



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Mzdový systém jako součást motivačního
programu podniku

Vypracovala: Bc. Jaroslava Ondřichová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslava ONDŘICHOVÁ**
Osobní číslo: **E16876**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Mzdový systém jako součást motivačního programu podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnotit současný mzdový a motivační systém ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova práce:

1. Právní úprava mzdového systému a odměňování v podnikatelské sféře
2. Motivační strategie a odměňování v podniku
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Analýza aplikované motivační strategie v podniku a způsobů odměňování
5. Návrhy na zlepšení efektivity současného systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

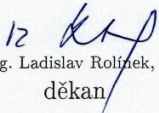
- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**

Katedra ekonomiky

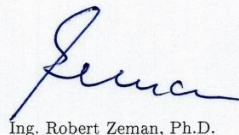
Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 Česká Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 04. 2018

.....
Bc. Jaroslava Ondřichová

Poděkování

Na tomto místě chci srdečně poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za odborné vedení, pomoc, připomínky a rady při zpracovávání této práce. Dále paní Ing. Haně Matyášové, vedoucí ekonomického úseku vybraného podniku, za věnovaný čas a součinnost při zpracovávání praktické části.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární řešerše.....	4
2.1 Odměňování pracovníků.....	4
2.1.1 Právní úprava systému odměňování	4
2.1.1.1 Obecná ustanovení o mzdě	4
2.1.2 Tvorba systému odměňování.....	6
2.1.3 Mzdový systém.....	8
2.1.3.1 Mzdotvorné faktory	8
2.1.3.2 Složky mzdy	9
2.1.3.3 Mzdové formy	10
2.1.3.4 Zaměstnanecké výhody (benefity)	13
2.1.4 Celková odměna	15
2.1.5 Hodnota a hodnocení práce	15
2.2 Motivace pracovníků.....	17
2.2.1 Typy motivace	18
2.2.2 Teorie motivace	19
2.3 Produktivita práce.....	21
2.3.1 Výpočet produktivity práce	21
3. Cíl a metodika práce.....	22
3.1 Cíl práce.....	22
3.2 Metodika práce	22
4. Praktická část.....	24
4.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.....	24
4.1.1 Organizační struktura podniku	26
4.2 Analýza mzdového a motivačního systému podniku.....	30
4.2.1 Mzdové ohodnocení	30

4.2.2	Prémie.....	30
4.2.3	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	32
4.2.4	Příspěvky ze sociálního fondu.....	33
4.3	Produktivita práce v analyzovaném podniku	35
4.4	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	39
4.5	Doporučení na zlepšení současného stavu	54
4.5.1	Produktivita práce.....	54
4.5.2	Mzdové ohodnocení	54
4.5.3	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	55
4.5.4	Pracovní prostředí.....	56
4.5.5	Vzdělání a rozvoj.....	57
5.	Závěr	58
I.	Summary	61
II.	Seznam použité literatury	62
III.	Seznam tabulek, grafů, obrázků	
IV.	Seznam příloh	

1. Úvod

Lidský kapitál představuje klíčový prvek každého podniku, bez kterého by jeho fungování nebylo možné. Zaměstnanci vykonávanou prací odlišují danou společnost od konkurence, a proto je základem, aby zaměstnanci dosahovali maximální produktivity s co nejvyšší kvalitou. Z tohoto důvodu je potřeba mít efektivně nastavený mzdový a motivační systém.

Zaměstnavatelé mají v dnešní době nelehkou úlohu, a to získat do podniku dostatečný počet kvalifikovaných pracovních sil. Obecně platí, že lidé nemají chuť pracovat. V práci tráví většinu svého času, jsou unavení, vyčerpaní nebo dokonce v profesní kariéře trpí syndromem vyhoření a nemají dostatečnou stimulaci a motivaci k podávání pracovního výkonu. Nemotivovaní pracovníci stojí zaměstnavatele mnoho peněz, nic mu nepřinášejí, nejsou ochotni udělat nic navíc a leckdy zhoršují vztahy mezi kolegy. Cílem podniků je tedy vytvářet takové mzdové a motivační systémy, díky kterým si získají, udrží kvalitní pracovníky a prostřednictvím kterých budou své zaměstnance dostatečně motivovat k vyšší výkonnosti, čímž budou společně dosahovat oboustranné spokojenosti.

Frederick Wallace „Fred“ Smith řekl: „Manipulace je ovlivňování za účelem mého osobního prospěchu. Motivace je ovlivňování za účelem společného prospěchu.“ Každý správný zaměstnavatel by neměl se svými zaměstnanci manipulovat, nýbrž je motivovat a ovlivňovat je za účelem společného prospěchu.

V teoretické části diplomové práce jsou nejdříve shrnuty základní pojmy související s odměňováním pracovníků v podnikatelské sféře, které jsou vymezeny právní úpravou České republiky, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Dále je charakterizován mzdový systém, jak se vytváří, čím je ovlivněn a jaké jsou formy odměňování pracovníků. V neposlední řadě jsou shrnuty základní motivační strategie a problematika produktivity práce.

Praktická část je zaměřena na splnění hlavního cíle práce, a to na analýzu aplikované motivační strategie v podniku a způsobů odměňování. Pro účely zpracování této práce je zvolen středně velký podnik, který se zaměřuje na výrobu a opravy zemědělských strojů. Poslední kapitola tvoří doporučení na zlepšení současného systému způsobu odměňování ve vybraném podniku.

2. Literární rešerše

2.1 Odměňování pracovníků

2.1.1 Právní úprava systému odměňování

Stěžejním právním předpisem upravující systém odměňování je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2007.

Zákoník práce upravuje jednak pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a dále právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce. Upravuje také některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství.

2.1.1.1 Obecná ustanovení o mzdě

Část šestá zákona č. 262/2006 Sb. pojednává o odměňování za práci, odměně za pracovní pohotovost a srážkách z příjmů z pracovněprávního vztahu. Jsou zde vymezena obecná ustanovení o mzdě.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce.

Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci.

Poskytuje se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek nebo podle pracovní výkonnosti.

Sjednává se ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem či ji určí mzdovým výměrem. Musí být stanovena před začátkem výkonu práce, za kterou má příslušet.

Vedle nároku na mzdu za vykonanou práci může zaměstnanci vzniknout nárok na příplatek k této mzdě, nárok na náhradu mzdy nebo nárok na náhradní volno.

Dle zákoníku práce se jedná o následující skutečnosti:

- práce přesčas,
- práce ve svátek,
- práce v noci,
- práce ve ztíženém pracovním prostředí,
- práce v sobotu a v neděli.

Naturální mzda

Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat pouze se souhlasem zaměstnance a za předem dohodnutých podmínek. Může se jednat o poskytnutí výrobků, výkonů, práce nebo služby. Zaměstnavatel je však povinen vyplatit mzdu v penězích, a to nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy.

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu.

Do této mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za práci v noci ani za práci v sobotu a v neděli. Základní sazba minimální mzdy pro rok 2018 činí 12.200,- Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu.

Minimální mzda byla v České republice zavedena poprvé v roce 1991, kdy výše minimální měsíční mzdy činila 2.000,- Kč a minimální hodinová sazba byla stanovena na 10,80 Kč. K 1. 1. 2018 se jedná o dvacátou změnu této veličiny od jejího zavedení.

V následující tabulce 1 je popsán vývoj minimální mzdy v letech 2005 až 2018.

Tabulka 1: Vývoj částek minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10
2013 srpen	8 500	50,60
2015 leden	9 200	55,00
2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00
2018 leden	12 200	73,20

(Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017)

Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu či mzdového výměru.

Vedle zákoníku práce existují další zákony, nařízení vlády, vyhlášky a sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí, které se problematikou odměňování zabývají. Jde například o 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. Důležitým je také zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů nebo zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů či zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

2.1.2 Tvorba systému odměňování

Vytvoření účinného motivačního systému znamená zavedení jasných kritérií náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých pracovních míst a vybudování systému odměňování úzce spjatého s celkovou strategií podniku (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014).

Podle Šubrta (2014) je třeba tento systém chápat nejen jako odměňování za vykonanou práci, ale jako ucelený systém, který obsahuje soubor plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek a dalších prvků, kterými je zaměstnanec uspokojován.

Koubek (2011) navrhuje několik důležitých otázek, které by měly být při tvorbě systému odměňování zodpovězeny. Jedná se například o tyto:

- Čeho podnik vyžaduje daným systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměň?
- Které vnější faktory působí na odměňování v rámci podniku? (populační vývoj, životní styl, úroveň zdanění atd.)
- Kolik prostředků může podnik vynaložit na odměňování, aby nebyl ohrožen přiměřený zisk a životaschopnost firmy?
- Jaké předpisy musí být respektovány?
- Jaká je současná situace na trhu práce?
- Jaká úroveň mezd je schopna přilákat do firmy uchazeče o práci, jaká úroveň je uspokojuje a přispívá k jejich stabilitě?

Poté, na základě odpovědí, se konkrétněji zvažuje:

- úroveň mezd v komparaci s jinými organizacemi, s ohledem na úspěšnost firmy,
- vnitřní struktura mezd dle hodnocení práce,
- placení jednotlivců dle hodnocení pracovníků,
- odměňovat za odpracovaný čas či výsledky,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- výběr jednotlivých typů odměň (Koubek, 2011).

Při výběru jednotlivých typů odměň nebo zaměstnaneckých výhod je nejčastější chybou to, že dochází ke standardizaci jejich struktury a neberou se v úvahu individuální rozdíly pracovníků, které jsou ovlivněny věkem, pohlavím, vzděláním, osobností, tělesnou nebo duševní vadou, schopnostmi, délkou praxe a dalšími faktory. Tyto skutečnosti vedou také k tomu, že se budou lišit potřeby a přání jednotlivců, a to bude ovlivňovat jejich motivaci (Armstrong, 2007).

2.1.3 Mzdový systém

Mzdový systém patří k základním nástrojům personálního řízení, které vedou k realizaci podnikové strategie, a prostřednictvím kterých lze ovlivňovat výkonnost pracovníka. Je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o způsob stanovování mezd za vykonanou práci, případně o stanovení zaměstnaneckých výhod (benefitů). Hlavním cílem vedení společnosti je vytvořit systém především přiměřený, spravedlivý a motivující, který bude pracovníky akceptován (Koubek J., 2011).

V podnikatelské sféře je tvorba a aplikace mzdových systémů liberální, není upravena žádným právním předpisem. Záleží na každém zaměstnavateli, jaký mzdový systém v souvislosti se strategií odměňování aplikuje. Musí však respektovat zásady odměňování dle zákoníku práce.

Synek a Kislingerová (2010) se společně s Šikýřem (2016), Dědinou a Cejhamrem (2005) shodují na cílech mzdové politiky, kdy se podnik snaží pomocí mzdového systému získat kvalifikované pracovníky, stimulovat je k určitému výkonu a žádoucímu chování, udržovat mzdové náklady v takové výši, která neomezí konkurenceschopnost podniku a budou efektivní ve vztahu k produktivitě práce a dále zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř společnosti a ve srovnání se mzdovými relacemi na trhu práce. Mzdovou diferenciaci definují jako odstupňování mezd podle objektivních rozdílů mezi pracovními činnostmi a dále podle rozdílů mezi pracovními výkony pracovní skupiny.

2.1.3.1 Mzdotvorné faktory

Do mzdového systému je třeba promítnout vnější i vnitřní mzdotvorné faktory, které mají na podobu a velikost odměňování vliv.

Kocianová (2010) do vnějších mzdotvorných faktorů řadí:

- situaci na trhu práce – tedy nedostatek či přebytek pracovníků či pracovních míst určité kvalifikace nebo úrovně, odměňování pracovníků u konkurenčních firem na trhu práce apod.,
- platné zákony, předpisy – příkladem je minimální mzda, povinné příplatky nebo placená dovolená.

Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory patří ty, které se týkají pracovních míst a pracovníků:

- faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace – profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce, požadované schopnosti, znalosti a dovednosti,
- výsledky práce a pracovního chování – hodnotí se plnění pracovních úkolů a schopnosti pracovníků,
- pracovní podmínky a požadavky na pracovní místo – mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost, mohou vyvolat nadměrnou míru stresu nebo únavu (Kocianová, 2010).

2.1.3.2 Složky mzdy

Fixní složka mzdy

Fixní část mzdy je konstantní, zůstává ve stejné výši. Tato část mzdy se vztahuje k povaze pracovního místa, k počtu odpracovaných let a zkušenostem. Je odrazem potenciálu zaměstnance a váže se na jeho kompetence (S. van Aswegen et al., 2008).

Pokud zaměstnanec zvyšuje své kompetence, zvyšuje se mu i tato pevná složka mzdy. To působí motivačně na ochotu zaměstnance rozvíjet se, a to dokonce i v těch oblastech, které pro zaměstnance nejsou zajímavé, ale pro podnik důležité (Pilařová, 2016).

Variabilní složka mzdy

Variabilní složka se vztahuje k samotnému pracovnímu výkonu zaměstnance, jak kvalitně a pečlivě plní své pracovní povinnosti (S. van Aswegen et al., 2008).

Tato složka mzdy je odrazem aktuálních výkonů pracovníka a je stanovována na základě krátkodobého hodnocení práce (Plamínek & Fišer, 2005).

Pohyblivou složkou mzdy se posiluje žádoucí chování a odstraňuje nežádoucí chování zaměstnance. Nastavená variabilní složka mzdy podněcuje zaměstnance k sebekontrolě, předem vědí, za co peníze obdrží nebo za co jim naopak peníze budou strženy, a k projevení požadovaného chování, dělají to, co je odměňováno (Pilařová, 2016).

2.1.3.3 Mzdové formy

Odměňování pracovníků se nezakládá pouze na peněžní formě odměňování (mzda, plat, bonus aj.), které zaměstnanec obdrží za vykonanou práci, ale zahrnuje také nepeněžní formu a nehmotné požitky poskytované zaměstnavatelem (Koubek, 2011).

Formou mzdy se rozumí způsob odměňování, tedy vazba mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon (Šubrt, 2014).

Dvořáková (2012) stanovuje několik zásad, na které se musí dbát při zavedení a uplatňování mzdových forem.

- Zaměstnanci musí předem znát úkoly a požadavky žádoucího pracovního výkonu,
- zaměstnanci mohou uložené pracovní úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny,
- pracovníci mohou svůj výkon vlastním jednáním ovlivnit,
- zaměstnanci znají formy mzdy, kterými se podílejí na výsledku a kolik si mohou vydělat za jeho dosažení,
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné a jednoduché.

V případě, že se výše zmíněné zásady nedodržují, projeví se negativními důsledky, které mají dlouhodobý vliv na jednání zaměstnanců s nežádoucím dopadem na produktivitu, fluktuaci a pracovní neschopnost (Dvořáková, 2012).

Dle Vybíhala (2017) lze za mzdu považovat například:

- základní mzdu;
- osobní ohodnocení;
- periodické prémie;
- cílové prémie;
- naturální mzdu;
- příplatky;
- odměny.

V praxi se pak uplatňují různé **formy základní mzdy**, a to:

Časová mzda

Časová mzda se uplatňuje zejména v těch případech, kdy nelze zcela objektivně měřit množství a kvalitu práce nebo tam, kde by bylo nákladné a administrativně náročné použít jinou mzdovou formu. Příkladem může být práce, která není rovnoměrná, jde o službu zákazníkovi nebo činnost, kde je kladen důraz na kvalitu. Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas (hodina, měsíc) a mzdový tarif. Výše mzdy se určí jako součin mzdového tarifu zaměstnance a jeho počtu odpracovaných hodin (Vybíhal, 2017).

Lze rozlišovat **časovou mzdu měsíční**, kdy má zaměstnanec stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin v daném měsíci a dále **časovou mzdu hodinovou**, při níž je zaměstnanec odměňován stanovenou hodinovou sazbou (tarifem), vynásobenou počtem odpracovaných hodin (Šubrt, 2014).

Výhodou této formy mzdy je jednoduchost, srozumitelnost, administrativní nenáročnost a mzdová průhlednost, která usnadňuje plánování nákladů.

Naopak *nevýhodou* je to, že nemotivuje pracovníky ke zvyšování výkonu, produktivity práce, nýbrž jim umožňuje vynakládání menšího úsilí a parazitovat na firmě. To vyžaduje kontrolu pracovníků a doplnění této mzdové formy osobním ohodnocením, prémie, bonusem či provizí.

Úkolová mzda

Jedná se o mzdu, která je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanové normy výkonu. Uplatňuje se **norma času**, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě **norma množství** stanovující množství produkce na jednotku času. Používá se především při odměňování zaměstnanců ve výrobě, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit.

Mezi *výhody* úkolové formy mzdy patří to, že zde jasný vztah mezi odměnou a výkonem pracovníka a dále stimuluje k nadstandardnímu výkonu.

Ovšem *nevýhodou* je fakt, že snaha pracovníků dosáhnout co nejvyššího výtěku a nejvyšší produktivity vede často k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování

pracovního postupu, zhoršení kvality práce či porušování bezpečnosti práce (Šikýř, 2014).

Provizní (podílová) mzda

Provizní (podílová) mzda je doplňkovou formou mzdy. Používá se při odměňování pracovníků v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Její výše může být určena procentem z obratu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Je poskytována jako doplněk základní složky mzdy, popřípadě jako jediná složka mzdy, přičemž v tomto případě vzniká zaměstnanci právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti a odpovědnosti vykonávané práce (Šikýř, 2014).

Smišená mzda

Smišená mzda různě kombinuje více mzdových forem například měsíční mzdu s provizní mzdou (Šubrt, 2014).

Zákon zaměstnavatelům umožňuje libovolně zvolit odpovídající formu mzdy, která může být i odlišná u různých skupin zaměstnanců (Šubrt, 2014).

Vedle základních forem mzdy existují ještě **dodatkové formy mzdy**, které zvyšují nedostatečnou pobídku časové, úkolové, podílové (provizní) nebo jiné mzdy. Bývají vázány na individuální, skupinový či celofiremní výkon. Mohou být jednorázové nebo se periodicky opakující (Koubek, 2011).

Koubek (2011) vymezuje následující dodatkové mzdové formy:

Prémie

Mohou být poskytovány **periodicky** za uplynulé období, jejichž výše se váže na množství odvedené práce, kvalitu, úspory nebo splnění termínu. Nebo jsou vyplaceny **jednorázově**, a to například za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za pracovní chování apod. Prémie může být peněžní či nepeněžní (věcná, kulturní akce atd.)

Odměny za úsporu času

Lze uplatnit v případě, že jsou zaměstnanci odměňováni časovou mzdou. Pracovník je odměněn za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než je stanoveno normou.

Osobní ohodnocení

Používá se pro ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků. Poskytuje se v podobě určitého procenta základní mzdy. Jak dodává Šikýř (2014), smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu.

Podíl na výsledku hospodaření

Využívá se především za účelem zlepšování vazby zaměstnanců na firmu a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu firmy. Nejčastěji se rozděluje určitým procentem zisku, které může být pro všechny pracovníky stejné nebo může být diferencované podle individuálního výkonu, délky zaměstnání, významu pracovního místa pro firmu atd.

Příplatky ke mzdě

Povinné příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci) nebo dobrovolné (příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování apod.)

Zvláštní zvýhodnění pracovníka firmy

Jedná se především o vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odměna za zvýšení kvalifikace, aj.

2.1.3.4 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody, označované rovněž jako benefity, zahrnují služby, které pozitivně působí na pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce (Blažek, 2014).

Poskytování benefitů, různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Balíček poskytovaných zaměstnaneckých výhod je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro potenciální zaměstnance, kteří zvažují pracovní nabídky. Správně zvolený systém benefitů spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování pracovníků přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy (Macháček, 2010).

Dvořáková (2012) shrnuje tyto typické znaky zaměstnaneckých výhod:

- nejsou závislé na výkonu,
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, například mladí pracovníci nevidí vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou často zavedeny z důvodu kopírování trendu,
- po zavedení je obtížné je zrušit, pracovníci je vnímají jako automatickou součást pracovního vztahu než jako standardní péči,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat:

- a) **fixním způsobem**, kdy zaměstnavatel základní benefity stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu s určením pro všechny zaměstnance a je na každém z nich, zda nabízené benefity využije či nikoliv. Nevýhodou této formy je, že zaměstnavatel do určitého systému zaměstnaneckých výhod investuje, ale pracovníci o dané benefity nemusí mít zájem. Některé plošné benefity se mohou vázat například na funkci, k postavení pracovníka v organizaci nebo k zásluhám.
- b) **flexibilním způsobem**, kdy zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance (Macháček, 2010).

Aby měly benefity příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilizaci, měly by se podniky zajímat o to, které výhody zaměstnanci preferují. Vzhledem k tomu, že existují v preferencích pracovníků rozdíly, začal se více uplatňovat volitelný systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém, kde má zaměstnanec možnost si vybrat takové benefity, které jsou pro něho nejzajímavější (Dědina & Cejthamr, 2005).

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody patří:

- příspěvek na stravování (stravenky),
- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnancům,
- příspěvek na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvek na sportovní a kulturní akce,

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- dary k životním a jiným výročím,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zřízení firemních školek a jiné (Macháček, 2010).

2.1.4 Celková odměna

Termínem celková odměna se rozumí kombinace peněžních a nepeněžních odměn. Formy odměn, zejména základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny se vzájemně propojují a využívají jako integrovaný a konzistentní celek (Armstrong & Taylor, 2015).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má podnik k dispozici a které mohou být použity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků, a to konkrétně:

- 1) **transakční odměny** – hmotné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody), které jsou potřebné z hlediska získávání a stabilizování zaměstnanců,
- 2) **vztahové odměny** – nehmotné odměny (vzdělání a rozvoj, zážitky z práce), jež jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn (Kocianová, 2010).

Obrázek 1: Složky celkové odměny



Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015)

2.1.5 Hodnota a hodnocení práce

Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce v porovnání s dalšími pracemi vykonávaných u jednoho zaměstnavatele. Je vyjád-

řena **tarifním stupněm**, který zahrnuje podobný typ prací dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Tomuto stupni je přiřazen **mzdový tarif**, který oceňuje hodnotu dané práce pevnou sazbou nebo sazbou s rozpětím vyjádřenou v korunách za hodinu nebo v korunách za měsíc. Seřazením tarifních stupňů s odpovídajícími mzdovými tarify vzniká **tarifní stupnice**, která umožňuje diferencovat mzdu pracovníků podle hodnoty práce, tedy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. K sestavení tarifní stupnice slouží hodnocení práce (Šikýř, 2016).

Hodnocení práce je systematický proces vedoucí k určení relativní hodnoty nebo rozsahu prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových vztahů v podniku. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do struktur, pro řízení vztahů mezi pracemi a odměnami (Armstrong, 2007).

Postup hodnocení práce:

- 1) Shromáždění všech informací o pracovním místě z popisu pracovního místa.
- 2) Výběr faktorů k určení hodnoty různých prací (dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky).
- 3) Výběr a použití metod hodnocení (Dědina & Cejthamr, 2005).

K hodnocení práce se využívají analytické nebo neanalytické (sumární) metody.

Analytické metody jsou založeny na rozkládání prací na řadu definovaných faktorů a na následném systematickém posuzování a porovnání toho, do jaké míry jsou definované faktory nebo prvky v nějaké práci přítomny. Patří mezi nejobvyklejší metodu hodnocení práce. Mezi hlavní typ analytického hodnocení se řadí bodovací metoda, analytické porovnávání (Armstrong & Taylor, 2015).

U neanalytických metod dochází k posuzování a porovnávání práce jako celku, bez ohledu na své prvky nebo definované faktory. Nevyhovují požadavkům o spravedlivém odměňování, protože uspořádání vykonávaných prací vychází ze subjektivního pohledu hodnotitele. Metodou sumárního hodnocení je například metoda pořadí, klasifikační metoda či metoda párového porovnávání (Šikýř, 2016).

2.2 Motivace pracovníků

Někteří zaměstnanci touží po moci, jiní po penězích. Někteří chtějí slyšet chválu a uznání, jiní chtějí raději samostatně pracovat. Každý zaměstnanec vyžaduje rozdílné potřeby a to, co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat druhého nebo naopak může působit jeho demotivaci, proto je pro vedoucího pracovníka rozhodující zjistit, co jeho zaměstnanec motivuje. K tomu může využít několik technik, nástrojů, podnětů, odměn nebo jiných stimulů (Podmoroff, 2016).

Motivace je definována jako vnitřní psychologický proces, který, dle Lauby J. (2005), určuje následující skutečnosti:

- Směr lidského chování.
- Stupeň lidského úsilí.
- Stupeň vytrvalosti člověka, pokud čelí překážkám.

Motivovaní zaměstnanci jsou značně produktivnější než prací znechucení zaměstnanci. Produktivní zaměstnanci jsou klíčovými prvky k dosažení úspěchu organizace (Lauby J., 2005).

Jak uvádí Kahle a Stýblo (1998), v soukromém sektoru si musí každý podnik vydělat na mzdy vlastní činností a jejich objem odráží úspěšnost podnikání. Z tohoto důvodu by měli zaměstnavatelé své zaměstnance správně vést a motivovat, což následně povede k vyšší produktivitě práce a k oboustranné spokojenosti.

Existuje mnoho vědeckých článků a statistik, které prokazují, že motivující prostředí je důležité pro úspěch organizace. Vytvoření takového prostředí bude mít vliv na:

- zvyšující se produktivitu,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- snížení absence zaměstnanců,
- snižování sporů mezi zaměstnanci,
- zvýšení prodejů,
- zlepšení zákaznických služeb,
- zlepšení hodnot cash flow,
- zvýšení zisku a další (Doyle, 2005).

2.2.1 Typy motivace

Zaměstnanci vykonávají práci ze dvou důvodů. Jedním z nich je to, že je samotná práce baví a mají o ni zájem – **vnitřní motivace**. Druhým důvodem je odměna, která jim je za vykonanou práci vyplacena – **vnější motivace**. Tyto dva druhy motivace jsou propojeny a jako takové je společnosti nemohou od sebe oddělovat. Za určitých okolností však vnější motivace, ve formě variabilní složky mzdy spojené s pracovním výkonem, oslabuje vnitřní motivaci (Frey & Osterloh, 2002).

Vnitřní faktory motivace

Urban (2017) uvádí tyto důležité vnitřní motivační faktory.

- **Samostatnost**, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat – tato potřeba vychází z potřeby řídit svou činnost. Může se jednat například o to, že si zaměstnanci sami načasují jednotlivé kroky.
- **Nové schopnosti**, které při konání práce získávají – jde o možnost rozvíjet si své schopnosti, která vychází z potřeby zdokonalovat se ve své činnosti.
- **Viditelné výsledky** své práce – konkrétní výsledky s rostoucími schopnostmi zvyšují sebevědomí a sebedůvěru zaměstnanců.
- **Širší společenský význam** či smysl práce – nejedná se většinou o čísla, jako je například firemní zisk, ale jde především o přínos vykonávaných činností pro určité osoby nebo společnost jako celek.

Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny pracovníků prostřednictvím střídání různých úkolů, zvyšování samostatnosti, předávání vyšších pravomocí, ale i častější zpětná vazba upozorňující na dosažené výsledky (Urban, 2017).

Vnější faktory motivace

Mezi tyto faktory se řadí to, co zaměstnanci za práci, pokud ji vykonávají správně a včas, od svého zaměstnavatele získají. Jde o finanční odměnu (mzda, prémie, bonus apod.), naději na kariérní postup, možnost zvýšení mzdy v budoucnu, pochvala, uznání či osobní nebo odborná prestiž, která je s prací zaměstnance spojena (Urban, 2017).

2.2.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou zaleženy na teoriích motivace.

Dle Armstronga (2002) patří mezi nevlivnější teorie:

- **Teorie instrumentality** – odměny nebo testy slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali požadovaným způsobem (politika cukru a biče).

Instrumentalita – touto teorií se zabýval Taylor. Jde o přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie se domnívá, že zaměstnanec bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem – odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu.

- **Teorie zaměřené na obsah motivace** (teorie potřeb) – motivace se týká kroků, které vedou k uspokojení potřeb a k identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování.

Maslowova hierarchie potřeb – formuloval Maslow (1954). Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se projeví až tehdy, pokud jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně.

Herzbergerův dvoufaktorový model – vytvořil Herzberg (1957). Říká, že uspokojení z práce ovlivňují vnitřní motivátory (satisfactory) – úspěch, uznání, odpovědnost, růst a vnější motivátory (hygienické faktory) – mzda, pracovní podmínky.

- **Teorie zaměřené na proces** – zaměření na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Expektační teorie – zabývali se jimi Vroom, Porter a Lawler. Motivace a výkon jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky, významem výsledku pro konkrétní osobu. Úsilí závisí na pravděpodobnosti, že po vynaloženém úsilí bude následovat odměna.

Teorie cíle – definoval Latham a Locke. Říká, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.

Teorie spravedlnosti – pracovníci jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě a demotivovaní, když se s nimi jedná nespravedlivě v porovnání s ostatními.

2.3 Produktivita práce

Ukazatel produktivity práce je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů výkonnosti podniku, který je definován jako hodnota výstupu na jednotku pracovního vstupu. Údaje o tomto ukazateli vypovídají o efektivnosti využití zaměstnaných pracovníků (Kislingerová, 2008).

K faktorům, které produktivitu práce zvyšují, patří:

- využívání strojů a zařízení,
- zlepšení organizace práce,
- zvyšování kvalifikace pracovníků,
- vytváření a využívání nových technologií atd. (Kislingerová, 2008).

2.3.1 Výpočet produktivity práce

Název ukazatele produktivity práce závisí na tom, která skupina výrobních faktorů je do jmenovatele zlomku výpočtu dosazena (Váchal & Vochozka, 2013).

Mzdová produktivita práce udává, kolik výnosů (tržeb) připadá na jednu korunu vyplacených mezd (mzdových nákladů). Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší (Růčková & Roubíčková, 2012). (vzorec 1)

Přidaná hodnota je důležitým ukazatelem pro posuzování vytvořené hodnoty podnikem. Vysoká tvorba přidané hodnoty je známkou toho, že jsou podniky schopné získat a udržet si zaměstnance a motivovat je k výkonnosti a tvořivosti, vytvářet zdroje na investice do nových technologií, vytvářet vhodné pracovní podmínky, včas platit své závazky či platit daně státu (Režňáková, 2012).

Na přidané hodnotě jsou závislí zaměstnanci, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek podniku, věřitelé, stát i osobní příjmy vlastníků majetku (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014).

Přidaná hodnota ku mzdovým nákladům, tedy produkce přidané hodnoty, je ukazatelem, který udává, kolik korun přidané hodnoty přinese jedna koruna vynaložená na zaměstnance v podobě mzdových nákladů. (vzorec 2)

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech vyjadřuje, jaký je procentuální podíl osobních nákladů na celkových nákladech podniku. Optimální je klesající trend ukazatele v časové řadě. Pozitivní hodnoty se pohybují pod 25 %. (vzorec 3)

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný mzdový a motivační systém ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Zvoleným podnikem je středně velký podnik AGRIO MZS s.r.o., který se zabývá konstrukcí, výrobou a prodejem profesionální postřikovací techniky a opravami zemědělských strojů.

3.2 Metodika práce

Literární rešerše, poskytující ucelený přehled problematiky odměňování a motivace pracovníků, je zpracovávána na základě nastudování potřebné odborné a vědecké literatury, týkající se daného tématu. Zdrojem pro zpracování literární rešerše byla literatura, která je uvedena v seznamu použité literatury v závěru této diplomové práce, a to včetně legislativy České republiky.

Potřebné informace ke zpracování praktické části byly čerpány jak z interních zdrojů analyzovaného podniku, tak z internetových stránek podniku a doplňující údaje byly dále získány prostřednictvím rozhovorů s pracovníky ekonomického oddělení.

Dalším zásadním zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, které proběhlo na začátku roku 2018. Z přepočteného počtu pracovníků, který za rok 2017 činil 78, dotazník vyplnilo celkem 55 respondentů, tj. 71 %. Dotazník je zaměřený na zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným mzdovým a motivačním systémem a zahrnuje 18 otázek, které jsou rozděleny do čtyř oblastí. První zkoumaná oblast se zaměřuje na mzdový systém. Třetí část dotazníku zkoumá zaměstnanecké výhody, které jsou v podniku zaměstnancům nabízeny, a které by zaměstnanci požadovali k vyšší motivaci. Čtvrtou oblastí dotazník zkoumá spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Poslední část dotazníku se zaměřuje na rozvoj pracovníků. Dotazník je uveden v příloze této práce a jednotlivé odpovědi na otázky jsou rozebrány v praktické části.

Na základě analýzy výpovědí zaměstnanců je zhodnocen současný mzdový a motivační systém podniku. Ze zjištěných faktů jsou na závěr doporučeny kroky, které by vedly ke zlepšení současného stavu a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části jsou použity následující výpočty, které zjišťují produktivitu práce.

Vzorec 1: Mzdová produktivita práce (Kč)

$$\frac{\textit{tržby}}{\textit{mzdové náklady}}$$

Vzorec 2: Produktivita práce 1 (Kč)

$$\frac{\textit{přidaná hodnota}}{\textit{mzdové náklady}}$$

Vzorec 3: Produktivita práce 2 (%)

$$\frac{\textit{osobní náklady}}{\textit{náklady celkem}} \times 100$$

Vzorec 4: Tempo růstu mzdových nákladů

$$\frac{\textit{mzdové náklady (t)}}{\textit{mzdové náklady (t - 1)}}$$

Vzorec 5: Tempo růstu přidané hodnoty

$$\frac{\textit{přidaná hodnota (t)}}{\textit{přidaná hodnota (t - 1)}}$$

t – základní rok

t - 1 – předchozí rok oproti základnímu roku

4. Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Pro účely zpracování diplomové práce byl zvolen středně velký podnik, AGRIO MZS s.r.o., který na trhu působí od roku 1993. V dnešní době je největším výrobcem polní postřikovací techniky v České republice a jeho výrobky patří ke světové špičce.

Společnost sídlí v Mříči, nedaleko obce Křemže. U Krajského soudu v Českých Budějovicích je vedená pod spisovou značkou C 2790. 7.

Obrázek 2: Mapa areálu



Zdroj: (Agrio, 2018)

Zabývá se výrobou postřikovačů typu Mamut, menších modelů Napa a Alka, dále samojízdných postřikovačů, menší SAMEC, větší DINO. Dalšími činnostmi jsou opravy zemědělských strojů, poskytování služeb pro zemědělství, nákup a prodej zboží a kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin.

Obrázek 3: Produkty podniku



Zdroj: www.agrio.cz

Firma má své vývojové oddělení, ve kterém pracuje pět konstruktérů. Ti neustále zapracovávají do výroby poslední poznatky z trhu, výstav a přihlížejí k připomínkám provozovatelů postřikovačů.

Z aktuálního počtu 83 zaměstnanců se na výrobě přímo podílí 55 pracovníků. V areálu Mříč se vyrábějí nové stroje od dělení materiálu, vrtání a svařování přes povrchovou úpravu – počínaje otryskávání materiálu před lakováním až po průchod lakovou a vlastní montáž. Od prvotního zpracování materiálu, až po finální elektrikářské práce na smontovaném postřikovači, trvá jeho výroba přibližně osm dnů.

Stroje se montují na základě specifických požadavků pro konkrétního zákazníka, například velikost nádrže, rozpětí ramen či doplňková výbava postřikovače.

Podíl vývozu tvoří 65 % vyrobených strojů. Na tuzemském trhu je společnost s přibližně 800 prodanými postřikovači na druhém místě, za značkou Hardi. Do Evropy již tato firma prodala přibližně 1 000 postřikovačů a dále konkuruje ostatním výrobcům. Společnost pronikla nejen do okolních států České republiky, Polska, Rakouska, Německa, své výrobky dodala i do Švédska a Pobaltí. Dále se orientuje i na východní trhy například na Slovensko, Bulharsko, Rumunsko.

Společnost získala v letech 2010 a 2016 cenu Zlatý klas Země Živitelka, cenu Grand Prix TECHARGO 2016 nebo Stříbrnou medaili – cenu časopisu Zemědělský týdeník TECHARGO 2016.

Od roku 2017 podnik na vývoj, výrobu a servis polních postřikovačů, včetně výroby svařováním zavedl, uplatňuje a zlepšuje systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 3834-2:2016 (Agrio, 2018).

4.1.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura vybrané společnosti se skládá ze sedmi divizí, které zahrnují jednotlivá oddělení.

V čele společnosti stojí dva majitelé a výkonný ředitel, který řídí chod podniku. Každá divize má svého vedoucího, který je často zároveň vedoucími oddělení, které pod danou divizi spadají. Každé oddělení má přiřazené konkrétní pracovní pozice, které mají stanovený cíl a pracovníci jasně vědí, co je jejich úkolem.

Jak pracovníci jednotlivých oddělení, tak i samotné oddělení a divize mají stanovené produkty, kterých má být dosaženo.

Organizační struktura zahrnuje tyto divize a oddělení:

Divize 1 – KOMUNIKACE A PERSONÁL

Oddělení 1 – Oddělení organizačně-personální

Oddělení 2 – Oddělení komunikace

Oddělení 3 – Oddělení kontroly chodu firmy

Divize 2 – MARKETING A OBCHOD

Oddělení 4 – Oddělení marketingu

Oddělení 5 – Oddělení podpory obchodu

Oddělení 6 – Oddělení obchodu

Divize 3 – FINANCE

Oddělení 7 – Oddělení příjmů

Oddělení 8 – Oddělení výdajů

Oddělení 9 – Oddělení evidence

Divize 4 – PRODUKCE

Oddělení 10 – Oddělení přípravy a realizace

Oddělení 11 – Oddělení realizace

Oddělení 12 – Oddělení servisu realizace

Divize 5 – KVALITA A KVALIFIKACE

Oddělení 13 – Oddělení ověření kvality

Oddělení 14 – Oddělení růstu zaměstnanců

Oddělení 15 – Oddělení korekcí

Divize 6 – VEŘEJNOST

Oddělení 16 – Oddělení kontaktu s veřejností

Oddělení 17 – Oddělení interního PR

Oddělení 18 – Oddělení externího PR

Divize 7 – VEDENÍ

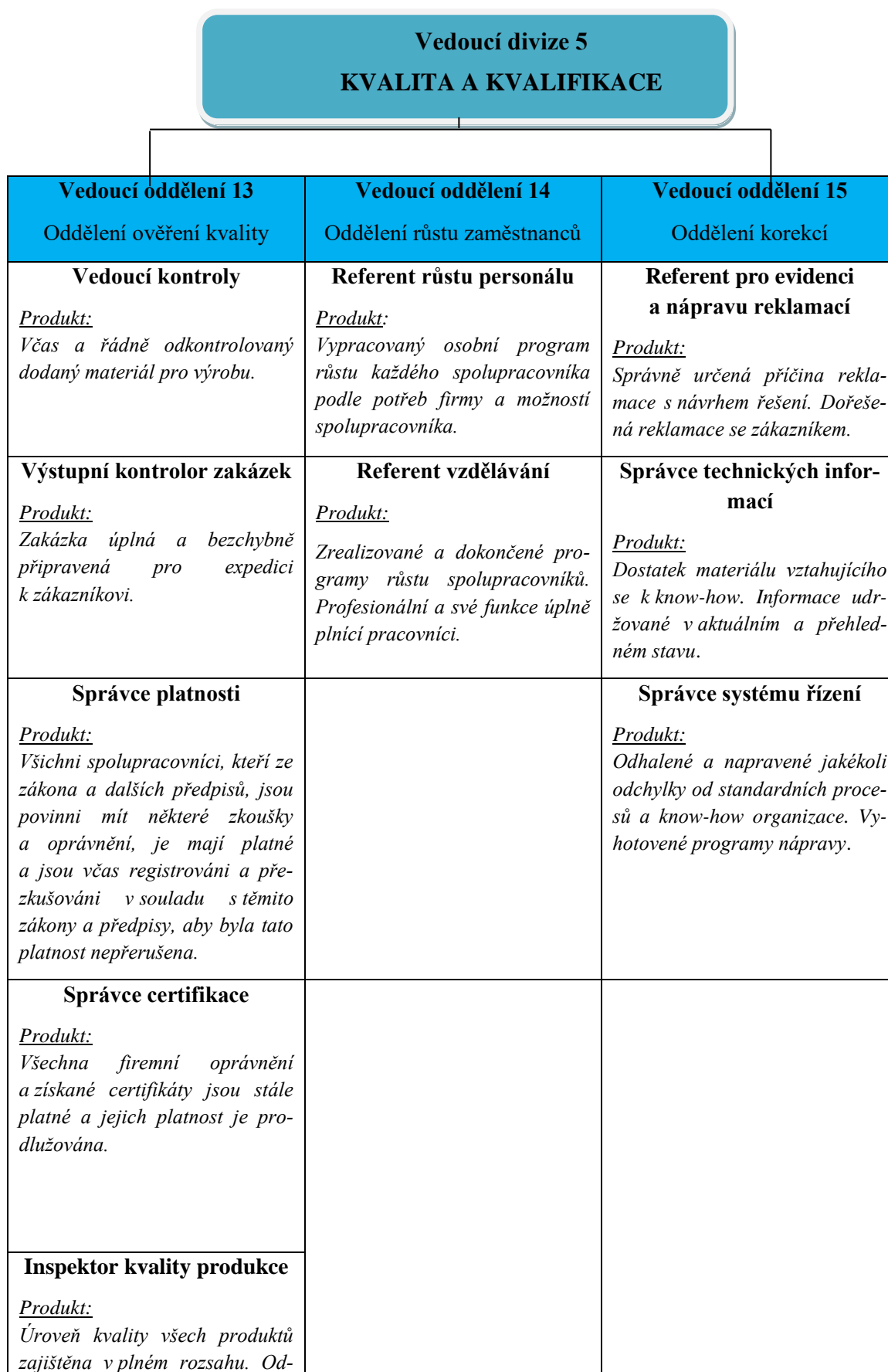
Oddělení 19 – Oddělení výkonného ředitele

Oddělení 20 – Oddělení zvláštních záležitostí

Oddělení 21 – Oddělení majitelů

Z důvodu podrobného zpracování a širší organizační struktury je popsána pouze divize kvality a kvalifikace.

Tabulka 2: Organizační struktura divize



<i>halené nedostatky jsou reportovány a napraveny.</i>		
Svářečský dozor <i>Produkt:</i> <i>Proces svařování probíhá v souladu s ČSN EN ISO 3834-2.</i>		
Metrolog <i>Produkt:</i> <i>K dispozici potřebná měřidla, orientační a kalibrovaná, aktuální seznam měřidel, aktuální Metrologický řád.</i>		
Produkt oddělení: <i>1) Produkce je taková, jaká je očekávána.</i> <i>2) Oprávněně vydané a platné certifikáty.</i>	Produkt oddělení: <i>Efektivní, dobře vzdělání a své funkce úplně plnící spolupracovníci, kteří dosahují svých meziproduktů a hodnotných konečných produktů.</i>	Produkt oddělení: <i>Napravená firma, její spolupracovníci, produkty, služby a technologické postupy.</i>
Produkt divize: <i>1) Efektivní, dobře vzdělání a své funkce úplně plnící zaměstnanci a spolupracovníci firmy, kteří dosahují svých produktů.</i> <i>2) Správně zkorigovaná firma a její produkty.</i>		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku

4.2 Analýza mzdového a motivačního systému podniku

Odměňování zaměstnanců se v podniku řídí jednak zákoníkem práce a dále prémiovým řádem.

4.2.1 Mzdové ohodnocení

V analyzovaném podniku se pro odměňování pracovníků uplatňuje **časová forma mzdy**, jakožto fixní část mzdy. Závisí však na pracovním zařazení, zda se uplatní časová mzda **měsíční** či **hodinová**.

Odměňování vedoucích pracovníků a administrativy je z hlediska náplně jejich práce složité stanovit, a proto jsou ohodnoceni časovou mzdou **měsíční**.

Zaměstnanci, kteří v podniku pracují v oblasti výroby, jsou odměňováni na základě časové mzdy **hodinové**. Zde tedy závisí na počtu odpracovaných hodin za daný měsíc, pro který se mzda vypočítává.

Průměrná hrubá mzda za rok 2017 v podniku činila 31.246,- Kč.

V následující tabulce 3 je pro porovnání uvedena výše průměrné hrubé mzdy za rok 2017 v České republice, Jihočeském kraji a analyzovaném podniku.

Tabulka 3: Porovnání průměrné hrubé mzdy za rok 2017

Výše průměrné hrubé mzdy za rok 2017	
Česká republika	29.504,- Kč
Jihočeský kraj	26.514,- Kč
AGRIO MZS s.r.o.	31.246,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu a interních zdrojů podniku

Na základě údajů z tabulky 3 lze konstatovat, že se výše hrubé mzdy v podniku AGRIO MZS s.r.o. pohybovala v roce 2017 mírně nad celorepublikovým průměrem.

4.2.2 Prémie

Dle vnitřního prémiového řádu náleží zaměstnanci k základní mzdě prémie. Tato část mzdy tvoří variabilní složku, díky které lze pracovníky motivovat k lepším výkonům.

Měsíční prémie

Prémie se pohybuje v rozmezí od 0 do 25 % k základní měsíční nebo hodinové sazbě. Pokud pracovník odvádí běžný výkon, náleží mu prémie ve výši 21 %. Odvádí-li pracovník lepší výkon, je ochoten udělat něco navíc, může mu vedoucí udělit prémii až ve výši 25 %.

Pokud jsou výsledky firmy (tržby) jen průměrné, neměly by měsíční prémie za celou firmu překročit 22,5 %. Jsou-li tržby vyšší, je možné vyplatit vyšší prémie.

V případě, že má pracovník dovolenou nebo je nemocen, není to důvod ke snížení premií za ostatní dobu v daném měsíci, kdy chodil do práce.

Přidělení premií danému pracovníkovi je v plné kompetenci přímého nadřízeného. Hodnocení jednotlivých pracovníků se provádí samostatně pro každý týden v měsíci. Výsledné měsíční prémie se vypočítají průměrem jednotlivých týdenních premií v daném měsíci.

Fond pro mimořádné prémie

Tento fond je určen pro ocenění mimořádných výkonů zaměstnanců a jeho roční výše činí 100.000,- Kč. Obvyklá výše odměny se pohybuje od 500,- do 2.000,- Kč, dle přínosu pro firmu.

Ta část, která se nevyčerpá v průběhu roku, se vyplatí v posezónních premiích na konci roku.

Posezónní prémie

Prémie se netýká vedení podniku.

Celková výše prémie činí 6 % z hospodářského výsledku před zdaněním. Tato prémie se vyplácí následující rok současně se mzdou za měsíc leden, tzn. posezónní prémie za rok 2017 byla vyplacena v lednu roku 2018.

Vedoucí divize 3 – Finance – provede výpočet částky určené pro výplatu posezónních premií a oznámí ji výkonnému řediteli. Ten rozdělí přidělenou částku na prémie dále pro jednotlivá oddělení a informuje vedoucí těchto oddělení o výši přidělené částky.

Schvalování prémie

Vedoucí jednotlivých oddělení zasílají e-mailem návrhy prémie podřízených svému vedoucímu divize do 2. kalendářního dne v následujícím měsíci. Vedoucí divizi prémie schválí, popřípadě upraví (o úpravě výše prémie jednotlivých pracovníků bude informovat vedoucí oddělení) a výslednou sestavu zasílá výkonnému řediteli do 4. kalendářního dne v následujícím měsíci. Výkonný ředitel prémie schválí a zašle e-mailem mzdové účetní nejpozději do 5. kalendářního dne v následujícím měsíci.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Struktura zaměstnaneckých výhod se v podniku také liší v závislosti na pracovním zařazení.

Vedoucí a administrativní pracovníci mají možnost využívat služební mobilní telefon. U pozic, které to vyžadují, hradí zaměstnavatel účast na školeních, jazykových nebo praktických kurzech.

Všichni zaměstnanci mohou využít příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500,- Kč a jeden týden dovolené navíc.

Penzijní připojištění

Každý zaměstnanec má možnost, po ukončení zkušební doby, uzavřít smlouvu o penzijním připojištění u jakéhokoliv penzijního fondu. Zaměstnavatel přispívá na toto penzijní připojištění 500,- Kč měsíčně. Po ukončení pracovního poměru nebo při odchodu do důchodu se přestává tento příspěvek zaměstnanci vyplácet. Povinností zaměstnance je dodat mzdové účetní podepsanou smlouvu o založení penzijního připojištění.

Dovolená navíc

Dle zákoníku práce náleží každému zaměstnanci, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru vykonával u zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, dovolená, jejíž výměra činí nejméně 4 týdny.

Zde zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, tedy jeden týden navíc než určuje zákon.

Školení, praktické kurzy, účast na výstavách, veletrzích

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat různá školení či kurzy, které zvyšují jejich kvalifikaci a odborné znalosti.

Ve vlastních prostorách se například uskutečňuje každoroční profesní školení řidičů těch pracovníků, kteří ke svému výkonu potřebují profesní průkaz. Pracovníkům divize produkce, kteří pracují se svářecí technikou, hradí svářecí kurzy.

Technologové a konstruktéři navštěvují tuzemské i zahraniční výstavy či veletrhy, kde čerpají inspiraci pro další vývoj postřikovací techniky.

Podnik spolupracuje i se zahraničními partnery a pracovníci musí ke komunikaci využívat znalosti cizích jazyků, proto ti, kterých se to týká, mají možnost využívat jazykové kurzy, konkrétně angličtinu.

Dále je zaměstnancům na vedoucích pozicích umožněno navštěvovat manažerské kurzy, kde mohou rozvíjet své dovednosti pro vedení lidí.

Firemní večírek

Na závěr každého roku je uspořádán pro zaměstnance podniku večírek. Díky této neformální akci dochází k rozvoji podnikové kultury.

4.2.4 Příspěvky ze sociálního fondu

V podniku mají zavedený sociální fond, který je zakotven ve vnitropodnikových předpisech.

Z fondu lze zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům přispívat na:

- 1) vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce organizované firmou (z tohoto daru se neodvádí daň ani sociální a zdravotní pojištění),
- 2) náklady na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem, např. pronájem sportovního areálu, (z tohoto daru se neodvádí daň ani sociální a zdravotní pojištění),
- 3) peněžní a nepeněžní dary zaměstnancům, a to:
 - při životních výročí 20 let a každých dalších 10 let věku dárkový koš v hodnotě 1.000,- Kč
 - při 60. narozeninách – 2.000,- Kč

- při uzavření 1. sňatku – 3.000,- Kč
- při narození 1. dítěte – 2.000,- Kč
- při narození dalších dětí – 1.000,- Kč
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu 5.000,- Kč
+ dárkový koš v hodnotě 1.000,- Kč.

Z nepeněžních darů se nad částku 2.000,- Kč za rok na 1 zaměstnance odvádí daň i sociální a zdravotní pojištění. U peněžních darů se daň a další odvody odvádějí vždy.

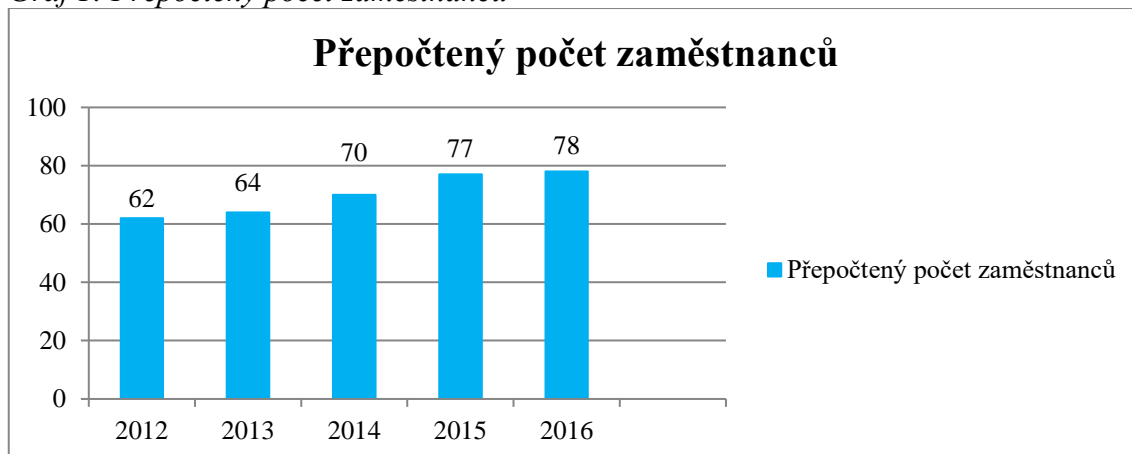
Příděly do sociálního fondu jsou realizovány na základě rozhodnutí valné hromady dle výše zisku.

4.3 Produktivita práce v analyzovaném podniku

Potřebná data pro zhodnocení vývoje produktivity práce v daném podniku vycházejí ze zveřejněných účetních závěrek za roky 2012 až 2016.

Počet zaměstnanců

Graf 1: Přepočtený počet zaměstnanců

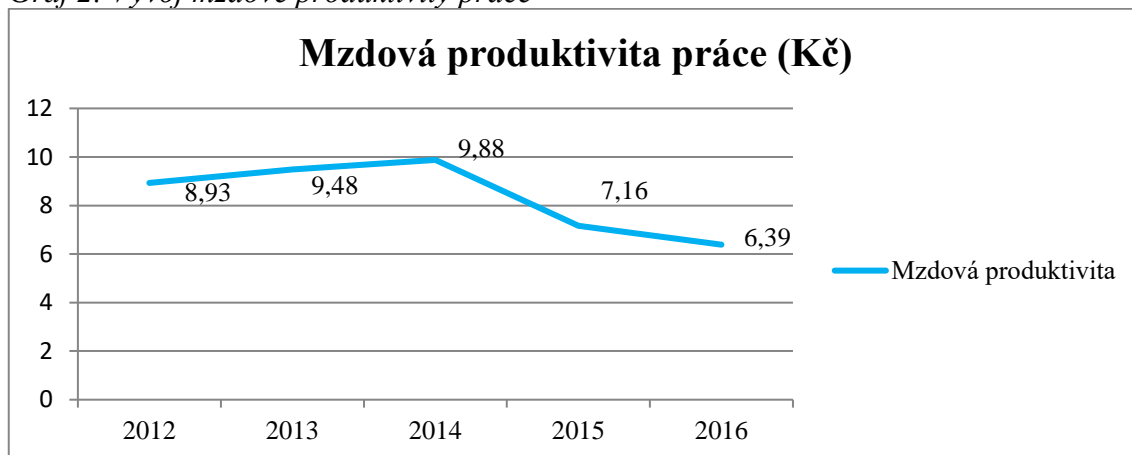


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 1 vidíme, že se počet zaměstnanců v podniku každým rokem mírně zvyšuje. V rozmezí let 2012 až 2016 přibýlo ve společnosti v průměru 16 pracovníků.

Mzdová produktivita práce

Graf 2: Vývoj mzdové produktivity práce



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení ukazatele: Graf 2 zobrazuje vývoj mzdové produktivity práce v letech 2012 až 2016. Od roku 2012 do roku 2014 se ukazatel vyvíjel pozitivně. V roce 2014 dosáhl svého maxima, kdy 9,88 Kč tržeb připadalo na 1,- Kč mzdových nákladů. V roce 2015 došlo k výraznému poklesu ukazatele, a to na hodnotu 7,16 Kč. Vzhledem

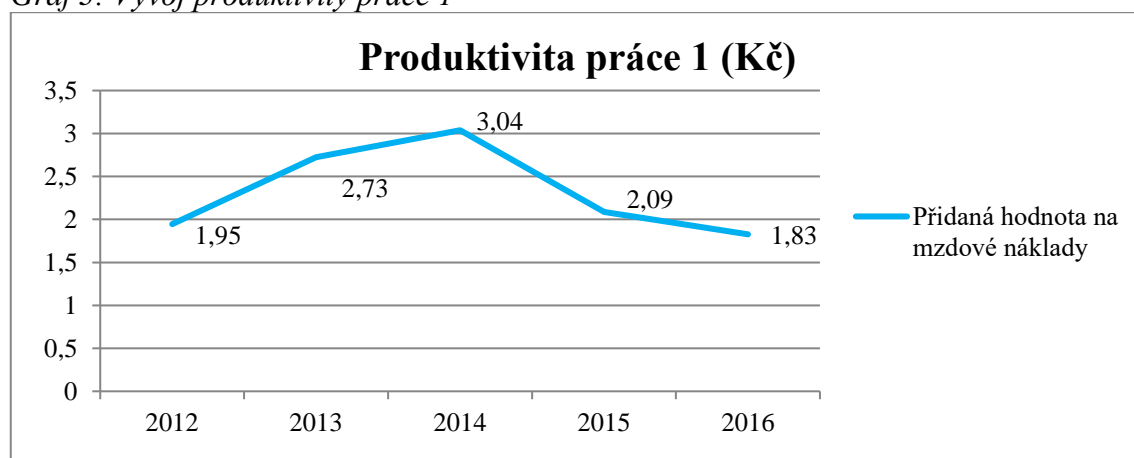
k poklesu tržeb, který nastal v roce 2016, hodnota ukazatele dále poklesla a dosáhla 6,39 Kč připadajících na 1,- Kč mzdových nákladů.

Pokles tržeb je zapříčiněn nasycením trhu. Podnik tak musí vyvinout větší úsilí, aby získal zájem kupujících, je nucen snižovat náklady a zefektivňovat výrobu.

V roce 2015 se očekával vyšší počet zakázek, proto byli do podniku přijati noví pracovníci. Zakázky se očekávaly především z Polska, jelikož byl zde spuštěn dvouletý dotační program na zemědělskou techniku. Kromě toho se nově 3 zaměstnanci ve výrobě zabývají samotným vývojem postřikovačů, a to stavbou prototypů dle nových konstrukčních návrhů. To způsobilo nárůst mzdových nákladů o 3.907 tis. Kč, avšak tržby se propadly z 239.569 tis. Kč na 201.611 tis. Kč, tedy zhruba o 38.000 tis. Kč. Vzhledem k těmto skutečnostem ukazatel mzdové produktivity prudce klesl. Tržby se nepodařilo zvýšit ani v roce 2016, nicméně mzdové náklady se i přes přijetí dalšího pracovníka podařilo oproti předchozímu roku snížit zhruba o 900 tis. Kč. Ukazatel má však i nadále klesající sklon.

Produktivita práce 1: přidaná hodnota ku mzdovým nákladům

Graf 3: Vývoj produktivity práce 1

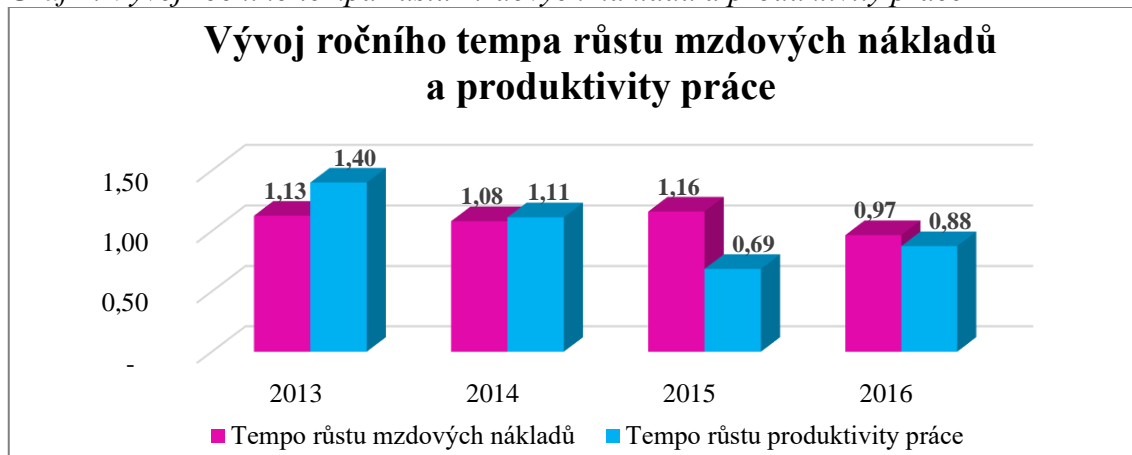


Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení ukazatele: Přidaná hodnota na mzdové náklady kopíruje vývoj mzdové produktivity práce. Svého maxima dosahuje v roce 2014, kdy díky 1,- Kč vynaložené na mzdy pracovníků bylo v provozu vytvořeno 3,04 Kč přidané hodnoty. Od roku 2014 začala přidaná hodnota klesat a mzdové náklady růst, proto má tento ukazatel klesající charakter.

Níže uvedený graf 4 zobrazuje vývoj ročního tempa růstu mzdových nákladů a produktivity práce za sledované období.

Graf 4: Vývoj ročního tempa růstu mzdových nákladů a produktivity práce

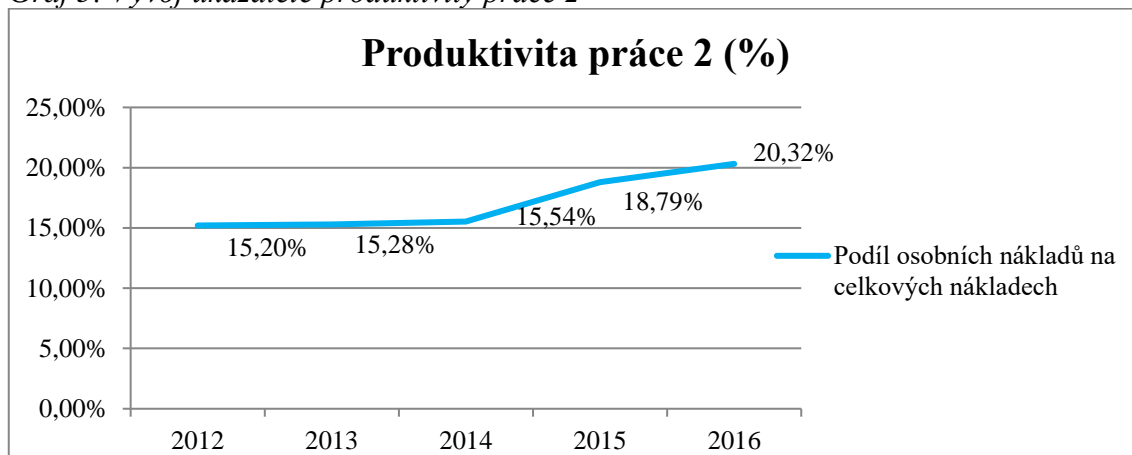


Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení vývoje: Období roku 2013 bylo pro podnik pozitivní, jelikož mzdové náklady na zaměstnance rostly pomaleji než produktivita práce, která oproti předchozímu roku vzrostla 1,40krát, tedy o 40 %. V dalším období se tempo růstu produktivity práce snížilo a dosahovalo téměř stejné hodnoty jako tempo růstu mzdových nákladů. Rok 2015 nebyl pro podnik příliš příznivý, tempo růstu produktivity práce výrazně zpomalilo. V tomto období zaznamenáváme rychlejší růst mzdových nákladů oproti produktivitě práce. V roce 2016 se však podařilo mírně zvýšit růst produktivity práce a došlo i ke snížení tempa růstu mzdových nákladů.

Produktivita práce 2: podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Graf 5: Vývoj ukazatele produktivity práce 2



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení ukazatele: Osobní náklady tvořily až do roku 2014 zhruba 15% podíl na celkových nákladech. V roce 2015 celkové náklady oproti předchozímu roku poklesly o 9.015 tis. Kč. Vzhledem k přijetí sedmi nových zaměstnanců osobní náklady vzrostly o 5.167 tis. Kč. Nastal tak nárůst podílu osobních nákladů na celkových nákla-

dech o 3 %, a to na hodnotu 18,79 %. Náklady v následujícím období prudce poklesly, z 201.778 tis. Kč na 180.910 tis. Kč, rozdíl byl zaznamenán ve výši 20.868 tis. Kč. I přes přijetí dalšího pracovníka osobní náklady v roce 2016 mírně poklesly, konkrétně o částku 1.163 tis. Kč. Celkový podíl osobních nákladů na celkových nákladech opět vzrostl a v roce 2016 dosáhl 20,32 %.

4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Tato část práce je věnována rozboru dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci celého podniku.

Dotazník je zaměřen na čtyři oblasti:

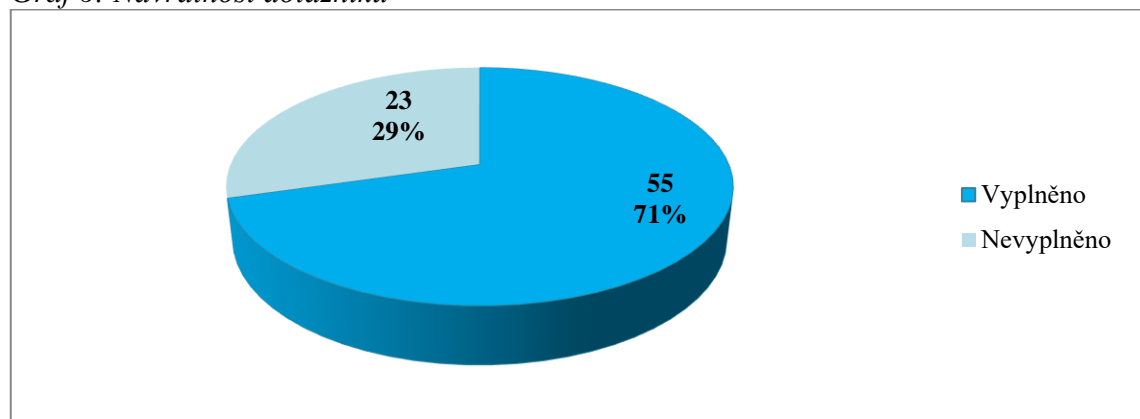
- 1) mzdové ohodnocení,
- 2) zaměstnanecké výhody,
- 3) pracovní prostředí,
- 4) vzdělání a rozvoj.

Otázky v dotazníku zkoumají nejen spokojenost pracovníků, ale jsou také zaměřeny na zjištění problematických oblastí.

Ze 78 zaměstnanců dotazník vyplnilo 55 zaměstnanců, to je 71 %. Odpovědi ano, spíše ano, spokojen/a, spíše spokojen/a jsou považovány za pozitivní a značí spokojenost zaměstnance. Naopak odpovědi ne, spíše ne, nespokojen/a, spíše nespokojen/a lze chápat jako negativní a respondent tak vyjádřil svou nespokojenost.

Jelikož dotazníkové šetření proběhlo v rámci celého podniku a návratnost dotazníků dosáhla 71 %, můžeme výsledky zobecnit na celý podnik.

Graf 6: Návratnost dotazníku

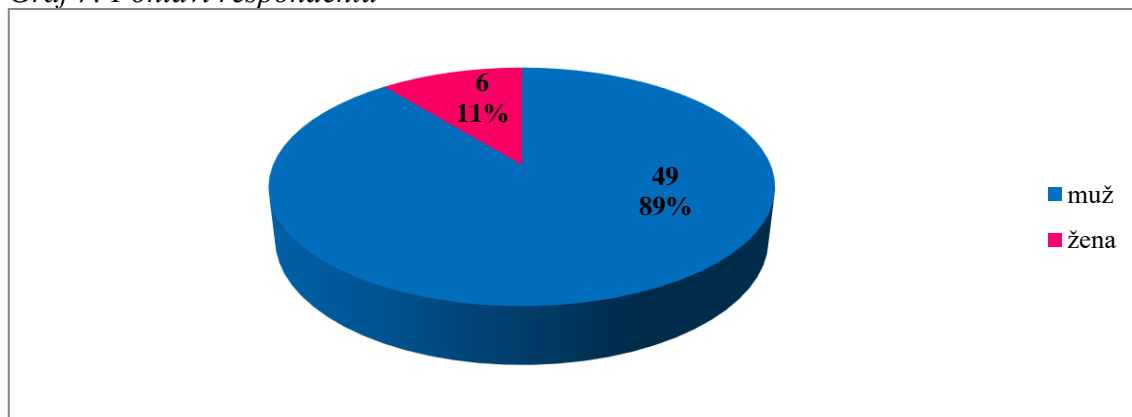


Zdroj: vlastní zpracování

Rozbor jednotlivých otázek a analýza výsledků bude dále provedena pouze z počtu dotazníků, které byly vyplněny, tedy celkem z 55 dotazníků.

Otázka č. 1: Pohlaví

Graf 7: Pohlaví respondentů



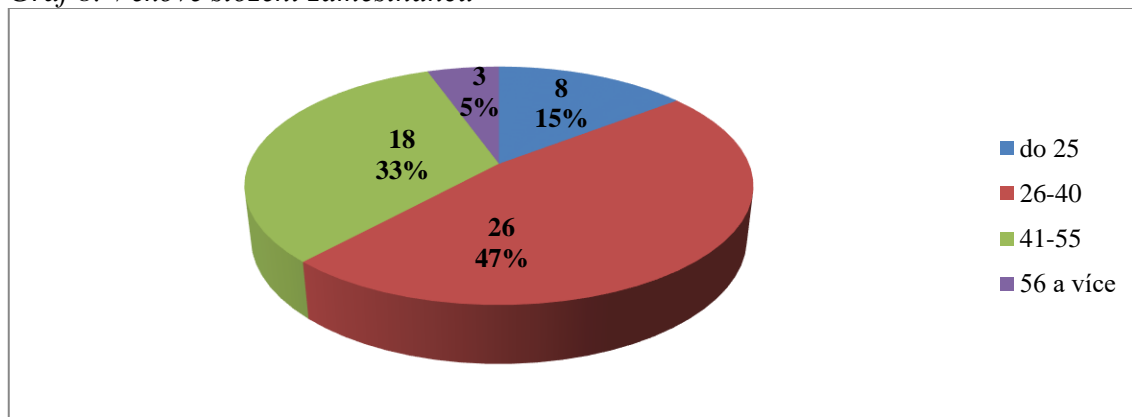
Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu 7 můžeme vidět, že celkový počet respondentů tvoří pouze 6 žen (11 %) a 49 mužů (89 %).

Analyzovaný podnik je zaměřen na výrobu zemědělských strojů a většinu zaměstnanců tvoří muži podílející se právě na výrobě – konstruktéři, svářeči atd., proto toto složení není zvlášť překvapující. Ženy se uplatňují na vedoucích nebo administrativních pozicích.

Otázka č. 2: Věk

Graf 8: Věkové složení zaměstnanců

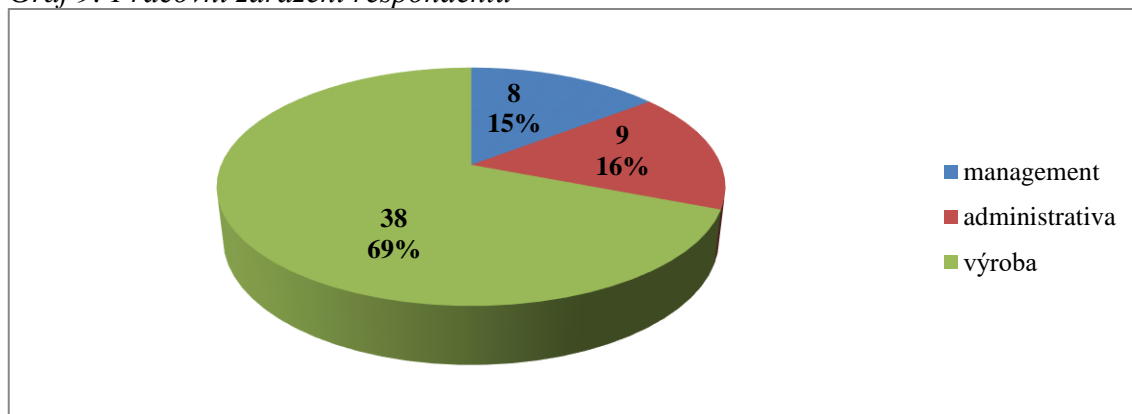


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 8 je znázorněno věkové složení respondentů zkoumané společnosti. Většinu, 26 respondentů (47 %), tvoří pracovníci ve věku 26-40 let, menší skupinu, 18 respondentů (33 %), tvoří zaměstnanci ve věku 41-55 let, 8 respondentů (15 %) tvoří skupinu pracovníků do 25 let a pouze 3 (5 %) z respondentů patří do věkové kategorie 56 a více let.

Otázka č. 3: Pracovní zařazení

Graf 9: Pracovní zařazení respondentů

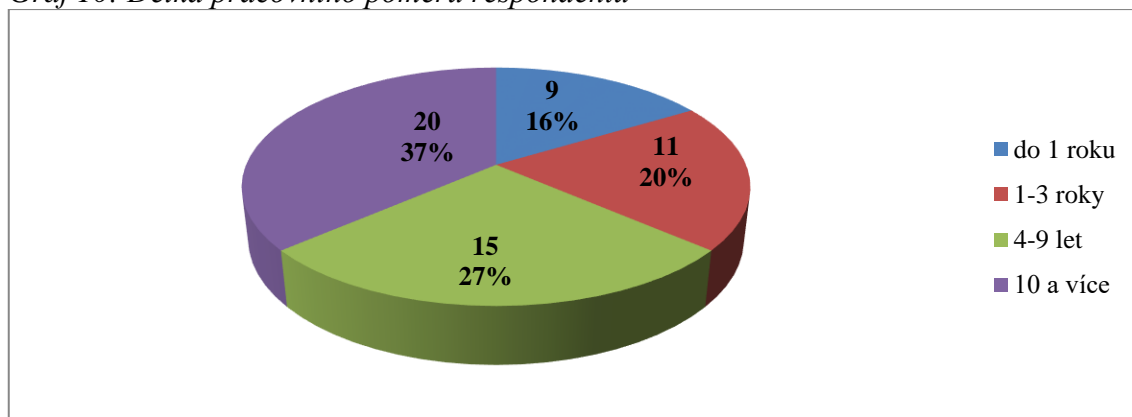


Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 9 vidíme, že se 38 z dotázaných zaměstnanců (69 %) podílí na výrobě postřikovačů nebo jsou součástí jiného výrobního procesu. Z 55 respondentů je 9 (16 %) zaměstnáno na administrativních a 8 (15 %) na vedoucích pozicích.

Otázka č. 4: Délka pracovního poměru v podniku

Graf 10: Délka pracovního poměru respondentů



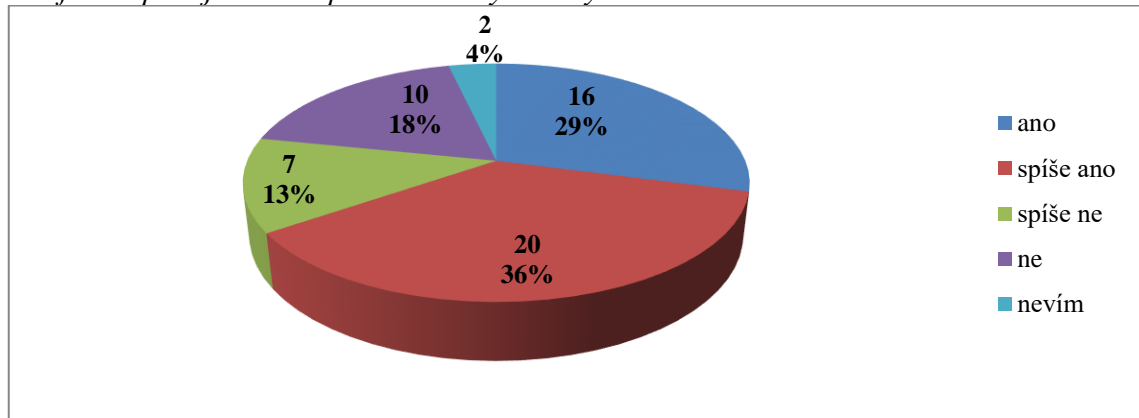
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 10 je znázorněna délka pracovního poměru respondentů. Lze říci, že podnik má stabilní zaměstnance, kteří zde mají dlouholetou praxi a společnost dobře znají. Celkem 20 respondentů (37 %) je v podniku zaměstnáno 10 a více let, 15 (27 %) z dotázaných zde pracuje 4-9 let, o něco menší skupinu, 11 (20 %), tvoří pracovníci s délkou pracovního poměru mezi 1-3 lety a 9 zaměstnanců (16 %) pracuje v podniku méně než 1 rok.

I. Mzdové ohodnocení

Otázka č. 5: Jste spokojen/a se svou výší mzdy?

Graf 11: Spokojenost respondentů s výší mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu 11 vidíme, že respondenti hodnotili tuto otázku spíše kladně a jsou s výší mzdy spokojeni. Spokojenost s výší mzdy vyjádřilo 20 pracovníků (36 %) a 16 (29 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Celkem 10 respondentů (18 %) je nespokojeno a spíše nespokojeno je 7 (13 %) z dotázaných. Dva respondenti (4 %) se nepřiklonili ani k jedné variantě.

Následující tabulka 4 zahrnuje údaje o spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy v závislosti na pracovním zařazení.

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 5 dle pracovního zařazení

	Management (8)		Administrativa (9)		Výroba (38)	
	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %
Ano	7	88	4	44	5	13
Spíše ano	1	12	5	56	14	37
Spíše ne	-	-	-	-	7	19
Ne	-	-	-	-	10	26
Nevím	-	-	-	-	2	5

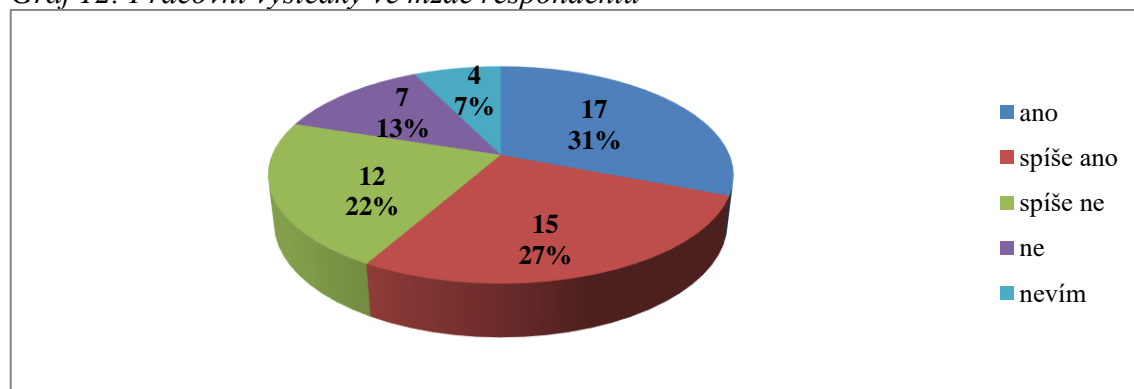
Zdroj: vlastní zpracování

Z výpovědí respondentů je zřejmé, že vedoucí pracovníci a zaměstnanci na administrativních pozicích jsou se svou výší mzdy spokojeni. Spokojenost s výší mzdy je u pracovníků v oblasti výroby nejednotná. Pozitivně na tuto otázku odpovědělo 19 zaměstnanců z oblasti výroby (50 %) avšak dalších 17 (45 %) zde vyjádřilo svou nespokojenost. Dva respondenti (5 %) nevěděli.

Z hlediska nerovnoměrného počtu pracovníků managementu, administrativy a výroby nelze s jistotou stanovit, že spokojenost zaměstnanců s výší mzdy nezávisí na pracovním zařazení.

Otázka č. 6: Odrážejí se Vaše pracovní výsledky ve Vaší mzdě?

Graf 12: Pracovní výsledky ve mzdě respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

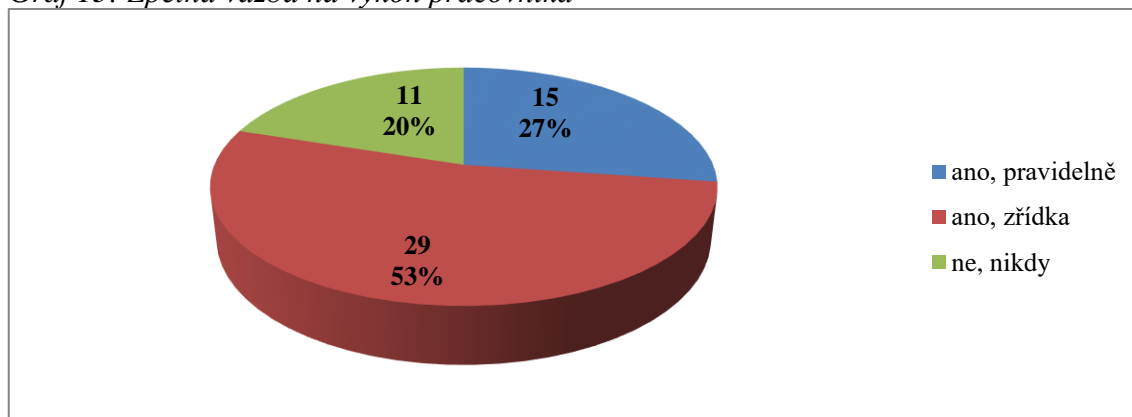
V souvislosti s předchozí otázkou, zda jsou pracovníci spokojeni s výší mzdy, byla položena otázka, zda si myslí, že se jejich pracovní výsledky odrážejí ve mzdě. Více jak polovina respondentů, celkem 32, na tuto otázku odpověděla kladně. Z nich 17 (31 %) odpovědělo ano a 15 (27 %) spíše ano. Dvanáct respondentů (22 %) uvedlo, že se pracovní výsledky ve mzdě spíše neodrážejí a 7 dotázaných (13 %) vnímá, že se jejich pracovní výsledky ve mzdě vůbec neodrážejí. Zbývá 4 respondenti (7 %) uvedli odpověď nevím.

Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že se jejich mzda skládá i z variabilní složky, prémie, která je závislá na jejich odvedeném výkonu. Nicméně někteří, tj. 9 (35 %), to tak nevnímají.

Na tuto otázku navazuje následující otázka č. 7.

Otázka č. 7: Získáváte zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost?

Graf 13: Zpětná vazba na výkon pracovníka

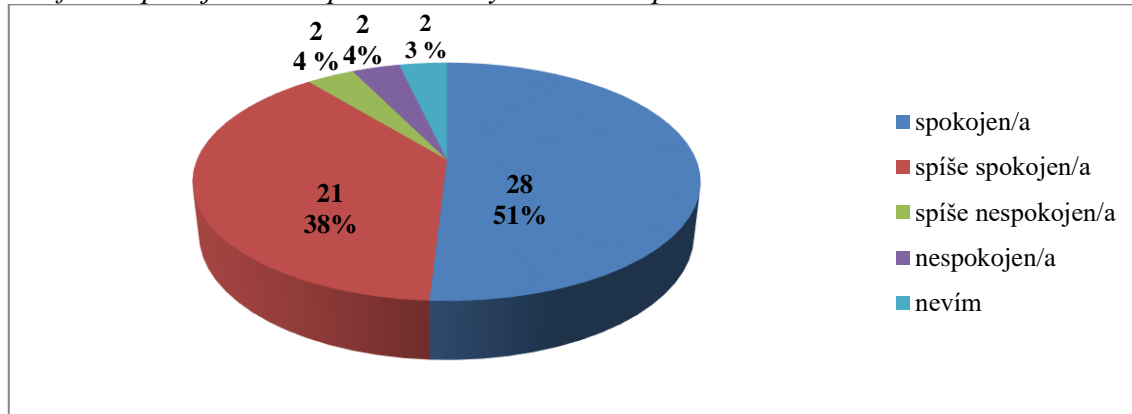


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 znázorňuje skutečnost, zda pracovníci dostávají zpětnou vazbu za odvedenou práci. Celkem 44 respondentů (80 %) uvedlo, že zpětnou vazbu za svůj výkon dostává. Pouze 15 z nich (27 %) ji dostává pravidelně a 29 (53 %) zřídka. Zbýlých 11 respondentů (20 %) uvedlo, že žádnou zpětnou vazbu nedostává.

Otázka č. 8: Jak hodnotíte celkovou spokojenost s Vaší vykonávanou prací?

Graf 14: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací



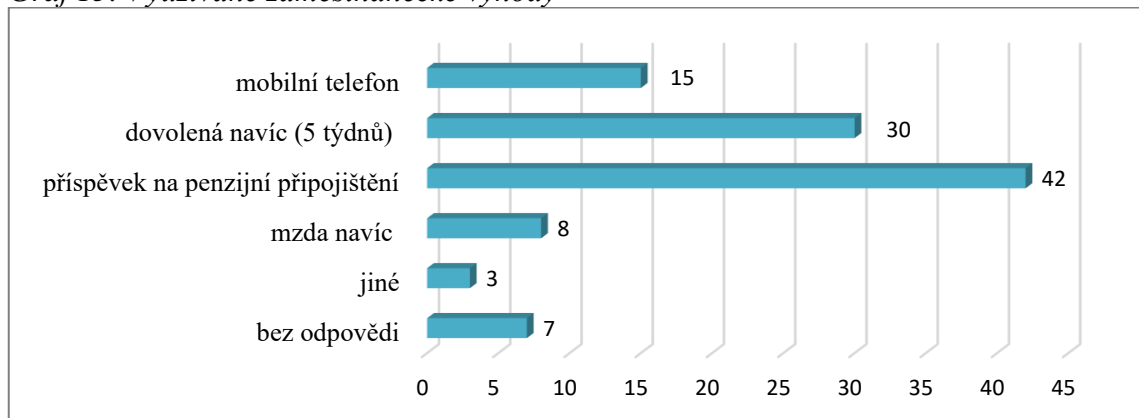
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 14 vyplývá, že pracovníci analyzovaného podniku jsou s vykonávanou prací spokojeni. Pozitivně na tuto otázku odpovědělo celkem 49 respondentů, což je 89 % dotázaných. Nespokojenost s vykonávanou prací vyjádřili 4 pracovníci a dva nevěděli.

II. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Otázka č. 9: Jaké zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku využíváte?

Graf 15: Využívané zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 15 zobrazuje strukturu zaměstnaneckých výhod. Z uvedených hodnot je patrné, že ne všichni pracovníci si poskytované benefity uvědomují. Týden dovolené navíc mohou využít všichni zaměstnanci a dle interních dat tento benefit využívají všichni pracovníci beze zbytku, proto hodnoty v grafu 15 mohou být zkreslené a ovlivněné nevědomostí respondentů.

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 9 dle pracovního zařazení

	Management (8)		Administrativa (9)		Výroba (38)	
	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %
Mobilní telefon	8	100	4	44	3	8
Dovolená navíc	8	100	6	67	16	42
Příspěvek na PP*	8	100	8	89	26	68
Mzda navíc	1	13	2	22	5	13
Jiné	2	25	-	-	1	3
Bez odpovědi	-	-	-	-	7	18

Zdroj: vlastní zpracování

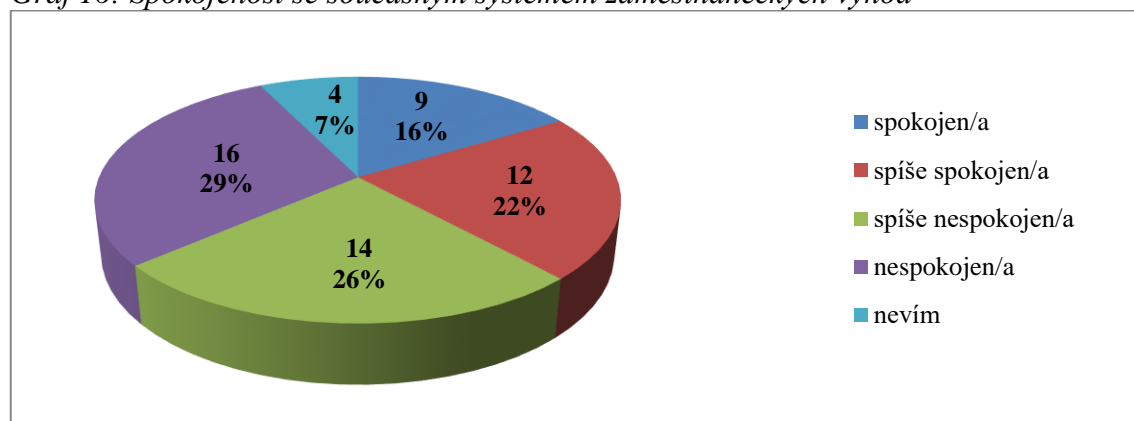
* PP – penzijní připojištění

Z tabulky 4, popisující využívání zaměstnaneckých výhod z hlediska pracovního zařazení, je zřejmé, že mobilní telefon využívají všichni pracovníci managementu a někteří zaměstnanci z administrativy a výroby. Týden dovolené navíc využívají všichni vedoucí a administrativní pracovníci. Příspěvek na penzijní připojištění je nejvíce využívaným benefitem. Mzdu navíc za mimořádné přínosy uvedlo 8 zaměstnanců. Dokonce někteří respondenti, celkem 5, uvedli, že žádné zaměstnanecké výhody nemají nebo neodpověděli vůbec.

Jak je zmíněno výše, výsledky z této otázky nelze považovat za důvěryhodné a pro bližší zkoumání by musel být dotazník zaměřen konkrétně na poskytované benefity, což nebylo předmětem této diplomové práce.

Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

Graf 16: Spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou se současným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod **nespokojeni**. Pouze 9 z dotázaných (16 %) je se současným systémem spokojeno, 12 (22 %) je spíše spokojeno. Dohromady na tuto otázku pozitivně odpovědělo pouze 21 respondentů (38 %). Svou nespokojenost vyjádřilo 16 pracovníků (29 %) a 14 (26 %) uvedlo, že je spíše nespokojeno. Celkem negativně odpovědělo 30 dotázaných (55 %). Odpověď nevím zvolili 4 respondenti (7 %).

Následující tabulka popisuje spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod dle pracovního zařazení.

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 10 dle pracovního zařazení

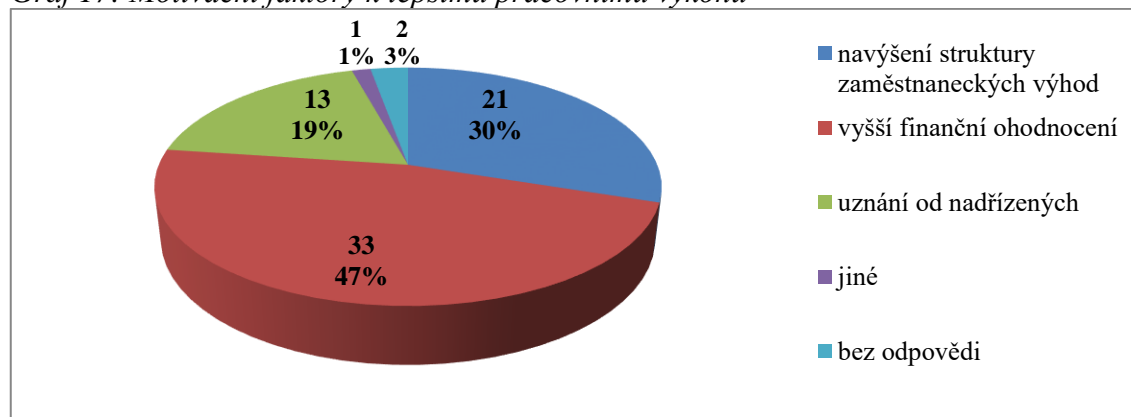
	Management (8)		Administrativa (9)		Výroba (38)	
	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %
Spokojen/a	5	63	1	11	3	8
Spíše spokojen/a	3	37	4	45	5	13
Spíše nespokojen/a	-	-	2	22	12	32
Nespokojen/a	-	-	2	22	14	37
Nevím	-	-	-	-	4	10

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 naznačuje, že se zaměstnaneckými výhodami jsou nejvíce spokojeni pracovníci managementu. U pracovníků na administrativních pozicích je téměř stejný podíl spokojených i nespokojených, 5 zaměstnanců reagovalo na otázku pozitivně a 4 negativně. Nespokojenost vyjádřili především zaměstnanci výrobního úseku.

Otázka č. 11: Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům?

Graf 17: Motivační faktory k lepšímu pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

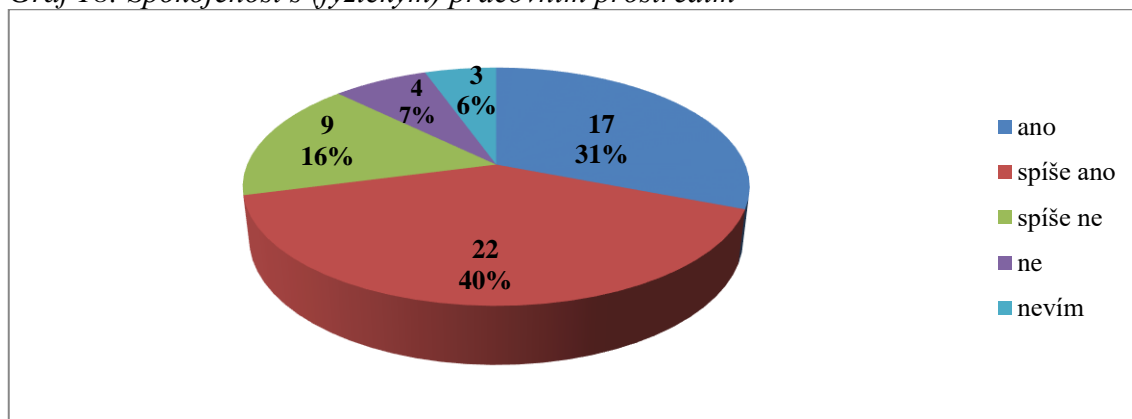
Na grafu 17 lze pozorovat, že by pracovníky společnosti vedlo k podávání lepších výkonů vyšší finanční ohodnocení, celkem tak odpovědělo 33 respondentů (47 %). Dalším faktorem je navýšení struktury zaměstnaneckých výhod, které by motivovalo k lepším pracovním výkonům 21 (30 %) z dotázaných, 13 pracovníků (19 %) by motivovalo uznání od nadřízených. Jeden z dotázaných uvedl, že by ho k vyšším pracovním

výkonům motivovaly jazykové kurzy a dva respondenti neuvedli žádnou z uvedených možností.

III. Pracovní prostředí

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s pracovním (fyzickým) prostředím, ve kterém pracujete?

Graf 18: Spokojenost s (fyzickým) pracovním prostředím



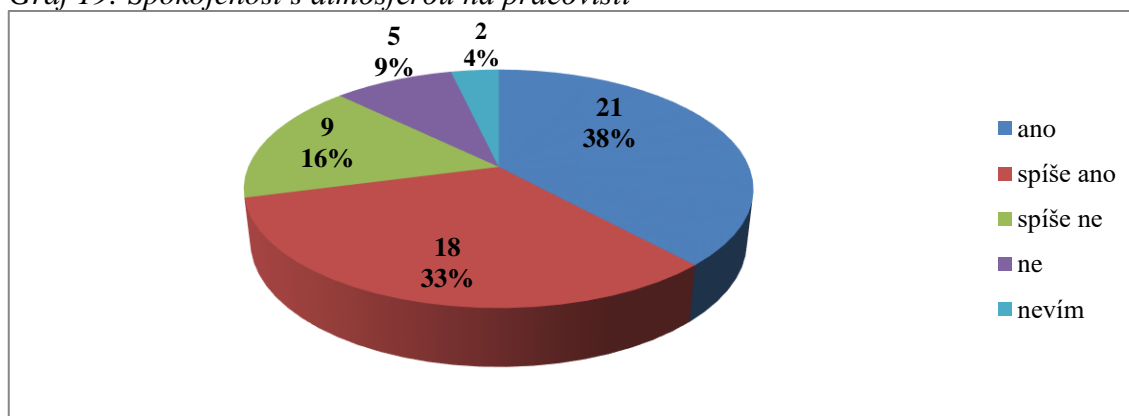
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 zkoumala spokojenost pracovníků s fyzickým pracovním prostředím ve smyslu rozmístění budov a hal v areálu, jejich vybavenost či uspořádání kanceláře.

Ukázalo se, že 17 (31 %) z dotázaných je spokojeno, 22 (40 %) je spíše spokojeno. Pozitivních odpovědí bylo dohromady 39 (71 %) a můžeme říci, že většina zaměstnanců je s tímto pracovním prostředím spokojena. Negativně na tuto otázku odpovědělo 13 (23 %) respondentů, z čehož 9 (16 %) je spíše nespokojeno a pouze 4 (7 %) je zcela nespokojeno. Pouze 3 respondenti (6 %) zvolili možnost nevím.

Otázka č. 13: Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

Graf 19: Spokojenost s atmosférou na pracovišti



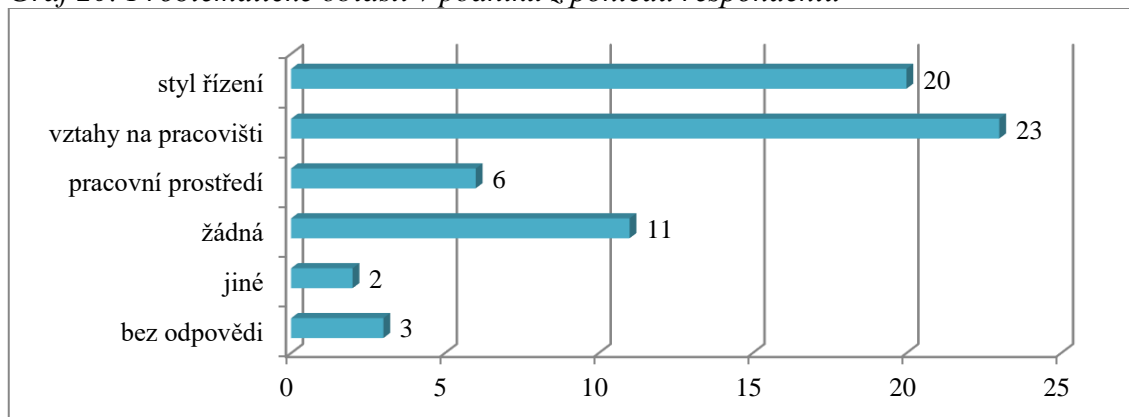
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena na zjištění spokojenosti s atmosférou na pracovišti, tedy se vztahy na pracovišti, kolektivem.

Z grafu 19 plyne, že 21 pracovníků (38 %) je spokojeno a 18 (33 %) je spíše spokojeno. Opět se zde projevila většinová spokojenost respondentů. Celkem 9 (16 %) je spíše nespokojeno, pouze 5 (9 %) z dotázaných vyjádřilo svou absolutní nespokojenost s atmosférou na pracovišti. Dále 2 (4 %) dotázaní odpověděli možností nevím.

Otázka č. 14: Která oblast je z Vašeho pohledu problematická?

Graf 20: Problematické oblasti v podniku z pohledu respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

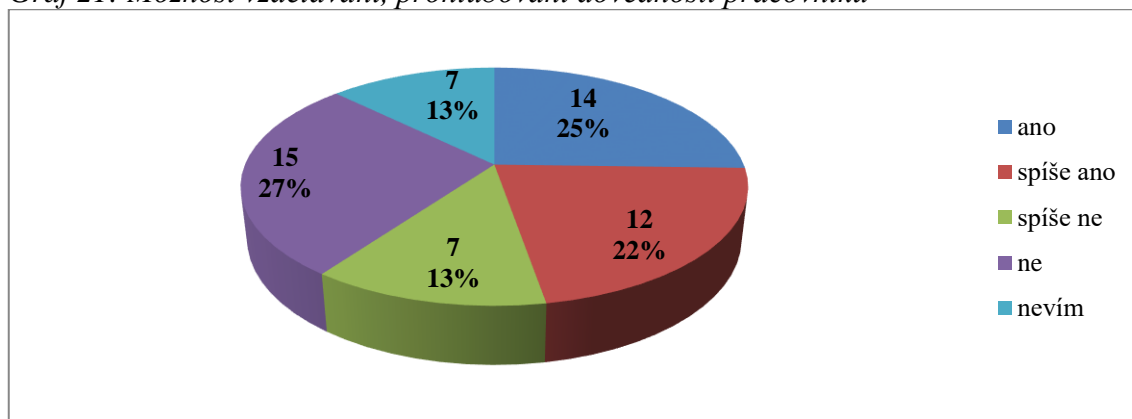
Ačkoliv z předchozí otázky vyplynulo, že jsou zaměstnanci s atmosférou na pracovišti spokojeni, v této otázce zvolili jako nejvíce problematickou oblast právě vztahy na pracovišti, celkem tuto oblast zvolilo 23 dotázaných. Styl řízení je další poměrně problematickou oblastí, kterou tak označilo 20 pracovníků. Žádnou problematickou oblast v podniku shledává 11 respondentů. Pracovní prostředí hodnotí jako problematické pouze 6 z dotázaných pracovníků. Z pozice managementu byla uvedena jako pro-

blematická oblast zaměstnanci, konkrétně málo zaměstnanců, další jinou odpovědí byla uvedena oblast dodavatelů. Tři pracovníci nezvolili ani jednu z možností.

IV. Vzdělání a rozvoj

Otázka č. 15: Je Vám nabízena možnost vzdělávání, prohlubování dovedností pro Vaši práci?

Graf 21: Možnost vzdělávání, prohlubování dovedností pracovníků



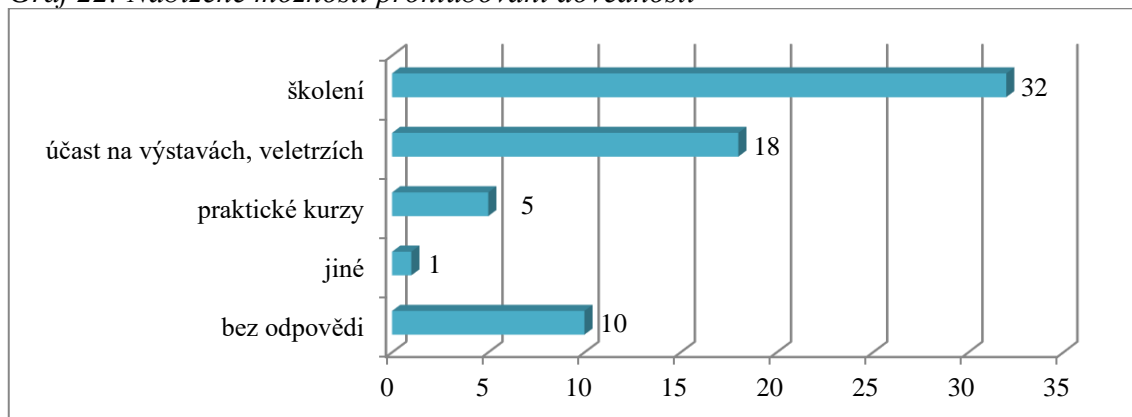
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 zkoumala oblast vzdělávání a rozvoje. Zde 14 pracovníků (25 %) odpovědělo, že je jim umožněno vzdělávání a prohlubování dovedností pro jejich vykonávanou práci, 12 (22 %) uvedlo, že jim je tato možnost spíše nabízena. Odpověď spíše ne zvolilo 7 zaměstnanců (13 %) a 15 respondentům (27 %) nemá možnost vzdělávání. Dalších 7 (13 %) zvolilo odpověď nevím.

Následující otázka zkoumá konkrétní typ prohlubování dovedností pro vykonávanou práci zaměstnanců.

Otázka č. 16: Jaký typ prohlubování dovedností je Vám umožněn?

Graf 22: Nabízené možnosti prohlubování dovedností



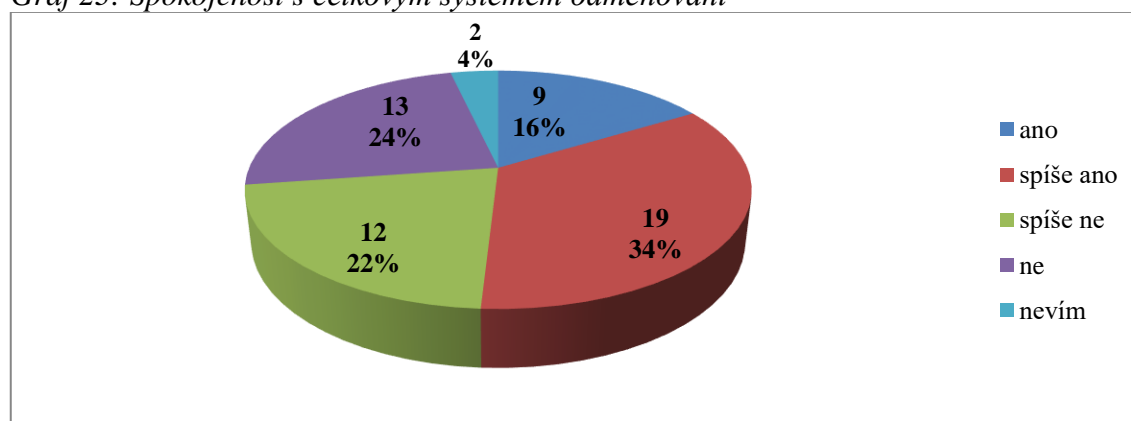
Zdroj: vlastní zpracování

Z otázky č. 16 vyplynulo, že nejčastějším typem vzdělávání či prohlubování dovedností je školení, kterých se účastní 32 pracovníků. Dalším typem vzdělávání a rozvoje, který je zaměstnancům umožněn, byla zvolena možnost účast na výstavách a veletrzích, celkem ji zvolilo 18 respondentů. Praktické kurzy má možnost navštěvovat 5 z dotázaných. Pracovník managementu má umožněno navštěvovat jazykové kurzy. Celkem 10 pracovníků nezvolilo žádnou odpověď z toho důvodu, že v předchozí otázce zvolili odpověď ne.

Výsledky dotazníku naznačují, že někteří zaměstnanci nepovažují školení jako součást vzdělávání nebo prohlubování svých dovedností.

Otázka č. 17: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v podniku?

Graf 23: Spokojenost s celkovým systémem odměňování



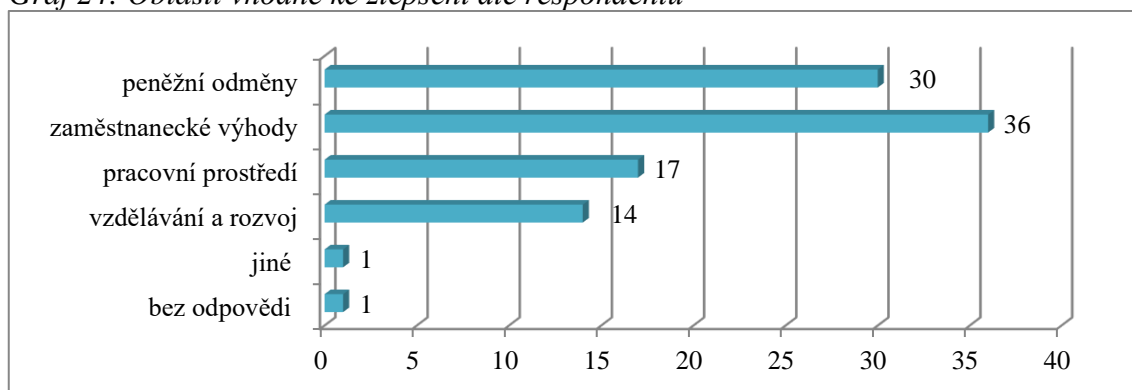
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 23 je znázorněna spokojenost dotázaných pracovníků společnosti s celkovým systémem odměňování.

Pouze 9 respondentů (16 %) je se současným systémem odměňování spokojeno a 19 (34 %) spíše spokojeno. Svou spokojenost zde vyjádřilo 28 zaměstnanců (50 %). Dalších 12 (22 %) je spíše nespokojeno a 13 (24 %) není spokojeno, celkem negativně odpovědělo 25 respondentů (46 %). Dva pracovníci ohodnotili tuto otázku odpovědí nevím.

Otázka č. 18: Kterou oblast by bylo podle Vás vhodné zlepšit?

Graf 24: Oblasti vhodné ke zlepšení dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku zkoumala názor pracovníků společnosti na to, kterou oblast by bylo vhodné zlepšit. Odpovědi na otázku č. 10, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod, byly z 51 % negativní a naznačily tak, že je tato oblast problematická. Proto výsledek z této otázky není překvapující. Celkem 36 pracovníků zvolilo zaměstnanecké výhody jako oblast, kterou by bylo vhodné zlepšit. O něco méně by si přáli zaměstnanci zlepšit peněžní odměny. Dále 17 z dotázaných uvedlo, že by se mělo zlepšit pracovní prostředí. Vzdělání a rozvoj by zlepšilo 14 respondentů. Žádnou oblast pro zlepšení označil jeden pracovník a jiný uvedl, že by bylo vhodné zlepšit možnost stravování.

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 18 dle pracovního zařazení

	Management (8)		Administrativa (9)		Výroba (38)	
	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %	absolutní četnost	relativní četnost %
Peněžní odměny	4	50	1	11	25	66
Zaměstnanecké výhody	3	38	7	78	26	68
Pracovní prostředí	4	50	3	33	10	26
Vzdělání a rozvoj	4	50	4	44	6	16
Jiné	-	-	1	11	-	-
Bez odpovědi	-	-	-	-	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 zobrazuje skutečnost, že jak pracovníci administrativy, tak i pracovníci výroby volili nejčastěji zaměstnanecké výhody jako oblast, kterou by bylo vhodné zlepšit. Tomuto zjištění odpovídá i výsledek otázky č. 10, která byla zaměřena na spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod. Oblast peněžních odměn by zlepšili nejčastěji pracovníci výroby a také 50 % pracovníků managementu. Pracovní prostředí se nejeví jako zvlášť potřebná ke zlepšení, ale 50 % pracovníků managementu tvrdí, že by bylo vhodné tuto oblast zlepšit. Vzdelání a rozvoj je další oblastí, kde by jak vedoucí pracovníci, tak pracovníci administrativy, uvítali změnu k lepšímu.

4.5 Doporučení na zlepšení současného stavu

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že s aktuálním systémem odměňování je spokojeno pouze 28 respondentů (50 %). Dále bylo zjištěno, že jsou v podniku oblasti, které by bylo potřeba z důvodu zvýšení spokojenosti zaměstnanců zlepšit. Jelikož byl dotazník zaměřen na zkoumání čtyř částí, budou ke každé oblasti doporučeny kroky, které by mohly vést ke zvýšení efektivnosti mzdového a motivačního systému analyzovaného podniku.

4.5.1 Produktivita práce

Analyzovaná produktivita práce od roku 2015 klesá a nevyvíjí se žádoucím směrem. Stojí za tím především fakt, že došlo v dané oblasti podnikání k nasycení trhu a výkony společnosti tak poklesly. Nicméně se podniku daří optimalizovat své náklady a snaží se propad produktivity práce zmírnit. Současným cílem je minimálně udržet své výkony na stejné úrovni bez větších výkyvů.

S ohledem na situaci na trhu je důležité si udržet stávající zákazníky a dále hledat nové příležitosti.

4.5.2 Mzdové ohodnocení

Na základě analýzy zavedeného mzdového a motivačního systému lze soudit, že vzhledem k vykonávaným činnostem jsou v podniku logicky zvoleny formy odměn, systém je spravedlivý a zaměstnanci stabilizovaní.

Průměrná hrubá mzda se za rok 2017 v podniku pohybovala nad průměrem mezd v Jihočeském kraji, ale i v celé České republice. S tím souvisí i fakt, že 36 pracovníků (65 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je se současným mzdovým ohodnocením spokojeno. Zároveň ale 30 respondentů (55 %) označilo peněžní odměny jako oblast, kterou by bylo vhodné zlepšit. Nicméně vzhledem k faktu, že pouhé zvyšování mzdy nemá ve smyslu motivace vysoký význam, zaměstnanci si na novou výši mzdy zvyknou a budou následně požadovat další zvýšení, je vhodnější se zaměřit na jiné oblasti, kde se dá spokojenost a motivace zaměstnanců zvýšit. Zvýšení mzdy není vhodné ani z pohledu produktivity práce, která má od roku 2015 klesající charakter.

Současný stav této oblasti lze shrnout jako pozitivní, tudíž v tuto chvíli není relevantní navrhnout opatření ke zlepšení.

4.5.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Se současným systémem zaměstnaneckých výhod je spokojeno pouze 21 respondentů (38 %). Vzhledem k faktu, že by 21 (30 %) z dotázaných více motivovalo navýšení struktury těchto výhod, lze konstatovat, že tato oblast nabízí vysoký potenciál pro změnu.

Jak naznačují výsledky dotazníkového šetření, ne všichni aktuální benefity využívají či strukturu zaměstnaneckých výhod znají. Příčinou může být i skutečnost, že některé z výhod považují za standard.

Doporučení

V podniku by mělo být provedeno dotazníkové šetření zaměřené pouze na zaměstnanecké výhody. Analýzou by se určily benefity, které zaměstnancům vyhovují, mají o ně zájem nebo naopak. Dále by zde byl prostor pro zjištění konkrétních benefitů, které by byly pro zaměstnance přínosné a zvyšovaly tak jejich motivaci a spokojenost. Na základě výsledků by vedení podniku provedlo nezbytné změny v tomto systému.

Proces zavedení doporučení

Nabízí se dvě varianty, jak by podnik mohl provést průzkum mezi zaměstnanci.

a) Vlastním zajištěním

Průzkum by vyžadoval především změnu v náplni práce pracovníků divize 1 – Komunikace a personál – vytvoření relevantního dotazníku, distribuce dotazníků zaměstnancům, vyhodnocení výsledků, navržení změn a jejich předání vedení podniku.

Náklady na provedení šetření by tak byly zahrnuty ve mzdových nákladech pracovníků, kteří by se touto problematikou zabývali.

b) Využitím outsourcingu

K provedení dotazníkového šetření by mohl podnik využít externí firmu, která by poskytla odborné zajištění průzkumu.

Dle průzkumu trhu se cena za provedení odvíjí od počtu zaměstnanců daného podniku. V případě analyzovaného podniku by se náklady na odborné provedení průzkumu spokojenosti s benefity pohybovaly v rozmezí od 25.000,- do 30.000,- Kč.

4.5.4 Pracovní prostředí

Jak naznačují výsledky dotazníku, vztahy na pracovišti a styl řízení byly označeny jako nejvíce problematické, a proto by bylo vhodné situaci řešit. Zdrojem problému může být neefektivní způsob komunikace napříč organizací, kterou způsobují například nedostatečné komunikační schopnosti vedoucích pracovníků, obavy z otevřené komunikace nebo nedostatek času.

Informovanost pracovníků je zajištěna prostřednictvím tabule. Ta je umístěna na viditelném místě ve výrobní hale, kde probíhají i celofiremní porady, na nichž vedení společnosti sděluje zaměstnancům důležité informace. Z tohoto důvodu lze tuto oblast označit za dostačující.

Díky neformální akci, která se uskutečňuje na konci každého roku, mohou zaměstnanci lépe navázat kontakt s pracovníky jiných divizí nebo pracovních úrovní. Nicméně pro zefektivnění komunikace především vedoucích pracovníků se svými podřízenými lze doporučit následující.

Doporučení

Návrhem ke zlepšení komunikace je zavedení pravidelného pololetního hodnocení a pohovorů s pracovníky, čímž bude možné se zaměřit na přínosy konkrétního pracovníka či na jeho případné nedostatky. Rozšířila by se tak osobní forma komunikace a vzhledem k tomu, že se měsíční pracovní výsledky odrážejí ve mzdě, měli by pracovníci za odvedené výkony získávat pravidelně zpětnou vazbu. Tím by byli motivováni pro podávání lepších výkonů do následujících období.

Zaměstnanci by v rámci pololetního hodnocení prováděli sebehodnocení a sami si uvědomili své přínosy za dané období. Hodnotitel by provedl hodnocení ve vztahu ke splnění stanovených cílů a o celkových výsledcích by dále pracovníka informoval. Pro pracovníky by forma pochvaly či uznání od nadřízeného znamenala určitou motivaci k odvádění lepších pracovních výsledků. Hodnocení by se týkalo pracovníků na všech úrovních.

Proces zavedení doporučení

Změny v této oblasti vyžadují především změnu v náplni práce vedoucích pracovníků a pracovníků divize 1 – Komunikace a personál, kteří by měli svěřené úkoly týkající se pravidelných pohovorů a hodnocení, a to konkrétně vytvoření dotazníku pro

vedoucí pracovníky, který by sloužil k hodnocení jejich podřízených a dále i dotazník zaměřený na sebehodnocení zaměstnance.

Jednotliví vedoucí divizí a úseků by takto pravidelně hodnotili své podřízené zaměstnance a samotní vedoucí by byli ohodnoceni výkonným ředitelem. V rámci tohoto hodnocení by zaměstnanec také ohodnotil sám sebe.

Náklady tohoto opatření nelze konkrétně vyčíslit. Jejich poměrná část bude zahrnuta ve mzdových nákladech, protože toto doporučení navyšuje pracovní náplň zaměstnanců, kteří za odvedenou práci dostávají mzdu.

4.5.5 Vzdělání a rozvoj

Rostoucí význam sebevzdělávání a rozvoje potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. O další vzdělávání mají zájem především pracovníci managementu a administrativy, ale ani pracovníci výroby nejsou výjimkou.

Zaměstnavatel dbá na pravidelné a dostatečné zvyšování kvalifikace všech svých pracovníků. V divizi 5 - Kvalita a kvalifikace – společně referent růstu personálu a referent vzdělávání vypracovávají a zajišťují dokončení osobního programu růstu každého spolupracovníka podle potřeb podniku a možností spolupracovníka, proto lze tento systém vzdělávání označit jako adekvátní.

Jelikož byl za kritickou oblast označen i nízký počet potřebně kvalifikovaných uchazečů, potenciálních zaměstnanců, lze v souvislosti se vzděláním a rozvojem navrhnout následující. V případě, že by byla v podniku neobsazená pozice, řešením by mohlo být zaučení a přeškolení stávajícího pracovníka na potřebné pracovní místo. Náklady tohoto opatření by zahrnovaly výdaje na přeškolení, které by mohlo být uskutečněno přímo na pracovišti kvalifikovaným pracovníkem či formou odborných kurzů.

Výsledky dotazníku naznačily, že ne se všemi oblastmi v podniku jsou zaměstnanci spokojeni. Systém benefitů a styl řízení se řadí mezi nejkritičtější oblasti.

5. Závěr

Existuje několik strategií, jak bude podnik odměňovat a motivovat své zaměstnance. Systém by měl odměňovat pracovníky jednak za odvedenou práci, ale měl by také zaměstnancům poskytovat pocit, že jsou součástí organizace. Lidský kapitál je totiž nejcennější položkou každého podniku a spravedlivé odměňování a efektivní motivace pracovníků je jedním z klíčových faktorů pro dosažení úspěchu společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat současný mzdový a motivační systém zvoleného podniku a doporučit opatření, která by vedla k vyšší efektivnosti současného stavu. Zvoleným podnikem byla středně velká účetní jednotka AGRIO MZS s.r.o., která se zabývá výrobou a opravami zemědělských strojů, a to konkrétně postřikovači.

Literární rešerše shrnuje problematiku mezd, mzdového systému, motivace pracovníků a produktivity práce tak, aby se lépe porozumělo analýze mzdového a motivačního systému, která je provedena v praktické části. Na základě zjištěných dat a rozboru dotazníku jsou na závěr uvedena doporučení na zlepšení současného stavu.

Dle vypočtených hodnot produktivity práce se podnik od roku 2015 nevyvíjí žádoucím směrem. V souvislosti s nasycením trhu zemědělských strojů došlo v roce 2016 k poklesu provozních tržeb. Očekávání vyšších zakázek z důvodu dvouletého dotačního programu na zemědělskou techniku, který byl vyhlášen v Polsku, zapříčinilo to, že bylo do podniku přijato sedm nových zaměstnanců. Nově se v podniku 3 zaměstnanci podílí přímo na samotném vývoji postřikovačů. Pro zvýšení produktivity práce by se měl podnik zaměřit na udržení současných zákazníků, vyhledávání nových příležitostí a zefektivňování výroby.

Sběr dat pro zpracování praktické části proběhl na začátku roku 2018. Dotazníkový průzkum se uskutečnil v rámci celého podniku a respondenti byli jak z oblasti managementu, tak z administrativy a největší část tvořili pracovníci výroby. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká – 71 %, to znamená, že z průměrného počtu 78 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 55 pracovníků. Dotazník byl sestaven tak, aby zkoumal čtyři oblasti – oblast mzdového ohodnocení (peněžních odměn), zaměstnaneckých výhod (benefitů), pracovního prostředí a vzdělání a rozvoje.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že 49 dotázaných zaměstnanců (89 %) je s vykonávanou prací spokojeno. Spokojenost s výší mzdy vyjádřilo 36 (65 %) z dotázaných pracovníků. Zároveň ale 30 respondentů (55 %) označilo peněžní odměny

jako oblast, kterou by bylo vhodné zlepšit. Průměrná hrubá mzda činila ve sledovaném podniku za rok 2017 31.246,- Kč a pohybovala se nad celorepublikovým průměrem. Současný stav mzdového ohodnocení lze hodnotit pozitivně a žádné změny nejsou v tuto chvíli nutné. Vzhledem ke klesající produktivitě práce není vhodné navyšovat mzdy, nýbrž je lepší se zaměřit na zlepšování v jiných oblastech.

Celkem 32 dotazovaných (58 %) odpovědělo, že se jejich pracovní výsledky odrážejí ve mzdě. Ale pouze 15 respondentů (27 %) uvedlo, že na svou pracovní výkonnost dostává pravidelně zpětnou vazbu.

Dotázaní zaměstnanci analyzovaného podniku vyjádřili největší nespokojenost, a to 55 %, se zaměstnaneckými výhodami a rovněž tuto oblast označili nejčastěji jako oblast, kterou by bylo vhodné zlepšit. Nejvíce by pracovníky k podávání lepších výkonů motivovalo vyšší finanční ohodnocení, konkrétně 33 (47 %) dotázaných, dále 21 respondentů (30 %) uvedlo navýšení struktury zaměstnaneckých výhod a 13 (19 %) by motivovalo uznání od nadřízených. Vedení společnosti by mělo vzít v potaz, že se požadavky zaměstnanců s dobou mění, a proto by měli nabídnout určité spektrum výhod, které by bylo pro pracovníka motivační. Vhodným řešením je provést analýzu současného stavu benefitů, které by zjistilo, jaké ze stávajících výhod zaměstnancům vyhovují či nevyhovují a jaké nové benefity by ocenili.

Podle dotazníkové šetření jsou většinou respondenti s pracovním prostředím, a to jak s fyzickým, tak i se vztahy na pracovišti, spokojeni. Přesto by si ale 23 dotazovaných (42 %) přálo vztahy na pracovišti zlepšit. O něco méně respondentů požaduje změnu ve stylu řízení. Tyto dvě oblasti spolu souvisí, proto je nutné je řešit současně. Doporučením je zavedení pravidelného pololetního hodnocení a pohovorů s pracovníky. Tím by došlo ke zlepšení komunikace a vztahů vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Zaměstnanci by si díky tomu lépe uvědomili své silné a slabé stránky, což by mohlo napomoci v jejich dalším pracovním rozvoji.

Zaměstnavatel dbá na pravidelné a dostatečné zvyšování kvalifikace všech svých pracovníků. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, oblast vzdělání a rozvoje respondenti nevnímají jako problematickou. Avšak především pracovníci managementu a administrativy by v této oblasti požadovali zlepšení.

Z pohledu dotázaných pracovníků jsou nejvíce problematickou oblastí vztahy na pracovišti, následuje styl řízení. Jako třetí nejčastější odpověď respondenti uvedli, že

v podniku neshledávají žádnou problematickou oblast. Pracovní prostředí, jako problematickou oblast, vnímá pouze šest z dotázaných zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody a peněžní odměny byly nejčastěji označeny jako oblasti vhodné ke zlepšení. Jako další by respondenti zlepšili pracovní prostředí a jako poslední vzdělání a rozvoj.

Spokojenost s celkovým systémem odměňování vyjádřilo pouze 28 (50 %) respondentů. Je tedy zřejmé, že současný stav odměňování vyžaduje jisté změny, které by se měly týkat především poskytování benefitů a zlepšení vztahů na pracovišti. Změna v systému odměňování povede k vyšší spokojenosti zaměstnanců a motivaci k podávání lepších pracovních výsledků. Problematice odměňování a péče o zaměstnance by měla být věnována neustálá pozornost.

I. Summary

The object of this thesis is to evaluate the current wage payment and employee motivational systems in the chosen company, and suggest steps for its improvement. The matter of valuation is examined on AGRIO MZS s.r.o., which is engaged in manufacturing activities and service offerings.

The theoretical part is focused on the Labour Code which is the main legislation of the reward system for entrepreneurs in the Czech Republic. There are also described the reward system, forms of wage employee motivation and labour productivity in the theoretical part.

The practical part consists of a questionnaire survey and an interview with employees to analyse the reward and motivational system. In total, 55 of 78 employees participated in the survey. The questionnaire was divided into four parts: the first discussed cash rewards, the second dealt with benefits, the third focused on the workplace, and the last identified information surrounding education and skill development. The research has uncovered weaknesses in all areas, but significant weaknesses related to benefits and workplace in the context of the relationship between managers and their subordinates.

Key words: Remuneration, minimum wage, reward system, employee motivation, labour productivity.

II. Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. Armstrong, M. (2002). *Employee reward* (3rd ed.). London: Chartered Inst. of Personnel and Development.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
4. Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd.). Praha: Grada.
5. Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada.
6. Doyle, S. (2005). *The manager's pocket guide to motivating employees*. Amherst, MA: HRD Press.
7. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
8. Frey, B. S., & Osterloh, M. (c2002). *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. New York: Springer.
9. Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika: zaměstnanec, zaměstnavatel, stát: vztahy, práva, povinnosti* (3. aktualiz. vyd.). Praha: Pragoeduca.
10. Kislíngerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck.
11. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
12. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
13. Lauby J., S. (2005). *Motivating Employees*. Alexandria, VA: ASTD Press.
14. Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck.
15. Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada.
16. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.

17. Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
18. Podmoroff, D. (2016). *365 ways to motivate and reward your employees every day with little or no money* (Revised 2nd edition.). Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group.
19. Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada.
20. Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.
21. S. van Aswegen et al. (2008). *Industrial psychology 112*. Cape Town: Pearson Prentice Hall South Africa.
22. Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.
23. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
24. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
25. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
26. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
27. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
28. Vybíhal, V. (2017). *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce*. Praha: Grada.

Legislativa

29. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. (2017)

Internetové zdroje

30. Agrio: tažené postřikovače i samochoďné postřikovače [Online]. Retrieved January 21, 2018, from <http://www.agrio.cz/o-firme>
31. Přehled o vývoji částek minimální mzdy [Online]. (2017). In *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Retrieved October 20, 2017 from <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Interní zdroje podniku

Vnitřní předpis – Premiový řád, Penzijní připojištění, Sociální fond

Organizační struktura

Účetní závěrka 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

III. Seznam tabulek, grafů, obrázků

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývoj částek minimální mzdy</i>	<i>6</i>
<i>Tabulka 2: Organizační struktura divize</i>	<i>28</i>
<i>Tabulka 3: Porovnání průměrné hrubé mzdy za rok 2017</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 5 dle pracovního zařazení.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 10 dle pracovního zařazení.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 18 dle pracovního zařazení.....</i>	<i>53</i>

Seznam grafů

<i>Graf 1: Přepočtený počet zaměstnanců</i>	<i>35</i>
<i>Graf 2: Vývoj mzdové produktivity práce</i>	<i>35</i>
<i>Graf 3: Vývoj produktivity práce 1</i>	<i>36</i>
<i>Graf 4: Vývoj ročního tempa růstu mzdových nákladů a produktivity práce</i>	<i>37</i>
<i>Graf 5: Vývoj ukazatele produktivity práce 2</i>	<i>37</i>
<i>Graf 6: návratnost dotazníku</i>	<i>39</i>
<i>Graf 7: Pohlaví respondentů</i>	<i>40</i>
<i>Graf 8: Věkové složení zaměstnanců</i>	<i>40</i>
<i>Graf 9: Pracovní zařazení respondentů.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 10: Délka pracovního poměru respondentů.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 11: Spokojenost respondentů s výší mzdy</i>	<i>42</i>
<i>Graf 12: Pracovní výsledky ve mzdě respondentů.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 13: Zpětná vazba na výkon pracovníka.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 14: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací</i>	<i>44</i>
<i>Graf 15: Využívané zaměstnanecké výhody.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 16: Spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod.....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 17: Motivační faktory k lepšímu pracovnímu výkonu</i>	<i>47</i>
<i>Graf 18: Spokojenost s (fyzickým) pracovním prostředím.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 19: Spokojenost s atmosférou na pracovišti.....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 20: Problematické oblasti v podniku z pohledu respondentů</i>	<i>49</i>
<i>Graf 21: Možnost vzdělávání, prohlubování dovedností pracovníků.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 22: Nabízené možnosti prohlubování dovedností.....</i>	<i>50</i>

<i>Graf 23: Spokojenost s celkovým systémem odměňování</i>	51
<i>Graf 24: Oblasti vhodné ke zlepšení dle respondentů</i>	52

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Složky celkové odměny</i>	15
<i>Obrázek 2: Mapa areálu</i>	24
<i>Obrázek 3: Produkty podniku</i>	24

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance analyzovaného podniku

Příloha č. 1

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- do 25
- 26 – 40
- 41 – 55
- 56 a více

3. Pracovní zařazení

- management (manažer, vedoucí oddělení)
- administrativa (fakturant/ka, referent/ka, technolog)
- výroba

4. Délka pracovního poměru v podniku

- do 1 roku
- 1-3 roky
- 4-9 let
- 10 a více

5. Jste spokojen/a se svou výší mzdy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

6. Odrážejí se Vaše pracovní výsledky ve Vaší mzdě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

7. Získáváte zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost?

- ano, pravidelně
- ano, zřídka
- ne, nikdy

8. Jak hodnotíte celkovou spokojenost s Vaší vykonávanou prací?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a
- nevím

9. Jaké zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku využíváte?

- mobilní telefon
- stravenky
- dovolená navíc
- poukázky (sport, relax, aj)
- příspěvek na penzijní připojištění
- mzda navíc
- jiné.....

10. Jak jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a
- nevím

11. Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům?

- navýšení struktury zaměstnaneckých výhod vyšší finanční ohodnocení
 uznání od nadřízených
 jiné:.....

12. Jste spokojen/a s pracovním (fyzickým) prostředím, ve kterém pracujete?
(rozmístění hal v areálu a jejich vybavenost, uspořádání kanceláře)

- ano spíše ano spíše ne ne nevím

13. Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti? (kolektiv, vztahy na pracovišti)

- ano spíše ano spíše ne ne nevím

14. Která oblast je z Vašeho pohledu problematická?

- styl řízení
 vztahy na pracovišti
 pracovní prostředí
 žádná
 jiné:.....

15. Je Vám nabízena možnost vzdělávání, prohlubování dovedností pro Vaši práci?

- ano spíše ano spíše ne ne nevím

16. Jaký typ prohlubování dovedností je Vám umožněn?

- školení účast na výstavách, veletrzích praktické kurzy
 jiné:.....

17. Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v podniku?

- ano spíše ano spíše ne ne nevím

18. Kterou oblast by bylo podle Vás vhodné zlepšit?

- peněžní odměny
 zaměstnanecké výhody
 pracovní prostředí
 vzdělávání a rozvoj
 jiné:.....