

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2009**

**Bc. Jindřiška Průšová**

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Bc. Jindřiška Průšová

---

2009

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jindřiška PRŮŠOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku**

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

**Cíl:**

Cílem diplomové práce je posouzení pracovníků výrobního podniku z hlediska jejich angažovanosti v procesu výroby a prošetření motivace k formami finančního odměňování za práci.

**Metodický postup :**

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Analýza současné angažovanosti pracovníků v procesech výroby, prošetření jejich motivace v návaznosti na finanční odměny za práci.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Vlastní zpracování. 5. Závěry. 6. Seznam použité literatury. 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.:** Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-247-2149-1
- MILKOVICH, T.; G.-BOUDREAU, W. J.:** Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.
- NOVÝ, I.:** Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha 1996, 43 s.
- SMEJKAL, V., RAIS, K.:** Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
- SYNEK, M. a kol:** Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992
- ŘEPA, V.:** Podnikové procesy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-47-2252-8


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **27. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

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

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 29. 4. 2009

.....  
Bc. Jindřiška Průšová

### **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za metodickou pomoc a poskytnuté rady při vypracování diplomové práce.

## **Obsah:**

<b>Obsah .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Literární přehled .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Motivace .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Motivace .....	4
2.1.2. Pracovní motivace .....	4
2.1.3. Motivační program .....	5
<b>2. 2. Stimul .....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Stimul .....	6
2.2.2. Pracovní stimul .....	6
<b>2.3. Motivace a odměňování .....</b>	<b>7</b>
<b>2. 4. Pracovní výkon .....</b>	<b>7</b>
2.4.1. Výkonové normy .....	8
<b>2. 5. Odměňování pracovníků .....</b>	<b>9</b>
2.5.1. Struktura mzdy .....	9
2.5.2. Odměňování pracovníků .....	9
2.5.3. Pohyblivá složka mzdy .....	10
2.5.4. Mzdové formy .....	12
2.5.5. Mzdové faktory .....	12
<b>2.6. Produktivita .....</b>	<b>13</b>
<b>2.7. Pracovní hodnocení .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Metodika .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Cíl práce .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Zdroje vstupních informací .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Období šetření .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4. Postup práce a zpracování informací .....</b>	<b>18</b>
<b>3.5. Technika zpracování dat .....</b>	<b>18</b>

<b>4. Vlastní zpracování .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. Charakteristika podniku „A“ .....</b>	<b>19</b>
4.1.1. Obecné údaje o podniku „A“ .....	19
4.1.2. Ukazatele podniku .....	19
4.1.3. Organizační struktura .....	22
4.1.4. Práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru ...	23
<b>4.2. Analýza nastavení relace mezi pevnou a pohyblivou     složkou mzdy vybraných pracovníků .....</b>	<b>24</b>
4.2.1. Základní mzdový tarif (Kč /hod).....	25
4.2.2. Složky mzdy .....	25
4.2.3. Pevná složka mzdy .....	26
4.2.4. Pohyblivá složka mzdy .....	28
<b>4.3. Analýza let 2002 – 2007 .....</b>	<b>30</b>
4.3.1. Analýza (rok 2002) .....	30
4.3.2. Analýza (rok 2003) .....	31
4.3.3. Analýza (rok 2004) .....	32
4.3.4. Analýza (rok 2005) .....	33
4.3.5. Analýza (rok 2006) .....	34
4.3.6. Analýza (rok 2007) .....	35
4.3.7. Souhrnná analýza ( rok 2002 – 2007) .....	36
<b>4.4. Řízený rozhovor .....</b>	<b>38</b>
4.4.1. Vyhodnocení získaných odpovědí .....	39
<b>5. Závěry .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Summary .....</b>	<b>51</b>
<b>7. Seznam použité literatury .....</b>	<b>53</b>
<b>8. Přílohy</b>	



# 1. Úvod

Situace v oblasti odměňování je v České republice relativně stabilní, ale stále zde existují velké mezery v motivaci zaměstnanců. Přesto je patrný posun většiny velkých firem, které spíše ustupují od garantovaných složek mzdy směrem k výkonnostním.

Pomocí odměňování se firmy snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců, jako je zvýšená absence a fluktuace talentů. Naopak se je snaží motivovat k inovativnímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu. Otázkou pak zůstává, jaký vhodný motivační prvek pro odměnu zvolit ( Chvátal, D. Z., 2007).

V této diplomové práci jsou analyzovány formy finančního odměňování za práci ve výrobním podniku a angažovanost jeho pracovníků v procesu výroby, rozbořením výsledků šetření formou řízeného rozhovoru. Šetření bylo realizováno v podniku drobné výroby s vysokou přidanou hodnotou na jednotku výrobku.

## 2. Literární přehled

### 2.1. Motivace

#### 2.1.1. Motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty (Hájek, M., 2007).

Motivace je vždy alespoň do určité míry individuální: co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí vždy motivovat i zaměstnance ostatní (Urban, J., 2008b).

#### 2.1.2. Pracovní motivace

DEIBLOVÁ, M. (2005) rozděluje formy motivace, pro pochopení pracovní motivace, do tří skupin:

- vědomá a nevědomá motivace;
- primární a sekundární motivace;
- vnitřní a vnější motivace.

Pro popis a vysvětlení pracovního chování považuje za významnou klasifikaci „vnitřní/vnější“.

Zevně motivovaní jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na zvyšování platu,...

Vnitřně motivovaným jde o práci samu. Vnitřně motivovaní platí za nezávislé na měnících se okolních podmínkách a na pobídkovém systému.

URBAN, J. (2008b) rozlišuje dva základní způsoby motivace: odměna a trest. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly, získání důležité zřející funkce apod.) a negativní, tj. donucení na základě obavy z trestu, například snížení platu, přesunu na jinou práci či dokonce propuštění.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL. (1998) uvádějí práci Herzberga, který předpokládá, že pracovní motivace a výkon ovlivňují dvě skupiny faktorů. První z nich, tzv. hygienické faktory ( fyzické podmínky, práce, mzda, atmosféra v pracovní skupině apod.), souvisejí se základními požadavky člověka na pracovní podmínky a zařazení. Zatímco neuspokojení těchto požadavků a očekávání obvykle vyvolává pocit zklamání a nespokojenosti, jejich uspokojení bývá považováno za samozřejmost a jako takové nestimuluje k vyšší či kvalitnější výkonnosti a dalšímu růstu – Herzberg hovoří o tzv. ne-nespokojenosti.

Druhou skupinu faktorů tvoří tzv. motivátory, čili skutečnosti, související přímo s obsahem a charakterem vykonávané práce – např. možnost seberealizace, postupu, uznání atd. Uspokojení pracovníka v těchto oblastech vyvolává podle Herzberga pocit pravé spokojenosti a obvykle ho také stimuluje k další práci a k seberozvoji.

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno (Deiblová, M., 2005).

### **2.1.3. Motivační program**

MAYEROVÁ, M., RUŽIČKA, J. (2000) definují motivační program jako úsilí organizace o cílevědomé a komplexní působení na zaměstnanecký kolektiv.

Podle PROVAZNÍKA, V., KOMÁRKOVÉ, R. (1996) představuje motivační program, v konkrétní podobě, předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech , které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.

Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Pro úspěšnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů (Bedrnová, E., Nový, I., a kol., 1998).

## 2. 2. Stimul

### 2.2.1. Stimul

Pojem stimul označuje určitý podnět vnější (např. stav ohrožení), případně vnitřní (nemoc a její prožívání), který působí na motivy a aktivizuje jejich vliv na lidské jednání (Bedrnová, E., Nový, I., a kol., 1998).

### 2.2.2. Pracovní stimul

Pracovní stimuly jsou hmotného i nehmotného charakteru a jsou zaměřeny na jednotlivé zaměstnance. Ne vždy, co stimuluje 1 pracovníka, stimuluje i 2. a naopak. Každý pracovník je jiný, každý má jiné potřeby, přání a zájmy. Stimulační prostředky lze rozdělit do následujících skupin:

- **hmotné ohodnocení** pracovního výkonu – mzda, prémie, odměny, ...;
- **hmotné stimuly**, které působí zprostředkovaně – financování rozvoje kvalifikace, různých vzdělávacích akcí, studijních pobytů, stáží atd.;
- **zainteresovanost** zaměstnance na celkové efektivnosti firmy – spoluúčast na řízení, podíl na zisku atd.;
- **různé výhody** – různé benefity ve formě pojištění, možnost firemních půjček, služební vůz, firemní byt atd.;
- **delegování pravomocí, povýšení** na základě výsledků, ...;
- pozitivní **utváření vztahů** mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými;
- **obohacování práce**, možnost sebekontroly a vyšší samostatnosti;
- veřejné firemní **ocenění** výsledků práce nejlepších pracovníků;
- vytváření **pocitu sociálních jistot** zaměstnance a jeho rodiny;
- další formy finančního odměňování za práci.

(Bláha, J., a kol., 2005).

V současné době se stimulace k pracovnímu výkonu zaměřuje především na kvalitu. Na konkurenčním trhu Evropského společenství může uspět pouze ten podnik, který důsledně dbá, aby se kvalita stala prioritou všech zaměstnanců. Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka

(Bedrnová, E., Nový, I., a kol., 2002).

## 2.3. Motivace a odměňování

Nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat. Finanční odměna je pro motivaci i udržení zaměstnanců důležitá, z praxe je však dobře známo, že ani relativně vysoký plat či jeho další vzrůst nejsou zárukou (trvale) zvýšeného pracovního nasazení (Urban, J., 2008b).

Samy peníze již dnes nejsou pobídkou pro zvýšení výkonu, ani pro dělníky ne. Protože peníze jako výkonová pobídka mají jen omezenou platnost, musí být také i u zevně motivovaných rozšířeny nebo nahrazeny jinými pobídkami. Zaměstnanci mohou být motivováni také prostřednictvím dalších vnějších pobídek, jako uznáním, chválou, možnostmi postupu (Deiblová, M., 2005).

Udržet si kvalitního zaměstnance by mělo být pro každou firmu stěžejní. Zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon (Chvátal, D. Z., 2007).

Konflikty na pracovišti, nedůvěra, nedostatečná komunikace se zaměstnanci, pocit zbytečně vynakládané práce či další důsledky manažerských chyb často plodí nespokojenost a pokles motivace zaměstnanců, kterou ani zvýšená finanční odměna nedokáže zcela kompenzovat (Urban, J., 2008b).

## 2.4. Pracovní výkon

Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající průpravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty.

To je možné vyjádřit vzorcem:

$$V = f ( M * S )$$

V .....úroveň výkonu  
M .....úroveň motivace, neboli ochotu  
S ..... úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

( Bedrnová, E., Nový, I., a kol., 2002 ).

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996) doplňují a rozšiřují tento vzorec o možnosti neboli podmínky (P).

$$V = f ( M * S * P )$$

Také zmiňují tzv. Yerkes-Dodsonovým zákonem, označovaným též jako „obrácená U-křivka“.

Rovněž se shodují na vzorci osobnostně příznačné síle výkonové motivace:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Princip výkonu znamená vytěžit z omezených prostředků optimální užitek. To je vůbec jeden z nejdůležitějších podnikatelských cílů (Deiblová, M., 2005).

#### 2.4.1. Výkonové normy

V pracovním procesu se od pracovníků vyžaduje, aby průběžně dosahovali výkonů optimálních, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy (Bedrnová, E., Nový, I., 2002).

Definice normy (standardu) by měla mít formu konstatování, že výkon odpovídá normě (standardu), jestliže se objeví konkrétní, žádoucí a pozorovatelný výsledek (Koubek, J., 2003).

Hodnocení na základě plnění norem a standardů vychází z porovnání závazných výkonových norem a kvalitativních standardů se skutečným výkonem pracovníka. Toto hodnocení se používá především u dělníků ve výrobě (Urban, J., 2008e).

Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Předpokladem jejich použití je nejen jasnost a srozumitelnost, ale i podíl pracovníků na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených (Urban, J., 2008e).

## **2.5. Odměňování pracovníků**

### **2.5.1. Struktura mzdy**

Pro dobré nastavení vnitřní struktury mezd/platů je třeba vycházet z personální činnosti hodnocení práce. Struktura mzdy může mít různé složky. Západoevropský model zjednodušené struktury mzdy zahrnuje:

- mzdový tarif (100 %)
- výkonovou složku mzdy (v % ze mzdového tarifu)
- příplatek za věk a zkušenost (v % ze mzdového tarifu) (Horalíková, M., 2000).

### **2.5.2. Odměňování pracovníků**

Pomocí odměňování se firmy snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců, jako je zvýšená absence či fluktuace talentů. Naopak se je snaží motivovat k inovativnímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu.

Řada společností proto váže vyplácení výkonnostních odměn na absenci pracovníků, a to zejména u pracovníků ve výrobě. Převažuje přitom spíše negativní forma motivace, tj. snižování bonusů v případě příliš vysoké absence. Tuto formu používá u dělníků 56 % společností. Některé firmy využívají i kombinovaného přístupu, tedy kombinace s pozitivní formou, kdy v případě nízké absence může zaměstnanec obdržet vyšší bonusy (Chváta, D. Z., 2007).

Průzkumy vlivu odměňování na výkon ukázaly, že zavedení výkonového odměňování zvyšuje produktivitu u stejné práce ve srovnání s časovou mzdou o 20-25 %. Předpokladem je, aby se výkonová složka vážala na objektivně měřitelné ukazatele či další hodnotící kritéria, která má zaměstnanec pod kontrolou (Urban, J., 2008f).

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci (Koubek, J., 1995).

Otázce spravedlnosti systému odměňování se věnují např. (Provazník, V., Komárková, R., 1996) a (Urban, J., 2008a).

Podle URBANA, J. (2008a) reaguje zpravidla omezením svého pracovního úsilí, ztrácí víru ve své schopnosti nebo začne uvažovat o opuštění organizace.

I malé rozdíly ve finanční odměně, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé mají velmi často větší dopad na jejich motivaci, než zvýšení jejich platu.

Principy výkonového odměňování je třeba promítat i do přijímání nových zaměstnanců. Mimo jiné proto, aby vyšší mzdy nově přijímaných pracovníků nevedly k poklesu motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců podniku (Urban, J., 2008d).

### **2.5.3. Pohyblivá složka mzdy**

Základem „Teorie spravedlnosti“ je fenomén sociálního srovnávání; člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práci, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit (Provazník, V., Komárková, R., 1996).

Jaký by měl být procentuální poměr mezi pevnou (fixní) složkou mzdy a pohyblivou složkou mzdy, aby byl dostatečně motivační? Odborníci se shodli, že poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 % : 30 % (Bláha, J., a kol., 2005).

K výkonové motivaci zaměstnanců i k jejich odměně za mimořádný osobní výkon či velmi dobré roční výsledky podniku slouží především výkonové odměňování, nikoli zvyšování jejich základního platu. Orientační pravidlo odvozené z praxe úspěšných firem říká, že na každou korunu vyplacenou ročně na zvýšení základních mezd by mělo připadat zhruba pět korun vyplacených na výkonové odměny (Urban, J., 2008f).



CHVÁTAL, D. Z. (2007) se shoduje s URBANEM, J. (2008c) na následujícím: zvýšení základní mzdy může sice posílit pracovní spokojenost zaměstnanců a přispět k jejich stabilizaci, jeho dopad na jejich výkon je však většinou omezený a spíše krátkodobý. Z dlouhodobějšího pohledu je toto i drahé.

URBAN, J. (2008d) dále dodává, že zvyšování mezd v souvislosti s růstem inflace je v rozporu nejen s požadavky motivačního působení odměňování. Plošné zvyšování mezd totiž omezuje prostor pro vyšší odměnu nejúspěšnějším zaměstnancům či jejich skupinám, a tak brání výkonové diferenciaci odměn.

Pohyblivá nebo výkonová složka mzdy působí především tehdy, je-li vázána na předem stanovený úkol, jasný cíl, termín apod., jehož dosažení závisí na nasazení zaměstnance. Pohyblivá složka začíná být pro zaměstnance motivující zejména tehdy, existují-li ve firmě transparentní pravidla pro její získávání. To znamená vazba mezi výstupy z pravidelných hodnocení na výkon zaměstnance, kaskádování přesných cílů pro jednotlivce, tým, oddělení i celou společnost, například využíváním systému řízení výkonnosti (Urban, J., 2008b).

Motivační složka mzdy by měla podporovat růst produktivity a výkonnosti. Posoudit, zda je správně nastavena, je úkolem managementu. Motivace zaměstnanců formou výkonového odměňování podléhá i určitému "opotřebení", a to pod vlivem dvou faktorů. V prvním případě jde o snahu obcházet systém výkonových kritérií nebo ukazatelů či využívat jeho slabiny. Ve druhém o tendenci zaměřovat se jen na ty ukazatele, se kterými je odměna spjata, a zanedbávat další důležité úkoly (Urban, J., 2008f).

#### **2.5.4. Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování.

Mezi nejběžnější mzdové formy patří:

1. časová mzda;
2. úkolová mzda;
3. smíšená mzda v kombinaci :
  - s úkolovou mzdou,
  - s podílovou mzdou;
4. podílová (provizní) mzda;
5. smluvní mzda;
6. programová mzda;
7. mzdová zvýhodnění ( prémie, odměny, mimořádné výplaty, tantiémy, účast na zisku, příplatky povinné, příplatky nepovinné) (Horalíková, M., 2000).

BLÁHA, J., A KOL. (2005) ve své práci zmiňuje těchto pět nejběžnějších mzdových forem:

1. Časová mzda;
2. Úkolová mzda;
3. Měření denní práce;
4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace;
5. Odměňování podle výkonu.

Výše mezd je v podnikatelské sféře závislá na rozhodnutí managementu.

#### **2.5.5. Mzdové faktory**

V případě odměňování sice proti sobě stojí zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy a zaměstnavatel mající rovněž své zájmy a potřebující pracovní schopnosti a pracovní výkon zaměstnance, ochotný za to zaplatit a přinášet další oběti. Významnou roli hrají i vnější faktory.

## **Mzdové faktory**

- Vnitropodnikové

1. faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě;
2. výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků;
3. pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšení úsilí, nadměrný stres apod.

- Vnější mzdovotvorné faktory

1. situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací, konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob i životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření;
2. platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovně právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou apod.(Koubek, J., 1995).

## **2.6. Produktivita**

Produktivita je jedním ze základních předpokladů úspěchu výrobního podniku.

Produktivita v podstatě představuje množství zboží a služeb, které je možné získat od daného souboru zaměstnanců. Růst výroby může být zabezpečen jak zvýšenou produktivitou, tak získáním dalších pracovníků. Lidské zdroje se mohou považovat spíše za aktiva než za pasiva, zároveň je vhodné do nich investovat, udržovat je a rozmisťovat na téže principu, jak se to dělá u ostatních aktiv (Armstrong, M., 1999).

Mezi ty nejvýraznější faktory, které ovlivňují produktivitu práce zaměstnanců patří například:

- **přírodní a klimatické**
- **technologie** – čím lepší a novější technologie zaměstnanci používají, tím zřejmě budou mít vyšší produktivitu práce (modernější technologie jim umožní pracovat rychleji nebo kvalitněji, tedy s menším podílem zmetkovosti); vyšší produktivita práce souvisí i s vyšší mírou automatizace výrobního procesu a zlepšování technické úrovně výrobních prostředků,
- **kvalifikace pracovníků** – vzdělání a zkušenosti pracovníka zvyšují i jeho produktivitu práce,
- **motivace pracovníků** – čím je zaměstnanec více motivovaný (ať už seberealizací či hmotnou zainteresovaností na objemech výroby apod.), tím má i vyšší produktivitu práce,
- **organizace řízení** – např. zlepšení využití pracovní doby, směnný provoz atd. může zvýšit produktivitu práce celé firmy (Produktivita, 2009).

Faktorem nákladové konkurenceschopnosti jsou pracovní náklady, tedy mzdové náklady na jednotku produkce. Vyšší úroveň pracovních nákladů znamená za jinak stejných okolností i nižší nákladovou, resp. cenovou konkurenceschopnost. Vztah mezi mzdovými tarify a pracovními náklady je však zprostředkován úrovní produktivity. Pracovní náklady podniku s výrazně vyšší produktivitou mohou být proto i při podstatně vyšších mzdových sazbách relativně nízké, protože vysoká produktivita nepřiznivý dopad vyšších mezd kompenzuje.

Nízká produktivita může vést naopak k vysokým pracovním nákladům i při velmi nízké úrovni mezd. Základem konkurenceschopnosti totiž není úroveň mezd, ale pracovních nákladů. Snížením mezd tak dojde nejen k vzrůstu pracovních nákladů, ale i k poklesu nákladové konkurenceschopnosti podniku (Urban, J., 2007).

## 2.7. Pracovní hodnocení

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. V podniku je zakotveno v podobě normativně vymezeného hodnocení pracovníků (Bedrnová, E., Nový, I., 2002).

PAUKNEROVÁ, D., A KOL. (2006) při rozboru pracovní činnosti rozlišuje dvě kritéria: subjektivní i objektivní.

Subjektivní kritéria jsou založena na úsudcích posuzovatelů, kteří sledují průběh a hodnotí výsledky pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Vyjadřují je prostřednictvím různých forem hodnocení pracovníků, přičemž zde běžně dochází k nejrůznějším zkreslením. Vhodnější je proto zaměřit se na kritéria objektivní.

Objektivní kritéria představují ty výsledky práce jednotlivců (respektive skupin pracovníků), které lze nějak měřit. Obvykle se používají následující kritéria:

- kvalita práce, tj. dodržování stanovených parametrů výrobků, počet zmetků, oprav, reklamací, nebo naopak pochval od zákazníků, plnění norem, spotřeba materiálu, dodržování provozních předpisů apod.
- kvantita práce, tj. objektivní údaje o množství produkce, o míře plnění výkonových norem;
- stabilita výkonu, tj. rovnoměrnost průběhu a výsledků práce po dostatečně dlouhou dobu
- spolehlivost výkonu, tj. množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů, náradí apod.;
- délka zácviku či adaptace, tj. doba, za kterou pracovník zvládne požadavky práce a pracovního zařazení, získá potřebné dovednosti a pro výkon práce nezbytnou míru zkušeností;
- vertikální mobilita, tj. možnost získání vyššího místa, postupu do náročnějšího pracovního zařazení
- stabilita v zaměstnání, tj. délka pracovní stáže (setrvání) v určitém podniku.

Některé obecněji definované charakteristiky pracovního chování lze použít pro celý podnik (např. kvalitu práce, samostatnost, ochotu spolupracovat apod.), jiné je nutno stanovit útvary, příp. týmově (příkladem může být zákaznická orientace, specifická znalost, iniciativa apod.) ( Bláha, J., a kol., 2005).

Zaměstnanci se chovají podle toho, co jejich nadřízení "odměňují". Odměňování na pracovišti je třeba chápat v širším významu. "Odměnou" zaměstnance tak může být i to, že úkol, který dostal, není dostatečně kontrolován, že je mu tolerována méně kvalitní práce apod. ( Urban, J., 2008b).

## **3. Metodika**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem diplomové práce je posouzení pracovníků výrobního podniku z hlediska jejich angažovanosti v procesu výroby a prošetření motivace k formám finančního odměňování za práci.

### **3.2. Zdroje vstupních informací**

Vstupní informace pro charakteristiku vybraného výrobního podniku a pro analýzu podnikových ukazatelů byly získány z Výročních zpráv hospodaření podniku „A“, umístěných na oficiálních internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky Obchodní rejstřík a Sběrka listin ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Důležitou částí této diplomové práce je posouzení angažovanosti pracovníků a prošetření motivace k jejich výkonnosti formami finančního odměňování za práci.

Na vybraném souboru respondentů bylo provedeno šetření pomocí řízeného rozhovoru. Mezi výhody řízeného rozhovoru patří možnost klást doplňující a upřesňující otázky, možnost zopakovat nebo srozumitelněji přeformulovat otázku, možnost získat informace, které respondent sděluje neochotně, pomocí vhodné projektivní otázky. Další výhodou je možnost sledování neverbálních signálů.

Vstupní informace pro analýzu nastavení relace mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy vybraných pracovníků výroby byly získány z výplatních listin těchto pracovníků.

### **3.3. Období šetření**

Analýza podnikových ukazatelů byla zpracována za účetní období 1.1.2003 – 31.12.2007. Výroční zpráva za kalendářní rok 2008 nebyla v době vypracování této diplomové práce zveřejněna.

Šetření prostřednictvím řízeného rozhovoru bylo provedeno v listopadu 2008.

Prémiový řád a systém odměňování – předpis platný pro rok 2008.

Analýza výplatních listin vybraných pracovníků je za období 1.1.2003 – 31.12.2007.

### **3.4. Postup práce a zpracování informací**

#### Získané účetní výkazy:

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2003 – 31.12.2003;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2004 – 31.12.2004;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2005 – 31.12.2005;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2006 – 31.12.2006;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2007 – 31.12.2007.

#### Informace získané z interních zdrojů podniku „A“:

a) Výplatní listina vybraného pracovníka

b) Interní směrnice podniku „A“, týkající se prémiového řádu a způsobu odměňování pracovníků

c) Organizační struktura podniku

#### Zjišťování základních ukazatelů vybraného podniku „A“:

Hodnoty pro výpočet ukazatelů byly získány z Výročních zpráv (2003 – 2007).

#### Metoda výběru respondentů pro šetření formou řízeného rozhovoru:

Výběrový vzorek se skládá z 25 pracovníků výroby, na pracovní pozici dělník/dělnice ve výrobě.

Velikost výběrového vzorku tvoří 10 – 15 % zkoumané skupiny (Pavlica, a kol., 2000).

### **3.5. Technika zpracování dat**

Analýza podílu pohyblivé složky mzdy na celkové vyplacené odměně vybraných zaměstnanců byla statisticky zpracována pomocí běžných statistických metod.

Celá práce, včetně schémat, tabulek, grafů je vypracována na PC v prostředí Microsoft Word 2000 a Microsoft Excel 2000.



## 4. Vlastní zpracování

### 4.1. Charakteristika podniku „A“

#### 4.1.1. Obecné údaje o podniku „A“

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba drobných předmětů osobní potřeby

Datum vzniku: společnost byla zapsána do obchodní rejstříku v roce 1995.

100 % základního kapitálu účetní jednotky vlastní zahraniční firma.

Základní kapitál společnosti je 150 000,- Kč.

Statutární orgány: 3 jednatele

Podnik získal certifikáty ISO 9001 a 1400 (kvalita výrobků a pracovních postupů, BOZP, ekologie).

Firma se zaměřuje na optimalizaci nákladů – mzdových i výrobních. Upravuje prémiový řád a strukturu odměn a zavádí efektivnější systém logistických operací.

Upravuje také svou organizační strukturu.

Dlouhodobě se pak snaží udržet a zvýšit vysokou kvalitu výrobků.

#### 4.1.2. Ukazatele podniku

Tabulka 1: Zisk a rentabilita (údaje v tis. Kč)

Zisk a rentabilita	2007	2006	2005	2004	2003
$EBDIT = EBT + I + D$	10258	13867	11957	27935	19184
$EBIT = EBT + I$	4865	8509	5104	20564	14753
$EBT$	3496	7202	3756	19127	13449
$EAT$	2691	5435	2722	13989	9804
$RCK = EBIT/CA$	0,05	0,07	0,04	0,16	0,12
$RCK = EAT/CA$	0,03	0,05	0,02	0,11	0,08
$RVK = EAT/VK$	0,18	0,36	0,18	0,93	0,65
$RZK = EAT/zákl.k.$	0,18	0,36	0,18	0,93	0,65
$RT = EBIT/T$	0,04	0,07	0,05	0,16	0,12
$Výnosnost = EBT/výnosy$	0,03	0,06	0,03	0,14	0,11
$nákladovost = výnosnost - I =$ $= nákl./výnosy$	0,97	0,94	0,97	0,86	0,89
$MíraR = EBT/nákl. * 100$	0,03	0,06	0,03	0,17	0,12

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 2: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2007	2006	2005	2004	2003
<i>rychlost obratu aktiv</i>	1,12	1,02	0,87	1,01	1,04
<i>rychlost obratu aktiv</i>	1,14	1,05	0,90	1,04	1,05
<i>doba obratu aktiv</i>	325,13	357,01	418,06	360,59	349,34
<i>doba obratu aktiv</i>	320,64	347,10	406,55	349,31	347,11
<i>rychlost obratu výrobních zásob</i>	445,56	412,82	355,75	485,72	511,28
<i>rychlost obratu výrobních zásob</i>	438,66	399,85	353,70	429,76	463,84
<i>doba obratu výrobních zásob</i>	0,82	0,88	1,03	0,75	0,71
<i>doba obratu výrobních zásob</i>	0,83	0,91	1,03	0,85	0,79
<i>rychlost obratu pohledávek</i>	16,45	7,82	5,80	9,04	8,24
<i>doba obratu pohledávek</i>	22,18	46,68	62,92	40,39	44,30
<i>fondová účinnost</i>	1,23	1,19	1,04	1,16	1,21
<i>doba obratu stálých aktiv</i>	297,88	305,46	349,82	314,93	300,53

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2007	2006	2005	2004	2003
<i>ukazatel věřitelského rizika</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
<i>poměr vlastního jmění k celkovým aktivům</i>	0,14	0,13	0,12	0,12	0,12
<i>poměr celkových závazků k vlastnímu jmění</i>	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04
<i>míra finanční samostatnosti</i>	86,21	84,75	68,18	104,90	23,58
<i>poměr cash flow z prov. čin. k celk. závazkům</i>	46,46	60,98	43,52	149,37	22,38
<i>úrokové krytí</i>	3,55	6,51	3,79	14,31	11,31

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2007	2006	2005	2004	2003
<i>běžné likvidity</i>	4,05	5,19	4,11	5,15	20,23
<i>pohotové likvidity</i>	3,92	5,10	4,05	5,07	19,94
<i>hotovostní likvidity</i>	0,60	0,28	0,16	0,50	1,46
<i>cash flow k průměr. stavu krátkodob. závazků</i>	3,73	3,38	1,96	6,80	17,23
<i>ukazatel pracovního kapitálu = běžná likvidita</i>	4,05	5,19	4,11	5,15	20,23

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 5: Produktivita práce

Produktivita práce	2007	2006	2005	2004	2003
osobní náklady ku přidané hodnotě	0,89	0,87	0,87	0,75	0,78
produktivita práce z přidané hodnoty	321,63	334,80	305,78	351,60	334,13
produktivita práce z tržeb	409,92	425,65	393,13	434,82	413,69
průměrná mzda - roční	207,85	211,55	193,43	191,75	190,07
- měsíční	17,32	17,63	16,12	15,98	15,84

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 6: Přepočtený stav pracovníků

Přepočtený stav pracovníků	2007	2006	2005	2004	2003
přepočtený stav pracovníků	287	285	278	296	301

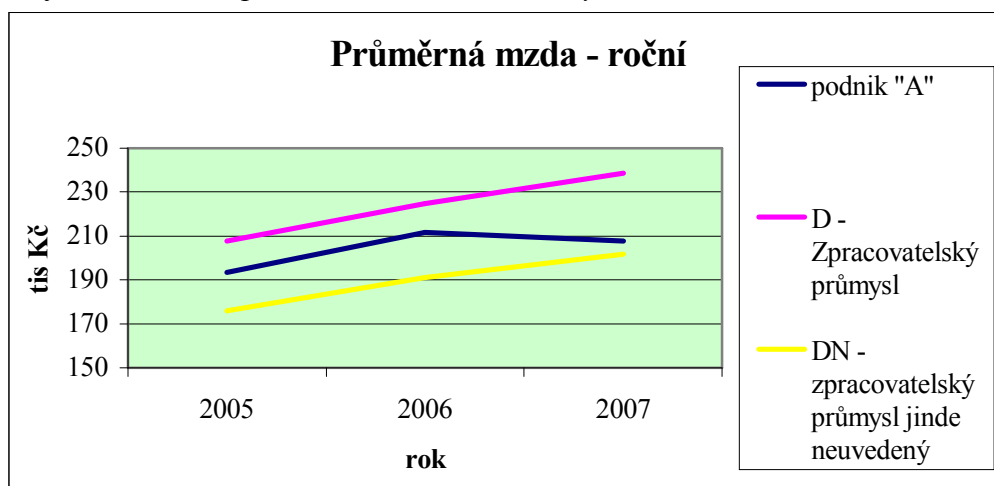
Pramen: účetní závěrky podniku „A“

Tabulka 7: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu, Jihočeský kraj (údaje v Kč)

Odvětví OKEČ Jihočeský kraj	2005	2006	2007
D - Zpracovatelský průmysl	17320	18730	19888
DN - zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	14657	15925	16806

Pramen: ČSÚ - Trh práce; Statistická ročenka Jihočeského kraje - 2008

Graf 1: Porovnání průměrné hrubé roční mzdy



Pramen: vlastní šetření

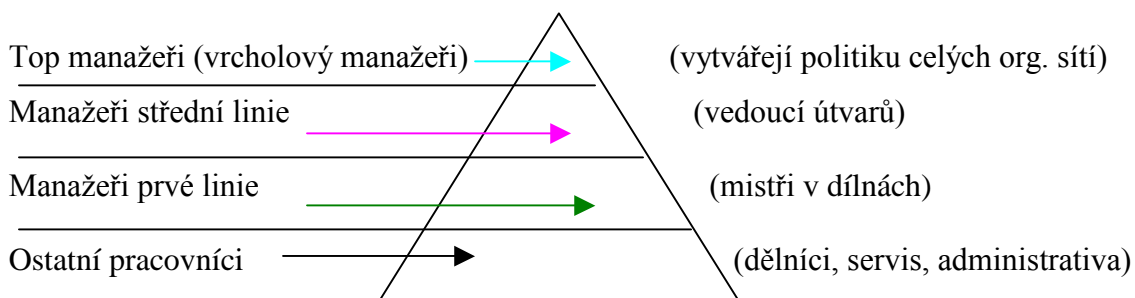
### 4.1.3. Organizační struktura

#### Organizační struktura – podle Výročních zpráv (2003 – 2007)

- Administrativa
- Produkce - opracování
  - montáž
  - nástrojárna
  - technický personál

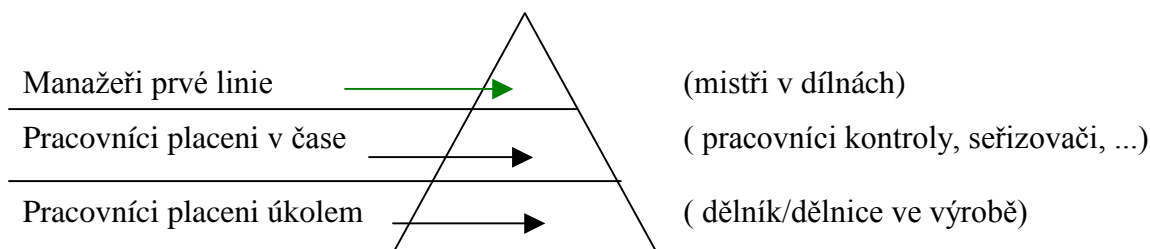
*(Příloha 1: Organizační struktura vybraného výrobního podniku „A“)*

#### Schéma 1: Organizační struktura – podle úrovně kompetencí a odpovědnosti



*(Příloha 2: Organizační struktura – podle úrovně kompetencí a odpovědnosti)*

#### Schéma 2: Organizační struktura – dílny, oddělení



#### **4.1.4. Práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru**

##### **Pracovněprávní předpisy**

Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely.

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jehož existenci zákoník práce předpokládá) ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).

##### **Personální oddělení**

Při nástupu do práce je pracovník seznámen

- s pracovními povinnostmi, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat.
- s nárokem na dovolenou, výpovědní dobou, pracovní dobou, se základními údaji o mzdě.

Podpisem pracovní smlouvy se pracovník dále zavazuje konat podle pokynů podniku /organizace/ osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle pracovní smlouvy, ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích a příslušnými předpisy.

##### **Manažeři první linie (mistři v dílnách)**

- nejprve seznámí pracovníka s pracovištěm, se spolupracovníky, ...
- následně je pracovníkovi podrobně vysvětlen systém odměňování, hodnocení, kontroly, normy.
- postupně je pracovník zaškolen k výkonu přidělené práce,...

Každý pracovník má možnost nahlédnout

- do vnitropodnikových směrnic, vnitropodnikového systému odměňování, vyvěšených na místech k tomu určených

- do záznamů, které vede jeho příslušný manažer první linie (mistr) o jeho osobě – hodnocení práce, hodnocení pracovního chování, seznam přesčasových hodin, míra plnění stanovených norem, čerpání placeného i neplaceného volna, dovolené.

Každá změna, týkající se systému odměňování či hodnocení je pracovníkům prezentována na poradách jednotlivých oddělení a písemně formou oběžníku.

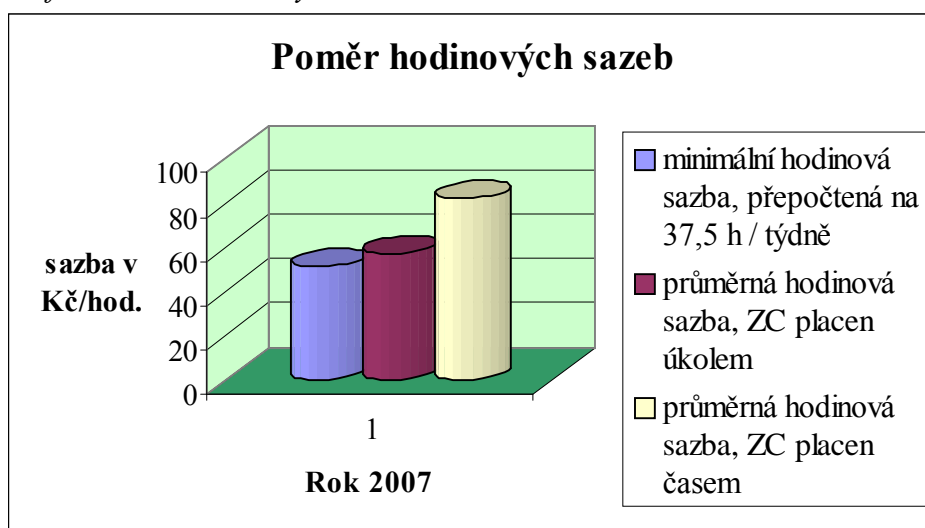
#### 4.2. Analýza nastavení relace mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy vybraných pracovníků

Podle typu odměňování ostatních zaměstnanců výroby:

- zaměstnanci placeni úkolem (dělník/dělnice ve výrobě);
- zaměstnanci placeni v čase (pracovníci kontroly, seřizovači, ...).

Ke splnění cíle této diplomové práce jsem si vybrala skupinu ostatních zaměstnanců, v úseku výroby, placených úkolem (dělník/dělnice ve výrobě).

Graf 2: Poměr hodinových sazeb v roce 2007

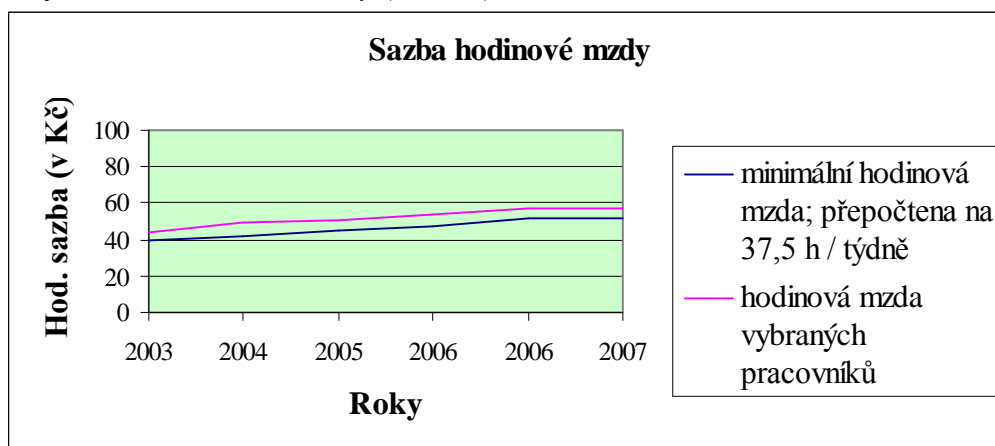


Pramen: vlastní šetření

**Citace:** Zaměstnanci, kteří jsou placeni v čase mají samozřejmě vyšší průměrnou hodinovou sazbu než zaměstnanci placeni úkolem.

#### 4.2.1. Základní mzdový tarif (Kč /hod)

Graf 3: Sazba hodinové mzdy (Kč/hod)



Pramen: vlastní šetření

**Citace:** Z grafu 3 je patrná vyšší úroveň sazby hodinové mzdy než uvádí § 2 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (s účinností od 1. ledna 2007).

#### 4.2.2. Složky mzdy

##### Pevná složka mzdy:

- základní mzda
- příplatky (povinné a nepovinné)

##### Pohyblivá složka mzdy:

- „odměna za produkci“ (interní název)
- prémie za výkon
- mimořádná odměna
- roční odměna

### 4.2.3. Pevná složka mzdy

#### Základní mzda

##### Výpočet:

Základní mzda = počet odpracovaných hodin (hod.) \* základní mzdový tarif (Kč/hod.)

Tabulka 8: Základní mzda

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	100%	100%
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

Základní mzdový tarif (Kč/hod.) a délka pracovní doby jsou stanoveny v pracovní smlouvě pracovníka, počet odpracovaných hodin ovlivní pracovník svou docházkou (absencí).

#### Základní mzda za přesčas

##### Výpočet:

Základní mzda = počet odpracovaných hodin (hod.) \* základní mzdový tarif (Kč/hod.)

Příplatek za přesčas = počet přesčasových hodin (hod.) \* 50 % základního mzdového tarifu (Kč/hod.)

Tabulka 9: Základní mzda za přesčas

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	žádný	žádný
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

O počtu přesčasových hodin a o tom, zda budou přesčasové hodiny propláceny rozhodují top manažeři (vrcholový manažeři).

O přesčasových hodinách, které by pracovník výroby mohl čerpat výhradně formou náhradního volna, rozhoduje příslušný manažer první linie (mistr).



## Kvalifikační příplatek

Výpočet:

Kvalifikační příplatek = počet odpracovaných dnů (směn) \* stanovená částka (Kč)

*Tabulka 10: Kvalifikační příplatek*

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	velký	velký
<i>manažer první linie (mistr)</i>	velký	velký

Pramen: vlastní šetření

Jednotliví pracovníci výroby jsou zařazeni do skupin podle náročnosti (na pozornost, kvalitu, odpovědnost, kontrolu,...). Tomu odpovídá i sazba – peněžní částka – za odpracovanou pracovní dobu.

Pracovník nemá vliv na své zařazení do dané skupiny, má však vliv na kvalitu své práce, dodržování pracovní doby, pracovního postupu,...

Manažer první linie (mistr) určuje náplň pracovníka, tedy i skupinu, do které je zařazen. Má možnost krátit či zcela odebrat tento příplatek při neplnění povinností pracovníkem.

## Rizikový příplatek

Výpočet:

Rizikový příplatek = počet odpracovaných hodin \* sazba (Kč/hod.)

*Tabulka 11: Rizikový příplatek*

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	žádný	žádný
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

## Příplatek za směnnost

Výpočet:

Příplatek za směnnost = počet odpracovaných hodin \* sazba (Kč/hod.)

*Tabulka 12: Příplatek za směnnost*

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	žádný	žádný
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

#### 4.2.4. Pohyblivá složka mzdy

##### „Odměna za produkci“

###### Výpočet:

„Odměna za produkci“ = počet skutečně odpracovaných dnů v měsíci \* odpovídající denní sazba (Kč)

Tabulka 13: Odměna za produkci

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	100%	100%
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

Pracovníci, kteří jsou celý měsíc přítomni na pracovišti a dosáhnou tak 100% podílu na produkci, obdrží produkční odměnu, opakující se každý měsíc.

Nepřítomnost z vyjmenovaných důvodů (svatba, dárcovství krve,...) – denní produkční odměna není přiznána. Při každé jiné nepřítomnosti se odměna vypočítává podle chybějících hodin.

##### Prémie za výkon

###### Výpočet:

Prémie za výkon = průměrná výše plnění norem množství (případně norem času) \*  
\* koeficient

Tabulka 14: Prémie za výkon

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	velký	velký
<i>manažer první linie (mistr)</i>	omezený	omezený

Pramen: vlastní šetření

Manažer první linie (mistr) má možnost, v případě neplnění pracovních povinností, špatné kvality, nedbalostní chybě, zkrátit plnění pracovníka na 100 % daného dne. A naopak, v případě náročnosti pracovního nebo technologického postupu, zavedení nového výrobku, má možnost plnění pracovníkovi dopsat do 100 % nebo do jeho 3měsíčního průměru, max. však do průměru plnění norem množství (případně norem času) podniku.

### **Mimořádná odměna**

Výpočet mimořádné odměny je vázán na výkon pracovníka, na počet opracovaných přesčasových hodin, na počtu neodpracovaných dní, v daném pololetí.

*Tabulka 15: Mimořádná odměna*

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	ovlivní svou prac. činností	ovlivní svou prac. činností
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

Pramen: vlastní šetření

### **Roční odměna**

*Tabulka 16: Roční odměna*

	<i>vliv na přiznání odměny</i>	<i>vliv na výši odměny</i>
<i>dělník/dělnice ve výrobě</i>	žádný	omezený
<i>manažer první linie (mistr)</i>	žádný	žádný

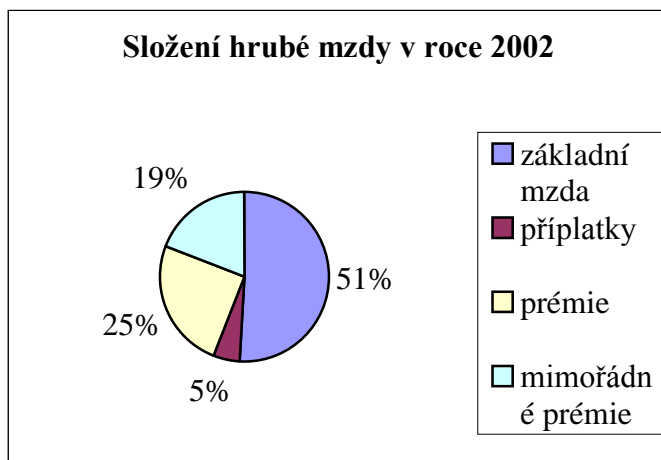
Pramen: vlastní šetření

Roční odměna je vyplácena na základě rozhodnutí valné hromady. Případná výše odměny je krácena podle počtu neodpracovaných hodin v celém roce, na zřetel je bráno i výše plnění výkonových norem, počet proplacených přesčasových hodin, atd.

### 4.3. Analýza let 2002 – 2007

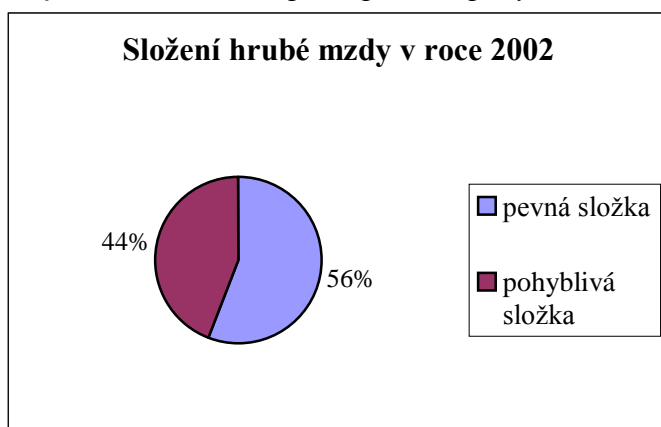
#### 4.3.1. Analýza (rok 2002)

Graf 4: Složení hrubé mzdy (rok 2002)



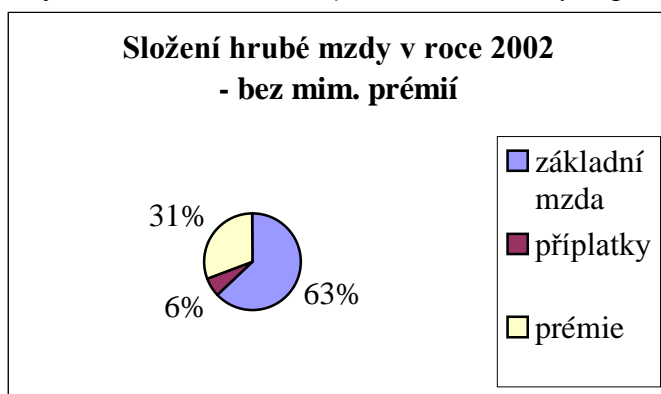
Pramen: vlastní šetření

Graf 5: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2002)



Pramen: vlastní šetření

Graf 6: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2002)

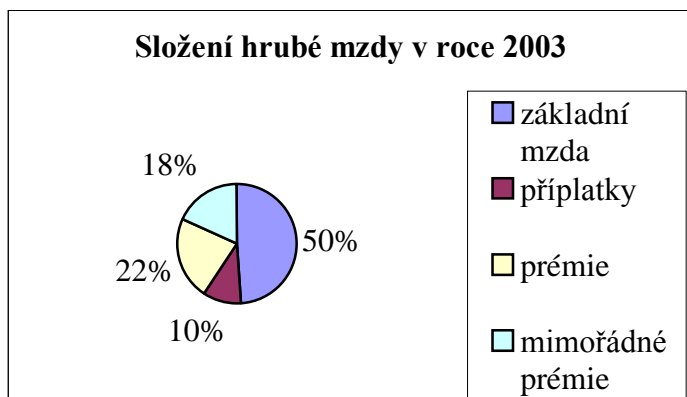


Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří více než 50 % celkové hrubé mzdy. Poměr její pevné složky je vyšší (56 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (44 %).

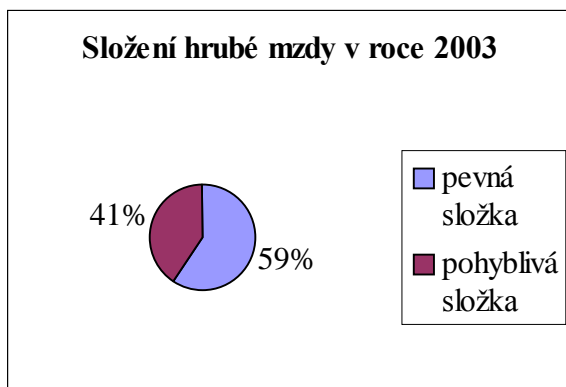
### 4.3.2. Analýza (rok 2003)

Graf 7: Složení hrubé mzdy (rok 2003)



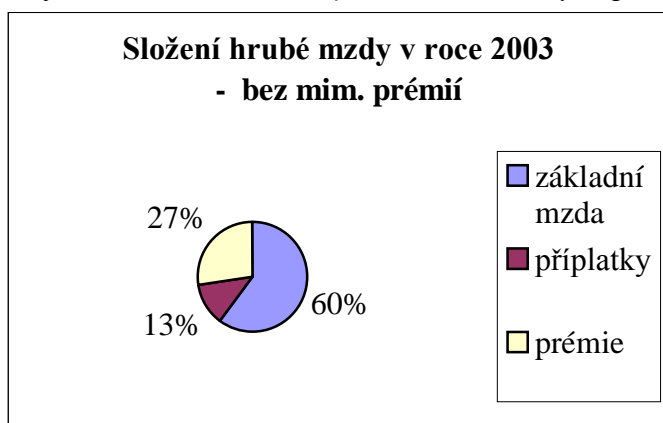
Pramen: vlastní šetření

Graf 8: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2003)



Pramen: vlastní šetření

Graf 9: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2003)

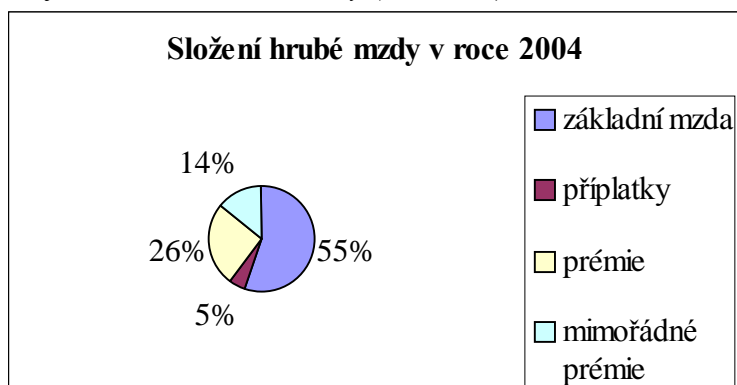


Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří více než 50 % celkové hrubé mzdy. Po odečtení mimořádných prémie tvoří podíl základní mzdy 60 %. Poměr její pevné složky je vyšší (59 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (41 %).

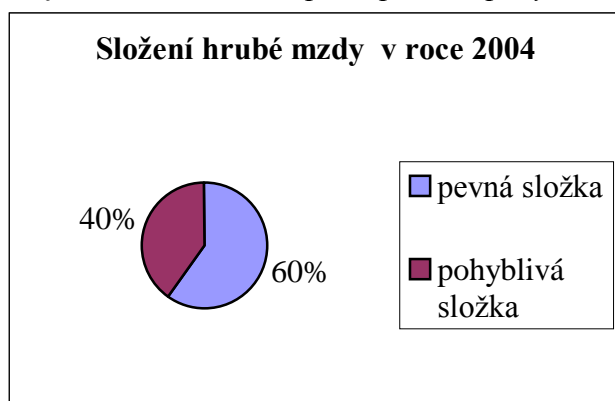
### 4.3.3. Analýza (rok 2004)

Graf 10: Složení hrubé mzdy (rok 2004)



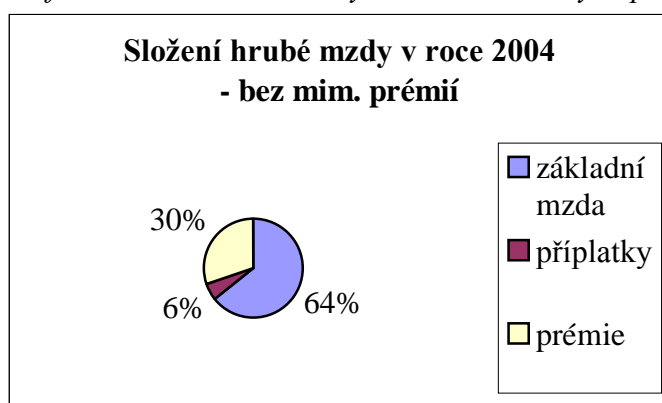
Pramen: vlastní šetření

Graf 11: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2004)



Pramen: vlastní šetření

Graf 12: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2004)

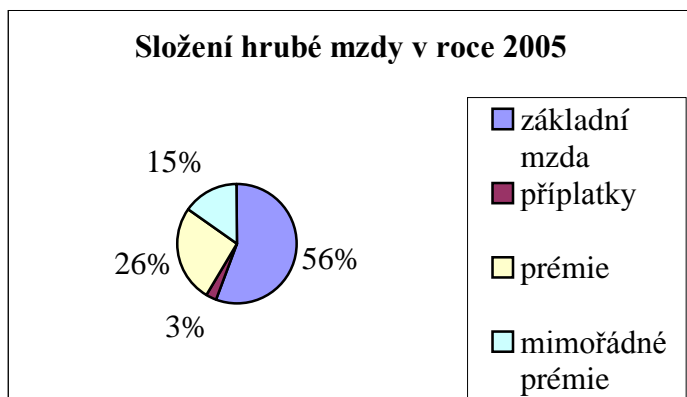


Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří 55 % celkové hrubé mzdy. Po odečtení mimořádných prémie tvoří podíl základní mzdy 64 %. Poměr její pevné složky je vyšší (60 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (40 %).

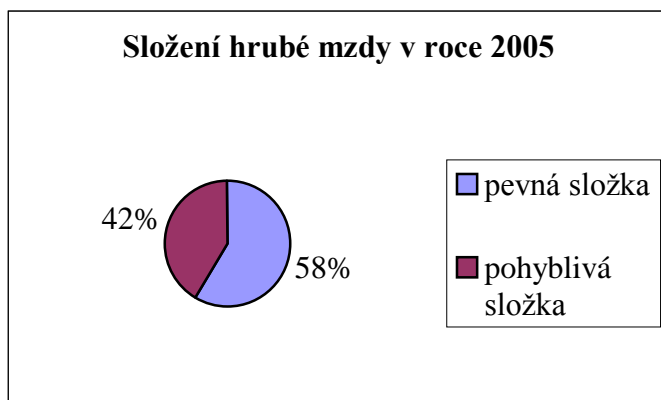
#### 4.3.4. Analýza (rok 2005)

Graf 13: Složení hrubé mzdy (rok 2005)



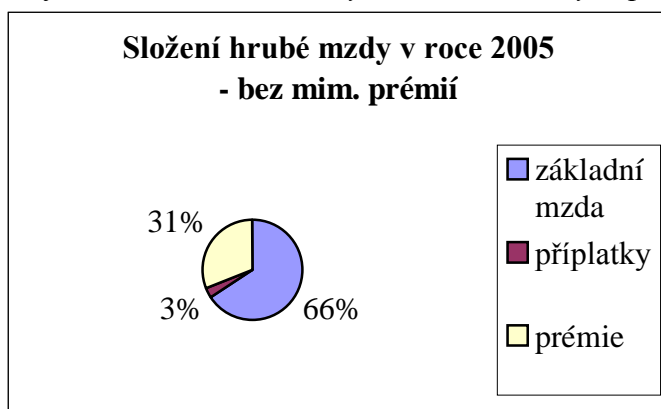
Pramen: vlastní šetření

Graf 14: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2005)



Pramen: vlastní šetření

Graf 15: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2005)

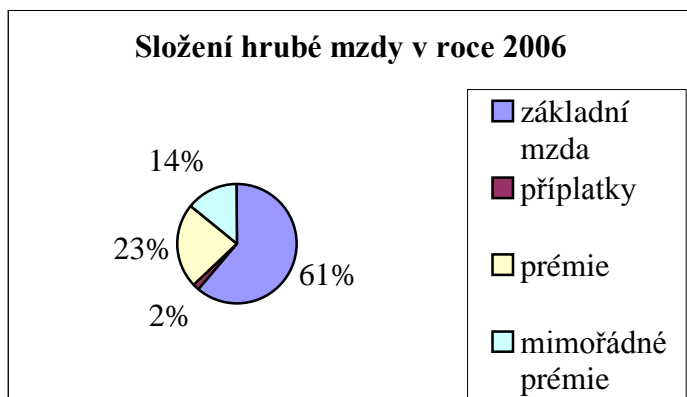


Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří více 50 % celkové hrubé mzdy. Po odečtení mimořádných prémie tvoří podíl základní mzdy 60 %. Poměr její pevné složky je vyšší (59 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (41 %).

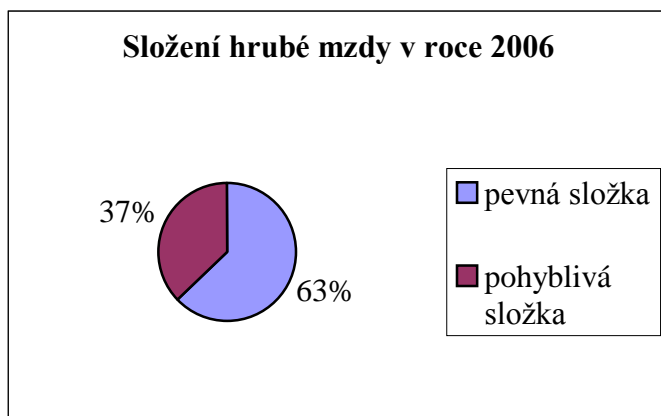
#### 4.3.5. Analýza (rok 2006)

Graf 16: Složení hrubé mzdy (rok 2006)



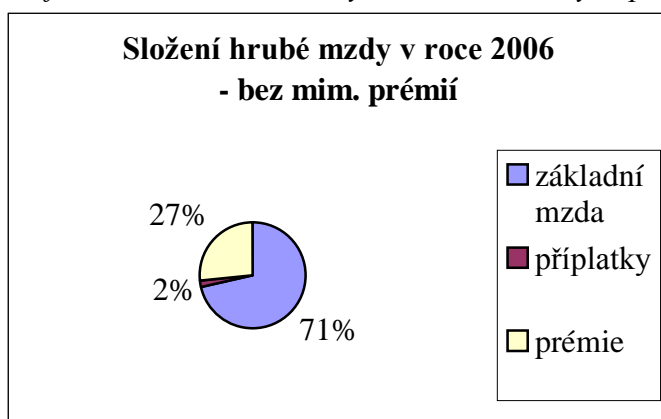
Pramen: vlastní šetření

Graf 17: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2006)



Pramen: vlastní šetření

Graf 18: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2006)



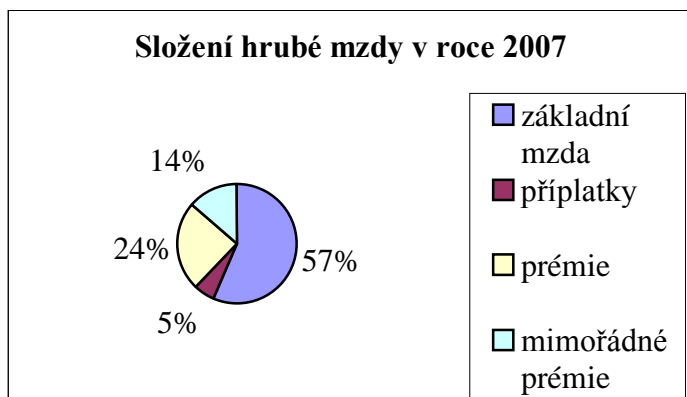
Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří více 61 % celkové hrubé mzdy. Po odečtení mimořádných prémie tvoří podíl základní mzdy 71 %. Poměr její pevné složky je vyšší (63 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (37 %).



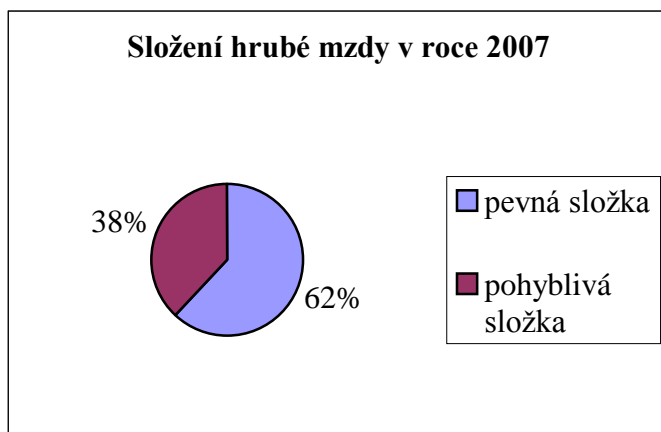
#### 4.3.6. Analýza (rok 2007)

Graf 19: Složení hrubé mzdy (rok 2007)



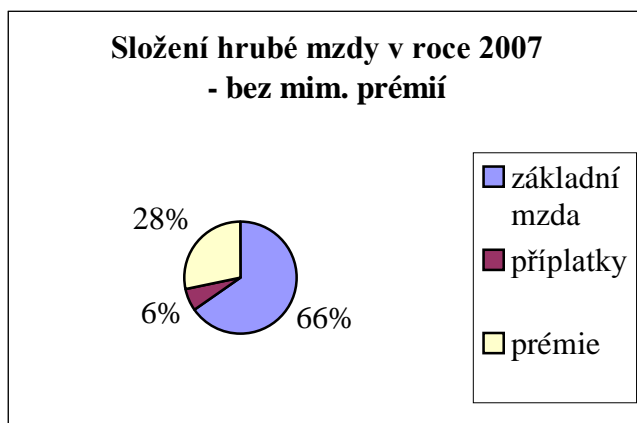
Pramen: vlastní šetření

Graf 20: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2007)



Pramen: vlastní šetření

Graf 21: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2007)

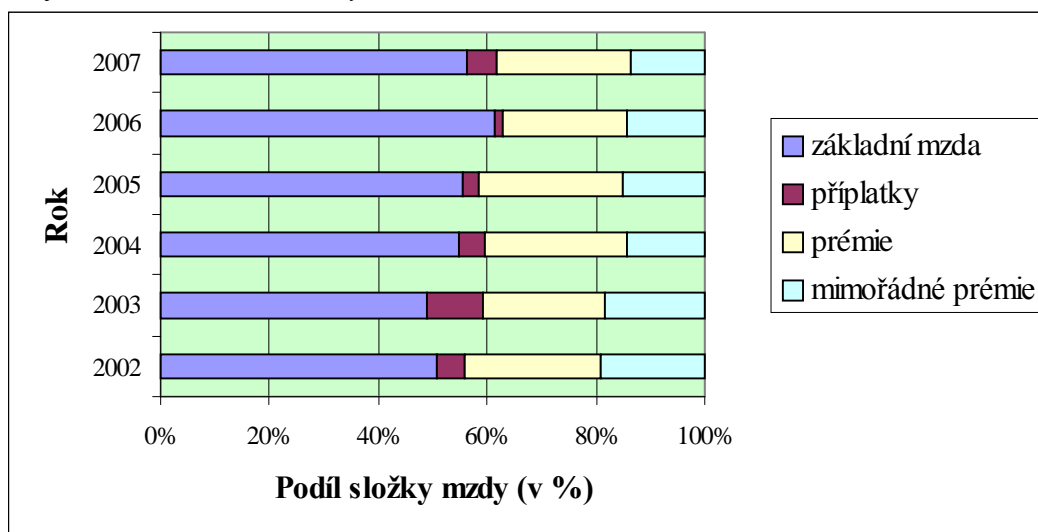


Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Podíl základní mzdy tvoří více 57 % celkové hrubé mzdy. Po odečtení mimořádných prémie tvoří podíl základní mzdy 66 %. Poměr její pevné složky je vyšší (62 %) než podíl pohyblivé složky mzdy (38 %).

### 4.3.7. Souhrnná analýza (rok 2002 – 2007)

Graf 22: Složení hrubé mzdy v letech 2002 - 2007



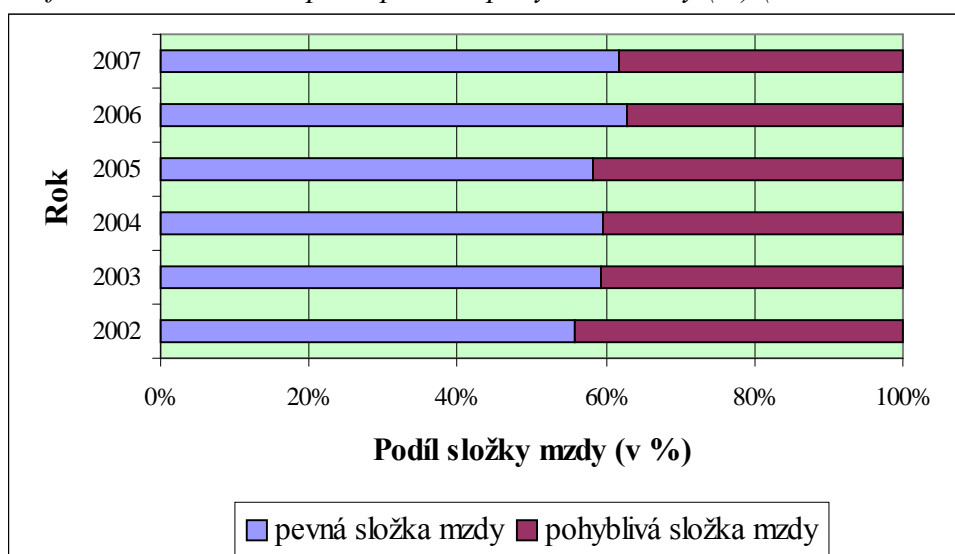
Pramen: vlastní šetření

Tabulka 17: Roční hrubá mzda vybraného pracovníka výroby (v Kč)

Rok	100 % představuje ( Kč)
2002	166 281
2003	209 075
2004	186 486
2005	180 773
2006	184 249
2007	186 221

Pramen: vlastní šetření

Graf 23: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (%) (rok 2002 – 2007)



Pramen: vlastní šetření

## **Diskuse:**

### **Základní mzda**

Základní mzda se ve sledovaném období pohybuje pod hranicí 60 % hrubé mzdy.

Výjimku tvoří pouze rok 2006 (61 %).

Z grafu 22 je dále patrný postupný nárůst podílu základní mzdy (z 51 % v roce 2002, na 57 % v roce 2007).

### **Příplatky**

Největší podíl příplatků na hrubé mzdě byl v roce 2003 (10 %). Nejnižší úroveň podílu příplatků byl v roce 2006 (2 %).

### **Prémie**

Podíl prémie na hrubé mzdě se pohybuje kolem 25 %.

### **Mimořádné prémie**

Nejvyšší podíl mimořádných prémie na hrubé mzdě byl v letech 2002 a 2003. V dalších letech se tento podíl pohybuje na úrovni 14-15 % hrubé mzdy.

### **Pevná složka a pohyblivá složka mzdy**

BLÁHA, J., A KOL. (2005) ve své práci uvádí: „poměr pevné složky k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 % : 30 %, aby byl dostatečně motivační“.

Poměr pevné složky k pohyblivé složce je v podniku „A“ v průměru 60 % : 40 %.

#### 4.4. Řízený rozhovor

Dotazník, sestavený jako podklad pro řízený rozhovor.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

( 0 až 5 let, 5 let až 10 let, 10 let a více)

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

( do 20 let, 21 až 30 let, 31 až 40 let, 41 až 50 let, 50 let a více)

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

( základní, SOU a SOŠ, SŠ s maturitou, VOŠ, VŠ)

4. Jste spokojena s výší Vašeho plnění ( % plnění stanovených norem množství, popř. norem času)?

( ano, spíše ano, spíše ne, ne)

5. Co nejvíce postrádáte pro zlepšení Vašeho výkonu?

( jasné pokyny a instrukce, dobré mezilidské vztahy, více pravomocí, více odpovědnosti, uznání nadřízeného a pochvalu, samostatnost, koordinovanou týmovou spolupráci, vhodnou motivaci finanční odměnou, motivace s možností pracovního povýšení, ..)

6. Co by Vás motivovalo k vyšší výkonnosti, kvalitě, ...?

( zvýšení sazby na hodinu nebo zvýšení prémie a poplatků)

7. Znáte přesně strukturu své mzdy a systém odměňování?

8. Jste spokojena s dosavadní výší Vaší mzdy?

9. Považujete současnou výši Vaší mzdy za spravedlivou, odpovídající Vašemu výkonu?

10. Pokud jste nachlazená jdete k lékaři nebo do práce?

( k lékaři, do práce, zkusíte si vzít dovolenou nebo čerpat náhradní volno)

11. Má Váš nadřízený spíše odborné nebo manažerské dovednosti?

12. Hodnotí Vaši práci Váš přímý nadřízený ?

13. Porovnáváte svou mzdu nebo výkon s mzdami nebo výkony Vašich spolupracovníků?

14. Líbí se Vám Vaše práce? Je pro Vás zajímavá?

15. Mají lidé zájem o práci ve Vaší firmě?

#### 4.4.1. Vyhodnocení získaných odpovědí

*Tabulka 18: Jak dlouho pracujete ve firmě? (Otázka č.1)*

Délka pracovního poměru	četnost odpovědí	%
0 - 5 let	12	48
5 let - 10 let	12	48
10 let a více	1	4
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Pouze jedna z oslovených pracovníků je ve firmě zaměstnána déle než 10 let. Délka pracovního poměru do pěti let a od pěti do deseti let byla zastoupena vyrovnaně.

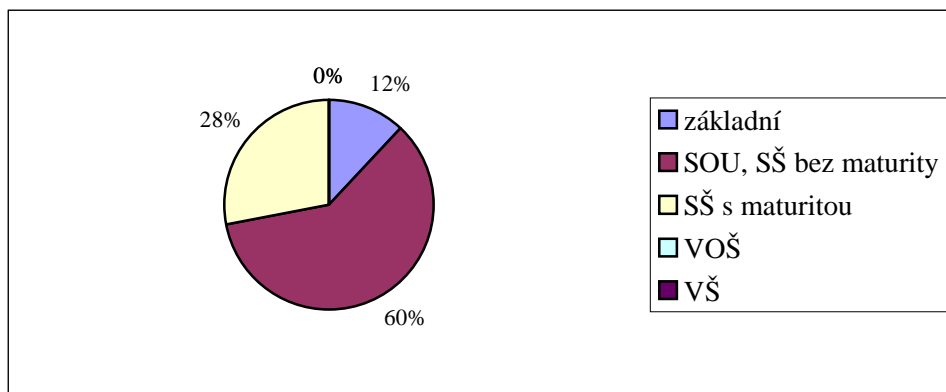
*Tabulka 19: Do jaké věkové kategorie patříte? (Otázka č.2)*

Věk	četnost odpovědí	%
do 20 let	0	0
21 - 30 let	7	28
31 - 40 let	11	44
41 - 50 let	6	24
nad 50 let	1	4
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Necelá polovina (44 %) oslovených pracovníků byla ve věku 31 až 40 let.

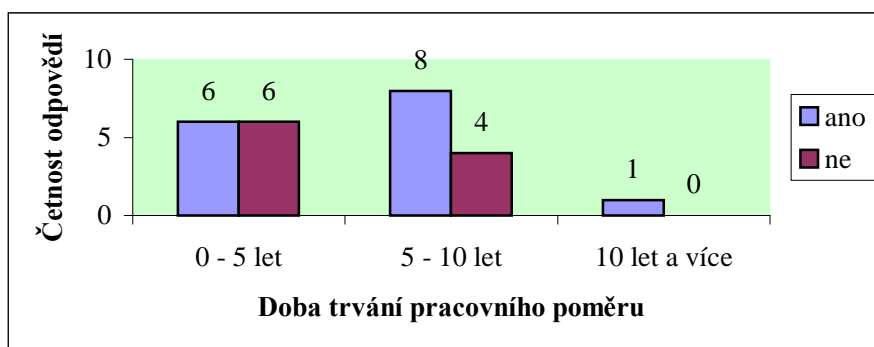
Graf 24: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Otázka č.3)



Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Více než polovina oslovených pracovníků (60 %) je vyučena.

Graf 25: Spokojenost s výší plnění v závislosti na délce pracovního poměru (Kombinace otázky č.4 a č. 1)



Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Spokojenost pracovníků s výší plnění se s délkou pracovního poměru zvyšuje. Bylo by dobré zjistit, jestli se pracovníci zdokonalily a jejich práce je efektivnější, nebo zda rezignovaly a vzdaly se svých představ o výší plnění.

Tabulka 20: Co nejvíce postrádáte pro zlepšení Vašeho výkonu? (Otázka č.5)

Pro zlepšení Vašeho výkonu nejvíce postrádáte		
Varianty	četnost odpovědí	%
jasné pokyny a instrukce	8	17
dobré mezilidské vztahy	9	20
více pravomocí	3	7
více odpovědnosti	1	2
uznání nadřízeného a pochvalu	10	22
samostatnost	1	2
koordinovanou týmovou spolupráci	2	4
vhodnou motivaci finanční odměnou	11	24
motivace s možností pracovního povýšení	1	2
<b>Celkem</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

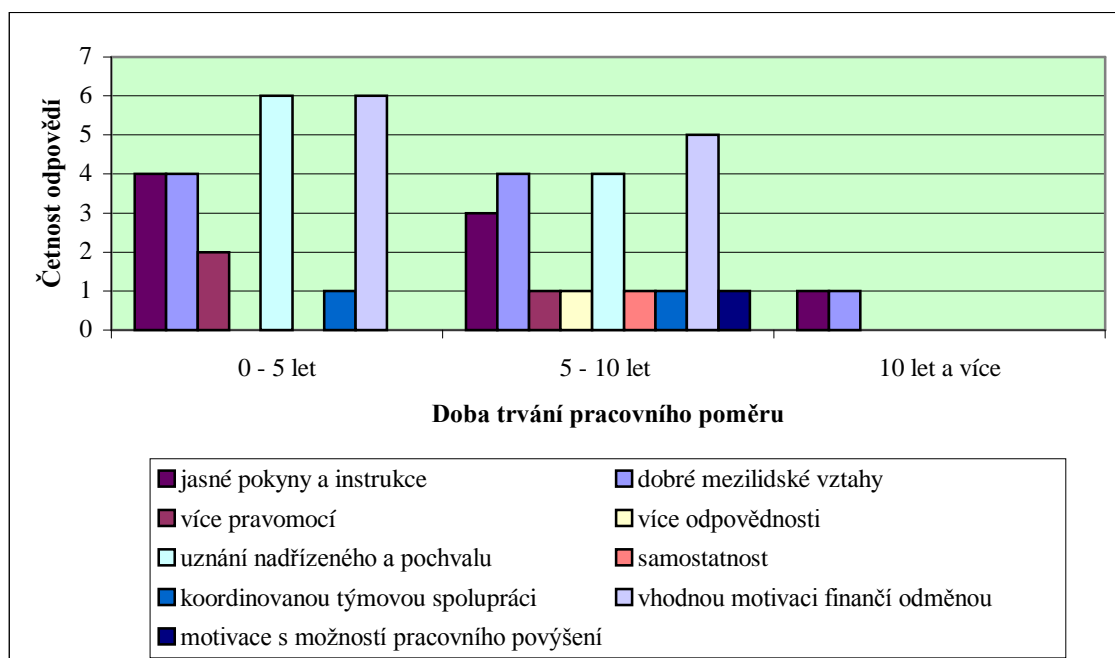
Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Analýzou zjištěných údajů zjistíme, že jen 24 % odpovědí se týká vhodné motivace finanční odměnou.

Mezi další významné motivátory patří: uznání nadřízeného a pochvala (nejlevnějším motivátorem) (22 %) a dobré mezilidské vztahy (20 %).

Graf 26: Co nejvíce postrádáte pro zlepšení Vašeho výkonu

(Kombinace otázky č.5 a č. 1)



Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** S rostoucí dobou trvání pracovního poměru počet odpovědí (vhodná motivace finanční odměnou) klesá ( z 6ti na 5). Počet odpovědí (uznání nadřazeného a pochvala) klesl významněji ( z 6ti na 4). Požadavek dobrých mezilidských vztahů se s dobou trvání pracovního poměru nezměnil (ze 4 na 4).

*Tabulka 21: Co by Vás motivovalo k vyšší výkonnosti, kvalitě, ...?*

*( zvýšení sazby na hodinu nebo zvýšení prémie a poplatků) (Otázka č.6)*

Co by Vás motivovalo k vyšší výkonnosti, kvalitě,...	četnost odpovědí	%
zvýšení sazby na hodinu (Kč/hod.)	10	40
zvýšení příplatků či prémie	15	60
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Zvýšení příplatků či prémie by považovalo za motivující 60 % oslovených pracovníků. Oproti tomu jen 40 % oslovených se domnívá, že by je více motivovalo zvýšení sazby na hodinu (Kč/hod.).

*Tabulka 22: Znáte přesně strukturu své mzdy a systém odměňování? (Otázka č.7)*

Znalost struktury mzdy a systému odměňování	četnost odpovědí	%
ano	22	88
ne	3	12
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Téměř většina (88 %) oslovených pracovníků zná strukturu své mzdy.

*Tabulka 23: Jste spokojena s dosavadní výší Vaší mzdy? (Otázka č.8)*

Spokojenost s dosavadní výší mzdy	Doba trvání pracovního poměru		
	0 - 5 let	5 - 10 let	10 let a víc
ano	7	9	0
ne	5	3	1

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Spokojenost s dosavadní výší výdělků se s délkou trvání pracovního poměru zvyšuje (ze 7 na 9).



Tabulka 24: Považujete současnou výši Vašeho výdělku za spravedlivou, odpovídající Vašemu výkonu? (Otázka č.9)

Považujete současnou výši Vaší mzdy za spravedlivou, odpovídající vašemu výkonu	četnost odpovědí	%
ano	9	36
spíše ano	7	28
spíše ne	7	28
ne	2	8
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Více než polovina (64 %) oslovených pracovníků považuje svůj výdělek za spravedlivý, odpovídající jejich výkonu.

Tabulka 25: Pokud jste nachlazená jdete k lékaři nebo do práce? (Otázka č.10)

Pokud jste nachlazená, jdete raději k lékaři nebo do práce	četnost odpovědí	%
k lékaři	7	28
do práce	11	44
zkusím si vzít dovolenou nebo náhradní volno	7	28
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** 72 % oslovených pracovníků nejde s nachlazením k lékaři.

Tabulka 26: Pokud jste nachlazená jdete k lékaři nebo do práce

(Kombinace otázky č. 7.a č. 10)

Znalost struktury výdělku	k lékaři	do práce	dovolená, náhr. volno
ano	6	7	9
ne	1		2

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** 28 % oslovených pracovníků jde s nachlazením k lékaři, přičemž většina z nich (6 ze 7) zná strukturu své mzdy a systém odměňování.

Tabulka 27: Má Váš nadřízený spíše odborné nebo manažerské dovednosti?

(Otázka č.11)

Znalosti a dovednosti přímého nadřízeného	četnost odpovědí	%
jen odborné znalosti	11	44
jen manažerské schopnosti	2	8
odborné i manažerské schopnosti	5	20
má nedostatky v odbornosti i manažerské schopnosti	4	16
neví	3	12
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Pouze pětina oslovených (20 %) se domnívá, že jejich přímý nadřízený má odborné i manažerské schopnosti. Dále z průzkumu vyplývá, že téměř polovina (44 %) oslovených pracovníků shledává u přímého nadřízeného pouze odborné znalosti.

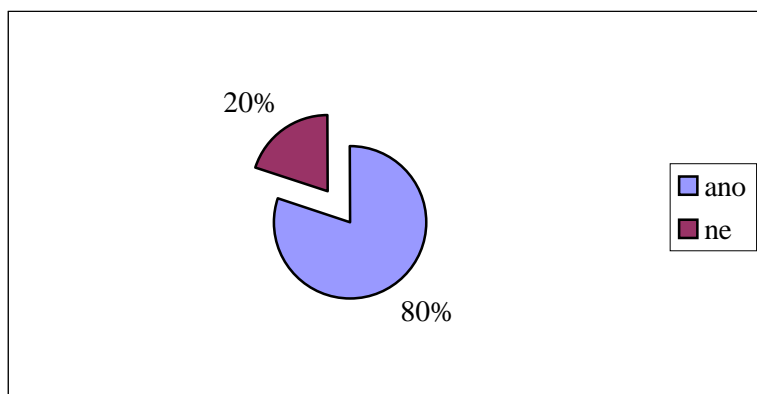
Tabulka 28: Hodnotí Vaši práci Váš přímý nadřízený? (Otázka č.12)

Hodnotí Vaši práci Váš přímý nadřízený	četnost odpovědí	%
ano	10	40
spíše ne	13	52
ne	2	8
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Pouze 40 % oslovených pracovníků si je vědoma hodnocení své práce přímým nadřízeným.

Graf 27: Porovnáváte svou mzdu nebo výkon s mzdami nebo výkony Vašich spolupracovníků? (Otázka č.13)



Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Většina oslovených pracovníků (80 %) srovnává svůj výkon nebo svoji mzdu s ostatními, ale jen 64 % z nich považuje výši svého výdělku za spravedlivou, odpovídající vlastnímu výkonu (viz otázka č. 9).

Tabulka 29: *Líbí se Vám Vaše práce? Je pro Vás zajímavá? (Otázka č.14)*

<b>Líbí se Vám Vaše práce? Je pro Vás zajímavá?</b>	<b>četnost odpovědí</b>	<b>%</b>
ano	15	60
ne	10	40
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Více než polovina oslovených pracovníků (60 %) považuje svou práci za zajímavou.

Tabulka 30: *Mají lidé zájem o práci ve Vaší firmě? (Otázka č.15)*

<b>Mají lidé zájem o práci ve Vaší firmě?</b>	<b>Doba trvání pracovního poměru</b>		
	<b>0 - 5 let</b>	<b>5 - 10 let</b>	<b>10 let a víc</b>
<b>Varianty</b>			
není zájem	0	0	0
je stejný zájem jako u kteréhokoliv jiného zaměstnavatele v regionu	3	7	0
je velký zájem	3	2	0
nemohu posoudit	6	3	1

Pramen: vlastní šetření

**Diskuse:** Žádná z oslovených pracovníků si nemyslí, že by o práci ve firmě nebyl zájem.

## 5. Závěry

Cílem diplomové práce bylo posouzení pracovníků výrobního podniku z hlediska jejich angažovanosti v procesu výroby a prošetření motivace k formám finančního odměňování za práci v období let 2002 – 2007.

K naplnění tohoto cíle byl zvolen podnik zabývající se výrobou drobných předmětů osobní potřeby, anonymně označen jako podnik „A“. Pro naplnění cíle byla provedena:

- analýza pracovních stimulů, zejména pak systému hmotného ohodnocení pracovního výkonu;
- analýza podílu pevné a pohyblivé složky na hrubé mzdě v letech 2002 – 2007;
- šetření formou řízeného rozhovoru.

### Docílené výsledky:

#### 1.) Podnik „A“

- podnik „A“ se zaměřuje výhradně na výrobní činnost. Produktem jsou prostředky spotřeby s vysokou přidanou hodnotou. Oblast vývoje, marketingu, odbytu a prodeje, objem výroby apod. je zajištěna a určena externě mateřskou firmou.

- motivační program a systém odměňování je zaměřen na zvyšování a udržování produktivity práce, kvality výrobků, dodržování pracovních postupů a požadovaných termínů z důvodů udržení si konkurenceschopnosti a kontinuity podnikání.

- přímo ve výrobě je zaměstnáno více než 80 % pracovníků podniku. Ostatní pracovníci jsou v managementu, správě, údržba a servisu pro výrobu. Pracovní pozice dělník/dělnice ve výrobě je ze 100 % zastoupena ženami. Průměrná roční hrubá mzda je mírně nad úrovní příslušného odvětví podle klasifikace OKEČ v daném regionu.

#### 2.) Složky hrubé mzdy

- poměr pevné složky k pohyblivé složce hrubé mzdy je v podniku „A“ v poměru 60 % : 40 %.

### 3.) Pevná složka mzdy

- je složena ze základní mzdy a příplatků ( povinných a nepovinných).
- základní mzdový tarif (Kč/hod.) a délka pracovní doby jsou stanoveny v pracovní smlouvě pracovníka.

Základní mzda se ve sledovaném období pohybuje pod hranicí 60 % hrubé mzdy. Výjimku představuje pouze rok 2006 (61 %). Ve sledovaném období došlo k nárůstu podílu základní mzdy z 51 % v roce 2002 na 57 % v roce 2007.

Příplatek za přesčas: o počtu přesčasových hodin a o tom, zda budou přesčasové hodiny propláceny rozhodují top manažeři (vrcholový manažeři). O přesčasových hodinách, které by pracovník výroby mohl čerpat výhradně formou náhradního volna, rozhoduje příslušný manažer první linie (mistr).

Kvalifikační příplatek: jednotliví pracovníci výroby jsou zařazeni do skupin. Pracovník nemá vliv na své zařazení do dané skupiny, má však vliv na kvalitu své práce, dodržování pracovní doby, pracovního postupu.

Manažer první linie (mistr) určuje náplň pracovníka, tedy i skupinu, do které je zařazen. Má možnost krátit či zcela odebrat kvalifikační příplatek při neplnění povinností pracovníkem.

Příplatky: největší podíl příplatků, jako součást hrubé mzdy, byl v roce 2003 (10 %). Nejnižší úroveň podílu příplatků byl v roce 2006 (2 %).

### 4.) Pohyblivá složka mzdy

- v podniku „A“ je používána negativní forma výkonové motivace. Nárok na prémie a výše těchto prémie je vázána:

- na absenci pracovníka,
- na výkonu pracovníka ( plnění norem času a norem množství),
- na hodnocení přímým nadřízeným, tj. manažerem první linie ( pracovní chování, kvalita práce, spolehlivost výkonu, vertikální mobilita).

Prémie: podíl prémie na hrubé mzdě se pohybuje kolem 25 %.

Mimořádné prémie: nejvyšší podíl mimořádných prémie na hrubé mzdě byl v letech 2002 a 2003. V dalších letech se tento podíl pohybuje na úrovni 14 – 15 % hrubé mzdy.

#### 5.) Řízený rozhovor

- z šetření vyplývá, že pouze jedna z oslovených pracovníků je ve firmě zaměstnána déle než 10 let. Délka pracovního poměru do pěti let a od pěti do deseti let byla zastoupena v poměru 1 : 1.
- necelá polovina (44 %) oslovených pracovníků byla ve věku 31 až 40 let.
- více než polovina oslovených pracovníků (60 %) je vyučena.

#### Postoj k práci

Spokojenost pracovníků s výší plnění se s délkou pracovního poměru zvyšuje. Více než polovina oslovených pracovníků (60 %) považuje svou práci za zajímavou. Žádná z oslovených pracovníků si nemyslí, že by o práci ve firmě nebyl zájem.

#### Požadavky pracovníků pro posílení jejich výkonnosti

Jen 24 % odpovědí se týká vhodné motivace finanční odměnou. Mezi další významné motivátory patří: uznání nadřízeného a pochvala (22 %) a dobré mezilidské vztahy (20 %).

S rostoucí dobou trvání pracovního poměru počet odpovědí (vhodná motivace finanční odměnou) klesá ( z 6ti na 5). Počet odpovědí (uznání nadřízeného a pochvala) klesl významněji ( z 6ti na 4). Požadavek dobrých mezilidských vztahů se s dobou trvání pracovního poměru nezměnil.

Zvýšení příplatků či prémie by považovalo za motivující 60 % oslovených pracovníků. Oproti tomu jen 40 % oslovených se domnívá, že by je více motivovalo zvýšení jejich sazby na hodinu (Kč/hod.).

### Hodnocení práce

Z šetření vyplývá, že spokojenost s dosavadní výší výdělků se s délkou trvání pracovního poměru zvyšuje (ze 7 na 9).

88 % oslovených pracovníků zná strukturu své mzdy.

Více než polovina (64 %) oslovených pracovníků považuje svůj výdělek za spravedlivý, odpovídající jejich výkonu.

### Absence ze zdravotních důvodů

72 % oslovených pracovníků nejde s nachlazením k lékaři.

28 % oslovených pracovníků jde s nachlazením k lékaři, přičemž většina z nich (6 ze 7) zná strukturu své mzdy a systém odměňování.

### Hodnocení přímého nadřízeného

Pouze pětina oslovených (20 %) se domnívá, že jejich přímý nadřízený má odborné i manažerské schopnosti. Dále z průzkumu vyplývá, že téměř polovina (44 %) oslovených pracovníků sledává u přímého nadřízeného pouze odborné znalosti, méně odborný manažerský přístup.

Jen 40 % oslovených pracovníků si je vědoma hodnocení své práce přímým nadřízeným.

### Názor na spravedlnost v odměňování

Většina oslovených pracovníků (80 %) srovnává svůj výkon nebo svoji mzdu s ostatními, ale jen 64 % z nich považuje výši svého výdělků za spravedlivou, odpovídající vlastnímu výkonu.

Angažovanost pracovníků podniku je považována za jeden z hlavních faktorů, ovlivňujících konečnou produktivitu práce podniku. Vhodným a účinným motivačním programem je podporováno zvyšování výkonu zaměstnanců, zvyšování kvality práce, dodržování pracovních postupů i zvyšování odpovědnosti. A zároveň řešena problematika pracovní absence a fluktuace pracovníků.

Je navrhováno lepší využití nejlevnějších motivátorů – uznání a pochvala nadřízeného a přístupy k zlepšování mezilidských vztahů.

Dále je navrhováno zvažování zavedení motivační složky: tzv. „sick days“. Kdy je zaměstnanci umožněno zůstat 1 – 3 dny doma v případě onemocnění (např. nachlazení).



## 6. Summary

### ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU

Práce je zaměřená na posouzení angažovanosti pracovníků ve výrobním podniku a posouzení motivace k jejich výkonnosti formami finančního odměňování za práci v období let 2002 – 2007. Šetření bylo realizováno v podniku drobné výroby s vysokou přidanou hodnotou na jednotku výrobku. V podniku pracovalo v průběhu sledovaného období průměrně 290 pracovníků.

Teoretická část popisuje důležitost angažovanosti pracovníků pro podnik a sleduje prvky, které ovlivňují chování a rozhodování pracovníků.

Praktická část obsahuje analýzy systému odměňování v podniku „A“, skladbu hrubé mzdy v letech 2002 – 2007 a šetření formou řízeného rozhovoru.

Byly získány tyto hlavní poznatky:

- poměr podílu pevné a pohyblivé složky hrubé mzdy je v poměru 60 % : 40 %;
- pohyblivá složka mzdy podporuje výkonové odměňování;
- problematika absence a zvyšování kvality a kvantity výroby je řešena metodou „cukr a bič“.

**Klíčová slova:** motivace pracovníka, management, mzda a její složky, hodnocení pracovníků

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MANUFACTURING CONCERN**

The aim of this work was to evaluate the development of staff in manufacturing concern and to evaluate a motivation to their efficiency by forms of financial remuneration for work during the years of 2002 – 2007. Examination was realized in a small product's concern with high value added to product. There were on the average of 290 workers along tracked period on the premises.

The theoretical part deals with relevancy of company staff involvement and monitors points that effects staff behaviour and decision making.

The practical part includes analyses of remuneration system in concern „A“, parts of a gross wage during the years of 2002 – 2007 and includes the analyse of management interview.

They were gained these main findings:

- the rate of a fixed part and a motive part of the gross wage relate 60 % : 40 %;
- the motive part of the gross wage supports the remuneration in accordance to output.
- questions of absence and growth of quality and quantity of production are solved by the method „ sugar and whip“.

**Keywords:** motivation of staff, management, wages and its components,  
evaluation of staff

## 7. Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. A Handbook of Personnel Management Practice. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 963 s.
2. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. rozšířené. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
4. BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-247-2149-1.
6. DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
7. HÁJEK, Martin. Angažování pracovníci. [online]. [cit.20.11.2006]. Dostupný na WWW:<[http://vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&Itemid=15](http://vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&Itemid=15)
8. HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 4. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000. 254 stran. ISBN 80-213-0646-7.
9. HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. Personální řízení, vybrané otázky. 3. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 248 s.
10. Chvátal, D. Z. Zaměstnanecké výhody umí výrazně motivovat. [online]. [cit.03.10.2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>
11. [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
13. MAYEROVÁ, M., RUŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
14. MILKOVICH, T.; G. - BOUDREAU, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.

15. [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)
16. NOVÝ, I.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha 1996, 43 s.
17. PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s.
18. PAVLICA, K., a kol. Sociální výzkum, podnik a management, průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s.
19. Produktivita. [online]. [cit.08.04.2009].  
Dostupný na WWW:  
<<http://www.podnikatel.cz/firma/zamestnanci/produktivita/>
20. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
21. ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-47-2252-8
22. SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str. 270, ISBN 80-247-0198-7
23. Statistická ročenka Jihočeského kraje 2008. [online]. [cit.08.04.2009].  
Dostupný na WWW:  
<<http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/publ/13-3101-08-2008>
24. SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992
25. URBAN, J. Chyby v odměňování. [online]. [cit.26.11.2007].  
Dostupný na WWW:  
<[http://ihned.cz/index.php?p=000000\\_d&&article\[id\]=22476690&article\[area\\_id\]=10041240](http://ihned.cz/index.php?p=000000_d&&article[id]=22476690&article[area_id]=10041240)
26. URBAN, J. Co zabíjí pracovní motivaci. [online]. [cit.14.05.2008a]. Dostupný na WWW: < [http://ihned.cz/c4-10041240-18562720-000000\\_d-co-zabiji-pracovni-motivaci](http://ihned.cz/c4-10041240-18562720-000000_d-co-zabiji-pracovni-motivaci)
27. URBAN, J. Jak úspěšně motivovat. [online]. [cit.14.05.2008b]. Dostupný na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c4-10131540-24920220-T00000\\_d1-jak-uspesne-motivovat](http://managerweb.ihned.cz/c4-10131540-24920220-T00000_d1-jak-uspesne-motivovat)

28. URBAN, J. Jak zvýšit účinnost odměňování. [online]. [cit.14.05.2008c]. Dostupný na WWW: <[http://ihned.cz/index.php?p=000000\\_d&&article\[id\]=22454590&article\[area\\_id\]=10041240](http://ihned.cz/index.php?p=000000_d&&article[id]=22454590&article[area_id]=10041240)>
29. URBAN, J. Šest pravidel odpovědného odměňování. [online]. [cit.14.05.2008d]. Dostupný na WWW: <[http://ihned.cz/c4-10041240-23293040-000000\\_d-sest-pravidel-odpovedneho-odmenovani](http://ihned.cz/c4-10041240-23293040-000000_d-sest-pravidel-odpovedneho-odmenovani)>
30. URBAN, J. Zanedbávat hodnocení lidí se nevyplácí. [online]. [cit.14.05.2008e]. Dostupný na WWW: <[http://ihned.cz/c4-10041240-19938860-000000\\_d-zanedbavat-hodnoceni-lidi-se-nevyplaci](http://ihned.cz/c4-10041240-19938860-000000_d-zanedbavat-hodnoceni-lidi-se-nevyplaci)>
31. URBAN, J. Zásady posílení motivace prostřednictvím odměňování. [online]. [cit.14.05.2008f]. Dostupný na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-24067280-T00000\\_d-zasady-posileni-motivace-prostrednictvim-odmenovani](http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-24067280-T00000_d-zasady-posileni-motivace-prostrednictvim-odmenovani)>

## Seznam grafů

Graf 1: Porovnání průměrné hrubé roční mzdy

Graf 2: Poměr hodinových sazeb v roce 2007

Graf 3: Sazba hodinové mzdy

Graf 4: Složení hrubé mzdy (rok 2002)

Graf 5: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (rok 2002)

Graf 6: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2002)

Graf 7: Složení hrubé mzdy (rok 2003)

Graf 8: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky ( rok 2003)

Graf 9: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2003)

Graf 10: Složení hrubé mzdy (rok 2004)

Graf 11: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (rok 2004)

Graf 12: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2004)

Graf 13: Složení hrubé mzdy (rok 2005)

Graf 14: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (rok 2005)

Graf 15: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2005)

Graf 16: Složení hrubé mzdy (rok 2006)

Graf 17: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (rok 2006)

Graf 18: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2006)

Graf 19: Složení hrubé mzdy (rok 2007)

Graf 20: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky (rok 2007)

Graf 21: Složení hrubé mzdy – bez mimořádných prémie (rok 2007)

Graf 22: Složení hrubé mzdy v letech 2002 - 2007

Graf 23: Hrubá mzda – podíl pevné a pohyblivé složky ( rok 2002 – 2007)

Graf 24: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Otázka č.3)

Graf 25: Spokojenost s výší plnění v závislosti na délce pracovního poměru  
(Kombinace otázky č.4 a č. 1)

Graf 26: Co nejvíce postrádáte pro zlepšení Vašeho výkonu  
(Kombinace otázky č.5 a č. 1)

Graf 27: Porovnáváte svou mzdu nebo výkon s mzdami nebo výkony Vašich spolupracovníků? (Otázka č.13)

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: Zisk a rentabilita
- Tabulka 2: Ukazatele aktivity
- Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti
- Tabulka 4: Ukazatele likvidity
- Tabulka 5: Produktivita práce
- Tabulka 6: Přepočtený stav pracovníků
- Tabulka 7: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu, Jihočeský kraj
- Tabulka 8: Základní mzda
- Tabulka 9: Základní mzda za přesčas
- Tabulka 10: Kvalifikační příplatek
- Tabulka 11: Rizikový příplatek
- Tabulka 12: Příplatek za směnnost
- Tabulka 13: Odměna za produkci
- Tabulka 14: Prémie za výkon
- Tabulka 15: Mimořádná odměna
- Tabulka 16: Roční odměna
- Tabulka 17: Roční hrubá mzda vybraného pracovníka výroby
- Tabulka 18: Jak dlouho pracujete ve firmě? (Otázka č. 1)
- Tabulka 19: Do jaké věkové kategorie patříte? (Otázka č. 2)
- Tabulka 20: Co nejvíce postrádáte pro zlepšení Vašeho výkonu? (Otázka č. 5)
- Tabulka 21: Co by Vás motivovalo k vyšší výkonnosti, kvalitě, ...?  
( zvýšení sazby na hodinu nebo zvýšení prémie a poplatků) (Otázka č. 6)
- Tabulka 22: Znáte přesně strukturu své mzdy a systém odměňování? (Otázka č.7)
- Tabulka 23: Jste spokojena s dosavadní výší Vaší mzdy? (Otázka č. 8)
- Tabulka 24: Považujete současnou výši Vašeho výdělku za spravedlivou, odpovídající Vašemu výkonu? (Otázka č. 9)
- Tabulka 25: Pokud jste nachlazená jdete k lékaři nebo do práce? (Otázka č. 10)
- Tabulka 26: Pokud jste nachlazená jdete k lékaři nebo do práce  
(Kombinace otázky č. 7. a č. 10)
- Tabulka 27: Má Váš nadřizený spíše odborné nebo manažerské dovednosti?  
(Otázka č. 11)

Tabulka 28: Hodnotí Vaši práci Váš přímý nadřízený ? (Otázka č. 12)

Tabulka 29: Líbí se Vám Vaše práce? Je pro Vás zajímavá? (Otázka č. 14)

Tabulka 30: Mají lidé zájem o práci ve Vaší firmě? (Otázka č. 15)

## **Seznam schémat**

Schéma 1: Organizační struktura – podle úrovně kompetencí a odpovědnosti

Schéma 2: Organizační struktura – dílny, oddělení



## **8. Přílohy**

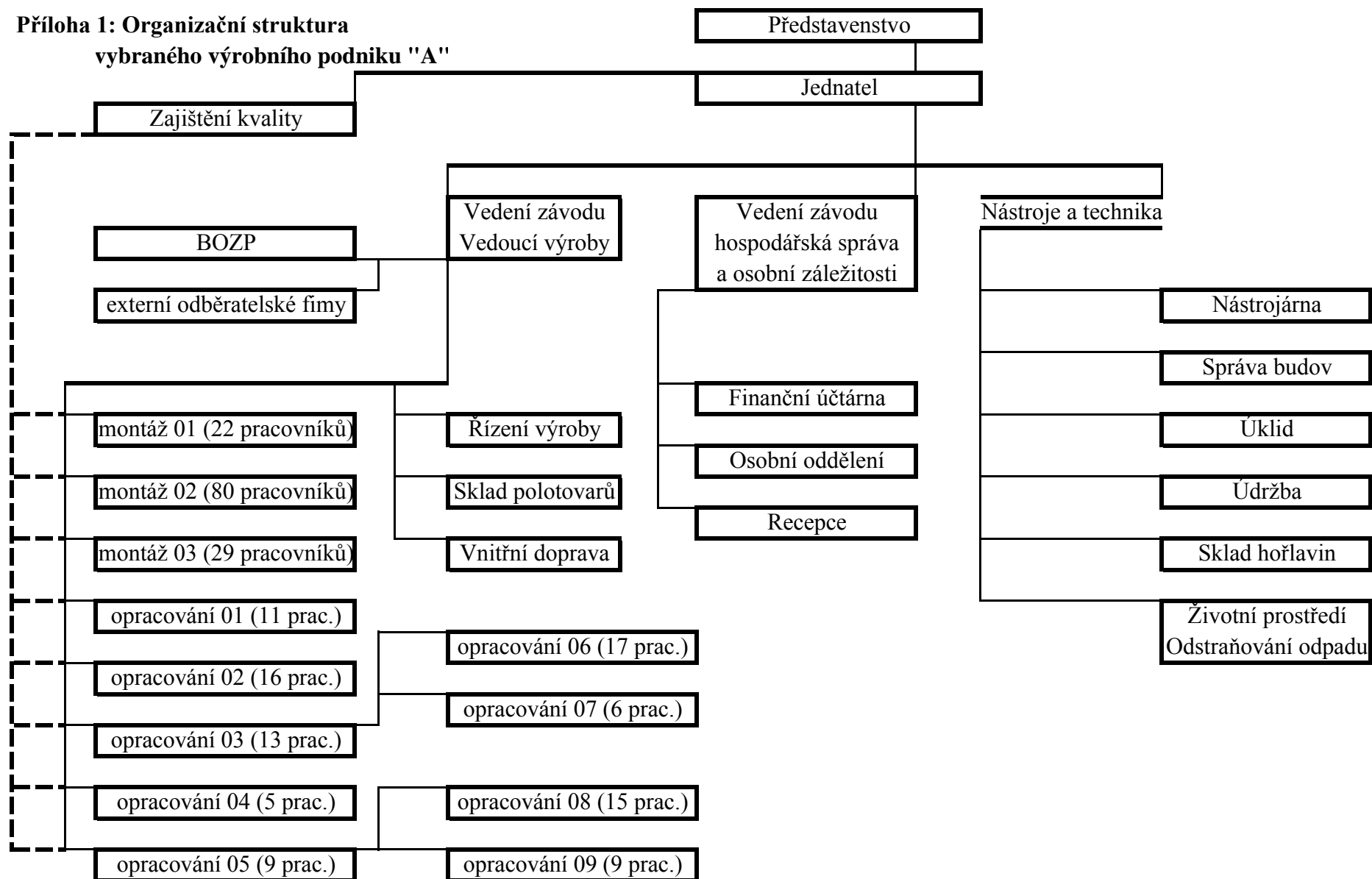
### **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura vybraného výrobního podniku „A“

Příloha 2: Organizační struktura – podle úrovně kompetencí a odpovědnosti

Příloha 3: Hodnotový řetězec – upravený

**Příloha 1: Organizační struktura  
vybraného výrobního podniku "A"**



**Příloha 2: Organizační struktura**  
**- podle úrovně kompetencí a odpovědnosti**

