



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU A NÁVRH JEHO ZMĚNY

REMUNERATION SYSTEM IN THE COMPANY AND ITS DRAFT CHANGE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA JANČÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jančíková Kateřina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Systém odměňování v podniku a návrh jeho změny

v anglickém jazyce:

Remuneration System in the Company and its Draft Change

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá současný stav systému odměňování ve vybraném podniku AT Weldsteel, s. r. o. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy motivace a systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. V praktické části je zkoumán současný stav ve společnosti a provedeno je dotazníkové šetření. Pro objektivnější posouzení situace je provedeno i výzkumné šetření u zaměstnavatele i zaměstnanců na nejdůležitější oblast – motivace. Závěrečná část práce obsahuje návrh na zlepšení a celkové ekonomické zhodnocení.

Abstract

This thesis examines the current state of the remuneration system in the selected company AT Weldsteel Ltd. The theoretical part defines the basic terms of motivation and remuneration system and evaluation of employees. The practical part is concerned with the present state of the company and include a questionnaire survey. For a more objective assessment of the situation is made even a research among employers and employees in the most important area - motivation. The final part contains a suggestion for improvement and the overall economic evaluation.

Klíčová slova

Motivace, mzdový předpis, odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody, zaměstnanci, mzda, pracovní prostředí.

Keywords

Motivation, wage regulation, remuneration of employees, employee benefits, employee, wage, working environment.

Bibliografická citace

JANČÍKOVÁ, K. *Systém odměňování v podniku a návrh jeho změny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 116 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 29. 5. 2015

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph. D. za její odbornou pomoc při zpracování diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat i majitelům a zaměstnancům společnosti za spolupráci při tvorbě diplomové práce.

Současně bych chtěla poděkovat i rodině a přátelům, kteří mi pomáhali s grafickou či jazykovou úpravou této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Základní pojmy oblasti personalistiky	15
2.1.1 Mzda	15
2.1.2 Mzdové systémy	16
2.1.3 Mzdové formy.....	16
2.1.4 Tarifní mzda, tarifní stupnice.....	19
2.2 Odměňování zaměstnanců	20
2.2.1 Mzdová politika	20
2.3 Hodnocení práce.....	21
2.3.1 Sumární metody	23
2.3.2 Analytické metody	25
2.3.3 Volba metody hodnocení	27
2.4 Mzdový systém podniku	28
2.4.1 Tvorba mzdového systému	29
2.4.2 Předpoklady tvorby.....	30
2.4.3 Podmínky tvorby.....	30
2.4.4 Mzdové náklady a tvorba mzdového systému	32
2.4.5 Hlediska odměňování	32
2.4.6 Vymezení mzdových hledisek	34
2.4.7 Stupňování hledisek.....	35
2.4.8 Mzdové sazby	35
2.5 Motivace pracovníků a jejich vedení	36
2.5.1 Motivace x stimulace	37

2.5.2	Definice motivace	37
2.5.3	Typy motivace	38
2.5.4	Základní teorie motivace	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ	41
3.1	Popis společnosti.....	41
3.1.1	Výrobní program.....	42
3.1.2	Historie společnosti.....	42
3.1.3	Orgány společnosti	43
3.1.4	Hospodaření společnosti	43
3.1.5	Organizační struktura.....	45
3.1.6	Základní charakteristiky zaměstnanců.....	46
3.1.7	Vývoj zaměstnanců v letech 2010 – 2014	48
3.2	Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	52
3.2.1	Systém odměňování	53
3.2.2	Struktura poskytované mzdy	53
	Oblast pracovně právní	56
3.3	Analýza konkurence.....	59
3.3.1	Přímá konkurence společnosti ve stejném předmětu podnikání	59
3.3.2	Konkurenční podniky z hlediska využívání stejných profesních odborností	61
3.4	Analýza trhu práce a nezaměstnanosti	63
3.4.1	Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	63
3.4.2	Vývoj průměrné mzdy	64
3.5	Oblíbenost benefitů v České republice	65
3.6	Celkové zhodnocení analytické části	67
3.6.1	SWOT analýza.....	70

4	VÝZKUMNÁ ČÁST	73
4.1	Potenciální hrozba nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců	73
4.2	Oblast zaměstnaneckých výhod	76
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	81
5.1	Neaktuální organizační struktura	81
5.2	Aktualizace mzdového předpisu	82
	INTERNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS	83
5.3	Rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod	92
5.3.1	Nové portfolio zaměstnaneckých výhod.....	93
5.4	Řešení nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců	100
6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	103
6.1	Přínosy navrhované hlavní změny	103
6.1.1	Zvýšení objektivit odměňování zaměstnanců	103
6.1.2	Zvýšení motivace zaměstnanců	104
6.1.3	Vyšší konkurenceschopnost podniku.....	104
6.1.4	Zpřehlednění pracovního nasazení pracovníků	104
6.2	Náklady navrhované hlavní změny	105
6.2.1	Náklady související s širším rozsahem benefitů	105
6.2.2	Zvýšení administrativních nákladů	106
6.2.3	Celkové náklady na provedené změny v podniku	106
7	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM TABULEK	114
	SEZNAM GRAFŮ	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

V současné době si začínají majitelé podniku, resp. vedoucí management, stále více uvědomovat důležitost lidských zdrojů v jejich podniku. Už to nejsou jen výrobní zdroje, nízké náklady či dokonalá znalost trhu co přináší podniku konkurenční výhodu. V současné době jsou to především kvalifikovaní pracovníci a jejich znalosti, které vytváří pro podnik výraznou konkurenční výhodu.

Proto je oblast řízení lidských zdrojů a následně oblast hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců stále aktuálnější téma. Personalisté hledají nejefektivnější metody hodnocení a odměňování, které by zároveň vedly k co možná nejvyšší motivaci zaměstnanců a tím i k jejich spokojenosti v podniku. Proto se celá práce zabývá danou problematikou a snaží se najít efektivní způsoby hodnocení a odměňování ve vybraném podniku.

V teoretické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se oblasti personalistiky, dále metody a postupy při hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jedna podkapitola se bude věnovat tvorbě mzdového systému podniku, resp. tvorbě mzdových směrnic. Na konci teoretické části pak budou rozebrány pojmy motivace a stimulace, typy motivace a jednotlivé nejznámější teorie motivace.

V navazující praktické části bude nejprve zanalyzovaný současný stav vybrané společnosti AT Weldsteel, s. r. o. Popsána bude historie, výrobní program, organizační struktura, apod. Následně bude provedena analýza zaměstnanců z různých pohledů (věková struktura, dosažené vzdělání, počet zaměstnanců v jednotlivých letech, atd.). Charakterizováno bude i pracovně právní prostředí v podniku a systém hodnocení. Všechny tyto charakteristiky jsou obrazem interního prostředí. Pro dokreslení situace je potřeba zanalyzovat také i externí prostředí podniku, resp. nejvýznamnější faktory tohoto prostředí týkající se dané problematiky. Analyzován bude tedy stav na trhu práce a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, konkurence z různých úhlů pohledu a celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím SWOT analýzy, která je pro účely této práce upravena.

Na praktickou část této práce navazuje výzkumná činnost. Tato výzkumná činnost se bude týkat nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, především svářečů a pracovníků obsluhy CNC strojů, které tato firma zaměstnává. Výzkum se bude tedy týkat toho, zda firma s tímto problémem bojuje, či jí nehrozí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Druhou oblastí výzkumu bude oblast zaměstnaneckých výhod, kdy nejprve bude formou rozhovoru zjišťováno, jaký je pohled majitele společnosti na tuto oblast, a následně prostřednictvím dotazníkového šetření bude zjišťován názor zaměstnanců.

Z provedených analýz, výzkumné činnosti a dotazníkového šetření (všeobecný dotazník pro zaměstnance) pak budou zpracovány návrhy na zlepšení v daném podniku. Návrhy by se měly snažit eliminovat slabé stránky a hrozby podniku, pokud se objeví ve SWOT analýze.

V poslední části práce pak bude provedeno ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů. Budou předloženy kalkulace nákladů jednotlivých alternativ provedených změn. Současně budou předloženy i přínosy těchto změn pro podnik.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je navržení změny ve stávajícím systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti se snahou zvýšit efektivnost tohoto systému. Současně s hodnocením a odměňováním bude cílem práce rozšíření spektra zaměstnaneckých výhod, což by mělo vést k vyšší motivaci zaměstnanců ve společnosti. V současné době jsou zaměstnanci odměňováni dle podmínek stanovených v pracovní smlouvě. Jelikož se ale podnik každým rokem rozrůstá, je nutné vytvořit interní směrnici, která by zjednodušila a více zpřehlednila odměňování zaměstnanců ve společnosti. Celkově by měl tedy návrh této změny přispět k vyšší efektivitě odměňování, a následně zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím širšího rozsahu benefitů.

Společnost AT Weldsteel, s. r. o. byla oslovena ke spolupráci náhodně. Je to podnik, který je stabilní, svým zaměstnancům poskytuje stabilní zázemí, kladný vývoj průměrné mzdy v podniku a především si zakládá na dobrých vztazích mezi všemi pracovníky. Společnost vznikla v roce 2010 a prozatím v této společnosti nejsou vytvořeny všechny potřebné interní směrnice, především v oblasti personalistiky. Z tohoto důvodu je nutné provést nejen aktualizaci stávajících interních předpisů, ale především vytvořit interní mzdovou směrnici v podniku.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Shrnutí současného stavu vědeckého poznání v oblasti hodnocení a odměňování.
- Analýza současného stavu hodnocení a odměňování.
- Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.
- Výzkum v oblasti dostatku kvalifikovaných zaměstnanců.
- Výzkum v oblasti motivace zaměstnanců – rozsah poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnavatele i zaměstnanců.

Použité metody k naplnění cílů:

- 1) Rešerše literatury – získané poznatky z odborné literatury se využijí při analýze systému hodnocení a odměňování a při analýze motivace v konkrétním podniku.

- 2) Rozhovor – v případě, že pro zhodnocení současného stavu v podniku nebudou informace z interních zdrojů dostačující, proběhne rozhovor s majitelem společnosti, případně s paní účetní. Z rozhovorů budou získány základní informace o stavu motivace a hodnocení zaměstnanců, případně o důvodech výše osobních nákladů, apod.
- 3) Dotazníkové šetření – dotazníkové šetření na zjištění názoru zaměstnanců proběhne ve firmě celkem dvakrát. První dotazníkové šetření bude zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Dotazník bude koncipován tak, aby se každý zaměstnanec mohl vyjádřit ke stávajícímu systému hodnocení a motivace, a to zcela anonymně. V dotazníku bude uveden také prostor pro vyjádření svých připomínek. Informace vyplývající z dotazníku by měly pomoci zjistit míru spokojenosti zaměstnanců firmy AT Weldsteel, s. r. o. Druhé dotazníkové šetření bude zjišťovat názor zaměstnanců na rozšiřující spektrum zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci se budou moci vyjádřit, které benefity by ocenili, a současně tyto benefity seřadit dle důležitosti. Tento názor pak bude využit v návrhové části. Při této metodě může dojít také k výběrové chybě vzorku zaměstnanců. V dotazníku budou osloveni všichni THP pracovníci a dělníci. Při celkovém vyhodnocení dotazníku je nutné brát v úvahu, že se nevyjádřili všichni oslovení zaměstnanci a tudíž vypovídací schopnost dotazníkového šetření není 100 %.
- 4) Řízený rozhovor – v rámci výzkumné části diplomové práce je žádoucí zahrnout také řízený rozhovor s majitelem společnosti. V tomto rozhovoru bude zjišťován dostatek, či nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnosti. Současně bude zjišťován i pohled zaměstnavatele na rozsah poskytovaných benefitů, případně názor na rozšíření rozsahu. Řízený rozhovor bude probíhat přímo v prostorách firmy. Ředitel společnosti dostane v předstihu strukturu otázek, na které pak bude v osobním rozhovoru odpovídat tazateli, resp. autorovi práce.
- 5) Vyvozování, dedukce – nejprve bude analyzován stávající stav odměňování a motivace zaměstnanců, na jejímž základě bude proveden částečný návrh změny. K tomu bude využita i SWOT analýza, která vychází z již dříve zpracovaných analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy odměňování a motivace a dotazníkového šetření, příležitosti a hrozby vycházejí z analýzy konkurence a trhu práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část diplomové práce se zabývá oblastí personalistiky, především tvorbou mzdového systému v podniku.

Celá kapitola je rozdělena do několika podkapitol. Nejprve budou vymezeny základní pojmy z oblasti personalistiky. Dále se teoretická část práce bude zabývat odměňováním a následně hodnocením práce zaměstnanců. Pro hodnocení práce lze využít metod sumárních či analytických. Jednotlivé metody a volba vhodné metody budou rozepsány podrobněji.

Stěžejní částí teoretické části bude mzdový systém podniku. Popsán bude postup tvorby mzdového systému, jeho předpoklady, podmínky tvorby a podrobněji se teorie bude zabývat také tvorbou mzdového systému.

Poslední částí teorie bude motivace pracovníků a jejich vedení. V této podkapitole bude definována motivace a stimulace, typy motivace zaměstnanců a základní teorie motivace.

2.1 Základní pojmy oblasti personalistiky

V této podkapitole jsou vymezeny základní pojmy, které jsou nadále používány v textu celé diplomové práce. Mezi důležité pojmy patří především ty následující.

2.1.1 Mzda

Dle naší legislativy je mzda chápána jako peněžité plnění nebo plnění peněžité odměny, které je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Výše mzdy je odvozena od složitosti prováděné práce, požadované odpovědnosti a namáhavosti, celkové pracovní výkonnosti, atd. (MZDY OD A DO Z, 2013).

Mzda by měla zaměstnanci kompenzovat jeho pracovní výkon, současně i jeho chování na pracovišti. Obvykle je mzda zaměstnanci vyplácena v pevném termínu, případně ihned za odvedený výkon (MANAGEMENTMANIE, 2014).

2.1.2 Mzdové systémy

V každé organizaci může mzda nabývat mnoha forem, proto se ve většině podniků tvoří tzv. mzdové systémy. Ty se obvykle sjednávají v kolektivních smlouvách u větších podniků, případně ve vnitřních mzdových předpisech u středních, či menších podniků. Pokud si podnik stanoví, že všechny mzdy budou sjednávány přímo v pracovních smlouvách, nemusí být tato interní směrnice v podniku vůbec vytvořena (MZDY OD A DO Z, 2013).

Pokud mzdový systém obsahuje určité nedostatky, významným způsobem to ovlivňuje výkonnost pracovníků, jejich postoj k práci, k systému řízení a následně i k vlastní firmě. Systém odměňování také spolupůsobí jako důležitý faktor při dosahování základních podnikových cílů (KLEIBL, 1996).

Efektivní mzdový systém v podniku je takový, který v sobě zahrnuje elementární poznatky, jejichž uplatnění zaručí stimulační účinnost na pracovníky. Z tohoto důvodu by měl mzdový systém splňovat následující parametry:

- mzdy musí být porovnatelné na základě příslušných požadavků na výkon práce, současně vztahující se k výsledku práce,
- být srozumitelný a jednoduchý pro všechny zaměstnance,
- měla by být zajištěna jeho účinnosti v podniku a musí splňovat základní funkce mzdového systému (KLEIBL, 1996).

2.1.3 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je správně ocenit výsledky práce i všechny ostatní aspekty výkonu pracovníka s přihlédnutím ke mzdovorným faktorům, které jsou velmi důležité pro práci ve firmě (KOUBEK, 2011).

Základní krok, který musí být vyřešen při vytváření systému odměňování pracovníků, je volba nejvhodnější mzdové formy, či případná kombinace více mzdových forem. Nejvhodnější systém je ten, který je zvolen po pečlivém uvážení, a vyhovující potřebám a zájmům firmy stejně jako zájmům jeho pracovníků. Měl by být akceptován všemi pracovníky bez ohledu na jejich pozici ve firmě (KOUBEK, 2011).

ČASOVÁ MZDA NEBO PLAT = ZÁKLADNÍ

Zpravidla se tento druh mzdy stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Použití tohoto typu mzdové formy je výhodné především na pracovních pozicích, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce; kde tempo práce nemůže pracovník ovlivnit či kde potřeba práce není jednotná (KOUBEK, 2011).

Tabulka 1 Výhody a nevýhody časové mzdy

VÝHODY	NEVÝHODY
Jednoduchost a administrativní nenáročnost.	Nepodněcuje zaměstnance k vyššímu výkonu.
Srozumitelnost pro pracovníky.	Línější pracovníci mohou parazitovat na ostatních pracovnících či na firmě.
Snadnější zjištění mzdových nákladů.	Intenzivnější kontrola pracovníků.

(Upraveno dle KOUBEK, 2011)

ZÁSLUHOVÉ MZDOVÉ FORMY

Jde o ty druhy mzdových forem, kde je pracovník odměňován podle výkonu, dovedností či schopností. Obecně se jedná o přínos nějaké jeho složky. Mohou být použity jako dodatek k časové mzdě či platu, nebo mohou existovat samostatně. Aby byla zaručena efektivnost, musí být odměňování pracovníků přesné a spravedlivé. Důraz je také kladen na přesně vymezené vztahy mezi výkonem a odměnou. Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí, nadstandardní, přijatelný či nepřijatelný (KOUBEK, 2011).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody zásluhové mzdové

VÝHODY	NEVÝHODY
Zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků, případně i zvýšení kvality jeho práce.	Obtížnost při zavádění a důkladná propracovanost, značná příprava.
Zvýšení pracovní morálky.	Rivalita a z ní plynoucí konflikty.
Vyšší spokojenost pracovníků – možnost vydělat si více.	Orientace na množství práce může ohrozit kvalitu.
Zefektivnění týmové práce.	Neustálé obměňování a vylepšování.
Zvýšení zájmu pracovníků na prosperitě firmy.	Obtížné plánování mzdových nákladů.

(Upraveno dle KOUBEK, 2011)

Jednotlivé podskupiny zásluhové mzdové formy:

- Úkolová mzda – vhodná při odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen za každou jednotku práce předem určenou částkou. Další formou je úkolová mzda skupinová nebo operační kolektivní úkolová mzda.
- Podílová mzda – uplatnění nachází v obchodních činnostech nebo u služeb. Odměna pracovníka je závislá na prodaném množství. Dalšími formami je zálohová podílová mzda nebo podílová mzda s garantovaným základem.
- Mzdy a platy za očekávané výsledky práce – odměna za dohodnutý soubor prací. Základním předpokladem je přesné a jasné vymezení očekávaných výsledků, jasné stanovení pracovních postupů a vytvoření vhodných podmínek pro pracovníka.
- Mzda a plat za schopnosti – odměna je vázána na schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně plnit roli či vykonat úkoly řady různých pracovních prací nebo míst. Žádoucí chování pak směřuje k výsledkům plnění role manažera či vysoce kvalifikovaného specialisty.
- Mzdy a platy za přínos – spojuje v sobě odměňování za výsledky s odměňováním za schopnosti. Jde o kombinaci odměňování za výkon a za budoucí úspěšnost (KOUBEK, 2011).

DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Typickou formou je prémie. Bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Vyskytují se ve dvou základních formách – periodicky se opakující prémie a jednorázová prémie. Nejčastěji užívané prémie v podnicích jsou třinácté platy, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace či příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí (KOUBEK, 2011).

2.1.4 Tarifní mzda, tarifní stupnice

Je to zaručená část individuální mzdy. Tarifní mzda zahrnuje jednak mzdový tarif a dále také příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Tarifní stupnice je tvořena několika tarifními stupni, které mají za úkol zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Dobře nastavená tarifní stupnice plní několik funkcí:

- demonstruje cíle strategie odměňování,
- díky ní lze srovnat vnitřní a vnější mzdové relace,
- ohodnocuje standardní pracovní výkon zaměstnanců,
- umožňuje řízení a kontrolu výše mzdových nákladů v podniku,
- podává všem zaměstnancům informace o vývoji mezd a mzdové diferenciaci (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Každá organizace může vytvořit i několik tarifních stupnic, a to v případě, že zaměstnává široké spektrum pracovníků, od vysokého managementu, až po výrobní dělníky (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

V praxi se lze setkat s následujícími typy tarifních stupnic:

- stupnice s pevnými mzdovými tarify – každý stupeň stupnice je oceněn pevným tarifem,
- stupnice se mzdovými tarify s rozpětím – jednotlivé stupně se nacházejí v tarifním rozpětí od – do. Rozpětí umožňuje zaměstnancům mzdovou diferenciaci podle jejich skutečného pracovního výkonu či dosažené kvalifikace (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Výhody obou předchozích typů tarifní stupnice spočívají především ve snadnosti zaměstnancům zdůvodnit jednotlivé stupně; motivace zaměstnanců ke zvyšování a prohlubování své kvalifikovanosti a kariérního růstu; existuje vyšší kontrola individuálních mezd zaměstnanců; dobře zvolené tarifní rozpětí přináší prostor pro lepší přizpůsobení se rozdílů mezi tarify organizace, případně mzdami, které nabízí konkurence (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

K nevýhodám patří především skokové rozdíly mezi jednotlivými stupni; v tarifních stupních mohou být seskupovány práce různé hodnoty, které jsou ovšem oceněny jako celistvá jednotka; tarifní stupnice se může stát nepružnou a blokovat flexibilitu, s jakou chce podnik reagovat na změny na trhu práce; zaměstnanci dosahující horního tarifu svého stupně mohou být demotivováni, neboť další zvyšování jejich mzdy je možné pouze při povýšení, což je v určitých organizacích výrazně omezené (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jeden z důležitých nástrojů managementu lidských zdrojů, jehož cílem je rozvoj organizační kultury, působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, zvyšovat motivaci k jejich vzdělávání a stimulovat pracovní výkon (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

K provázanosti všech aspektů odměny využívá systém řízení odměňování přístupu celkové odměny. Vyžadována je tedy integrace strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů (ARMSTRONG, 2009).

2.2.1 Mzdová politika

Mezi prioritní cíle mzdové politiky v organizaci patří především:

- získání a stabilizace zaměstnance,
- stimulace k pracovnímu výkonu,
- udržet efektivní poměr mezi výškou mzdových nákladů a produktivitou práce,
- prosadit odůvodněné rozdíly mezd uvnitř organizace,

- zajistit dostatečnou konkurenceschopnost v oblasti mezd (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Diferenciace mezd je velice silný nástroj k ovlivnění motivace zaměstnanců a stimulační účinnosti mzdy. Důležitým předpokladem je ovšem určení vhodné diferenciace. Pokud by klesla pod žádanou úroveň, či úroveň požadovanou praxí, pak mzda už neplní funkci stimulu ke zvyšování pracovního výkonu, zvyšování kvalifikace, atd. Zajištění spravedlivého odměňování je základem pro ovlivnění pracovní spokojenosti. Z tohoto důvodu by měl každý zaměstnavatel provádět pravidelné průzkumy o mzdách a na zjištěné skutečnosti nalézt přiměřené opatření (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.3 Hodnocení práce

Česká legislativa, která v sobě zahrnuje i evropské předpisy, určuje zásady rovného zacházení pro muže i ženy, dále princip rovného zacházení zaměstnavatele se všemi zaměstnanci, v pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoli diskriminace (ZÁKONÍK PRÁCE, §16).

POSTUP HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení práce se všeobecně provádí ve dvou krocích:

1. Všechny práce jsou analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy – jedná se o proces, ve kterém jsou shromážděny a systematizovány údaje o pracích. Při popisu pracovních činností lze využít sumární či analytické metody. Z toho potom vyplývají sumární či analytické hodnocení práce. Shromážděná data jsou potom přetransformována do popisů práce, čímž personalisté získají podklad pro hodnocení práce, tvorbu motivačních programů, či potřebné informace pro další řízení lidských zdrojů.
2. Slovní popis práce je převeden do kvantitativního vyjádření – tato kvantifikace může být provedena vytvořením řady, případně zpracováním stupňů. Pokud se tvoří řady, je na prvním místě uvedena pozice s nejvyššími požadavky

na fiktivního zaměstnance, a na posledním místě pak uvedena pozice s požadavky nejnižšími. Pokud organizace využije tvorbu stupňů, jsou jednotlivé činnosti do stupňů zařazeny tak, že jsou popisy porovnány s charakteristikami stupňů. V jednotlivých stupních pak jsou seskupeny práce různého obsahu, ale se stejnou nebo podobnou hodnotou (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

METODY HODNOCENÍ PRÁCE

V praxi je možné provádět hodnocení práce pomocí široké palety různých systémů hodnocení, které jsou rozděleny do dvou základních skupin:

1. sumární postupy,
2. analytické postupy (KLEIBL, 1996).

Sumární metoda vychází z posuzování práce jako celku. Jednotlivá kritéria pro hodnocení jsou sice vymezena, nicméně do postupu hodnocení nejsou zabudována. Hodnocení práce je tedy výsledkem souhrnného subjektivního posouzení (KLEIBL, 1996).

Opakem je analytický postup hodnocení práce. Při této metodě dochází k ocenění dle jednotlivých kritérií. Kritériem může být druh požadavku, kterému je přiznána určitá váha důležitosti v hodnocení práce. Analytické metody jsou pak děleny dle rozdílů ve volbě a počtu kritérií hodnocení na úplné analytické postupy a na analytické postupy dle klíčových kritérií. Při využití metody klíčových kritérií jsou pak tyto kritéria seřazena podle stupně složitosti do řady, přičemž na prvním místě je funkce s nejvyššími požadavky a na posledním místě je funkce s nejnižší hodnotou (KLEIBL, 1996).

Z kombinace výše uvedených metod (sumárních a analytických) lze vytvořit 4 skupiny možných systémů hodnocení práce (KLEIBL, 1996).

Tabulka 3 Možné systémy hodnocení práce

Kvalitativní analýza	Kvalitativní analýzy	
	Sumární postupy	Analytické postupy
Princip pořadí	Metoda pořadí	Metoda řad
Princip odstupňování hodnocení	Metoda mzdových tříd	Stupňovité číselné

(Zdroj: KLEIBL, 1996).

2.3.1 Sumární metody

Mezi sumární metody patří metoda pořadí, metoda mzdových skupin, metoda párového porovnávání a další. Následně budou uvedeny ty nejdůležitější.

METODA POŘADÍ

Jedná se o nejjednodušší metodu. Základním kamenem této metody je vzájemné porovnávání prací a následné uspořádání podle toho, jak je jejich hodnota v organizaci vnímána. I při této metodě dochází k tvorbě pořadí a tím vzniká určitá hierarchie. Rozdíl této metody s metodou analytickou spočívá v tom, že tato metoda se nepokouší kvantifikovat nebo bodovat soudy. Při této metodě je práce posuzována a hodnocena jako celek (ARMSTRONG, 2007).

Výhody metody pořadí:

- nízké administrativní nároky,
- srozumitelnost a jednoduchost metody,
- v případě hodnocení nízkého počtu okruhu prací je dosaženo uspokojujících výsledků (KLEIBL, 1996).

Nevýhody metody pořadí:

- nízká přesnost,
- riziko subjektivního ocenění prací,
- není vhodná pro převod hodnoty práce do mzdových tarifů; mezi jednotlivými pořadími v řadě mohou být různé intervaly složitosti (KLEIBL, 1996).

METODA MZDOVÝCH SKUPIN (KATALOGOVÁ, KLASIFIKAČNÍ)

Nejobvyklejší způsob hodnocení práce. U všech prací jsou nejprve definovány popisy pracovních míst. Ty jsou následně zařazeny do stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku. Pro zařazení se pak vybírá takový stupeň, jehož charakteristice nejlépe odpovídá hodnocená práce. Jednotlivé stupně mohou být charakterizovány například potřebnou dovedností, požadovanou odpovědností či požadovaným rozhodováním. Při této metodě se může využít popisů pracovního místa, jež obsahuje informace o přítomnosti charakteristik. Charakteristiky nejsou posuzovány jednotlivě (ARMSTRON, 2007).

Tato metoda bývá obvykle doplněna systémem směrných příkladů, z čeho vyplývají další dva názvy této metody – katalogová či klasifikační (KLEIBL, 1996).

Postup při uplatnění této metody je následující:

1. určení typových pracovních funkcí, jež mají být hodnoceny,
2. tvorba popisu prací,
3. určení počtu stupňů,
4. písemné zpracování požadovaných charakteristik jednotlivých stupňů,
5. rozdělení prací do jednotlivých stupňů (KLEIBL, 1996).

Výhody metody mzdových skupin:

- jednoduchost, srozumitelnost a snadná proveditelnost,
- při dostatečně přesném definování kritérií pro hodnocení jsou výsledky považovány za uspokojivé (KLEIBL, 1996).

Nevýhody metody mzdových skupin:

- v případě odstupňování jednotlivých skupin bez směrných příkladů se neodlišuje od metody pořadí,
- pokud je vymezení mzdových stupňů příliš obecné, tato metoda nepřináší organizaci nové členění a opět je možné jednotlivé práce zařadit do více stupňů,

- uživatelé katalogů musí správně poznat a zařadit práce do jednotlivých stupňů podle typického příkladu (nejsou definována kritéria, která jsou požadována na daných pozicích),
- při hodnocení zpravidla není zohledněna různorodost pracovních podmínek (KLEIBL, 1996).

METODA PÁROVÉHO POROVNÁVÁNÍ

Tato metoda je řazena mezi statistické metody. Metoda vychází z předpokladu, že je jednodušší porovnat dvě práce mezi sebou, než se zabírat a porovnávat celý soubor. Základní požadavek na tuto metodu je porovnání každé práce jako celku s jinou prací. Po provedeném zhodnocení a porovnání jsou jednotlivým pracím přiřazeny buď 2 body, 1 bod a nebo 0 bodů. 2 body jsou práci přiřazeny, pokud je její hodnota pro organizaci vyšší než hodnota práce, se kterou byla srovnávána. 1 bod získají obě pozice, pokud dojde k rozhodnutí, že obě práce mají pro podnik stejnou hodnotu. Pokud je práce považována za méně důležitou, dostane 0 bodů. Po celkovém zhodnocení všech prací se získané body u jednotlivých prací sečtou a vytvoří se pořadí prací (ARMSTRONG, 2007).

2.3.2 Analytické metody

Analytické metody byly vytvořeny především k eliminaci základního nedostatku sumárních metod – posuzování v jejich souhrnném působení bez ohledu na jejich rozdíly v hodnotě a významnosti (KLEIBL, 1996).

Mezi základní analytické metody patří metoda řad pořadí a metoda bodovaných stupňů.

METODA ŘAD POŘADÍ, RESP. FAKTOROVÉHO POROVNÁNÍ

„Metoda řad pořadí využívá zásadu stanovení pořadí složitosti podle jednotlivých požadavků práce. Za všechny práce je zpracována za každý požadavek řada pořadí. Míra náročnosti práce za každý požadavek je posouzena porovnáním této pracovní funkce se všemi ostatními pracemi.“ (KLEIBL, 1996, str. 61).

Určité usnadnění této metody spočívá ve stanovení tzv. klíčových prací. To jsou ty činnosti, u nichž se vyskytuje současně nejnižší a nejvyšší možné zatížení pro jednotlivé požadavky. Jednotlivé práce jsou pak do řad pořadí zaříděny na základě porovnání s klíčovými pracemi (KLEIBL, 1996).

Výsledky jsou pak převedeny do souhrnného číselného vyjádření pomocí dílčí hodnoty práce, která se zjistí ve dvou krocích (KLEIBL, 1996):

1. $HD = pc * fv$

HD – dílčí hodnota práce za určitý požadavek

pc – pořadové číslo práce v řadě za příslušný požadavek

fv – faktor váhy daného požadavku

2. celková hodnota práce je součtem dílčích výsledků hodnocení dle jednotlivých požadavků.

Výhoda metody řad pořadí:

- kdykoli může být rozšířena, pokud se vyskytne nová a složitější pracovní funkce (KLEIBL, 1996).

Nevýhody metody řad pořadí:

- porovnání a následné zařídění je závislé na hodnotiteli,
- tato metoda neposkytuje informace o růstu míry náročnosti mezi místy v řadě,
- váha kritérií hodnocení práce není definována,
- nelze měřit stanovení výše náročnosti jednotlivých požadavků (KLEIBL, 1996).

Tato metoda bývá často využívána nezávislými experty při soudních sporech týkajících se pracovních vztahů v záležitostech stanovení stejné odměny za stejnou práci. Úkolem pak je porovnání práce s vybranou jednou, či dvěma pracemi. Nejedná se o přezkoumání vnitřní relace za účelem vytvoření nějakého pořadí (ARMSTRONG, 2007).

METODA BODOVANÝCH STUPŇŮ (BODOVACÍ METODA)

Tato metoda využívá princip odstupňování. Pro všechny požadavky jsou vymezeny stupně, jejichž počet určuje různou míru důležitosti jednotlivých kritérií. Stupně jsou slovně popsány, doplněny směrnými příklady a následně obodovány (KLEIBL, 1996).

Tato metoda je nejčastěji využívanou analytickou metodou, neboť je ze všech analytických metod nejjednodušší. Umožňuje také do značné míry omezit subjektivní úsudek hodnotitele. Pokud se změní podklady pro hodnocení, metoda může být upravena a aktualizována (KLEIBL, 1996).

Výhody metody bodovacích stupňů:

- rozmanitost variant,
- výsledky jsou srozumitelné a vysvětlitelné pro hodnocené pracovníky,
- hodnota práce je stanovena jako součet bodů za jednotlivá kritéria a je snadno převeditelná do peněžní hodnoty pomocí mzdové rovnice:
 - $\text{mzdový tarif} = \text{základní částka} + (\text{celkový počet bodů} * \text{peněžní faktor})$
 - při této metodě je možné upravovat mzdový tarif (například při růstu minimální mzdy), aniž by muselo dojít k úpravám hodnoty práce (KLEIBL, 1996).

2.3.3 Volba metody hodnocení

„Z možných systémů hodnocení práce se dává přednost takové metodě, která umožňuje přispět k realizaci strategických záměrů podniku a odpovídá specifickým charakteristikám podniku. Volba metody je ovlivněna kritérii:

- požadovaná míra diferenciací mzdových tarifů,
- různorodý obsah pracovních funkcí,
- opakovatelnost a srozumitelnost výsledků hodnocení,
- náklady,
- stupeň formalizace popisů pracovních úkolů,
- rychlost změn pracovních úkolů (KLEIBL, 1996, str. 63).

Z výše uvedených kritérií má rozhodující význam především opakovatelnost a srozumitelnost výsledků. Zvolená metoda hodnocení práce je o to přínosnější a více uznávanou, čím lépe jsou stanoveny hodnoty práce a dodatečně opět ověřeny (KLEIBL, 1996).

Tabulka 4 Volba metod hodnocení práce

Hledisko pro volbu metody	Metody		
	Sumární	Analytická – dle klíčových požadavků	Analytická – za všechny požadavky
Míra diferenciací	Hrubá diferenciací	Diferenciací dle mzdových skupin	Podrobná diferenciací
Obsah práce	Vhodná pro velmi podobné práce	Umožňuje porovnání různých prací	Podrobné porovnání velmi různorodých prací
Opakovatelnost a srozumitelnost	Velmi srozumitelné, nelze zopakovat	Dosažení výsledků je jednoznačné, opakovatelnost vyžaduje znalost	Příliš mnoho dílčích faktorů – nepřehledná, opakovatelná
Náklady na vytvoření systému	Malé	Omezené	Velké
Náklady na realizaci a uplatnění	Jednoduché podklady pro hodnocení, nízké náklady	Podklady může vytvořit i příslušný pracovník, realizace náročná na čas	Podklady musí tvořit specialista, vysoká časová náročnost
Rychlost změn úkolů	Při větší rychlosti změn pracovních úkolů, případně při malých změnách ve formalizaci popisů se upřednostňuje sumární metoda		

(Zpracováno dle KLEIBL, 1996, str. 64-65)

2.4 Mzdový systém podniku

„Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu“ (TOMŠÍ, 2008, str. 214).

Mezi podmínky pro poskytování mezd patří ta hlediska, podle nichž určuje a poskytuje zaměstnavatel mzdu svým zaměstnancům, způsob sledování, vyhodnocování plnění a peněžní částky (sazby), případně jejich navyšování či snižování dle plnění mzdových ukazatelů (TOMŠÍ, 2008).

2.4.1 Tvorba mzdového systému

„Mzdový systém je především:

- *nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,*
- *nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,*
- *mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů), příp.*
- *prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání) (TOMŠÍ, 2008, str. 214).*

Stanovení vhodných podmínek pro poskytování mzdy je velice složitý proces, který se dotýká všech osob zapojených do procesů odměňování. Kvalita tohoto procesu je přímo úměrně závislá na komplexnosti poznání všech procesů a vazeb a na schopnostech jejich zobrazení v jasných zásadách odměňování. Tvorbu mzdového systému je možné rozdělit do několika fází:

- I. volba vhodných hledisek pro poskytování mzdy,
- II. stanovení váhového poměru mezi mzdovými hledisky,
- III. odstupňování zvolených mzdových hledisek,
- IV. stanovení hodnoty jednotlivých stupňů (určení váhového poměru mezi stupni v rámci určitého kritéria),
- V. stanovení a stupňování mzdových sazeb (peněžní vyjádření),
- VI. definování podmínek pro vyhodnocení plnění ukazatelů a poskytování mzdy (určení podmínek, za kterých náleží zaměstnancům jejich mzda) (TOMŠÍ, 2008).

Praktické příklady k jednotlivým fázím:

- ad I. nejčastějšími kritérii jsou kvalifikační náročnost práce a podíl na tržbě prodejny,
- ad II. procentuální určení vah zvolených kritérií (např. náročnost práce 80 %, podíl na tržbě prodejny 20 % => 80 : 20),
- ad III. ukazatel kvalifikační náročnosti se odstupňuje dle dosaženého stupně vzdělání (základní, střední s vyučením, střední s maturitou, vysokoškolské bakalářské, magisterské, atd.) a ukazatel obratu se odstupňuje dle velikosti tržeb prodejny v Kč,

- ad IV. určení váhových poměrů zvolených kritérií:
 - kvalifikační náročnost – dosažený stupeň vzdělání (základní 20 %, střední s vyučením 30 %, střední s maturitou 40 %, vysokoškolské bakalářské 50 %, vysokoškolské magisterské 60 %, atd.)
 - obdobné váhové poměry se určí i na další zvolená kritéria,
- ad V. peněžité vyjádření mzdových sazeb (příklad uveden v tabulce)

Tabulka 5 Praktický příklad odstupňování mzdových sazeb

Kvalif. náročnost	Podíl	Sazba (Kč/měsíc)	Obrat (tis. Kč)	Podíl	Sazba
základní	20 %	8 000	do 150	0 %	0
střední	40 %	10 000	150 - 170	15 %	2 000

(Zpracováno dle TOMŠÍ, 2008).

- ad VI. pokud podnik uplatňuje základní mzdu, pak každému zaměstnanci přísluší mzda dle kvalifikační náročnosti vykonávané práce. Obvykle je vytvořeno 7 tarifních stupňů. Pokud podnik uplatňuje podílovou mzdu, pak výše mzdy je odvozena procentem z celkového objemu tržeb podniku (TOMŠÍ, 2008).

2.4.2 Předpoklady tvorby

Základními předpoklady pro efektivní tvorbu, které by měly být předem definovány, jsou:

- stanovení cílů, kterých se má pomocí mzdového systému dosáhnout,
- jaké jsou okolnosti ovlivňující odměňování (vnitřní i vnější) (TOMŠÍ, 2008).

Vhodně zvolenou mzdou lze nastolit rovnováhu a stabilizovat vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Současně by měl být nastolen pocit spravedlnosti, což přispívá nejen k motivaci zaměstnanců, ale též k naplnění obchodní strategie (TOMŠÍ, 2008).

Mzdový systém musí být navržen tak, aby se výdaje na mzdy vyvíjely souměrně s ekonomickou a obchodní situací (TOMŠÍ, 2008).

2.4.3 Podmínky tvorby

Podmínky pro tvorbu mzdového systému se dají rozdělit na analýzu vnitřních a vnějších podmínek.

ANALÝZA VNITŘNÍCH PODMÍNEK

Ekonomická a obchodní situace organizace zásadním způsobem ovlivňují tvorbu a výši mezd. Jsou stěžejním faktorem tvorby cen při kalkulaci nákladů. Ve mzdách se odráží současné i minulé obchodní postavení podniku (TOMŠÍ, 2008).

Dalším faktorem ovlivňujícím mzdy jsou sociálně psychologické podmínky zaměstnavatele. Jsou to podmínky vyplývající ze vztahů zaměstnanců a zaměstnavatele. Poznání těchto faktorů je obvykle nejsložitější částí celého procesu (TOMŠÍ, 2008).

Zásadní vliv má také úroveň lidských zdrojů. Mezi ukazatele této podmínky patří produktivita práce, podíl mzdových nákladů ku celkovým nákladům, věková struktura, dosažená kvalifikace, průměrná mzda a další (TOMŠÍ, 2008).

Zvolený způsob poskytování mezd musí být v souladu s vnitropodnikovými aktivitami, především s personální politikou, a dále ekonomickými, obchodními, technickými a provozními opatřeními (TOMŠÍ, 2008).

Mezi další podmínky, které by měly být brány v úvahu při tvorbě mzdového systému, jsou organizační podmínky, technické podmínky, odbornost, organizovanost a další vlastnosti podnikové odborové organizace (TOMŠÍ, 2008).

ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK

Nejdůležitějšími vnějšími podmínkami ovlivňujícími tvorbu je tržní prostředí a poměry na trhu práce. Zásadní veličinou ovlivňující mzdové poměry firmy je ukazatel zaměstnanosti (z pohledu celkové úrovně, územní, profesní, atd.). Dalším ukazatelem ovlivňujícím výši mzdy je výdělkový poměr na mzdovém trhu (výše průměrné mzdy a její vývoj) (TOMŠÍ, 2008).

Mezi další vnější faktory, které ovlivňují tvorbu mezd, patří:

- sociálněekonomický vývoj společnosti,
- úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů,
- právní předpisy, atd. (TOMŠÍ, 2008).

2.4.4 Mzdové náklady a tvorba mzdového systému

Výsledný objem prostředků na mzdy bude výsledkem několika skutečností. Zásadní vliv má ekonomicko-obchodní úvaha (předpokládané realizační ceny a předpokládaný odbyt, ceny ostatních vstupů zisk, atd.). Dalším parametrem je úroveň mezd a mzdových nákladů mimo organizaci (konkurenční organizace). V úvahu se musí brát také součet prostředků na mzdy jednotlivých zaměstnanců za minulá období a jejich vývoj (TOMŠÍ, 2008).

Mzdové náklady musí pružně reagovat na změny tržních podmínek. Ekonomika a obchod musí reagovat a respektovat mzdové náklady jako cenu práce, která je dána trhem (TOMŠÍ, 2008).

Plánovaná výše mzdových nákladů je důležitým východiskem pro úvahy o vývoji mezd, struktury mezd a o mzdové stimulaci. Podle vývoje ekonomických a obchodních ukazatelů bude zaměstnavatel určovat poměry mezi nárokovými a nenárokovými složkami mzdy. Pokud bude obrat stabilní a dostatečný, bude převládat nároková složka mzdy. Pokud ovšem bude vývoj obratu nejistý a kolísavý, bude zaměstnavatel požadovat vyšší podíl nenárokové složky mzdy, která může být definována v závislosti na syntetických ukazatelích (obrat, zisk, tržby) (TOMŠÍ, 2008).

2.4.5 Hlediska odměňování

Nejdříve je nutné si zvolit výběr mzdových hledisek, dále pak složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost práce a pracovní výkonnost.

VÝBĚR MZDOVÝCH HLEDISEK

Správný výběr hledisek, dle kterých bude zaměstnancům poskytována mzda, má zásadní vliv na plnění funkce mzdy a celkovou účinnost mzdového systému (TOMŠÍ, 2008).

Mezi nejdůležitější hlediska patří:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- obtížnost vykonávané práce,
- pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky (TOMŠÍ, 2008).

SLOŽITOST, ODPOVĚDNOST A NAMÁHAVOST PRÁCE

Kvalifikační náročnost práce lze definovat pomocí:

- kvalifikační náročnosti práce na dosažené školní vzdělání (úroveň teoretické přípravy),
- kvalifikační náročnosti práce na dosažené další vzdělání (specializační studium, školení, další profesní vzdělání),
- kvalifikační náročnosti práce na praktické zkušenosti a znalosti (vyjádřeno délkou období, po které byly tyto zkušenosti a znalosti získávány) (TOMŠÍ, 2008).

Složitost lze definovat prostřednictvím následujících kritérií:

- složitost předmětu – objektu práce (složitost práce daná počtem prvků, ze kterých se předmět skládá a úrovní vzájemných vazeb i vztahů k prvkům),
- složitost pracovní činnosti (míra konkrétnosti či obecnosti pracovních postupů, kvalita a rozsah vstupů a výstupů),
- složitost pracovních vztahů (úroveň a intenzita odborných pracovních vztahů),
- řídicí náročnost a složitost organizačních vztahů (řídicí úroveň a složitost procesů) (TOMŠÍ, 2008).

Odpovědnost lze definovat prostřednictvím:

- odpovědnosti za škodu (hmotná odpovědnost),
- odpovědnosti za zdraví a bezpečnost (TOMŠÍ, 2008).

Namáhavost se definuje:

- fyzickou zátěží (hodnotí se stupeň fyzické zátěže),
- smyslovou námahou (zraková obtížnost, sluchová, čichová či hmatová),
- duševní námahou (psychická náročnost z hlediska složitosti duševních procesů poznávání a porozumění jevů a procesů),
- rizikovostí práce (hodnotí se rizikovost práce, kde následkem může být poranění, úraz či ohrožení života),

- negativními vlivy práce (náročnost práce na soustředěnost, pohotovost, emocionální stabilitu, atd.) (TOMŠÍ, 2008).

OBTÍŽNOST PRÁCE

Obtížností práce lze chápat obtížnost pracovních podmínek a pracovního prostředí (TOMŠÍ, 2008).

Mezi obtížnost pracovních režimů patří práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce v obtížnějším pracovním režimu (TOMŠÍ, 2008).

Obtížnost pracovního prostředí může být definována výskytem chemických škodlivin, prachu, vibrací, hluku, škodlivého záření apod. (TOMŠÍ, 2008).

PRACOVNÍ VÝKONNOST, KVALITA PROVÁDĚNÝCH PRACÍ A VÝSLEDKY PRÁCE

Krátkodobou výkonnost je možné rozlišit dle hledisek množství práce (definováno spotřebovaným časem, množstvím produkce za jednotku času) a kvalitou práce (měřeno vlastnostmi jakosti a kvalitou výstupů) (TOMŠÍ, 2008).

Dlouhodobou výkonnost lze diferencovat prostřednictvím odborné způsobilosti (dosažené vzdělání, profesní vzdělávání, praxe), duševní způsobilosti (tvůrčí myšlení, flexibilita, loajalita či odpovědnost), smyslovou a neuropsychickou způsobilostí, tělesnou způsobilostí či mimořádnými okolnostmi (TOMŠÍ, 2008).

2.4.6 Vymezení mzdových hledisek

Hlediska by měla být stanovena tak, aby každý zaměstnanec byl dostatečně srozuměn s nimi a aby je dostatečně pochopil. Doporučená vymezení hledisek jsou tedy následující:

- přesné označení hlediska – přesná definice ukazatelů, odkazy na příslušnou dokumentaci, definovány způsoby sledování a měření,

- pragmatické vyjádření hlediska – použití místní terminologie, užití jmen osob, která danou podstatu vysvětlí, definovat osobu odpovědnou za sledování a hodnocení hledisek (TOMŠÍ, 2008).

Čím objektivnější budou stanovená hlediska, tím menší bude subjektivita těch, kteří o mzdách rozhodují. Pokud zaměstnavatel ponechá subjektivitu na pracovnících určující výši mzdy, pak je na ně kladená vysoká odborná a organizační úroveň a vysoká míra jejich zainteresovanosti na výsledcích řízeného úseku (TOMŠÍ, 2008).

2.4.7 Stupňování hledisek

Stupňováním hledisek se rozumí třídění dle jejich velikosti, míry působení a intenzity. Jedná se o následující:

- odstupňování do potřebného množství tříd složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- odstupňování obtížnosti práce do potřebného množství tříd,
- odstupňování faktorů osobních schopností a předpokladů,
- stanovení pásem různé plnitelnosti výkonových ukazatelů (TOMŠÍ, 2008).

2.4.8 Mzdové sazby

Základním předpokladem ke stanovení a odstupňování sazeb je znalost:

- předpokládané výše mezd a mzdových relací mezi jednotlivými zaměstnanci, případně skupinami zaměstnanců.
- předpokládaného naplňování hledisek a průměrného plnění mzdových ukazatelů (TOMŠÍ, 2008).

ZÁKLADNÍ SAZBA

Ke stanoveným očekávaným a předpokládaným hlediskům musí být stanovena základní sazba. Suma těchto sazeb by měla odpovídat ekonomickým a obchodním výsledkům a proporcím (TOMŠÍ, 2008).

Základní sazbou se určí váha hlediska k ostatním definovaným hlediskům a tím i jejich význam. Určením základní sazby se tak stanovují kvantitativní poměry ve struktuře

mzdy. Při určování váhových poměrů lze vycházet buď ze střední hodnoty, případně z maximálních hodnot jejich plnění (TOMŠÍ, 2008).

„Má-li být mzdový systém dostatečně stimulačně účinný, musí poskytovat dostatečně jasnou informaci o tom, jaké mzdové výhody či nevýhody plynou z různého provádění prací a z výkonu různých typů prací.“ (TOMŠÍ, 2008, str. 252).

Další posun sazeb (zvyšování či snižování) musí odrážet vývoj hospodářských výsledků podniku (TOMŠÍ, 2008).

PRŮBĚH SAZEB

Průběh charakterizuje závislost mezi výší mzdy a stupňováním jednotlivých ukazatelů. Jde o stěžejní fázi tvorby celého mzdového systému. Čím výhodnější se zaměstnancům bude zdát plnění daného ukazatele, tím zainteresovanější budou. Každý zaměstnanec bude rozmýšlet nad tím, jak reálná a dosažitelná je hranice plnění daného ukazatele, při níž bude jeho mzda růst, a podle toho stanoví svůj přístup a své chování (TOMŠÍ, 2008).

Průběh sazeb může mít několik podob:

- lineární – sazby rostou přímo úměrně s plněním ukazatele,
- progresivní – sazby rostou rychleji než plnění,
- degresivní – sazby rostou pomaleji než plnění,
- nepravidelný – střídání průběhů nárůstu mzdových sazeb (TOMŠÍ, 2008).

2.5 Motivace pracovníků a jejich vedení

Pro člověka, který chce dosáhnout svého cíle, je charakteristická určitá snaha, kterou musí vynaložit a přesná zaměřenost na cíl. Pro dosažení svého cíle je zapotřebí i spousta energie a to vše je řízeno motivací. Pojem motivace je tedy něco, díky čemuž je člověk aktivní a chová se určitým způsobem (PAUKNEROVÁ, 2012).

2.5.1 Motivace x stimulace

Jestliže je úloha plněna na základě vnitřních pohnutek, jedná se o motivaci. Pokud splnění úkolu je spojeno se ziskem, jde o stimulaci. Základním rozdílem tedy je, zda touha splnit úkol vychází z nás, nebo jsme ovlivňováni zvenčí (PLAMÍNEK, 2010).

STIMULACE

Hlavním znakem stimulace je, že probíhá pouze po tu dobu, kdy jsou vypláceny odměny či prémie. Poté, kdy přestane manažer kompenzovat nepohodlí, které je spojené s výkonem, stimulace ztrácí na významu (PLAMÍNEK, 2010).

MOTIVACE

Při motivaci je velice obtížné trefit se do správných motivů, které člověk má. Pokud se to ale podaří, pracovník vykonává profesi i bez vnějších podnětů. Výkon provádí na základě toho, že jej práce baví, nebo že se domnívá, že je potřebná či důležitá. Nevýhoda spočívá ve složitosti. Je nutné vědět mnoho o člověku, pro kterého je motivace tvořena a mnoho i o samotném procesu motivování (PLAMÍNEK, 2010).

2.5.2 Definice motivace

Teorii motivace popsal Michael ARMSTRONG ve své knize Odměňování pracovníků následovně:

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (ARMSTRONG, 2009, s.109).

2.5.3 Typy motivace

Existují dva základní typy motivace:

- 1) **Vnitřní motivace** – tato motivace vychází z lidí samotných, pokud mají dojem, že jejich práce je předmětná, důležitá a pokud jsou i zodpovědní za svoji práci. Příležitostí je pro takto motivované lidi možnost rozvíjet své vlastní dovednosti a schopnosti a možnost kariérního růstu.
- 2) **Vnější motivace** – motivace ze strany zaměstnavatele. Ten se snaží formou zvýšení platu, pochvalou či uznáním vzbudit v zaměstnancích chuť do práce. V mnohých případech může vnější motivace povzbudit motivaci vnitřní (ARMSTRONG, 2007).

2.5.4 Základní teorie motivace

V podkapitole budou stručně popsány nejznámější teorie motivace, mezi které patří například Maslowova teorie potřeb, teorie instrumentalisty či dvoufaktorová teorie.

TEORIE POTŘEB

Do této teorie se řadí celkem 4 teorie – Maslowova hierarchie potřeb, ERG teorie, Dvoufaktorová teorie potřeb a Teorie manažerských potřeb

Maslowova hierarchie potřeb

Autorem této teorie je Abraham Maslow. Základním kamenem jsou neuspokojené potřeby, které vytváří napětí a nerovnováhu. K dosažení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu. Zároveň je nutné zvolit i chování, které dopomůže k dosažení cíle. Teorie spočívá v názoru, že pouze neuspokojené potřeby motivují (ARMSTRONG, 2009).

Praktickým důsledkem teorie je rozpoznat řadu klíčových potřeb, které je nutné posoudit při tvorbě politiky celkové odměny (ARMSTRONG, 2009).

ERG teorie = Teorie tří motivačních faktorů

Autorem je Clayton Alderfer. Jedná se o rozšíření Maslowovy hierarchie potřeb. Alderfer rozdělil potřeby do tří základních skupin:

- existenční (existence) – mzda, jistota zaměstnání,
- vztahové (relatedness) – přátelství, vztahy, společné cíle, uznání,
- růstové (growth) – seberealizace v zaměstnání a profesní růst (MANAGEMENTMANIA, 2015a).

Tato teorie pracuje se stejným předpokladem jako Maslowova teorie. Až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, mohou být teprve uspokojeny potřeby vyšší úrovně (MANAGEMENTMANIA, 2015a).

Dvoufaktorová teorie

Autorem je Frederick Herzberg. V této teorii se vychází z předpokladu, že faktory podněcující spokojenost s prací a tím zvyšující motivaci pracovníka, jsou jiné, než ty faktory, které vedou k nespokojenosti. Pokud u zaměstnance je docíleno zvýšení motivace zvýšením mzdy/platu, je toto zvýšení motivace pouze dočasné. Zatímco zvýšení motivace na základě spokojenosti z práce samotné má dlouhodobý charakter. Tato teorie rozlišuje mezi vnitřní a vnější motivací (ARMSTRONG, 2009).

Teorie manažerských potřeb

Autorem je David McClelland. Metoda je založena na principu, že chování lidí ovlivňují tři skupiny potřeb:

- Achievement motivation – potřeba něčeho dosáhnout (lidé chtějí něčeho dosáhnout a hledají uznání),
- Authority motivation – potřeba moci (lidé chtějí vládnout a mít moc nad ostatními),
- Affiliation motivation – potřeba někam patřit (lidé chtějí být součástí něčeho a chtějí rozvíjet vztahy a přátelství) (MANAGEMENTMANIA, 2015b).

TEORIE INSTRUMENTALITY

Autorem teorie je F. W. Taylor. Jedná se v podstatě o teorii cukru a biče. Pracovník bude motivován k práci v případě, kdy odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem (ARMSTRONG, 2009).

Při této metodě se využívá teoretického základu systému pobídky a systému odměňování podle výkonu (ARMSTRONG, 2009).

EXPEKTAČNÍ TEORIE = TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Autorem je Victor Vroom. Při této teorii se vychází ze dvou základních hledisek:

1. musí existovat jasně vnímané a použitelné propojení mezi výsledkem a výkonem,
2. výsledek je uvažován jako nástroj uspokojování potřeb (ARMSTRONG, 2009).

Teorie se využívá při vytváření a řízení zásluhového odměňování. Základním kamenem je „viditelná spojnice“, která zdůrazňuje význam vazby mezi odměnou a tím, co je nutné učinit, aby jí bylo dosaženo (ARMSTRONG, 2009).

TEORIE CÍLE

Autoři teorie jsou Latham a Lock. člověk je nejvíce motivován v případě, že si zvolí jednotlivé cíle, kterých má být dosaženo. Nutnou podmínkou je, aby stanovené cíle byly dostatečně náročné, přesto dosažitelné a přijatelné. Pro zvýšení efektivity by měla být člověku poskytována zpětná vazba týkající se výkonu (ARMSTRONG, 2009).

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Autorem je John Adams. Teorie říká, že motivace je u lidí podmíněna spravedlivým zacházením, zatímco nespravedlivé a neslušné chování pracovníka spíše demotivuje. Nutnou podmínkou je tedy vytvoření spravedlivého systému odměňování, včetně používaných metod hodnocení práce (ARMSTRONG, 2009).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ

Firma, která bude analyzována v této kapitole, se nazývá AT Weldsteel, s. r. o. Jedná se o společnost, která má krátkodobou historii, neboť vznikla v roce 2010.

První kapitolou praktické části bude popis společnosti. Uvedeny budou základní charakteristiky, dále pak výrobní program, historie, orgány společnosti, hospodaření společnosti v roce 2013 a organizační struktura. Následně budou provedeny analýzy zaměstnanců, jejich základní charakteristiky (věková struktura, poměr THP pracovníků a dělníků, dosažené vzdělání u zaměstnanců).

Další podkapitola analytické části bude zahrnovat analýzu odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Popsán bude systém odměňování, struktura mzdy a pracovně právní oblast. V podniku bude provedeno též dotazníkové šetření na oblast personální.

Po provedení analýzy interního prostředí bude pozornost zaměřena na analýzu vnějšího prostředí společnosti. Posouzena bude konkurence vybrané společnosti v regionu a situace na trhu práce a v oblasti nezaměstnanosti.

Po celkovém zhodnocení interního a externího prostředí společnosti bude sestavena SWOT analýza, kde budou zobrazeny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

3.1 Popis společnosti

Popis společnosti AT Weldsteel, s. r. o. je zpracován dle SBÍRKA LISTIN (2015).

Obchodní jméno:	AT Weldsteel, s. r. o.
Sídlo:	Modřická 819/68 , 664 48 Moravany, Česká republika.
Datum vzniku:	5. května 2010.
IČ:	29215714.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Základní kapitál:	200 000 Kč (splaceno v plné výši).
Společníci:	Ing. Alois Šebela, 50 % podíl ve společnosti. Tomáš Klíma, 50 % podíl ve společnosti.

Výnosy v roce 2013: 31 902 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 41 (stav k 31. 12. 2014).

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

Zámečnictví, nástrojařství.

Obráběčství.

Společnost AT Weldsteel, s. r. o. je malá firma, která byla založena v roce 2010. Od vzniku společnosti neustále roste obrat firmy, počet zaměstnanců i počet spokojených zákazníků. Podrobnější analýzy budou zpracovány v následujících kapitolách.

3.1.1 Výrobní program

Společnost AT Weldsteel, s. r. o. je malá firma, která se zabývá karosářskou a zámečnickou výrobou na zakázku. Dále se zabývá výrobou plechových, hliníkových i nerezových svařenců a svařovaných konstrukcí (ATWELDSTEEL, 2015).

Mezi základní činnosti, kterými se firma zabývá, patří:

- řezání kovů laserem,
- sekání kovů,
- ohýbání a svaření (ATWELDSTEEL, 2015).

Společnost se zabývá zpracováním plechů na CNC strojích. Všechny výrobní stroje má nakoupené od společnosti TRUMPF Česká republika. Jedná se především o laserové stroje, ohraňovací lisy a dále stroje pro svařování a zámečnické práce. Všechny tyto stroje vynikají flexibilitou a vysokou spolehlivostí, což umožňuje společnosti vyhovět téměř všem požadavkům zákazníků a dosahovat tak vysoké spokojenosti klientů společnosti (ŠEBELA, 2015).

3.1.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 2010. Jejími zakladateli byli Tomáš Klíma a Ing. Alois Šebela. V prvním roce podnikání (2010) společnost zaměstnávala 13 stálých

zaměstnanců. V průběhu let se počet stálých zaměstnanců zvyšoval a k 31. 12. 2014 společnost zaměstnávala 41 zaměstnanců (LACKOVÁ, 2015).

Výsledek hospodaření společnosti v jednotlivých letech rostl, nicméně v roce 2013 došlo k poklesu. Po analýze účetních výkazů bylo zjištěno, že tento pokles byl mezi léty 2012 – 2013 způsoben stagnující výškou tržeb a zvyšujícím se objemem osobních nákladů. Osobní náklady vzrostly o zhruba 2 mil. Kč, v roce 2013 společnost vykázala ostatní provozní výnosy ve výši 1 mil. Kč. Z tohoto plyne, že při stagnujících tržbách došlo k poklesu provozního výsledku hospodaření, resp. výsledku hospodaření za účetní období o 1 milion Kč. Společnost mezi léty 2012 a 2013 zaměstnala 10 nových pracovníků a při průměrné mzdě 22 000 Kč náklady vzrostly o zmiňované 2 miliony Kč. (ÚČETNÍ ZÁVĚRKY, 2010b, 2011, 2012, 2013b, 2014).

Od začátku své působnosti měla společnost sídlo v Brně, na ulici Purkyňova 3050/99a. Ke konci roku 2014 se společnost přestěhovala a její nové sídlo je Modřická 819/68, 664 48 Moravany. Přesun společnosti byl proveden do nově vybudovaných prostor.

3.1.3 Orgány společnosti

Právní forma analyzované společnosti je společnost s ručením omezeným. Jejím statutárním orgánem jsou tedy jednatelé:

- Tomáš Klíma.
- Ing. Alois Šebela (SBÍRKA LISTIN, 2015).

Oba jednatelé mohou jednat samostatně, pokud ovšem hodnota každého jednotlivého případu nepřesáhne 400 000 Kč. Pak musí jednat společně (SBÍRKA LISTIN, 2015).

3.1.4 Hospodaření společnosti

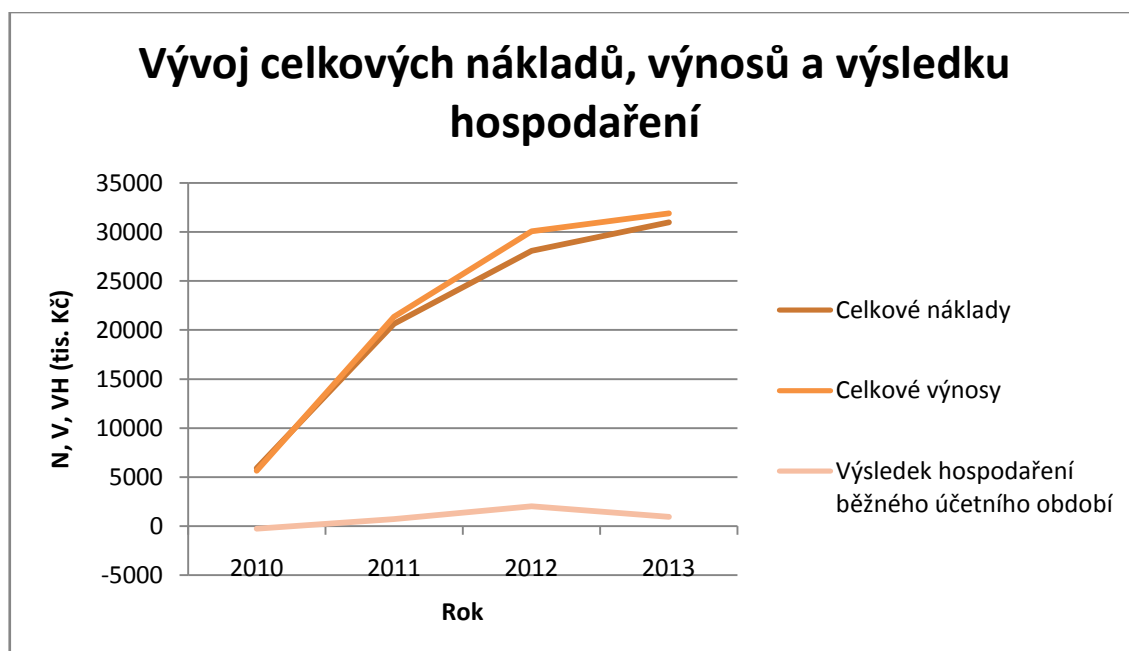
Jelikož za analyzovanou společnost podává daňové přiznání daňový poradce, který má sjednaný odklad až do konce června následujícího roku, nebyly ke dni odevzdání práce získány aktuální data za rok 2014. Z tohoto důvodu je hospodaření společnosti vyobrazeno na číslech roku 2013.

Nejdůležitější údaje o hospodaření společnosti za rok 2013(AT WELDSTEEL, 2013):

- Výnosy společnosti byly 31 902 tis. Kč.

- Celkové náklady společnosti byly ve výši 30 969 tis. Kč.
- Výsledek hospodaření za účetní období byl ve výši 933 tis. Kč.
- Společnost k 31. 12. 2013 vlastnila dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek ve výši 1 003 tis. Kč.
- Vlastní kapitál v daném roce byl 3 636 tis. Kč.
- Základní kapitál společnosti je od jejího založení až po 31. 12. 2013 ve stále stejné výši 200 000 Kč, a je splacen v plné výši.
- Za dané období společnost nečerpala žádný bankovní úvěry či výpomoci.
- Dlouhodobé pohledávky společnost v roce 2013 neevidovala, krátkodobé byly ve výši 7 463 tis. Kč.
- Dlouhodobé závazky byly ve výši 3 187 tis. Kč a krátkodobé závazky byly ve výši 4 471 tis. Kč.

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti v jednotlivých letech její existence. V prvním roce převyšují náklady společnosti, z čehož vyplývá, že i výsledek hospodaření je záporný. V průběhu let ale výnosy převyšují náklady a tak se společnost dostává do kladných čísel.



Graf 1 Vývoj nákladů, výnosů a VH ve společnosti

(Upraveno dle AT WELDSTEEL, Účetní závěrky, 2010b, 2011, 2012, 2013)

Mezi prvními dvěma léty podnikání vzrostly náklady o 349,69 %, zatímco výnosy vzrostly pouze o 278,91 %. I přesto, že náklady mezi léty 2010 – 2011 rostly rychleji než výnosy, se společnosti povedlo vytvořit v roce 2011 kladný výsledek hospodaření, který oproti roku 2010 vzrostl o 379 %. Tento výsledek hospodaření byl vytvořen v provozní části, kdy se společnosti podařilo zvýšit objem výkonů, resp. přidanou hodnotu. V roce 2011 došlo také k odprodeji dlouhodobého majetku a materiálu. Nízký podíl na kladném výsledku hospodaření měly i tržby za prodej zboží.

Mezi léty 2011 – 2012 již výnosy rostly rychleji než náklady, a konkrétně vzrostly o 40,84 %. Náklady mezi těmito obdobími vzrostly o 36 %. Výsledek hospodaření však v tomto roce zaznamenat výrazný skok, a to o 277,43 %. Výsledek hospodaření se z hodnoty 731 tis. Kč v roce 2011 zvýšil na 2 028 tis. Kč v roce 2012. Tento výrazný skok byl způsoben rostoucím objemem výkonů a prodejem dlouhodobého majetku a materiálu. Růst výnosových položek byl rychlejší než růst přidružené nákladové položky - výkonová spotřeba.

Mezi posledními dvěma obdobími 2012 – 2013 se náklady zvýšily o 10,39 % a výnosy vzrostly o 6,05 %. Negativní vývoj zaznamenal výsledek hospodaření, u kterého došlo k poklesu o 44 %. Výsledek hospodaření poklesl na 933 tis. Kč. Pokles výsledku hospodaření v roce 2013 byl způsoben stagnující výškou tržeb a zvyšujícím se objemem osobních nákladů, což bylo důsledkem nábory nových zaměstnanců. Tento fakt je již podrobněji rozpracován v předcházející podkapitole.

3.1.5 Organizační struktura

V čele společnosti stojí majitelé a zároveň jednatelé společnosti. Ředitelem společnosti je pan Ing. Alois Šebela, kterému podléhají jednak externí pracovníci, ale také 4 úseky společnosti – obchodní, finanční, výrobní a technický úsek. Za každý úsek zodpovídá ředitel daného úseku.

Některé práce jsou zajišťovány externími pracovníky (právní služby), někteří zaměstnanci jsou zařazeni na více pracovních pozic. Tyto informace jsou získány z rozhovoru s účetní podniku. V každém úseku řediteli podléhají další pracovníci, kteří jsou řazeni mezi THP pracovníky a dělníky.

Organizační struktura je uvedena v příloze č. 1 této práce. Po podrobnějším prozkoumání této organizační struktury je patrné, že zcela neodpovídá vztahům nadřízenosti a podřízenosti v daném podniku. Proto v návrhové části budou vztahy v rámci této organizační struktury přesněji definovány a bude vytvořena nová organizační struktura.

Tabulka 6 Rozložení zaměstnanců v základních pracovních skupinách k 31. 12. 2014

POZICE	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Manažerská pozice	2	4,88 %
THP pracovníci	8	19,51 %
Dělníci	31	75,61 %

(Zpracováno dle LACKOVÁ, 2015)

Z předchozí tabulky je patrné, že nejpočetnější skupinou v analyzovaném podniku jsou dělníci, kteří tvoří téměř 76 % zaměstnanců společnosti. Z pohledu autora práce je toto rozložení více než vhodné, neboť firma nezaměstnává přebytné množství manažerů a nejsou tak vynakládány ani vysoké režijní náklady na tyto pozice.

3.1.6 Základní charakteristiky zaměstnanců

V této podkapitole budou provedeny základní charakteristiky zaměstnanců z pohledu dosaženého vzdělání zaměstnanců a rozřazení do věkových kategorií.

Ve společnosti k 31. 12. 2014 pracovalo 41 zaměstnanců, z toho 4 jsou ženy. V procentuálním vyjádření ženy tvoří asi 10 % podíl ze všech zaměstnanců.

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve společnosti jsou pracovníci, kteří dosáhli stupně vzdělání vyučení bez maturity (s výučním listem). Ze 41 zaměstnanců je v této kategorii 32. Jak již dříve bylo zmíněno, ve společnosti pracuje 76 % dělníků, kteří k výkonu svého povolání potřebují výuční list. To odpovídá i této charakteristice. Pouze 3 zaměstnanci dosáhli vysokoškolského vzdělání. Tito zaměstnanci zastupují manažerské pozice ve společnosti.

Tabulka 7 Dosažené vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2014

DOSAŽENÝ STUPĚŇ VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Základní a bez vzdělání	0	0 %
Vyučení bez maturity (s výučním listem)	32	78 %
Vyučení s maturitou	2	4,9 %
Úplné střední s maturitou	4	9,8 %
Vyšší odborné vzdělání	0	0 %
Vysokoškolské vzdělání	3	7,3 %
CELKEM	41	100 %

(Zpracováno dle LACKOVÁ, 2015)

V následující tabulce jsou zaměstnanci rozděleni do věkových kategorií. Nejpočetnější skupinu v této charakteristice tvoří pracovníci ve věku 20 – 29 let. Společnost pracuje v oboru, kde je nutné od zaměstnanců neustále vyžadovat nejnovější poznatky v oblasti obsluhy strojů, proto jsou nejpočetnějšími skupinami mladí pracovníci.

Tabulka 8 Věková struktura pracovníků společnosti

VĚKOVÁ KATEGORIE	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Do 20 let	0	0 %
20 – 29 let	14	34,1 %
30 – 39 let	10	24,4 %
40 – 49 let	7	17,1 %
50 – 59 let	8	19,5 %
60 a více let	2	4,9 %
CELKEM	41	100 %

(Zpracováno dle LACKOVÁ, 2015)

3.1.7 Vývoj zaměstnanců v letech 2010 – 2014

Tabulka 9 Vývoj počtu zaměstnanců za dobu existence společnosti

ROK	POČET ZAMĚSTNANCŮ V PRACOVNĚ PRÁVNÍM VZTAHU	POČET DPP V DANÉM ROCE
2010	13	0
2011	16	1
2012	20	4
2013	33	27
2014	41	6

(Zpracováno dle LACKOVÁ, 2015)

V předcházející tabulce jsou zobrazeny počty zaměstnanců v jednotlivých letech existence společnosti, tedy 2010 – 2014. Tento vývoj má rostoucí charakter. Mimo zaměstnanců pracujících na základě pracovní smlouvy, společnost využívá také pracovníků, kteří vypomáhají s dělnickými pracemi na základě DPP (dohody o provedení práce). Počet uzavřených DPP v jednotlivých letech je zobrazen ve 3. sloupci tabulky. Například v roce 2013 je vysoký počet těchto dohod, neboť společnost měla velký objem zakázek pro tento rok. Jedná se ale o počet uzavřených dohod během roku. Někteří brigádníci měli uzavřených více DPP během roku, tedy počet brigádníků je proto nižší.

Ve společnosti nedocházelo k fluktuaci (úbytku) zaměstnanců v průběhu let. Docházelo pouze ke zvyšování počtu zaměstnanců, což je ukazatel stability a perspektivy daného podniku.

VÝVOJ MZDOVÝCH NÁKLADŮ

V následující tabulce je zpracován přehled vývoje osobních nákladů ve společnosti AT Weldsteel, s. r. o. Propočítány jsou i průměrné osobní náklady ve společnosti, připadající na jednoho zaměstnance.

Tabulka 10 Vývoj osobních nákladů a průměrné mzdy ve společnosti

	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	13	16	20	33
Přepočtené stavy zaměstnanců ¹	5,71	12,83	17,83	21,16
Osobní náklady (tis. Kč)	1 156	4 317	5 635	7 972
Průměrné osobní náklady na zaměstnance (Kč)	25 328	28 040	26 337	31 396

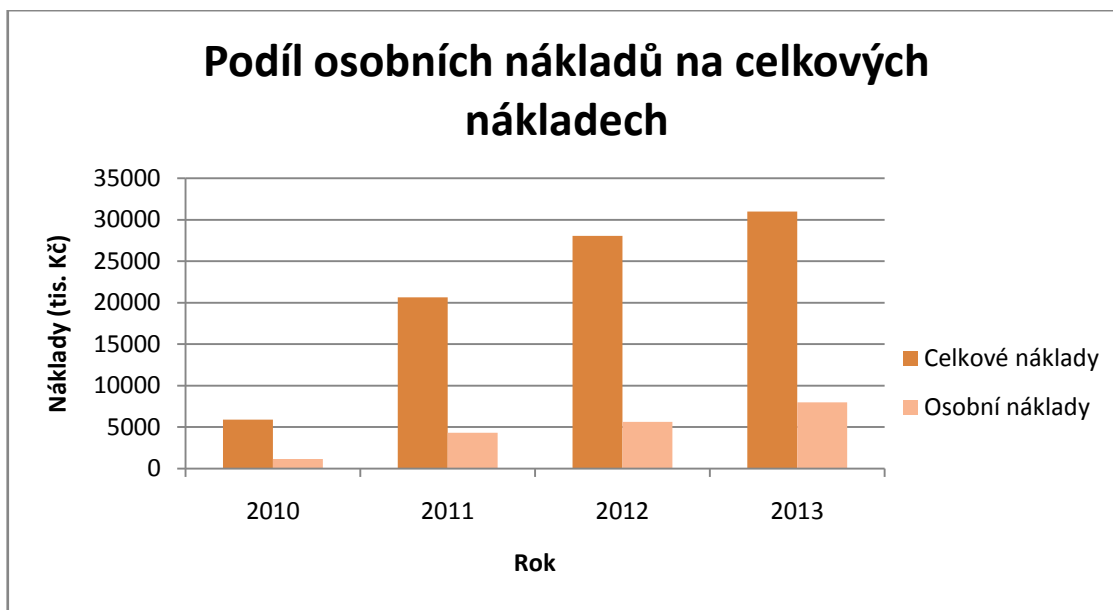
(Zpracováno dle AT WELDSTEEL, Účetní závěrky, 2010b, 2011, 2012, 2013)

Osobní náklady lineárně rostou v čase stejně jako počet zaměstnanců. Průměrné osobní náklady na zaměstnance jsou spočítány přes přepočtené stavy zaměstnanců v jednotlivých letech. V roce 2010 společnost vznikla v květnu, proto jsou osobní náklady nižší, než je tomu v roce 2011.

Z předešlé tabulky je patrné, že průměrné osobní náklady na zaměstnance jsou v analyzované společnosti poměrně vysoké. Lze předpokládat, že firma si svých kvalifikovaných zaměstnanců cení, a proto jsou mzdy mírně vyšší. V roce 2012 získala společnost mnoho zakázek, u kterých bylo nutné dodržet termíny dodávek. Proto v tomto roce více využívala přesčasové hodiny svých zaměstnanců. Celkové osobní náklady sice rostly, ale méně, než kdyby společnost zaměstnala nové pracovníky. Jim by musela po odeznění zakázek hledat práci a platit mzdu. Z ekonomického hlediska je pro firmu výhodnější krátkodobě využít přesčasové hodiny u stávajících zaměstnanců, než zaměstnávat nové pracovníky. Ti by navíc museli projít zaškolením, čímž by jejich produktivita práce na počátku pracovního vztahu byla výrazně nižší než u stávajících zaměstnanců. Opticky průměrné náklady na zaměstnance poklesly v roce 2012, ale vyplacené čisté mzdy zaměstnancům v tomto roce vzrostly.

V následujícím grafu je zobrazen poměr osobních nákladů na celkových nákladech společnosti. V roce 2010 tvoří osobní náklady asi 20 % celkových nákladů a v roce 2013 tvoří 25 % na celkových nákladech. Vývoj osobních nákladů je tedy stabilní vzhledem ke vzrůstajícímu počtu zaměstnanců a zvyšujícím se celkovým nákladům.

¹ Tento údaj byl poskytnutý zástupci společnosti. Firmy jsou povinny stavy zaměstnanců přepočítávat pro potřeby úřadu práce.



Graf 2 Zobrazení podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti

(Zpracováno dle AT WELDSTEEL, Účetní závěrky, 2010b, 2011, 2012, 2013)

Všechny kategorie nákladů i počet zaměstnanců se ve všech sledovaných letech zvyšoval. Celkové náklady nejvíce vzrostly mezi léty 2010 – 2011, kdy nárůst vyjádřených v procentech byl 349,69 %. V prvním srovnání 2010 – 2011 se celkové náklady zvýšily o 350 % a osobní náklady o 373 %. Počet zaměstnanců se zvýšil o 123 %. Je tedy patrné, že nárůst celkových nákladů byl zapříčiněn růstem osobních nákladů.

V dalších letech rostou osobní náklady rychleji než celkové náklady. Zatímco mezi léty 2011 – 2012 celkové náklady vzrostly o 36 %, osobní náklady vzrostly o 130,53 %. Počet zaměstnanců se zvýšil o 125 %.

V posledních sledovaných obdobích 2012 – 2013 se celkové náklady meziročně zvýšily o 10,4 % a osobní náklady vzrostly o 142 %. Počet zaměstnanců se zvýšil o 165 %. Teprve v tomto roce (2013) byl růst počtu zaměstnanců rychlejší oproti růstu celkových nákladů a osobních nákladů.

PRODUKTIVITA PRÁCE

Každý podnik by měl sledovat vývoj hlavních ukazatelů produktivity práce. Je mnoho způsobů, jak tento ukazatel vypočítat. Pro tuto práci byl zvolen pro výpočet produktivity práce poměr přidané hodnoty na průměrném počtu zaměstnanců v daném roce. Mzdová produktivita práce vyjadřuje poměr mezi tržbami a osobními náklady společnosti.

Další ukazatele, které jsou v rámci tohoto podniku propočítány, jsou mzdová rentabilita zisková a podíl zisku na zaměstnance. Všechny tyto ukazatele jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 11 Vývoj ukazatelů produktivity

UKAZATEL	2010		2011	2012	2013
	8 měsíců	12 měsíců			
očet zaměstnanců	13		16	20	33
Přepočtený stav zaměstnanců	5,71		12,83	17,83	21,16
Produktivita práce (Kč)	80 154	120 230	413 874	469 826	400 142
Mzdová produktivita práce (Kč)	4,82	7,23	4,94	5,34	3,87
Mzdová rentabilita zisková (Kč)	-0,23	-0,35	0,17	0,36	0,12
Podíl zisku na zaměstnance (Kč)	-45 884	-68 826	56 976	114 077	44 093

(Zpracováno dle AT WELDSTEEL, Účetní závěrky, 2010b, 2011, 2012, 2013)

Všechny ukazatele v tabulce jsou v roce 2010 rozděleny do dvou sloupců. V prvním sloupci jsou ukazatele spočítány z hodnot z účetních závěrek, tedy za 8 měsíců podnikání v daném roce, neboť společnost vznikla v květnu 2010. Druhý sloupec roku 2010 znázorňuje přepočtený stav na 12 měsíců, aby ukazatele byly srovnatelné s ostatními roky podnikání 2011 – 2014.

Nejsledovanější ukazatel (produktivita práce) má nejprve rostoucí charakter, následně v roce 2013 dochází k jeho poklesu. V tomto roce ale společnost zaznamenala zvýšený počet zakázek a musela zaměstnávat i brigádníky na DPP. Pokles tohoto ukazatele mezi

léty 2012 a 2013 je zapříčiněn mírným poklesem přidané hodnoty a značným zvýšeným počtem zaměstnanců. Jelikož tyto dvě hodnoty vstupují do poměru, došlo k celkovému poklesu ukazatele produktivity práce.

Mezi léty 2010 – 2012 dosahuje ukazatel mzdová produktivita poměrně stejných hodnot. Pokles nastává v roce 2013, kdy tržby společnosti vzrostly jen minimálně (o 800 000 Kč), zatímco osobní náklady se zvýšily o zhruba 2 400 000 Kč. Jelikož tyto hodnoty opět vstupují do poměru, je hodnota ukazatele pro rok 2013 nižší než v ostatních letech.

Mzdová rentabilita zisková vykazuje, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na 1 Kč osobních nákladů. Vývoj tohoto ukazatele by měl být mezi obdobími kladný. Do poměru vstupuje výsledek hospodaření za běžnou činnost ku osobním nákladům v daném roce. Ukazatel je tedy vypočítán v ročních hodnotách. U analyzované společnosti se to daří během prvních 3 období, následně dochází k poklesu hodnoty ukazatele. V roce 2013 totiž došlo k poklesu VH za běžnou činnost. Tento fakt je již analyzovaná v předcházející podkapitole.

Podíl na zisku na zaměstnance je vyjádřením poměru VH za běžnou činnost k průměrnému počtu zaměstnanců. Opět se vychází z hodnot v účetních závěrkách, takže ukazatel je opět roční. I tento ukazatel by měl mít kladný vývoj, což se opět daří do roku 2012. V následujícím roce je zaznamenán pokles ze stejného důvodu jako u ukazatele mzdová rentabilita zisková. Propad tohoto ukazatele v roce 2013 je způsoben propadem výsledku hospodaření, který mezi léty 2012 a 2013 propadl o 1,1 mil. Kč (45 %).

3.2 Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců

V této kapitole bude zanalyzováno současné hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Budou popsány jednotlivé složky mzdy – část nároková a část nenároková. Popsáno bude i pracovně právní prostředí společnosti k dokreslení pracovního prostředí pro zaměstnance.

3.2.1 Systém odměňování

Každý zaměstnanec společnosti je hodnocen dle mzdového předpisu. Tento předpis byl vytvořen zástupcem společnosti jako interní předpis pro zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců firmy na vlastních výkonech a pro jasnou mzdovou stimulaci (AT WELDSTEEL, 2010a).

Mzda každého zaměstnance ve společnosti je složena z:

- základního tarifu,
- osobního ohodnocení,
- příplatků,
- prémie (AT WELDSTEEL, 2010a).

Mzda zaměstnance je nejprve spočítána mzdovou účetní dle základního tarifu a počtu odpracovaných hodin. Po skončení každého měsíce a provedení výpočtu základní mzdy je celková výše mzdy upravena jednatelem společnosti Ing. Aloisem Šebelou o prémie a osobní ohodnocení, které je každému zaměstnanci uděleno na základě:

- složitosti vykonávané práce,
- odpovědnosti a namáhavosti,
- dosažených pracovních výsledků,
- spolehlivosti a ochotě plnit nadlimitní úkony (LACKOVÁ, 2015).

Mzda je pro dělníky ve společnosti stanovena jako časová. V základním tarifu se tak objevuje hodinové ohodnocení pro tuto skupinu pracovníků. Pro mistry a THP pracovníky je mzda stanovena jako fixní měsíční. K navýšení mezd u všech pracovníků probíhá prostřednictvím prémie, osobního ohodnocení a příplatků (u dělníků) (LACKOVÁ, 2015).

3.2.2 Struktura poskytované mzdy

Každému zaměstnanci náleží mzda, která se skládá ze základního tarifu, osobního ohodnocení, příplatků a prémie. Rozpětí jednotlivých složek mzdy je dáno mzdových předpisem společnosti.

Aby zaměstnanec (dělník) měl nárok na svoji mzdu, musí splnit normy, které jsou stanovené pro každou pracovní pozici ve společnosti. V normě je zahrnuta i běžná

příprava stroje a materiálu. Ve výrobním procesu je nutné dodržovat i nutný úklid a údržbu strojů. Tuto údržbu provádí páteční odpolední směna (AT WELDSTEEL, 2010a).

ZÁKLADNÍ TARIF

Základní tarif každého zaměstnance je stanoven v pracovní smlouvě nebo platovém výměru hned při nástupu. Jedná se o nárokovou složku mzdy. Podle délky praxe ve společnosti dochází k přehodnocení a zvýšení základního tarifu dodatkem ke smlouvě. Zvýšení základního tarifu může probíhat:

- po odpracování 3 měsíců ve společnosti,
- po 1 roce od nástupu ve společnosti,
- na návrh přímého nadřízeného,
- po 3 – 5 letech ve společnosti (AT WELDSTEEL, 2010a).

Mzdové pásmo je mzdovým předpisem stanoveno:

- pro THP pracovníky 14 000 – 30 000 Kč/měsíc,
- pro dělníky 75 – 200 Kč/hodinu (AT WELDSTEEL, 2010a).

Průměrná osobní náklady na zaměstnance ve společnosti byly v předcházející kapitole propočítány na 31 396 Kč. Hrubá mzda měsíční poté činí asi 21 000 Kč. Průměrná hodinová sazba pro dělníka ve společnosti je 110 – 130 Kč.

OSOBNÍ OHODNOCENÍ

Patří mezi nenárokové složky mzdy. Výši navrhuje přímý nadřízený a schvalují ji majitelé společnosti. Na tuto složku mzdy nevzniká právní nárok. Osobní ohodnocení získá zaměstnanec za velmi dobře odvedený pracovní výkon, za důležitost, loajalitu a přínosnost pro společnost (AT WELDSTEEL, 2010a).

Výše osobního ohodnocení se pohybuje v rozmezí 500 – 3 000 Kč/měsíc (AT WELDSTEEL, 2010a).

PŘÍPLATKY

Příplatky se dělí dle zákoníku práce na část nárokovou a nenárokovou složkou mzdy. Nárokové příplatky, které společnost poskytuje dle výše dané zákonem č. 262/2006 Sb. zákoník práce, jsou:

- za práci v noční směně náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku,
- za práci přesčas v pracovní dny náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku,
- za práci v sobotu a v neděli příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku,
- za práci ve dnech státních svátku příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku (AT WELDSTEEL, 2010a).

Další příplatky, které jsou zaměstnancům poskytovány, jsou nenárokovou složkou mzdy:

- příplatky za prostředí,
- příplatky za vedení pracovní čety nebo dozor ve směně 200 Kč/směnu,
- příplatky za udržování svěřeného stroje, nástrojů a jiného majetku ve výši 500 až 2 000 Kč/měsíčně (AT WELDSTEEL, 2010a).

PRÉMIE

Poslední složkou mzdy, která je zaměstnancům poskytována, je prémie. Jedná se opět o nenárokovou složku mzdy, která je ve společnosti využívána ke zvýšení motivace zaměstnanců, zvýšení kvality pracovního výkonu a celkovému zvýšení prosperity firmy. Tvoří až 40 % podíl měsíční mzdy zaměstnance (AT WELDSTEEL, 2010a).

Mezi ukazatele, které ovlivňují výši prémie, patří výkon, zmetkovitost a podíl na hospodaření firmy (AT WELDSTEEL, 2010a).

Výkon

Prémie, která bude zaměstnanci přidělena za jeho pracovní výkon, je:

- 5 % základního tarifu při splnění 95 – 100 % stanovené normy,
- 10 % základního tarifu při splnění 100 – 105 % stanovené normy,
- 20 % základního tarifu při splnění 106 – 110 % stanovené normy,
- minimálně 25 % základního tarifu při splnění 111 % a více stanovené normy, řešeno individuálně se zaměstnancem,
- v případě splnění výkonu pod 90 % stanovené normy je zaměstnanci udělena sankce odebrání osobního ohodnocení (AT WELDSTEEL, 2010a).

Zmetkovitost

Prémie, která bude zaměstnanci přidělena za procentuální podíl zmetků na celkovém výkonu, je:

- 10 % základního tarifu při 0 % zmetkovitosti,
- 5 % základního tarifu při zmetkovitosti do 1 %,
- 0 % prémie při zmetkovitosti vyšší než 1 % (AT WELDSTEEL, 2010a).

Podíl na hospodaření společnosti

Prémie se pohybuje v rozmezí 0 – 10 % základního tarifu. O jejím přiznání rozhodují majitelé společnosti a jejich rozdělení mezi zaměstnance provádí mistři.

Oblast pracovně právní

Jedná se o dodržování podmínek, které musí splnit zaměstnavatel. Tyto podmínky jsou dány zákonem. Následující podmínky jsou popsány dle informací ve mzdovém předpisu společnosti AT Weldsteel, s. r. o. a osobního rozhovoru s účetní společnosti (AT WELDSTEEL, 2010a; LACKOVÁ, 2015).

PRACOVNÍ DOBA

Pracovní doba ve společnosti je stanovena na 42,5 hodin týdně. Pro výpočet mzdy se využívá upravená pracovní doba 40 hodin týdně. Jelikož se ve společnosti využívá vícesměnného provozu, je pracovní doba pro každou směnu upravena ve mzdovém předpisu společnosti:

- pro jednosměnný provoz – směna trvá 8,5 hodiny, placená pracovní doba je 8 hodin. Zbývajících 0,5 hodina je neplacená přestávka na oběd, příchod a odchod do práce minimálně 5 minut před a po pracovní době. Standardní pracovní doba tohoto provozu je 7:00 – 15:30, na požádání lze vyjednat i změnu pracovní doby.
- pro dvousměnný provoz – směna trvá 8,5 hodiny, placená pracovní doba je 8 hodin. Zbývajících 0,5 hodina pracovní doby je neplacená přestávka na jídlo.
- pro třisměnný provoz – směna trvá 8 hodin, 0,5 hodinová bezpečnostní přestávka je zahrnuta v pracovní době.

Každý zaměstnanec zodpovídá za správnost výkazu docházky, vzniklé problémy je nutné řešit s mistry.

PRÁCE PŘESČAS

Jedná se o odpracované hodiny, které jsou nad rámec povinné směny. Práce přesčas nesmí překročit 8 hodin týdně, po dobu delší než 52 týdnů po sobě jdoucích.

DOVOLENÁ

Jelikož se jedná o malý podnik, dovolená zde není stanovena jako celopodniková. Každý zaměstnanec si dohodne dovolenou individuálně se svým zaměstnavatelem. Rozsah dovolené je v souladu se zákoníkem práce, tedy 4 týdny.

STRAVOVÁNÍ

Zaměstnavatel nezajišťuje svým zaměstnancům celopodnikové stravování. Každý zaměstnanec dostává stravenky v počtu odpracovaných dní v měsíci, a to včetně nočních směn. Hodnota jedné stravenky je 100 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá zaměstnancům ve výši 55 %, tedy 55 Kč.

Obědy si mohou zaměstnanci nechat přivést dovážkovou službou, případně ve vyhrazené přestávce 0,5 hodiny mohou zaměstnanci opustit prostory a jít na oběd mimo prostory firmy. V prostorách se také nachází vyhrazená místnost, kde zaměstnanci mohou zkonsumovat oběd.

ŠKOLENÍ A REKVALIFIKACE

Zaměstnavatel zajišťuje možnost dalšího vzdělávání pro své zaměstnance a následné uplatnění. Nutné školení určené zákonem v oblasti BOZP provádí zaměstnavatel pravidelně. Pokud je nutné zaměstnance proškolit ve znalostech ovlivňující jejich pracovní výkon (obsluha strojů, nové metody,...) poskytuje zaměstnavatel toto školení svým zaměstnancům.

BEZPEČNOST PRÁCE

V rámci této ochrany je zaměstnavatel povinen poskytnout každému zaměstnanci ochranné pomůcky související s výkonem dané profese. Pro předcházení úrazů na pracovišti využívá zaměstnavatel výše zmíněného školení v oblasti BOZP.

Kapitola zabývající se oblastí pracovně právní je zpracována dle Mzdového předpisu společnosti, který byl vytvořen při založení společnosti v roce 2010. Od této doby nebyl tento předpis změněn, a proto je část zabývající se pracovní dobou neaktuální, a v současné době také v rozporu se zákoníkem práce. V návrhové části bude tedy navržen nový mzdový předpis, který bude zahrnovat i nejaktuálnější právní předpisy týkající se této oblasti.

3.3 Analýza konkurence

Výrobní program analyzované společnosti je zámečnická a karosářská výroba na zakázku, výroba ocelových, hliníkových a nerezových svařenců (AT WELDSTEEL, 2015).

Výrobní společnosti v Brně a nejbližším okolí se sice zabývají podobným předmětem podnikání, přesto se nejedná o přímé konkurenty analyzované společnosti.

3.3.1 Přímá konkurence společnosti ve stejném předmětu podnikání

Po důkladném zhodnocení se jako přímý konkurenti společnosti jeví firmy Dendera, a. s. a Majer – Kovo, s. r. o. Obě tyto společnosti budou podrobněji popsány níže.

DENDERA, a. s.

Hlavním konkurentem v oblasti stejného předmětu podnikání je výrobní firma Dendera, a. s. Tato společnost vznikla v roce 2004 jako česká akciová společnost, jejímž cílem bylo uspokojovat potřeby především menších zákazníků v oblasti výroby komponentů z plechu. Na původní řezání laserem a CNC ohýbání se firmě podařilo navázat dalšími technologiemi, jako jsou vrtání, vyhrubování, vystružování, atd. Sortiment služeb byl pak dále rozšířen o frézování a soustružení. Nejnovější technologickou novinkou je robotizované ohýbání dílů z tenkých plechů. Díky tomu, že společnost zůstala nezávislá na zahraničních investorech, je schopna nabízet velice příznivé ceny svých výrobků (DENDERA, 2015).

Mezi hlavní činnosti této firmy patří řezání laserem, CNC ohýbání, obrábění, svařování, povrchové úpravy a robotizované ohýbání (DENDERA, 2015).

V následující tabulce budou porovnány základní ukazatele obou společností k roku 2013. Jelikož společnost Dendera, a. s. podléhá auditu, novější informace ke dni odevzdání práce nebyly zveřejněny.

Tabulka 12 Zhodnocení základních ukazatelů konkurenčních podniků v roce 2013

UKAZATEL	AT WELDSTEEL, s. r. o.	DENDERA, a. s.
Průměrný počet zaměstnanců	33	40 ²
Osobní náklady (Kč)	7 972 000	16 404 000
Průměrná osobní náklady na zaměstnance (Kč)	31 396	34 175 ³
Tržby (Kč)	30 868 000	73 626 000
Výsledek hospodaření (Kč)	933 000	2 541 000
Produktivita práce (Kč)	400 142	490 153
Mzdová produktivita práce (Kč)	3,87	4,49
Mzdová rentabilita zisková (Kč)	0,12	0,15
Podíl zisku na zaměstnance (Kč)	44 093	62 865

(Zpracováno dle AT WELDSTEEL, 2013b; DENDERA, 2013)

Při srovnání těchto dvou konkurentů je patrné, že o něco lépe je na tom společnost Dendera, a. s. Počet zaměstnanců v obou společnostech je přibližně stejný, přesto ve společnosti Dendera, a. s. jsou téměř dvojnásobné osobní náklady. Meziročně se dle výkazu zisku a ztráty snížil počet zaměstnanců a snížily se též mzdové náklady. Sociální náklady ale vzrostly, z čehož lze usoudit, že se zvýšila hodnota určitého benefitu, který zaměstnavatel svým pracovníkům poskytoval. Průměrné osobní náklady na zaměstnance jsou pak zkresleny vyšším počtem manažerských pracovníků ve společnosti Dendera, a. s.

Tržby u společnosti Dendera, a. s. jsou 2,5x vyšší. Z přílohy účetní závěrky bylo zjištěno, že tato společnost obchoduje se zahraničím a to v nemalém rozsahu. Téměř 55 % jejích tržeb plyne z prodeje svých produktů v zahraničí. Tato společnost byla schopna si zajistit síť odběratelů i v zahraničí. Navíc má v České republice ještě 2 menší pobočky.

² Údaj zjištěný z přílohy k účetní závěrce společnosti Dendera, a. s.

³ V dané společnosti je zaměstnáno více pracovníků na manažerských pozicích. Tento ukazatel je tedy mírně zkreslen. Informace opět zjištěna z přílohy účetní závěrky z roku 2013.

Ukazatele produktivity práce a podílu zisku na zaměstnance jsou vyšší u konkurenční společnosti. Je to dáno vyšší hodnotou přidané hodnoty a výsledku hospodaření u konkurenčního podniku. Mzdová produktivita a mzdová rentabilita zisková jsou pak na srovnatelné úrovni u obou podniků.

Rozsah benefitů u konkurenční společnosti Dendera, a. s. se nepodařilo zjistit.

MAJER – KOVO, s. r. o.

Tato společnost byla založena roku 2004 a sídlí v Brně. Jde o strojírenskou firmu s dlouholetými zkušenostmi s kompletním zpracováním plechů, výrobou svařenců a dílců pro elektromotory a generátory (MAJER-KOVO, 2015).

Nejedná se o přímého konkurenta firmy, i přestože ve svém výrobním programu nabízejí svařence, výpalky (laserem), děrované plechy, apod. (MAJER-KOVO, 2015).

Na internetových stránkách justice.cz nemá tato firma zveřejněné aktuální účetní závěrky, a proto nebylo možné provést podrobnější srovnání s tímto konkurenčním podnikem. Na e-maily firma nereaguje.

3.3.2 Konkurenční podniky z hlediska využívání stejných profesních odborností

Pro analyzovanou společnost nejsou konkurencí pouze podniky, které nabízí stejný předmět činnosti, ale též podniky, které zaměstnávají stejné typy zaměstnanců, a to z hlediska stejných profesí.

V současné době je velice obtížné najít schopného pracovníka s dostatečnou kvalifikací. Po analýze různých pracovních portálů bylo zjištěno, že podniků hledající pracovníky na pozice obráběče CNC strojů a podobných profesí, je velké množství.

Jelikož společnost zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců, byla provedena stručná analýza konkurentů se stejným počtem zaměstnanců, nebo alespoň přibližným.

Jedním z konkurentů je společnost Solid Brno, s. r. o., sídlící v části Brno – Jih. Je to firma, která vznikla v roce 1990. Dle portálu justice.cz tato společnost zaměstnává

průměrně 30 zaměstnanců. Od roku 2000 se začala specializovat i na přesné obrábění na CNC strojích. V současnosti vlastní stroje pro přesné soustružení a frézování (SOLID BRNO, 2015).

Tato společnost sídlí asi 5 km od analyzované společnosti dle potrálu mapy.cz, tedy zaměstnanci AT Weldsteel by mohli v případě lepších mzdových podmínek a širšího rozsahu benefitů zaměstnavatele změnit. Jelikož společnost Solid Brno má zveřejněnou pouze účetní závěrku z roku 2012, při srovnání mzdových podmínek v obou podnicích jsou v roce 2012 u společnosti AT Weldsteel, s .r. o. průměrné měsíční osobní náklady na 1 zaměstnance vyšší asi o 500 Kč. Rozsah benefitů se nepodařilo zjistit. Z toho tedy vyplývá, že společnost Solid Brno, s. r. o. je konkurencí pro analyzovaný podnik (SOLID BRNO, 2013).

Dalším konkurentem z hlediska stejných profesí je také společnost Festra Brno, s. r. o., sídlící v Brně Královo pole. Konkurent tedy sídlí asi 16 km od analyzované firmy. Společnost vznikla v roce 1996 jako sesterská firma německé těžké svařovny. Od roku 2012 společnost rozšířila svůj sortiment svařenců pro stroje a zařízení o náročné svařence turbínových těles (FESTRA BRNO, 2015).

Jelikož se u této společnosti nepodařilo zjistit přesný stav zaměstnanců za rok 2013, vychází se z přibližného propočtu z výkazu zisku a ztráty z daného roku. Dle tohoto propočtu zaměstnává společnost asi 45 zaměstnanců. Průměrné osobní náklady na zaměstnance jsou pak přibližně 24 000 Kč, což je asi o 6 000 Kč méně než v analyzované společnosti. Jsou to ale pouze odhady. Jelikož tato společnost sídlí v Brně, Královo Pole, a průměrné náklady na zaměstnance jsou nižší, není tato firma řazena mezi silnou konkurenci analyzované společnosti (FESTRA BRNO, 2013).

Mezi další konkurenty lze zařadit firmy Svaziko, s. r. o. či Marston – CZ, s. r. o. Tyto společnosti ale zaměstnávají mezi 15 – 20 zaměstnanci. Také mají nedostatek pracovníků dělnických profesí.

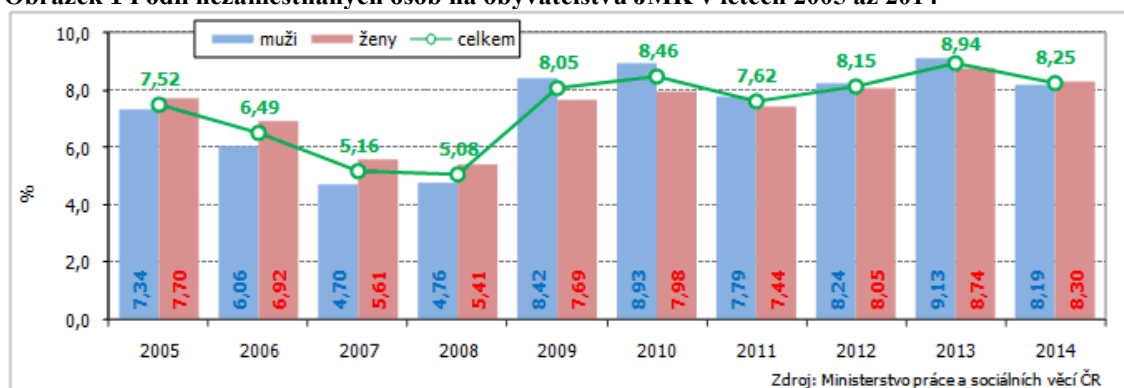
3.4 Analýza trhu práce a nezaměstnanosti

Tato část je do práce zahrnuta z důvodu zhodnocení hlavního faktoru externího prostředí společnosti, které na ni bezpochyby působí v oblasti personální politiky firmy. Jelikož analyzovaná společnost sídlí v Brně, bude míra nezaměstnanosti zhodnocena pro Jihomoravský kraj. A právě z tohoto důvodu budou hodnoty míry nezaměstnanosti uváděné v práci vyšší asi o 1 %, než je celková republiková míra nezaměstnanosti.

3.4.1 Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Jihomoravský kraj patří k těm krajům, ve kterých je dosahováno vyšší míry nezaměstnanosti. Jak je patrné z následujícího obrázku, vyšší míry nezaměstnanosti dosahují muži. Mezi léty 2013 a 2014 došlo k poklesu celkové míry nezaměstnanosti v JMK. Doposud se ale nepodařilo dostat na nejnižší hranici vývoje míry nezaměstnanosti, která byla zaznamenána v roce 2008 – 5,08 %.

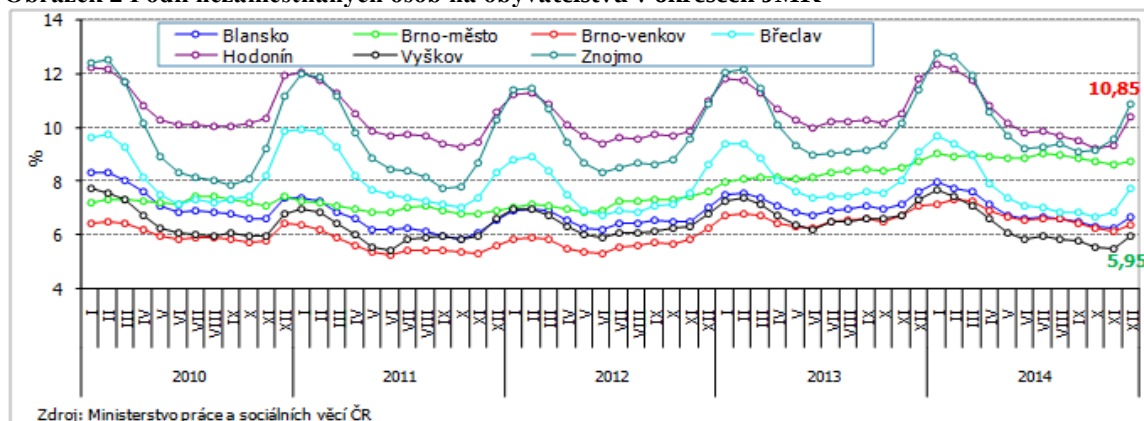
Obrázek 1 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu JMK v letech 2005 až 2014



(Zdroj ČSÚ, 2014a)

Na následujícím obrázku je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Jihomoravského kraje. Jelikož se sídlo společnosti měnilo ke konci roku 2014, je vhodné sledovat dva okresy Jihomoravského kraje, a to Brno - město a Brno-venkov. Brno-město dosahuje ve všech letech vývoje vyšší míry nezaměstnanosti. Ve srovnání s ostatními okresy JMK se nachází zhruba uprostřed. Okres Brno-venkov dosahuje téměř ve všech obdobích nejnižší míry nezaměstnanosti v JMK.

Obrázek 2 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v okresech JMK



(Zdroj ČSÚ, 2014a)

Společnost ke konci roku 2014 změnila svoje sídlo a nyní sídlí v části Brno – venkov. Z předešlého obrázku je zde nižší míra nezaměstnanosti než v ostatních okresech Jihomoravského kraje. Jedná se ale o nezaměstnanost celkovou, tedy všech pracovních pozic. Ve společnosti ale pracuje více než 70 % dělníků, u kterých je vyžadována odborná kvalifikace.

V roce 2013 čekalo na jedno pracovní místo v okrese Brno - město téměř 21 uchazečů. Tento údaj zveřejnilo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Z toho je patrné, že zaměstnavatelé si mohou klást vyšší nároky na přijímané pracovníky.

Z analýz nabídek práce na různých portálech vyplynulo, že zaměstnanci pracující na pozicích obráběčů, svářečů a zámečníků jsou na trhu práce žádaní. Dostatečně kvalifikovaných pracovníků těchto profesí je málo, a proto se zvyšuje konkurenční boj mezi podniky. Určité firmy nabízejí vyšší mzdové ohodnocení, jiní širší rozsah benefitů.

3.4.2 Vývoj průměrné mzdy

V této podkapitole bude srovnána průměrná mzda v České republice, v Jihomoravském kraji a v analyzované společnosti.

Tabulka 13 Přehled vývoje hrubých mezd

		2010	2011	2012	2013 ⁴
Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR (Kč)		23 864	24 455	25 067	25 128
Průměrná měsíční hrubá mzda v JMK (Kč)		22 956	23 306	23 953	24 186
Průměrná měsíční hrubá mzda v JMK dle CZ NACE (Kč)		21 963	22 622	23 717	24 142
Průměrné měsíční osobní náklady v AT WELDSTEEL (Kč)	Vč. SZP za zaměstnavatele	25 328	28 040	26 337	31 396
	Bez SZP za zaměstnavatele	18 901	20 925	19 655	23 430

(Upraveno dle ČSÚ, 2014b; ČSÚ 2015, Účetní závěrky 2010 - 2013)

V tabulce jsou zhodnoceny vývoje průměrných měsíčních hrubých mezd z několika pohledů. Dle tabulky je patrné, že analyzovaná společnost AT Weldsteel, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní mzdové ohodnocení. Jedná se ale o průměrné osobní náklady, tedy včetně sociálního a zdravotního zabezpečení zaměstnavatele. Čisté mzdové náklady ve svých účetních závěrkách společnost nezveřejňuje. Pro efektivní srovnání je tedy nutné mít tento fakt na mysli.

I přesto firma svým zaměstnancům poskytuje srovnatelnou výši mzdy jako je průměrná mzda celorepubliková, v Jihomoravském kraji i dle srovnání s CZ Nace.

3.5 Oblíbenost benefitů v České republice

Každoročně provádí společnost ING pojišťovna průzkum oblíbenosti benefitů u zaměstnavatelů v ČR. Poprvé v roce 2014 se spojila se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Do průzkumu se zapojilo 171 firem, z čehož 34 % bylo z Moravy. 50 % firem se zabývá zpracovatelským průmyslem (ING, 2014).

⁴ Poslední období srovnání, neboť údaje za rok 2014 z analyzované společnosti nejsou k dispozici.

V současné době se již česká ekonomika vypořádala z krizí, která zasáhla všechny podnikatele v roce 2008. Začíná se zvyšovat objem zakázek, rostou tržby, a proto zaměstnavatelé rozšiřují i portfolio poskytovaných benefitů.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny nejvyužívanější benefity zaměstnavateli.

Obrázek 3 Oblíbenost benefitů v ČR

Zaměstnanecké benefity: vývoj 2010 až 2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%	78%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%
Věcné dary/jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%	68%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%	39%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%	25%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%

Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR

(Zdroj:IDNES.CZ, 2014)

Stravenky jsou velice oblíbeným benefitem, který poskytuje 75 % zaměstnavatelů. Přitom s tímto zvýhodněním je spojena náročná administrativa. Proto se v současnosti začínají více poskytovat elektronické stravenky, které může zaměstnanec využívat prostřednictvím aplikace v tzv. chytrých telefonech. Budoucí rozmach elektronických stravenek bude způsoben snižující se cenou těchto chytrých telefonů, tedy větším rozšířením mezi uživateli. Platba těmito stravenkami probíhá formou platební karty Benefit Plus, kde je každý měsíc zaměstnavatelem načítána hodnota stravenek. Společnost PwC Česká republika se domnívá, že do 4 let se bude až polovina stravenek zaměstnancům poskytovat v elektronické formě (BENEFIT PLUS, 2014).

3.6 Celkové zhodnocení analytické části

Analyzovaná společnost AT WELDSTEEL, s. r. o. je podnikem s krátkodobou historií, neboť byla založena až v roce 2010. I za tak krátkou dobu existence si stihla zajistit dobré postavení na trhu. Díky tomu, že se specializuje na zakázkovou zámečnickou a karosářskou výrobu, nemá v oblasti svého působení příliš velkou konkurenci. Firma dlouhodobě roste a využívá svůj potenciál.

Z provedené analýzy nákladů a výnosů vyplynulo, že pouze v prvním roce podnikání (2010) náklady převýšily výnosy společnosti, a proto byl výsledek hospodaření záporný. V ostatních letech už byl vývoj pro společnost pozitivní, tedy dosahovala kladného výsledku hospodaření.

Po zhodnocení struktury zaměstnanců ve společnosti bylo zjištěno, že největší procentuální zastoupení v podniku tvoří dělníci (až 75 % pracovní síly). Z pohledu autora práce je to vhodně rozvržený poměr „aktivně vydělávajících“ pracovníků v podniku ku manažerským pozicím a THP pracovníkům.

Nejčastější skupinou pracovníků jsou muži (90 %). Ve sledovaném podniku pracovali v roce 2014 pouze 4 ženy v pracovně-právním vztahu. Nejčastější dosažené vzdělání zaměstnanců je vyučení bez maturity, pouze s výučním listem. Vzhledem k charakteru podniku (výrobní) a výrobnímu programu je toto vzdělání dostačující. Zaměstnanci se nejčastěji nachází ve věkové skupině 20 – 29 let (14 pracovníků – 34 %) a 30 – 39 let (10 pracovníků – 24 %). Tyto dvě skupiny pracovníků tvoří ve firmě téměř 60 % zastoupení.

Fluktuace v tomto podniku není, neboť každý rok docházelo ke zvyšování počtu zaměstnanců v podniku. Využívány byly i pracovní síly na DPP.

Trend vývoje osobních nákladů ve společnosti byl rostoucí ve všech obdobích. Znamená to tedy, že se zvyšovaným počtem zaměstnanců docházelo i ke zvyšování osobních nákladů. Průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance taktéž rostly. V roce 2013 dosahují průměrné osobní náklady na zaměstnance téměř 31 500 Kč. Tento podnik si tedy svých kvalifikovaných zaměstnanců cení, což je poznat i z výše těchto osobních nákladů na zaměstnance.

Produktivita práce zaznamenala stejný vývoj jako osobní náklady a průměrná měsíční hrubá mzda v podniku. Ve všech obdobích docházelo k jejímu zvyšování, pouze v roce 2013 došlo k propadu. Stejný vývoj zaznamenala i mzdová produktivita práce. Tento pokles byl zapříčiněn poklesem výsledku hospodaření v roce 2013. Po analýze účetních výkazů bylo zjištěno, že tento pokles byl mezi léty 2012 – 2013 způsoben stagnující výškou tržeb a zvyšujícím se objemem osobních nákladů. Osobní náklady vzrostly o zhruba 2 mil. Kč, v roce 2013 společnost vykázala ostatní provozní výnosy ve výši 1 mil. Kč. Z tohoto plyne, že při stagnujících tržbách došlo k poklesu provozního výsledku hospodaření, resp. výsledku hospodaření za účetní období o 1 milion Kč. Společnost mezi léty 2012 a 2013 zaměstnala 10 nových pracovníků a při průměrné mzdě 22 000 Kč náklady vzrostly o zmiňované 2 miliony Kč.

Provedena byla i analýza odměňování a hodnocení zaměstnanců. U všech zaměstnanců je mzda stanovena smluvně. Mzda pracovníků se člení na nárokovou složku mzdy (základní tarif) a nenárokovou složku mzdy (příplatky, prémie, osobní ohodnocení). Zatímco u dělníků je základní tarif sjednáván na hodinu, u THP pracovníků a mistrů je stanovena fixní měsíční mzda. Navýšení u obou skupin pracovníků je prováděno skrze nenárokovou složku mzdy. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jako benefity pouze stravenky a možnosti školení a rekvalifikace.

Ze mzdového předpisu a rozhovoru se zaměstnankyní podniku bylo popsáno i pracovně právní prostředí ve firmě. Výroba je rozdělena do třísměnného provozu. Pro zaměstnance je pevně stanovena pracovní doba, lze však vyjednat i posun pracovní doby z rodinných či osobních důvodů. V podniku panuje klidná a příjemná atmosféra, která vytváří vhodné prostředí pro práci.

K celkovému zhodnocení podniku je nutné zanalyzovat i hlavní faktor externího prostředí podniku, které na něj působí v oblasti personální politiky. Proto bylo provedeno hodnocení konkurence a trhu práce a nezaměstnanosti.

Konkurence v regionu není výrazná, a to především díky specifickému výrobnímu programu. Výrazným konkurentem je společnost Dendera, která sídlí v Kanicích. Je to společnost, která zaměstnává přibližně stejný počet pracovníků jako analyzovaná společnost, teda zhruba 40 pracovníků. Tržby u společnosti Dendera jsou 2,5x vyšší.

Z přílohy účetní závěrky bylo zjištěno, že tato společnost obchoduje se zahraničím a to v nemalém rozsahu. Téměř 55 % jejích tržeb plyne z prodeje svých produktů v zahraničí. Tato společnost byla schopna si zajistit síť odběratelů i v zahraničí. Navíc má v České republice ještě 2 menší pobočky. Ukazatele produktivity práce a podílu zisku na zaměstnance jsou vyšší u konkurenční společnosti. Je to dáno vyšší hodnotou přidané hodnoty a výsledku hospodaření u konkurenčního podniku. Mzdová produktivita a mzdová rentabilita zisková jsou pak na srovnatelné úrovni u obou podniků. Při pohledu na výši průměrných osobních nákladů na zaměstnance u obou společností je tento údaj srovnatelný. Ukazatel pro oba podniky je spočítán přes přepočtené stavy zaměstnanců. Hodnota průměrných osobních nákladů u Dendera, a. s. je zhruba 35 000 Kč. Z pohledu autora práce je tato hodnota zkreslena vyšším počtem manažerských pracovníků u této společnosti. Ovlivněno to může být také faktem, že společnost obchoduje se zahraničím, a může tak svým zaměstnancům poskytnout vyšší mzdové ohodnocení.

Z analýzy trhu práce vyplynulo, že společnost AT Weldsteel, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům srovnatelnou průměrnou hrubou měsíční mzdu jako je průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji, i ve srovnání s poskytovanou hrubou mzdou dle rozdělení CZ Nace. Pro efektivní srovnání byly osobní náklady uváděné v účetních závěrkách přepočítány na hrubé mzdy (odpočtem sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem). V roce 2013 je poskytovaná hrubá mzda zaměstnancům AT Weldsteel, s. r. o.

Celkově se podnik jeví jako stabilní, s určitým potenciálem rozvoje. Společnost má určitě perspektivu budoucího rozvoje. Vhodný rozvoj by byl také v oblasti poskytovaných benefitů pro zaměstnance, především rozšíření nabízených zvýhodnění.

Pro dokreslení interního prostředí podniku bylo použito dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na hlavní oblasti – vztahy na pracovišti, mzdovou oblast a oblast kariéry a osobního rozvoje. Rozbor dotazníkového šetření je podrobně popsán v příloze č. 2. Celý dotazník je pak uveden v příloze č. 1. Na dotazník odpovědělo 6 zaměstnanců, což tvoří asi 14,5 % zaměstnanců společnosti. Tento vzorek je dosti nízký, proto z tohoto dotazníkového šetření nelze vyvozovat závazné závěry. Neochota účastnit se

dotazníkového šetření je tedy slabou stránkou společnosti. Díky tomuto dotazníku mohli zaměstnanci společnosti vyjádřit případný nesouhlas se situací v podniku.

Z dotazníku vyplynulo, že společnost má několik silných stránek, které je nutné vyzdvihnout. Hlavní silnou stránkou jsou harmonické vztahy na pracovišti, a to jak mezi kolegy, tak i mezi podřízenými a nadřízenými. Další silnou stránkou je, že zaměstnanci ví, jak je jejich mzda konstruována. Ve většině případů tak nedochází k nejasnostem v případě nenárokových složek mzdy. Zaměstnanci ví, kdy mají nárok na osobní hodnocení a na prémie, i když jsou tyto složky specifikovány pouze v pracovní smlouvě. To je současně slabou stránkou společnosti – není vytvořen mzdový předpis, který by plošně určoval nároky na tyto složky mzdy, a každý zaměstnanec to musí mít specifikované ve smlouvě. Zaměstnanci jsou též pochváleni za dobře odvedenou práci, což může zvyšovat motivaci zaměstnanců. Pracovníci mají též možnost svobodně vyjádřit svůj názor. Důležitou silnou stránkou společnosti je pak také spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem. Nechtějí měnit zaměstnavatele, což je v dnešní době výrazná výhoda – loajalita zaměstnanců.

Slabou stránkou společnosti je pak nedostatečný rozsah benefitů, což vyplynulo i z dotazníkového šetření i provedené analýzy hodnocení a odměňování. Zaměstnanci by uvítali především týden dovolené navíc, případně příspěvky na dopravu do zaměstnání.

Jiné další slabé stránky podniku nebyly specifikovány z dotazníkového šetření.

3.6.1 SWOT analýza

Po vyhodnocení interního a externího prostředí podniku byla sestavena SWOT analýza, která se dělí do 4 základních oblastí – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Čísla ve sloupcích určují současný stav. 1 znamená velmi špatný stav a 5 naopak velmi dobrý stav.

Tabulka 14 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Zkušenosti majitelů s podnikáním	4	Neaktuální organizační struktura	3
Kladný výsledek hospodaření	4	Mzdový předpis není v souladu s právními předpisy	1
Stabilita podniku	4	Nízký rozsah benefitů	2
Vyhovění požadavků zákazníků	4	Nezájem zaměstnanců o dotazníkové šetření	1
Kvalifikovaní zaměstnanci	4		
Stabilní vývoj produktivity	3		
Nízký průměrný věk zaměstnanců	3		
Nedochází k fluktuaci zaměstnanců	5		
Srovnatelná průměrná mzda	3		
Harmonické vztahy na pracovišti	4		
Porozumění konstrukce mzdy	4		
Zaměstnanci jsou chváleni	3		
Možnost vyjádření svého názoru	4		
Celková průměrná hodnota	3,77	Celková průměrná hodnota	1,75
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Využití dotací z EU pro vzdělávání zaměstnanců	4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	2
Vytváření nových pracovních pozic ve spolupráci s ÚP	3	<i>Zvyšující se konkurence</i>	0
		<i>Inovace konkurentů</i>	0
		<i>Vstup nových konkurentů</i>	0
Celková průměrná hodnota	3,5	Celková průměrná hodnota	2

(Zdroj vlastní zpracování)

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že silné stránky převyšují nad těmi slabými. Přesto se ve slabých stránkách objevují výrazné nedostatky analyzované společnosti. Tam, kde je to možné, dojde k návrhům na zlepšení. V návrzích tak bude zpracována nová organizační struktura v souladu s požadavky zaměstnavatele. Nízký rozsah benefitů a neaktuálnost mzdového předpisu bude taktéž návrhem na zlepšení. V této oblasti ale dojde ještě k výzkumu, které benefity požadují zaměstnanci, resp. zaměstnavatel.

Pro bodové ohodnocení příležitostí a hrozeb jsou ve SWOT analýze zahrnuty pouze příležitosti a hrozby týkající se personální oblasti. Jedinou potenciální hrozbou je tedy nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Zjištění, jestli se firma opravdu s touto hrozbou potýká, bude prověřeno ve výzkumné části této práce. Ostatní hrozby uvedené ve SWOT analýze jsou všeobecné a firma by si neustále měla uvědomovat jejich

důležitost a vliv na podnikání. Pokud se ve výzkumné části potvrdí, že firma se opravdu potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, může být proveden v návrhové části návrh na její eliminaci. Pro rok 2015 je do strategie zvýšení zaměstnanosti v ČR opět zařazen program Aktivní politika zaměstnanosti, který je podporován úřady práce v celé ČR. Ve spolupráci s úřadem práce tak můžou být vytvořeny nové pracovní pozice. Na zaměstnance, kteří jsou pak zaměstnáni na těchto pozicích, úřad práce přispívá až 60 % jejich mzdových nákladů. Úřad práce pomáhá zaměstnavatelům i s potřebnými rekvalifikacemi pro jejich zaměstnance. I v této oblasti poskytuje zaměstnavatelům finanční pomoc (MPSV, 2015).

Díky této spolupráci by ihned mohlo dojít k eliminaci první hrozby – nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Zvyšující se konkurenci a inovaci konkurentů, které na firmy v dnešní době působí, nelze příliš ovlivnit. Firma musí být obezřetná a snažit se v rámci svých možností také o inovace, aby v konkurenčním prostředí měla možnost bojovat.

Ve výzkumné části tak dojde k výzkumu těch oblastí, které může podnik ovlivnit. První oblast výzkumu tedy bude zaměřena na oblast problému s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a ochotu případný problém řešit. Druhá oblast bude zaměřena na rozsah benefitů.

Výzkum bude podrobněji popsán v následující kapitole této práce.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Součástí diplomové práce je i výzkumná část, která je zaměřena na dvě základní oblasti výzkumu:

1. Potenciální hrozba nedostatku kvalifikovaných pracovníků.
2. Oblast zaměstnaneckých výhod v analyzované společnosti:
 - a. představa zaměstnavatele,
 - b. očekávání zaměstnanců.

4.1 Potenciální hrozba nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců

V současné době je výrazný trend studia na vysokých školách. Z tohoto důvodu začíná být trh práce přesycen absolventy nejrozličnějších oborů, přičemž manuálně zruční pracovníci celorepublikově na trhu práce chybí. Z tohoto důvodu byla do výzkumu zařazena i tato oblast zkoumání, tedy zda se analyzovaná firma taktéž potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

METODY ZVOLENÉ K VÝZKUMU A POPIS PRŮBĚHU VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pro zjištění situace v konkrétním podniku byla zvolena metoda řízeného rozhovoru s majitelem společnosti Ing. Aloisem Šebelou. Otázky v rámci řízeného rozhovoru obdržel pan Ing. Šebela v dostatečném předstihu, tedy se na ně mohl připravit.

Při rozhovoru se tazatel striktně držel připravených otázek, neboť dostatečně pokrývaly problematiku, kterou se zabývá výzkumná část diplomové práce.

Rozhovor proběhl v prostorách podniku, na adrese Modřická 819/68, 664 48 Moravany, Česká republika, dne 7. 4. 2015 v 11:30 hod.

Strukturovaný rozhovor probíhal formou otázka – odpověď.

ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V této podkapitole je uveden celý řízený rozhovor, včetně odpovědí pana majitele.

1. Potýkáte se ve vaší firmě s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců?

Jednoznačnou odpovědí na tuto otázku bylo **ano**. Společnost se **dlouhodobě** potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, především v oblasti dělnických profesí.

2. Které pozice jsou pro vás nejhůře obsaditelné z pohledu nedostatečné kvalifikace pracovníků?

Jedná se o ty pozice, u kterých je vyžadována speciální kvalifikace doložená výučním listem, certifikátem, apod. Jedná se především o pozice **svářeč** a **pracovník obsluhy CNC stroje**.

3. Využíváte spolupráce s úřadem práce k náboru nových pracovníků?

Této možnosti v současnosti využíváme. Intenzivně spolupracujeme s úřadem práce při výběru a následném náboru nových pracovníků. Víme také, že úřad práce přispívá na mzdové náklady na zaměstnance při tvorbě nových pracovních míst a těchto příspěvků též využíváme.

4. Jste ochotni „čekat“ na budoucího zaměstnance pokud si doplňuje požadovanou kvalifikaci v rámci rekvalifikačních kurzů?

Ano, na takového zaměstnance jsme ochotni čekat. Jelikož na určité pozice vyžadujeme odbornou kvalifikaci, oceňujeme, pokud si budoucí zaměstnanec chce doplnit požadované vzdělání či rekvalifikace.

5. Jste schopni si „vychovat“ kvalifikované odborníky? Poskytujete zaměstnancům potřebné vzdělávací kurzy?

Ano, zaměstnanci mají možnost využít školení a rekvalifikace, pokud je nutností rozšířit jejich odbornost na nové technologie.

6. Byli byste ochotni spolupracovat se středními školami při výchově studentů s předpokladem jejich budoucího zaměstnání?

Tuto spolupráci středním školám, resp. studentům, poskytujeme již v současné době. Studenti si v naší firmě mohou splnit praxi. Výhodou pro nás je, že můžeme navázat kontakty s potenciálními zaměstnanci naší firmy.

7. Využíváte k možnosti náboru nových pracovníků motivaci prostřednictvím náborového příspěvku?

Abych se přiznal, nevím, co je náborový příspěvek, tudíž nemohu posoudit, zda by bylo vhodné jej využít pro nábor nových pracovníků.

(Pozn.) při řízeném rozhovoru bylo řediteli společnosti vysvětleno, co je náborový příspěvek. (Vysvětlení: poskytnutí finanční odměny stávajícímu zaměstnanci v případě, že do firmy přivede nového zaměstnance, který se osvědčí. Po zkušební lhůtě může být odměna poskytnuta i novému zaměstnanci)).

Po tomto vysvětlení byla odpověď ředitele následující:

Ano, bylo by možné tento příspěvek použít k náboru nových zaměstnanců.

Tento rozhovor dále pokračoval ještě 3 otázkami, které jsou ale z důvodu jiného zaměření uvedeny až ve druhé části výzkumné oblasti.

ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že se firma opravdu dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, především na pozici svářeč a pracovník obsluhy CNC stroje.

Tento problém se snaží řešit několika kroky:

- poskytuje svým zaměstnancům školení, které zvyšuje jejich kvalifikovanost.
- Hledá kvalifikované pracovníky ve spolupráci s úřadem práce.

- Spolupracuje se středními odbornými školami, případně učilišti, jejichž budoucí absolventy, kteří se osvědčí, zaměstnává.

Zároveň majitele firmy zaujala i možnost poskytování náborového příspěvku k získání nových kvalifikovaných pracovníků a zavedení této motivace se nebrání.

Bohužel se jedná o problém dlouhodobý a nelze předpokládat, že zavedením nějakého opatření se situace výrazně zlepší. Jedná se totiž i o problém celorepublikový – nedostatek manuálně zručných a kvalifikovaných pracovníků. Firma se tedy snaží bojovat s konkurencí a udržet si zaměstnance alespoň prostřednictvím mírně nadprůměrné mzdy, kterou poskytuje svým zaměstnancům.

4.2 Oblast zaměstnaneckých výhod

Z analytické části práce vyplynulo, že v současné době poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům jako zaměstnanecké výhody pouze stravenky. Tento fakt byl pro autora práce zážející, proto druhá část výzkumu se zabývala právě touto problematikou.

Výzkum byl rozdělen do dvou samostatných částí:

- Jaká je představa zaměstnavatele o možné struktuře poskytovaných benefitů?
- Jakou možnou strukturu benefitů by si představovali zaměstnanci?

METODY ZVOLENÉ K VÝZKUMU A POPIS PRŮBĚHU VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

První část tohoto výzkumu (pohled zaměstnavatele) byl zjištěn prostřednictvím řízeného rozhovoru, který je blíže specifikován již v první části výzkumu. Řízený rozhovor s majitelem firmy byl pouze jeden, přičemž byl zaměřen současně na obě výzkumné oblasti.

Druhá část tohoto výzkumu (názor zaměstnanců) byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazník byl zaměřen na výběr benefitů, které by chtěli zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě od 7. 4. – 27. 4. 2015. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 zaměstnanců, což je 12 % zaměstnanců společnosti. Dotazník byl mezi zaměstnanci rozšířen v papírové podobě.

ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

První část tohoto výzkumu byla tedy provedena formou řízeného rozhovoru s majitelem společnosti, panem Ing. Aloisem Šebelou. Rozhovor opět probíhal formou otázek a odpovědí. Na otázky se mohl pan majitel připravit dopředu, neboť mu tyto otázky byly poskytnuty s předstihem.

1. Jaké benefity se domníváte, že by vaši současní zaměstnanci ocenili?

V současné době poskytujeme pouze stravenky. Domnívám se, že zaměstnanci by jistě ocenili týden dovolené navíc, případně aspoň několik dní dovolené navíc.

2. Víte, že některé benefity jsou daňově uznatelné? Víte, co to pro vás znamená?

Jistě že to vím. Nejenom, že jsou některé benefity uznatelné pro zaměstnavatele, ale určité jsou také daňově uznatelné pro zaměstnance. Z minulého podnikání ale bohužel nemám příliš dobré zkušenosti s poskytováním benefitů. Při odchodu zaměstnance z firmy na tom „tratil“ nejen zaměstnanec, ale také zaměstnavatel.

3. Jakým způsobem si představujete, že budou benefity vašim zaměstnancům poskytovány?

Pro zaměstnance nechci vytvořit v současné době širokou škálu benefitů, ze kterých by si mohli vybírat, či které by získávali všichni zaměstnanci plošně. Pokud budu rozšiřovat spektrum poskytovaných benefitů, bude to velice omezené. Od zaměstnanců vím, že by chtěli týden dovolené navíc, o jehož zavedení do budoucna uvažuji. Určitě by tento benefit byl omezen buď produktivitou, splněními normami či něčím podobným, a neměli by na tento benefit nárok všichni zaměstnanci. V podstatě by se

jednalo o benefit za „vynikající pracovní nasazení“. Jak konkrétně bych ale výhody zaměstnancům poskytoval ještě nevím.

Druhá část této oblasti byla prováděna formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. V dotazníku bylo uvedeno celkem 15 benefitů, z nichž si zaměstnanci mohli zvolit libovolně 10 benefitů a jim přiřadit význam.

Prosím vyberte 10 benefitů a ty seřadte od nejvíce žádaného (1) po nejméně žádaný (10).

Týden dovolené navíc		Příspěvek na rekreační pobyty	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání		Příspěvky na kulturu	
Příspěvek na penzijní pojištění		Příspěvky na masáže a rehabilitace	
Náhrada mzdy za první 3 dny		Permanentky do lázní	
pracovní neschopnosti		Příspěvky na vitamínové tablety	
Pravidelné školení a rekvalifikace		Příspěvek na dětský tábor	
3 dny dovolené navíc		Očkování proti chřipce	
1 den dovolené navíc		Příspěvky na dovolenou	

Obrázek 4 Výňatek z dotazníkového šetření na oblast benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že v současné době je majitel firmy spokojený s poskytovaným rozsahem benefitů. Bohužel z minulosti nemá dobré zkušenosti s poskytováním širokého spektra zaměstnaneckých výhod. Při rozhovoru ale sám naznačil, že vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků je téměř nutné svým

zaměstnancům nabídnout vyšší přidanou hodnotu než konkurence. Jen díky tomu má možnost uspět v tomto konkurenčním boji a udržet si tak kvalifikované pracovníky. Sám také uvedl, že pokud by rozšíření zaměstnaneckých výhod výrazně nezatížilo náklady společnosti, o zavedení širšího spektra by do budoucnosti začal uvažovat. Z tohoto důvodu bude v návrhové části rozpracována oblast zaměstnaneckých výhod.

Druhý pohled na tuto problematiku byl získán od zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Jak již bylo zmíněno výše, na tento dotazník odpovědělo pouze 5 zaměstnanců, a tudíž mu nelze přikládat velkou váhu. Přesto byl dotazník zpracován v následujících krocích:

- Nejprve byly vyškrtnuty ty benefity, které zvolili méně než 3 zaměstnanci. V případě, že bylo nutné rozhodnout mezi dvěma benefity, byl vyškrtnut ten, který není daňově uznatelný ani pro zaměstnavatele, ani pro zaměstnance. Touto redukcí bylo vybráno 10 benefitů, u kterých pak došlo k jejich seřazení.
 - Vyškrtnuty byly následující benefity:
 - Příspěvek na kulturu.
 - Permanentky do lázní.
 - Příspěvek na vitamínové tablety.
 - Příspěvek na dětský tábor.
 - Očkování proti chřipce.
 - V dalším kroku bylo zbylých 10 benefitů rozčleněno do 3 základních skupin:
 - 1. Skupina – benefit zvolili všichni respondenti:
 - Týden dovolené navíc.
 - Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
 - Školení a rekvalifikace.
 - Příspěvek na rekreační pobyty.
 - Příspěvek na dovolenou.
 - 2. Skupina – benefit zvolili 4 respondenti:
 - Příspěvek na penzijní pojištění.
 - Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti.
 - Příspěvek na masáže a rehabilitace.

- 3. Skupina – benefit zvolili 3 respondenti.
 - 3 dny dovolené navíc.
 - 1 den dovolené navíc.
- Po tomto rozdělení bylo vytvořeno výsledné pořadí zaměstnaneckých výhod, přičemž posloupnost benefitů musela respektovat rozčlenění dle skupin v bodu 2. Pořadí bylo zvoleno dle aritmetického průměru u jednotlivých výhod.

Výsledné pořadí zaměstnaneckých výhod dle názoru zaměstnanců:

1. Týden dovolené navíc.
2. Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
3. Školení a rekvalifikace.
4. Příspěvek na dovolenou.
5. Příspěvek na rekreační pobyty.
6. Příspěvek na penzijní pojištění.
7. Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti.
8. Příspěvky na masáže a rehabilitace.
9. 3 dny dovolené navíc.
10. 1 den dovolené navíc.

Výsledkem této výzkumné oblasti je návrh o rozšíření spektra zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance společnosti. Při tvorbě bude zohledněn i názor zaměstnanců a konečné pořadí zaměstnaneckých výhod dle přání zaměstnanců.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující kapitola diplomové práce vychází z provedených analýz v kapitole č. 3. Výsledkem všech provedených analýz interního i externího prostředí podniku byla SWOT analýza, která v sobě zahrnuje silné a slabé stránky, dále pak i příležitosti a hrozby pro danou konkrétní společnost AT Weldsteel, s. r. o. Pro dokreslení celé situace bylo v podniku provedeno dotazníkové šetření oblasti hodnocení a odměňování. Z důvodu nízkého zájmu zaměstnanců o toto dotazníkové šetření (14,6 % zaměstnanců vyplnilo dotazník, tedy 6 zaměstnanců z 41) je nutné mít na paměti, že toto dotazníkové šetření nemělo příliš velkou vypovídací schopnost. Proto následující návrhy budou zpracovány na základě rozhovorů s majitelem podniku, určité návrhy budou zpracovány dle autorova uvážení, aby mohla být zvýšena efektivita a především spravedlnost v systému odměňování v analyzovaném podniku.

Jednotlivé návrhy mohou být inspirací pro vedení podniku. Předložené návrhy na změnu v systému hodnocení a zvýšení motivace zaměstnanců jsou jednou z možností, jak zvýšit nejen efektivnost a spokojenost zaměstnanců, ale také zaměstnavatele.

Zjištěné nedostatky, u kterých budou vytvořeny návrhy na zlepšení:

- Neaktuální organizační struktura společnosti.
- Mzdový předpis není zpracován dle aktuálních právních předpisů.
- Nízký rozsah poskytovaných benefitů.
- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

5.1 Neaktuální organizační struktura

První problém (neaktuální organizační struktura) byl vyřešen nejdříve. Po zhodnocení stávající organizační struktury nebyly autorovi práce jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve firmě. Z toho důvodu byl s majitelem podniku veden rozhovor na toto téma, během kterého došlo ke shodě, že je nutné tuto organizační strukturu přepracovat. Nejen že došlo ke grafické úpravě organizační struktury, ale především byly zdůrazněny vztahy k externím pracovníkům společnosti, které dříve nebyly rozeznatelné. Došlo i k redukci určitých pozic, které byly sloučeny.

V současné době majitelé podniku připravují otevření nové pobočky jejich firmy ve Svitávce, která je ale prozatím ve fázi přípravy. Struktura této pobočky ale bude velice podobná té, která je zavedena v „mateřském“ podniku v Brně. V této pobočce bude pracovat vedoucí provozovny, pod nímž hierarchicky budou jednotliví dělníci.

Původní organizační struktura a její nové přepracování je uvedeno v příloze č. 1 této práce. Z důvodu lepší vizualizace změny ve struktuře jsou obě struktury zařazeny ihned za sebou v příloze práce.

5.2 Aktualizace mzdového předpisu

Vybraná společnost pro tuto práci vznikla v roce 2010. Od této doby ale nedošlo k aktualizaci mnoha interních směrnic. Právě toto se týkalo i organizační struktury, která je popsána výše.

Mzdový předpis byl pro účely zjištění stavu a úrovně motivace ve společnosti používán v analytické části této práce. Bohužel je tento předpis absolutně nevyhovující pro stále se rozrůstající podnik, který si chce udržet spokojené zaměstnance a nabízet jim spravedlivé ohodnocení za jejich odvedené výkony.

V původním mzdovém předpisu nejsou aktualizovány hodinové fondy pracovní doby pro třísměnný provoz, který daná firma využívá. Dále v něm nejsou uvedeny jednotlivé příplatky, které jsou poskytovány zaměstnancům (byť jsou poskytovány v minimální zákonné výši) a dále nejsou určeny hodinové, či měsíční odměny pro jednotlivé zaměstnance. Tento fakt vyplynul i z dotazníkového šetření, kde všichni respondenti uvedli, že jim je mzda poskytována ve sjednané výši dle pracovní smlouvy. Tím nemusí být zajištěna objektivita a spravedlnost odměňování v podniku.

Z tohoto důvodu je stěžejní částí návrhové části zpracování nového mzdového předpisu, který by všechny tyto nedostatky eliminoval a zajistil by určitou žádoucí objektivitu v systému odměňování v podniku.

INTERNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

I. ZÁSADY

(1) Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměn zaměstnancům společnosti AT Weldsteel, s. r. o. se sídlem Modřická 819/68, 664 48 Moravany, česká republika.

(2) Zásady vnitřního mzdového předpisu:

- tento předpis nesmí ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům firmy,
- musí být vydán písemně,
- nesmí být vydán v rozporu s právními předpisy,
- nesmí být vydán se zpětnou účinností,
- je závazný pro zaměstnance i zaměstnavatele,
- ředitel firmy je povinen seznámit zaměstnance s vydáním, změnou nebo zrušením tohoto vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů,
- vnitřní předpis musí být přístupný všem zaměstnancům.

II. ROZSAH PLATNOSTI

(1) Mzdový předpis společnosti AT Weldsteel, s. r. o. se vydává na základě potřeby pro jednotné odměňování pracovníků společnosti. Mzdový předpis je vytvořen v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“).

(2) Tento mzdový předpis upravuje poskytování mzdy a odměn za pracovní výkon:

- a) dělníkům společnosti,
- b) technicko-hospodářským pracovníkům,

kteří jsou v pracovním poměru k AT Weldsteel, s. r. o. (dále jen „zaměstnavatel“).

(3) Mzdový předpis souhrnně pro všechny kategorie pracovníků používá termín „zaměstnanci“.

III. PRACOVNÍ DOBA

Stanovená týdenní pracovní doba dle zákoníku práce je:

- (1) Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně.
- (2) Délka stanovené týdenní pracovní doby činí u zaměstnanců:
 - a) s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně,
 - b) s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně.
- (3) Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavcích 1 a 2 může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis.

IV. MZDA

Podle tohoto mzdového předpisu budou zaměstnancům poskytována za práci tato plnění: základní mzda, mzda za práci přesčas, mzda za práci ve svátek, mzda za noční práci, mzda za práci v sobotu a neděli, za pracovní pohotovost, ostatní příplatky, prémie, osobní ohodnocení, další mzda – zaměstnanecké výhody. Pravidla pro poskytování jednotlivých složek mzdy jsou uvedena v následujících článcích.

V. ZÁKLADNÍ MZDA

- (1) Základní mzda je měsíční (u technicko-hospodářských pracovníků) nebo hodinová (u dělnických profesí).
- (2) Výše základní mzdy se stanoví podle zařazení zaměstnance do některého ze 6 tarifních stupňů. Zařazení provede vždy ředitel organizace na návrh přímého nadřízeného zaměstnance, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle pracovních povinností definovaných u každé konkrétní pracovní pozice.
- (3) Minimální výše základní mzdy v jednotlivých tarifních stupních činí:

TARIFNÍ STUPEŇ	SAZBA PRO DĚLNICKÉ PROFESE (Kč/hod)	MĚSÍČNÍ SAZBA PRO THP PRACOVNÍKY (Kč/měsíc)
1		
2		
3		
4		
5		
6		

(4) Konkrétní výše základní mzdy nesmí být nižší než minimální a bude zaměstnanci sdělena mzdovým výměrem. Současně maximální výše základní mzdy v daném tarifním stupni nesmí být vyšší, než minimální výše základního tarifu následujícího tarifního stupně.

(5) Uvedené sazby jsou při 40-ti hodinové týdenní pracovní době. V případě jejího zkrácení ze strany zaměstnavatele budou hodinové sazby v jednotlivých tarifních stupních přepočteny tak, aby nedošlo k poklesu mzdy.

Do **1. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Do **2. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Do **3. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Do **4. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Do **5. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Do **6. tarifního stupně** se řadí tyto profese:

Konkrétní pracovní náplň obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání společně se mzdovým výměrem.

VI. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

- (1) Kvalifikační požadavky potřebné pro výkon prací zařazených do jednotlivých mzdových tříd jsou uvedeny v interním předpisu popis pracovní funkce.
- (2) O tom, zda obor nebo zaměření dosaženého stupně vzdělání vyhovuje výkonu sjednaných prací, rozhoduje ředitel firmy.
- (3) Kvalifikačními předpoklady se rozumí zvláštní předpisy stanovené skutečnosti, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl vykonávat druh práce, na který byl přijat.

VII. MZDA ZA PRÁCI PŘESČAS

- (1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

VIII. MZDA ZA PRÁCI VE SVÁTEK

- (1) Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- (2) Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, náleží zaměstnanci příplatek ve výši 100 % základního tarifu.
- (3) Zaměstnanci s hodinovou mzdou, kterému ušla mzda v důsledku svátku, náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. U zaměstnanců s měsíční mzdou se mzda v důsledku svátku nekrátí.

IX. MZDA ZA PRÁCI V NOCI

- (1) Za dobu noční práce (tj. v době od 22,00 hod. do 6,00 hod.) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % základního tarifu.

X. MZDA ZA PRÁCI V SOBOTU A V NEDĚLI

- (1) Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

XI. MZDA ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST

- (1) Za dobu dohodnuté pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 % základního tarifu za hodinu této pohotovosti u dělnických profesí.
- (2) Za dobu dohodnuté pracovní pohotovosti ve dnech pracovního klidu náleží odměna ve výši 15 % za hodinu této pohotovosti.
- (3) Pracovní pohotovost lze požadovat výjimečně, vyžaduje – li to nezbytná provozní potřeba zaměstnavatele.
- (4) Doba pracovní pohotovosti, po kterou nedochází k výkonu práce, se nezapočítává do pracovní doby a odměna poskytnutá zaměstnanci za výkon pracovní pohotovosti není mzdou.
- (5) Pracovní pohotovost nesmí přesáhnout více než 48 hodin v kalendářním měsíci.

XII. OSTATNÍ PŘÍPLATKY

- (1) Další příplatky, které jsou zaměstnancům poskytovány, jsou:
- a) příplatek za prostředí - tento příplatek je poskytován ve výši 10 % základního tarifu,

b) příplatek za vedení pracovní čety nebo dozor ve směně – příplatek ve výši 200 Kč / směnu,

c) příplatek za udržování svěčeného stroje, nástrojů a jiného majetku – příplatek v rozpětí 500 – 2000 Kč za měsíc.

XIII. PRÉMIE PRO THP PRACOVNÍKY

(1) Zaměstnancům s měsíční mzdou se na základě výsledků hospodaření může poskytnout čtvrtletní prémie až ve výši 30% ze součtu základních mezd za odpracovanou dobu v tomto čtvrtletí. Konkrétní výši stanoví příslušný nadřízený podle dosahovaných výsledků jednotlivých zaměstnanců.

(2) Výše této prémie je rozdělena mezi 3 základní premiové ukazatele – výkon a podíl na hospodaření firmy.

(3) Podíly premiových ukazatelů na **celkové prémii 30 %** jsou následující:

65 % celkové prémie tvoří ukazatel **výkon** – zaměstnanec musí splnit minimálně 100 % stanoveného výkonu.

35 % celkové prémie tvoří ukazatel **podíl na hospodaření firmy** – zaměstnanec musí dbát na efektivní využití firemních prostředků.

XIV. PRÉMIE PRO DĚLNICKÉ PROFESE

(1) Zaměstnancům s hodinovou mzdou se může poskytnout měsíční prémie až **40%** z jejich základní mzdy v příslušném měsíci. Konkrétní výši určí přímý nadřízený podle dosažených výsledků v měsíci.

(2) Výše této prémie je rozdělena mezi 3 základní premiové ukazatele – výkon, zmetkovitost a podíl na hospodaření firmy.

- (3) Podíly premiových ukazatelů na **celkové prémii 40 %** jsou následující:
- 50 %** celkovéémie tvoří ukazatel **výkon** – zaměstnanec musí splnit minimálně 100 % stanoveného výkonu.
- 30 %** z celkovéémie tvoří ukazatel **zmetkovitost** – zaměstnanec nesmí produkovat zmetkovitost vyšší než 5 000 Kč za měsíc.
- 20 %** celkovéémie tvoří ukazatel **podíl na hospodaření firmy** – zaměstnanec musí dbát na efektivní využití firemních prostředků.

XV. OSOBNÍ OHODNOCENÍ

- (1) Za splnění mimořádných pracovních úkolů je možno poskytnout odměnu. Výši odměny navrhuje přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje ředitel organizace. Výše odměny se může pohybovat v rozmezí 500 – 5 000 Kč / měsíc.
- (2) Zaměstnanci, který se aktivně podílí na neustálém zlepšování interních procesů ve firmě a zvyšování konkurenceschopnosti podniku, může být přiznána odměna za zlepšovací návrhy. Tato odměna je podrobněji rozpracována v příloze č. 1 tohoto interního předpisu – Zaměstnanecké benefity.

XVI. DALŠÍ SLOŽKY MZDY – ZAMĚSTNANENCKÉ VÝHODY

- (1) Zaměstnancům budou k základnímu tarifu a příplatků poskytovány též zaměstnanecké výhody. Na tyto výhody nevzniká právní nárok. Výčet zaměstnaneckých výhod a jejich výše je přílohou č. 1 tohoto mzdového předpisu.

XVII. SPLATNOST A VÝPLATA MZDY

- (1) Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo na některou její složku.

(2) Výplatní termíny pro příslušný kalendářní rok oznámí zaměstnavatel všem zaměstnancům hromadným oznámením v průběhu prvního kalendářního měsíce daného roku. Pokud tak neučiní, výplatní termín je nejpozději k 15. dni příslušného kalendářního měsíce.

(3) Záloha na mzdu se běžně nevyplácí. Na žádost zaměstnance je možné mimořádně vyplatit zálohu na mzdu.

(4) Zaměstnavatel

a) zaměstnanci před nastoupením dovolené vyplatí mzdu splatnou během dovolené, případně – li termín výplaty na období dovolené, pokud se se zaměstnancem nedohodnou jinak. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mzdy, poskytne přiměřenou zálohu na mzdu a zbývající část mzdy mu vyplatí nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dovolené,

b) při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnanci na jeho žádost mzdu splatnou za měsíční období v den skončení pracovního poměru. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mzdy, poskytne mu přiměřenou zálohu a zbývající část mu vyplatí nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

(5) Mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru.

(6) Mzda se vyplácí bezhotovostně, na účet zaměstnance firmy.

XVIII. SRÁŽKY ZE MZDY

(1) Srážky ze mzdy se provádějí podle § 145 až 150 zákoníku práce.

(2) Na základě dohody o srážkách ze mzdy lze provést srážky ze mzdy k uspokojení plnění zaměstnavatele nebo v zájmu uspokojení závazků zaměstnance. Dohoda o srážkách ze mzdy uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem musí být písemná.

(3) Jednostranně může zaměstnavatel provést srážky ze mzdy jen v případech uvedených v zákoníku práce. Právní předpisy stanovují:

- a) pořadí prováděných srážek ze mzdy⁵,
- b) způsob výpočtu základní částky, která nesmí být povinnému sražena z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí a stanoví částku, nad kterou je mzda postižitelná srážkami ze mzdy bez omezení⁶.

XIX. PŘÍLOHY PŘEDPISU

Příloha č. 1 – Zaměstnanecké benefity

XX. SPOLEČNÁ USTANOVENÍ K ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- (1) Mzda a její jednotlivé složky se počítá na zlomky hodin. Před výpočtem mzdy se tyto zlomky zaokrouhlí na celé půlhodiny směrem nahoru.
- (2) Zaměstnanci mají možnost nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu v personálním nebo mzdovém útvaru a u příslušných vedoucích prodejen a skladů.
- (3) Ostatní náležitosti spojené s výplatou mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XXI. ÚČINNOST

Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 1. 8. 2015.

Dne.....

.....

Podpisy majitelů

⁵ § 147 až 150 zákoníku práce

⁶ Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Tento aktuální mzdový předpis přináší pro zaměstnavatele spoustu nových povinností:

- v případě interní změny musí dojít k jeho aktualizaci,
- v případě, že se změní minimální výše příplatků stanovené zákonem, musí dojít k úpravě tohoto předpisu,
- o každé změně musí být neprodleně informováni všichni zaměstnanci, kterých se tento mzdový předpis týká,
- ke všem pracovním smlouvám musí být vytvořeny dodatky, ve kterých bude sjednána odměna pro zaměstnance dle tohoto nového mzdového předpisu.

Při porovnání výhod a nevýhod tohoto návrhu se autor domnívá, že převyšují výhody. Je sice nutné častěji kontrolovat především zákoník práce a případné změny zapracovat do tohoto mzdového předpisu, nicméně na druhou stranu by se měla zvýšit objektivnost poskytované mzdy pro zaměstnance.

Ve článku číslo XVI. nového interního předpisu je uvedeno, že zaměstnavatel bude svým zaměstnancům poskytovat i určité zaměstnanecké výhody, které budou přílohou č. 1 interního předpisu. V diplomové práci budou zpracovány jako samostatný návrh v podkapitole 5. 3.

Pro poskytování zaměstnaneckých výhod je ale nutné vytvořit a zajistit dostatek peněžních prostředků. Daňově uznatelné náklady budou přímo zahrnuty do nákladů společnosti. Pro ty daňově neuznatelné náklady bude nutné vytvořit speciální fond, který se řadí mezi fondy tvořené ze zisku. Tvorbu a čerpání tohoto fondu určí interní směrnice podniku, případně ad hoc vedení společnosti.

Zaměstnavatel na daňově neuznatelné zaměstnanecké výhody vytvoří fond, do něhož bude každoročně převádět 10 % z dosaženého výsledku hospodaření po zdanění. Tím se zajistí dostatečná výše finančních prostředků pro poskytování zaměstnaneckých výhod.

5.3 Rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod

Tento nedostatek je další slabou stránkou podniku. Při zjišťování současného stavu ve firmě bylo zjištěno, že zaměstnavatel v současné době poskytuje jako

zaměstnaneckou výhodu pouze stravenky. Proto se výzkumná část zaměřila i na tuto oblast. Byl zjišťován nejen názor zaměstnavatele, ale také zaměstnanců.

Z prvního všeobecného dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s poskytovanými benefity, resp. benefitem. Jelikož ale na dotazník odpovědělo jen 6 zaměstnanců, bylo následně provedeno ještě jedno dotazníkové šetření, ve kterém mohli zaměstnanci anonymně zvolit z četného výběru benefitů jen ty, které by upřednostňovali. Následně pak jejich význam měli seřadit prostřednictvím stupnice 1 až 10. Bohužel ani na tyto dotazníky neodpovědělo více zaměstnanců.

Při řízeném rozhovoru s majitelem společnosti byl zjišťován i jeho názor na tuto problematiku. Pan Ing. Šebela uvedl, že bohužel s poskytováním benefitů nemá dobré zkušenosti, nicméně chápe, že pro nutné udržení kvalifikovaných zaměstnanců (kterých je v současnosti málo) je nutné jim přinášet vyšší hodnotu než konkurence.

5.3.1 Nové portfolio zaměstnaneckých výhod

Mimo zaměstnanecké výhody, které pracovníci zvolili v dotazníkovém šetření, může být zaměstnancům poskytována i odměna při významných pracovních a životních výročí. Prostřednictvím těchto odměn je snaha o zvýšení loajality zaměstnanců.

Při dosažení 40-ti, 50-ti a 60-ti roků věku obdrží zaměstnanec:

Tabulka 15 Odměny zaměstnancům při dovršení životního jubilea

NEPŘETRŽITÁ DOBA ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI			ODMĚNA (v Kč)
40 let	50 let	60 let	
5 – 9 let	5 – 9 let	8 – 14 let	3 000
9 – 15 let	10 – 20 let	15 – 25 let	5 500
Nad 15 let	Nad 20 let	Nad 25 let	8 500

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při dovršení pracovního jubilea nepřetržité doby zaměstnání ve společnosti náleží pracovníkům odměna:

Tabulka 16 Odměna pracovníkům při dovršení pracovního jubilea

POČET ODPRACOVANÝCH LET	ODMĚNA (v Kč)
15 let zaměstnání	5 000
20 let zaměstnání	6 500
25 let zaměstnání	8 000
30 let zaměstnání	8 500
35 let zaměstnání	10 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto odměny by byly zaměstnancům vypláceny společně s prosincovou mzdou daného roku, ve kterém by zaměstnanci vznikl nárok na tuto odměnu.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY ZVOLENÉ ZAMĚSTNANCI

Ve výzkumné oblasti bylo vytvořeno následující pořadí benefitů, které si zvolili zaměstnanci:

1. Týden dovolené navíc.
2. Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
3. Školení a rekvalifikace.
4. Příspěvek na dovolenou.
5. Příspěvek na rekreační pobyty.
6. Příspěvek na penzijní pojištění.
7. Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti.
8. Příspěvky na masáže a rehabilitace.
9. 3 dny dovolené navíc.
10. 1 den dovolené navíc.

U všech těchto benefitů je nejdůležitější nejprve stanovit, kdy má zaměstnanec na ně nárok.

Týden dovolené navíc

- Zaměstnanec musí po celý rok plnit minimálně na 100 % zadané úkoly, resp. jeho výkon po celý rok musí být alespoň 100 %.

- Za období jednoho sledovaného roku nesmí zaměstnanec produkovat více zmetků, než v maximální výši 2 500 Kč.
- Zaměstnanec musí co nejefektivněji využít svěřené firemní prostředky k dosažení pracovního výkonu.
- V případě nutnosti přesčasů je zaměstnanec ochoten v rámci svých možností odpracovat požadované přesčasy.
- Zaměstnanec v průběhu roku nevyužije více než 4 propustky k lékaři.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

- Zaměstnanec obdrží tento příspěvek na všechny druhy dopravy, které využívá při cestě do práce. Příspěvek je poskytován v měsíčních intervalech.
- Příspěvek obdrží automaticky ten zaměstnanec, který v daném měsíci odpracoval více než 13 nočních pracovních směn (z důvodu zhoršené dostupnosti městskou dopravou, případně nutností využít osobní vozidlo).
- Dále obdrží tento benefit ten zaměstnanec, jehož pracovní výkon v daném měsíci bude alespoň na 110 %.

Školení a rekvalifikace

- Základní školení týkající se pracovního výkonu či bezpečnosti práce je všem zaměstnancům poskytován automaticky, bez nějakých nároků.
- Speciální školení jako jsou jazykové kurzy, účetní kurzy, daňové školení či kurzy zvyšující kvalifikaci pracovníků jsou poskytovány za podmínek:
 - Zaměstnanec musí v daném podniku odpracovat alespoň 3 roky.
 - Zaměstnanec musí prokázat, že daný kurz bude přínosný pro zaměstnavatele (např. že díky kurzu může zaměstnanec provádět více práce – *účetní může být proškolen v oblasti daní a podat tak daňové přiznání*, apod.)
 - V případě, že chce být zaměstnanec uvolněn z práce na toto školení, je povinen si své závazky vůči zaměstnavateli v co nejdřívějším termínu splnit.

Příspěvek na dovolenou, Příspěvek na rekreační pobyty

- Jedná se opět o roční příspěvek na letní dovolenou. Příspěvek je poskytován nepeněžní formou, tedy prostřednictvím poukazu.
- Zaměstnanec musí přinést fakturu o zaplacené dovolené nejpozději do konce března daného roku, ve kterém chce čerpat letní dovolenou.
- Jeho výkon musí být po celý rok minimálně na úrovni 95 %, jeho zmetkovitost nepřekročí 3 500 Kč za rok.

Příspěvek na penzijní pojištění

- Tento příspěvek je poskytován ročně ve výši 2 400 Kč, tedy za každý měsíc 200 Kč.
- Poskytován je tomu zaměstnanci, který si sám přispívá na penzijní připojištění a donese potvrzení o této skutečnosti.

Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti

- Získá ji ten zaměstnanec, který v příslušném kalendářním roce nevyužije pracovní neschopnost více než 1x, s výjimkou pracovních úrazů.
- Pracovní výkon zaměstnance musí být v daném roce konstantní, a to 100 %.

Příspěvek na masáže a rehabilitace, 3 dny dovolené navíc, 1 den dovolené navíc

- Jedná se o benefity, u kterých má výhradní právo majitel firmy rozhodnout, zda budou poskytovány zaměstnancům, a to v návaznosti na dostatek či nedostatek finančních prostředků na poskytnutí tohoto benefitu.
- Při poskytování těchto benefitů bude majitel firmy brát v úvahu pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců, jejich zmetkovitost, loajalitu, ochotu při práci, apod.

Podmínky stanovené u jednotlivých benefitů jsou orientační a dle uvážení majitelů firmy mohou být pro účely konkrétního podniku dále upraveny. Autor práce nemá dostatečné vědomosti a kompetence k tomu, aby určil, zda podmínky nejsou příliš tvrdé,

či naopak příliš mírné pro zaměstnance. Celkový maximální počet poskytnutých benefitů jednomu zaměstnanci lze omezit na 5 výhod za rok.

Aby pro zaměstnavatele bylo možné „pohlídat“ všechny podmínky u jednotlivých benefitů, bude pro každého zaměstnance vytvořena „karta“, do které dojde k záznamu jeho jednotlivých pracovních výkonů v jednotlivých měsících, dále počet odpracovaných nočních směn v daném měsíci, počet využitých propustek k lékaři a záznam o pracovní neschopnosti zaměstnance.

JMÉNO A PŘÍJMENÍ ZAMĚSTNANCE:	
DÉLKA ODPRACOVANÝCH LET KE KONCI KALENDÁŘNÍHO ROKU:	
PRACOVNÍ POZICE:	

ROK 201*	Pracovní výkon (% / měsíc)	Zmetkovitost (Kč / měsíc)	Počet odpracovaných nočních směn v měsíci	Počet propustek k lékaři	Pracovní neschopnost	Potvrzení o "samopřispívání" na penzijní připojištění
Leden						
Únor						
Březen						
Duben						
Květen						
Červen						
Červenec						
Srpen						
Září						
Říjen						
Listopad						
Prosinec						

Obrázek 5 Karta zaměstnance k poskytování benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY NA ZAVEDENÉ BENEFITY

Předchozí část definovala jednotlivé požadavky, které zaměstnanec musí splnit, aby mu byl přiznán nárok na poskytování určitého benefitu. V následující tabulce budou vyčísleny roční náklady na jednotlivé zaměstnanecké výhody.

Tabulka 17 Nákladovost nových benefitů

BENEFIT	PŘEDPOKLÁDANÉ ROČNÍ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE (Kč)
Týden dovolené navíc	7 849
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	4 000
Školení a rekvalifikace	4 000
Příspěvek na dovolenou	3 000
Příspěvek na rekreační pobyty	2 500
Příspěvek na penzijní pojištění	2 400
Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti	3 515
Příspěvek na masáže a rehabilitace	1 000
3 dny dovolené navíc	4 710
1 den dovolené navíc	1 570

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady u benefitů týden dovolené a 3 a 1 den dovolené navíc jsou spočítány včetně sociálního a zdravotního pojištění a jejich výpočet vychází z průměrné hodinové sazby v daném podniku. Ostatní náklady na benefity jsou tvořeny fixní částkou. U určitých benefitů je následně zvolena raději nepeněžní forma plnění, aby zaměstnanci tyto benefity nenavyšovaly daň z příjmu fyzických osob. Tato skutečnost je uvedena v tabulce na následující straně, která se zabývá daňovými dopady těchto benefitů.

Tabulka 18 Daňové dopady zvolených benefitů

BENEFIT	DPFO	ODVOD SP (25 %) A ZP (9 %)	DAŇOVĚ UZNATELNÝ NÁKLAD (Kč)	DAŇOVĚ NEUZNATELNÝ NÁKLAD (Kč)
Týden dovolené navíc	ANO	13 343	39 245 ⁷	-
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	ANO	ANO	164 000	-
Školení a rekvalifikace ⁸	OSVOBOZENO	-	164 000	-
Příspěvek na dovolenou ⁹	OSVOBOZENO	-	-	123 000
Příspěvek na rekreační pobyty	OSVOBOZENO	-	-	102 500
Příspěvek na penzijní pojištění	OSVOBOZENO	-	98 400	-
Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti	ANO	48 999	144 115	-
Příspěvek na masáže a rehabilitace	OSVOBOZENO	-	-	41 000
3 dny dovolené navíc	ANO	65 657	193 110	-
1 dny dovolené navíc	ANO	21 886	64 370	-
Odměny při životních a pracovních jubileích	ANO	17 000	50 000 ¹⁰	-

(Upraveno dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, 2015)

Aby mohly být dané benefity daňově uznatelné na straně zaměstnavatele, je potřebné, aby poskytování těchto benefitů stanovil interní předpis společnosti.

První benefit (týden dovolené navíc) je nejnákladnějším benefitem a nepředpokládá se, že by jej mohli využívat všichni zaměstnanci. Proto jsou na tento benefit stanoveny

⁷ Náklady benefitu jsou kalkulovány pro 5 zaměstnanců společnosti.

⁸ Související s předmětem činnosti

⁹ Pro benefity příspěvek na dovolenou, příspěvek na rekreační pobyty a příspěvek na masáže a rehabilitace je zvolena nepeněžní forma poskytování benefitu pro osvobození od daně z příjmu pro FO.

¹⁰ Odhad výše nákladů vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců ve společnosti.

i nejnáročnější požadavky kladené na zaměstnance. V předchozí tabulce je tedy kalkulováno s 5 zaměstnanci, kteří tento benefit získají.

Ostatní kalkulace nákladů na jednotlivé benefity jsou propočítány na všechny zaměstnance, tedy na 41 (poslední stav zaměstnanců v podniku, který byl analyzován). Celkové náklady ale nebudou ani zdaleka tak vysoké, neboť ne všichni zaměstnanci splní všechny podmínky, aby mohli získat dané benefity. V předchozí podkapitole je také omezen počet benefitů na jednoho zaměstnance na maximálně 5.

Tabulka také znázorňuje dopad benefitů na zaměstnance. Přibližně polovina benefitů je u zaměstnanců podléhá dani z příjmu, což znamená, že výsledné peněžité plnění pro zaměstnance bude nižší, než jaké poskytuje zaměstnavatel v základní výši. U určitých benefitů byla zvolena raději forma nepeněžního plnění ze strany zaměstnavatele (proplacení faktury za dovolenou, poukazy, apod.), aby tyto výhody mohly být daňově osvobozeny pro zaměstnance.

5.4 Řešení nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců

S tímto problémem se firma potýká dlouhodobě, především u dělnických profesí svářeč a pracovník obsluhy CNC stroje. V současné době trendu studií na vysokých školách celorepublikově ubývá schopných a manuálně zručných pracovníků, právě na tyto pozice. Z tohoto důvodu zavádí Ministerstvo práce a sociálních věcí Aktivní politiku zaměstnanosti, prostřednictvím níž chce snížit celkovou nezaměstnanost v republice. Finanční prostředky pro tuto politiku jsou poskytována ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu. Snahou této politiky je najít zaměstnání především těm uchazečům, kteří mají ztížené podmínky při hledání práce. Jedná se především o čerstvé absolventy bez praxe, případně pak o lidi ve věku nad 50 let. Formou spolupráce s podniky či poskytováním rekvalifikací se snaží pomoci jim se lépe uplatnit na trhu práce (MPSV, 2015).

I toto je možná cesta pro analyzovaný podnik. Tímto způsobem může najít vhodné pracovníky na pozice, u kterých jim chybí kvalifikovaní pracovníci. Ti si nejprve přes úřad práce doplní potřebnou kvalifikaci (v rámci rekvalifikačních kurzů),

a případně může zaměstnavatel ještě získat část finančních prostředků na mzdové náklady těchto pracovníků (MPSV, 2015a).

Majitel analyzovaného podniku o této možnosti ví, a již v současné době tuto možnost spolupráce s úřadem práce využívá. Je pouze nutné každoročně se informovat o novinkách a aktivních projektech, které MPSV prostřednictvím úřadů práce poskytuje.

Pro aktuální rok Úřad práce v Brně poskytuje následující rekvalifikace.

Rekvalifikační kurzy pro oblast strojírenství

<i>Název rekvalifikačního kurzu</i>	<i>Rozsah hodin (vč. ZZ)</i>	<i>Vstupní kvalifikační předpoklad</i>	<i>Další předpoklady</i>
Obsluha CNC obráběcích strojů (23-026-H)	210	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Programátor CNC strojů	207	střední vzdělání	-
Zámečnický (23-003-H)	310	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Základní kovoobráběčské práce (23-021-E)	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost

Rekvalifikační kurzy pro oblast svařování

<i>Název rekvalifikačního kurzu</i>	<i>Rozsah hodin (vč. ZZ)</i>	<i>Vstupní kvalifikační předpoklad</i>	<i>Další předpoklady</i>
Svařování obalenou elektrodou ZK 111 1.1	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Svařování tavicí se elektrodou ZK 135 1.1	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Svařování kyslíko-acetylenovým plamenem ZK 311 1.1	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Svařování nerez oceli ZK 141 8	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
Svařování hliníku ZK 141 21	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
ČSN EN 287-1 135	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost
ČSN EN 287-1 141	158	základní vzdělání	zdravotní způsobilost

Obrázek 6 Výňatek z dokumentu Přehled rekvalifikačních kurzů pro rok 2015

(Zdroj: MPSV, 2015b).

Další možností jak získat kvalifikované pracovníky je využít dotace z EU pro zvyšování kvalifikace pracovníků. V těchto projektech mohou zaměstnavatelé z vybraných odvětví žádat o příspěvky na vzdělání svých zaměstnanců. Příspěvek je poskytován jen těm

zaměstnavatelům, kteří deklarují růstový potenciál. V současné době je za růstový potenciál považován i meziroční propad tržeb o 5 % (ESFCR, 2015).

V současné době je tento projekt otevřený do konce měsíce srpna roku 2015. Současně už jsou ale připraveny tyto podpory EU i na další období, a to 2014 – 2020 (ESFCR, 2015).

Jelikož jsou tyto dotace rozdělovány prostřednictvím operačních programů, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jsou nabídky rekvalifikací velice podobné těm, které jsou uvedeny výše.

Konkrétní podmínky si musí zaměstnavatel zjistit sám, a to na konkrétní krajské pobočce úřadu práce. Tam také získá všechny potřebné materiály, které je nutné vyplnit při žádosti o tyto dotace. Tato práce pouze předkládá možnost řešení daného problému, podrobnější analýza podmínek a tvorba žádosti však není hlavním návrhem této práce.

6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

V návrhové části byly nastíněny návrhy na zlepšení systému odměňování a zvýšení motivace pracovníků ve společnosti AT Weldsteel, s. r. o.

Tato kapitola se bude zabývat ekonomickými přínosy a náklady nejdůležitější změny, a to tvorba a aplikace interního mzdového předpisu, včetně rozšíření portfolia poskytovaných benefitů.

6.1 Přínosy navrhované hlavní změny

Hlavní změnou je tvorba a implementace interního mzdového předpisu. Tento mzdový předpis přesně definuje poskytování mzdy jednotlivým zaměstnancům. Součástí tohoto interního předpisu je i zavedení širšího rozsahu benefitů, který bude mít dopad nejen na motivaci zaměstnanců, ale také zatíží zaměstnavatele, především nákladově.

Proto je žádoucí, aby přínosy této změny byli pro zaměstnavatele, i pro zaměstnance, co nejvyšší. Podrobně budou tyto přínosy popsány v následujících podkapitolách.

6.1.1 Zvýšení objektivit odměňování zaměstnanců

Doposud měl každý zaměstnanec sjednáno v pracovní smlouvě, jaká je výše jeho měsíční mzdy, případně výše hodinové mzdy. Jelikož se podnik každoročně rozrůstá a zvyšuje se počet zaměstnanců, je žádoucí upravit výši základních mezd jak pro THP pracovníky, tak pro dělníky interní směrnici. Ve smlouvě pak již bude pouze uvedeno, do jakého tarifního stupně byl zaměstnanec zařazen.

Touto změnou by tedy mělo dojít především ke zvýšení objektivnosti v poskytování mzdy, zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele, přesné definování nárokových a nenárokových složek mzdy – ujasnění konstrukce mzdy, definování výše jednotlivých příplatků v návaznosti na zákoník práce, atd.

6.1.2 Zvýšení motivace zaměstnanců

Jelikož v návaznosti na zavedení interního mzdového předpisu bude rozšířen i rozsah poskytovaných benefitů, měla by se celkově zvýšit motivace zaměstnanců. Tím pádem by pak také mělo dojít ke zvýšení produktivity práce.

Poskytování benefitů bude vázané na splnění pracovních povinností a podmínek, které jsou definované pro jednotlivé benefity. Tím se zaměstnavatel snaží více motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, neboť nejvýznamnější benefit – týden dovolené navíc, může získat jen opravdu svědomitý, pracovitý a loajální zaměstnanec firmy.

6.1.3 Vyšší konkurenceschopnost podniku

Hlavní výhodou podniků v současné době jsou kvalifikovaní pracovníci. Tím, že se zaměstnavatel snaží o co největší objektivitu odměňování, zvyšování motivace prostřednictvím širšího rozsahu benefitů, snaží se také udržet si kvalifikované pracovníky, aby neměli potřebu opouštět daný podnik.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti neuvažují o změně zaměstnání, což je jistě dobrým ukazatelem. Nicméně z velice nízkého počtu respondentů odpovídajících na dotazník nelze vyvozovat závěry. Ostatní zaměstnanci mohou, ale také nemusí, být nespokojeni, a zaměstnavatele by chtěli změnit.

Těmito kroky je možnost přetvořit současné zaměstnance na loajální pracovníky, kteří budou šířit dobré jméno firmy.

6.1.4 Zpřehlednění pracovního nasazení pracovníků

Prostřednictvím „karet“ hodnocení jednotlivých pracovníků bude moci manažer či jiný odpovědný pracovník ihned posoudit pracovní výkon jakéhokoli zaměstnance v průběhu roku. Navržená tabulka je jednoduchá a primárně slouží k získání informací pro zaměstnavatele, který zaměstnanec má nárok na jaké zaměstnanecké výhody.

V případě, že by muselo dojít k negativní události snižování stavů zaměstnanců, mohou tyto karty sloužit i k těmto účelům posouzení produktivity jednotlivých zaměstnanců.

6.2 Náklady navrhované hlavní změny

Nelze se u těchto změn dívat pouze na přínosy. Nutné je posoudit i nákladovou stránku věci. Zvýší se nejen celkové náklady, především v rozsahu širšího výběru benefitů, ale také částečně vzrostou administrativní náklady na provedené změny.

6.2.1 Náklady související s širším rozsahem benefitů

Celkové náklady na všechny benefity (celkem 10, kalkulovány nejsou náklady na životní a pracovní jubilea z důvodu neznalosti počtu odpracovaných let zaměstnanců v podniku) jsou 34 544 Kč na jednoho zaměstnance za rok.

V případě, že by všech 41 zaměstnanců získalo všechny možné benefity, vzrostly by celkové náklady společnosti o 1 416 304 Kč. Tato celková suma ale není reálná, neboť v omezení poskytování benefitů bylo uvedeno, že jeden zaměstnanec má nárok na maximálně 5 benefitů. Přesto by se celkové náklady zvýšily v porovnání nákladů z roku 2013 o 4,6 %.

Jestliže jsou celkové náklady na zvolené benefity 34 544 Kč, pak průměrná hodnota jednoho benefitu je 3 455 Kč. Pokud by tedy zaměstnancům bylo poskytnuto maximálně 5 benefitů, pak by náklady na jednoho zaměstnance činily 17 272 Kč. Při přepočtu na všechny zaměstnance podniku (41) pak náklady na zaměstnanecké výhody činí 708 152 Kč. Celkové náklady podniku v porovnání s rokem 2013 pak vzrostou o 2,3 %. Opět se ale nejedná o přesnou výši nákladů spojených s rozšířením rozsahu benefitů. Je nutné mít na paměti, že některé náklady jsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele, tudíž určitým způsobem výhodné, neboť snižují základ daně. Na ty daňově neuznatelné náklady je tvořen fond ze zisku po zdanění ve výši 10 %. Tuto výši mají majitelé podniku právo měnit, dle dosaženého výsledku hospodaření. Možným posouzením výše nákladů na benefity je tedy vyčíslení 10 % z výsledku hospodaření po zdanění, ze kterých se tvoří fond.

Náklady na benefity byly vyčísleny jako suma nákladů na jednotlivé benefity. Následně pak byl použit aritmetický průměr, případně pronásobení požadovaným počtem zaměstnanců společnosti.

6.2.2 Zvýšení administrativních nákladů

Do administrativních nákladů je možné zahrnout náklady spojené s aktualizací interního mzdového předpisu – náklady na kancelářské potřeby, zajištění informovanosti zaměstnanců o změně, část mzdy pracovníků zabývajících se změnami v zákoníku práce, apod.

Bude také nutné vyplnit „hodnotící karty“ zaměstnanců, což bude časově náročnější. I v tomto ohledu tedy dojde ke zvýšení nákladů.

Celkové administrativní náklady ročně nepřesáhnou 10 000 Kč, což lze považovat za zanedbatelnou částku.

6.2.3 Celkové náklady na provedené změny v podniku

V následující tabulce jsou znázorněny celkové náklady zaměstnavatele.

Tabulka 19 Celkové náklady na nové benefity

NÁKLADY		CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY	CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY NA 1 ZAMĚSTNANCE
Náklady na nové benefity	Maximální výše	1 416 304 Kč	34 544 Kč
	Na 5 benefitů	708 152 Kč	17 272 Kč
Administrativní náklady		10 000 Kč	244 Kč
Celkové náklady	Maximální výše	1 426 304 Kč	34 788 Kč
	Na 5 benefitů	718 152 Kč	17 516 Kč.

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou ještě jednou sumarizovány náklady na poskytované benefity. Jsou to ale pouze odhady nákladů. Nutné je také brát v úvahu tvorbu fondů z výsledku hospodaření pro poskytování těchto benefitů. Současně může zaměstnavatel kdykoliv omezit poskytování těchto benefitů, například maximálně 3 benefity pro každého zaměstnance.

K celkovým nákladům změny, především na rozšíření benefitů, je nutné ještě připočítat náklady na stravenky, které zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům i v současnosti.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navržení změny ve stávajícím systému odměňování pracovníku ve vybrané společnosti AT Weldsteel, s. r. o. se snahou o zvýšení efektivnosti tohoto systému. Díky této změně může dojít k větší objektivitě odměňování a současně snad dojde i ke zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím širšího rozsahu benefitů.

Diplomová práce byla rozdělena do 6 základních kapitol. První kapitola se zabývala cíli práce a metodikou zpracování, druhá kapitola pak obsahovala teoretická východiska. Na teoretickou část navazuje analýza současného stavu ve vybrané společnosti. Z provedených analýz, které byly sumarizovány ve SWOT analýzy byly navrženy možné změny, prostřednictvím nichž se může podnik snažit o eliminaci slabých stránek podniku a hrozeb. V diplomové práci je zahrnutý také výzkum, jehož zaměření bylo především do oblasti dostatku či nedostatku kvalifikovaných pracovníků a oblasti benefitů. Po provedení analytické části a výzkumu bylo možné efektivně určit možné změny, tedy 5 kapitolu práce nazvanou návrhy na zlepšení. V poslední kapitole pak došlo k ekonomickému zhodnocení těchto návrhů.

Nejrozsáhlejší částí práce byla analýza současného stavu, neboť na tuto kapitolu následně navazovaly všechny další kapitoly. Nejprve byla firma popsána všeobecně, následně byly uvedeny základní charakteristiky zaměstnanců. Z nich vyplynulo, že v podniku pracují téměř sami muži. Dalšími charakteristikami byl věkový průměr kolem 30 let, vzdělání středoškolské s výučním listem, a 70 % dělnických pozic v podniku. Následně bylo zhodnoceno i pracovní právní prostředí kde došlo ke zjištění neaktualizace interní mzdové směrnice, především v oblasti časového fondu pracovní doby. Interní prostředí podniku bylo následně analyzováno ještě prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo pouze 14 % zaměstnanců. Zaměstnanci účastníci se na dotazníkovém šetření jsou ale ve firmě spokojeni, rozumí konstrukci mzdy a nechtějí měnit zaměstnavatele. Následně byly zhodnoceny i nejdůležitější faktory externího prostředí podniku – trh práce a nezaměstnanosti a konkurence podniku. Z analýzy trhu práce bylo zjištěno, že mzda poskytovaná zaměstnancům podniku je srovnatelná se mzdou poskytovanou v JMK kraji. Při zhodnocení konkurence se podnik nemusí obávat výrazné konkurence v okolí podniku z hlediska

stejného předmětu podnikání. Vyšší rivalita je ale v oblasti získání kvalifikovaných pracovníků, neboť těch je na trhu práce nedostatek.

Ve výzkumné části došlo ke zjišťování dostatku či nedostatku kvalifikovaných pracovníků prostřednictvím řízeného rozhovoru s majitelem podniku. Bylo zjištěno, že firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, především na pozici svářeč a pracovník obsluhy CNC stroje. Druhá oblast výzkumu se zabývala benefity. Zjišťován byl pohled jak zaměstnavatele, tak také zaměstnanců na tuto problematiku. Pohled zaměstnavatele byl zjišťován opět řízeným rozhovorem, u zaměstnanců proběhlo dotazníkové šetření, ve kterém měli možnost výběru těch benefitů, které by chtěli zavést v podniku. Jako nejžádanější benefit se jevil týden dovolené navíc, což uvedl i zaměstnavatel.

V návrhové části tedy došlo k rozpracování těchto oblastí. Vytvořen byl nový interní mzdový předpis, který v sobě zahrnuje aktualizace zákoníku práce, aktuálně pro rok 2015. Dalším návrhem bylo zavedení širšího rozsahu benefitů dle požadavků zaměstnanců. Byly definovány i jednotlivé požadavky, které musí zaměstnanec splnit, aby na daný benefit měl nárok. Přesto jeho poskytnutí je plně v kompetenci majitelů společnosti.

Poslední kapitola práce se zabývala ekonomickým zhodnocením navrhovaných změn, resp. těch nejdůležitějších. Vyčísleny byly celkové náklady na tyto změny, a to v plné výši, následně pak v omezené výši maximálně 5 benefitů na jednoho zaměstnance. V těchto nákladech byly zohledněny i administrativní náklady, které jsou součástí změny. Popsány byly též přínosy navrhovaných změn. Z důvodu jejich „abstraktní“ povahy nemohly být tyto přínosy vyčísleny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2010a. *Mzdový předpis*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o.

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2010b. *Účetní závěrka*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o.

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2011. *Účetní závěrka*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o.

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2012. *Účetní závěrka*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o.

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2013. *Účetní závěrka*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o.

AT WELDSTEEL, s. r. o., 2015. *atweldsteel.cz* [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z www: <http://www.atweldsteel.cz/>.

BENEFIT PLUS, 2014. Benefit Management spouští první elektronické stravenky v ČR. *Bendit.plus.eu* [online]. ©2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z www: <http://www.benefit-plus.eu/tiskova-zprava-benefit-management-e-stravenky-benefit-plus-prvni-elektronicke-stravenky-v-cr/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a. Nezaměstnanost k 31. 12. 2014. *Czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_k_31_12_2014.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b. Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy. *Czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/animovana_mapa_mzdy_graf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – únor 2015. *Czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/2015edicniplan.nsf/p/110025-15>.

DENDERA, a. s., 2013. *Účetní závěrka*. Kanice: Dendera, a. s.

DENDERA, a. s., 2015. *dendera.cz* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z www: http://www.dendera.cz/o_firme-cz.html.

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

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR (ESFCR), 2015. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. *Eser.cz* [online]. ©2008 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z www: <http://www.esfcr.cz/projekty/povez>.

FESTRA BRNO, s. r. o., 2013. *Účetní závěrka*. Brno: Festra Brno, s. r. o.

FESTRA BRNO, s. r. o., 2015. O společnosti. *festra.cz* [online]. ©2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z www: <http://festra.cz/cz/o-spolecnosti/>.

IDNES.CZ, 2014. Finance – Zaměstnanecké benefity posilují. *Idnes.cz* [online]. ©1999 - 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z www: http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk.

ING POJIŠŤOVNA, 2014. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. *Apropos.cz* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z www: http://www.apropos.cz/files/studie_a_analyzy/33_ING.pdf.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ, 1996. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LACKOVÁ, R., 2015, *Interview: Charakteristiky zaměstnanců*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o., 27. 1. 2015, 9:30.

MAJER-KOVO, s. r. o., 2015. *majerovo.cz* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z www: <http://www.majerkovo.cz/index.php>.

MANAGEMENTMANIA, 2013. *Mzda*. *managementmania.com* [online]. ©2011 - 2013 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/mzda-wage>.

MANAGEMENTMANIA, 2015a. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. *managementmania.com* [online]. ©2011 - 2013 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.

MANAGEMENTMANIA, 2015b. *McClellandova teorie získaných potřeb*. *managementmania.com* [online]. ©2011 - 2013 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>.

MERITUM MZDY OD A DO Z, 2013. 10. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 572 s. ISBN 978-80-7357-998-2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2015a. Úřad práce České republiky. *Portal.mpsv.cz cz* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z www: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2015b. Úřad práce České republiky – krajská pobočka Brno. *Portal.mpsv.cz cz* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z www: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/rekvalifikace>.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SBÍRKA LISTIN, 2015. *AT Weldsteel, s. r. o., justice.cz* [online]. ©2012-2014 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=639882&typ=PLATNY>.

SOLID BRNO, s. r. o., 2013. *Účetní závěrka*. Brno: Solid Brno, s. r. o.

SOLID BRNO, s. r. o., 2015. Profil a historie společnosti. *Solidbrno.cz* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z www: <http://solidbrno.cz/profil-spolecnosti.php>.

ŠEBELA, P., 2015, *Interview: Výrobní program společnosti*. Brno: AT Weldsteel, s. r. o., 27. 1. 2015, 11:15.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

ZÁKON Č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmů ze dne 20. Listopadu 1992.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu JMK v letech 2005 až 2014 ...	63
Obrázek 2 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v okresech JMK	64
Obrázek 3 Oblíbenost benefitů v ČR	66
Obrázek 4 Výňatek z dotazníkového šetření na oblast benefitů	78
Obrázek 5 Karta zaměstnance k poskytování benefitů	97
Obrázek 6 Výňatek z dokumentu Přehled rekvalifikačních kurzů pro rok 2015.....	101

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody časové mzdy	17
Tabulka 2 Výhody a nevýhody zásluhové mzdové	18
Tabulka 3 Možné systémy hodnocení práce	23
Tabulka 4 Volba metod hodnocení práce	28
Tabulka 5 Praktický příklad odstupňování mzdových sazeb.....	30
Tabulka 6 Rozložení zaměstnanců v základních pracovních skupinách k 31. 12. 2014	46
Tabulka 7 Dosažené vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2014.....	47
Tabulka 8 Věková struktura pracovníků společnosti.....	47
Tabulka 9 Vývoj počtu zaměstnanců za dobu existence společnosti	48
Tabulka 10 Vývoj osobních nákladů a průměrné mzdy ve společnosti	49
Tabulka 11 Vývoj ukazatelů produktivity	51
Tabulka 12 Zhodnocení základních ukazatelů konkurenčních podniků v roce 2013	60
Tabulka 13 Přehled vývoje hrubých mezd	65
Tabulka 14 SWOT analýza.....	71
Tabulka 15 Odměny zaměstnancům při dovršení životního jubilea.....	93
Tabulka 16 Odměna pracovníkům při dovršení pracovního jubilea.....	94
Tabulka 17 Nákladovost nových benefitů	98
Tabulka 18 Daňové dopady zvolených benefitů.....	99
Tabulka 19 Celkové náklady na nové benefity.....	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj nákladů, výnosů a VH ve společnosti.....	44
Graf 2 Zobrazení podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti	50

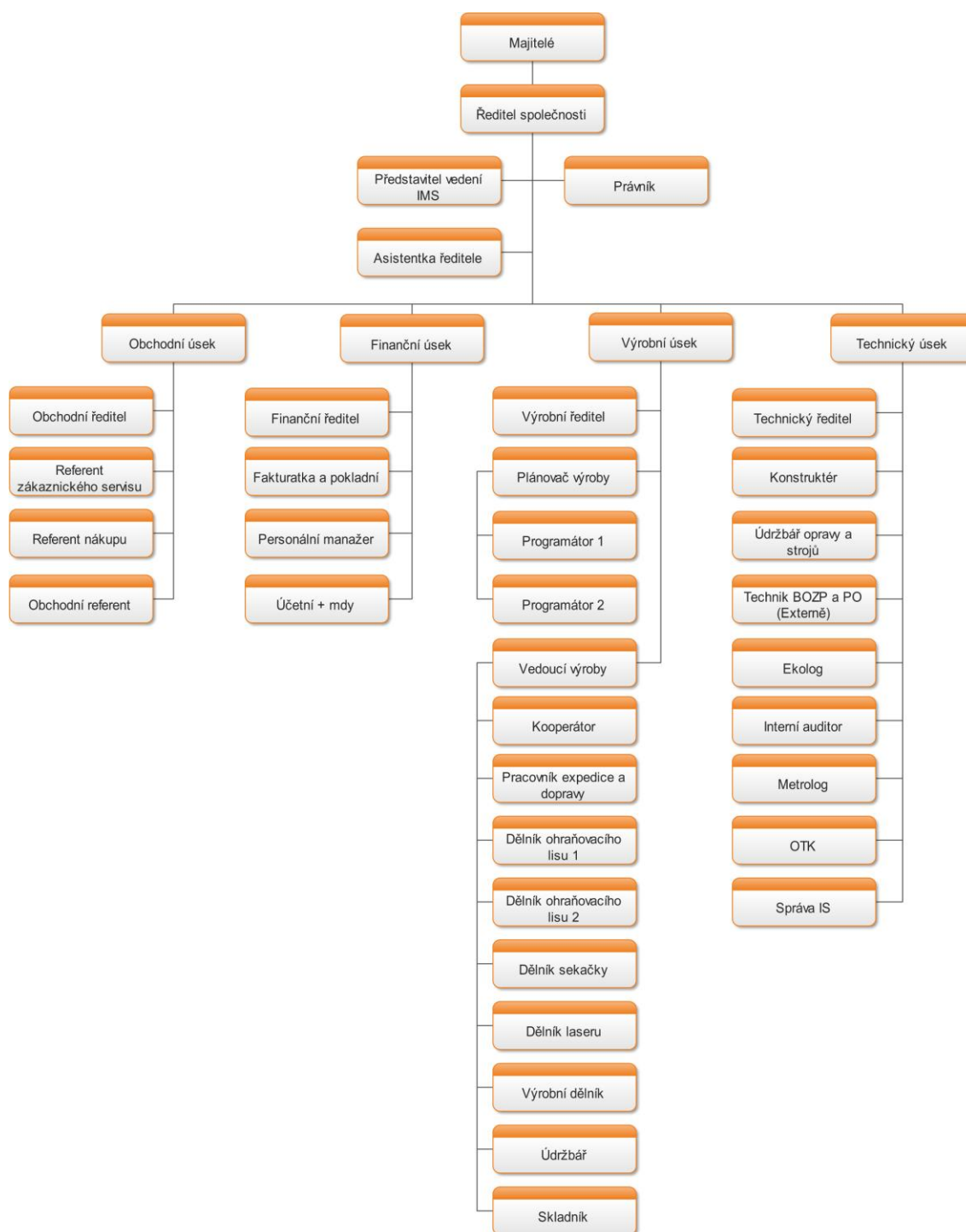
SEZNAM PŘÍLOH

Organizační struktury společnosti

Dotazník

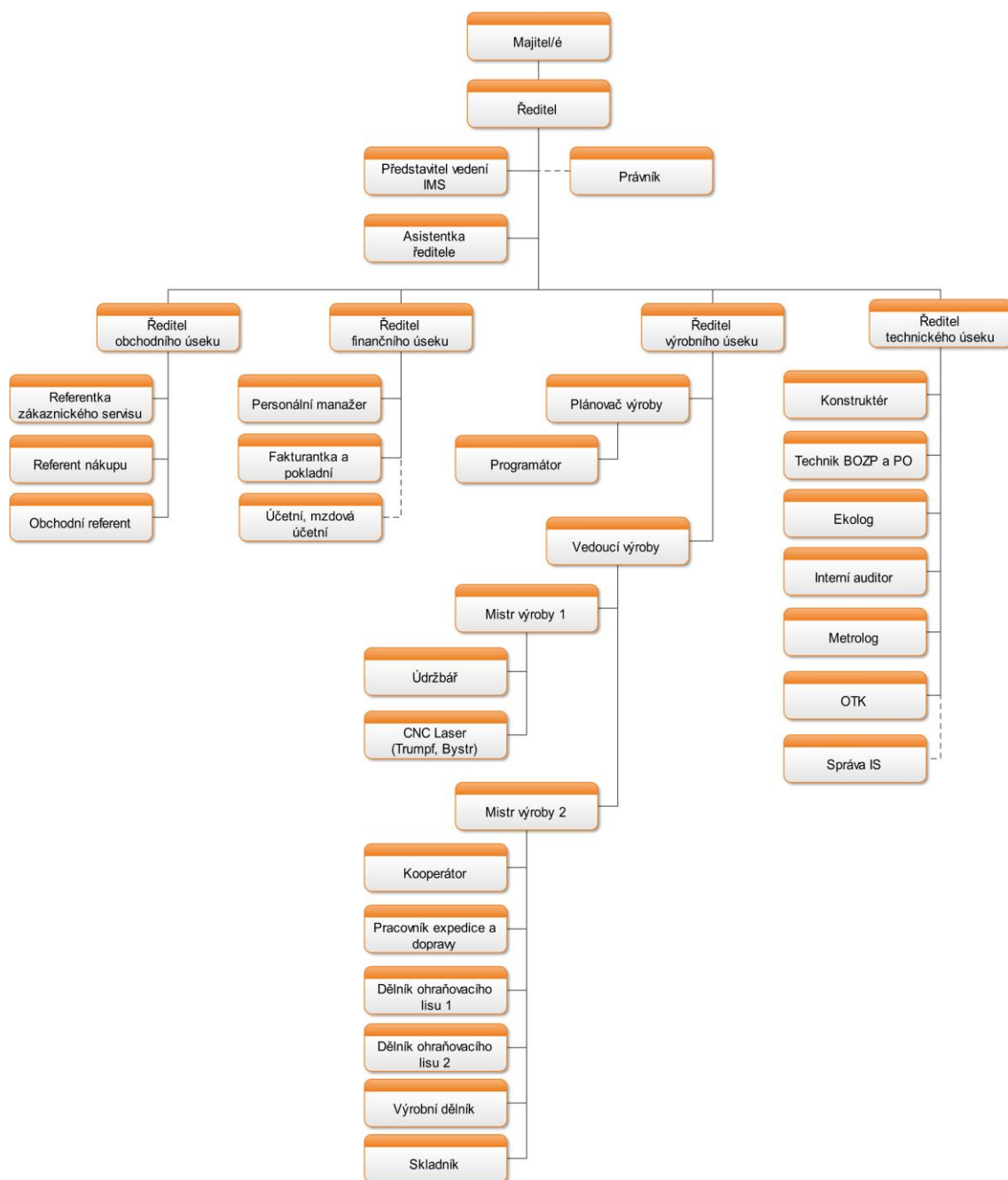
Rozbor dotazníkového šetření

1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY



Obrázek 1 Původní organizační struktura

(Zpracováno dle původní organizační struktury v podniku)



Obrázek 2 Nově přepracovaná organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování)

2 DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kateřina Jančíková a jsem studentkou VUT v Brně, Fakulty podnikatelské. V letošním roce budu končit studium na magisterském stupni studia. K úspěšnému zakončení je potřebné zpracovat diplomovou práci. Téma, které jsem si zvolila je: **Systém odměňování v podniku a návrh jeho změny.**

Součástí mé diplomové práce je i tento dotazník, proto Vás žádám, abyste prostřednictvím tohoto krátkého dotazníku vyjádřili svůj názor k dané problematice.

Výsledky dotazníku budou zpracovány a dále použity v práci. Na jejich základě pak budou provedeny návrhy na zlepšení, které by měli vést k vyšší efektivitě stávajícího systému odměňování.

Dotazník je zcela anonymní a vedení společnosti nebude mít přístup k vyplněným dotazníkům. Vedení společnosti uvidí pouze statisticky zpracované údaje, které budou přílohou mé práce.

Děkuji předem za vaši spolupráci a za váš čas!

V každé části vyberte nejvhodnější odpověď.

Systém odpovědí:

- 1 určitě ano
- 2 spíše ano
- 3 spíše ne
- 4 určitě ne
- 5 nechci odpovídat / nezajímám se o to

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI – kopírované z BP??

1) Jsem denně kontrolován svým přímým nadřízeným?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Po skončení úkolu

2) Vyslechne mě můj přímý nadřízený v případě, že mám nějaké připomínky či problémy týkající se práce?

1 2 3 4 5

3) Poskytuje mi přímý nadřízený informace nutné k výkonu profese včas?

1 2 3 4 5

4) Jsem pochválen za dobře odvedenou práci od svého přímého nadřízeného?

1 2 3 4 5

5) Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?

1 2 3 4 5

6) Moje vztahy s kolegy/nadřízenými jsou na pracovišti převážně

S kolegy

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Špatné
- d) Velmi špatné
- e) Nechci odpovídat

S nadřízenými

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Špatné
- d) Velmi špatné
- e) Nechci odpovídat

MZDOVÁ OBLAST

7) Moje mzda je definována a stanovena:

- a) V pracovní smlouvě
- b) Ve mzdovém předpisu
- c) Jiný dokument:.....

8) Vím, jak je moje mzda konstruována – základní tarif, prémie, příplatky,...?

1 2 3 4 5

Pokud jste označili odpověď spíše ne, určitě ne, uveďte prosím důvod:.....

9) Motivuje mě dostatečně mzda k co nejlepším výkonům?

1 2 3 4 5

10) Jsem spokojný/a se zaměstnaneckými výhodami, které mi firma poskytuje?

1 2 3 4 5

11) Myslím si, že je moje mzda adekvátní k mému pracovnímu zařazení?

1 2 3 4 5

12) Vím, kdy mám nárok na osobní ohodnocení?

1 2 3 4 5

13) Mám přehled o tom, jakou výši prémie mohu získat za můj pracovní výkon?

1 2 3 4 5

14) Je stanovení mojí mzdy spravedlivé?

1 2 3 4 5

15) Ocenil/a bych zpřehlednění jednotlivých složek mzdy (zpracované v dokumentu, který bude přístupný všem zaměstnancům)?

1 2 3 4 5

16) Ocenil/a bych širší rozsah benefitů?

1 2 3 4 5

17) Které benefity bych chtěl/a, aby zaměstnavatel zavedl?

- a. Týden dovolené navíc
- b. Rekreační pobyty
- c. Příspěvky na dopravu do zaměstnání
- d. Příspěvky na penzijní připojištění
- e. Širší rozsah školení a kurzů

OBLAST KARIÉRY A OSOBNÍHO ROZVOJE

18) Moje práce je:

- a. Jednostranná
- b. Spíše jednostranná
- c. Variabilní
- d. Spíše variabilní
- e. Nechci odpovídat

19) Je pro mě možnost kariérního postupu důležitá?

1 2 3 4 5

20) Prohlubuji své znalosti ve svém oboru?

1 2 3 4 5

21) Využívám možnost dalšího vzdělávání, které mi zaměstnavatel nabízí?

1 2 3 4 5

22) Uvažuji o změně zaměstnání?

1 2 3 4 5

23) Doporučil/a bych práci svým známým u svého zaměstnavatele?

1 2 3 4 5

Pohlaví

☐

Muž

☐

Žena

Věková kategorie

☐

Do 20 let

☐

20 – 29

☐

30 – 39

☐

40 – 49

☐

50 – 59

☐

60 a více

Pozice

☐

Dělník

☐

THP

Délka zaměstnání ve firmě:

Dosažené vzdělání

Základní a bez vzdělání

☐

Vyučení bez maturity (výuční list)

☐

Vyučení s maturitou

☐

Středoškolské s maturitou

☐

Vyšší odborné

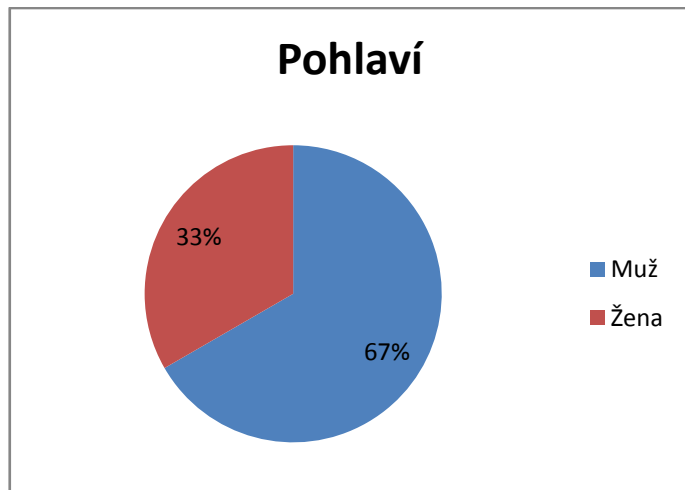
☐

Vysokoškolské

☐

3 ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

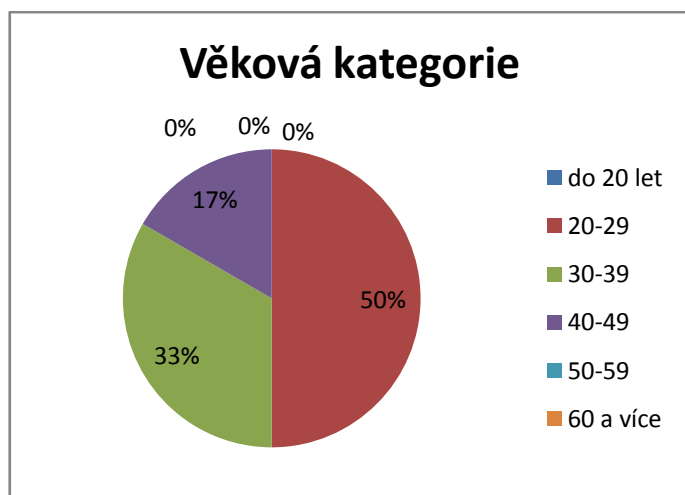
KATEGORIE



Graf 1 Pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pohlaví

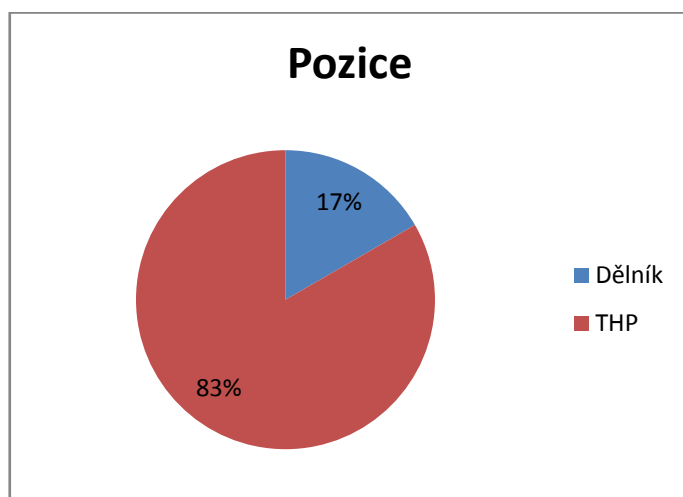
Na dotazník odpovědělo pouze 6 zaměstnanců, z nichž 4 byli muži. Na dotazník odpověděly 2 ženy.



Graf 2 Věk zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

Věkové kategorie

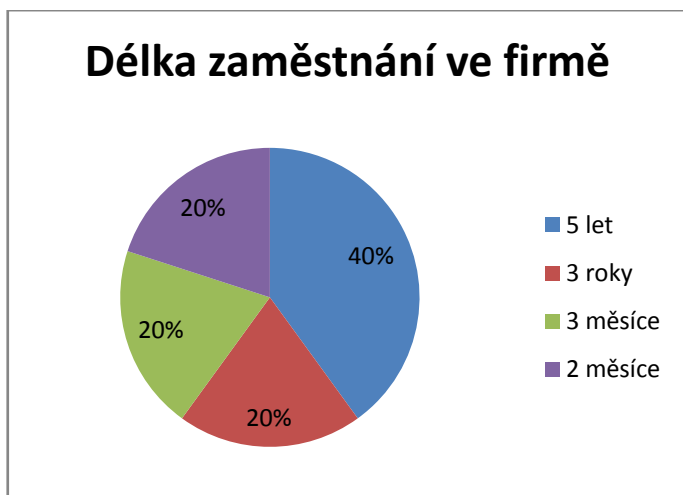
Zaměstnanci, kteří se zajímali o dotazníkové šetření, se nacházejí ve věkových skupinách 20 – 29 a 30 – 39. Zároveň se jedná o ty věkové skupiny, které jsou v podniku nejpočetnější. 50 % respondentů, kteří vyplnili dotazník, spadají do věkové kategorie 20 – 29 let. Zaměstnanci pod 20 let se ve firmě ani nevyskytují a zaměstnanci starší 50 let neměli zájem o prováděné dotazníkové šetření.



Graf 3 Pozice zaměstnance
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice

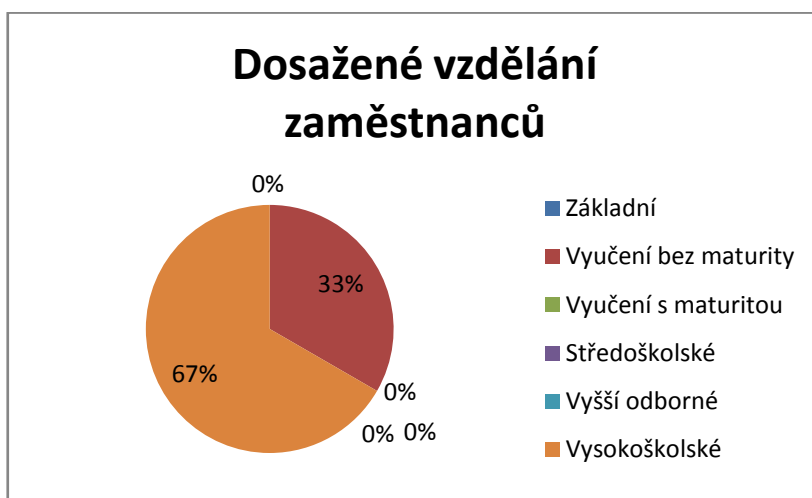
Nejčetnější skupinou zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, jsou THP pracovníci. Z celkových 8 pracovníků na těchto pozicích vyplnilo dotazník 5 pracovníků. Z řad dělníků vyplnil dotazník jen jeden zaměstnanec.



Graf 4 Počet odpracovaných let/měsíců ve firmě
(Zdroj: vlastní zpracování)

Délka zaměstnání ve firmě

Z grafu je patrné, že nejvíce se o dotazníkové šetření zajímali zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni 5 let. Následně pak vyplnili dotazník ti zaměstnanci, kteří pracují ve firmě teprve několik měsíců. Na tuto otázku neodpověděl 1 respondent.



Graf 5 Dosažené vzdělání zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělání zaměstnanců

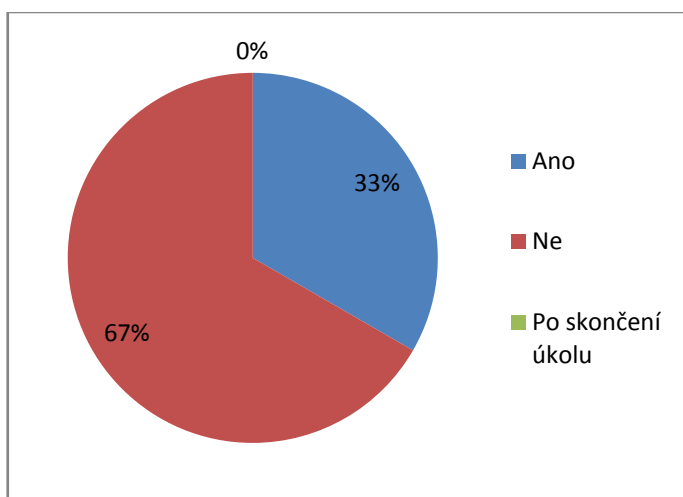
Dotazník vyplnili 4 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Jelikož právě jeden zaměstnanec s tímto vzděláním uvedl, že ve firmě pracuje pouze několik měsíců, není

zahrnut do analýzy dosaženého vzdělání zaměstnanců, které bylo provedeno k 31. 12. 2014. Zbylí dva respondenti pak jsou vyučeni.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že typickým zaměstnancem, který dotazník vyplnil, byl muž, ve věku 20 – 29 let, na pozici THP, jehož délka zaměstnání ve firmě je 5 let s vysokoškolským vzděláním.

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

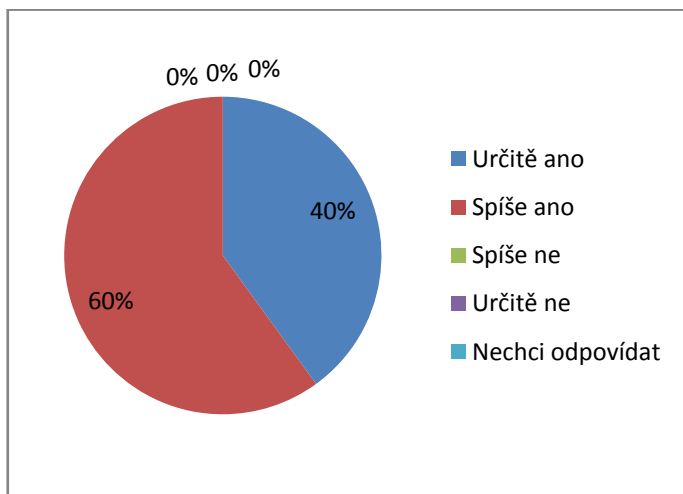
1) Jsem denně kontrolován svým přímým nadřízeným?



Graf 6 Kontrola pracovníků přímým nadřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce pracovníků, tedy 2, odpověděli, že nikoli. Zbylá část respondentů pak odpověděla, že jsou denně kontrolováni. Většina zaměstnanců, kteří odpověděli ne, jsou THP pracovníci. To byl jediný charakteristický rys, který je spojoval. Odpověď ano pak zvolil jeden THP pracovník a jeden dělník. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

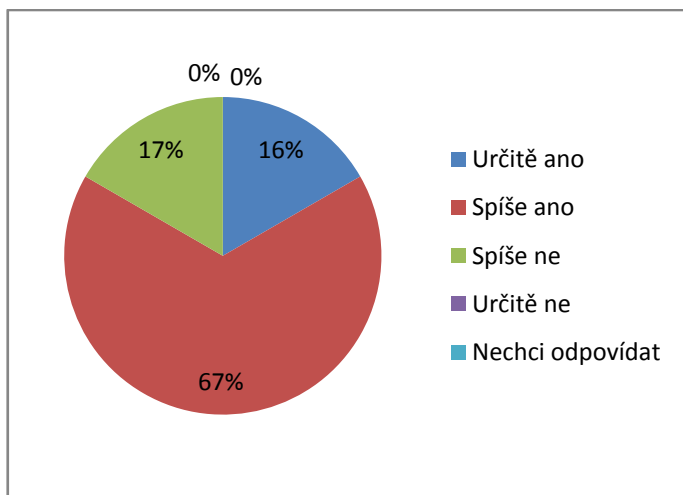
2) Vyslechne mě můj přímý nadřízený v případě, že mám nějaké připomínky či problémy týkající se práce?



Graf 7 Vyslechne vedoucí pracovník svého podřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

4 dotázaní odpověděli spíše ano, zbylí dotázaní odpověděli určitě ano. Tento výsledek je pro firmu pozitivní. Ukazuje to na předpoklad dobrých vztahů a důvěru mezi zaměstnanci ve firmě. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

3) Poskytuje mi přímý nadřízený informace nutné k výkonu profese včas?

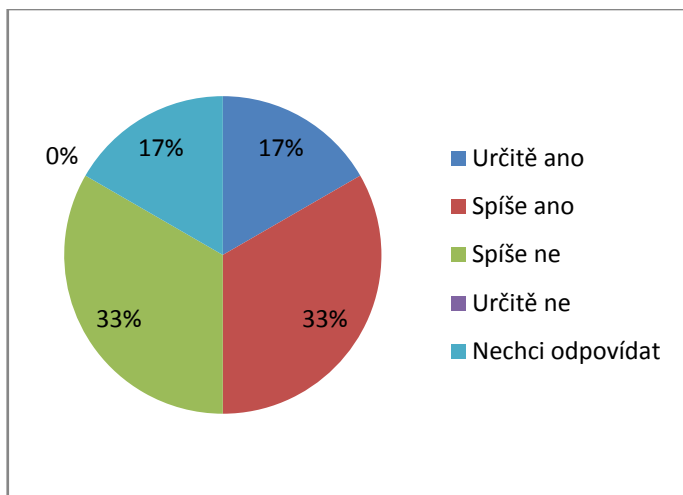


Graf 8 Poskytování informací včas
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Nejvíce z nich odpovědělo spíše ano – 4 zaměstnanci. Určitě ano odpověděl 1, poslední respondent odpověděl spíše ne. Tuto

odpověď zvolil muž ve věku 20 – 29 let, pracující ve firmě na pozici dělník. Celkově kladnou odpověď využilo 5 respondentů, což je pro firmu opět dobrý ukazatel. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

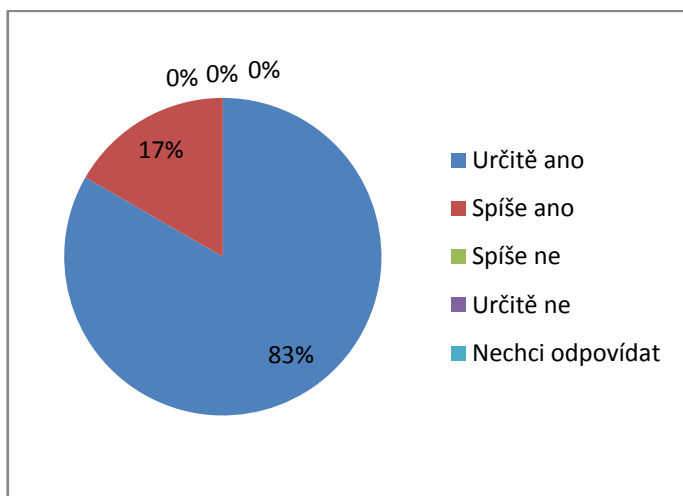
4) Jsem pochválen za dobře odvedenou práci od svého přímého nadřízeného?



Graf 9 Pochvala za dobrou práci
(Zdroj: vlastní zpracování)

I na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Odpověď určitě ano a spíše ano zvolili 3 dotázaní, 2 zvolili odpověď spíše ne, a poslední nechtěl odpovídat. Negativní odpověď spíše ne zvolili muži, s vyučením bez maturity. Jiný další společný charakteristický rys nebyl zaznamenán. Většina zaměstnanců ale pociťuje, že jsou chváleni, což přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců.

5) Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?

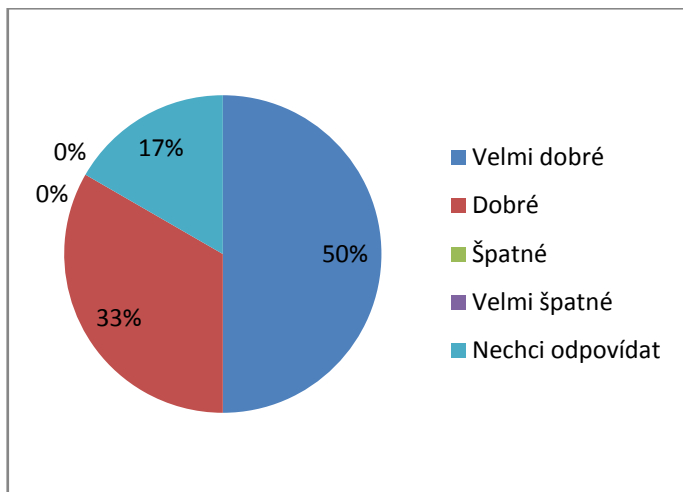


Graf 10 Možnost vyjádření svého názoru
(Zdroj: vlastní zpracování)

5 zaměstnanců volilo odpověď určitě ano. Opět je to pozitivní ukazatel pro majitele společnosti. Poslední respondent zvolil odpověď spíše ano. Zaměstnanci se tedy nebojí dát najevo svůj názor.

6) Moje vztahy s kolegy/nadřízenými jsou na pracovišti převážně:

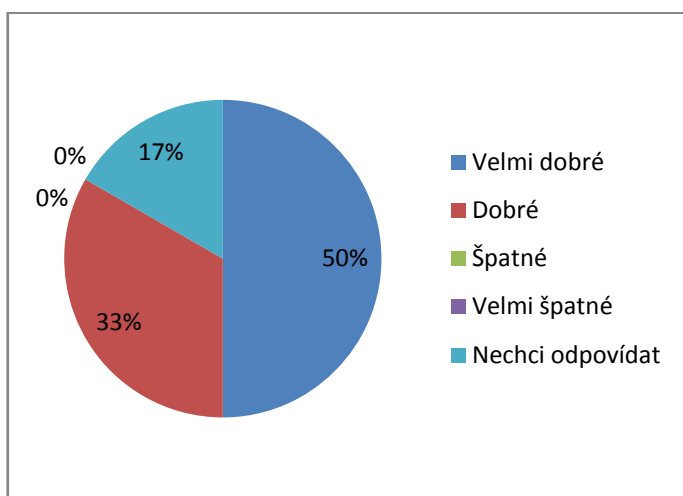
S kolegy



Graf 11 Vztahy s kolegy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní odpověděli, že jejich vztahy s kolegy jsou velmi dobré, případně dobré. Pokud u otázky 2 jsme předpokládali dobré vztahy na pracovišti, v této otázce se tato hypotéza potvrzuje.

S nadřízenými

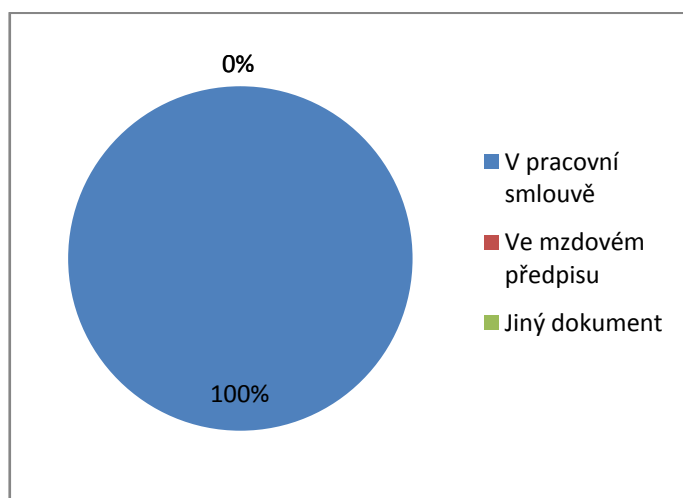


Graf 12 Vztahy s nadřízenými
(Zdroj: vlastní zpracování)

3 dotázaní odpověděli, že vztahy s nadřízenými mají velmi dobré, případně dobré ve 2 případech. 1 zaměstnanec se k této otázce nechtěl vyjádřit. Byl to muž, pracující jako dělník s dosaženým vzděláním vyučený bez maturity. Pokud zaměstnanci pracují v harmonickém prostředí, zvyšuje to jejich produktivitu i motivaci.

MZDOVÁ OBLAST

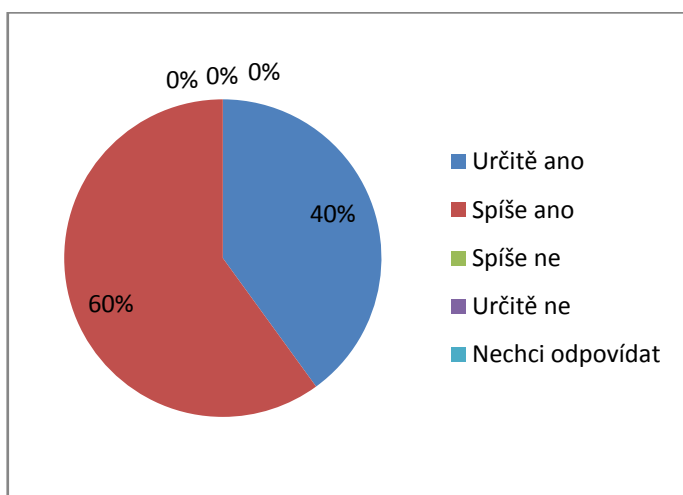
7) Moje mzda je definována a stanovena:



Graf 13 Dokument, stanovující mzdu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní uvedli, že jejich mzda je stanovena v pracovní smlouvě. To potvrzuje fakt, že v podniku prozatím není vytvořen žádný interní předpis, který by plošně definoval mzdu pracovníků na stejných pracovních pozicích. Návrhová část se bude zabývat právě touto problematikou vytvoření mzdového předpisu.

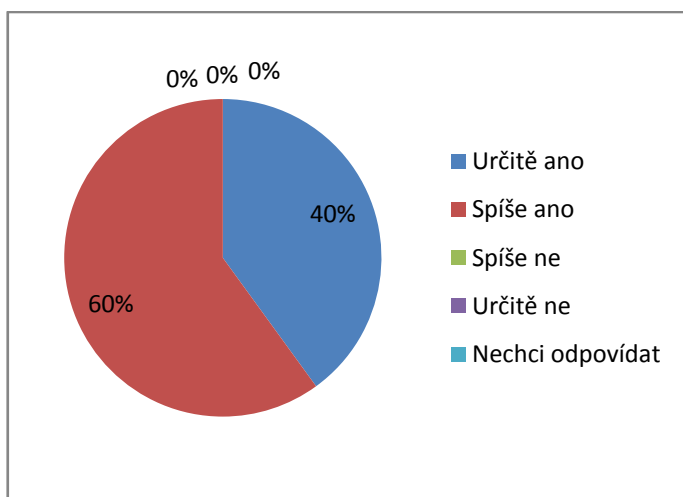
8) Vím, jak je moje mzda konstruována – základní tarif, prémie, příplatky,...?



Graf 14 Znalost konstrukce mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní zvolili kladnou odpověď, tedy že určitě ví, nebo spíše vědí, jak je jejich mzda konstruována. Určitě se jedná o pozitivní jev. Přesto jakási formalizace konstrukce mzdy je žádoucí nejen ze strany zaměstnanců, ale také ze strany zaměstnavatele.

9) Motivuje mě dostatečně mzda k co nejlepším výkonům?

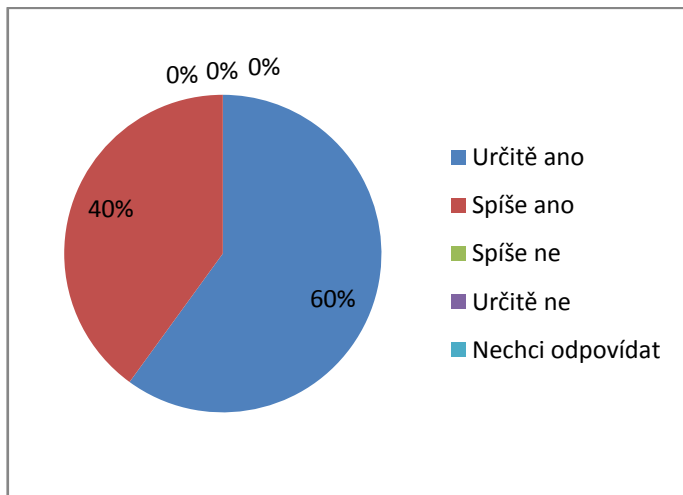


Graf 15 Motivace mzdou
(Zdroj: vlastní zpracování)

5 dotázaných je motivováno svojí mzdou k lepším výkonům. 1 dotázaný není motivován. Jedná se o muže, na THP pozici, který ve firmě pracuje 5 let. Bohužel

na dotazníkové šetření neodpovědělo více zaměstnanců, takže z tohoto nelze vyvozovat závěry. Z provedené analýzy ale vyplynulo, že mzda je srovnatelná se mzdou v regionu.

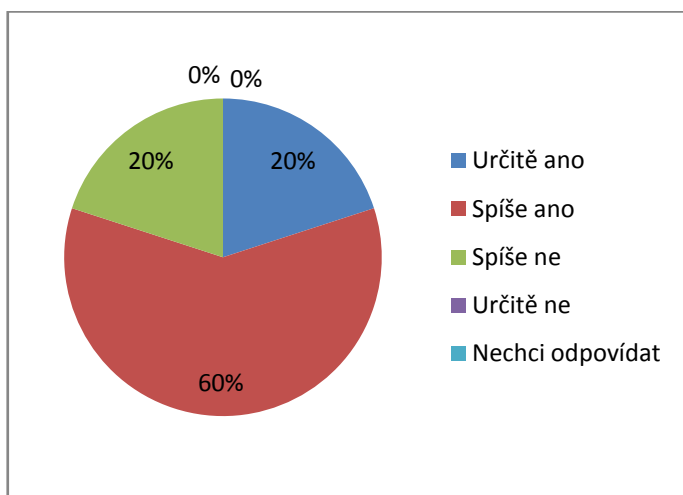
10) Jsem spokojný/a se zaměstnaneckými výhodami, které mi firma poskytuje?



Graf 16 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
(Zdroj: vlastní zpracování)

Překvapivě všichni zaměstnanci odpověděli kladně, přestože zaměstnavatel poskytuje jako zaměstnaneckou výhodu pouze stravenky. Druhé dotazníkové šetření prozkoumá, zda o některé navrhované benefity projeví zaměstnanci zájem. Na tuto otázku odpovědělo jen 5 zaměstnanců.

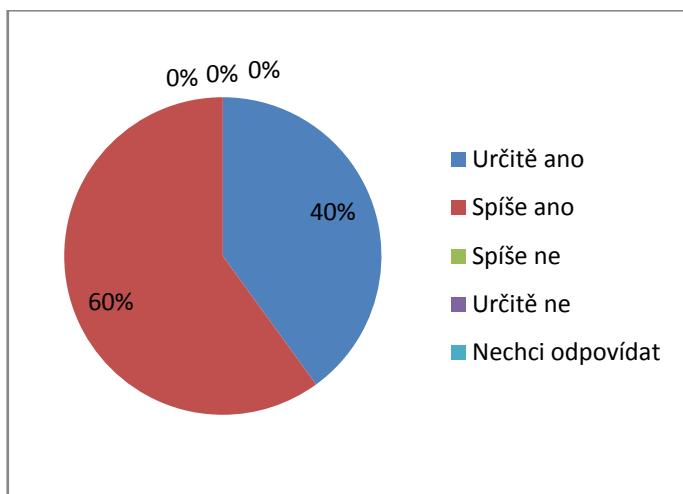
11) Myslím si, že je moje mzda adekvátní k mému pracovnímu zařazení?



Graf 17 Adekvátnost mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Určitě ano zvolil 1 zaměstnanec, spíše ano pak zvolili 3 zaměstnanci. 1 zaměstnanec uvedl, že svoji mzdu nepovažuje za adekvátní vzhledem ke svému pracovnímu zařazení. Byl to THP pracovník, ve věku 40 – 49 let, který ve firmě pracuje 5 let. Tato odpověď potvrzuje otázku svobodnosti názorů v podniku. Na otázku odpovědělo 5 zaměstnanců.

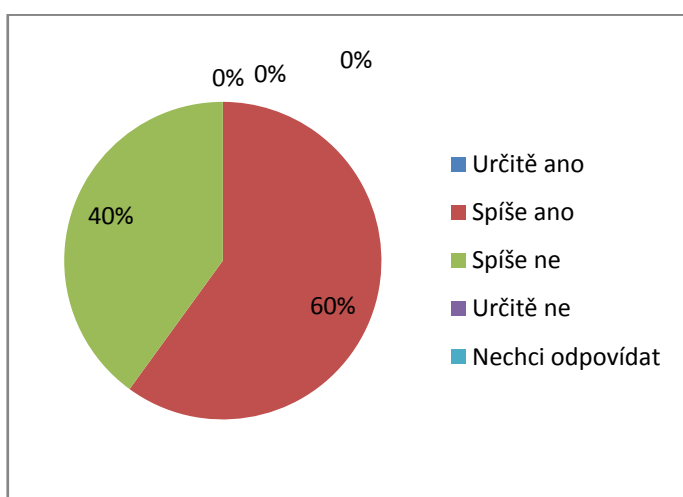
12) Vím, kdy mám nárok na osobní ohodnocení?



Graf 18 Nárok na osobní hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní, celkově 5 zaměstnanců, odpovědělo, že vědí, kdy mají nárok na osobní hodnocení. Přesto že tyto nároky nejsou nikde formalizovány, zaměstnanci mají vědomí o tom, co je nutné splnit pro získání této nenárokové složky mzdy.

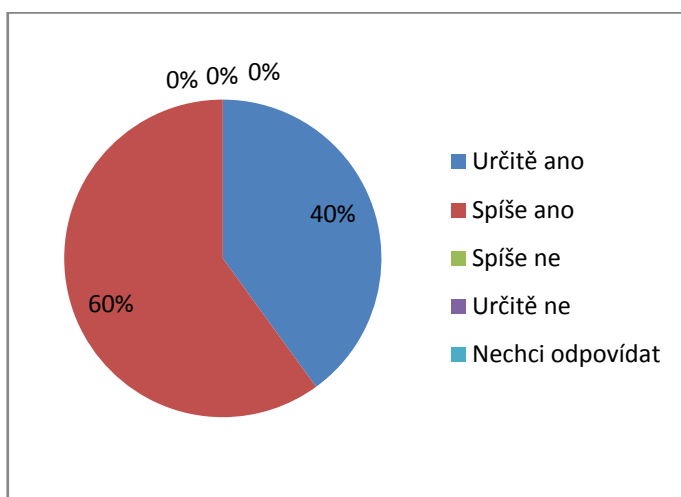
13) Mám přehled o tom, jakou výši prémie mohu získat za můj pracovní výkon?



Graf 19 Přehled o výši prémie
(Zdroj: vlastní zpracování)

Spíše ano odpověděli 3 zaměstnanci, 2 zaměstnanci neví, kdy mají nárok na získání prémie. Společným charakteristickým rysem těchto respondentů je stejné pohlaví – muž, pracující na pozici THP a pracující v podniku 5 let. To se jeví jako negativní jev, pokud tito pracovníci ani po 5 letech neví, kdy mají nárok na prémie. Odpovědělo 5 zaměstnanců.

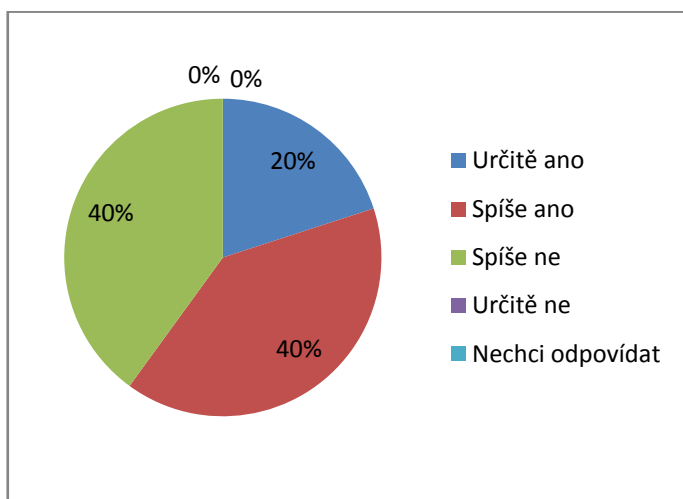
14) Je stanovení mojí mzdy spravedlivé?



Graf 20 Spravedlnost mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

5 zaměstnanců, kteří celkově odpověděli na tuto otázku, se domnívají, že jejich mzda je spravedlivá. Opět se jedná o pozitivní jev, neboť zaměstnanci nepociťují křivdu, kvůli které by mohli ovlivňovat svůj pracovní výkon.

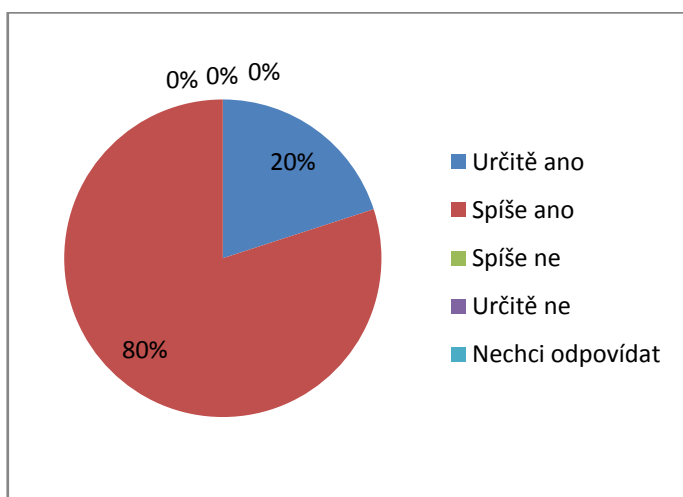
15) Ocenil/a bych zpráhlednění jednotlivých složek mzdy (zpracované v dokumentu, který bude přístupný všem zaměstnancům)?



Graf 21 Zpráhlednění složek mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

3 zaměstnanci odpověděli, že by ocenili zpráhlednění jednotlivých složek mzdy (tedy využili odpověď určitě ano, spíše ano). Jeden zaměstnanec odpověděl spíše ne. Jeden zaměstnanec neodpověděl na tuto otázku. Odpověď negativní volila žena, na pozici THP, pracující ve společnosti 2 měsíce. Jelikož zaměstnavatel požaduje zpracování interního předpisu, je vhodné, když i zaměstnanci o tento dokument mají zájem.

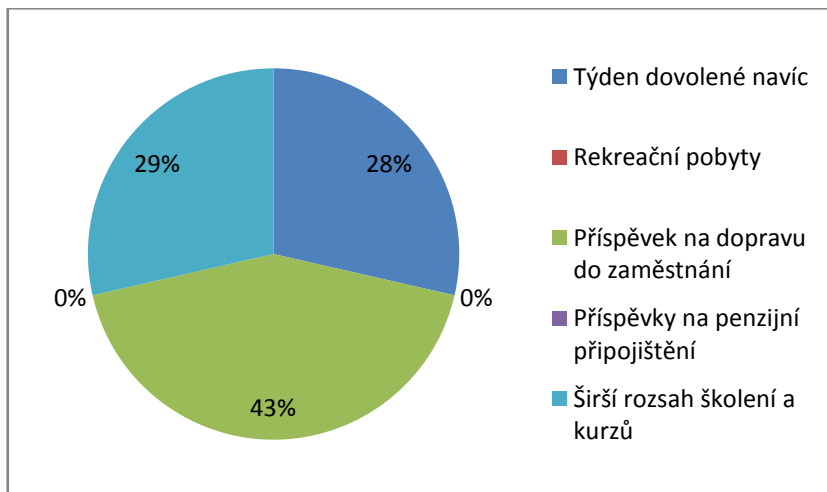
16) Ocenil/a bych širší rozsah benefitů?



Graf 22 Zájem o širší rozsah benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní, kteří odpověděli na tuto otázku (5 zaměstnanců), odpovědělo, že by uvítali rozšířit okruh benefitů, které poskytuje zaměstnavatel. V otázce 10 již zaměstnanci odpověděli, že jsou spokojeni s poskytovaným benefitem (stravenkami). Přesto by uvítali rozsah rozšířit.

17) Které benefity bych chtěl/a, aby zaměstnavatel zavedl?



Graf 23 Požadované benefity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku měli zaměstnanci možnost zvolit i více odpovědí. Týden dovolené navíc zvolili 2 zaměstnanci, příspěvek na dopravu zvolili celkem 3 zaměstnanci a širší rozsah školení a kurzů by požadovali 2 zaměstnanci. 1 zaměstnanec na tuto otázku neodpověděl.

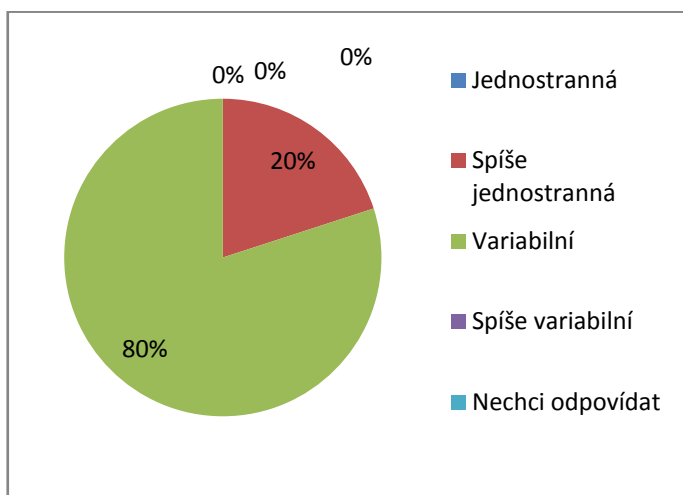
Týden dovolené navíc zvolil muž a žena na pozici THP. Toto jediný stejný charakteristický rys zaměstnanců volící odpověď týden dovolené navíc.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání požadovali 2 muži a jedna žena. Tito zaměstnanci všichni pracují na pozici THP. Jiné stejné rysy se nepodařilo zjistit.

Širší rozsah školení pak vyžadoval muž, na THP pozici, pracující ve firmě 5 let.

OBLAST KARIÉRY A OSOBNÍHO ROZVOJE

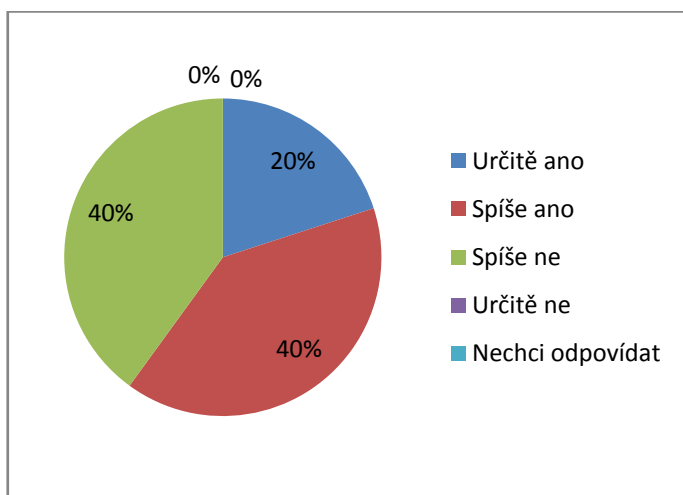
18) Moje práce je:



Graf 24 Variabilita práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

4 zaměstnanci odpověděli, že jejich práce je variabilní. 1 zaměstnanec využil odpověď spíše jednostranná. V jednom dotazníku nebyla k této otázce žádná odpověď. Spíše jednostranná volil THP pracovník, ve věku 30 – 39 let, pracující ve firmě 5 let. U všech ostatních zaměstnanců je práce variabilní. Vzhledem k tomu, že na dotazník odpověděli převážně THP pracovníci, dala se očekávat tato volba odpovědi.

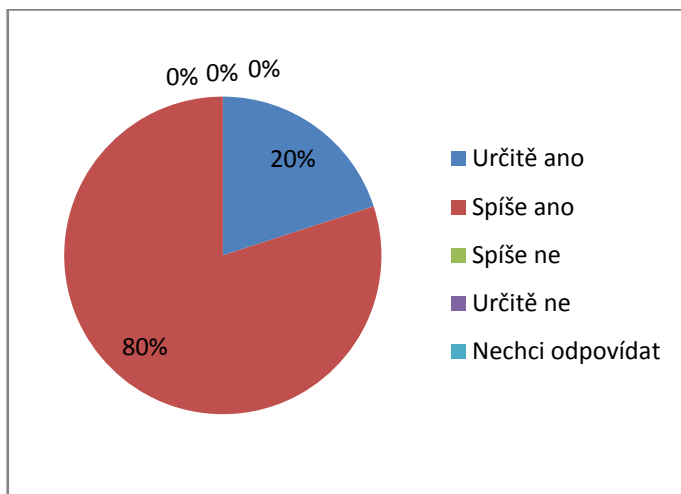
19) Je pro mě možnost kariérního postupu důležitá?



Graf 25 Možnost kariérního postupu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo celkem 5 zaměstnanců. 3 zaměstnanci volili kladné odpovědi a 2 zaměstnanci volili odpověď spíše ne. Jednalo se o muže, ve věku 30 – 50 let, pracující na pozici THP, s počtem odpracovaných let ve firmě 5. Z dotazníku nelze rozpoznat, zda se jedná o zaměstnance, kteří již nemají kam kariérně postoupit, či zda je to pro ně opravdu nepodstatné.

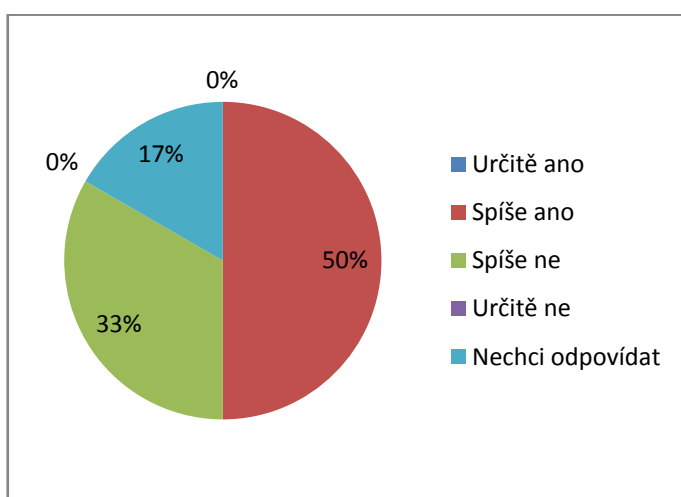
20) Prohlubuji své znalosti ve svém oboru?



Graf 26 Prohlubování znalostí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní odpověděli, že prohlubují znalosti ve svém oboru. Na tuto otázku odpovědělo 5 zaměstnanců firmy.

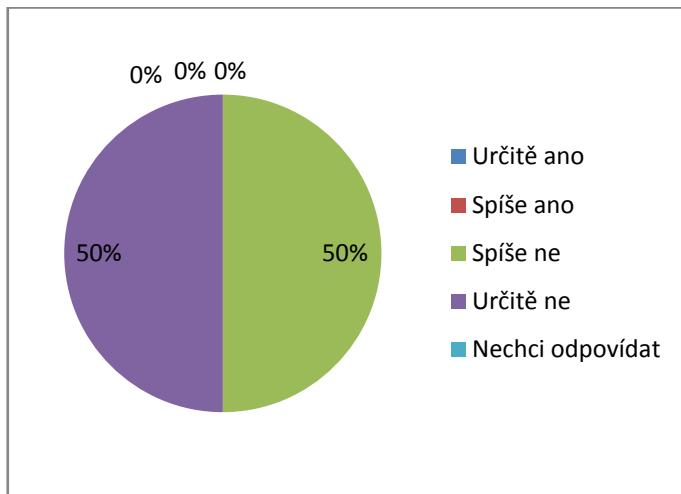
21) Využívám možnost dalšího vzdělávání, které mi zaměstnavatel nabízí?



Graf 27 Využití možnosti dalšího vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku již odpověděli všichni zaměstnanci. 3 zvolili odpověď spíše ano, 2 zvolili odpověď spíše ne a 1 zaměstnanec se nechtěl k této otázce vyjadřovat. Zaměstnanec, který se nechtěl vyjádřit, byl muž, pracující na pozici THP. Zaměstnanci, kteří volili odpověď spíše ne, pracují na pozici THP. Jiný stejný charakteristický rys tito respondenti nemají.

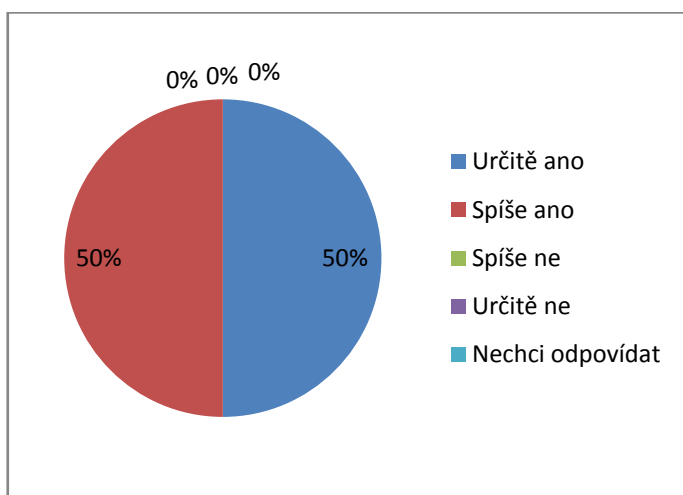
22) Uvažuji o změně zaměstnání?



Graf 28 Uvažování o změně zaměstnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro společnost je velice pozitivním jevem, že všichni zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, zvolili negativní odpověď, tedy spíše ne či určitě ne. To potvrzuje fakt, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni.

23) Doporučil/a bych práci svým známým u svého zaměstnavatele?



Graf 29 Doporučení svého zaměstnavatele
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka souvisí s otázkou předcházející – spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele kladně. Mohou svobodně vyjádřit svůj názor, zaměstnanci jsou pochváleni za dobře odvedenou práci, vztahy s kolegy a nadřízenými jsou na dobré či velmi dobré úrovni, jsou spokojeni se mzdou, rozumí konstrukci mzdy. Tyto všechny aspekty přispívají k tomu, že zaměstnanci jsou spokojeni, nechtějí měnit zaměstnavatele, a proto by i známým doporučili práci v této firmě.

PROSTOR PRO VAŠE PŘIPOMÍNKY A NÁZORY

Nikdo ze zaměstnanců tuto oblast nevyplnil.