Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Inovace systému odměňování zaměstnanců

Vypracovala: Bc. Monika Malíková

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

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Monika MALÍKOVÁ**
Osobní číslo:	**E17880**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Inovace systému odměňování zaměstnanců**
Zadávající katedra:	**Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout možné inovace v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova:
1. Systém odměňování zaměstnanců v podniku
2. Inovace a její druhy
3. Charakteristika vybraného výrobního podniku
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Inovace současného systému odměňování ve zvoleném podniku

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Veber, J. (2016). Management inovací. Praha: Management Press.
Locke, R. M., & Wellhausen, R. L. (2014). Production in the innovation economy. Cambridge, MA:MIT Press.
Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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

Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. dubna 2018

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 bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 31.3.2019 …….

Bc. Monika Malíková

Děkuji, vedoucímu mé diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za pomoc, ochotu a odborné vedení, které mi během psaní diplomové práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat panu Pavlu Liškovi, jednateli firmy Montela s.r.o., za poskytnutí potřebných informací a za umožnění provést ve firmě dotazníkové šetření.

INOVACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PODNIKU

Innovation of remuneration system for employees

Bc. Monika Malíková

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém celkové odměny ve firmě Montela s.r.o. a doporučit inovace, které by vedly ke zlepšení současného systému. Pro získání informací o chodu společnosti proběhla schůzka s jednatelem společnosti a bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly jistou míru nespokojenosti zaměstnanců s množstvím odvedené práce a jejím ohodnocením ve mzdě. Za další nedostatek zaměstnanci uvedli objem benefitů, které dostávají. Posledním problémem který dotazníkové šetření odhalilo, bylo, že by zaměstnanci uvítali školení v oblasti nových technologií. Proto bych navrhla následující inovace: zavedení schůzky mezi vedoucím střediska a jeho podřízenými, kde by se stanovili cíle, dále by došlo k vyhodnocování a následnému odměňování na základě splněných cílů za uplynulé měsíce. Zavést benefit ve formě sick day. A proškolit zaměstnance v novinkách v jejich oboru.

Klíčová slova: odměňování, systém celkové odměny, inovace, benefit

ABSTRACT

The objective of this thesis is to evaluate the overall remuneration system in the company Montela Ltd., and to recommend innovations that would improve the current system. In order to obtain information on the company's operations, a meeting was held with the executive manager of the company and a questionnaire survey was conducted among the company's employees. The results of the questionnaire survey showed a certain degree of dissatisfaction of employees with the amount of work done and its valuation in wages. As another shortage, the employees mentioned the amount of benefits they receive. The last problem that the questionnaire survey revealed was that employees would welcome a training in new technology. I would therefore propose the following innovations: the introduction of a meeting between the head manager and its subordinates, setting targets, evaluating and remunerating them on the basis of the objectives achieved over the past months. Introduce the benefit in the form of sick day and train employees in news of their field.

Keywords: remuneration, overall remuneration system, innovation, benefit

Obsah

1 ÚVOD ... 3

2 Odměňování ... 4

2.1 Základní informace ... 4

2.2 Formy odměňování ... 5

2.2.1 Časová mzda ... 5

2.2.2 Úkolová mzda ... 6

2.2.3 Podílová mzda ... 6

2.2.4 Smíšená mzda ... 6

2.3 Doplňkové formy odměňování ... 7

2.3.1 Provize ... 7

2.3.2 Prémie ... 7

2.3.3 Osobní ohodnocení ... 7

2.3.4 Bonus ... 7

2.3.5 Jednorázové a mimořádné odměny ... 8

2.3.6 Příplatky ... 8

2.4 Benefity ... 9

2.4.1 Příklady benefitů ... 9

2.4.2 Formy poskytování benefitů ... 10

2.5 Zaměstnanec = lidská bytost ... 10

2.6 Celková odměna ... 11

2.6.1 Význam celkové odměny ... 11

2.6.2 Model celkové odměny ... 12

3 Inovace ... 13

3.1 Druhy inovace ... 14

3.1.1 Členění inovací podle intenzity ... 14

3.1.2 Z hlediska věcného ... 14

3.2 Vlastnosti inovací ... 17

3.3 Konkurenceschopnost ... 17

3.4 Očekávání od inovací ... 18

3.5 Efektivnost inovací ... 19

3.6 Pyramida inovací dle G. Hamela ... 20

3.7 Zdroje inovací ... 21

3.8 Management inovací ... 22

3.9 Financování inovačního procesu ... 23

4 METODIKA ... 25

4.1 Cíl ... 25

4.2 Technika přípravy literární rešerše 25
4.3 Technika sběru dat 25
4.4 Metodický postup 25
4.5 Zpracování dat 26
5 PRAKTICKÁ ČÁST 27
5.1 Charakteristika podniku 27
5.1.1 Předmět podnikání činnosti 29
5.1.2 Ekonomická situace firmy 29
5.2 Model celkové odměny 31
5.2.1 I. kvadrant – peněžní odměny 31
5.2.2 II. Kvadrant – zaměstnanecké výhody (benefity) 32
5.2.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj 33
5.2.4 IV. Kvadrant – pracovní prostředí 34
5.3 Dotazníkové šetření 34
5.4 Hodnocení celkového systému odměňování a inovace na zlepšení 54
6 Závěr 56
7 ZDROJE 58
8 Seznam obrázků, tabulek a grafů 60
9 Přílohy 1

1 ÚVOD

Svět se neustále mění a s ním se mění i ekonomika a odměňování. Firma by měla zaměstnávat kvalifikované, pracovité a o práci se zajímající zaměstnance, kteří budou danou práci vykonávat kvalitně a podle přání zákazníka. Protože zaměstnanci tvoří podnik a produkt. Velmi důležité je, aby vedení dané firmy umělo své zaměstnance dobře motivovat, aby si uvědomovalo, že ne na všechny zaměstnance působí benefity stejně. Pro někoho jsou skvělým benefitem permanentky do fitness centra, pro jiného lístky do divadla či vzdělávací kurzy. Je třeba, aby si zaměstnavatel uvědomil, že každý zaměstnanec je jedinečná osobnost a že je tedy důležité k odměňování přistupovat individuálně.

Změnil se i pohled zákazníků. Dnešní spotřebitelé si přejí stále nové, lepší a výkonnější produkty, s čímž musí firma počítat. A proto se musí stát efektivnější a právě k tomu jí pomohou inovace. Jedná se o velmi důležitý proces, který se nemusí týkat pouze produktu, marketingu, ale i odměňování. Může se jednat o inovace, které budou postupné a budou danou situaci vylepšovat nebo o radikální inovaci, která udělá velký zásah ve společnosti. Důležité je, aby se firma díky inovacím stala konkurenceschopnější, než jsou jiné firmy na trhu.

Cílem mé práce je vymezit pojem systém odměňování a systém celkové odměny. Vysvětlit možnosti inovací v podniku a popsat je. V praktické části popsat vybranou firmu, jak z pohledu formy odměňování, tak z pohledu inovací a navrhnout nějaké zlepšení, které by vedlo ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

2 Odměňování

Odměňování lidských faktorů v moderním pojetí neznamená pouze plat či mzdu, nýbrž se jedná o mnohem širší pojem, který pojímá též povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované organizací. Mezi oblíbené se též zařadilo poskytování vzdělání pro zaměstnance. Těmto druhům odměny se říká, vnější odměna. Druhou složku tvoří vnitřní odměny, tj. například spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti, z dosahování cílů. Každá z těchto složek odměn má jinou formu a přesto jsou dosti propojené. Například pokud je zaměstnanec povýšen (vnější odměna), cítí se užitečný (vnitřní odměna). Další složka co ovlivňuje vnitřní odměny je vztah s nadřízeným, s ostatními pracovníky, náležité hodnocení a peněžité odměňování zaměstnanců. Kromě peněžní formy odměňování existuje i nepeněžní forma. Tyto všechny uvedené formy tvoří celkovou odměnu (Koubek, 2009).

2.1 Základní informace

Plat – Pracovník, který vykoná práci, má nárok na plat. Termín plat používáme v případě, kdy je zaměstnavatelem stát, územní samosprávní celek, státní fond, zkrátka veřejná služba. Výše platu je určena zákoníkem práce a prováděcím právním předpisem.

Mzda – Pracovník, který vykoná práci, má nárok na mzdu. Termín mzda využíváme u všech ostatních zaměstnavatelů. Zde má zákoník práce a prováděcí právní předpis pouze funkci orientační, a stanoví nejnižší sazby.

Odměna z dohody – Je ní ohodnocen pracovník, který uzavřel dohodu o provedení práce, či dohodu o pracovní činnosti (Šikýř, 2012).

Minimální mzda – Představuje nejnižší možnou odměnu, kterou může být pracovník ohodnocen za vykonanou práci. Součástí minimální mzdy není příplatek za práci v noci, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. Základní sazbu minimální mzdy najdeme v nařízení vlády (Hochman, Kottnauer, Úlehlová, 2008).

Zaručená mzda – Jedná se o mzdu, na kterou má zaměstnanec nárok podle zákoníku práce. Vždy na začátku kalendářního roku, vládní nařízení stanoví, hladinu zaručené mzdy a za jakých podmínek bude vyplácená. Tato mzda nikdy nesmí být nižší než minimální mzda (Šikýř, 2012).

Stejně jako ceny jsou výsledkem průniku nabídky a poptávky, výsledky zaměstnanosti jsou výsledkem nejen nabídky, o které se diskutovalo dříve, ale také poptávky. Zaměstnavatelé, by také měli podniknout kroky v oblasti vzdělávání, měli by být aktivnější než dříve. Kroky, které by měli zaměstnavatelé podniknout, zahrnují modernizaci svých politik v oblasti lidských zdrojů a spolupráci se svými spolupracovníky a se školami ve svém okolí, které představují novou pracovní sílu.
Firmy jsou pod značným konkurenčním tlakem. A tak se snaží o vytváření nových strategických cílů, což vede k vytvoření problémů. Obzvláště se jedná o dvě otázky. První je, že mnoho firem omezilo výcvik, který poskytují svým zaměstnancům, což je obzvláště ironické vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Během výzkumu bylo zjištěno, že pouze 22 % firem v posledních pěti letech zvýšilo své investice do formálního vzdělávání. Za druhé se ukázalo, že počáteční mzdy jsou příliš nízké (Locke, Wellhausen; 2014).

2.2 Formy odměňování

2.2.1 Časová mzda

Tato forma mzdy je využívána nejčastěji, též je označována za základní mzdovou formu. Časová mzda může mít formu hodinové mzdy, kde záleží na počtu odpracovaných hodin.

*Časová mzda = mzdová sazba * odpracovaný čas*

Nebo může mít formu měsíční mzdy. Zaměstnanec má stanovený měsíční mzdový tarif, který dostane, jestliže odpracuje celý měsíc. Pokud z nějakého důvodu určitou dobu chybí, je měsíční mzdový tarif o určitou část snížen.
Výhodou této formy je její administrativní nenáročnost a srozumitelnost.

Nevýhodou této formy je to, že nedokáže motivovat zaměstnance k lepším výkonům a tak bývá doplněna o různé odměny (Kocourek, Trylč; 2004).

2.2.2 Úkolová mzda

Je závislá na odvedené práci daného pracovníka, za splnění úkolu. Úkoly jsou definovány dvěma způsoby:

- Pomocí počtu jednotek množství nebo také mzda za kusy, které pracovník zhotovil.

*Mzda za kusy = počet jednotek množství * úkolová sazba*

- Pomocí doby, která je dána na zhotovení práce (norma).

*Mzda za normohodiny = počet hodin normovaného času * mzdová sazba*

  - Pokud zaměstnanec zhotoví výrobek dříve, než je norma výroby, může začít vyrábět další dříve a za to dostane vyšší mzdu.
  - Pokud ale nedokáže zhotovit výrobek ve stanovené normě, tak dostane mzdu ve výši násobku menšího počtu odvedených normohodin.

Tato forma je závislá na výkonu a tak se využívá převážně ve výrobě (Tomší; 2008).
Výhodou této formy je, že zaměstnance motivuje k vysokým a výjimečným výkonům.
Nevýhodu představuje vyčerpání pracovníka ze snahy o dosažení nadměrného množství výrobků a nedodržování bezpečnosti práce (Kocourek, Trylč; 2004).

2.2.3 Podílová mzda

Zaměstnavatel určí, jaký podíl (většinou v procentech) na celkovém výsledku hospodaření dostane zaměstnanec. Většinou se využívá u zaměstnanců, kteří se nějakým způsobem podílejí na tvorbě zisku. Úkolem této mzdy je motivovat zaměstnance a sloučit cíle organizace s cíli zaměstnance (d'Ambrosová, 2011).

2.2.4 Smíšená mzda

Jednotlivé formy odměňování s sebou nesou určité nevýhody, a tak se často setkáváme s jejich kombinací. Nejčastěji je využívaná časová mzda spolu s podílovou mzdou. I při kombinaci mezd nemůžeme ovlivnit pracovní podmínky, prostředí nebo třeba kvalitu

výkonů, a tak jsou tyto formy mzdy doplněny ještě o doplňkové formy odměňování, například provize, prémie, osobní ohodnocení, příplatky, odměny a další (Tomší, 2008).

2.3 Doplňkové formy odměňování

2.3.1 Provize

Jedná se o velmi pobídkovou formu mzdy, kterou lze využít hlavně u zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v obchodě a službách, a to protože v těchto odvětvích bývá mzda ovlivňována počtem prodaných produktů a počtu poskytnutých služeb. Provizi vypočítáme jako procento z obratu, tržby, zisku, nebo je určena pevná sazba (Dvořáková, 2007).

2.3.2 Prémie

Jedná se o doplňkovou formu mzdy, která doplňuje jak časovou, tak úkolovou mzdu. Prémie můžeme rozdělit na jednorázové a pravidelné. Jednorázovou prémii může zaměstnanec dostat za plnění pracovních povinností (věrnostní prémie, prémie za přítomnost).

Druhy prémií:

- Výkonnostní – podněcuje pracovníky ke zvýšení efektivnosti jejich výkonu.
- Prémie za jakost a kvalitu – vede zaměstnance k odstranění zmetků a naopak tvorbě zboží ve vyšší kvalitě.
- Prémie hospodárnosti – pobízí zaměstnance k šetření materiálu a netvoření zbytečného odpadu (Hůla; 1996).

2.3.3 Osobní ohodnocení

Výši této odměny stanovuje přímý nadřízený pracovníka a to převážně procentem ze mzdového tarifu. A to v závislosti na hodnocení pracovníka, kvalitu práce, schopnosti. Cílem je motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a k neustálému se zlepšování (Němec, Bucman, Šikýř; 2008).

2.3.4 Bonus

Jedná se o doplňkovou formu mzdy, kdy zaměstnanec dostane zaručenou mzdu plus bonus za dosažení specifických cílů. Není určeno u jakého typu zaměstnání má být bonus vyplácen, nyní se využívá převážně tam, kde je obtížnější přesně definovat pracovní

úkoly. Někdy zastupuje prémie či osobní ohodnocení. Jestliže není přesně stanoven vztah mezi výsledkem a bonusem, může to mít negativní dopad na zaměstnance, neboť tato situace vyvolá pocit nespravedlnosti (Dvořáková; 2007).

2.3.5 Jednorázové a mimořádné odměny

Cílem odměn je ohodnotit vynikající pracovní úsilí či ocenit zaměstnance za dlouholetou pracovní spolupráci u firmy. A tím ukázat zaměstnanci, že si vážíme jeho práce a věrnosti. Nejvíce využívané odměny jsou:

- odměny za vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny na dovolenou a k Vánocům (Dvořáková; 2007).

2.3.6 Příplatky

Za určitých podmínek je zaměstnanci vyplácen příplatek. Příplatek představuje náhradu za nevýhodu či ztížení podmínek při provádění práce. Druhy příplatků:

- **Příplatek za práci přesčas –** Pokud zaměstnanec bude pracovat přesčas, má nárok na mzdu plus na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Nebo se může se zaměstnavatelem dohodnout a místo příplatku přes čas si dohodnout náhradní volno, a to v takovém rozsahu, ve kterém byla práce přes čas vykonána.
- **Příplatek za práci ve svátek –** Pokud zaměstnanec bude pracovat ve svátek, má nárok na svoji mzdu plus náhradní volno ve stejném rozsahu jako odpracované dny ve svátek. Při čerpání tohoto náhradního volna zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanec se také může domluvit se zaměstnavatelem, že místo náhradního volna mu bude vyplacen příplatek ve výši 100 % průměrného platu. Jestliže svátek připadl na zaměstnancovu směnu a on kvůli tomu nepracoval, náleží mu příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku (Neščáková; 2012).
- **Příplatky za práci v sobotu a v neděli –** Jestliže zaměstnanec pracuje v sobotu nebo v neděli, tak mu ze zákona přísluší mzda plus příplatek minimálně ve výši 10 %. Zaměstnavatel může určit, že bude zaměstnancům dávat větší příplatek, ale menší nikoli.
- **Příplatek za práci v noci –** Práce v noci je počítaná od 22.00 hodin do 6.00 hodin. Pokud zaměstnanec pracuje v této době, přísluší mu kromě mzdy ještě příplatek

za práci v noci a to minimálně ve výši 10 %, zaměstnavatel může vyplatit zaměstnanci vyšší částku nikoli však nižší (Vybíhal & kolektiv; 2016).

- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí –** Je poskytován zaměstnanci v případě, že pracuje ve ztíženém pracovním prostředí. Vláda stanoví zatížená prostředí a určí výši příplatku (Hruška; 2006).

2.4 Benefity

Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Mají peněžní i nepeněžní formu.

- Peněžní – zaměstnavatel poskytne zaměstnanci peněžní částku jako zaměstnaneckou výhodu.
- Nepeněžní – jedná se o zvýhodněné či bezplatné služby pro zaměstnance.

U firem s velkou konkurencí je nemyslitelné, aby neposkytovali svým zaměstnancům benefity. Je pro ně důležité si zaměstnance udržet a ukázat mu, že oni mu dají nějakou přidanou hodnotu a to ve formě již zmíněných benefitů.

Benefity nejsou odrazem odvedené práce, zaměstnavatel dává benefity s myšlenkou péče o zaměstnance nebo jsou vypláceny na základě odpracované doby (Walker; 2003; Kociánová; 2010).

2.4.1 Příklady benefitů

- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- benefity formou odměny,
- péče o zdraví,
- rekreace, sport a kultura,
- prodej výrobků a služeb,
- odstupné a dovolená,
- stravování zaměstnanců,
- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání,
- dopravní prostředky (d'Ambrosová, 2008).

2.4.2 Formy poskytování benefitů

Plošný systém – zaměstnavatel stanoví ve vnitřním předpisu zaměstnanecké benefity, a ty pak mohou zaměstnanci čerpat. Záleží pouze na nich, zda benefity využijí či nikoli. Nevýhoda tohoto systému je, že každý zaměstnanec má jiné požadavky, a tak se zaměstnavatel nemůže každému zavděčit.

Cafeteria systém – zaměstnanec si může zvolit výhodu podle své potřeby. Tento systém může být buď částečný, nebo zcela volitelný. Částečný systém znamená, že část benefitů je zaměstnancům poskytována plošně a část si mohou zvolit. Zcela volitelný systém znamená, že je pouze na zaměstnanci jaký benefit si zvolí. Zaměstnavatel určí počet bodů pro každého zaměstnance na rok a je na nich jak s nimi naloží. Výhodou je, že zaměstnanci jsou plně spokojení, protože si mohou zvolit, jaký benefit se jim zamlouvá nejvíce. Nevýhodou je náročná administrativa (Macháček; 2010; Kociánová; 2010).

2.5 Zaměstnanec = lidská bytost

Každý zaměstnance je jedinečná lidská bytost, a tak je potřeba vysvětlit, jak a proč se ve své roli zaměstnance chovají takovým způsobem, jakým se chovají. Snad nejznámějším přínosem pro naše porozumění v oblasti chování zaměstnanců pochází z díla Douglasa McGregora. Ve své práci spojil rozsáhlé průmyslové zkušenosti s vynikající akademickou kariérou v oblasti řízení. Především je známý svými dvěma předpoklady o pracovní motivaci a chování, které označil jako „Teorie X“ a „Teorie Y“.

Předpoklady teorie X:

- průměrná lidská bytost má nelibost k práci, a pokud může, tak se práci vyhne,
- tyto zaměstnance je třeba neustále kontrolovat.

Předpoklady teorie Y:

- lidé mají práci jako přirozenou a nezbytnou součást lidské zkušenosti,
- práce je pro ně prostředkem k uplatnění znalostí,
- člověk má ctižádost a ambice.

Závěr, k němuž dospěl McGregor, spočívá v tom, že kvůli „Teorii X“, o které se tvrdí, že je založená na zjednodušeném a částečném pochopení lidí, existuje významná mezera mezi tím, co lidé dělají a dávají v práci, a to co jsou schopni dávat (Banfield & Kay; 2008).

2.6 Celková odměna

Jedná se o součet peněžních a nepeněžních komponentů odměňování. Přičemž do peněžité odměny spadá základní odměna, proměnlivá odměna, podíly na vlastnictví a zaměstnanecké výhody. Nepeněžní odměna pokrývá uznání, příležitost ke vzestupu na kariérním žebříčku a kvalitu pracovního života (Charvát; 2006).

Jiný pohled na celkovou odměnu říká, že je složen z transakční a relační odměny. Transakční odměny představují hmotné odměny, které vyplývají ze vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a jeho součástí jsou peněžní odměny. Mezi relační odměny pak spadají nehmotné odměny zaměřené na vzdělání a zkušenosti z práce. Blíže toto rozdělení v tabulce č. 1 (Armstrong; 2009).

Tabulka 1 - Složky celkové odměny

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

Zdroj: Armstrong, 2007

2.6.1 Význam celkové odměny

Větší vliv – pokud chceme dosáhnout dlouhodobějšího vlivu na motivaci, je třeba použít větší spektrum odměn.

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – k dosažení pozitivních zaměstnaneckých vztahů přispívá využívání koncepce celkové odměny, neboť díky tomu, jsou optimálně využívány relační i transakční odměny.

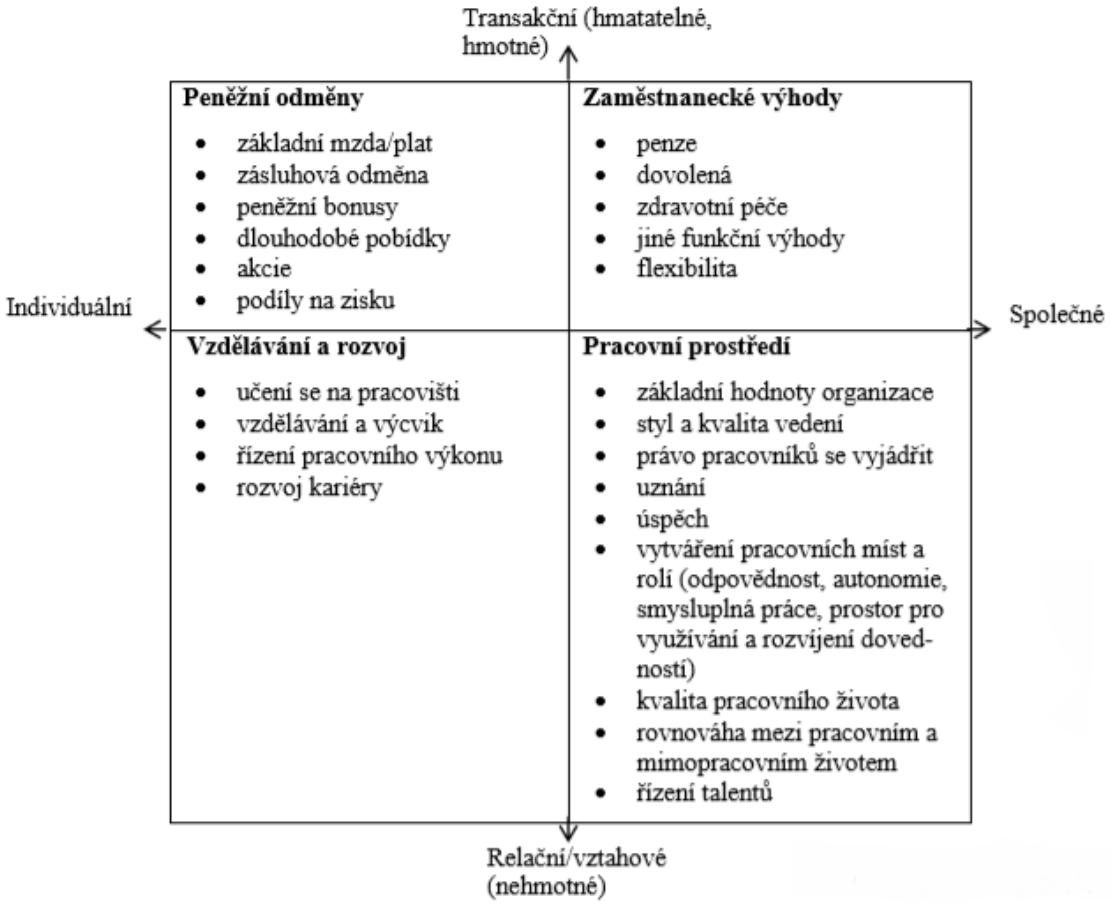
Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mají větší vliv na individuální potřeby pracovníka, a tak ho také dokáží více ovlivňovat.

Řízení talentů – relační odměny přispívají k pozitivní psychologické smlouvě a to staví organizaci do úplně jiného světla na trhu práce. Neboť tím se stává zajímavějším a obtížně napodobitelnou organizací (Armstrong; 2009).

2.6.2 Model celkové odměny

Na obrázku č. 1 si můžeme všimnout, jak Armstrong rozdělil celkovou odměnu. A to nejen na transakční (zaměstnanecké výhody, peněžní odměny) a relační (pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj), ale i na individuální (peněžní odměny, vzdělávání a rozvoj) a společné (zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí) (Armstrong; 2009).

Obrázek 1 - Celková odměna



Zdroj: Armstrong, 2009

3 Inovace

Inovace jsou nástrojem podnikatelské činnosti, jedná se o podnět, který přináší zdrojům nadání utvářet bohatství. Když se na to podíváme z blízka, tak zjistíme že „zdroj“ sám o sobě neexistuje, to až inovace ho utváří a to prostřednictvím člověka, který danému zdroji připíše ekonomickou hodnotu. Například ropa ještě před více než jedním stoletím, nebyla považována za zdroj, ale za škůdce, neboť způsobovala neúrodnost země. Úplně stejným příkladem je penicilinová plíseň, kterou lidé považovali za něco špatného, za něco proti čemu bojovali a chtěli se jí zbavit, až Alexander Fleming přišel s tím, že se nejedná o nic špatného, ale naopak přisoudil jí hodnotu velmi cenného zdroje (Drucker; 1993).

Před 1. světovou válkou J. A. Schumpeter vytvořil teorii systému inovací. Tato teorie obsahuje tvorbu nového výrobku, použití nového výrobního procesu výroby, zajištění a využití nových zdrojů surovin, prosazení a ovládnutí nového trhu, dosáhnutí změny v organizaci výroby (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005).

Schumpeter říká, že velmi úzce souvisí práce podnikatele, peníze v ekonomice a inovace. Na základě systému inovací vytvořil teorii Vývoje a hospodářského cyklu, v níž popsal důvod cyklických výkyvů ekonomiky, kterým je časová nestabilnost vzniku inovací. V ekonomice existuje období rozmachu a recese. Schumpeter uvádí ve své teorii, že období rozmachu nastává tehdy, když do ekonomiky přijdou inovace, naopak když se všechny inovace spotřebují, ekonomika se dostává do již zmíněné recese (Mlčoch; 2002).

Sám Schumpeter si uvědomil to, proč firmy tak často provádějí inovace. Je to z důvodu dosahování příjmu, protože zavedení do výroby něčeho nového, nový materiál, nové technologie, přináší podnikatelům určité výhody. Častou výhodou se stává snížení nákladů v důsledku vyšší produktivity, nebo získání monopolního postavení, což firmě umožní nastavit ceny, jaké ona chce. Nejen dosahování trvalého příjmu je důvodem k inovacím, další důvod tvoří snaha o upevnění si svého postavení na trhu, jedná se o výhodnější postavení než má konkurence (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005).

3.1 Druhy inovace

3.1.1 Členění inovací podle intenzity

Rozlišujeme dva druhy inovací:

- **Inkrementální inovace –** jedná se o malou změnu, kdy dochází k postupnému zlepšování všech procesů. Tyto inovace mohou realizovat i malé podniky, neboť není třeba velkých finančních investic, ani není třeba měnit pracovníky. Cílem této inovace je snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Tento druh inovací má i negativum a tím je, že pokud bude podnik využívat jen tento druh inovací, může dojít ke strnulosti a prohloubení propastí mezi jeho výsledky a výsledky ostatních firem.
- **Radikální inovace (diskontinuální) –** jedná se o radikální změnu. Na tento druh inovací je zapotřebí velké množství finančních prostředků, které se investují převážně do vývoje a výzkumu. Radikální inovace jsou však velmi rizikové, neboť výstupem vývoje může být výrobek, o něhož nebude mít nikdo zájem a bude neprodejný (Valenta; 2001).

3.1.2 Z hlediska věcného

V současné době je toto členění nejvíce využívané. Jedná se o členění, které bylo rozšířené o sektor služeb, marketingové a organizační inovace. Dříve byly jeho součástí jen inovace produktové a procesní.

Podnik si může zvolit celou řadu změn, které bude využívat k tomu, aby došlo ke zvýšení efektivity podniku. Základními typy inovací jsou: procesní, marketingová, produktová a organizační.

Procesní inovace

Zaměřují se na zavedení nových technologií nejen v oblasti výroby, ale i z hlediska dodavatelského řetězce. K procesním inovacím se firmy uchylují z důvodu výroby nebo dodání technologicky vyspělejších výrobků či nových výrobků, které by nebylo možné vyrobit za stávajících podmínek. A k výrobě vyspělejších výrobků je nutí (láká) snížení nákladů na materiál, snížení výrobních nákladů, snížení mzdových nákladů a postavení na trhu, lepší než má konkurence (Oslo manuál; 2005).

Procesní inovaci je nejefektivnější používat u zboží založeného na nových technologických konceptech, neboť právě u nich můžeme dosáhnout nejvyšších úspor v oblasti výrobních nákladů. Snížení nákladů na výrobu umožňuje firmě snížit ceny a tím získat větší podíl a lepší postavení na trhu než má konkurence (Synek; 2003).

Marketingová inovace

Jedná se o instalaci nové marketingové metody, jejíž součástí je i obměna obalu výrobku, propagace výrobků a jeho umístění. Cílem marketingové inovace je zvýšit prodej firmy. Toho dosáhne tím, že bude více naslouchat zákazníkům a plnit jejich potřeby. Dále tím, že uvede produkty na nový trh nebo zavedením nového produktu. Novou marketingovou metodu firma buďto převezme od jiných firem nebo si ji sama vyvine.

Marketingová inovace přináší velké změny v oblasti výrobku. Jedná se o koncept obalu výrobků, který je podstatný hlavně u výrobků, kde je vzhled důležitý, jako jsou např. potraviny a nápoje. Pokud chceme výrobek zviditelnit a propagovat dáme mu nový výrazný a přitažlivý vzhled.

Důležité je i umístění produktů, které má též marketingová inovace na starosti. Jedná se o zavedení nových prodejních kanálů (metody používané k prodeji výrobků a služeb zákazníkům). Výsledkem může být například vytvoření maloobchodních prodejen, prodej zboží skrze e-shop nebo franšízový systém.

Tvorba cen, je další metodou marketingové inovace. Cenu firma mění v souladu se změnou poptávky po výrobku.

Nedílnou součástí marketingové inovace je propagace výrobků, do níž spadá vytvoření nové koncepce propagace zboží a služeb. První velmi účinná propagace je zveřejnění a propagování výrobku ve filmech nebo využití celebritních doložení. Druhou propagací je branding, to znamená uvedení nového značkového symbolu, tím poskytneme výrobku nový obrázek a můžeme ho uvést na nový trh (Oslo manuál; 2005).

Produktové inovace

Zabývá se změnami, které jsou vázané na produkt. Cílem produktové inovace je zlepšit vlastnosti a kritéria již zaběhlých produktů a služeb, ale i zavedení úplně nových

produktů. Změny u produktů mohou být například v oblasti technických specifikací, zabudování nového softwaru, změna funkčních vlastností nebo změna materiálu. Výrobková inovace by měla vést k vyřazení zastaralých produktů a nahradit je lepšími a bezchybnějšími produkty. A tím dosáhnout lepšího podílu na trhu (Synek; 2003).

Produktové inovace používají technologie a znalosti, a to jak nové, tak v kombinaci se stávajícími. Inovace produktů znamená uvedení nových výrobku a služeb, stejně tak vylepšení stávajících výrobků a služeb. Za nové výrobky považujeme takové výrobky, které jsou odlišné od výrobků, co dříve daná firma vyráběla. Naopak vylepšené výrobky jsou takové, u nichž firma změnila materiál nebo vlastnost, která je důležitá pro zvýšení výkonu. Inovace v oblasti služeb se projevuje v jejich poskytování, například účinnost služby nebo rychlost (Oslo manuál; 2005).

Pokud dojde pouze k drobným změnám u výrobků, zejména z důvodu požadavku zákazníka, nelze mluvit o produktové inovaci, protože drobná změna nezmění design, charakteristiku produktu a celkové jádro výrobku (Veber; 2016).

Organizační inovace

Zaměřuje se na zavedení nových organizačních metod uvnitř organizace, v externích vztazích nebo v organizaci pracovišť. Organizační inovace se může projevit jako zvýšení výkonnosti organizace tím, že dojede ke snížení administrativních nebo transakčních nákladů. Nebo jako vylepšení spokojenosti na pracovišti nebo snížením nákladů na dodávku.

Pokud se bavíme o inovacích v oblasti obchodních praktik, bavíme se o změnách v organizování postupů. Například sem spadá vylepšení v oblasti sdílení informací uvnitř organizace, kterého docílíme tím, že zhotovíme databázi vyzkoušených postupů a ty pak dáme na všem přístupné místo. Jako další příklad uveďme rozvoj pracovníků a jejich udržení, toho docílíme skrze vzdělávací systémy.

I v oblasti organizování pracovišť je velmi důležité provádět inovace. Provádí se zde hlavně v oblasti rozdělování odpovědnosti a rozhodování o rozdělení práce mezi pracovní jednotky. Jako dobrá inovace se ukázala implementace organizačního modelu, neboť

rozděluje pracovníkům větší pravomoc při rozhodování a umožňuje jim přicházet s vlastními nápady. Další metodou je centralizace prací.

Pokud dojde ke změně v obchodních podmínkách firmy na pracovišti, které se ale už ve firmě využívají, tak se nejedná o organizační inovaci. Ovšem organizační změny, které zavádíme v důsledku nové manažerské strategie, jsou inovací (Oslo manuál; 2005).

3.2 Vlastnosti inovací

Jestliže se bavíme o vlastnostech inovací, máme na mysli jejich hloubku, dosah a rozsah.

Hloubka inovace – znázorňuje převratnost celé změny.

Dosah inovace – počítáme sem přeměny u dodavatelů, konečných spotřebitelů, státních orgánů a odběratelů. Jedná se o celkový proces inovace, od nápadu až po samotnou realizaci. Důležitou součástí je stanovit délku inovačního procesu, na níž působí celá řada faktorů, které způsobují prodloužení inovace. Jediným faktorem pro zkrácení inovačního procesu je technologický pokrok.

Rozsah inovace -
- dílčí inovace – ovlivňují pouze některé činnosti v podniku,
- komplexní inovace – postupně dochází k jejich rozšiřování na více činností v podniku dokonce, až na pokrytí všech výrobních činností (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005).

3.3 Konkurenceschopnost

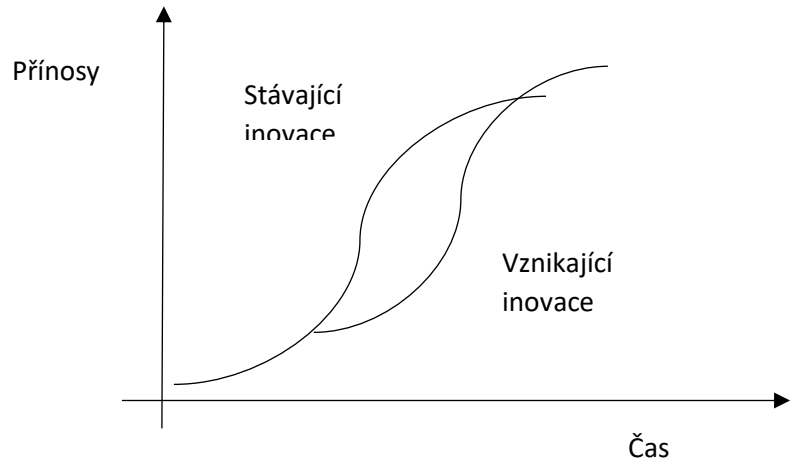
Konkurenceschopnost je důsledek využití konkurenční výhody. Konkurenční výhodu definujeme z hodnoty, kterou firma zhotovila pro své zákazníky. Jedná se o dva způsoby, tím prvním je snížení ceny rovnocenných výrobků a druhou možností je poskytnutí přidané hodnoty k produktu a tím zastíníme vyšší cenu. Jestliže se bavíme o konkurenční výhodě, musíme na organizaci pohlížet jako na celek, jehož součástí je jak vnitřní, tak vnější prostředí. Cílem managementu je přijít s inovací a zrealizovat ji tak, aby podnik získal konkurenční výhodu vůči jiným firmám (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005).

3.4 Očekávání od inovací

Z pohledu makroekonomického se od zavedení inovací předpokládá zvýšení konkurenceschopnosti. Z pohledu mikroekonomie jde hlavně o hmatatelný přínos, tím může být například zlepšení kvality, zvýšení prodeje, působení na nových trzích, snížení nákladů na materiál. Z toho vyplývá, že zavedení inovací má mít za následek zvýšení hospodářských výsledků.

Životní cyklus inovace, který znázorňuje S-křivka, zobrazuje přínos inovací v čase, viz obrázek č. 2.

Obrázek 2 - Inovační S-křivka

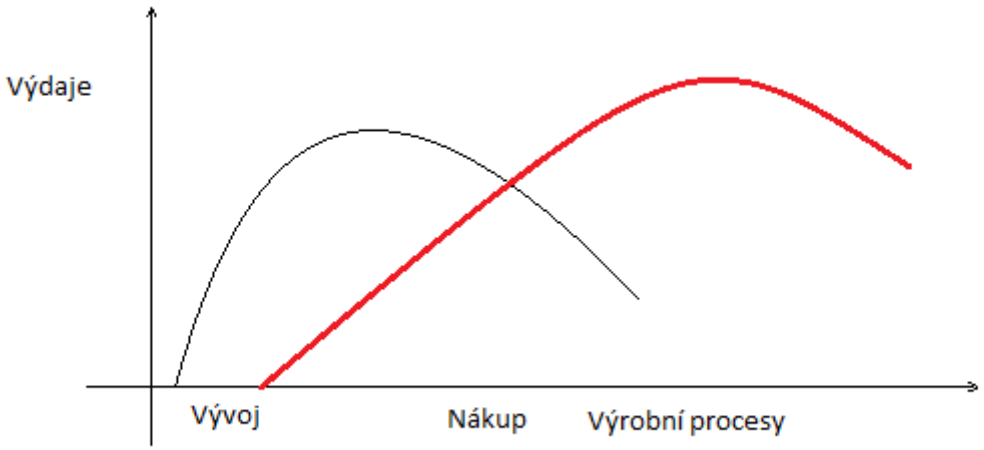


Zdroj: Veber; 2016

Z obrázku je patrné, že ze začátku mají inovace pouze malý přínos, to je zapříčiněno například tím, že se jedná o nový produkt, který ještě nezískal velké místo na trhu nebo nezískal takové množství zákazníků. Postupně dochází ke strmějšímu růstu, až zase v poslední fázi životního cyklu se přínosy snižují a je třeba přijít s novými inovacemi.

Obrázek č. 3 zobrazuje výdaje na inovace.

Obrázek 3 - Výdaje na inovace



Zdroj: Veber; 2016

Obrázek č. 3 ukazuje, že ve fázi vývoje by firma měla dát do inovací tři čtvrtiny výdajů. Pokud se bude snažit, v této časti ušetřit a uskuteční v této fázi méně výdajů, tak bude do výroby přeneseno nedokončené řešení a to může mít následky do budoucna, například reklamace, nedůvěru zákazníků v nový produkt (červená křivka).
Rizika inovací:

- načasování inovací – je třeba odhadnout ten správný čas při zavádění konkurence,
- úspěšnost inovací - jak zákazník inovovaný produkt přijme (Veber; 2016).

3.5 Efektivnost inovací

Pokud situace firmy podléhá vypořádání se s inovačním procesem v celé firmě, je obtížné určit efektivnost u každého výrobku. Dle studií většina firem určuje efektivnost inovací jako celku, a tedy jak všechny aplikované inovace pomohly k dosažení podnikových cílů. V USA byla provedena studie, která ukázala, že méně než polovina zkoumaných podniků dokáže vyčíslit podíl jednotlivých produktů na zisku.

Zda jsou přínosy vyčíslitelné či nikoli určuje hloubka inovace. U inovace evolučního charakteru je vyčíslení celkem spolehlivé, naopak u revolučních inovací je vyčíslení téměř nemožné. Nachází se zde hodně neznámých a tak, je v praxi nemožné určitě přesný přínos efektů, které představují inovaci.

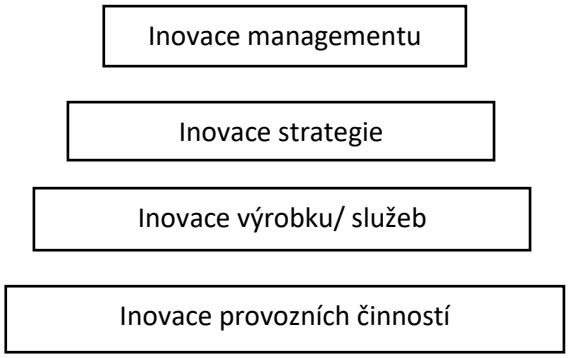
Vyjádření efektivnosti výrobků:

- **Bez jednoznačné vazby na situaci na trhu** – ukazatelé, které v tomto případě použijeme, mají jen částečnou vypovídající hodnotu o tom, jak si opravdu výrobek stojí na trhu. Máme na mysli například ukazatele poměr zisku k tržbám, produktivita práce, poměr cash flow k tržbám.
- **Vyjádření tržního úspěchu výrobku –** zde patří ukazatele jako například roční přírůstek zisku, změna podílu produktu na kapacitě trhu (Synek; 2003).

3.6 Pyramida inovací dle G. Hamela

Na obrázku č. 4 je vyobrazena pyramida inovací dle G. Hamela.

Obrázek 4 - Pyramida inovací dle G. Hamela



Zdroj: Veber;2016

Inovace managementu jedná se o inovaci, která mění cíle organizace. Působí na práci manažerů, ti začínají dělat věci stylem, který vede ke zvýšení výkonnosti firmy. Pokud dojde k velkým změnám v oblasti managementu, mohlo by to mít dopad na konkurenční výhodu firmy, ovšem ne každá inovace má tento charakter. Aby ho měla, musí být splněny tyto podmínky:

- inovace je postavena na novém názoru, který podkopává již zastaralý názor

- inovace pojímá řadu postupů a je systematická
- inovace je prvkem neustálé rychlé série objevů

Strategická inovace je inovace, která se soustředí na nastávající výzvy pro organizaci. Nejsou zde myšleny jen strategické záměry, ale jedná se i o obměny v podniku, tj. vytváření hodnot nejen pro zákazníky, jako tomu bylo doposud, ale i pro ostatní účastníky (vlastníky, zaměstnance, zákazníky).

Strategické inovace a inovace managementu se přímo týkají osoby manažera. Proto je pří hledání manažera důležité kladení důrazu na umění vést firmu a lidi vpřed. Cílem je získat pro firmu konkurenční výhodu a to se nezíská jen tím, že bude manažer přebírat nápady jiných lidí a realizovat je, ale důležité je, aby on sám s nějakými nápady přišel (Veber; 2016).

3.7 Zdroje inovací

V současné době dochází ke ztotožňování termínu inovace s high-technologií, ve skutečnosti jsou jen některé inovace s ní spojené. Uvádí se sedm možných příčin inovací.

Jako první příčina se uvádí neočekávaný úspěch nebo neúspěch či vnější událost. U této příčiny hraje velmi důležitou roli připravenost podnikatele, aby byl schopen zhotovit analýzu situace a byl schopen provést inovaci.

K rozporu, což je další ze sedmi příčin, dochází v případě neshody s ekonomickou realitou. Následkem toho dochází ke snížení ziskovosti. Dále k rozporu dochází v případě nepochopení požadavků a nároků zákazníka.

Inovaci výrobního systému považujeme za další zdroj, ovšem jen v případě, dojde-li k inovaci starého procesu díky novým znalostem.

Dalším zdrojem inovací je struktura průmyslu a trhu. Důležitými ukazateli změn jsou nové segmenty trhů, rychlý růst odvětví, propojování technologií.

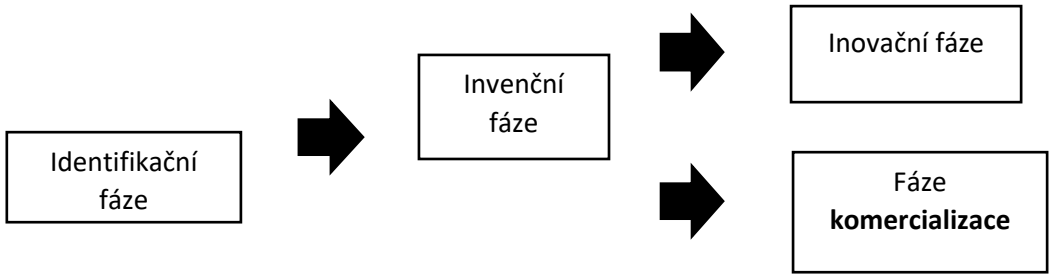
Demografické změny tvoří jeden z nejdůležitějších zdrojů inovací. Slouží k působení na to, v jakém množství kdo, kde a kdy bude nakupovat. Podniky, které se chtějí udržet na trhu, se musejí naučit přizpůsobovat těmto změnám.
Předposlední příčinou je změna postoje, pro tuto příčinu je nejdůležitější dobré načasování (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005).

Posledním zdrojem jsou pak inovace založené na nových znalostech, tento druh inovací se též jinak nazývá „superhvězdami“. Superhvězdy jsou nejvíce publikované a nejvíce financované inovace. Ne všechny inovace založené na nových znalostech jsou důležité a zlomové, ale pokud se bavíme o inovacích, které utvářeli historii, tak superhvězdy jsou na prvním místě. Odlišnost od ostatních druhů inovací tvoří charakteristické rysy: časové rozmezí, množství neúspěšných pokusů (Drucker; 1993).

3.8 Management inovací

Jedná se o souhrn činností týkající se inovací. Souhrn aktivit, které vedou k inovaci lze rozčlenit do čtyř skupin (viz obrázek č. 5).

Obrázek 5 - Fáze managementu inovací



Zdroj: Veber; 2016

Identifikační fáze – je důležité si pamatovat a řídit se tím, že nemá význam inovovat zboží, o které ve finále nebude mít zájem žádný zákazník. Tento poznatek se objevil už v šedesátých letech a to pod sloganem „Obchod již nespočívá v nalézání zákazníků pro existující výrobky, ale nalézání výrobků pro existující zákazníky“. Malé evropské státy přicházejí s novou ekonomickou diplomacií, která se soustředí na zjišťování požadavků zahraničních zákazníků. Informace, které zjistí, dále poskytují domácím podnikatelům

Invenční fáze – jedná se o velmi důležitou fázi. Říká, že nejde jen o přicházení s novými nápady, ale jde především o to dotáhnout ty nápady do konce, tedy vznik nového vědeckého poznatku, objevu. Většina programů žádá o finanční podporu, aby daný výzkum mohli provést, ale riziko takových projektů je velmi vysoké. A tak je třeba říci, že je zbytečné přispívat na výzkum a vědu bez kladení důrazu na efektivnost.

Inovační fáze – v této fázi dochází k propojení všech poznatků, a ty se dále přetvářejí do nových produktů a technologií. Každá fáze inovace je velmi riziková, ovšem tuto část bereme za více čitelnou, snáze v ní vše vidíme. Takový to druh projektů může být financován z veřejných financí především z rizikových fondů, nebo prostřednictvím přímých dotací. Tento druh se hlavně využívá u malých a středních podniků. Dalším druhem podpory může být odpočet nákladů na inovace od základu daně, tento způsob je výhodnější u rizikových inovací.

Fáze komercializace – cílem této fáze je uvést produkt na trh. Ani tato fáze není jednoduchá. Nejedná se pouze o uvedení produktu na trh. Jde o to uvést ho tak, aby už od začátku přinášel profit, abychom díky němu mohli proniknout na nový trh a získali tak nové zákazníky. Podpora z veřejných prostředků má podobu výhodných podmínek na veletrzích, například tím, že začlení produkty daného podnikatele do katalogů. Nebo pokud má podnikatel zájem o export produktů, i zde mu pomůže veřejná podpora, tím že mu poskytne exportní garanci a pojištění (Veber; 2016).

3.9 Financování inovačního procesu

Důležitou součástí inovačního procesu jsou náklady na výzkum, investice, vývoj, průzkum trhu, propagaci, distribuci. Součástí inovací tedy je i určit zdroj financování a náklady, které budou spojené s jejich získáváním.

Světové firmy investují do výzkumu a vývoje zpravidla 5–20 % ze svého obratu. Studie dokázaly, že se jedná o nejvíce efektivní způsob investování finančních prostředků. Oproti tomu české firmy investují do výzkumu a vývoje zpravidla 0,5-1 % ze svého obratu.

Podniky by měli investovat do inovací 3-5 % ze svého obratu a hlavně by to měli zveřejňovat. Stát se musí postarat o to, aby firmy reálně vytvářeli zdroje financování.

Toho docílí tím, že daňové zatížení nebude příliš vysoké. Kapitálový trh by měl být na takové úrovni, aby motivoval a lákal firmy k touze po prostředcích.

- **Přímá podpora inovačního procesu z veřejných zdrojů** – je důležité, aby inovační proces byl hlavně investován z firemních peněz, ale měl by být doplněn o finance ze státního rozpočtu. Finance ze státního rozpočtu mohou být poskytovány dvěma formami. Jednou z nich je „účelová podpora“, kterou lze poskytnout na různé projekty, ať už grantové, programové či projekty aplikovaného výzkumu. Druhou formu představuje „institucionální financování“, jedná se o podporu organizací provádějící výzkum, které byly zřízeny úřady.
- **Nepřímá finanční podpora inovačních procesů z veřejných zdrojů** – kromě financí podniku a přímých financí ze státního rozpočtu, by mohl být inovační proces investován i nepřímou podporou státu. Jedná se o snížení daňových sazeb, celních a jiných sazeb (Synek; 2003).

4 METODIKA

4.1 Cíl

Cílem mé diplomové práce bylo posoudit systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout inovace současného stavu. Tento cíl byl rozdělen na čtyři dílčí cíle, a to charakterizovat podnik, provést dotazníkové šetření, vyhodnotit dotazníkové šetření a navrhnout inovace v současném systému odměňování.

4.2 Technika přípravy literární rešerše

V teoretické části práce byly zpracovány informace z odborné a vědecké literatury zabývající se problematikou odměňování pracovníků a inovací. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury, který se nachází na samém konci práce.

4.3 Technika sběru dat

Informace pro napsání diplomové práce byly získány během konzultací s jednatelem společnosti a z vnitropodnikových spisů. Součástí diplomové práce je i dotazníkové šetření, dotazník je k vidění v příloze práce.

4.4 Metodický postup

V praktické části této práce je nejdříve charakterizován podnik Montela, s.r.o.. Dále je uveden systém odměňování v podniku. Pomocí dotazníkového šetření jsem zjisťovala spokojenost zaměstnanců podle jednotlivých kvadrantů celkové odměny. Nakonec byly navrženy možné inovace, které by měli vést ke zlepšení současného systému.
Pro popis ekonomické situace firmy byly využity následující ukazatele:

- ***výnosy celkem***
- ***náklady celkem***
- ***výsledek hospodaření za účetní období***
- ***osobní náklady***
- ***rentabilita tržeb*** *= (EBIT/ tržby) * 100*

- ***podíl osobních nákladů na celkové náklady*** *= (osobní náklady/ celkové náklady) * 100*
- ***ukazatel produktivity práce*** *= (tržby/ osobní náklady)*

Tržby jsou počítány pouze z tržeb z prodeje výrobků a služeb a z tržeb za prodej zboží.

4.5 Zpracování dat

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována do grafů a tabulek pomocí programu Microsoft Word 2010.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Charakteristika podniku

Montela s.r.o. je česká firma, která vznikla 31. prosince 1991 jako akciová společnost. Dne 15. prosince 2005 změnila svou právní formu na společnost s ručením omezeným a to na základě rozhodnutí valné hromady. Má jediného společníka a její vklad 1 500 000,- Kč je splacen v plné výši.

Obrázek 6 - Logo firmy Montela s.r.o.

Zdroj: www.montela.cz

Zabývá se výstavbou a údržbou silnoproudých a slaboproudých technologií. V průběhu svého působení se vyšplhala na důstojné postavení na trhu a to hlavně pro klienty v Jihočeském regionu.

Ve společnosti pracuje 40 zaměstnanců, kteří se skládají z dělníků, předních dělníků, mistrů, vedoucích středisek, projektových manažerů, účetní a lidmi, co připravují výrobu. Dále je firma rozčleněna do tří hlavních středisek a to servis, vnitřní a vnější stavby.

Své klienty si získává i díky své filozofii, ve které říkají, že nabízejí zákazníkovi kompletní dílo, které zákazníkovi ušetří plno práce a problémů vázaných na sladění více subdodavatelů a v neposlední řadě, také různé záruční a pozáruční spory.

V roce 2015 firma Montela s.r.o. prodala podíl na spolčenosti PCO-hlídací služba s.r.o. a v rámci fúze odštěpení se sloučením také se společností PCO-hlídací služba s.r.o. na ní přešel areál U Jeslí v Českých Budějovicích, který je pronajímán dalším společnostem. Na základě rozhodnutí společníka ze dne 12. července 2017 došlo dle projektu rozdělení odštěpením se vznikem nové společnosti ze dne 1. května 2017, k převedení části jmění firmy Montela s.r.o., na společnost Finalis s.r.o., forma společnost s ručením omezeným.

Firma Montela s.r.o. se může pyšnit mezinárodním oceněním AAA. Toto ocenění potvrzuje spolehlivost, minimální riziko při spolupráci a důvěryhodnost dané firmy. Montela s.r.o. se díky tomuto ocenění stala atraktivnějším obchodním partnerem a může spolupracovat na mezinárodních zakázkách, u nichž je důvěryhodnost klíčovým faktorem.

Obrázek 7 - Certifikát AAA

Zdroj: www.montela.cz

5.1.1 Předmět podnikání činnosti

Nabízejí komplexní činnosti stavebníkům, institucím a firmám.

Pro nemovitosti:

- Zabezpečovací signalizace (EZS) – jejím úkolem je zabezpečení budov, venkovních prostorů, apod. Díky jejímu použití dojde k signalizaci v případě narušení zabezpečených prostorů a tím se minimalizují škody, které by mohl pachatel způsobit. Tento systém může být použit samostatně nebo může být doplněn i ostrahou.
- Požární signalizace – úkolem elektronické požární signalizace (EPS) je upozornit na vznikající požár v objektu. Tento systém by měl upozornit na požár v počátečním stádiu a dovolit tak zlikvidovat požár hned v počátku. Čímž se ušetří škody na životech a majetku.
- Kamerové systémy – jsou instalovány na místa, kde je třeba pozorovat prostranství, pohyb osob a snížit tím riziko kriminality. Dalším případem pro umístění kamer jsou výrobní provozovny a to z důvodu sledování výrobních provozů a pracovních postupů.
- Telefonní, datové a optické sítě – strukturované kabeláže jsou součástí všech moderních zón, obchodních center, bank… Napomáhá k vysokorychlostnímu přenosu digitálního či analogového signálu, používá se tedy pro připojení telefonu k ústředně či počítačů k síti.
- Rozhlasové audio systémy – je využíván k vysílání informací, hudebních kulis, reklamních spotů, nebo též evakuační rozhlas v případě požáru.

5.1.2 Ekonomická situace firmy

V následující tabulce č. 2 je zobrazen ekonomický vývoj společnosti Montela, s.r.o. za posledních pět let (2013 – 2017).

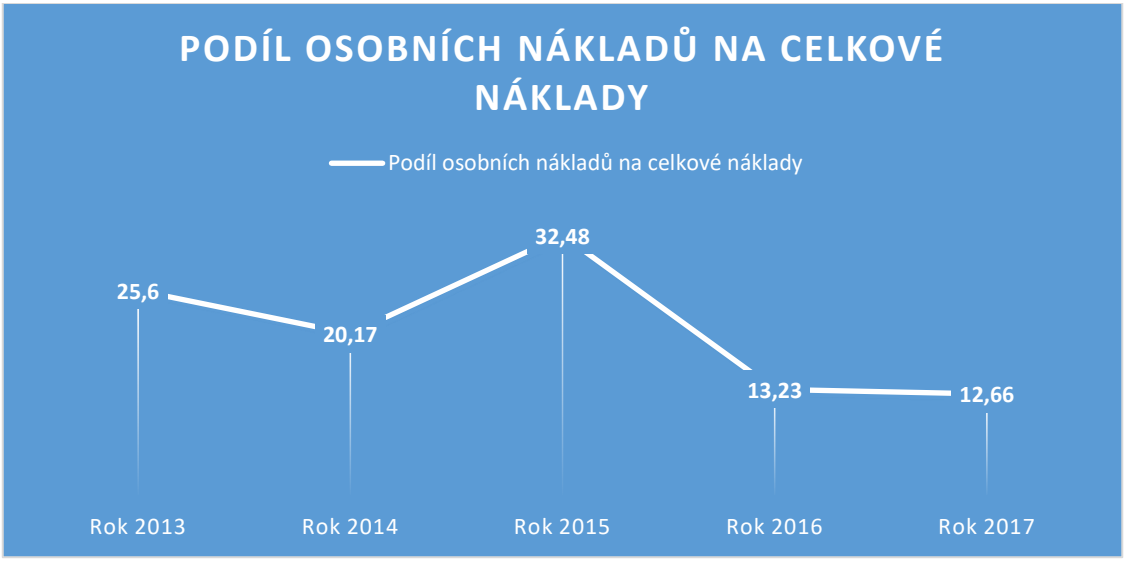
Tabulka 2 - Ekonomická situace firmy

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem (tisíc korun českých)	60539	85313	80764	116881	129886
Náklady celkem (tisíc korun českých)	56835	77413	49556	115388	124289
Výsledek hospodaření za účetní období (tisíc korun českých)	3704	7900	31208	1493	5597
Osobní náklady (tisíc korun českých)	14546	15613	16094	15265	15737
Rentabilita tržeb (%)	11,04	11,51	62,87	3,18	8,37
Podíl osobních nákladů na celkové náklady (%)	25,60	20,17	32,48	13,23	12,66
Ukazatel produktivity práce (tisíc korun českých)	4,0984	5,3091	3,1386	3,1012	4,4567

Zdroj: Justice.cz/ vlastní výpočty

Pokud se podíváme v tabulce č. 2 na první řádek výnosy celkem, můžeme si všimnout, že se podniku ekonomicky daří.

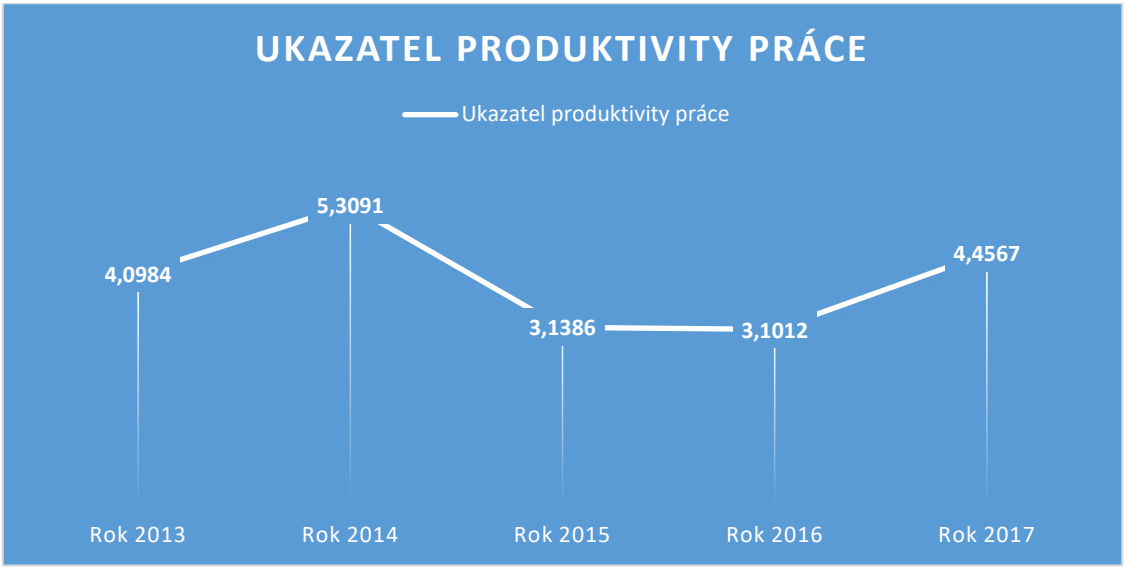
Graf 1 - Podíl osobních nákladů na celkové náklady v %



Zdroj: Justice.cz

Z grafu č. 1 můžeme vidět, že podíl osobních nákladů na celkové náklady klesá, což je pro firmu pozitivní.

Graf 2 - Ukazatel produktivity práce v tis. Kč



Zdroj: Justice.cz

Z grafu č. 2 je patrné, že ukazatel produktivity práce má velké výkyvy, ale můžeme si všimnout pozitivního růstu v posledním roce.

5.2 Model celkové odměny

Firma využívá systém odměňování, který je dále popsán a rozčleněn do jednotlivých kvadrantů modelu celkové odměny.

5.2.1 I. kvadrant – peněžní odměny

Celková peněžní odměna v této firmě je tvořena základní mzdou, odměnami a příplatky.

Základní mzda

Ve firmě pracuje 40 zaměstnanců a každý má jinou kvalifikaci a funkci ve firmě, čemuž je uzpůsobena i základní mzda. Základní mzda dělníků je ve výši 140 Kč/hod. Základní mzda mistrů, vedoucích středisek, projektových manažerů, přípravy výroby a účetních je stanovena individuálně podle toho, na jaké výši se společně domluví.

Příplatky

Příplatky za práci v sobotu a neděli - pokud je třeba, zaměstnanci pracují i o sobotách a nedělích. V tomto případě zaměstnanci dostávají mzdu, která jim náleží, plus příplatek a to ve výši 10 %.

Příplatek za práci přesčas – jestliže bude zaměstnanec pracovat přesčas, dostane mzdu plus příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Nebo se se zaměstnavatelem dohodne a dostane náhradní volno.

Odměny

Zaměstnanci dostávají odměny podle zisku jednotlivých středisek. Středisko vnitřních staveb dosáhne určitého zisku, z něhož se vezme podíl ve výši 20 %, který se rozdělí mezi zaměstnance, kteří na těchto stavbách pracovali. Dělí se v poměru 10 % pro dělníky a 10 % pro vedoucí středisek. To samé u střediska vnějších staveb.

5.2.2 II. Kvadrant – zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnancům jsou poskytnuty určité benefity, které jsou nedílnou součástí celkové odměny.

Stravenky

Povinností zaměstnavatele je poskytnout zaměstnancům ve všech směnách stravování, jak ho bude financovat a provádět záleží na něm. V této firmě je zavedeno, že zaměstnanci dostávají stravenky ve výši 110 Kč, jedná se o téměř nejvyšší možnou výši stravenky. Zaměstnavatel přispívá na stravenky částkou 60 Kč.

Cestovní náhrady

Dle zákoníku práce, má zaměstnanec, vyslaný na pracovní cestu, právo na náhradu nákladů. Vyhláška vydaná Ministerstvem práce a sociálních věcí udává minima a maxima těchto náhrad. V této firmě je bráno jako benefit to, že vždy vyplácí maximální možnou náhradu.

Vzdělávání zaměstnanců

Finance poskytované na vzdělávání, které zaměstnanec nutně nepotřebuje k výkonu práce, jsou brány jako poskytování zaměstnaneckých výhod. Firma poskytuje zaměstnancům příplatek a to ve výši 50 % na výuku anglického jazyka.

Mobilní telefon

Jedná se o benefit, který nepřísluší každému zaměstnanci. Mobilní telefon je poskytnut pouze zaměstnanci, který ho potřebuje k výkonu své práce, proto ho mají například mistři, přední dělníci, řidiči.

Volná pracovní doba

Nejedná se o moc často využívaný benefit. Ačkoli pokud někdo potřebuje, není problém po domluvě, popřípadě smluvně upravit pracovní dobu. Je to také závislé na počtu a typu zakázek.

Vánoční večírek

Příjemným bonusem je každoroční večírek pořádaný před Vánoci, kdy se sejde většina zaměstnanců.

5.2.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je pro firmu velice důležitý, jelikož v této oblasti je důležité a nezbytné zaměstnávat kvalifikované a certifikované zaměstnance. Tím se firma stává zajímavější a žádanější na trhu.

Především firemní technici jsou posíláni na určitá školení. Po jeho úspěšném absolvování získají certifikát, který je velmi důležitý a vždy se předkládá při předávání stavby. Existuje mnoho školení a každý certifikát platí pouze určitou dobu, a proto se školení pořádají každý jeden rok či každé dva roky.

Pokud by některý ze zaměstnanců potřeboval dostudovat vysokou školu, bylo by mu to umožněno, aniž by kvůli tomu musel čerpat dovolenou. Zároveň firma poskytuje možnost vyučení některým svým zaměstnancům, kterým patřičné vzdělání chybí.

5.2.4 IV. Kvadrant – pracovní prostředí

Firma má sídlo v Českých Budějovicích, kde se nachází řada kanceláří, které jsou vybaveny vším, co zaměstnanci ke své práci potřebují. Většinou tyto kanceláře využívá pouze účetní a technička. Ostatní zaměstnanci jsou převážně na stavbách, kde pracují s moderní technologií a kvalitními stroji. Na nákup a obnovu strojů, svářeček, měřiček je každý rok vynaloženo 1 500 000 Kč.

Běžná pracovní doba je 8 hodin plus 0,5 hodin na oběd. Tato pracovní doba je zpravidla dost individuální podle potřeb staveb. Někteří zákazníci si žádají, aby se pracovalo o víkendech, jiní aby se začalo pracovat brzo ráno a končilo později večer.

5.3 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Montela s.r.o. pracuje v současnosti 40 zaměstnanců – 26 dělníků, 5 stavby vedoucích, 3 mistři, 2 vedoucí středisek, 1 projektový manažer, 3 administrativní pracovníci.

Zaměstnancům byl předložen dotazník se sedmnácti otázkami zaměřenými na oblasti celkového odměňování a na spokojenost zaměstnanců s odměnami. Dotazník byl vyplněn třiceti čtyřmi zaměstnanci.

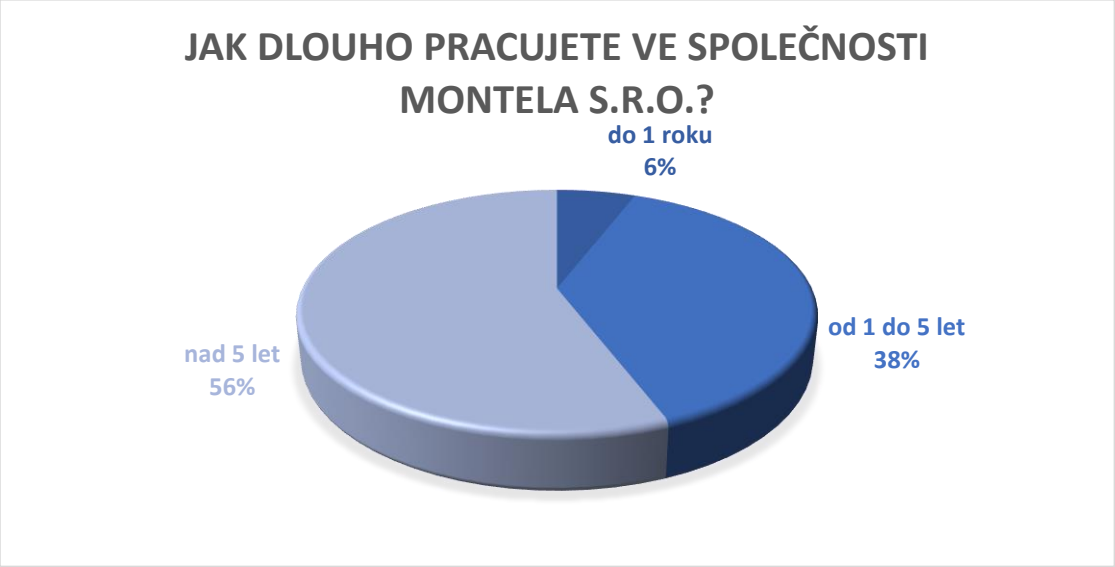
Vyplněné dotazníky byly zpracovány a bylo provedené zhodnocení celkové situace v podniku.

Dotazník začínal otázkami všeobecného charakteru, jako je otázka, jak dlouho pracují ve společnosti, jaký je věk a pracovní pozice respondentů.

1. **Jak dlouho pracujete ve společnosti Montela s.r.o.?**

Ze zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník a zúčastnili se tak dotazníkového šetření je většina (56 %) ve firmě zaměstnána po dobu delší než 5 let. Respondentů pracujících ve firmě od 1 do 5 let je 38 % a ostatní, to jsou pouze dva zaměstnanci (6 %) pracují ve firmě méně než rok. Toto rozdělení je znázorněno v grafu č. 3.

Graf 3 - Jak dlouho pracujete ve společnosti Montela s.r.o.



Zdroj: Vlastní šetření

2. Jaký je Váš věk?

V grafu č. 4 si můžeme všimnout, že nejvíce je zastoupena věková skupina 41 a více let a to 56 %, dále se jedná o věkovou skupinu 27 – 40 let a to 35 %, nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18 – 26 let a to je pouze 9 % (což jsou 3 zaměstnanci).

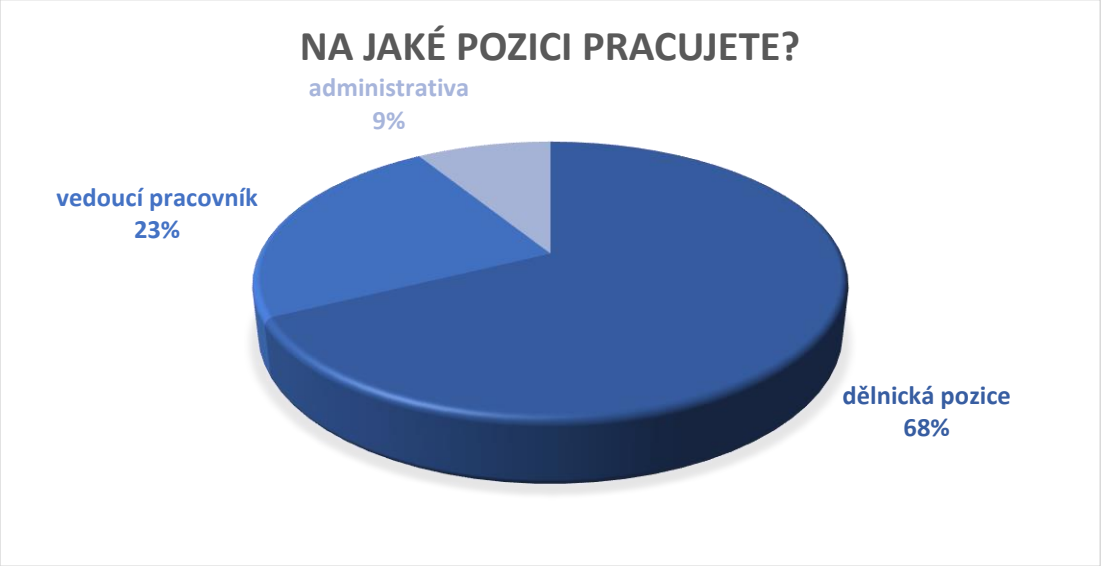
Graf 4 - Jaký je Váš věk

Zdroj: Vlastní šetření

3. **Na jaké pozici pracujete?**

V této společnosti je nejvíce zaměstnanců na pozici dělník (68 %), druhou nejčetnější pozicí je vedoucí pracovník (23 %), v administrativě pracují pouze 3 zaměstnanci (9 %), jak si můžeme všimnout v grafu č. 5.

Graf 5 - Na jaké pozici pracujete



Zdroj: Vlastní šetření

I. kvadrant – peněžní odměny

4. **Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?**

Otázka č. 4 se dotazuje na spokojenost se mzdovým ohodnocením a její výsledky jsou shrnuty v graf č. 6. Můžeme vidět, že nikdo nezaškrtl možnost „ano“, tedy že by byl úplně spokojen, možnost „spíše ano“ zaškrtlo 44 % respondentů, variantu „spíše ne“ 38 % respondentů, variantu „ne“ 12 % respondentů a zbylých 6 % zaměstnanců odpovědělo „nevím“. Z toho nám vyplývá, že 50 % zaměstnanců je ve firmě nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením.

Graf 6 - Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením

Zdroj: Vlastní šetření

V tabulce č. 3 vidíme spokojenost se mzdovým ohodnocením dle jednotlivých pozic. U vedoucích pozic evidujeme odpovědi spíše kladné a to v 75 % případů, naopak u dělníků je vidět nespokojenost a to v 60,87 % kde odpověděli „spíše ne“ a „ne“.

Tabulka 3 - Otázka č. 4

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	v %
Ano	0	0	0	0	0	0
Spíše ano	7	30,43	6	75	2	66,67
Spíše ne	12	52,17	0	0	1	33, 33
Ne	2	8,7	2	25	0	0
Nevím	2	8,7	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

5. Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

Odpovědi na otázku, zda se odrážejí výsledky práce ve mzdě zaměstnanců, jsou zobrazeny v grafu č. 7. Je zde vidět, že možnost „ano“ zvolil pouze jeden člověk (3 %) a možnost „spíše ano“ 13 dotazovaných (47 %), z toho plyne, že 50 % respondentů odpověděli pozitivně na tuto otázku. 29 % dotazovaných odpovědělo „spíše ne“ a 9 % „ne“ a zbytek (12 %) zaškrtl možnost, že neví.

Graf 7 - Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě

Zdroj: Vlastní šetření

Shrnutí otázky, zda se odrážejí výsledky práce zaměstnanců v jejich mzdě, je vidět v tabulce č. 4, kde jsou odpovědi rozděleny podle pracovních pozic. Zaměstnanci v administrativě souhlasí s tím, že se jejich práce odráží v jejich mzdě. Polovina dělníků má pocit, že se jejich práce odráží ve mzdě a polovina nikoli. Z vedoucích pracovníků si většina myslí, že je jejich práce zobrazena jejich mzdou.

Tabulka 4 - Otázka č. 5

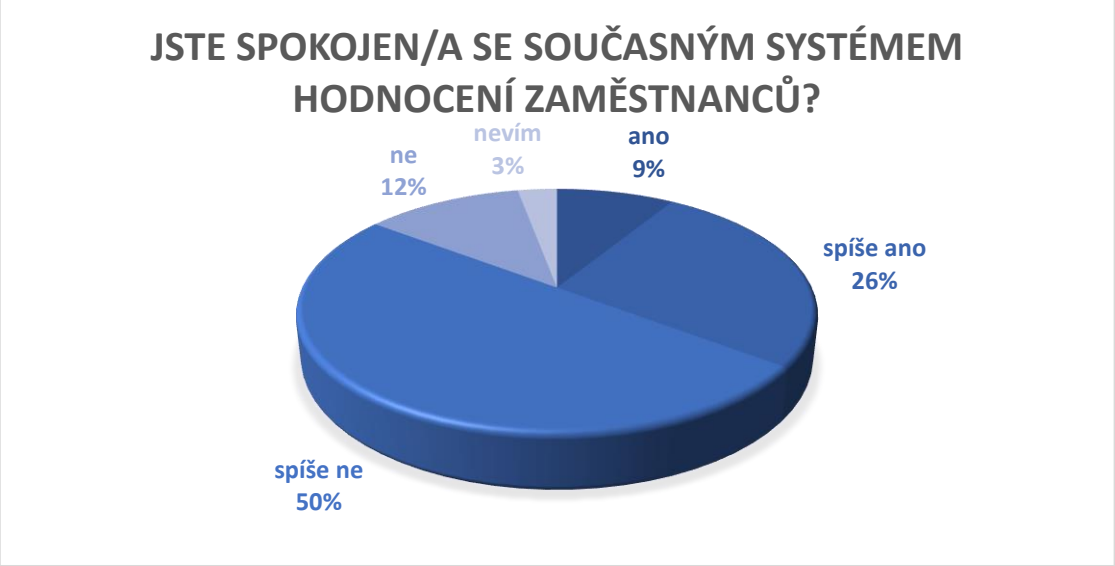
Odpovědi	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	1	4,35	0	0	0	0
Spíše ano	9	39,13	4	50	3	100
Spíše ne	7	30,44	3	37,5	0	0
Ne	3	13,04	0	0	0	0
Nevím	3	13,04	1	12,5	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

6. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

Shrnutí otázky číslo 6 je zobrazeno v grafu č. 8 a vyplývá z něj, že 62 % zaměstnanců není spokojena se systémem hodnocení, neboť 50 % zaškrtlo odpověď „spíše ne“ a 12 % odpověď „ne“. Možnost „spíše ano“ vyplnilo 26 % zaměstnanců a „ano“ 9 %. Jeden zaměstnanec nedokáže určit, zda je se současným systémem hodnocení spokojen.

Graf 8 - Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 5 nám ukazuje spokojenost se současným systémem hodnocení dle jednotlivých pozic, můžeme si tedy povšimnout, že převážně dělníci (69,57 %) jsou spíše nespokojeni. Dále z tabulky vyplývá, že 50 % vedoucích pracovníků je spokojeno a 50 % nespokojeno.

Tabulka 5 - Otázka č. 6

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	3	13,04	0	0	0	0
Spíše ano	3	13,04	4	50	2	66,67
Spíše ne	13	56,53	3	37,5	1	33,33
Ne	3	13,04	1	12,5	0	0
nevím	1	4,35	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

7. **V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?**

Odpovědi na otázku číslo 7 nám dávají inspiraci, v jaké oblasti by mělo dojít ke zlepšení. 56 % dotazovaných zaškrtlo možnost zlepšení „individuální přístup k hodnocení“. Zbylých 44 % respondentů zaškrtlo, že by mělo dojít ke změně „přesně stanovit požadavky na práci“. Možnost „jiné“ nikdo nevyužil. Celé toto rozdělení vidíme na grafu č. 9.

Graf 9 - V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní šetření

V tabulce č. 6 je znázorněno, v čem by zaměstnanci přivítali změnu. Dělníci by chtěli změnu v oblasti individuálního přístupu k hodnocení, to samé by uvítali zaměstnanci na pozici v administrativě. Vedoucí pracovníci by chtěli jak změnu v individuálním přístupu k hodnocení, tak přesně stanovit požadavky na práci.

Tabulka 6 - Otázka č. 7

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Individuální přístup k hodnocení	13	56,52	4	50	2	66,67
Přesně stanovit požadavky na práci	10	43,48	4	50	1	33,34
Jiné	0	0	0	0	0	0

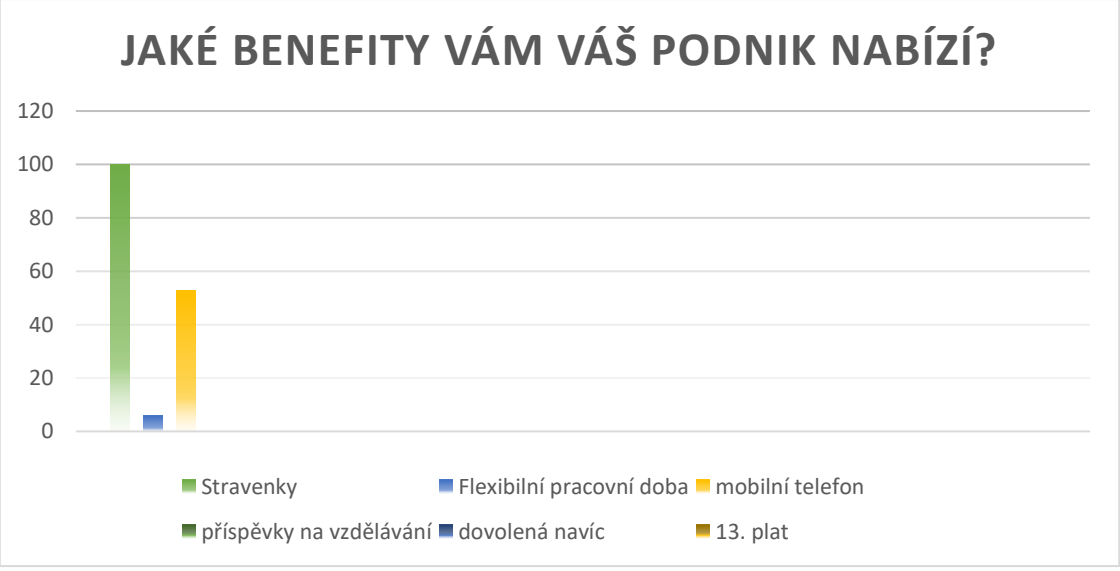
Zdroj: Vlastní šetření

II. Kvadrant – zaměstnanecké výhody

8. Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí?

V grafu č. 10 je zobrazeno jaké benefity zaměstnanci dostávají, všech 34 respondentů odpovědělo, že dostávají stravenky. 53 % zaměstnanců má služební mobilní telefon. Pouze dva zaměstnanci (6 %) využívá flexibilní pracovní dobu.

Graf 10 - Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí



Zdroj: Vlastní šetření

Z následující tabulky (tabulka č. 7) je patrné, že všichni zaměstnanci bez rozdílu pozic dostávají stravenky, flexibilní pracovní dobu využívají jen dva dělníci. Není to tak, že by nikomu jinému nebyla poskytnuta, ale nikdo další o ní neprojevil zájem. Benefit ve formě mobilního telefonu na dělnické pozici využívá 43,48 %, jedná se o vedoucí dělníky, s nimiž musí být mistři v kontaktu. Zaměstnanci na pozici vedoucího mají téměř všichni mobilní telefon. A v oblasti administrativy má pouze jeden zaměstnanec mobilní telefon.

Tabulka 7- Otázka č. 8

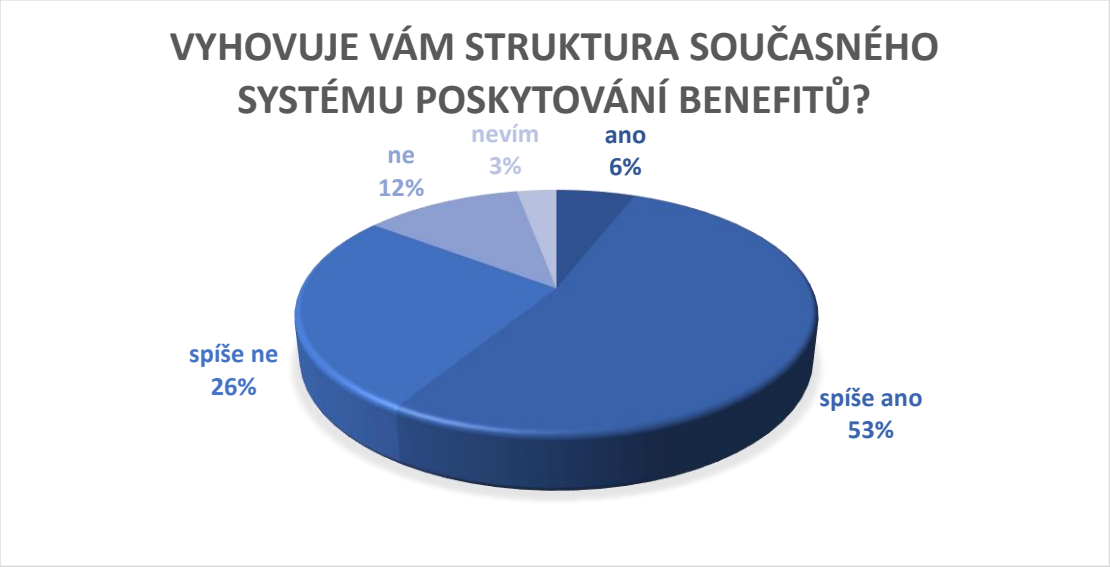
Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Stravenky	23	100	8	100	3	100
Dovolená navíc	0	0	0	0	0	0
Mobilní telefon	10	43,48	7	87,5	1	33,33
Příspěvky na vzdělávání	0	0	0	0	0	0
13. plat	0	0	0	0	0	0
Flexibilní pracovní doba	2	8,7	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

9. Vyhovuje Vám struktura současného systému poskytování benefitů?

Odpovědi na otázku zda zaměstnancům vyhovuje současná struktura systému poskytování benefitů je znázorněna v graf č. 11, pouze dva respondenti (6 %) odpověděli, že jsou spokojení, dále 53 % dotazovaných zaškrtlo možnost „spíše ano“, většina lidí je tedy spokojena se současným systémem. Ale 38 % respondentů zaškrtlo u této otázky „spíše ne“ a „ne“. Jeden respondent nedokázal určit, zda je spokojen.

Graf 11 – Vyhovuje Vám struktura současného systému poskytování benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud by nás zajímalo, jak jsou se strukturou poskytovaných benefitů spokojeni jednotlivé pracovní pozice, můžeme se podívat do tabulky č. 8. Zaměstnanci v oblasti administrativy jsou úplně spokojeni s tímto systémem, naopak v oblasti dělnické je polovina lidí spíše spokojena a polovina není. Většina zaměstnanců z vedoucích pozic je spíše spokojena.

Tabulka 8 - Otázka č. 9

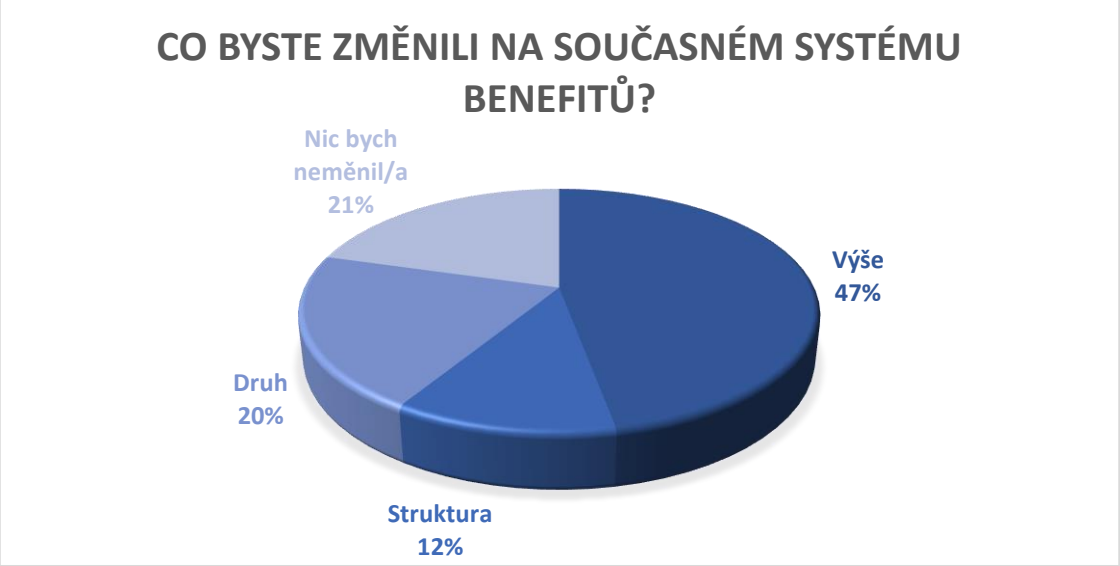
Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	0	0	0	0	2	66,67
Spíše ano	11	47,82	6	75	1	33,33
Spíše ne	7	30,43	2	25	0	0
Ne	4	17,39	0	0	0	0
nevím	1	4,36	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

10. Co byste změnili na současném systému benefitů?

V této otázce respondenti vyjádřili názor, jaká oblast by se podle nich měla zlepšit. Téměř polovina respondentů (47 %) odpovědělo „výše“, na druhém místě se umístil „druh“ (20 %) spolu s možností, že by zaměstnanec nic neměnil. A pouze 12 % respondentů odpovědělo, že by chtěli změnit strukturu. Odpovědi jsou zobrazeny v grafu č. 12.

Graf 12 - Co byste změnili na současném systému benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na otázku co byste změnili na současném systému benefitů rozdělené podle vykonávané pozice jsou zobrazeny v tabulce č. 9. Vidíme, že 56,52 % dělníků si přeje změnit současný systém benefitů hlavně o výši, naopak zaměstnanci v administrativě si nemyslí, že je třeba něco měnit. U zaměstnanců na vedoucích pozicích se objevili všechny nabízené možnosti, tedy změna výše, druhu, struktury i možnost neměnit nic.

Tabulka 9 - Otázka č. 10

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Strukturu	3	13,04	1	12,5	0	0
Výši	13	56,52	2	25	1	33,33
Druh	5	21,74	2	25	0	0
Nic bych neměnil/a	2	8,7	3	37,5	2	66,67

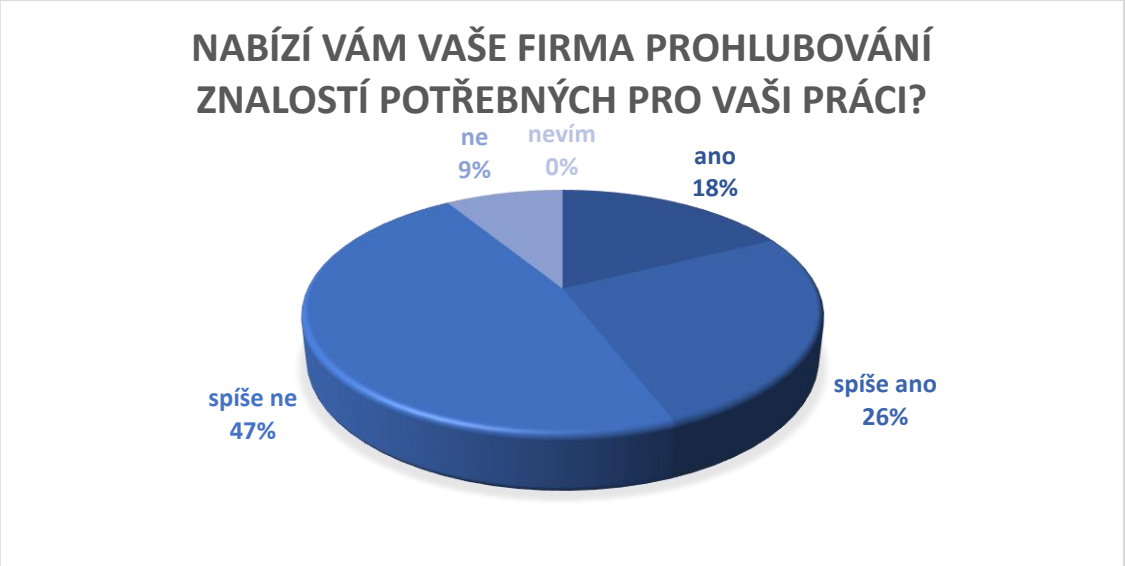
Zdroj: Vlastní šetření

III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj

11. Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí potřebných pro Vaši práci?

Pokud se podíváme na graf č. 13, zjistíme, že téměř polovina zaměstnanců si myslí, že jim firma nabízí prohlubování potřebných znalostí. 18 % respondentů odpovědělo „ano“ a 26 % „spíše ano“ a 56 % dotazovaných odpovědělo „ne“ a „spíše ne“.

Graf 13 - Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí potřebných pro Vaši práci



Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky č. 10 je patrné, že dělníci nedostávají potřebné vzdělávání k jejich práci, neboť 65,22 % odpovědělo na tuto otázku záporně. Oproti tomu zaměstnancům v administrativě je poskytováno veškeré potřebné prohlubování znalostí, které ke své práci potřebují. U vedoucích pozic to není jednoznačné, polovina odpověděla kladně a polovina záporně.

Tabulka 10 - Otázka č. 11

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	3	13,04	2	25	1	33,33
Spíše ano	5	21,74	2	25	2	66,67
Spíše ne	12	52,18	4	50	0	0
Ne	3	13,04	0	0	0	0
Nevím	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

12. Jaký typ získávání nových znalostí byste ocenili?

Graf č. 14 nám zobrazuje odpovědi na otázku, jaký typ získávání nových znalostí by zaměstnanci ocenili. Ukázalo se, že by byl veliký zájem o vzdělávání formou školení, v dotazníku tuto možnost zaškrtlo 44 % respondentů. Další, velmi žádanou variantou, jsou technické kurzy, o níž projevilo zájem 38 % respondentů, zbylých 18 % zaměstnanců by chtěli využít jako formu vzdělávání sebevzdělávání.

Graf 14 - Jaký typ získávání nových znalostí byste ocenili

Zdroj: Vlastní šetření

Rozdělení odpovědí na tuto otázku podle pozic je přehledně zobrazeno v tabulka č. 11. Můžeme si všimnout, že technické kurzy by hlavně ocenili dělníci, oproti tomu školení by rádi využili zaměstnanci na vedoucích pozicích a v administrativě.

Tabulka 11 - Otázka č. 12

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Školení	8	21,74	4	50	3	100
Sebevzdělávání	5	34,78	1	12,5	0	0
Technické kurzy	10	43,48	3	37,5	0	0

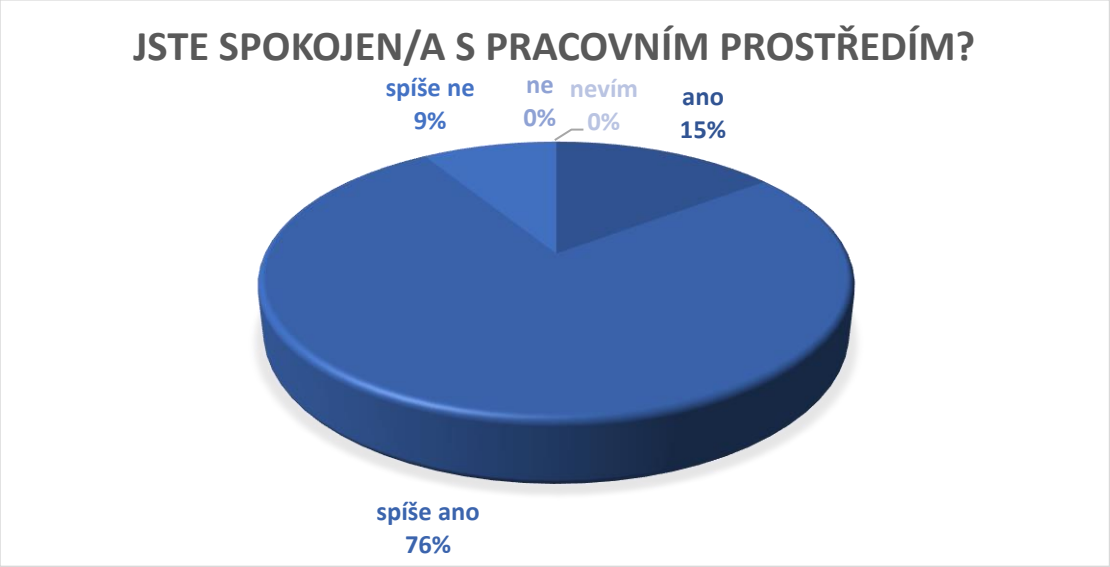
Zdroj: Vlastní šetření

IV. Kvadrant – pracovní prostředí

13. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných (91 %) kladně. Pouze 9 % respondentů zaškrtlo odpověď „spíše ne“. Odpovědi jsou zobrazeny v grafu č. 15.

Graf 15 - Jste spokojen/a s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka mířená na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, je rozepsána podle odpovědí jednotlivých pozic v tabulka č. 12. Je vidět, že zaměstnanci v administrativě a na vedoucích pozicích jsou spokojeni. Dělníci jsou též ve větší míře spokojeni, pouze 13,04 % z nich odpovědělo, že spíše spokojeni nejsou.

Tabulka 12 - Otázka č. 13

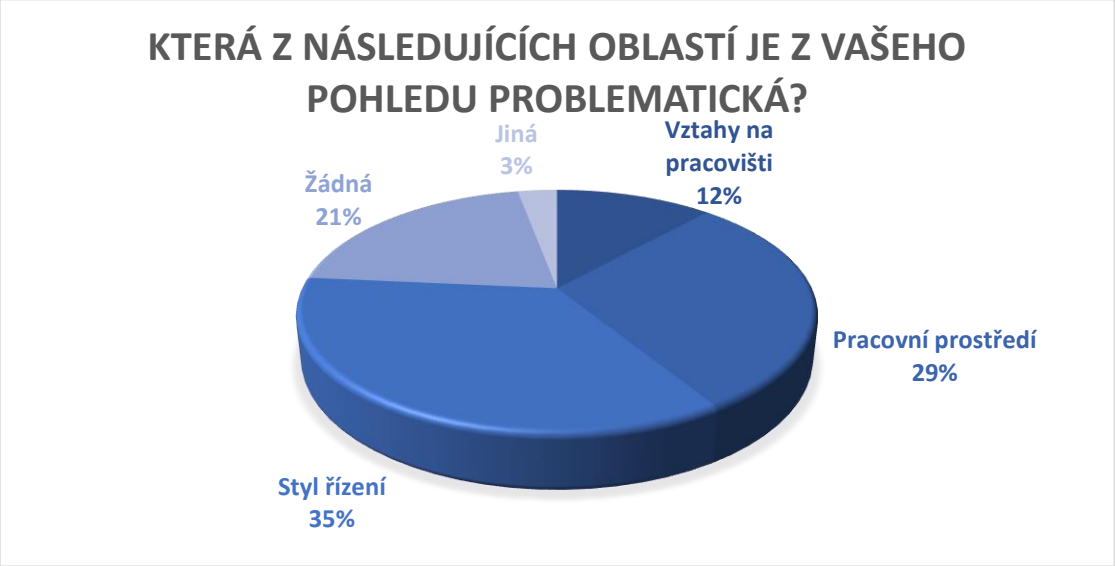
Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	8,7	3	37,5	0	0
Spíše ano	18	78,26	5	62,5	3	100
Spíše ne	3	13,04	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0
nevím	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

14. Která z následujících oblastí je z Vašeho pohledu problematická?

V grafu č. 16 si můžeme povšimnout, že nejčetnější odpověď na otázku, která oblast je ve firmě problematická, bylo „styl řízení“, odpovědělo tak 35 % zaměstnanců, další nejčastější odpovědí (29 %) bylo „pracovní prostředí“. Výjimkou nebyla ani odpověď, že jim žádná oblast problematická nepřijde, odpovědělo tak 21 % dotazovaných, 12 % respondentů zaškrtlo jako problematickou oblast „vztahy na pracovišti“ a jeden zaměstnanec (3 %) odpověděl možnost „jiná“.

Graf 16 - Která z následujících oblastí je z Vašeho pohledu problematická



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud se podíváme do tabulky č. 13, zjistíme, jak vypadají jednotlivé odpovědi podle pracovních pozic. Zaměstnanci v oblasti administrativy jsou názoru, že žádná oblast ve firmě není problematická. Vedoucí pracovníci uvedli jako problematickou oblast vztahy na pracovišti a někteří styl řízení. Od jednoho zaměstnance z pozice vedoucího přišla odpověď jiná a to oblast vztahy v oboru (stavební trh). Dělníci jako problematickou vidí pracovní prostředí a styl řízení.

Tabulka 13 - Otázka č. 14

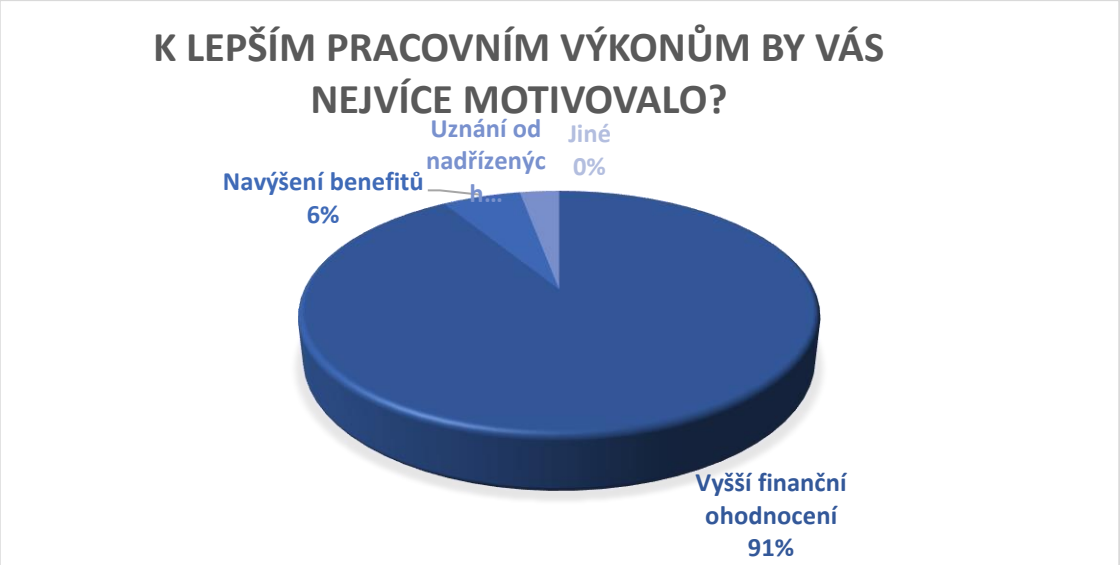
Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Vztahy na pracovišti	1	4,35	3	37,5	0	0
Pracovní prostředí	9	39,13	0	0	1	33,33
Styl řízení	9	39,13	3	37,5	0	0
Žádná	4	17,39	1	12,5	2	66,67
Jiná	0	0	1	12,5	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

15. K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo?

Z grafu č. 17 si můžeme všimnout, že na tuto otázku téměř všichni (91 %) odpověděli jednohlasně, že k lepším pracovním výkonům by je motivovalo vyšší finanční ohodnocení. Pouze 6 % dotazovaných uvedlo, jako větší motivaci navýšení benefitů a pouze jeden zaměstnanec (3 %) vybral možnost uznání od nadřízených.

Graf 17 - K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo



Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi rozčleněné podle jednotlivých pozic na otázku, co by zaměstnance motivovalo k lepším pracovním výkonům, je zobrazeno v tabulce č. 14. Je vidět, že zaměstnanci z administrativy a vedoucích pozic jsou jednohlasní a vidí jako největší motivátor vyšší finanční ohodnocení. I u dělníků převažuje vyšší finanční ohodnocení, ale objevuje se zde dvakrát odpověď navýšení benefitů a jednou dokonce uznání od nadřízených.

Tabulka 14 - Otázka č. 15

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Vyšší finanční ohodnocení	20	86,96	8	100	3	100
Navýšení benefitů	2	8,69	0	0	0	0
Uznání od nadřízených	1	4,35	0	0	0	0
Jiné	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

16. Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě?

Odpovědi na otázku zda jsou respondenti spokojeni s celkovým systémem odměňování ve firmě jsou vyobrazeny v graf č. 18. Ten nám ukazuje, že většina zaměstnanců není spokojena s celkovým systémem odměňování ve firmě, neboť 50 % zaměstnanců odpověděla buď „spíše ne“ nebo „ne“. 41 % respondentů vybralo odpověď „spíše ano“, pouze jeden (3 %) zaměstnanec zvolil odpověď „ano“. A 6 % zaměstnanců nedokáže říci, zda jsou s odměňováním spokojeni.

Graf 18 - Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě

Zdroj: Vlastní šetření

V tabulce č. 15 si můžeme povšimnout, že zaměstnanci na vedoucích pozicích a v administrativě odpověděli, že jsou spíše spokojeni s celkovým systémem odměňování. Oproti tomu dělníci, přesně 69,57 % z nich, uvedli, že spokojeni nejsou.

Tabulka 15 - Otázka č. 16

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	1	4,34	0	0	0	0
Spíše ano	5	21,75	6	75	3	100
Spíše ne	14	60,87	1	12,5	0	0
Ne	2	8,7	0	0	0	0
Nevím	1	4,34	1	12,5	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

17. Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

Zaměstnanci na otázku, kterou oblast by bylo vhodné zlepšit, odpověděli peněžní odměny (73 %) a zaměstnanecké výhody (24 %). A pouze jeden (3 %) zaškrtl možnost „vzdělávání a rozvoj“. Shrnutí těchto odpovědí je vidět v grafu č. 19.

Graf 19 - Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit

Zdroj: Vlastní šetření

Rozčlenění odpovědí zaměstnanců na otázku ohledně toho, kterou oblast by bylo vhodné zlepšit je znázorněna v tabulce č. 16. Zaměstnanci z administrativy odpověděli, že by bylo vhodné zlepšit oblast peněžní odměny. U zaměstnanců ve vedoucích pozicích byly odpovědi pestřejší, 62,5 % z nich odpovědělo, že by bylo vhodné zlepšit peněžní odměny, 25 % by rádo změnilo zaměstnanecké výhody a pouze jeden zaměstnanec z celé firmy uvedl vzdělání a rozvoj. Zaměstnanci na dělnických pozicích, konkrétně 73,91 % z nich, by požadovali zlepšit peněžní odměny, zbytek zaměstnanecké výhody.

Tabulka 16 - Otázka č. 17

Odpověď	Dělnická pozice		Vedoucí pozice		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Peněžní odměny	17	73,91	5	62,5	3	100
Zaměstnanecké výhody	6	26,09	2	25	0	0
Vzdělávání a rozvoj	0	0	1	12,5	0	0
Pracovní prostředí	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

5.4 Hodnocení celkového systému odměňování a inovace na zlepšení

Výzkum provedený skrze dotazníkové šetření nám ukázal, že nelze jednoznačně říci, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nikoli.

Dělníci mají pevně stanovenou hodinovou mzdu a to 140 Kč/h, k ní dostávají na konci roku finanční odměnu podle dosažených výsledků jejich střediska. Dělníkům je přiděleno 10 % ze zisku. Oproti tomu zaměstnanci na pozici vedoucí středisek si na začátku své kariéry ve firmě stanovili určitou výši měsíční mzdy a tou jsou odměňováni. Na konci roku je přiděleno 10 % ze zisku na odměny pro vedoucí pracovníky.

Ke mzdě zaměstnanci dostávají benefity, z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni se strukturou poskytovaných benefitů a i s druhy. Každý dostává stravenky ve výši 110 Kč, mohou si sjednat flexibilní pracovní dobu, a kdo potřebuje k výkonu své práce mobilní telefon, je mu poskytnut a může jej používat i k soukromým účelům.

Myslím si, že se jedná o standartní odměňovací systém. Ničím nevyčnívá, ale zároveň nejsou zaměstnanci jen striktně odměňováni hodinovou či měsíční mzdou, ale je doplněna i o odměny podle toho, jakých výsledků středisko dosáhne. Což je dobré, neboť zaměstnanci by měli být odměňováni podle svých výsledků a ne jen podle času, který v práci strávili.

Na základě prozkoumání ekonomické situace podniku můžeme říci, že podnik je finančně schopný provést následně navrhované inovace.

Inovace na zlepšení:

Následující inovace byly sestaveny na základě dotazníkového šetření a z rozhovorů se zaměstnanci firmy.

První inovaci bych navrhla provést v I. a IV. kvadrantu celkové odměny, neboť z dotazníkového šetření se ukázalo, že hodnocení zaměstnanců v této firmě není příliš propracované. Více jak polovina respondentů nebyla s touto oblastí spokojena a přivítala by individuální přístup k hodnocení. Navrhuji tedy, aby si každých šest měsíců vedoucí svého střediska jednotlivě pohovořil se svými podřízenými. Na takovém posezení by na základě MBO, tam kde to lze, stanovili cíle a zhodnotil práci podřízeného v uplynulých

šesti měsících. Zda splnil cíle, na kterých se domluvili či nikoli. Současně by se domluvili na výši bonusu, který by daný zaměstnanec získal za jejich splnění a to jednou za tři měsíce. Systém by se tak stal pro zaměstnance srozumitelnější, protože místo ročních odměn by dostávali každé tři měsíce bonusy na základě splnění či nesplnění stanovených cílů. Cílem této inovace je změna systému, ale nikoli zvýšení nákladů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že zaměstnanci dostávají benefity v podobě stravenek, mobilního telefonu a flexibilní pracovní doby. Na dotaz zda by v tomto ohledu něco změnili, odpověděli, že by chtěli zvýšit objem. A tak bych navrhla zavést jako benefit sick day. Tento benefit je velmi praktický. Pokud je zaměstnanec nemocný, ale ne na delší dobu, a šel by na nemocenskou dovolenou, kde jsou první tři dny neplacené, moc peněz by si za daný měsíc nevydělal. A právě v těchto případech je sick day velmi užitečný. Proto navrhuji zavést tento benefit v rozsahu 3 dnů pro každého zaměstnance. Je třeba systém nastavit tak, aby nebyl zaměstnanci zneužíván, a tak by firma nehradila 100 %, ale pouze 80 % náhrady mzdy. Odhadované náklady na rok, pokud by byly využity u všech zaměstnanců všechny tři dny, by byly 115 000 Kč.

Dotazníkové šetření ukázalo, že by zaměstnanci uvítali odborná školení o nových stále se rozvíjejících technologiích a prvcích v rámci zvýšení produktivity práce. Tyto technologie používají během výkonu své práce, aby se vyvarovali zbytečným chybným montážím a reklamacím ze stran investorů. Neboť to, co bylo moderní a používalo se před deseti lety, dnes investoři nechtějí. Proto je třeba, aby zaměstnanci byly proškolení v nových technologiích, aby se naučili, jak fungují a jak se montují. Navrhuji tedy, aby si nadřízený jednou za rok sednul s každým zaměstnancem a společně vymysleli, jaké školení by pro zaměstnance bylo prospěšné, zajímavé a zároveň bylo výhodné i pro firmu. Výběr školení by byl omezen peněžní částkou ve výši cca 2 000 Kč na jednoho zaměstnance. Zavedení této inovace by firmu vyšlo ročně přibližně na 80 000 Kč.

6 Závěr

Úkolem a cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit systém celkové odměny ve firmě Montela s.r.o. a doporučit inovace, které by vedly ke zlepšení současného systému. Jedná se o firmu se sídlem v Českých Budějovicích, která se zabývá výstavbou a údržbou silnoproudých a slaboproudých technologií.

Pro získání informací o chodu společnosti proběhla schůzka s jednatelem společnosti. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Kdy bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci spokojení se současným systémem a co by popřípadě chtěli inovovat a co by je motivovalo k lepším pracovním výkonům.

Systém odměňování je rozdělen do dvou skupin a to podle vykonávaných pozic zaměstnanců. Dělníci mají hodinovou mzdu, která je doplněna odměnami. Ty zaměstnanci dostávají jednou za rok. 10 % ze zisku daného oddělení, kde zaměstnanec vykonává práci, se rozdělí mezi dělníky. U zaměstnanců vykovávajících vedoucí pozici je mzda určena měsíční mzdou, kterou si každý zaměstnanec individuálně sjednal s vedením. I zaměstnanci na vedoucích pozicích dostávají odměny, a stejně jako u dělníků je tvoří 10 % ze zisku daného střediska, ty si poté zaměstnanci na vedoucích pozicích rozdělí. Systém je srozumitelný pouze z části, neboť základ každý zaměstnanec ví dopředu a může si snadno spočítat, jak velká bude jeho výplata. Ovšem o odměnách se toto říci nedá, dělníci vůbec nevědí, jaký je zisk společnosti, a tak si nemohou spočítat svoji odměnu. Každý zaměstnanec ve firmě dostává určité benefity, například stravenky ve výši 110 Kč dostává každý zaměstnanec, mobilní telefon je přidělen pouze zaměstnanci, u kterého je třeba, aby byl ve spojení. Dalším benefitem je flexibilní pracovní doba, na kterou mají nárok všichni zaměstnanci.

Dotazníkové šetření ukázalo, že si zaměstnanci myslí, že se jimi odvedená práce dostatečně neodráží ve mzdě. Což je velmi vážný problém. Neboť pokud se zaměstnanec domnívá, že jeho výkon není převedený do mzdy, může se stát, že nebude pracovat naplno, ale naopak bude svoji práci šidit. **Proto bych první inovaci navrhla v podobě zavedení schůzky mezi vedoucím střediska a jeho podřízenými**, kde by se stanovili cíle na základě MBO, tam kde to lze. Zhodnotilo by se, které cíle zaměstnanec od minulé schůzky splnil a jaký bonus mu za to bude náležet.

Déle vyplynulo, že by zaměstnanci chtěli zvýšit objem benefitů, které dostávají. Někteří zaměstnanci mají služební telefon, který mohou využívat i k soukromým účelům. Někteří využívají flexibilní pracovní dobu a všichni zaměstnanci dostávají ke mzdě stravenky a to ve výši 110 Kč. **Zaměstnanci by uvítali zvýšení objemu benefitů, a tak navrhuji zavést benefit ve formě sick day**.

Posledním problémem, který dotazníkové šetření odhalilo, bylo, že by zaměstnanci uvítali školení v oblasti nových technologií. Je potřeba jít s dobou a proškolovat své zaměstnance, aby nedocházelo k reklamacím nebo nespokojenosti zákazníků. **A tak myslím, že je dobrým krokem proškolit zaměstnance v novinkách v jejich oboru. Ideální by bylo, aby si nadřízený jednou za rok sedl se zaměstnanci a spolu by vybrali školení, které je zajímavé a prospěšné pro zaměstnance i pro firmu**. Rozpočet pro jednoho zaměstnance na školení by byl cca 2 000 Kč.

Po prozkoumání ekonomické stránky firmy můžeme říci, že firma má finanční prostředky na to, aby mohla navrhované inovace postupně zavést do podniku. Navíc se jedná o inovace, jejichž zavedení by nemělo velký zásah do finanční stránky firmy. Naopak provedení výše uvedených inovací by vedlo ke zlepšení konceptu celkové odměny, v důsledku čehož by zaměstnanci byli více spokojeni, zvýšila by se jejich motivace a touha k práci, což by se odrazilo ve výkonu firmy. Proto si myslím, že jejich zavedení by mělo smysl.

7 ZDROJE

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing,a. s., 2009

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007

BANFIELD, P., KAY, R. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. 2008

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag. 2011

DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, a. s. 1993

DVOŘÁKOVÁ, A KOL., Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007

HOCHMAN, J., KOTTNAUER, A., ÚLEHLOVÁ, H., *Novýzákoník práce s komentářem, použitelnou judikaturou a předpisy související*. Praha: Linde, 2008

HRUŠKA, V. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2006

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, a. s. 2005

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010

KOCOUREK, J., TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc:* Anag, 2004

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. r. o., 2009

LOCKE, R. M., & WELLHAUSEN, R. L. *Production in the innovation economy*. Cambridge, MA: MIT Press. 2014

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C H Beck, 2010

MLČOCH, J. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 2002

Montela s.r.o. (n.d.). Stavíme cesty pro informace. Dostupné z: http://www.montela.cz/?fbclid=IwAR0RN5QnpTGek5vJjPFt3Yrxnhv7XBsZZYaSLtHM7bSrbeOVrCssoiQGnK0 [Citováno: 19.3.2019]

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008

NEŠČÁKOVÁ, L. P*racovní právo pro neprávníky: rozbory vybraných ustanovení, praktické aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada Publishing a. s. 2012

OSLO MANUAL. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 2005

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2000

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a. s., 2012

TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008

VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001

VEBER, J. & KOL. *Management inovací*. Praha: Albatros Media a. s. 2016

VYBÍHAL, V. & KOL. Mzdové účetnictví 2016 praktický průvodce. Prah: Grada Publishing, a.s.

WALKER J., A. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a. s. 2003

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Celková odměna 12
Obrázek 2 - Inovační S-křivka 18
Obrázek 3 - Výdaje na inovace 19
Obrázek 4 - Pyramida inovací dle G. Hamela 20
Obrázek 5 - Fáze managementu inovací 22
Obrázek 6 - Logo firmy Montela s.r.o. 27
Obrázek 7 - Certifikát AAA 28

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Složky celkové odměny 11
Tabulka 2 - Ekonomická situace firmy 30
Tabulka 3 - Otázka č. 4 37
Tabulka 4 - Otázka č. 5 38
Tabulka 5 - Otázka č. 6 39
Tabulka 6 - Otázka č. 7 41
Tabulka 7- Otázka č. 8 42
Tabulka 8 - Otázka č. 9 43
Tabulka 9 - Otázka č. 10 45
Tabulka 10 - Otázka č. 11 46
Tabulka 11 - Otázka č. 12 47
Tabulka 12 - Otázka č. 13 48
Tabulka 13 - Otázka č. 14 50
Tabulka 14 - Otázka č. 15 51
Tabulka 15 - Otázka č. 16 52
Tabulka 16 - Otázka č. 17 53

Seznam grafů

Graf 1 - Podíl osobních nákladů na celkové náklady v % 30
Graf 2 - Ukazatel produktivity práce v $_{\text{tis. Kč}}$ 31
Graf 3 - Jak dlouho pracujete ve společnosti Montela s.r.o. 35

Graf 4 - Jaký je Váš věk 35
Graf 5 - Na jaké pozici pracujete 36
Graf 6 - Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením 37
Graf 7 - Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě 38
Graf 8 - Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců 39
Graf 9 - V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců .. 40
Graf 10 - Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí 41
Graf 11 – Vyhovuje Vám struktura současného systému poskytování benefitů 43
Graf 12 - Co byste změnili na současném systému benefitů 44
Graf 13 - Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí potřebných pro Vaši práci 45
Graf 14 - Jaký typ získávání nových znalostí byste ocenili 47
Graf 15 - Jste spokojen/a s pracovním prostředím 48
Graf 16 - Která z následujících oblastí je z Vašeho pohledu problematická 49
Graf 17 - K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo 50
Graf 18 - Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě 52
Graf 19 - Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit 53

9 Přílohy

Příloha 1 – DOTAZNÍK

Dotazník pro zaměstnance

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma „Inovace systému odměňování zaměstnanců“.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Montela s.r.o.?

☐ do 1 roku ☐ od 1 do 5 let ☐ nad 5 let

2. Jaký je Váš věk?

☐ 18 – 26 let ☐ 27 – 40 let ☐ 41 a více

3. Na jaké pozici pracujete?

☐ dělnická pozice ☐ vedoucí pozice (mistr, vedoucí středisek, projektový manažer apod.) ☐ administrativa

4. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

5. Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

6. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

7. V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?

☐ individuální přístup k hodnocení

☐ přesně stanovit požadavky na práci

☐ jiné (doplňte) …….

8. Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí?

☐ travenky ☐ flexibilní pracovní doba ☐ dovolená navíc

☐ mobilní telefon ☐ příspěvky na vzdělávání ☐ 13. plat

☐ jiné (doplňte) ……

9. Vyhovuje Vám struktura současného systému poskytování benefitů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

10. Co byste změnili na současném systému benefitů?

☐ strukturu ☐ výši ☐ druh ☐ nic bych neměnil/a

☐ Jiné (doplňte)……

11. Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí potřebných pro Vaši práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

12. Jaký typ získávání nových znalostí byste ocenili?

☐ školení ☐ sebevzdělávání ☐ technické kurzy ☐ jiné (doplňte) …….

13. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

14. Která z následujících oblastí je z Vašeho pohledu problematická?

☐ vztahy na pracovišti ☐ pracovní prostředí ☐ styl řízení

☐ žádná ☐ jiná (doplňte) ……..

15. K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo?

☐ vyšší finanční ohodnocení

☐ navýšení benefitů

☐ uznání od nadřízených

☐ jiné (doplňte)……

16. Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

17. Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

☐ peněžní odměny ☐ zaměstnanecké výhody
☐ vzdělávání a rozvoj ☐ pracovní prostředí