly v maximální možné míře ve výši 5 418 729 Kč, což činí **4,23 % z celkových nákladů na zaměstnance** a **0,4 % z celkových nákladů společnosti** v roce 2011.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny ve stávajícím systému hodnocení a odměňování ve firmě T Machinery a.s. Systém hodnocení by měl být v první řadě objektivní, nezkreslený a odpovídat realitě. Předpokladem správně fungujícího systému odměňování je, že je spravedlivý, tedy že za stejnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna. Je velmi snadné ukázat na chyby, kterých se společnost dopouští, méně snadné už je se k nim postavit čelem a snažit se o jejich eliminaci. Jedná se totiž o proces ve většině případů náročný a to jak časově, tak finančně, ale v konečném důsledku nevyhnutelný, pokud je v zájmu společnosti její fungování i do budoucna.

Pokud si chce společnost udržet schopné a zapálené pracovníky, kteří cítí k podniku loajalitu, je třeba pro to udělat něco navíc, něco díky čemu se zaměstnanec rozhodne, že právě v tomto podniku chce zůstat pracovat. Tím něčím by měla být péče o spokojenost pracovníků. Spokojený pracovník se nutně nemusí rovnat ten nejlépe placený v širokém okolí. Spokojenost a věrnost si lze získat i jinou cestou. Úplně zadarmo to také nebude, ale lze dojít kompromisu, který bude vyhovovat oběma stranám. Předpokladem pro spokojenost je příjemné pracovní prostředí, které zahrnuje dobré vztahy na pracovišti, bezproblémovou komunikaci a dostupnost veškerého vybavení, kterého je třeba k náplni práce. Teprve poté je nezbytné se zaměřit na otázku výše mzdy a dalších motivujících složek ve formě benefitů a zvýhodnění, které budou dostatečně atraktivní pro zaměstnance a v ideálním případě současně daňově zvýhodněny pro zaměstnavatele.

Na základě provedených analýz byly zjištěny větší či menší nedostatky či nespokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování. Tyto nedostatky byly podrobněji rozvedeny v jednotlivých kapitolách a rovněž byly vyčísleny předběžné odhady nákladů, které by souvisely s navrhovanou změnou v dané oblasti. Vyčíslení nákladů je pouze odhadem, neboť skutečnou výši potřebných nákladů na navrhované změny lze jen těžko vyčíslit s ohledem na velké množství faktorů, které ji ovlivňují.

Součástí poslední kapitoly je taktéž vyjádření obsahující informace o tom, jaký užitek bude firma z navrhovaných změn ve stávajícím systému hodnocení a odměňování mít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGENTURA HERMÉS. *Ceník jazykových kurzů*. [online]. [cit. 2013-05-22].

Dostupné z: <http://www.agentura-hermes.cz/cenik.php>.

ALTA a.s. *Profil společnosti ALTA a.s.* [online]. [cit. 2013-05-10].

Dostupné z: <http://www.alta.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/profil-spolecnosti-alta-a-s/>.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd.

Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 92 s.

ISBN 80-722-6308-0.

BUSINESS VIZE. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*.

[online]. © 2010-2011 [cit. 2013-05-21].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NUTS za ČR ÚHRNEM*. [online]. © 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/5E002C7D87/\\$File/w-310610q486.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/5E002C7D87/$File/w-310610q486.pdf).

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

FERRAM STROJÍRNA S.R.O. *Výroční zpráva FERRAM STROJÍRNA s.r.o.* 2010. Opava: FERRAM STROJÍRNA s.r.o., 2011.

FERRIT S.R.O. *Výroční zpráva FERRIT s.r.o.* 2011. Frýdlant nad Ostravicí: FERRIT s.r.o., 2012.

FITE A.S. *BIZON 120* [online]. © 2007 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.fite-mining.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=52&lang=cs.

FITE A.S. *Podporubová zařízení* [online]. © 2007 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.fite-mining.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=55&lang=cs.

Historie společnosti T Machinery a.s. In: *Youtube* [online]. 31. 01. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=3wOQslRh9dI>. Kanál uživatele tomasnosekcz.

HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. [cit. 2013-05-3]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

Informace o společnosti T Machinery a.s., výrobní program firmy. In: *Youtube* [online]. 31. 01. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=OqAnJte4rew>. Kanál uživatele tomasnosekcz.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Časové řady*. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Nabídka a poptávka na trhu práce*. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj*. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ, 2000. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 147 s. ISBN 80-707-9202-7. Vysoká škola ekonomická v Praze.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KRAKOVIČOVÁ, Iveta. *E-mailová komunikace*. T Machinery a.s. Ratiškovice 1285, Ratiškovice 696 02. leden–květen 2013.

KURZYCZ. *FERRAM STROJÍRNA, S.R.O. - volná místa*. [online]. © 2000 - 2013 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: <http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/ferram-strojirna-sro-27852954-firma/>.

KURZYCZ. *SE-MI Technology, a.s. - volná místa*. [online]. © 2000 – 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/se-mi-technology-as-65138601-firma/>.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MPSV. *Informační systém o pracovních podmínkách (ISPP)*. [online].
[cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3360>.

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012 [cit. 2013-05-27].
Dostupné z: www.or.justice.cz.

OBCHODNÍREJSTŘÍK.CZ. *T Machinery a.s.* [online]. © 2000-2013 [cit. 2013-03-17].
Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/t-machinery-a-s-63478773/>.

OFICIÁLNÍ STRÁNKY OBCE RATÍŠKOVICE. *Baťa a.s., Důl Tomáš, Ratíškovice u Hodonína*. [online]. © 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z:
<http://www.ratiskovice.com/historie/bata-as-dul-tomas-ratiskovice-u-hodonina/>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

POLEŠOVSKÝ, Vítězslav. *Interview*. T Machinery a.s.
Ratíškovice 1285, Ratíškovice 696 02. 21. 3. 2013.

ŘIHÁK, Martin. *E-mailová komunikace*. T Machinery a.s.
Ratíškovice 1285, Ratíškovice 696 02. 6. 5. 2013.

Sbírka listin: SE – MI Technology a.s. [online]. [cit. 2013-05-18]. Dostupné z:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800333475&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=a60825379e36b21005f3499a95f14cef>.

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve složitém roce 2012*. [online]. © 2009 [cit. 2013-05-18].
Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>.

ŠKOLA KOMUNIKACE. *Co můžete očekávat*. [online]. [cit. 2013-05-23]. Dostupné z:
<http://www.skolakomunikace.cz/co-muzete-ocekavat/>.

ŠKOLA KOMUNIKACE. *Efektivní komunikace*. [online]. [cit. 2013-05-23].
Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/efektivni-komunikace/>.

T MACHINERY A.S. *O společnosti* [online]. © 2011 [cit. 2013-05-03].
Dostupné z: <http://www.tmachinery.cz/cs/o-spolecnosti>.

T MACHINERY A.S. *Výroční zpráva T Machinery a.s. 2007*.
Ratiškovice: T Machinery a.s., 2008.

T MACHINERY A.S. *Výroční zpráva T Machinery a.s. 2008*.
Ratiškovice: T Machinery a.s., 2009.

T MACHINERY A.S. *Výroční zpráva T Machinery a.s. 2009*.
Ratiškovice: T Machinery a.s., 2010.

T MACHINERY A.S. *Výroční zpráva T Machinery a.s. 2010*.
Ratiškovice: T Machinery a.s., 2011.

T MACHINERY A.S. *Profil společnosti*. [online]. © 2011 [cit. 2013-03-17].
Dostupné z: <http://www.tmachinery.cz/perch/resources/02firma1.pdf>.

Výrobní program T Machinery a.s. In: *Youtube* [online]. 31. 01. 2012 [cit. 2013-05-10].
Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=y7xsrW0M0UU>. Kanál uživatele tomasnosekc.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa	17
Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	27
Obrázek 3: Model celkové odměny	33
Obrázek 4: dobývací kombajn MB 12	42
Obrázek 5: Mechanizovaná výztuž	42
Obrázek 6: Dopravník řady SHD 225	43
Obrázek 7: Důlní lokomotiva BIZON 120	43
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti	1
Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka	23
Tabulka 2: Složky celkové odměny	32
Tabulka 3: Struktura zákazníků v roce 2012	44
Tabulka 4: Tržby za prodaná zařízení v roce 2012	45
Tabulka 5: Hospodářská situace společnosti v letech 2007 – 2012	46
Tabulka 6: Dozorčí rada	49
Tabulka 7: Představenstvo	49
Tabulka 8: Management	50
Tabulka 9: Náklady na zaměstnance	55
Tabulka 10: Celkové versus průměrné náklady na jednoho zaměstnance	56
Tabulka 11: Mzdový tarif dělnické kategorie	60
Tabulka 12: Vyplácení z fondu vedoucího	61
Tabulka 13: Mzdový tarif THZ	63
Tabulka 14: Náklady na zaměstnance v roce 2010	80
Tabulka 15: Průměrná mzda v roce 2010	80
Tabulka 16: Náklady na zaměstnance v roce 2011	82
Tabulka 17: Průměrná hrubá mzda 2011	83
Tabulka 18: Náklady na zaměstnance v roce 2010	85
Tabulka 19: Průměrná mzda v roce 2010	85
Tabulka 20: Nabídka a poptávka na trhu práce pro okres Hodonín	89
Tabulka 21: Hrubá měsíční mzda pro Jihomoravský kraj	90

Tabulka 22: Silné stránky společnosti	93
Tabulka 23: Slabé stránky společnosti.....	93
Tabulka 24: Příležitosti společnosti	94
Tabulka 25: Hrozby společnosti	94
Tabulka 26: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy	95
Tabulka 27: Návrh hodnotícího formuláře	98
Tabulka 28: Nabídka jazykových kurzů	103
Tabulka 29: Odhad nákladů na vzdělávání cizích jazyků.....	105
Tabulka 30: Návrh flexibilních benefitů.....	106
Tabulka 31: Návrh bodů dle délky praxe ve společnosti.....	107
Tabulka 32: Návrh přidělených bodů za uznané přesčasy.....	107
Tabulka 33: Odhad nákladů navrhovaných změn.....	113
Tabulka 34: Daňový dopad navrhovaných změn	114
Tabulka 35: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele	114

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prodaná zařízení T Machinery a.s. v roce 2012	45
Graf 2: Výnosy, náklady a VH z let 2007 – 2011	47
Graf 3: Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012	50
Graf 4: Rozložení zaměstnanců z pohledu muž x žena	51
Graf 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání	51
Graf 6: Věková struktura zaměstnanců.....	52
Graf 7: Počet zaměstnanců v letech 2007-2012.....	52
Graf 8: Fluktuace zaměstnanců.....	54
Graf 9: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	57
Graf 10: Mzdová produktivita	57
Graf 11: Mzdová rentabilita.....	58
Graf 12: Podíl zisku na zaměstnance	59
Graf 13: Srovnání produktivity práce	81
Graf 14: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	83
Graf 15: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	86
Graf 16: Míra nezaměstnanosti.....	88
Graf 17: Věková struktura dotazovaných	13
Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	13
Graf 19: Pohlaví respondentů	13
Graf 20: Působnost v podniku	14
Graf 21: THP vs. D	14
Graf 22: Spokojenost se systémem hodnocení	15
Graf 23: Systém odměňování	15
Graf 24: Motivace.....	16
Graf 25: Nejméně využívaný benefit.....	17
Graf 26: Náplň práce.....	17
Graf 27: Tvorba mzdy.....	18
Graf 28: Míra odpovědnosti.....	18
Graf 29: Mzdová struktura.....	19

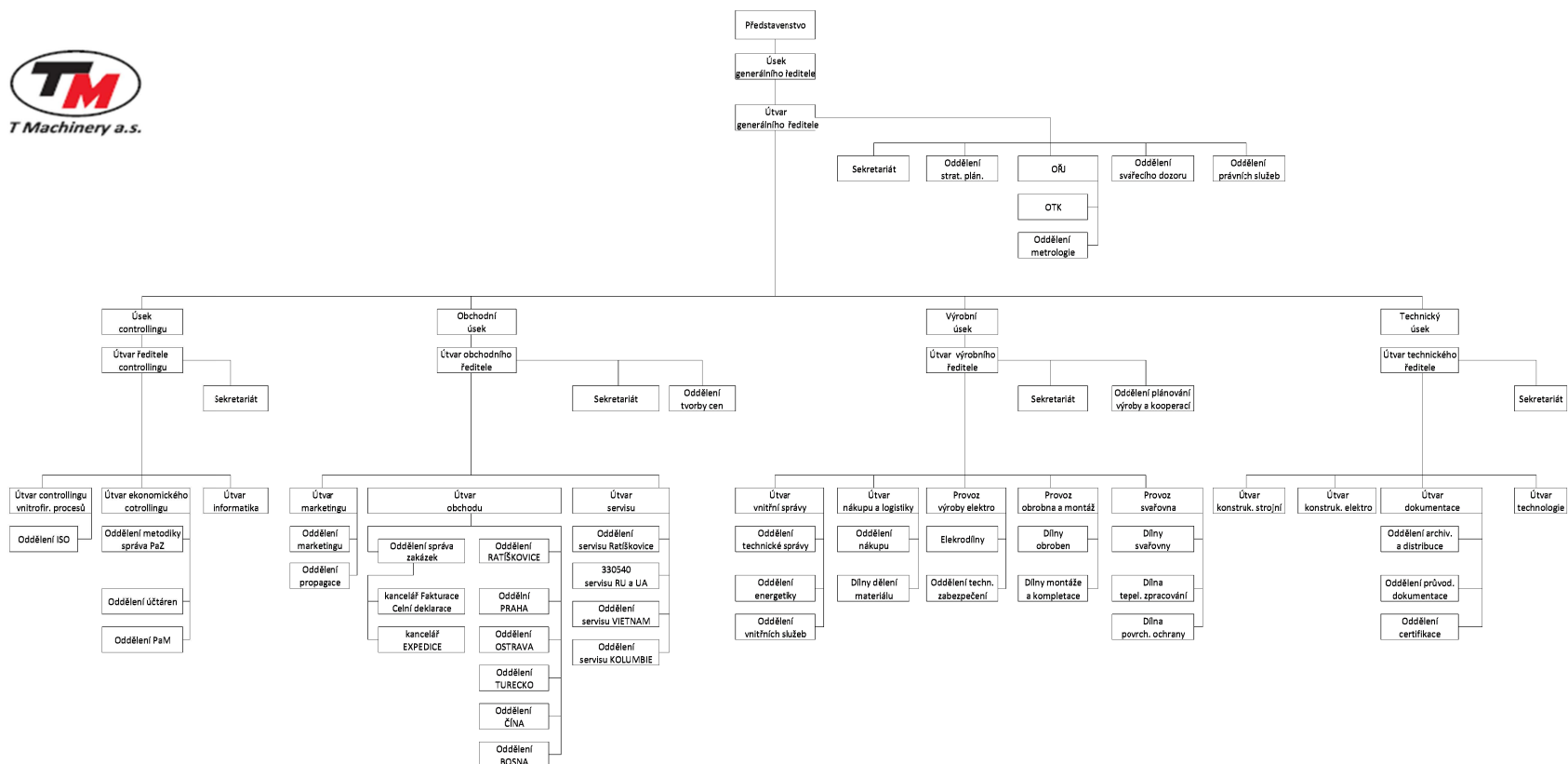
Graf 30: Odměňování schopných zaměstnanců.....	19
Graf 31: Změna zaměstnání	20
Graf 32: Strach ze ztráty zaměstnání	21
Graf 33: Vztah s nadřízenými	21
Graf 34: Pochvala od nadřízeného	22
Graf 35: Kritika od nadřízeného	22
Graf 36: Vztahy se spolupracovníky	23
Graf 37: Formální hodnocení.....	23
Graf 38: Periodicita hodnocení	24
Graf 39: Objektivnost hodnocení.....	25
Graf 40: Informace k plnění pracovních úkolů.....	25
Graf 41: Pracovní cíle	26
Graf 42: Pracovní doba	27
Graf 43: Přehodnocování výše mezd	27
Graf 44: Potřebné vybavení	28
Graf 45: Současné vzdělávání.....	28
Graf 46: Vzdělávání v oboru	29
Graf 47: Jiné obory	29
Graf 48: Kariérní růst.....	30
Graf 49: Změny ve stávajícím systému	30
Graf 50: Oblast změny	31
Graf 51: Oblast odměňování.....	32
Graf 52: Poskytované benefity	32
Graf 53: Flexibilní x pevné poskytování benefitů	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti	1
Příloha č. 2: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	2
Příloha č. 3: Grafické vyhodnocení dotazníku.....	13



PŘÍLOHA Č. 1:



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti
(Zpracováno dle: e – mailové komunikace T Machinery a.s.
2013)

PŘÍLOHA Č. 2:

Dotazník pro zaměstnance společnosti T Machinery a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Kamenovská a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, obor Daňové poradenství.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se systému hodnocení a odměňování ve Vaší firmě, který je součástí bakalářské práce. Prosím, o co nejpravdivější vyplnění všech údajů, které budou sloužit jako podklad pro zpracování grafů. Rozeslání tohoto dotazníku bylo předem schváleno vedením společnosti. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaši pomoc a Váš volný čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

Tereza Kamenovská

I. část: Obecné informace

1. Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské (i bakalářský stupeň)

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

4. Jak dlouho v podniku v tuto chvíli pracujete?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 a více let

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

- technicko – hospodářský pracovník
- dělnická profese

II. část: Současný stav, motivace

1. Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

2. Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

3. Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

- výše mzdy – základní
- pochvala, uznání
- možnost odborného růstu
- možnost kariérního růstu
- OSOH, odměny
- benefity
- něco jiného; uveďte, prosím, co:

.....

- nechci odpovídat

4. Které ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?

- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na stravování
- peněžitý příspěvek na pobyt v rekreačním zařízení
- dodateková dovolená na zotavenou
- jiný; napište prosím, jaký benefit se jedná:

.....

5. Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, proč?

.....

6. Víte, jak se tvoří a z jakých částí je složena Vaše mzda?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

7. Domníváte se, že mzdové tarify jsou v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z jakého důvodu se tak domníváte?

.....

8. Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

9. Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

10. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ano či spíše ano, pak z jakého důvodu?

.....

11. Bojíte se ztráty zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, je tento Váš strach oprávněný? Pokud ano, proč?

.....

III. část: Firemní prostředí

1. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....

2. Chválí Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy

3. Kritizuje Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy

4. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?

- dobré
- velmi dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....

5. Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?

- ano
- probíhá neformálně
- neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

6. V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?

- ano
- ne
- jen občas
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či někdy, chtěli byste, aby k hodnocení docházelo častěji? Pokud ano, proč?

.....

7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

8. Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či spíše ne, na jaké úrovni vidíte překážku správného toku informací? Jedná se spíše o nadřízené nebo spolupracovníky?

.....

9. Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nemám stanoveny cíle
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nejsou či spíše nejsou splnitelné, proč si to myslíte?

.....

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nevyhovuje či spíše nevyhovuje, jak jinak byste si toto rozvržení představovali? (pružná pracovní doba, jiný začátek/konec pracovní doby atp.)

.....

11. Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

12. Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, jedná se spíše o drobné nedostatky nebo je situace natolik vážná, že vám brání v plnohodnotném vykonávání pracovní činnosti?

.....

IV. část: Vzdělávání

1. Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vzdělávání neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

2. Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, byli byste ochotní vzdělávání něco obětovat (čas, peníze, osobní volno, aj.)?

.....

3. Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli, že ano, o jaké obory by se jednalo?

.....

4. Existuje na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím

V. část: Návrhy na změnu stávající situace

1. Chtěli byste, aby byly ve společnosti zavedeny změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu představujete:

- odměňování
- benefity
- sociální program
- formální systém hodnocení nepeněžního charakteru např. nejlepší zaměstnanec dílny (oddělení), provozu (útvaru), úseku, firmy
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

.....

2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:

- mzdové tarify
- OSOH
- řádné odměny (roční)
- mimořádné odměny
- příplatky
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

3. Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

- ošatné
- příspěvek na dopravu
- příspěvky na předškolní zařízení
- půjčky zaměstnancům
- nabízené formy benefitů jsou dostačující
- jiná forma; prosím, uveďte jaká:

.....

4. Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?

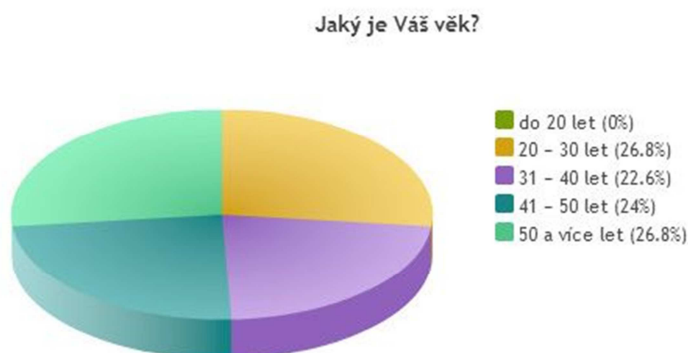
- pevnému
- flexibilnímu

PŘÍLOHA Č. 3:

I. část: Obecné informace

1. Jaký je Váš věk?

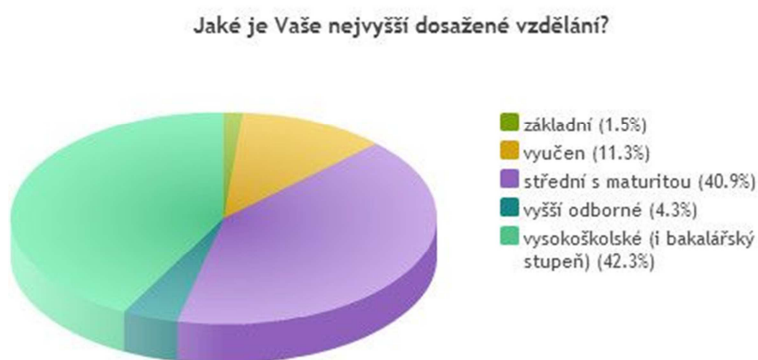
- do 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let



Graf 17: Věková struktura dotazovaných
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské (i bakalářský stupeň)



Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena



Graf 19: Pohlaví respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Jak dlouho v podniku v tuto chvíli pracujete?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 a více let



Graf 20: Působnost v podniku
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

- technicko – hospodářský pracovník
- dělnická profese



Graf 21: THP vs. D
(Zdroj: vlastní zpracování)

II. část: Současný stav, motivace

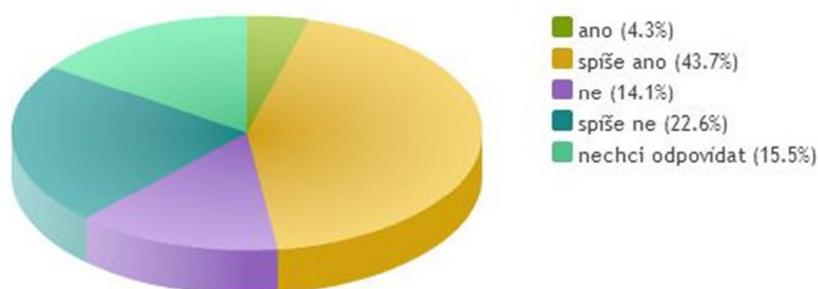
1. Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám nejvíce vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?



**Graf 22: Spokojenost se systémem hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)**

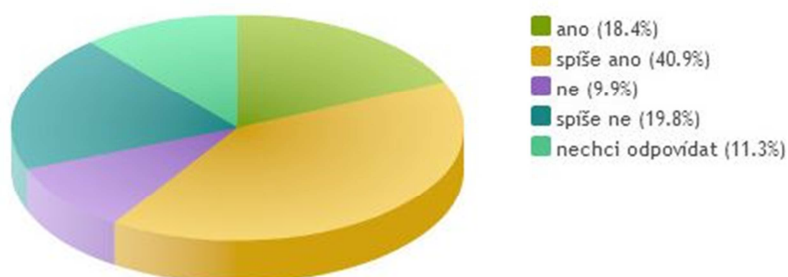
2. Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám vadí na současném stavu nebo co byste změnili?

.....

Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?

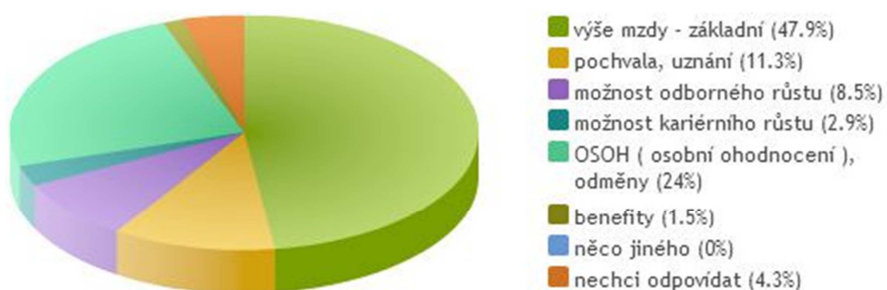


**Graf 23: Systém odměňování
(Zdroj: vlastní zpracování)**

3. Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

- výše mzdy – základní
- pochvala, uznání
- možnost odborného růstu
- možnost kariérního růstu
- OSOH, odměny
- benefity
- něco jiného; uveďte, prosím, co:
.....
- nechci odpovídat

Která z uvedených variant Vás dokáže nejvíce motivovat k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

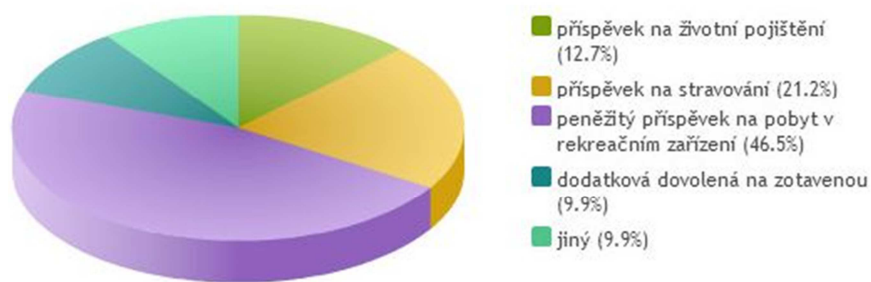


Graf 24: Motivace
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Které ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?

- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na stravování
- peněžitý příspěvek na pobyt v rekreačním zařízení
- dodatková dovolená na zotavenou
- jiný; napište prosím, jaký benefit se jedná:
.....

Kterého ze současně poskytovaných benefitů využíváte nejméně?



Graf 25: Nejméně využívaný benefit
(Zdroj: vlastní zpracování)

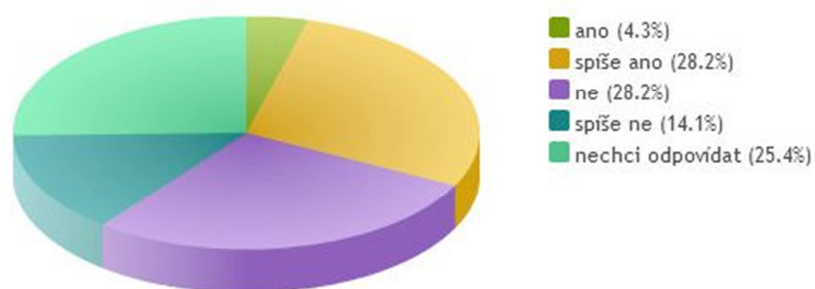
5. Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, proč?

.....

Myslíte si, že výše vaší současné mzdy odpovídá zcela náplni práce?



Graf 26: Náplň práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

6. Víte, jak se tvoří a z jakých částí je složena Vaše mzda?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat



Graf 27: Tvorba mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

7. Domníváte se, že mzdové tarify jsou v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z jakého důvodu se tak domníváte?

.....

Domníváte se, že mzdové tarify jsou v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

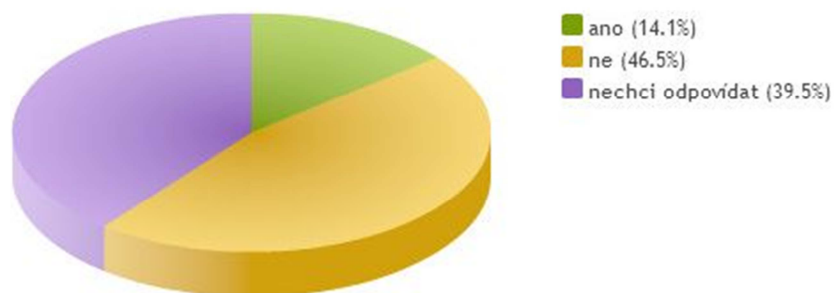


Graf 28: Míra odpovědnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

8. Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je až příliš mnoho stupňů?



Graf 29: Mzdová struktura
(Zdroj: vlastní zpracování)

9. Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

Máte pocit, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?



Graf 30: Odměňování schopných zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

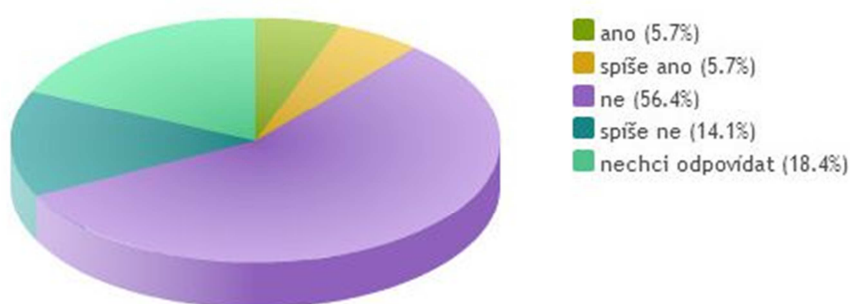
10. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ano či spíše ano, pak z jakého důvodu?

.....

Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?



Graf 31: Změna zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

11. Bojíte se ztráty zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, je tento Váš strach oprávněný? Pokud ano, proč?

.....



Graf 32: Strach ze ztráty zaměstnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

III. část: Firemní prostředí

1. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

.....



Graf 33: Vztah s nadřízenými
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Chválí Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy



Graf 34: Pochvala od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Kritizuje Vás Váš nadřízený?

- ano, často
- ano, ale výjimečně
- spíše ne
- nikdy



Graf 35: Kritika od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?

- dobré
- velmi dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, uveďte, prosím důvod:

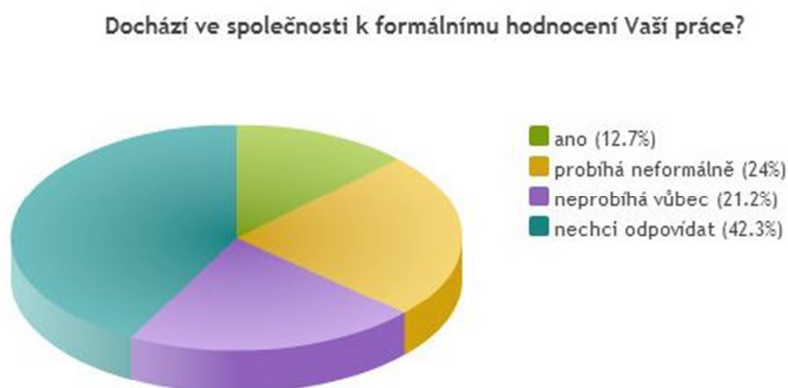
.....



Graf 36: Vztahy se spolupracovníky
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?

- ano
- probíhá neformálně
- neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat



Graf 37: Formální hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

6. V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?

- ano
- ne
- jen občas
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či někdy, chtěli byste, aby k hodnocení docházelo častěji? Pokud ano, proč?

.....

V případě, že jste na minulou otázku odpověděli ano nebo že hodnocení probíhá neformálně, děje se tak pravidelně?



Graf 38: Periodicita hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

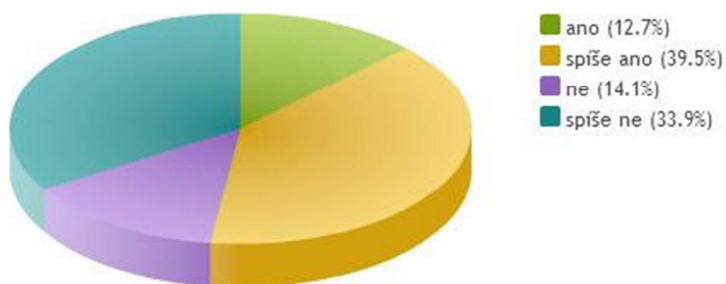
7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, z čeho tak usuzujete?

.....

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či jen občas, máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?



Graf 39: Objektivnost hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

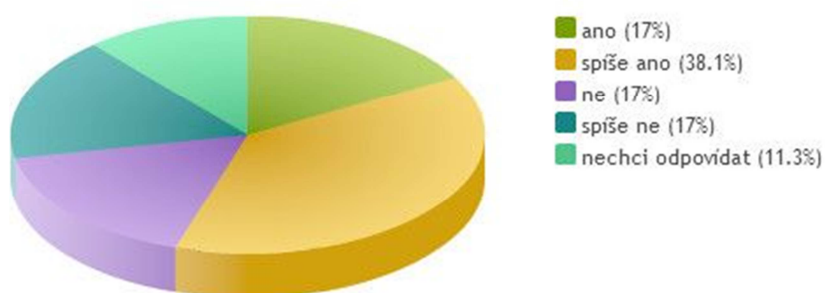
8. Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli ne či spíše ne, na jaké úrovni vidíte překážku správného toku informací? Jedná se spíše o nadřízené nebo spolupracovníky?

.....

Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?



Graf 40: Informace k plnění pracovních úkolů
(Zdroj: vlastní zpracování)

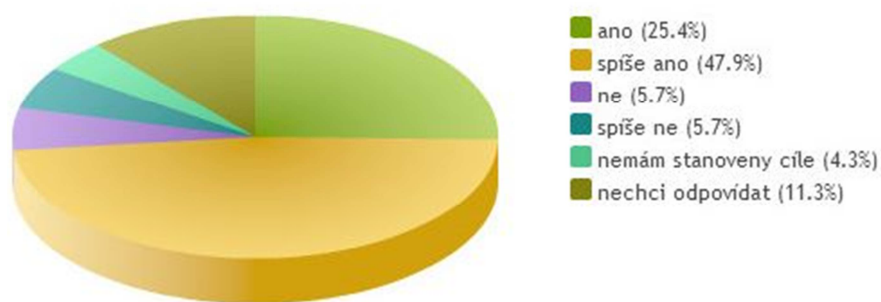
9. Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nemám stanoveny cíle
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nejsou či spíše nejsou splnitelné, proč si to myslíte?

.....

Jsou cíle, kterých máte dosáhnout podle Vás splnitelné?



Graf 41: Pracovní cíle
(Zdroj: vlastní zpracování)

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nevyhovuje či spíše nevyhovuje, jak jinak byste si toto rozvržení představovali? (pružná pracovní doba, jiný začátek/konec pracovní doby atp.)

.....

Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

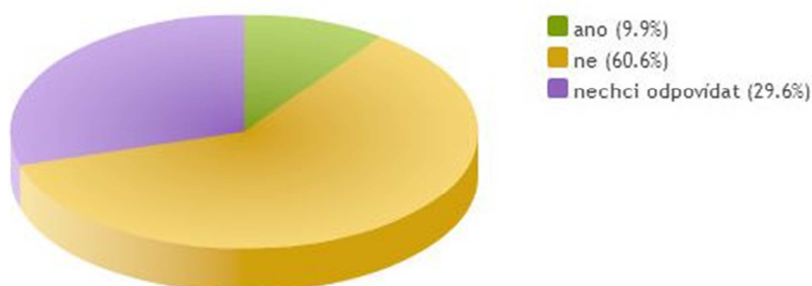


Graf 42: Pracovní doba
(Zdroj: vlastní zpracování)

11. Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

Dochází ve společnosti pravidelně k tomu, že jsou přehodnocovány výše mezd?



Graf 43: Přehodnocování výše mezd
(Zdroj: vlastní zpracování)

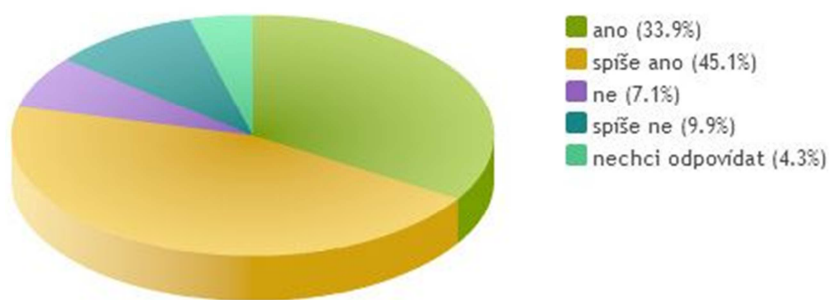
12. Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, jedná se spíše o drobné nedostatky nebo je situace natolik vážná, že vám brání v plnohodnotném vykonávání pracovní činnosti?

.....

Máte ke své náplni práce veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?



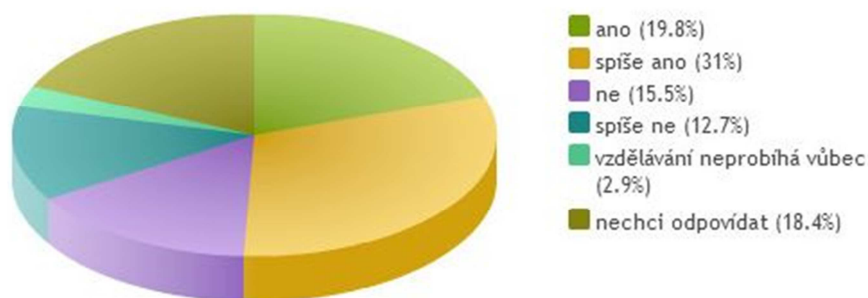
Graf 44: Potřebné vybavení
(Zdroj: vlastní zpracování)

IV. část: Vzdělávání

1. Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vzdělávání neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

Považujete současné vzdělávání ve firmě za dostačující?



Graf 45: Současné vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, byli byste ochotní vzdělávání něco obětovat (čas, peníze, osobní volno, aj.)?

.....

Měli byste zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?



Graf 46: Vzdělávání v oboru
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?

- ano
- ne

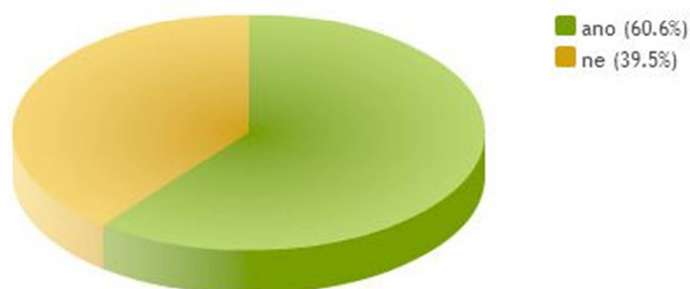
Pokud jste odpověděli, že ano, o jaké obory by se jednalo?

.....

.....

.....

Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech?



Graf 47: Jiné obory
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Existuje na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím



Graf 48: Kariérní růst
(Zdroj: vlastní zpracování)

V. část: Návrhy na změnu stávající situace

1. Chtěli byste, aby byly ve společnosti zavedeny změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

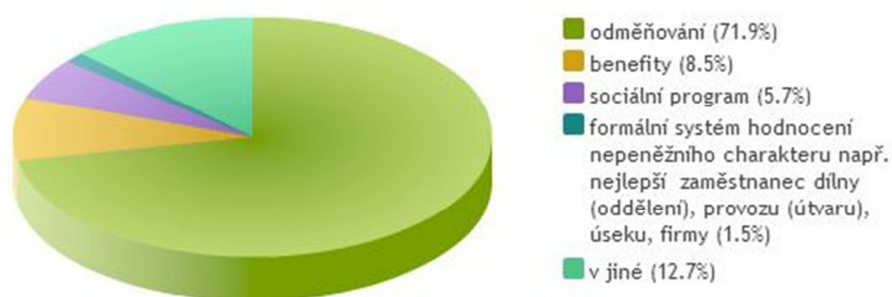


Graf 49: Změny ve stávajícím systému
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu představujete:

- odměňování
- benefity
- sociální program
- formální systém hodnocení nepeněžního charakteru např. nejlepší zaměstnanec dílny (oddělení), provozu (útvaru), úseku, firmy
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

Pokud jste odpověděli ano, pak v jaké oblasti si změnu hodnocení zaměstnanců představujete:

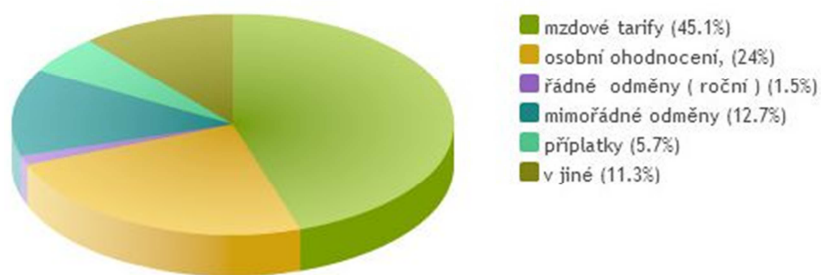


Graf 50: Oblast změny
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:

- mzdové tarify
- OSOH
- řádné odměny (roční)
- mimořádné odměny
- příplatky
- v jiné; uveďte, prosím, v jaké:

Pokud jste na otázku č. 53 odpověděli, že byste si změnu představovali v systému odměňování, pak v jaké oblasti:



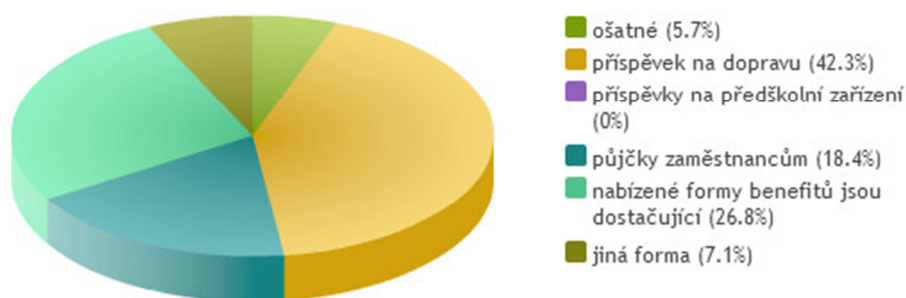
Graf 51: Oblast odměňování
(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

- ošatné
- příspěvek na dopravu
- příspěvky na předškolní zařízení
- půjčky zaměstnancům
- nabízené formy benefitů jsou dostačující
- jiná forma; prosím, uveďte jaká:

.....

Jaké jiné poskytované benefity byste ve firmě uvítali?

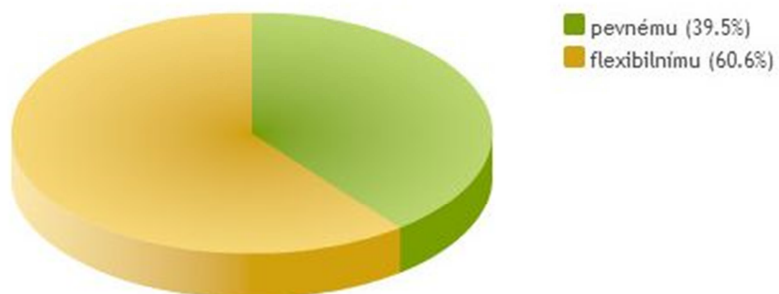


Graf 52: Poskytované benefity
(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?

- pevnému
- flexibilnímu

Dáváte přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?



Graf 53: Flexibilní x pevné poskytování benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)