



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČÁSTI VÝROBNÍHO PROCESU ZÁVODU KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI A NÁVRH ZMĚN

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM OF A PART OF THE PRODUCTION PROCESS OF A PARTICULAR
COMPANY'S PLANT AND PROPOSAL FOR CHANGES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Denisa Chrenčíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Denisa Chrenčíková**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců části výrobního procesu závodu konkrétní společnosti a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců části výrobního procesu v jednom z výrobních závodů společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýz a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců v části výrobního procesu závodu společnosti KORDÁRNA Plus, a.s. a návrh jeho změn. Práce je rozdělena na tři části, z nichž první se věnuje teoretickým východiskům a objasnění základních pojmů, týkajících se systému odměňování a vlivů, které na systém působí, druhá na jejím základě pak analyzuje současný stav tohoto systému. Třetí část práce podává návrhy na změnu současného systému odměňování.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, systém odměňování, zaměstnanci, mzda, zaměstnanecké benefity, společnost, zaměstnavatel

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the employee remuneration system in part of the production process of the KORDÁRNA Plus, a.s. and the proposal for its changes. The work is divided into three parts, the first of which deals with the theoretical starting points and the clarification of basic concepts related to the remuneration system and the influences that act on the system, the second based on which analyzes the current state of this system. The third part of the thesis presents proposals for changing the current remuneration system.

Key words

employee remuneration, remuneration system, employees, wage, employee benefits, company, employer

Bibliografická citace

CHRENČÍKOVÁ, Denisa. *Systém odměňování zaměstnanců části výrobního procesu závodu konkrétní společnosti a návrh změn* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152222>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 7. května 2023

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala společnosti KORDÁRNA Plus a.s. za umožnění psaní bakalářské práce, součinnost při výzkumu, poskytnutí všech interních informací a podkladů, zaměstnancům za vyplnění dotazníku a provedení rozhovorů, především pak panu Ing. Jiřímu Sťahlovi za jeho ochotu, čas, pomoc a spolupráci při zpracování této práce. V neposlední řadě patří velké poděkování také vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za její čas, trpělivost, odborné vedení, cenné rady a obětavý přístup.

OBSAH

ÚVOD.....	6
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1 Řízení lidských zdrojů	10
1.2 Odměňování zaměstnanců	12
1.3 Systém odměňování	13
1.3.1 Prvky systému odměňování	14
1.3.2 Tvorba systému odměňování	16
1.3.3 Složky odměny	17
1.4 Faktory ovlivňující odměňování	27
1.4.1 Vnitřní prostředí.....	27
1.4.2 Vnější prostředí.....	28
1.5 Odměňování manuálních pracovníků	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Představení společnosti.....	30
2.2 Analýza stávajícího systému.....	32
2.2.1 Pracovní pozice.....	32
2.2.2 Peněžní odměna	34
2.2.3 Zaměstnanecké benefity	39
2.2.4 Vzdělání a rozvoj	40
2.2.5 Pracovní prostředí	41
2.2.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	41
2.2.7 Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování	44
2.2.8 Shrnutí stávajícího systému	47
2.3 Analýza vnitřních vlivů, působících na systém odměňování	50
2.3.1 Podniková kultura.....	50
2.3.2 Podnikání společnosti	51
2.3.3 Technologie a technika	54
2.3.4 Lidé.....	55

2.3.5	Strategie podniku	58
2.3.6	Ekonomická situace podniku	59
2.3.7	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů, působících na systém odměňování.....	63
2.4	Analýza vnějších vlivů, působících na systém odměňování.....	64
2.4.1	Globalizace	64
2.4.2	Trendy v zaměstnávání	66
2.4.3	Trendy v populačním vývoji.....	67
2.4.4	Tržní mzdové sazby	68
2.4.5	Zákony, ústřední vláda.....	74
2.5	Shrnutí analýzy vnějších vlivů, působících na systém odměňování.....	78
2.6	Shrnutí analytické části	81
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	85
3.1	Navýšení finančního ohodnocení zaměstnanců procesu tkaní	85
3.2	Navržení rozšíření zaměstnaneckých benefitů	86
3.3	Návrh na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci.....	87
3.4	Harmonogram zavedení navrhovaných změn.....	88
3.5	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	89
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

V současné době je vedle zavádění robotizace ve výrobních procesech stále více vnímána důležitost lidských zdrojů, které jsou stroji dosud nenahraditelné. Snaha dlouhodobě udržet kvalifikované pracovníky se tak stává jednou z priorit každého podniku.

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování, jež patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Ty díky správnému a spravedlivému nastavení systému odměňování a hodnocení vedou k co nejvyšší motivaci a udržení stálých a získání nových zaměstnanců, jejich spokojenosti a tím napomáhají správnému, výkonnému a efektivnímu fungování každého podniku a stávají se tak výraznou konkurenční výhodou.

Společnost KORDÁRNA Plus, a.s., která je předmětem zpracování této práce je jedním z předních evropských výrobců textilních tkanin tohoto typu. Výroba obnáší vícero výrobních procesů, nicméně tato bakalářská práce je vypracovaná pouze na základě nejdůležitějšího produktu výroby – kordů, ve které se zaměřuje na stěžejní část výroby – proces tkaní. Vzhledem k tomu, že společnost je součástí obrovského koncernu, je pro ni velmi důležitá konkurenceschopnost při udržení pracovní síly v tomto regionu, takže správné nastavení systému odměňování je zde klíčové.

První teoretická část je vypracována na základě dostupné literatury, a je zaměřena na objasnění problematiky systému odměňování a vlivů, které na daný systém působí. Na základě nabytých informací je dále provedena analýza současného systému odměňování. V závěru práce jsou pak formulovány návrhy ke změně tohoto systému, vedoucí ke spokojenosti jak vedení, tak zaměstnanců.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnutí vhodné změny stávajícího systému odměňování zaměstnanců v části výrobního procesu závodu se snahou dosažení spokojenosti jak vedení, tak zaměstnanců s tímto systémem, vedoucí k udržení stávajících zaměstnanců a získání nových. Cílem práce je vedle správného nastavení hodnocení a odměňování také rozšíření portfolia benefitů, které by vedly k vyšší míře motivace a spokojenosti zaměstnanců, ale zároveň vyhovovaly vedení společnosti.

Společnost Kordárna, a.s. byla ke spolupráci oslovena, protože je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu Hornácka a zároveň konkurenceschopná s jinými evropskými společnostmi. Jde o stabilní podnik, který si váží svých zaměstnanců a dobré vztahy se zaměstnanci jsou jednou z priorit společnosti. Společnost je součástí koncernu, zaměstnává mnoho zahraničních pracovníků a je pro ni velmi důležitá stálost a udržení kvalifikované pracovní síly, na niž se podepisují následky koronavirové krize či války na Ukrajině a proto je správné a aktuální nastavení systému odměňování velmi důležité.

K naplnění hlavního cíle práce je třeba věnovat pozornost nejdříve cílům dílčím. První z nich je získání teoretických poznatků z odborné literatury, dále analýza stávajícího systému odměňování a zjištění vlivů prostředí, které na systém působí, tj. vnitřních a vnějších.

Práce je dále rozdělena na tři části s rozdílnými metodami výzkumu, na kterých jsou jednotlivé části založeny.

V první části se práce zaměřuje na faktografickou rešerši, na základě níž jsou získána teoretická východiska, zaměřená na personalistiku a řízení lidských zdrojů, ze kterých celý systém odměňování vychází.

Další část se zabývá analýzou současného stavu společnosti KORDÁRNA Plus, a.s. s využitím poznatků z první části a materiálů, které byly poskytnuty společností. Je zde využita metoda dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců a rozhovoru s vedením společnosti.

Pro splnění hlavního cíle práce je potřeba z výsledků předchozích analýz navrhnout vhodné kroky ke zdokonalení systému odměňování, které povedou k větší spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedení. Tomu se věnuje závěrečná část práce.

Pro dosažení cíle bakalářské práce je využito následujících metod – faktografická rešerše, analýza, syntéza, dedukce, dotazníkové šetření, řízený rozhovor, index IN05.

Faktografická rešerše je proces či výsledek vyhledávání informací, vybraných podle věcných a formálních hledisek, odpovídajících rešeršnímu dotazu (Bártová, 2021).

Analýza je metoda, založená na rozkladu zkoumaného složitého problému na dílčí části, aspekty a vyřešení těchto elementárních problémů. Při analýze se snažíme jednotlivá fakta konstatovat (Slouková, 2022).

Syntéza je metoda, kdy docházíme k vyvození celku, závěru z jednotlivých dílčích závěrů. Je tedy opakem analýzy. Při syntéze je výsledkem pochopení jednotlivých faktů (Slouková, 2022).

Dedukce je proces, kdy postupujeme k vyvozování závěrů z pravdivých, ověřených informací s jistotou. Dedukce nepřináší našemu poznání logicky nic nového, ale nalézá konkrétní a unikátní formy poznatku, které pak vytváří nové tvrzení (Slouková, 2022).

Dotazníkové šetření je jedna z nejpoužívanějších technik sběru dat. Základem této techniky jsou předem připravené otázky. Pro dotazníkové šetření je velmi důležitá jeho struktura, tedy správné typy otázek a jejich formulace. Je nutné pokládat otázky tak, aby byly respondenty co nejlépe pochopeny a dovedly nás tedy k co nejpřesnějším výsledkům (Malý, 2004).

Řízený strukturovaný rozhovor je technika, založená na postupu přímého dotazování. Tazatel dává otázky podle předem připraveného dotazníku a respondent na ně odpovídá. Tyto odpovědi je potřeba následně zpracovat a vyhodnotit. Technika je velmi precizní a přináší kvalitní výsledky (Managementmania.com, 2015).

Index IN05 je bankrotním modelem, který hodnotí finanční stav společnosti a schopnost splácet své závazky. Je upraven pro podmínky českého prostředí a respektuje hledisko věřitele i vlastníka, protože dává větší váhu rentabilitě aktiv. Říká

nám, že jestliže je podnik zadlužen slabě, popř. vůbec, je doporučená hodnota pro zisk před úroky a zdaněním podělený nákladovými úroky devět. Tento index se skládá z pěti ukazatelů (Neumaierová a Neumaier, 2005).

První ukazatel nám říká, jak velká část majetku společnosti je kryta cizími zdroji. Další ukazuje, jaká je vyjednávací a ekonomická síla společnosti vůči věřitelům. Třetí ukazatel popisuje, do jak velké míry je společnost schopna z dostupných aktiv generovat zisk. Další ukazatel nám říká, jaká je efektivita společnosti, s jakou je podnik schopen využít svoje aktiva. Pátý ukazatel je defacto upravenou mírou běžné likvidity společnosti a říká nám, jaká je schopnost podniku plnit svoje pohledávky v případě, že by všechna oběžná aktiva byla přeměněna na prostředky peněžní (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2023).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitola bakalářské práce se snaží uvést do problematiky odměňování zaměstnanců a řízení lidských zdrojů, do nichž spadá. Je postavena na základě informací získaných z odborných publikací, které zahrnují toto téma. Jsou zde popsány obecné podmínky systému odměňování, který je používán ve většině společností. Teoretická část práce popisuje systém odměňování zaměstnanců a pojmy, týkající se pracovní motivace, která s problematikou úzce souvisí.

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 48).

Řízení lidských zdrojů je tedy důležitou oblastí řízení, která se zaměřuje na připravenost pracovníků na řešení cílů podniku, tedy dosahování podnikatelských záměrů a vytváření vztahů, založených na důvěře, a to na základě strategického a systematického řízení těchto zdrojů. Jejím hlavním cílem je aktivní zapojení lidí, čímž jsou vytvořeny podmínky pro uspokojení potřeb jak podniku, tak jednotlivce (Palán, 2002; Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi cíle tohoto řízení patří dle Armstronga a Taylora (2015) také podpora dosahování strategických cílů podniku skrze soulad mezi strategií lidských zdrojů a organizace, rozvoj výkonnosti, zabezpečování kvalifikovanosti a oddanosti pracovníků, úsilí o pozitivní vztahy na pracovišti a podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů se zabývá lidmi v rámci celého pracovního procesu, tj. jejich získáním, formováním, využíváním schopností daného člověka, vztahům ke spolupracovníkům, nadřízeným i k práci a podniku. Dále se také zaměřuje na jeho chování v práci a jeho pracovní výsledky. V neposlední řadě klade důraz také na motivaci daného člověka, jeho rozvoj a celkové uspokojení z vykonané práce prostřednictvím efektivního řízení lidí, vztahů mezi lidmi a správného zformování pracovních týmů (Palán, 2002).

Vedle toho podle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1995) je nutné vytvářet prostor k rozvoji schopností jednotlivců a jeho zapojení do splňování cílů podniku, jež jsou hlavními předpoklady pro plnění budoucích nároků a přežití společnosti při stále se měnících podmínkách.

Smyslem tohoto řízení je podle Palána (2002) získání těch nejvhodnějších lidí do týmu, jejich správné zapracování a organizace práce, která je správně rozložena v nepřímé úměře spolu s řízením (čím větší míra organizace procesu práce je, tím méně jsou vyžadovány řídicí akty a obráceně) a diskutována společně s podřízenými. Dále také vhodná motivace pracovníků a zabezpečení zdrojů, potřebných k jejich práci.

Práce je nezbytným výrobním faktorem, který je velmi specifický, protože schopnost pracovat je neoddělitelná od člověka, i když se s ním neztotožňuje zcela. Rozměr pracovní i rozměr individuální osobnostní má totiž člověk současně. Termín, či označení „lidské zdroje“ je používán teorií personálního managementu pro potřeby řešení problémů, s tímto souvisejícími, na makro i mikroekonomické úrovni, především na získávání, výběr, plánování a odměňování jednotlivých pracovníků, jako součást řízení lidských zdrojů (Němec, 2002).

K označení „lidské zdroje“ je však mnoho výhrad, protože by mohlo značit, že s lidmi je možno zacházet jako s ostatními výrobními faktory, proto je upřednostněn termín „řízení lidských zdrojů“. Tyto lidské zdroje je třeba dále rozvíjet, zvyšovat jejich znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní vlastnosti jednotlivců, aby byly schopny uspokojovat potřeby jejich uživatelů a utvářely lidský i intelektuální kapitál, na jehož maximalizaci je v současné době kladen velký důraz (Němec, 2002; Armstrong a Taylor, 2015).

Vedle lidských zdrojů jsou také podle Palána (2002) potřebné k zabezpečení výroby nezbytně důležité i zdroje věcné a finanční, které jsou aktivovány skrze zdroje lidské. Hlavní cíl řízení lidských zdrojů proto spočívá v jejich řízení, zlepšování a vhodném zařazení pracovníka na vhodné pracovní místo v nejvíce vhodný čas, tedy v nastavení souladu mezi strukturou a počtem pracovních míst s počtem pracovníků.

Podle Armstronga a Taylora (2015) existuje vícero teorií problematiky řízení lidských zdrojů, podle Šikýře (2014) je k dosažení výkonu, který je požadován několik činností: vytvoření a analýza pracovních pozic v podniku, naplánování lidských zdrojů, obsazování míst, které jsou volné, hodnocení zaměstnanců a řízení jejich výkonu, rozvoj a vzdělání zaměstnanců, péče o ně, zpracování jejich personálních údajů a v neposlední řadě odměňování zaměstnanců, kterému je nutno věnovat velkou pozornost, protože v celém řízení lidských zdrojů hraje zásadní roli.

Kvalita lidských zdrojů je pro organizace velmi důležitá, zvláště v současnosti, provázené neustále se měnícími a náročnými podmínkami trhu se stává faktorem, který rozhoduje o plnění strategického cíle společnosti. Stejně tak, jako tržní podmínky, se mění i nároky, týkající se fungování lidského činitele. Důležitými vlastnostmi pracovníků se stávají vedle ostatních také flexibilita, kreativita řešení či schopnost adaptace na měnící se podmínky (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

1.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je důležitým prvkem řízení lidských zdrojů. Jedná se o slušné, spravedlivé a důsledné hodnocení výkonu pracovníků, jehož řízení je zaměřováno na realizaci a následné udržování systému odměňování, usilujícího o uspokojení potřeb pracovníků i organizace, které vede k dosažení strategického cíle této celé společnosti. *„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou“* (Armstrong, 2009, str. 20).

Vedle peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod lze pracovníky odměňovat také prostřednictvím nehmotného a nepeněžního odměňování. To může být formu např. uznání nebo pochvaly, možnosti dalšího vzdělání, lepší prostředí v práci nebo růst odpovědnosti a pravomocí při výkonu svojí práce (Šikýř, 2012; Armstrong, 2009).

Odměna za odvedený výkon je tedy nutná k motivaci provedení daného úkolu. Tato stanovená odměna je také velmi důležitá pro budoucnost organizace a kvalitu vykonané práce, které silně ovlivňuje. Je důležitá jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Lze tedy říct, že odměňování patří k nejefektivnějším nástrojům motivace, kterými organizace disponuje a se kterými by měla správně zacházet (Kociánová, 2010).

1.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Jde o správné a spravedlivé nastavení hodnocení a odměňování pracovníků, vedoucí k jejich motivaci a spokojenosti. Takové odměňování splňuje pro pracovníky to, co jim bylo slíbeno, co potřebují a podle jejich zásluh. Nástroje tohoto systému musí zajistit jak uspokojení potřeb pracovníků, tak jejich výkonnost. Tyto dva cíle spolu mohou souviset, avšak stojí v pomyslném protikladu – fungování pracovníka se z pohledu jeho a pohledu vedení odlišuje. Právě správný systém odměňování by měl mezi těmito odlišnými představami nastavit soulad (Armstrong, 2009).

Vedle toho podle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1998) sehrává systém odměňování ve společnosti zásadní roli v procesu formování vlastností, struktury a lidských zdrojů a zároveň tvoří systém, sestávající z odměn a požitků mimomzdové povahy a systém mezd. Systém může fungovat pouze v součinnosti s ostatními nástroji personální činnosti, protože v opačném případě nepřináší opatření zamýšlený efekt.

Tento systém je složen z procesů a postupů odměňování, které spolu vzájemně souvisí a společně tvoří celek, jehož cílem je zajištění prospěchu pracovníků i celé organizace, a který je zároveň poháněn strategií celé společnosti, která dále pohání strategii odměn. Patří sem již zmíněná strategie odměňování, politika, procesy, postupy a praxe odměňování (Armstrong, 2009; Armstrong a Taylor, 2015).

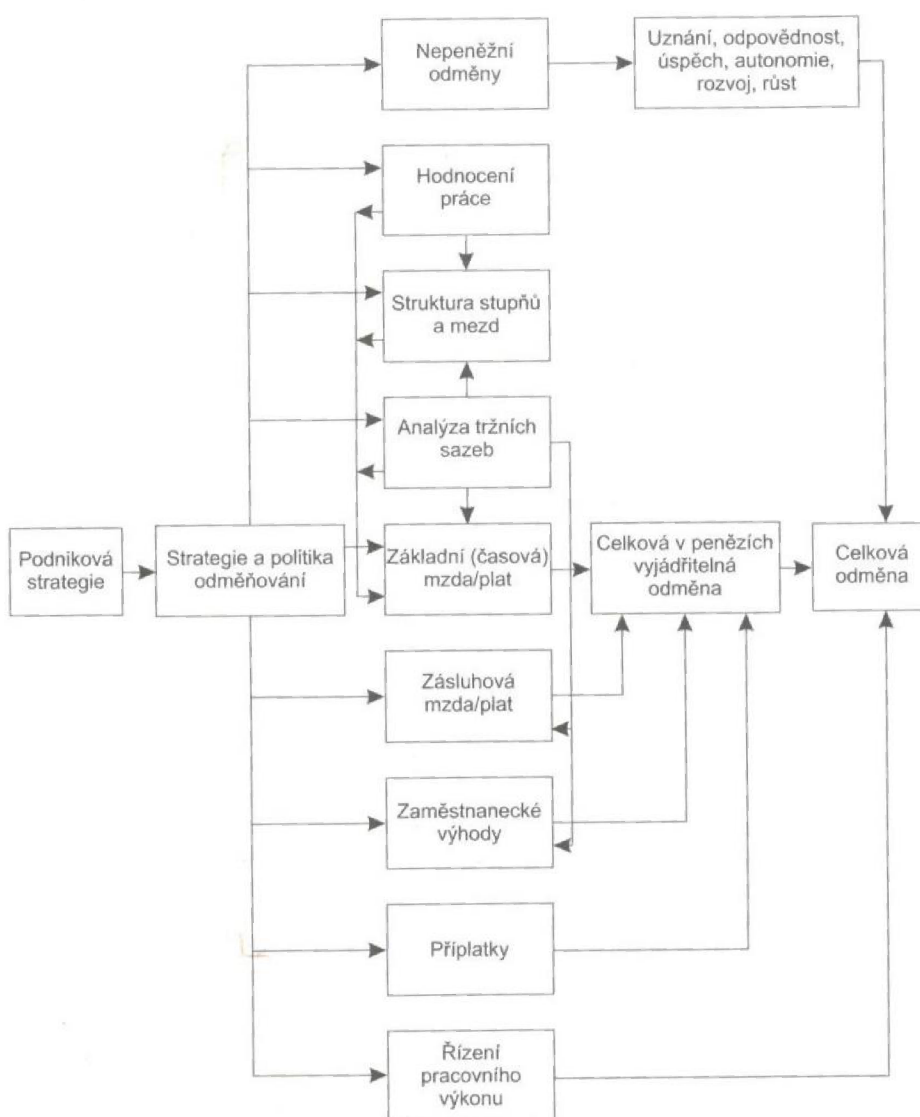
Podle Urbana (2017) je při rozhodování o systému odměňování důležité správně nastavit výši mzdy, možné odměny, dále odměňování, které by pracovníky motivovalo, a ve kterém by sehrávaly správně rozložené role náplně práce, její výsledky, postavení v podniku, osobní schopnosti a poměr a nastavení pohyblivé a pevné složky odměn.

Systém odměňování je úzce spjat se strategií odměňování, na jejímž základě je vytvořen, a na níž závisí účinnost a spravedlnost celého systému. Strategie odměňování je tedy soubor vymezení budoucího směřování organizace, vedoucí k zabezpečení tvorby a uplatnění politik a postupů odměňování, díky kterým povede společnost

k uspokojení všech zainteresovaných stran a dosažení cílů společnosti. Zároveň se toho snaží dosáhnout ve shodě s výsledkem hospodaření (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2012).

1.3.1 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Jak bylo zmíněno výše, systém odměňování je složen z několika zásadních procesů či prvků, které jsou vzájemně provázány.



Obrázek 1: Systém odměňování
(Zdroj: Armstrong, 2009, str. 24)

Z obrázku jsou patrné vztahy mezi jednotlivými procesy, uplatňovanými se společným cílem – dosažení prospěchu pracujících v organizaci a prospěchu organizace jako takové. Podniková strategie společnosti formuje systém odměňování skrze strategii odměňování, která z ní vychází (Armstrong a Taylor, 2015).

Podniková strategie je tedy východiskem systému odměňování, odhaluje, jaké jsou hnací síly podnikání, a určuje cíle celého podniku. Z průzkumu těchto hnacích sil vychází strategie odměn a snaží se nacházet způsoby, jakými lze tyto síly posílit a podpořit, zvýšit jejich aktivitu a oddanost, prostřednictvím odměny (Armstrong, 2009).

Hodnocení práce je podle Armstronga a Taylora (2015) proces, při kterém je definována relativní hodnota či velikost práce pro stanovení vnitřních relací. Podle Kleibla, Dvořákové, Hüttlové (1995) jde o určení relativní míry odpovědnosti, namáhavosti a složitosti vykonané práce oproti jiné. Jejím hlavním účelem je nacházet rozdíly prací v organizaci, jež slouží dále jako základní podklad pro tvorbu mzdové struktury či tarifní stupnice.

Podle Urbana (2017) je toto hodnocení důležité především pro motivaci, ale i pro výkon zaměstnanců, který může kladně či negativně ovlivnit.

Práci lze hodnotit dvěma typy metod – **analytický**, kdy jsou jednotlivé práce rozloženy na faktory a posuzovány systematicky a podle každého kritéria, díky čemuž jsou tyto metody objektivnější, či **neanalytický** (sumárně), kdy je na jednotlivé práce nahlíženo jako na celek, kdy jsou kritéria vymezená, ale nejsou součástí analýzy, hodnocení je tedy pouze na základě vzájemného porovnávání, metody jdou snadno zavést, ale nelze podle nich měřit rozdíly či bránit otázky, týkající se rovného odměňování (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998; Armstrong a Taylor, 2015).

Struktura stupňů a mezd je založena na procesu tvorby stupňů a následném přiřazení platové/mzdové sazby. Tento proces umožňuje řídit platové/mzdové relace, správně zařadit pracovní místa a definovat k nim patřící úroveň sazby, stanovuje prostor pro změnu odměn, naplňuje zásadu rovného odměňování a může být také prostředkem pro informování, týkajícího se kariéry a nabývání odměn (Armstrong, 2009).

Analýza tržních sazeb je dle Armstronga (2009, str. 197) „proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích“ a dále také o uplatňování podoby zvyšování platů a mezd mimo podnik. Jde o sledování vnějšího trhu práce za účelem tvorby a udržení konkurenceschopnosti v peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, které podniku zaručí získávání a udržení kvalifikovaných lidí.

Řízení pracovního výkonu definuje důležitost vysokého výkonu pracovníků a cestu k jeho dosažení. Vychází z uskutečňované kultury a řízení výkonu celé organizace, které je zajišťováno vrcholovým vedením spolu s rozvojem efektivního systému vykonávání práce. Jde o kontinuální systematický proces, uskutečňovaný za pomoci zpětné vazby, která je od pracovníků získávána a zpětně poskytována. Tento proces vede k požadovanému výkonu a splnění strategických cílů podniku (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2014).

Celková peněžní odměna je pak složená ze základní sazby, která je získaná za určitou práci či pracovní místo, dále zásluhové odměny, která k ní může být přidána a je vztahována na výkon, zkušenosti, přínos, dovednosti a schopnosti, a také ze zaměstnaneckých výhod a příplatků, které jsou společností poskytovány navíc k formám odměn, které jsou vypláceny. Vedle toho je poskytována také odměna nepeněžní, která z dané práce vyplývá a neobsahuje žádné přímé platby (Armstrong, 2009).

1.3.2 TVORBA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Při vytváření nového systému odměňování je nezbytné nalézt a definovat, čeho chce skrze systém odměn organizace dosáhnout a podle toho systém nastavit. Dále také, jak je vnímán význam jednotlivých možností odměn pracovníky pro správné, motivační a efektivní stanovení druhů odměn a v neposlední řadě, jaké faktory vnějšího prostředí v podniku ovlivňují systém odměňování. Na základě těchto definic je pak stanovena mzdová vnitřní struktura a úrovně mezd s výší příplatků a výhod zaměstnanců (Koubek, 2007).

Vedle toho Stýblo (2003) nalézá při tvorbě systému odměn důležitost především ve správném rozložení finanční a nefinanční odměny, rozhodnutí a nastavení výše diferenciací mezd a vázanost mzdového systému na základě faktorů, jako jsou např. osobní ohodnocení, počet let praxe, množství zkušeností či individuální výkon pracovníků.

Dle Armstronga a Taylora (2015) by se veškeré řízení lidí mělo snažit dostat z pracovníků primárně to nejlepší. Manažeři by proto měli efektivně vést pracovníky a personalisté vytvořit správné pracovní podmínky a systém, které by vedly k dosažení několika hlavních faktorů, ovlivňujícím chování lidí, tedy i jejich výkonu. Těmito faktory jsou motivace, která je složena ze síly a směru, aktivujících, směřujících a udržujících chování k dosažení vyššího výkonu, oddanost, jež identifikuje pracovníka s podnikem a poslední faktor angažovanost, tedy zapojení vlastního já v pracovní roli.

1.3.3 SLOŽKY ODMĚNY

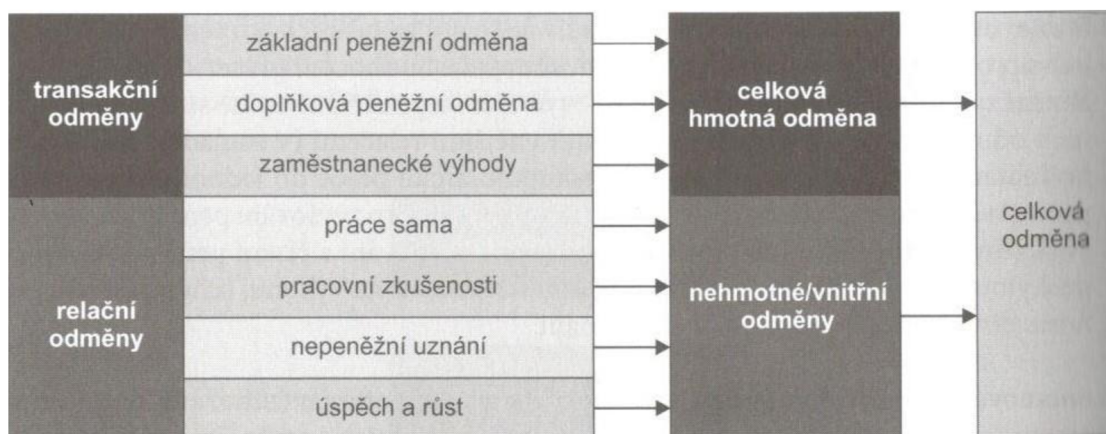
Systém odměňování je složen z různých typů odměn, obsahuje odměny přímé i nepřímé a zároveň odměny vnitřní i vnější, jež spolu vytváří odměnu celkovou, která je souhrnem ocenění, jehož hlavním cílem je co největší dopad právě na výše uvedené faktory, ovlivňující chování a výkon pracovníků (Armstrong, 2009).

Celková odměna vychází z postoje řízení odměňování, podle něhož je potřeba kombinovat a správně zvolit možnosti ocenění pracovníků, jehož součástí nemusí být pouze zaměstnanecké výhody a peněžní odměna, které mají velký význam, ale lze také využít příležitostí, týkajících se rozvoje, kariéry a schopností pracovníků. Dohromady je tak vytvořen atraktivní hodnotová nabídka, která dává smysl pracovníkům, pracovat v daném podniku (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Branhamy (2009) je nejdůležitější složkou celkové odměny mzda, která je udržována s ostatními nemzdovými faktory v rovnováze. Celková odměna tedy zajišťuje provázanost všech složek, jejich vzájemné doplňování a podporování.

Výstižně popisuje důležitost kombinace druhů odměn Armstrong (2009, str. 43) „*Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou*

lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšováním motivace a pracovního výkonu – i když vytvářením takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů. “



Obrázek 2: Složky celkové odměny
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

Z obrázku je patrné, že celková odměna je tedy spojením odměny transakční (hmotné), která vychází z transakcí mezi podnikem a zaměstnanci a je tvořena mzdou/platem, jejich proměnlivou složkou a zaměstnaneckými výhodami a odměny relační (nehmotné), spojené se vzděláním, uznáním, rozvojem, prostorem pro odpovědnost, získání pravomocí a zkušeností (Armstrong, 2009).

Podle Armstronga (2009) je pro získávání a udržení pracovníků strategie celkové odměny rozhodující a zároveň lze jejím prostřednictvím ovlivnit chování pracovníků skrze uspokojování jejich potřeb. Vedle toho je díky celkové odměně podnik schopen zajistit dlouhodobější a větší vliv, působící na motivaci a oddanost pracovníků, zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, uspokojení individuálních potřeb jednotlivců a konkurenční výhodu na trhu práce k získávání a udržování talentovaných lidí.

Tabulka 1: Model celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009; Armstrong a Taylor, 2015)

transakční (hmotné)		
individuální	<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda/plat • Odměny za zásluhy • Peněžní bonusy • Dlouhodobé pobídky • Podíly na zisku • Akcie 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • flexibilita • jiné funkční výhody
	<p style="text-align: center;">Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • výcvik • vzdělávání • učení se na pracovišti • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry • plánování následnictví 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultura organizace • styl a kvalita vedení • komunikace • úspěch • zapojení • vytváření pracovních míst a rolí (autonomie, odpovědnost, smysluplnost práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) • work-life balance • nepeněžní uznání • řízení talentů
relační (nehmotné)		
společné		

Tento model je považován za východisko pro přístup plánovaný na základě podstaty celkové odměny. Je složen ze čtyř kvadrantů, z nichž horní kvadranty představují odměny transakční neboli hmotné, do kterých patří odměny peněžní a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny slouží převážně k získávání a udržení pracovníků, ale jsou konkurenčně snadno napodobitelné. Jejich povaha je v podstatě peněžní. Vedle toho dolní kvadranty se týkají odměny relační neboli nehmotné, složené ze vzdělání, rozvoje a pracovního prostředí a slouží pro zvyšování hodnoty hmotných odměn. Ideální je kombinace obou těchto možností, které zároveň ukazují souvislost mezi odměnami společnými a individuálními (Armstrong a Taylor, 2015).

Relační odměny nám tedy poskytují možnost uspokojovat individuální potřeby pracovníků, které se týkají vzdělání, rozvoje a pracovního prostředí. Tyto odměny jsou buďto vnější, jako například pochvala či uznání nebo vnitřní. Ty mohou souviset s pocitem smyslu práce, která je vykonávána (Armstrong a Taylor, 2015).

Do oblasti relačních odměn patří podle Armstronga (2009) několik hlavních oblastí nepeněžních odměn. Důležité jsou např. možnosti ke vzdělávání a rozvoji, vedoucí k vyšší zaměstnatelnosti, dostávání zpětné vazby k vyšší motivaci, možnost kariérního postupu skrze vybavení schopnostmi a povzbuzení, pro pracovníky pochopitelné hodnoty organizace, správní lidé ve vedení, možnost a prostor vyjadřovat se k podnikovým otázkám, vzájemný respekt, uznání spojené s možností uspět a tvorba pracovních míst na základě zpětné vazby, využití schopností pracovníků a jejich samostatnosti. Skrze vytváření správného pracovního prostředí lze zvyšovat kvalitu pracovního života a dosahovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

1.3.3.1 MZDOVÝ SYSTÉM

Mzda, tedy *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak“* (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 ods. 2) může v každém podniku nabývat mnoha forem, proto jsou tvořeny tzv. mzdové systémy, které tyto formy tvoří. *„Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.“* (Tomší, 2008, str. 214).

Podle Tomšího (2008) jde o nástroj, sloužící k rozdělování prostředků na mzdy, zároveň nástroj, podněcující k dosahování cílů zaměstnavatele, regulátor personálních nákladů a opatřením k ochraně zaměstnanců v oblasti mzdy.

Podle Kleibla, Hüttllové a Dvořákové (1998, str. 49) je struktura mzdového systému a jeho funkce *„dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy a v neposlední řadě je upravena také právním systémem zabezpečujícím fungování mezd“*.

Finanční odměňování je velmi důležitým prostředkem motivace k získávání a udržení kvalitních pracovníků, zvyšování jejich výkonu a produktivity, ale i prostředkem k zajištění vnitřní spravedlnosti v systému odměňování. Je tedy nutné vytvoření struktury mzdy, která je jednak v souladu s nákladovou konkurenceschopností a rozpočtem podniku, ale také odpovídá odpovědnosti, náročnosti a přínosu pracovních míst, ale i výsledkům osobním jednotlivých pracovníků. Zároveň je nezbytné, aby tak byla jednotlivými pracovníky vnímána (Urban, 2017).

Tvorba mzdového systému

Podle Tomšího (2008) je tvorba mzdového systému klíčová. Tento systém vychází z předem stanovených podmínek, na jejichž základě je zaměstnavatelem poskytována mzda zaměstnancům. Současně by však měl být stanovený cíl, ke kterému tento systém směřuje a respektovány vnější i vnitřní okolnosti, které výši odměn ovlivňují. Podle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1995) tady jde především o kvalitu lidského kapitálu, pracovní síly, systému řízení, vnější ekonomickou situaci, tržní situaci, konkurenceschopnost úrovně cen výrobků a stav na trhu práce.

Vedle toho Dvořáková a kol. (2012) doplňuje, že záměry se v běžné praxi můžou střetávat s předem neočekávanými okolnostmi či aktuálními požadavky, které mohou vedoucí přimět k odklonění od předem daných zásad. Jejich jednání totiž musí být v souladu s dosahováním cílů mzdové politiky organizace. Mezi takové cíle patří např. správně nastavená diferenciací mezd, poměr mezi objemem poskytovaných prostředků mezd a pracovní produktivitou, motivace ke zvyšování výkonu a získání a udržení pracovníků.

Tvorba mzdového systému obnáší několik důležitých fází. Na počátku je nejdůležitější zvolení ukazatelů pro udělování mzdy, dále stanovení důležitosti těchto hledisek, jejich odstupňování a následné ohodnocení a stanovení mzdových sazeb. V neposlední řadě je nutné definování podmínek pro udělování mzdy a mzdových forem na základě plnění těchto ukazatelů (Tomší, 2008).

Správně vytvořený systém by tak měl být pro pracovníky a jejich vedení transparentní, nediskriminační, srozumitelný a měl by dostatečně motivovat pracovníky. Pro rozvoj

firmy je velmi důležité, aby měli pracovníci na tomto rozvoji vlastní zájem a jejich produktivita rostla rychleji, než mzda (Dvořáková a kol., 2012; Urban, 2017).

Členění a formy mzdového systému

Mzdový systém je tvořen tarifní soustavou a stanovenými mzdovými formami. Tarifní soustava je soustavou stupňů, v níž jsou ukotveny požadavky na pracovní funkce, podle kterých jsou pozice začleněny k jednotlivým tarifním stupňům. Rozdíly v odstupňování jsou tvořeny na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Ke každému stupni je přiřazen mzdový tarif (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Mzdové formy slouží vedle toho jako nástroj k podněcování pracovního výkonu zaměstnanců a zároveň k dosažení požadovaných výsledků, ale jejich nastavení není snadné. Mzdové formy či jejich kombinace jsou voleny zaměstnavatelem dle uvážení, aby podnik v konečném důsledku co nejefektivněji naplňoval své cíle (Treybal, 2012).

Podle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1995) je mzdovými formami stanovena pohyblivá část mzdy na základě ocenění skutečné práce zaměstnanců, kterou vykonali. Zároveň existuje mnoho mzdových zvýhodnění a příplatků tarifní povahy, které jsou nápomocné ke kompenzaci např. ztížených pracovních podmínek či zvýšené zátěže činnosti. Podniky však mají snahu cenu práce promítat v co nejvyšší míře v mzdových tarifech, protože tato složka je pro zaměstnance (zejména bez funkce řízení) dominantní a pevná.

Podle Armstronga a Taylora (2015), jak je zmíněno výše, rozlišujeme formy základní peněžní odměny a doplňkové peněžní odměny. Určování základní formy odměny souvisí s rozhodnutím o množství peněz, které tvoří sazbu peněžní odměny, na níž mají jednotliví pracovníci nárok za určitou práci. Podle Vemy (2023) a Koubka (2007) rozlišujeme následující **základní mzdové formy**:

- časová mzda
- úkolová mzda
- podílová mzda
- smíšená (kombinovaná) mzda

Časová mzda

Tato forma mzdy je pracovníkovi poskytována za odpracovaný čas. Výpočet je proveden součinem odpovídajícího mzdového tarifu a množstvím odpracovaného času za určité období. Rozlišuje se časová mzda hodinová (mzdová sazba násobená počtem odpracovaných hodin), časová mzda měsíční (mzdový tarif, stanovený za kalendářní měsíc bez ohledu na počet dnů) či časová mzda na jiné období. Na jejím základě je stanovena mzda základní (Tomší, 2008).

„Časová mzda je používána u dělnické kategorie v pomocných a obslužných procesech, někdy i u výrobních dělníků, např. v hromadné výrobě, kde objem produkce je ovlivněn chodem výrobního zařízení, nebo na pracovištích, kdy by uplatnění úkolové mzdy vedlo k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.“ (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, str. 95).

Úkolová mzda

Jde o jeden z nejnadanějších typů forem odměňování skrze pobídku díky jednoduchému a přímému vztahu mezi mzdou a skutečným výkonem. Tato forma mzdy je vyplácena za určitou jednotku práce, která je předem určena. Výpočet je tedy získán na základě součinu jednotek vykonané práce s odměnou, která je jednotce práce připsána (Koubek, 2007).

Tato mzda může být ve formě mzdy od kusu či mzdy za normohodiny. Je využívána např. k odměňování výrobních dělníků, avšak skýtá úskalí spojené se sociálním chováním skupiny. Při příliš vysokém plnění jednotek práce, či výkonových norem jedním dělníkem může být tento jednotlivec nežádoucí pro zbytek skupiny, protože narušuje doposud skupinou přijímaný výkon, naopak podřídí-li se nižší výkonové normě skupiny, záměrně zdržuje vlastní výkon v rámci předcházení konfliktu se skupinou (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Podílová mzda

Podílová mzda je forma mzdy, jejíž výše je buďto částečně nebo zcela závislá na objemu prodaného výrobku. Je-li však forma mzdy pouze částečně podílová,

pracovník získává předem danou základní mzdu, k níž je mu dále poskytována mzda jako provize z prodeje (Koubek, 2007). Podle Tomšího (2008) jde o podíl z daného množství, který je v určitém hodnotovém vyjádření. Hodnotovým ukazatelem, kterým je podílová sazba v % násobena, může být např. příjem, zisk, tržby či obrat. Je však nutno spočítat optimální podílovou sazbu na základě poměru velikosti hodnotového ukazatele a očekávané měsíční mzdy.

Smíšená mzda (kombinovaná)

Smíšená mzda je kombinací výše zmíněných forem, např. časové mzdy s úkolovou či časové mzdy s podílovou. Toto kombinování potlačuje nedostatky mzdových forem, které jsou tvořeny na základě pobídky, ale zároveň udržují její přínosy. Pro zaměstnance tak plyne jistota mzdy časové, ale zároveň ho např. mzda podílová vede k vyšším výkonům (Koubek, 2007).

Vedle základních mzdových forem rozlišuje Koubek (2007) také **dodatkové mzdové formy**, které vychází ze zásluh a výkonů jednotlivých pracovníků. Často jsou kombinovány s časovou formou mzdy, která odhlíží od osobního úsilí a výkonu pracovníků, nýbrž za čas, který daný pracovník odpracuje. Tyto mzdové formy mohou být směřovány spíše pro dělníky či spíše pro pozice manažerské, jejich vyplácení může probíhat periodicky či jednorázově a mohou být vázány na výkon jednotlivých pracovníků nebo na výkon skupiny/týmu, tj. na výkon kolektivní.

Existuje mnoho možností dodatkových forem mezd, např. příplatky, které jsou formou ocenění individuálního za mimořádné podmínky a mají formu časové mzdy za určitou odpracovanou dobu. Lze je využít k ocenění různých faktorů práce, např. obtížnost, ztížené pracovní prostředí, individuální schopnosti pracovníků, způsobilost atd. Jde tedy o mzdovou sazbu, která je příplácena ke mzdě za dobu působení individuálního výkonu práce. Práce přesčas, v noci, o víkendech, ve svátcích či ve ztížených pracovních podmínkách je ceněna příplatkem, daným právním předpisem, ostatní příplatky si pak určuje sám zaměstnavatel a jsou nepovinné (Koubek, 2007; Tomší, 2008).

Další dodatečnou formou mzdy jsou prémie, jejichž získání je vázané na pracovníka a jím dosažené určité výsledky či za mimořádně uspokojivé splnění jeho povinností.

Může se jednat o jednorázové prémie či prémiové mzdy, které mohou tvořit pravidelnou složku mzdy za uskutečněnou práci. Prémii mohou být oceněny např. věrnost (délka zaměstnání), přítomnost (nízká absence), vlastní iniciativa, splnění hospodárnosti, stanoveného termínu práce či úspory nákladů jednotlivců, ale také výsledek celé pracovní skupiny, pak se jedná o prémii kolektivní (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Podle Urbana (2017) je nutné odměňování pracovníků za výkon nad rámec jejich běžných úkolů či dosažení nadprůměrných výsledků, protože zaměstnanci jsou schopni a ochotni pracovat s vyšším nasazením při vědomí, že je za takovou snahu čeká odměna.

S tím úzce souvisí odměny a bonusy, které jsou dodatkovou mzdovou formou naopak oproti prémii, které náleží za přesně dané měřitelné ukazatele pro případy, kdy není možné určit jasně daný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na sazbě mzdy (Tomší, 2008)

Podle Kleibla, Dvořákové, Hüttlové (1995), Dvořákové (2012) a Koubka (2007) však slouží také za splnění mimořádných cílů. Vedle pracovníků s nadstandartními výsledky jsou poskytovány také těm, jejichž pracovní povinnosti nejsou snadno definovatelné. Slouží také k ocenění významných událostí, jako např. záchrana života či ochrana zdraví spolupracovníků, zlepšovacích návrhů (měřitelné úbytkem nákladů či přírůstkem zisku) či vynálezů nebo výročí. Jde prakticky o odměnu za přínos pracovníka podniku. Patří sem také odměny na dovolenou, k Vánocům či 13. a 14. mzda, příspěvky za přivedení nových uchazečů a mnoho dalších jednorázových a mimořádných bonusů a odměn.

Bonus je forma mzdy, která může být individuální či kolektivní. Zvláště u dělnických pozic je prosazován místo prémiových systémů zvláště tam, kde jsou zavedeny speciální technologie. Jde pak o plošné poskytování všem pracovníkům, např. za dodržení míry odpadů, kvality produktů, za nepřetržitý pracovní proces či za produktivitu měřenou výstupy k nákladům (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Osobní ohodnocení či jinak osobní příplatek je formou dodatkové mzdy, která je poskytována za vyzdviženou kvalitu a výkon či množství práce za delší časové období.

Může být dána např. procentem ze základní mzdy (Koubek, 2007). Slouží především k motivaci pracovníků a vedení k vyšším výkonům. Je vyjadřován slovně od nadřízeného na základě kvality a množství vykonané práce a schopností a dovedností pracovníka (Dvořáková 2012).

Účast na výsledku hospodaření je dodatkovou formou mzdy, určenou pro pracovníky za přínos k dosahování lepších výsledků hospodaření podniku nad rámec plánovaných. Tato účast může vyústit až v podobu participace pracovníků na majetku podniku. Příčiny zavedené této formy dodatkové mzdy jsou mnohé – např. vedení ke spolupráci při řešení úkolů, součinnost kapitálu a práce, vyšší produktivita, tvorba pocitu sounáležitosti, zájem o podnik nových kvalifikovaných pracovníků či možnost delegování úkolů a celkové vytvoření souvislosti mezi výkony celého podniku a postavením zaměstnanců (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

1.3.3.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké výhody či benefity tvoří důležitou součást systému odměňování, která je pracovníkům poskytována jako opatření navíc k peněžité odměně od zaměstnavatele ke zlepšení jejich blahobytu a spokojenosti v podniku. Z ekonomického hlediska tvoří značnou část nákladů hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině mzdových nákladů, takže je nutné je pečlivě řídit a plánovat (Armstrong, 2009).

Podle Urbana (2017, str. 145) jde u větších podniků o rozsah 5-8 % ze mzdových nákladů. Jde tedy o součást celkové odměny, *„jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Mohou však přihlížet k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti pozice“* Zaměstnavatel je poskytuje za účelem získání a udržení dostatečně kvalitních pracovníků, kterým je jejich prostřednictvím nabízena péče, služby a jiné podmínky, zvyšující jejich spokojenost a z dlouhodobého pohledu také výkonnost. Často bývají zaměstnanecké výhody spojovány s volnočasovými aktivitami osob a jejich skloubení s prací či výhodami, usnadňujícími vyhovět nárokům práce (Urban, 2017).

Tyto výhody slouží výhradně jako nástroj ke zvyšování oddanosti pracovníků vůči podniku a k uspokojování jejich osobních potřeb. Podnik, poskytující tyto výhody,

se tak jeví jako pečující a zajímající se o své zaměstnance a jejich spokojenost, ale zároveň může jít pouze o zajištění konkurenceschopnosti celkových hmotných odměn (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké benefity lze rozlišit na základě mnoha hledisek, přičemž k hlavním patří **výhody vztahující se k práci** jako součást pracovních podmínek (příspěvek na stravu, pracovní volno nad rámec standartu, studijní volno, vzdělávací kurzy nad rámec potřeb podniku), dále **pracovní pomůcky**, které mohou pracovníci užívat i pro osobní účely (automobil, nootebooky, telefony, příspěvek na oděv, apod.) a **výhody osobní a sociální povahy**, tedy péče o děti, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, nadstandardní zdravotní péče, finanční výpomoc, příspěvky na sportovní, kulturní a rekreační aktivity, příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění, dárky při významné příležitosti, vlastní nabídka za zvýhodněné ceny, poradenství a mnoho dalších (Urban, 2017; Armstrong, 2009).

Dále podle způsobu poskytování třídíme výhody na plošné, které získávají všichni zaměstnanci bez ohledu, zda o ně projeví zájem a pružné, které si pracovníci mohou zvolit v rozmezí limitu, který je zaměstnavatelem předem daný či kombinací obou zmíněných (Urban, 2017).

Mezi další zaměstnanecké benefity patří také vánoční večírky, poskytování kávy, či jiného občerstvení, bezplatné parkování, pojištění péče o chrup nebo cestovní pojištění (Armstrong, 2009).

1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Na řízení odměňování působí mnoho vnějších a vnitřních podmínek, které mají značný vliv na politiku i strategii odměňování, se kterými nelze pracovat bez ohledu na následující souvislosti či faktory (Armstrong, 2009).

1.4.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Významnou roli hrají v řízení odměňování vnitřní faktory, působící na mzdu, týkají se pracovníků a pracovních míst. Jedná se o faktory, které ovlivňují charakteristiku

podniku z hlediska kultury, sektoru, výrobků a služeb, procesů a jejího účelu (Armstrong, 2009; Koubek, 2007).

Podle Armstronga (2009) sem patří **očekávání a potřeby pracovníků**, tedy názory jejich i ostatních zainteresovaných stran a jejich zapojování do nových odměňovacích procesů, **strategie podniku**, tedy jakákoli změna směřování či cílů podniku musí být projevena ve strategii odměňování, dále **typ zaměstnanců**, tedy přístup odměňování musí vycházet z potřeb typu pracovníků, protože je velkou konkurenční výhodou zaměstnávat lidi, kteří jsou schopni a ochotni pracovat lépe, než lidé v jiných podnicích.

Dalšími vnitřními faktory jsou **technologie a technika**, které mají vliv na způsob organizace práce a zároveň je potřeba určitých dovedností, metod práce a taktéž odměňování, druh **podnikání společnosti**, který formuje základní hodnoty podniku a tedy i strategii odměn a v neposlední řadě **podniková kultura**, která tvoří sdílené hodnoty podniku, ovlivňuje chování zaměstnanců, a z níž také systém odměňování vychází (Armstrong, 2009).

1.4.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnějšími faktory odměňování rozumíme podle Koubka (2007) především zákonné předpisy a kolektivní smlouvy, situaci na trhu v rámci nedostatečného množství či přebytku podobných pracovních pozic a systém odměňování v daném odvětví, regionu, státu či podniku.

Podle Armstronga (2009) hrají v odměňování důležitou roli vnější faktory v podobě globalizace, rostoucí konkurence, kolektivních vztahů v pracovním prostředí, vládních intervencí a charakteristik podniku podle sektoru, do kterého podnik spadá. Patří sem tedy **globalizace**, která od podniků vyžaduje součinnost se zbytkem světa, **trendy v zaměstnávání**, kdy je poptávka po stále kvalifikovanějších lidech a snaha je udržet, dále **trendy v populačním vývoji**, čili demografické změny, také **tržní mzdové sazby**, na jejichž úroveň musí brát podniky ohled, **zákony, scéna kolektivních pracovních vztahů a ústřední vlády** (Armstrong, 2009).

1.5 ODMĚŇOVÁNÍ MANUÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ

„Systém odměňování dílenských pracovníků, které dosud nebyly „harmonizovány“, tj. uvedeny do souladu se systémy odměňování zaměstnaneckých kategorií, se často liší od systémů dosud popsaných“ (Armstrong, 2009, str. 371), a to především v používání pobídkových systémů, sazeb pro jednotlivé pozice a časové sazby jako základu odměny. Na odměňování zde působí několik zásadních faktorů, které jsou dále popsány.

Mzdy manuálních pracovníků jsou velmi silně ovlivněny kolektivními smlouvami s odbory, které pro jejich pozice stanovují sazby, které by měli cenit jejich přínos, ale v praxi jsou spíše definováním množství práce, která je za danou sazbu odvedena. Vedle toho jsou také manuální pracovníci často dobře informováni o mzdových sazbách na daném trhu práce. Problém sebou nese také zavádění nových technologií ve výrobě, k jejichž ovládnutí je často potřeba kvalifikovaných techniků, takže se poptávka po dílenských pracovnících může snížit (Armstrong, 2009).

Odměna v peněžní podobě, poskytovaná manuálním pracovníkům je často v podobě časových sazeb či pobídkových odměn, vycházejících z výkonu. Časové sazby jsou zde poskytovány v podobě pevných sazeb za určitou práci pro určitého pracovníka, ale mohou být dále definovány pro různé dovednostní úrovně a kombinovány např. s odměnou na základě výsledků (Armstrong a Taylor, 2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na společnost KORDÁRNA Plus, a.s., která je na začátku charakterizována a popsána. Dále je práce věnována analýze systému odměňování zaměstnanců části výrobního procesu závodu společnosti. Dále je proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníku a průzkum spokojenosti vedení se stávajícím systémem odměňování skrze řízené rozhovory. V neposlední řadě je provedena analýza vlivů, které na daný systém působí. Všechny analýzy jsou vyhodnoceny, a na jejich základě navrženy změny. Vše je shrnuto v závěru.

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

KORDÁRNA Plus a.s. (dále jen Kordárna) je jednou z předních organizací, vyrábějících technické tkaniny na evropském trhu, která se, ač je lokalizována v malé jihomoravské vesnici Velká nad Veličkou, prosadila s technickými tkaninami na celosvětovém trhu.

Název firmy:	KORDÁRNA Plus a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	č.p. 890, 696 74 Velká nad Veličkou
Den vzniku a zápisu:	10. prosince 2007
IČO:	27758711
DIČ:	CZ27758711
Počet zaměstnanců:	2022: 528
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, ostraha majetku a osob, technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany, vodoinstalatérství, topenářství, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, vedení spisovny, montáž, opravy, revize

a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Základní kapitál: 248 409 200,- Kč

Splaceno: 248 409 200,- Kč

Akcionáři: 1 akcionář - INDORAMA VENTURES SPAIN S.L.

Statutární orgán: 5 jednatelů (Výpis z obchodního rejstříku, 2023).

Historie a současnost společnosti

Kordárna je akciovou společností, která má sídlo v Jihomoravském kraji, v obci Velká nad Veličkou a byla založena na podnět firmy Baťa k výrobě výztužných tkanin do pneumatik, která sem byla přesunuta z Otrokovic. Firma Baťa se však následně spojila s dalšími dvěma podniky a založily společnost pro výrobu pneumatik BARUM (Výroční zpráva, 2021).

Kordárna tedy vznikla jako soukromá společnost v roce 1948 výrobou kordových tkanin z bavlny a postupně dalších materiálů. Tato tkanina se ke konci 50. let 20. st. začala impregnovat, výrobní program byl rozšířen a podnik rozvíjel vlastní know-how. Výroba byla postupem času stále více modernizována, a již tehdy zahrnovala výrobu technických tkanin, gumového i mechanického zboží (Historie společnosti, 2023).

Díky rozvoji automobilového i celkového průmyslu v 70. letech patřila Kordárna mezi jednu z nejdůležitějších producentů ve svém oboru a stala se největším evropským výrobcem technických textilních tkanin. V 90. letech se jako následek privatizace stala akciovou společností se 3 vlastníky, ale následně v roce 2007 po pádu americké investiční banky, ochlazení trhu a finanční krizi došlo na přelomu let 2008 a 2009 ke dramatickému snížení odbytu, Kordárna prošla insolvenčí a majitelem se stala brněnská společnost Jet Investment a.s. (Historie společnosti, 2023).

Podnik stále investuje do výrobního zařízení a modernizace strojů, výrobní kapacity byly několikrát rozšířeny a v roce 2012 vznikla výroba polyesterového vlákna v dceřiné společnosti Slovokord v Senici (Výroční zpráva 2021, 2022).

Po 76leté historii s českým vlastníkem byla společnost prodána v roce 2018 i se svou dceřinou společností SlovKord, s.r.o. se sídlem v Senici, organizaci INDORAMA VENTURES SPAIN, S.L., jejíž sídlo je v Thajsku a v rámci níž je KORDÁRNA Plus, a.s. organizačně začleněna do tzv. Mobility Group, která sdružuje společnosti, jejichž výrobní program je spojený se sektorem Automotive. Je tedy nyní součástí mezinárodní korporace, která je složená z více než stovky společností, které jsou zaměřeny na textilní a chemický průmysl. Díky novým možnostem spojeným s informovaností, plynoucí z propojení odborníků a přesunem výrobního programu do Kordárny dosahuje organizace pod vedením Indorama Ventures rozvoje ve všech možných oblastech. Všechny tkaniny jsou v současné době dodávány do více než 15 zemí z různých částí světa – Evropy, Jižní a Severní Ameriky i Asie (Výroční zpráva, 2021).

2.2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU

Tato část bakalářské práce je věnována analyzování prvků systému odměňování části procesu výrobního závodu Kordárny, který je nastolený v současné době dle teoretických východisek této práce. Jsou zde také popsány transakční a relační odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány za odvedenou práci. Systém v této organizaci je upravován vyšší kolektivní smlouvou, vnitřním mzdovým předpisem, metodickými pokyny a jednotlivými směnicemi, podnikovou kolektivní smlouvou s odbory, pracovním řádem podniku a podmínkami, uvedenými v pracovních smlouvách zaměstnanců (Práce a mzdy, 2022).

2.2.1 PRACOVNÍ POZICE

Výrobní proces tkaní výrobního závodu kordů zaměstnává v současné době 37 zaměstnanců. Celý proces vyžaduje působení tří pracovních pozic – obsluhy tkacího stroje, vyvazování osnov a seřizovače tkaní (Práce a mzdy, 2022).

V následující tabulce je znázorněno zastoupení jednotlivých pracovních pozic dle počtu zaměstnanců dané pozice a její procentuální obsazení podle celkového počtu zaměstnanců procesu tkaní (Práce a mzdy, 2022).

Tabulka 2: Zastoupení jednotlivých pozic v procesu tkaní společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Procentuální zastoupení
Obsluha tkacího stroje	18	49%
Vyvazování osnov	12	32%
Seřizovač tkaní	7	19%

Z tabulky lze vidět, že největší zastoupení a téměř poloviční poměr zaměstnanců tvoří v procesu tkaní kordů pracovníci obsluhy tkacího stroje, kterých je v současnosti 18, dále přes 30 % zaměstnanci vyvazování osnov a 19 % seřizovači tkaní.

V tabulce níže je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců procesu tkaní kordů v jednotlivých letech. Jde o průměrné hodnoty vypočítané z 12 měsíců každého roku.

Tabulka 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců procesu tkaní v letech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	47	43	42	45	42

Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v průběhu posledních 5 let měl většinou klesající tendenci, což nemusí být ukazatelem potřeby přijímat nové pracovníky, ale výsledek působení mnoha vnějších faktorů a změn v rámci tohoto výrobního procesu, např. zavedení nových výrobních strojů. Pro rok 2021 je průměrný počet zaměstnanců vyšší, což bylo způsobeno následkem pandemie.

Zaměstnanci výrobního procesu tkaní, závodu na výrobu kordů mají, jak je uvedené výše, plnit povinnosti dle pracovní smlouvy. Podle druhu pracovní funkce tedy vykonávají předem dané pracovní úkoly. Následuje výčet pracovních pozic s popisem daných povinností.

Obsluha tkacího stroje

Jde o pozici, jejíž hlavní náplň spočívá v transportu a manipulaci materiálu z meziskladu ke tkacím strojům a v samotném tkaní. Jde o cívky, následně zpracovávané v procesu tkaní a jejich správné uložení na tkací stroj do horních cívečnic a spodních hrnců. Za jednu pracovní směnu naveze pracovník této pozice téměř 1100 cívek a následuje činnost vyvazování osnov. Činnost této pozice dále nastupuje po vyvazování osnov a seřízení, a pak spočívá v obsluze 4 strojů současně, kdy kontroluje a při zastavení stroje opravuje vzniklé vady (např. zavazování přetrhů) a spouští stroje znovu. Dále také doplňuje nitě, kontroluje jejich kvalitu a šířku a po natkání daného počtu metrů tkaninu stříhá, zavazuje, balí a prostřednictvím podvěsné dráhy transportuje do meziskladu (Práce a mzdy, 2022).

Vyvazování osnov

Činnost této pozice vyžaduje práci ve dvojici a spočívá v rozvazování cívek a vkládání cca 20 nití do gumového hřebenu a jejich následné vedení na protější stranu, zavazování a vytvoření „očka“ a současném navazování na původní starší osnovu prostřednictvím vázací pistole či ruční práce. V průběhu vyvazování je pracovník této pozice také zodpovědný za opravu chyb, které tkací stroj při procesu tkaní hlásí, a na jejichž základě je do jejich napravení zastaven (Práce a mzdy, 2022).

Seřizovač tkaní

Práce seřizovače tkví v předpřipravení stroje a následném protahování již vytvořených uzlů tímto strojem a současně opravování vyvstalých potíží. Dále spustí stroj a tzv. „zatká“ daný materiál, poté navede nový váleček, starou tkaninu ustříhne a vyhodí. Poté nastupuje práce obsluhy tkacího stroje (Práce a mzdy, 2022).

2.2.2 PENĚŽNÍ ODMĚNA

Pro všechny pracovníky procesu tkaní je složení mzdy nastavené stejně. Všechny výrobní dělnické pozice jsou odměňovány hodinovým mzdovým tarifem, který představuje nepohyblivou pevnou část mzdy pracovníka (Práce a mzdy, 2022).

Každý zaměstnanec je na základě druhu práce, sjednaném v pracovní smlouvě zařazen do příslušné pracovní třídy, podle níž je mu poskytována tarifní hodinová mzda. Celková pevná peněžní odměna je tedy tvořena násobkem odpracovaných hodin a hodinovým tarifem dané třídy, ve které je pracovník zařazen. Obsluha tkacího stroje spadá do 5. tarifní třídy, vyvazování osnov do 4. a pozice seřizovače je rozdělena do 6. a 7. tarifní třídy. V následující tabulce je zobrazen přehled tarifních mzdových sazeb (Práce a mzdy, 2022).

Tabulka 4: Tarifní mzda
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti, 2022)

Třída	Hodinový (Kč)	Měsíční (Kč)
4	109	19 200
5	119,5	20 600
6	131	22 200
7	145,5	23 800

Individuálně stanovené výkonové prémie, odměny či příplatky určitých pracovních pozic podle složitosti, náročnosti a podmínek práce pro jednotlivé týmy pak tvoří pohyblivou složku mzdy (Práce a mzdy, 2022).

Mezi základní příplatky patří práce přesčas, práce ve svátek, práce v odpolední směně, práce v noční směně, práce v sobotu a neděli, práce v nepřetržitém provozu, práce v 3směnném provozu, práce ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za výkon mluvčího týmu, osobní příplatek a vyrovnávací příplatek. Do prémie a odměn pak náleží osobní ohodnocení, výkonová prémie spojená s plněním cílových dohod, odměna za splnění ročních cílů a mimořádné odměny, tedy např. za drobné zlepšení, cílová odměna, za doporučení zaměstnance, náborový příspěvek, odměna za zaškolování aj. (Práce a mzdy, 2022).

Výkonová prémie spojená s plněním cílových dohod může dosáhnout maximální výše 20 % z uznaných tarifních mezd a je složena 5 % za splnění předepsaného množství

odpadů a reklamací, 3 % za plnění množství zakázek, 10 % za dosažení produktivity a 2 % za úspěšnost kontrolního auditu vykonané práce. Na základě těchto podmínek je vedoucím přidělena prémie jednotlivým týmům A,B,C,D podle splnění těchto požadavků. Podle celkových nákladů na výkonovou prēmii v roce 2022 ve výši 1 922 977 Kč tvoří tato prémie přibližně 15 % mzdy pracovníků (Práce a mzdy, 2022).

Druhou největší pohyblivou složku mzdy tvoří osobní ohodnocení, které slouží k ocenění dlouhodobého výkonu a pracovního chování a je prováděno formou hodnotícího pohovoru zaměstnanců s přímým nadřízeným, který probíhá 2x ročně a na jehož základě je stanovena sazba v rozpětí od 0 do 16 Kč za každou odpracovanou hodinu, která je vyplácena měsíčně až do dalšího hodnocení skrze pohovor (Práce a mzdy, 2022).

Při porušení pracovních povinností může být toto hodnocení nadřízeným sníženo či odejmuto. Nově nastupujícím zaměstnancům je poskytováno mimořádné osobní ohodnocení, které začíná na maximální výši 4 Kč v 1. měsíci od nástupu a tato maximální hranice je postupem času zvyšována. Na náklady této složky pohyblivé odměny v roce 2022 padlo 520 888 Kč a tvořila tedy přibližně 4 % mzdy (Práce a mzdy, 2022).

Peněžní odměna je pak v celkové výši zasílána pracovníkům prostřednictvím bankovních účtů, na které je vyplácena ve výplatním termínu vždy 12. den v měsíci, popř. v hotovosti v případě, že zaměstnanec bankovní účet nemá (Práce a mzdy, 2022).

V následující tabulce je uveden vývoj průměrné hrubé mzdy jednotlivých pozic v průběhu 5 po sobě jdoucích let od roku 2018 do roku 2022, očištěný o neplacené absence.

Tabulka 5: Vývoj průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic v letech 2018-2022 v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Pracovní pozice	2018	2019	2020	2021	2022
Obsluha tkacího stroje	28 198	29 262	30 529	32 820	32 555
Vyvazování osnov	24 078	25 826	27 731	29 988	29 972
Seřizovač tkaní I	29 517	32 620	35 283	36 290	33 409
Seřizovač tkaní II	31 592	33 511	34 774	38 838	38 958
Průměrná hrubá měsíční mzda	27 848	29 285	30 595	33 020	32 858

Průměrné hrubé mzdy pracovníků procesu tkaní každý rok u všech pracovních pozic narůstali kvůli udržení konkurenceschopnosti na trhu práce a k udržení stálých zaměstnanců, ale mezi lety 2021 a 2022 průměrná hrubá mzda všech pozic nepatrně klesla, u seřizovačů, spadajících do 6. mzdové třídy dokonce pod úroveň roku 2020. Průměrná hrubá mzda pracovníků procesu tkaní se od roku 2018 do roku 2022 zvýšila o 15,2 %.

Dále je znázorněn vývoj průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic neočištěný o absence, jehož hodnoty jsou vlivem započítaných měsíců neplacené absence výrazně nižší.

Tabulka 6: Vývoj průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic v letech 2018-2022 v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Pracovní pozice	2018	2019	2020	2021	2022
Obsluha tkacího stroje	26 472	27 522	27 868	29 347	30 503
Vyvazování osnov	20 488	23 759	25 661	26 934	27 070
Seřizovač tkaní I	29 517	31 963	35 122	36 290	32 800
Seřizovač tkaní II	30 838	30 392	29 287	36 423	38 236
Průměrná hrubá měsíční mzda	25 825	26 907	27 645	29 632	30 601

V tabulce níže je znázorněn vývoj průměrné hrubé zaručené mzdy jednotlivých pracovních pozic, které jsou složeny z příplatků a tarifní mzdy. Vývoj je zobrazen v průběhu 5 posledních let, tj. mezi lety 2018 až 2022.

Tabulka 7: Vývoj zaručené hrubé mzdy v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Pracovní pozice	2018	2019	2020	2021	2022
Obsluha tkacího stroje	19 668	20 191	21 308	22 779	21 392
Vyvazování osnov	16 687	17 822	19 253	20 693	19 239
Seřizovač tkaní I	21 224	21 103	24 199	24 129	22 822
Seřizovač tkaní II	22 303	23 643	25 134	27 758	25 487
Průměrná hrubá zaručená mzda	19 509	20 299	21 480	23 005	21 482

Zaručená průměrná hrubá měsíční mzda kopíruje trend celkových průměrných hrubých mezd a ve všech letech až do roku 2021 ukazuje rostoucí tendenci, avšak v roce 2022 klesla oproti roku 2021 u všech pozic procesu tkaní průměrně o 1 605 Kč, což tvoří značný rozdíl.

V následující tabulce lze vidět vývoj celkových nákladů na mzdy bez ostatních osobních nákladů očištěný o absence zaměstnanců procesu tkaní.

Tabulka 8: Celkové náklady na mzdy procesu tkaní v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady na systém odměňování	14 139 358	13 172 601	12 972 385	14 965 513	14 030 182

Lze vidět, že celkové náklady na mzdy zaměstnanců procesu tkaní mezi lety 2018-2020 klesaly, avšak mezi lety 2020 a 2021 vzrostly o 1 993 128 Kč, což byl nárůst o 13 %. V roce 2022 však došlo opět k jejich poklesu o 6 %. Celkové náklady na systém odměňování zaměstnanců procesu tkaní kordů dosáhly v roce 2022 výše 22 149 447 Kč.

2.2.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou v podniku Kordárna poskytované všem pracovníkům procesu tkaní bez rozdílu. Jde o benefity v podobě poukázek Sodexo Cafeteria, firemních akcí, příspěvku na stravování a dovolená navíc (Práce a mzdy, 2022).

Stravování

Organizace poskytuje příspěvek na stravování ve výši 54 Kč a zbylých 33 Kč si doplácí zaměstnanec. Tento příspěvek je možné uplatnit jak na pokrmy v podnikové kuchyni, tak na nákup v podnikové kantýně, o tento příspěvek tedy nepřijde žádný ze zaměstnanců (Práce a mzdy, 2022).

Poukázky Sodexo Cafeteria

Jedná se o poskytovaný benefit podnikem, poukázku na určitý počet bodů, který je možné uplatnit dle výběru pracovníka v mnoha z více než 19 500 provozoven z oblasti nákupů, zdraví, zážitků, krásy, sportu, kultury, cestování či vzdělání, např. na Slevomatu, v Aquapalace Praha, v Lékárně.cz a mnoha dalších (Sodexo Cafeteria, 2023)

Hodnota těchto poukázek je odstupňována a odvíjena dle odpracovaných let v podniku a začíná na hodnotě příspěvku 500 Kč při minimální odpracované době 3 měsíců, dále nad 2 odpracované roky ve výši 800 Kč, nad 5 let 1200 Kč, nad 10 let 1800 Kč a nad 20 let 2200 Kč. Zaměstnancům je hodnota příspěvku připisována dvakrát ročně. Zaměstnavatel díky tomuto benefitu a jeho daňové výhodnosti ušetří na odvodech a zaměstnanec získá hodnotu benefitu celou (Práce a mzdy, 2022).

Firemní akce

Podnik poskytuje svým zaměstnancům v rámci benefitů také řadu firemních akcí, které jsou určeny pro pracovníky i s jejich blízkými. Jedná se např. o firemní grilování, které probíhá 2x ročně, dále jednou za rok rybářské závody, od kterých je však upouštěno z důvodu nezájmu dostatečného množství zaměstnanců, firemní ples, který však v letošním roce nebyl uskutečněn či firemní den Kordárny, který je každoročně

organizován v podobě koncertu známé kapely, spojeném s atrakcemi pro děti, občerstvením apod. (Práce a mzdy, 2022).

Dovolená nad rámec zákona

Podnik poskytuje zaměstnancům 5 dní dovolené navíc nad rámec zákona. V týdnu od 5.8.2023 do 13.8.2023 jsou však v rámci celozávodní dovolené zaměstnanci povinni vybírat svoji dovolenou ve dnech, na které připadá jejich směna.

2.2.4 VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ

Zaměstnancům je společností poskytováno vzdělávání BOZP, dané zákonem, tj. vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Toto proškolení probíhá jednou ročně a jeho cílem je předat pracovníkům informace o opatřeních, která při správném aplikování vytváří pracovní podmínky pro eliminování ohrožení či poškození zdraví lidí. Jde např. o používání ochranných pracovních prostředků, správnou úpravu pracovního prostředí, řešení pracovních úrazů, které nastanou apod. (Práce a mzdy, 2022).

Dalším školením je proškolení zaměstnanců vedením společnosti o směřování a cílech podniku, které probíhá jednou ročně v zasedací místnosti personálního oddělení společnosti. Vedle toho jsou také pravidelně organizované týmové schůzky na dílně s nadřízenými či vrchním vedením společnosti, jejichž cílem je informovanost a komunikace zúčastněných. Jedná se o pracovní schůzky, týkající se změn, aktuálních témat, možnost získání zpětné vazby, diskuze problémů či stížností vedení i pracovníků, ale také slovní ohodnocení mimořádných výsledků či dávání pochval jednotlivců a pracovních týmů (Práce a mzdy, 2022).

Společnost dbá na motivaci zaměstnanců a jejich možnost růstu do vyšší mzdové třídy či vyšší pozice, kterými jsou dále technologové provozu, mistři dílny či jiných vyšších pozic v rámci dané pracovní činnosti (Práce a mzdy, 2022).

Rozvoj, vzdělání a informovanost pracovníků podporuje do značné míry společnost také poskytováním podnikového časopisu Káčko, který dostávají zaměstnanci zdarma. Tento občasník je vydáván čtyřikrát ročně a obsahuje mnoho užitečných článků, psaných

jednotlivými zaměstnanci podniku a vedením. Všichni zaměstnanci jsou tak bez rozdílu informovaní o zajímavostech, plánech, problémech či jiných tématech, které jsou se společností spojeny (Práce a mzdy, 2022).

2.2.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Areál společnosti Kordárna sídlí ve Velké nad Veličkou, přičemž výrobní hala kordů procesu tkaní a její přilehlé části leží v centru celého podnikového objektu. Jedná se o přízemní budovu s vysokými stropy, která je uzpůsobena podmínkám výrobního programu (Práce a mzdy, 2022).

Hala nabízí pracovníkům komunikační centrum k možnosti odpočinku či občerstvení při půlhodinové obědové pauze. Součástí této místnosti je také kuchyňka, obsahující základní vybavení včetně ledničky či mikrovlnky pro potřeby zaměstnanců (Práce a mzdy, 2022).

Samotná výrobní hala je poměrně hlučným pracovním prostředím, kde dochází k neustále se opakujícímu nestabilnímu klepání. Hluk je tedy rázový a hala spadá do stěžujících podmínek třetí kategorie a pro pracovníky je povinnost používání tlumičů, které jsou jim poskytovány v rámci bezpečnosti, na kterou je kladen stále se zvyšující důraz. Množství zranění se společnosti daří s každým rokem eliminovat. Kordárna a Indorama Ventures se současně snaží vedle co nejvyšší bezpečnosti o co největší čistotu prostředí a snižování odpadů, k jejichž udržování napomáhá a motivuje výkonové prémie zaměstnanců, zmíněná výše (Práce a mzdy, 2022).

2.2.6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ

Ve společnosti Kordárna bylo provedeno zcela anonymní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců výrobního procesu tkaní výrobního závodu kordů se stávajícím nastavením systému odměňování, které obsahovalo 22 otázek, z toho 19 uzavřených a 3 otevřené otázky.

Tato analýza byla realizována v podobě tištěných dotazníků, které byly prostřednictvím personálního oddělení a mistra doručeny pracovníkům daného výrobního procesu.

Tištěné dotazníky byly použity z důvodu nemožnosti využití pracovních počítačů dělníky v pracovní době.

Bylo rozdáno celkem 37 dotazníků, takže byli osloveni všichni zaměstnanci výrobního procesu a vyplněno 35 dotazníků, tedy návratnost formy anonymního dotazování dosáhla 95 %. Tento dotazník je uveden v příloze č. I v plném rozsahu a jeho grafické zhodnocení s popisem dílčích výsledků v příloze II.

Dotazník byl tedy celkem vyplněn 35 respondenty, tvořenými 22 ženami, jež tvoří 63 % respondentů a 13 muži, tj. 37 % respondentů. Dle věkové struktury je věk 14 % respondentů do 30 let, 14 % v rozmezí 31-40 let, 38 % v rozmezí 41-50 let, 31 % v rozmezí 51-60 let a 3 % mezi 61-70 lety. Další kritérium se týkalo délky pracovního poměru a bylo zjištěno, že 9 % pracovníků je v podniku zaměstnáno 1-3 roky, 37 % pracovníků 4-10 let a 54 % pracovníků 11 a více let. Dle pracovní pozice tvoří 49 % respondentů pracovníci obsluhy tkacích strojů, 31 % pracovníci vyvazování osnov a 20 % seřizovači.

Další otázka se týkala spokojenosti pracovníků s peněžními odměnami. S vyšší mzdy je spokojeno či spíše spokojeno dohromady 12 % dotazovaných a spíše nespokojeno či nespokojeno 88 % respondentů. Při pohledu na spravedlnost systému odměňování hodnotilo kladně 9 %, oproti 91 %, kteří si myslí, že systém spravedlivý spíše není či není. S poměrem pevné a pohyblivé složky mezd je dle výsledků spokojeno 17 % pracovníků a 69 % nespokojeno.

Pozoruhodné však je, že 69 % dotazovaných zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s pracovní dobou, která obnáší třísměnný nepřetržitý provoz a pouze 25 % je nespokojeno. Co se týče otázky náročnosti práce a zda je pro zaměstnance práce stresující, výsledky jsou téměř totožné. Téměř 40 % pracovníků hodnotí práci jako stresující a nadměrně náročnou a 26 % ne.

V rámci otázky, týkající se přínosu školení hodnotilo 31 % pracovníků kladně jako přínosné a 69 % jako spíše nepřínosné či nepřínosné. Dále byli respondenti dotazováni na spokojenost s komunikací s vedením, se kterou je 20 % zaměstnanců spokojených, 37 % spíše nespokojených a 43 % nespokojených. S tím souvisí také otázka dostatečné

zpětné vazby od nadřízených, kterou hodnotí jako dostatečnou 49 % pracovníků a jako nedostatečnou 51 % z dotazovaných. Většina zaměstnanců, které tvoří 91% dotazovaných, má pocit, že se jim nedostává dostatečného uznání či pochval od nadřízených a pouze 9 % ano. Také pocit dostatečného prostoru k vyjádření vlastního názoru má pouze 31 % tázaných a 69 % nikoli.

Naproti tomu velmi kladně hodnotí pracovníci pracovní kolektiv, 57 % respondentů je naprosto spokojeno s pracovním kolektivem, 43 % spíše spokojeno a nespokojen nikdo není.

V rámci otázky spokojenosti s pracovním prostředím je spokojeno 23 % tázaných a nespokojeno 77 % z nich, přičemž v téměř ve 20 % dotaznicích byla potvrzena v rámci otázky teplota.

Překvapující je také drobně převažující nespokojenost s benefitem stravování, které kladně hodnotí 43 % dotazovaných a 57 % je s tímto benefitem nespokojeno. Oproti tomu s poukázkami Sodexo Cafeteria je spokojena převážná většina tázaných, čítající 76 %. Firemní akce nejsou zcela oblíbeným benefitem a 57 % pracovníků s nimi spokojeno není.

Více než polovina zaměstnanců by ocenila v rámci zaměstnaneckých benefitů příspěvek na penzijní spoření, 51 % by také ocenilo zavedení sick-days a 11 % občerstvení na pracovišti. Objevily se také otevřené odpovědi jako např. masáže, stravenky či peníze.

Na otevřené otázky odpovědělo průměrně pouze 31 % dotazovaných. Co se týká motivace k pracovnímu výkonu kromě finančního ohodnocení, téměř 17 % ze všech respondentů uvedlo, že jejich motivací jsou pouze peníze. Také se objevily odpovědi, jako dobrý pocit, důchod v nedohlednu, náplň práce, dobrý kolektiv, odvedení kvalitní práce či práce v týmu. Dále byli respondenti tázáni na to, co oceňují na svém zaměstnavateli a označovali především výplatu v termínu, stálou práci a pracoviště nedaleko bydliště. Na poslední otázku, týkající se uvažování o změně zaměstnání odpovědělo 16 % ze všech respondentů, že o odchodu neuvažuje, 22 % ano a 5 % uvedlo jako důvod zvažování odchodu nízkou peněžní odměnu.

2.2.7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI VEDENÍ SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ

Analýza spokojenosti vedení se stávajícím systémem odměňování pracovníků výrobního procesu tkaní byla provedena skrze řízené rozhovory s vedením a mistrem. Následující rozhovor byl proveden s vedoucím střediska kordů.

1. Jak jste spokojen se současným nastavením systému odměňování?

Ano, pokud se splní všechny podmínky, které byly dohodnuty (vždy neplatí).

2. Jaké vidíte v systému odměňování nedostatky?

Hodnotí se věci, které nejdou ovlivnit.

3. Myslíte si, že výše mezd, které poskytujete zaměstnancům, jsou konkurenceschopné?

Mohly by být vyšší, jedná se hlavně o nepřetržitý provoz (nejdou sehnat noví pracovníci), v podniku je velmi nízký rozdíl mezd mezi 3-směnným provozem a ranní směnou.

4. Jak probíhá komunikace mezi vámi a zaměstnanci?

Jsou organizované čtvrtletní schůzky se zaměstnanci (za účasti VŘ a HR), nejvíce přes mistry nebo při vyžádání osobně na týmových schůzkách.

5. Plánujete do budoucna rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů či jinou změnu v systému odměňování?

Asi moc neovlivním nabídku nebo systém odměňování, pokud se benefity či odměňování mění, tak jsou po nás vyžádány návrhy nebo nápady, ale je to v kompetenci ředitelů.

6. Jaké podnikáte kroky k udržení stávajících zaměstnanců?

Snažím se plnit podmínky, které jsou požadovány, spokojenost pracovníků je na prvním místě, ale všechno ovlivnit nelze (Vedoucí výroby kordů, 2023).

Další rozhovor byl proveden s panem Ing. Jiřím Sřahlem, který má v podniku na starost práci a mzdy a současně plní funkci průmyslového inženýra.

1. Jak jste spokojen se současným nastavením systému odměňování?

System funguje celkem dobře, ne vše je ale dokonalé. Na mzdový systém působí řada tlaků, které vedou k narušování systémovosti – často při nutnosti navýšit mzdu určité skupině zaměstnanců, u které momentálně působí tržní nebo lobbistické tlaky. Je snaha zachovat alespoň zařazení do tříd (metodou AHP – analytické hodnocení prací) a úpravy dělat zejména pomocí příplatků (Vyrovňovací příplatek...).

2. Jaké vidíte v systému odměňování nedostatky?

Bylo by dobré upravit současný systém osobního ohodnocení – zvýšit objem peněz a upravit způsob hodnocení. Stálo by zato udělat důkladnou přestavbu mzdového systému podle nejnovějších trendů (např. podle Treximy), odstranit různé nesystémové prvky atd. K provedení a udržení nového systému je potřeba přidat do systému spoustu peněz navíc (min. +10 %) a k tomu momentálně není vůle ani příznivá ekonomická situace.

3. Myslíte si, že výše mezd, které poskytujete zaměstnancům, jsou konkurenceschopné?

U některých pracovních činností je to na hraně a důsledkem je vysoká fluktuace a obtížné nabírání nových (kvalitních) zaměstnanců - zejména u 3 a 4směnného pracovního režimu.

4. Jak probíhá komunikace mezi vámi a zaměstnanci?

Formou směrnic, metodických pokynů, letáků na nástěnce, tabulek, osobně...

5. Plánujete do budoucna rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů či jinou změnu v systému odměňování?

Momentálně se šetří a na rozšiřování benefitů to nevypadá... spíš možná naopak. U mezd je trendem snižovat podíl nadstavby (ročních odměn) ve prospěch zvyšování základní mzdy.

6. Jaké podnikáte kroky k udržení stávajících zaměstnanců?

Je snaha zajistit pro tento rok růst mezd, který bude konkurenceschopný. Jsme součástí velkého mezinárodního koncernu a schvalovací proces je zdlouhavý a komplikovaný... (Práce a mzdy, 2022).

Dále byl proveden kratší řízený rozhovor s vybraným mistrem, v jehož kompetenci je přerozdělování výkonových prémie jednotlivým týmům.

1. Jak jste spokojen se současným nastavením systému odměňování?

I když jsou pracovníci rozděleni do týmů, současný systém odměňování umožňuje odměnit individuální výkon jednotlivých pracovníků, je funkční a vyhovující.

2. Jak probíhá komunikace a hodnocení mezi vámi a ostatními pracovníky?

Každý tým má mluvčího, takže většinu komunikace zprostředkovává mluvčí. Vše je vysvětlováno průběžně a co nejaktuálněji.

3. Jaké panují vztahy na pracovišti?

Záleží na týmech, ale většinou v pohodě, v rámci pracovního kolektivu jsou vztahy založeny na respektu a korektnosti mezi pracovníky, bez ohledu na pracovní postavení.

4. Myslíte si, že je přerozdělování výkonové prémie na týmy spravedlivé?

Ano.

5. Myslíte si, že mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti práce?

Ne (Mistr výroby, 2023).

Shrnutí rozhovorů

Se systémem odměňování jsou všichni tázaní spokojeni za splnění dohodnutých podmínek, ale vidí nedostatek v hodnocení neovlivnitelných věcí, potřebu úpravy systému osobního ohodnocení a přidání alespoň 10 % finančních prostředků do tohoto systému, což však v současnosti nelze z důvodu nepříznivé ekonomické situace. Mistři pak na systému oceňují možnost ocenění jednotlivců. Co se týká mzdy, hodnotí všichni tázaní mzdu jako nízkou a spatřují problémy v malém rozdílu mzdy mezi

jednosměnným a třisměnným provozem a celkově v nízké výši mzdy, která způsobuje fluktuaci a problémy s nalezením kvalitní pracovní síly. Komunikace se zaměstnanci probíhá skrze čtvrtletní schůzky za účasti vedení, průběžně skrze mistry či týmové schůzky, dále schůzky s mluvčími týmů a také prostřednictvím pokynů a letáků na nástěnkách. V rámci změn jsou po vedení výroby vyžadovány nápady a návrhy, ale kompetenci ke změnám mají ředitelé. V současné době se však spíše šetří a rozšíření benefitů v plánu není. Je však kladen důraz na snižování ročních odměn ve prospěch základní mzdy. Spokojenost stávajících zaměstnanců je pro vedoucího výroby na prvním místě, a proto se snaží plnit všechny podmínky, které jsou od zaměstnanců požadovány, a které lze ovlivnit, v nastavení systému odměn je snaha o zajištění růstu mezd, které budou konkurenceschopné, avšak proces schválení je velmi komplikovaný a zdouhavý. Na pracovišti závisí vztahy dle mistra na jednotlivých týmech, ale panuje zde respekt a korektnost v rámci všech pracovníků bez ohledu na pracovní postavení.

2.2.8 SHRUTÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU

Z analýzy stávajícího systému odměňování společnosti KORDÁRNA Plus a.s. vyplývá, že podnik poskytuje většinu odměn dle modelu celkové odměny podle Armstronga (2009).

Peněžní odměna

Všechny pozice výrobního procesu tkaní kordů jsou odměňovány hodinovým mzdovým tarifem podle třídy, do které jsou pracovníci dle analýzy hodnocení práce zařazeni. Tento tarif násobený počtem odpracovaných hodin představuje nepohyblivou pevnou část mzdy pracovníka. Obsluha tkacího stroje spadá do 5. tarifní třídy, vyvazování osnov do 4. a pozice seřizovač do 6. a 7. tarifní třídy. Individuálně stanovené výkonové prémie rozdělené na týmy, odměny či příplatky určitých pracovních pozic podle složitosti, náročnosti a podmínek práce pro jednotlivé týmy pak tvoří pohyblivou složku mzdy.

Mezi příplatky patří práce přesčas, práce ve svátek, práce v odpolední směně, práce v noční směně, práce v sobotu a neděli, práce v nepřetržitém provozu, práce v 3směnném provozu, práce ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za výkon

mluvčího týmu, osobní příplatek a vyrovnávací příplatek. Do prémie a odměn pak náleží osobní ohodnocení, výkonová prémie spojená s plněním cílových dohod, odměna za splnění ročních cílů a mimořádné odměny, tedy za drobné zlepšení, cílová odměna, za doporučení zaměstnance, náborový příspěvek a odměna za zaškolování. Výkonová prémie závisí na splnění předepsaného množství odpadů, plnění množství zakázek, dosažení produktivity a úspěšnosti kontrolního auditu vykonané práce, na jejichž základě je mistrem přidělena prémie jednotlivým týmům A,B,C,D, podle splnění těchto požadavků. Mzdy ve společnosti každoročně stoupají, avšak mezi lety 2021 a 2022 došlo k jejich snížení, způsobenému nižšímu odbytu produktů, o 7 %.

Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých benefitů, které pokrývají škálu od podpory stravování, zdraví, kultury, upevňování kolektivu a dovolené navíc. Příspěvek na stravování v podnikové kuchyni lze místo připravených balíčků a pokrmů využít na nákup potravin v podnikové kantýně. Dále je zaměstnancům poskytováno 5 dní dovolené navíc nad rámec zákona nebo poukázky Sodexo Cafeteria. Jde o poukázky systému cafeteria, které můžou zaměstnanci využít dle svého výběru ve více než 19 500 provozovnách, do kterých patří lékárny, aquaparky, sportovní provozovny, rekreační provozovny a mnoho dalšího. V neposlední řadě organizuje společnost pro své zaměstnance a jejich blízké firemní akce. Patří sem firemní grilování, které probíhá 2x ročně, dále jednou za rok rybářské závody, od kterých je však upouštěno z důvodu nezájmu dostatečného množství zaměstnanců, firemní ples, který však v letošním roce nebyl uskutečněn či firemní den Kordárny, který je každoročně organizován v podobě koncertu známé kapely, spojeném s atrakcemi pro děti, občerstvením apod.

Vzdělání a rozvoj

Zaměstnancům je společností poskytováno jednou ročně vzdělávání BOZP, dále proškolení zaměstnanců vedením společnosti o směřování a cílech podniku, s tím spojené pracovní schůzky, týkající se změn, aktuálních témat, možnost získání zpětné

vazby, diskuze problémů či stížností vedení i pracovníků, ale také slovní ohodnocení mimořádných výsledků či dávání pochval jednotlivců a pracovních týmů.

Dále také pracovníkům poskytuje společnost zdarma čtyřikrát ročně podnikový časopis Káčko, který obsahuje mnoho užitečných článků, psaných jednotlivými zaměstnanci podniku a vedením, čímž také podporuje rozvoj a informovanost zaměstnanců a propojuje je tak více s celým podnikem.

Pracovní prostředí

Areál společnosti Kordárna sídlí ve Velké nad Veličkou, přičemž výrobní hala je přízemní budovou s vysokými stropy, která je uzpůsobena podmínkám výrobního programu.

Pracovníci mají k dispozici vedle pracovní dílny komunikační centrum k možnosti odpočinku či občerstvení při půlhodinové obědové pauze se základně vybavenou kuchyňkou a toaletami. Výrobní hala je poměrně hlučným pracovním prostředím, kde dochází k neustále se opakujícímu nestabilnímu klepání, což může zaměstnancům značně zneprůjemňovat práci. Kordárna a Indorama Ventures se současně snaží o co nejvyšší bezpečnost a o co největší čistotu prostředí a snižování odpadů.

Analýza spokojenosti zaměstnanců

Velká výhoda dotazníkového šetření spočívá v tom, že 91 % respondentů pracuje ve firmě 4 a více let, takže jsou jejich zkušenosti se společností bohaté. Vedle toho je však věk 34 % pracovníků věkové kategorie 51 a více let, takže je možné, že budou muset být z dlouhodobého hlediska v budoucnu nahrazeni novou pracovní silou. Velmi pozitivní je, že na pracovišti panují dobré vztahy a většina zaměstnanců je naprosto spokojená s pracovním kolektivem a jen o něco méně s pracovní dobou. Mezi negativní výsledky patří pocitování nespravedlnosti systému hodnocení 91 % respondenty 88 % nespokojenost s výší mzdy. Také je dle výsledků dotazníků pro většinu zaměstnanců práce příliš stresující a nadměrně náročná. Velká nespokojenost je také projevena s pracovním prostředím, týkající se hluku, čistoty a teploty, přičemž mnoho lidí označilo v otázce přímo teplotu, takže ji lze považovat za důležitý důvod nespokojenosti. Většina respondentů také pociťuje nedostatečnou zpětnou vazbu

a nedostatečně projevované uznání či pochvaly od svých nadřízených. Také s komunikací s vedením a jeho jednáním se zaměstnanci a možnostmi projevit vlastní názor nejsou pracovníci příliš spokojeni. V rámci benefitů by větší polovina pracovníků ocenila příspěvek na penzijní spoření, avšak dle dalších odpovědí jsou pro některé zaměstnance dostatečnou motivací k výkonu pouze peníze, tedy finanční ohodnocení. Většina zaměstnanců zatím nezvažuje změnu zaměstnání, ale je pro ně důležitá výše mzdy. Na podniku oceňuje většina respondentů práci blízko bydliště, pracovní kolektiv, pravidelnost a včasnost výplaty a stálost zaměstnání, což je pro podnik velkou výhodou.

Analýza spokojenosti vedení

Analýza spokojenosti vedení společnosti ukázala, že spokojenost zaměstnanců je pro ně i pro celý podnik velmi důležitá. Je vidět, že si vedení i přes spokojenost se současným systémem odměňování uvědomuje důležitost konkurenceschopné výše mezd a klade důraz na motivaci a oceňování výkonů jednotlivců. Pozitivní je také snaha komunikovat se zaměstnanci všemi různými cestami – schůzky za účasti vedení, komunikace skrze mistry či týmové schůzky, dále schůzky s mluvčími týmů a také prostřednictvím pokynů a letáků na nástěnkách. V současné době je snaha šetřit kvůli nepříznivé ekonomické situaci a nižšímu odbytu produktů, a proto se neočekává rozšíření benefitů, ale je snaha o navýšení mezd, které je však velmi komplikovaným procesem.

2.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH VLIVŮ, PŮSOBÍCÍCH NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Tato část bakalářské práce je věnována popisu vnitřních vlivů, které působí na systém odměňování ve společnosti Kordárna. Pojetí této kapitoly popisuje podnik na základě vnitřních faktorů dle rozdělení Armstronga (2009).

2.3.1 PODNIKOVÁ KULTURA

Společnost usiluje o přední pozici nezávislého globálního výrobce technických vláken a tkanin, který bude přinášet trvalou přidanou hodnotu pro zákazníky, akcionáře, zaměstnance a celé společenství, ve kterém žijeme (Interní materiály společnosti, 2022).

Mezi hlavní hodnoty této společnosti patří orientace na zákazníky, jejich spokojenost s vysokou kvalitou produktů a služeb, dále zlepšování jak ve výkonnosti procesů, moderním zázemí, odhalování příčin neshod a jejich řešení, tak ve kvalitě produktů. Společnost usiluje o preventivní předcházení nestandardních situací a podněcuje zaměstnance k předkládání námětů k zlepšení včetně oblastí jako BOZP, energetické hospodárnosti či systém řízení (Interní materiály společnosti, 2022).

Mezi další důležité sdílené hodnoty podniku patří zásada rozvoje zaměstnanců a jejich znalostí pro plnění cílů společnosti, je podporována jejich angažovanost a odpovědnost. Každý zaměstnanec si také zodpovídá za neustálé zvyšování kvality své práce a produktů, což je obsaženo i v kritériích hodnocení (Interní materiály společnosti, 2022).

Vedle toho je také důležitou hodnotou udržování pozitivních vztahů mezi spolupracovníky, dostatečná informovanost a komunikace s pracovníky. Tomu také společnost napomáhá pravidelným vydáváním podnikového časopisu Káčko, který dostávají zaměstnanci zdarma. Tento občasník je vydáván čtyřikrát ročně a obsahuje mnoho užitečných článků, psaných jednotlivými zaměstnanci podniku a vedením. Všichni zaměstnanci jsou tak bez rozdílu informováni o zajímavostech, plánech, problémech či jiných tématech, které jsou se společností spojeny (Interní materiály společnosti, 2022).

Důležitá je pro zaměstnavatele také kvalita pracovního prostředí a spokojenost zde pracujících zaměstnanců. Mezi další sdílené hodnoty patří důraz na dodržování a plnění podmínek bezpečnosti práce, ochranu životního prostředí spojenou se snižováním odpadů a správné hospodaření s energií, důraz na podporu nákupu úsporných výrobků či služeb, podporu návrhů činností ke zlepšení energetické hospodárnosti a zajišťování informací a zdrojů, potřebných k dosažení cílů společnosti (Politika společnosti, 2022).

2.3.2 PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI

Hlavní činností podnikání společnosti je výroba a prodej vlákna a technických tkanin pro různá odvětví gumárenského průmyslu, která je rozdělena do 2 výrobních závodů - kordy a ségly. Společnost využívá pro výrobu vlastní know-how a jeho vývoj již

po 70 let. Tyto tkaniny jsou dále využívány jako materiál do pneumatik osobních i nákladních automobilů, motocyklů, autobusů, zemědělských strojů, letadel a dopravníkových pásů. Mezi partnery společnosti patří světoví výrobci pneumatik jako Continental, Dunlop, Nokian, Good Year nebo Bridgestone (Výroční zpráva 2021, 2022).

Výrobní program

Jak již bylo zmíněno, výroba zahrnuje výrobu kordů a séglů, přičemž hlavním produktem jsou technické tkaniny kordy, sloužící pro výztuž pneumatik či jiných gumárenských výrobků. Kordárna je v současné době jedním z nejvýznamnějších výrobců těchto kordových tkanin v Evropě. Ty jsou vyráběny v nejvyšší kvalitě z materiálů jako např. polyester, nylon, aramid či bavlna a výrazně ovlivňují i kvalitu výsledných výrobků, ve kterých jsou využity. Jak znázorňuje obrázek níže, jejich funkce je v pneumatice velmi důležitá (Práce a mzdy, 2022).



Obrázek 3: Využití kordů
(Zdroj: O společnosti, 2023)

Vedle toho ségely jsou tkaninou, využívanou k výrobě dopravníkových pásů. Na tento produkt má podnik stejně tak vlastní know-how i výrobu vlastního polyesterového vlákna v dceřiném závodě v Senici (O společnosti, 2023).

Jako jediný evropský výrobce technických tkanin je tak Kordárna schopna integrovat celý výrobní proces od produkce vlákna až po jeho celkové zpracování do impregnované technické tkaniny, která slouží, jak již bylo zmíněno, jako výztuž dopravních pásů a pneumatik (O společnosti, 2023).

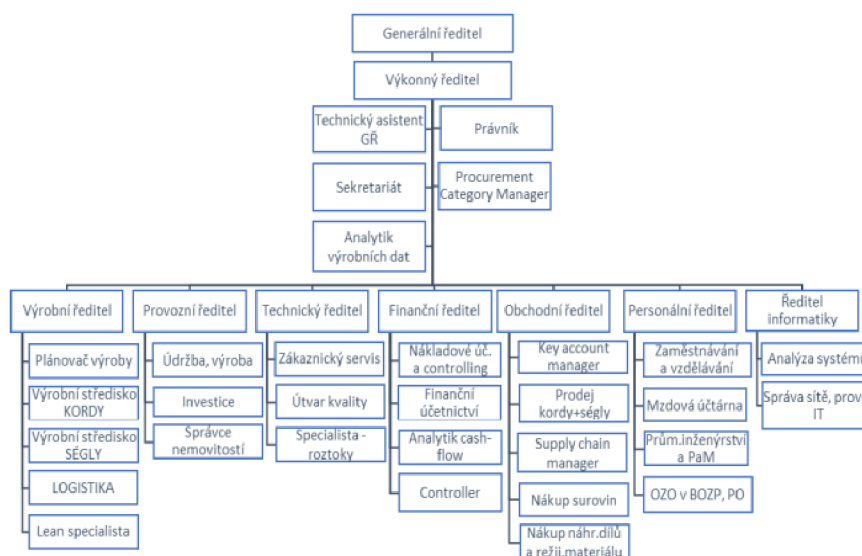
Celkový výrobní proces je složen z 3 dílčích procesů – skaní, které spočívá v zakrucování většinou 2 stejných vláken a následném návinnu skané příze na cívku, která je přemístěna pomocí podvěsné dráhy do meziskladu, ze kterého se po 2 dnech stabilizace zákrutu cívky transportují za tkalcovský stav (Práce a mzdy, 2022).

Po přivezení cívečnic za tkalcovský stav zde probíhá proces tkání, který spočívá v propojení či provázání útkových jemných přízí a přízí osnovy, které jsou poměrně silné. Při tomto procesu je stroj obsluhován pracovníky na vyvazování osnov, kteří příze navážou, napojí a po seřízení stroje seřizovačem, který stroj nastaví, zajede a protáhne suký, dochází k samotnému tkaní. Obsluha tkacího stroje se současně stará o více strojů, kontroluje a opravuje případné poruchy a po natkání daného počtu metrů stroj zastaví, balík uřeže a natká pásku pro našívání u následného procesu impregnace (Práce a mzdy, 2022).

Takto připravený balík je zabalený a převezený skrze podvěsnou dráhu do meziskladu, odkud je část produkce určena k přímému prodeji a část převezena na poslední výrobní proces DTÚ, kde je impregnována a následně jako hotový produkt určena taktéž k přímému prodeji (Práce a mzdy, 2022).

Organizační struktura

V čele společnosti je generální ředitel, který nese odpovědnost za centrální nákup divize Mobility. Jeho přímým podřízeným je výkonný ředitel, který je odpovědný za řízení chodu společnosti Kordárna. Jemu jsou podřízeny právník, sekretářka, asistent, další podpůrné profese a ředitelé jednotlivých částí podniku, v jejichž přímé podřízenosti jsou zaměstnanci dalších úseků, potřebných k běžnému chodu společnosti (Interní materiály společnosti, 2022).



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti KORDÁRNA Plus a.s
(Zdroj: Interní materiály společnosti, 2022)

2.3.3 TECHNOLOGIE A TECHNIKA

Při procesu tkání jsou používány tkací stroje Dornier a PN 190. Jde o vzduchové stavy, což znamená, že jsou útky zanášeny skrze tlakový vzduch. Tyto tkalcovské stavy jsou z firem Dornier z SRN a Zbrojovka Vsetín (Práce a mzdy, 2022).

V kancelářích pracují zaměstnanci především na počítačích pomocí programů Excel, Word pro zpracování dat a nového účetního programu SAP, ke kterému společnost přešla letos v lednu z předchozího Heliosu. Na komunikaci a provázanost všech oddělení a vedení je zde kladen velký důraz také kvůli Indorama Ventures, pro kterou je nutností časté vyplňování dokumentů a informování (Práce a mzdy, 2022).

Podnik využívá vlastní know-how na výrobu kordů i séglů, ale současně stále investuje do zlepšování a rozšiřování stávajících možností, např. vývoje polyesterových vláken do bezpečnostních pásů (Práce a mzdy, 2022).

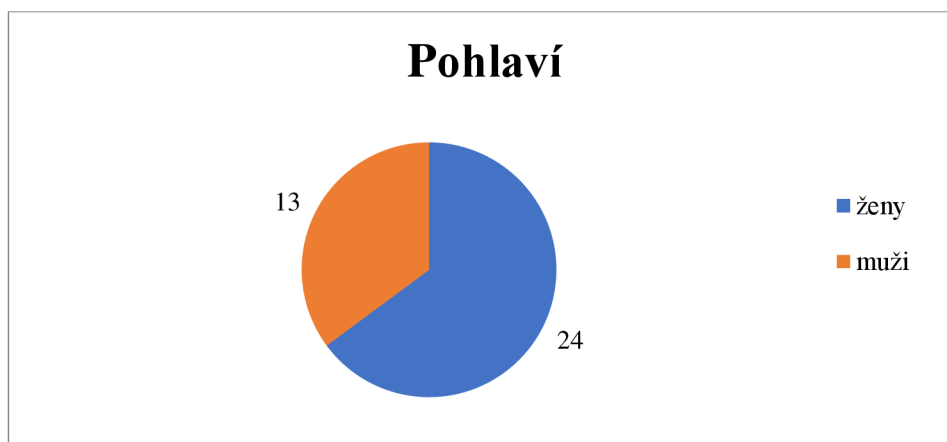
Kordárna jako konverzní centrum pro evropské aktivity v rámci Mobility Group dokončila ve spolupráci se sesterskými závody převod tkanin a jejich vzorování s pomocí nově zavedených strojů Saurer v druhé polovině roku 2022. Důraz je kladen

také na vylepšování kvality impregnačních roztoků, které jsou využívány na linkách DTÚ (Práce a mzdy, 2022).

V roce 2021 došlo dále k nahrazení horkovzdušných tunelových baliček na finální výrobky za moderní balicí stolice, které pracují se smršťitelnými foliemi, což mělo za následek značnou úsporu elektrické energie a dosažení uspokojení požadavkům zákazníka na balení. Taktéž bylo nově nainstalováno vylepšené odsávání bavlněného prachu na další z tkalcovských stavů, což výrazně zlepšilo podmínky pracovního prostředí pracovníků, ale také vizuální kvalitu tkanin (Práce a mzdy, 2022).

2.3.4 LIDÉ

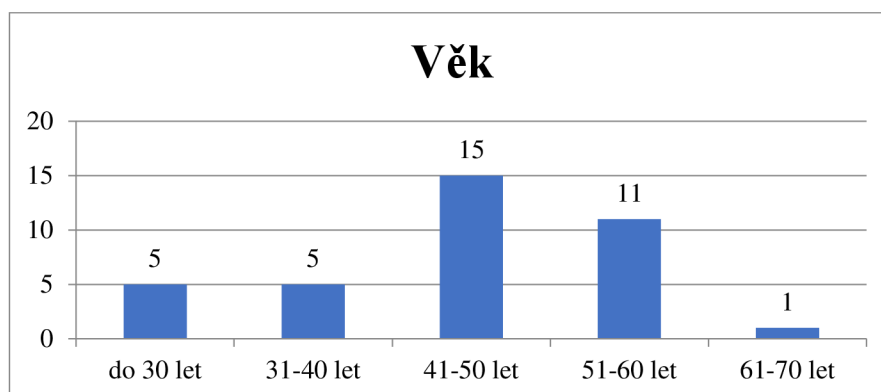
V procesu tkaní výrobního závodu na kordy je zaměstnáno 37 lidí na hlavní pracovní poměr. Tito pracovníci mají jednu ze tří pracovních pozic – obsluha tkacího stroje, vyvazování osnov a seřizovač tkaní. Co se týká vzdělání, jsou zde pracovníci se vzděláním základním či praktickým, ale liší se věkem, pohlavím a odpracovanou dobou ve společnosti, tedy délkou pracovního poměru (Práce a mzdy, 2022).



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy II)

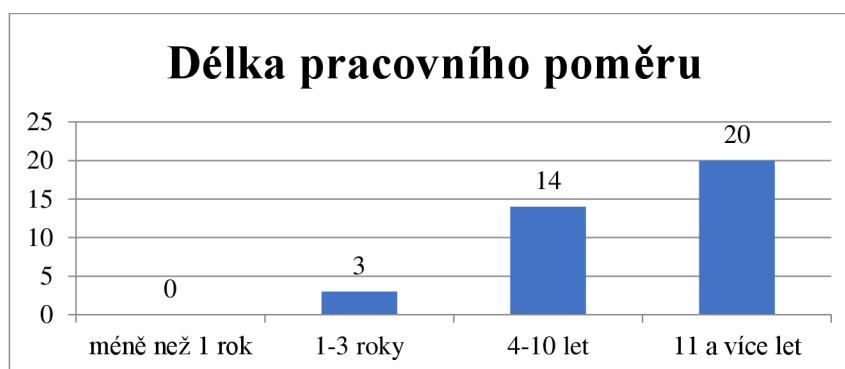
Větší část zaměstnanců procesu tkaní tvoří ženy v počtu 24, což je 65 % ze všech zaměstnanců tohoto výrobního procesu. Mužů je zde zaměstnaných 13 a tvoří zbylých 35 % pracovníků. Na pozicích vyvazování osnov pracují pouze ženy, na pozicích

seřizovačů pouze muži a na pozicích obsluhy tkacího stroje jsou zastoupena obě pohlaví.



Graf 2: Věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy II)

Největší zastoupení ve společnosti tvoří pracovníci ve věku od 41 do 50 let, do této kategorie je zahrnuto 41 % zaměstnanců procesu tkaní. Další velkou skupinu tvoří pracovníci ve věku od 51 do 60 let, kteří tvoří 30 % zaměstnanců. V kategorii věku do 40 let pracuje celkem 10 lidí a nad 61 let pouze jeden. Žádný ze zaměstnanců společnosti neměl ke konci roku 2022 více než 70 let. Průměrný věk zaměstnanců tohoto výrobního procesu je 45,7 let.



Graf 3: Délka pracovního poměru zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy II)

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří lidé s pracovním poměrem dlouhým 11 a více let, kterých je v současné době 20. V těsném závěsu za touto skupinou jsou pracovníci s pracovním poměrem od 4 do 10 let, kterých je 14. Dohromady tedy tvoří zaměstnanci s pracovním poměrem 4 a více let 92 % část všech zaměstnanců. Pracovníci, kteří

v podniku pracují od 1 do 3 let, jsou 3 a tvoří zbylých 8 % zaměstnanců. V pracovním poměru kratším než 1 rok zde nepracuje žádný zaměstnanec. Průměrná délka pracovního poměru procesu tkaní je 16 let.

Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců procesu tkaní v letech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Rok	Počet zaměstnanců
2018	47
2019	44
2020	43
2021	46
2022	43

Podle délky pracovního poměru i podle vývoje ročního průměrného počtu zaměstnanců je zřejmé, že je společnost schopna udržet své zaměstnance dlouhodobě a během posledních 5 let nenastala žádná zásadní změna v počtu zaměstnanců. Pouze v roce 2021 byl roční průměrný počet pracovníků zvýšený o 3, což mohlo být následkem pandemie. Průměrný počet pracovníků v tomto roce bude pravděpodobně nižší než výše zmíněné hodnoty, protože již v současné době pracuje v procesu tkaní pouze 37 pracovníků.

Nemocnost a neplacená absence zaměstnanců

Tabulka 10: Nemocnost a neplacená absence zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Nemocnost	7 %	9 %	12 %	12 %	8 %
Neplacená absence	8 %	9 %	12 %	12 %	9 %
Absence celkem	20 %	21 %	27 %	23 %	26 %

Nemocnost i neplacená absence se vyvíjí podobně, přičemž zvýšených hodnot dosahují v roce 2020 a 2021 vlivem dopadu pandemie covidu-19. Alarmující je zvýšená celková absence v posledním roce, způsobená překážkou na straně zaměstnavatele, která činila 5 % celkové absence. Tato překážka byla zapříčiněna sníženým odbytem produktů, takže došlo k náhradě 60 % mzdy od zaměstnavatele zaměstnancům, kterým bylo nařízeno volno.

Fluktuace zaměstnanců

Tabulka 11: Fluktuace zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	47	44	43	46	43
Úbytek zaměstnanců	4	6	1	5	3
Míra fluktuace	9 %	14 %	2 %	11 %	7 %

Optimální míra fluktuace se pohybuje mezi 5-7 %, takže lze říci, že v roce 2019 a 2021 byla fluktuace velmi vysoká a neblížila se k doporučeným hodnotám, avšak v roce 2022 již ano. Průměrná fluktuace za posledních 5 sledovaných let je 8,6 %.

2.3.5 STRATEGIE PODNIKU

Hlavními cíli společnosti jsou trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společností, dlouhodobé obchodní vztahy se současnými i novými partnery, moderní technologická infrastruktura, růst efektivity procesů, organizace a řízení společnosti, dále poskytovaná jistota a prosperita schopným a poctivým zaměstnancům, bezpečná práce a zdravé životní prostředí, ale také přiměřený zisk pro inovaci, modernizaci, ekonomický prospěch vlastníků a hospodářskou stabilitu celé společnosti (Interní materiály společnosti, 2022).

Společnost KORDÁRNA Plus, a.s. také usiluje o dlouhodobé partnerství s předními výrobci pneumatik a dopravních pásů. Jasnou vizí a dlouhodobým významným cílem společnosti je také stát se předním výrobcem technických tkanin na světovém trhu.

V současné době je obrovské množství produktů vyváženo do mnoha zemí světa. Jedním z důležitých cílů je také péče o zákazníky a udržení jejich loajality (Interní materiály společnosti, 2022).

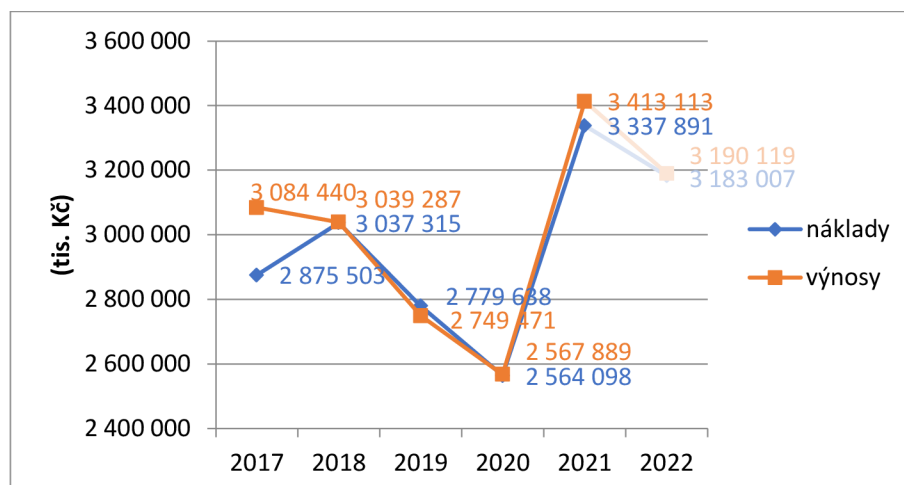
Organizace se snaží o neustálé dodržování svých nastavených zásad, díky nimž buduje svoji důvěryhodnost mezi stálými i potenciálními zákazníky. Mezi hlavní zásady organizace patří rychlá reakce na potřeby zákazníka a snaha o profesionální přístup, který zajistí zákazníkům výrobu a dodání produktů v požadovaném čase dle dohodnutých podmínek (Interní materiály společnosti, 2022).

2.3.6 EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU

Pomocí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření z výkazů zisku a ztrát za posledních 5 let, tedy pro období 2017-2021, je popsána ekonomická situace společnosti Kordárna. Pro rok 2022 nebyla data doposud zveřejněna. Pro přesnější analýzu finanční situace je použit výpočet skrze bankrotní model IN05.

Tabulka 12: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2017-2021 a budoucí predikce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, c2023)

v tis. Kč	Skutečné údaje					Predikce
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady	2 875 503	3 037 315	2 779 638	2 564 098	3 337 891	3 183 007
Výnosy	3 084 440	3 039 287	2 749 471	2 567 889	3 413 113	3 190 119



Graf 4: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2017-2021 a budoucí predikce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sběrka listin, c2023)

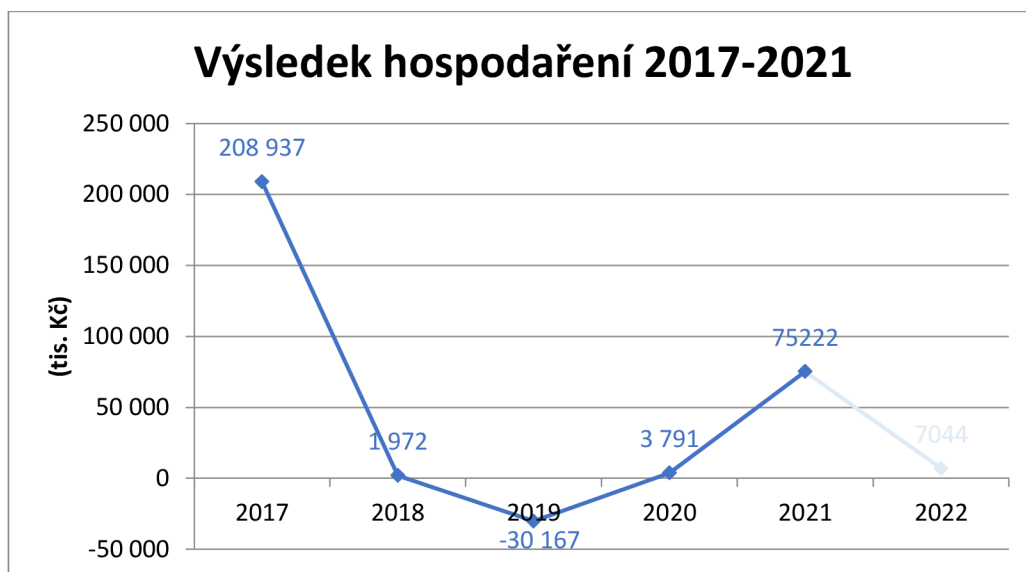
V tabulce a grafu je sledován vývoj výnosů a nákladů podniku v období 2017-2021. Je patrné, že jejich trend v průběhu let do roku 2020 převážně klesal, ale následně pak vzrostl na jejich nejvyšší hodnotu za posledních 5 let. Výnosy v roce 2021 tak dosáhly 3 413 113 tis. Kč a zvýšili se o 25 % oproti předchozímu roku. V rámci budoucí predikce je v dalším roce očekávaný pokles nákladů i výnosů. V roce 2019 pak převyšovaly náklady výnosy, což se projevilo ve výsledku hospodaření jako ztráta.

V následující tabulce je průběh výsledku hospodaření znázorněn. Lze vidět, že výsledek hospodaření nabýval kromě ztráty v roce 2019 ve všech letech kladných hodnot, což znamená, že společnost mimo zmíněný rok vytvářela zisk.

Tabulka 13: Sledovaný výsledek hospodaření v letech 2017-2021 a budoucí predikce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sběrka listin, c2023)

(tis. Kč)	Skutečné údaje					Predikce
Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VH	208 937	1 972	-30167	3791	75222	7044



Graf 5: Sledovaný výsledek hospodaření 2017-2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, c2023)

Z grafu lze vidět, že po roce 2017, kdy dosáhl výsledek hospodaření 208 937 tis. Kč, klesal až do roku 2019, kdy se dostal do záporných hodnot, tedy do ztráty. Dále však ukazoval trend rostoucí, kdy se v roce 2021 vyšplhal až na 75 222 tis. Kč. Do budoucna můžeme očekávat spíše pokles výsledku hospodaření, avšak stále kladný.

Bankrotní model IN05

Jedná se o index důvěryhodnosti, který byl sestaven na základě ověření matematicko-statistickými metodami 100 českých podniků. Je řazen mezi modely s největší přesností výsledků a popisuje finanční situaci podniku. Podnik netvoří hodnotu, pohybuje-li se výsledek indexu pod hodnotu 0,9, dále je pak podnik v šedé zóně, jestliže se hodnota pohybuje v rozmezí 0,9-1,6, při vyšších výsledcích indexu než 1,6 pak podnik hodnotu tvoří. Výpočet je prováděn na základě následujícího vzorce (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2023).

$IN05 = X1 \cdot 0,13 + X2 \cdot 0,04 + X3 \cdot 3,97 + X4 \cdot 0,21 + X5 \cdot 0,09$, kde:

$X1 = \text{Aktiva celkem} / \text{Cizí kapitál}$

$X2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$

X4 = Výnosy / Aktiva celkem

X5 = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

V tabulce níže jsou zobrazeny jednotlivé hodnoty a výsledky indexu IN05, aplikovaného na hodnoty z VZZ společnosti Kordárna z období 2017-2021.

Tabulka 14: Bankrotní model IN05 v letech 2017-2022
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sběrka listin, c2023)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
X1	3,32	3,28	2,77	2,83	2,37
X2	25,39	-2,59	8,38	1,46	12,31
X3	0,09	-0,01	0,03	0,01	0,04
X4	1,06	1,14	1,18	1,04	1,14
X5	1,56	1,79	1,92	1,83	1,55
IN05	2,18	0,69	1,25	0,84	1,36

Výsledky modelu ukazují, že finanční situace v podniku má kolísavou tendenci. V roce 2017 byla velmi příznivá, což se však následně změnilo a v roce 2018 se podnik dostal do bodu, kdy netvořil hodnotu, protože se dostal do hodnot pod hranici 0,9. Rok poté se však dostal do šedé zóny, ze které v roce 2020 přešla hodnota výsledku bankrotního modelu opět pod hranici 0,9 a podnik tudíž netvořil zisk, na což měla vliv pandemie covidu-19. V posledním sledovaném roce 2021 byla situace opět v rozmezí hodnot šedé zóny. Na následující rok 2022 bude mít vliv válka Ruska proti Ukrajině, takže lze očekávat, že se finanční situace drobně zhorší.

2.3.7 SHRnutí ANALýZY VNITřNÍCH VLIVŮ, PŮSOBÍCÍCH NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Podniková kultura

Hlavní vizí společnosti je trvalé zvyšování kvality výrobků a služeb, moderní zázemí, kvalifikovaná práce a inovace. Společnost tak usiluje o přední pozici nezávislého globálního výrobce technických vláken a tkanin, který bude přinášet trvalou přidanou hodnotu pro zákazníky, akcionáře, zaměstnance a celé společenství, ve kterém žijeme.

Podnikání organizace

Hlavní činností společnosti je výroba a prodej vlákna a technických tkanin pro různá odvětví gumárenského průmyslu. Výroba je rozdělena do 2 oddělení na výrobu kordů a séglů a využívá k ní vlastní know-how. Mezi zákazníky tohoto podniku patří špičkoví evropští a světoví výrobci pneumatik. Partnery společnosti jsou Continental, Dunlop, Nokian, Good Year nebo Bridgestone.

Technika a technologie

Společnost si velmi zakládá na neustálém zlepšování ve všech oblastech. Investuje tak do modernizace, zvyšování kvality produktů, zlepšování podmínek pracovního prostředí pro zaměstnance a uspokojování všech požadavků zákazníků. Velmi důležitou roli mají pro podnik kvalitní stroje, v procesu tkaní pak především tkalcovské, které byly nedávno inovovány zavedením nového odsávání bavlněného prachu, což mělo velmi příznivý vliv na podmínky pracovního prostředí.

Lidé

Ve výrobním procesu tkaní pracují v naprosté většině stálí a dlouhodobí zaměstnanci v počtu 24 mužů a 13 žen, jejichž průměrný věk sahá k 46. roku. Délka pracovního poměru u 3 zaměstnanců je v rozmezí 1 až 3 roky, u zbývajících částí zaměstnanců je to 4 a více let, přičemž průměrná délka pracovního poměru dosahuje 16 let. Celková absence je udržována v rámci 5 let stabilně kromě roku 2020, kdy se její hodnota značně zvýšila vlivem pandemie covidu-19 a roku 2022, kdy došlo vlivem nízkého

odbytu a nařízenému volnu s náhradou mzdy k jejímu zvýšení. Co se týká fluktuace, dříve dosahovala vyšších hodnot, ale ke konci roku 2022 dosáhla doporučené hodnoty.

Podniková strategie

Hlavními cíli společnosti jsou trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společností, dlouhodobé obchodní vztahy se současnými i novými partnery, moderní technologická infrastruktura, růst efektivity procesů, organizace a řízení společnosti, dále poskytovaná jistota a prosperita schopným a poctivým zaměstnancům, bezpečná práce a zdravé životní prostředí, ale také přiměřený zisk pro inovaci, modernizaci, ekonomický prospěch vlastníků a hospodářskou stabilitu celé společnosti.

Ekonomická situace podniku

Finanční situace podniku byla zhodnocena na základě bankrotního modelu IN05, podle jehož výsledků dosahovala kolísavých hodnot. Střídavě se tak pohybovala v hodnotách, kdy podnik netvořil hodnotu či setrval v šedé zóně. Výsledek hospodaření společnosti je však až na rok 2019, kdy dosahoval vysoké ztráty, v ostatních letech kladný a podnik neustále generuje zisk, což se, ač s menším poklesem, očekává i do budoucna.

2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍCH VLIVŮ, PŮSOBÍCÍCH NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Analýza vnějších vlivů, působících na systém odměňování je zpracována pomocí východisek a poznatků z teoretické části dle pojetí Koubka (2007) a Armstronga (2009). Tyto vlivy a jejich působení se v nastavení systému odměňování značně projevují, je proto nutné věnovat jim pozornost.

2.4.1 GLOBALIZACE

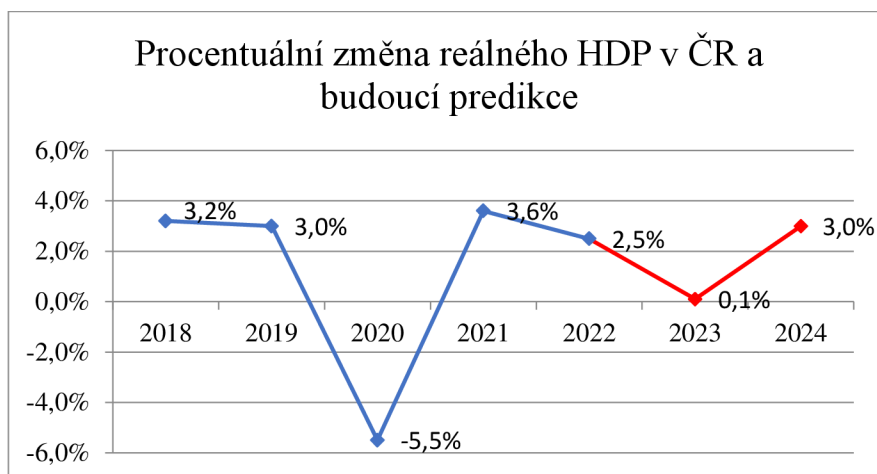
Společnost KORDÁRNA Plus a.s. je součástí mezinárodního koncernu Indorama Ventures, který zahrnuje stovky společností, které se zaměřují na chemický a textilní průmysl. Výrobní závody podniku jsou v ČR, ale jak již bylo zmíněno, vyváží své produkty do mnoha zahraničních zemí z různých částí světa – Evropy, Jižní a Severní

Ameriky i Asie. Globalizace zajišťuje podniku možnost spolupráce se zahraničními zeměmi a značně obchodování usnadňuje (Práce a mzdy, 2022).

V rámci globalizace je také často využíváno možnosti zaměstnávání zahraničních zaměstnanců, kteří jsou ochotni pracovat za nižší mzdu než tuzemští pracovníci a často se za práci nestěhují jednotlivci, ale skupiny (Práce a mzdy, 2022).

V rámci celosvětové ekonomiky došlo po oslabení pandemií v roce 2020 v ekonomickém vývoji k výraznému oživení, které však nyní zastavují dopady války na Ukrajině, které spočívají ve vysoké inflaci a průmyslových problémech s dodávkami, jež se projevily ve snížení globálního hospodářského růstu a zvýšení cen především potravin a energií. Do budoucna však nese přetrvávající riziko také další vývoj pandemie, především v Číně, která je nyní dodavatelem stále většího množství produktů pro stěžejní podnik odbytu Kordárny, předního výrobce pneumatik Continental (Makroekonomická predikce, 2022; Práce a mzdy, 2022)

To souvisí také s reálným hrubým domácím produktem ČR, který se ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 snížil mezičtvrtletně o 0,4%. V následujícím grafu je znázorněn procentuální vývoj reálného hrubého domácího produktu ČR, již očištěný o inflaci. Je zde vidět, že tento vývoj dosahoval kladných hodnot ve všech letech kromě roku 2020, kdy byl výsledek ovlivněný pandemií covidu-19 a došlo k propadu o 5,5%, avšak v rámci let 2021 a 2022 dosáhl opět příznivých hodnot. Ty se však dle predikcí vlivem války na Ukrajině v letošním roce pravděpodobně sníží, ale nedosáhnou záporných hodnot (Makroekonomická predikce, 2022).



Graf 6: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR a budoucí predikce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomické predikce, 2022)

2.4.2 TRENDY V ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Dle trendů v roce 2022 bylo velmi důležité zaměření na zaměstnance, častý průzkum jejich spokojenosti a komunikaci, týkající se jejich přínosu pro podnik iniciovaný ze strany vedení. Také snižování administrativní zátěže, minimalizování prodlevy odpovědí uchazečům skrze „chatboty“, využívání nejnovějších technologií při práci i komunikaci, možnost práce z domova a poskytování benefičního systému cafeteria pro výběr ze škály benefitů se staly zásadními trendy v oblasti lidského kapitálu, na jehož moderní pojetí je kladen velký důraz (Vocová, 2023).

Vedle toho mezi hlavní současné trendy v zaměstnávání pro rok 2023 patří dle průzkumu Deloitte (2023), analyzující více než 10 000 respondentů několik zásadních závěrů. Prvním z nich je přehled o dovednostech a schopnostech zaměstnanců, které podnik není schopen přiřadit k pracovní pozici, takže tyto pozice není možné zcela jasně definovat. Mezi další závěry pak patří důraz na využívání nejnovějších technologií, které přispívají ke zvýšení finanční výkonnosti podniku či mohou být využívány k tvorbě nových příležitostí rozvoje, např. kreativity a empatie. Také nové modely spolupráce se zaměstnanci, možnost pracoviště bez hranic, zapojení pracovníků do rozhodování a jejich rostoucí vliv v podniku, využití zaměstnaneckých dat ke spokojenosti zaměstnanců a z toho ústící prosperitě podniku, využívání externích subdodavatelů dílčích oblastí, správné uchopení v oblasti diverzity, inkluze a rovnosti

pracovníků spojenou se silným přesvědčením a trpělivou snahou v jeho plnění, tvorba přidané hodnoty pro zaměstnance, řízení rizik s ohledem na faktor lidí, správné řízení lidského kapitálu a v neposlední řadě důležitost udržitelnosti pro jednotlivce v podniku i v rámci jeho strategie jsou dalšími klíčovými závěry výzkumu a zároveň nejnovějšími trendy v zaměstnávání lidí (Deloitte, 2023).

2.4.3 TRENDY V POPULAČNÍM VÝVOJI

Dle dat následující tabulky lze konstatovat vývoj počtu obyvatel posledních pěti let.

Tabulka 15: Vývoj počtu obyvatel v letech 2017-2022
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet obyvatel ČR	10 649 800	10 690 939	10 701 777	10 515 669	10 533 399
Změna	x	0,38%	0,1%	-1,74%	0,17%
Počet obyvatel JMK	605 151	606 735	607 865	601 895	602 619
Změna	x	0,26%	0,19%	-0,98%	0,12%

Z tabulky jasně vyplývá, že do konce roku 2020 počet obyvatel rostl, ale v důsledku pandemie covidu-19, která se projevila, došlo k mnoha úmrtím a počet obyvatel se snížil ke konci roku 2021 celkově o 1,74 % obyvatel.

V jihomoravském kraji byl vývoj téměř srovnatelný, až na pokles obyvatel na konci roku 2021, kdy v počtu obyvatel Jihomoravského kraje došlo k procentuálnímu poklesu pouze o polovinu, tedy o téměř 1 % oproti celkovému poklesu obyvatel ČR o necelé 2 %.

V následující tabulce je znázorněna struktura obyvatel dle pohlaví a věkové skupiny v ČR a v Jihomoravském kraji.

Tabulka 16: Struktura pohlaví a věku v ČR a JMK 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

	Pohlaví		Věková skupina		
	Muži	Ženy	<14 let	15-64 let	65<
ČR	5 186 548	5 337 619	1 691 760	6 684 359	2 148 048
% podíl	49,29%	50,71%	16,09%	63,57%	20,43%
JMK	589 553	608 098	193 674	762 972	241 005
% podíl	49,23%	50,77%	16,17%	63,71%	20,12%

Z dat vyplývá, že ženy převažují v celkovém počtu obyvatel oproti mužům o 1,42 % a podobně tak v Jihomoravském kraji, kde převažují ženy o 1,54 % v celkovém počtu obyvatel ČR.

Vedle toho největší podíl podle věkové struktury obyvatel tvoří skupina v rozmezí 15-64 let, která dosahuje 63,57 % z celkového počtu obyvatel, dále skupina obyvatel starších a současně včetně 65 let, která tvoří 20,43 % obyvatel a poslední skupina mladších a současně včetně 14 let, která tvoří podíl 16,09 % celkového počtu obyvatel. Naprosto podobných hodnot dosahují věkové skupiny i v Jihomoravském kraji.

2.4.4 TRŽNÍ MZDOVÉ SAZBY

V této kapitole je věnována pozornost vývoji průměrných hrubých mezd v Jihomoravském kraji, kde podnik KORDÁRNA Plus a.s. sídlí, ale také je zde tento vývoj zachycen v rámci celé České Republiky.

Tabulka 17: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR a JMK
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná hrubá mzda ČR	32 051	34 578	36 176	37 903	40 353
Průměrná hrubá mzda JMK	30 874	33 549	34 843	37 069	39 663

Jak lze z tabulky vidět, průměrná hrubá mzda je v letech 2018-2022 stále zvyšována. Tento rostoucí trend se propisuje v rámci České republiky i Jihomoravského kraje. Rozdíl ve výši průměrné hrubé mzdy Jihomoravského kraje byl mezi lety 2021 a 2022 ve výši 2 594,- Kč. Nominální růst této průměrné mzdy tedy dosáhl 6,5 %, avšak reálná mzda s ohledem na inflaci, způsobenou především současnou válkou na Ukrajině, na konci roku 2022 dosahovala 15,7 %, v Jihomoravském kraji poklesla o 7,5%.

Dle dosaženého vzdělání byla dle průzkumu v roce 2021 průměrná hrubá mzda lidí se základním či nedokončeným vzděláním 28 672 Kč, přičemž průměrná hrubá mzda žen v této kategorii byla o 4 375 Kč nižší než u mužů. V kategorii středního vzdělání bez maturity je průměrná hrubá mzda 31 111 Kč a rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou žen a mužů 6 336 Kč. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 18: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR dle dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

Dosažené vzdělání	Ženy	Muži	Celkem
Základní a nedokončené	26 283	30 658	28 672
Střední bez maturity	26 979	33 315	31 111

V následující tabulce je vidět vývoj průměrné měsíční mzdy v rámci klasifikace CZ-NACE, což je klasifikace činností podle odvětví používaná v Evropské unii, ve které podnik Kordárna spadá pod označení 13960, výroba ostatních technických a průmyslových textilií, které je součástí skupiny C, tedy zpracovatelského průmyslu, jež tvoří nejpočetnější skupinu v rámci odvětví a jehož počet pracovníků se v průběhu let také stále snižuje. Je zde vidět, že průměrná mzda této skupiny v průběhu let roste.

Tabulka 19: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč)	31 893	34 008	34 597	36 018	38 899

V tabulce níže je znázorněn vývoj mezd pozice tkadlec, která spadá do skupiny obsluhy tkacích a pletacích strojů a pozice seřizovače, který byl nalezen pouze na pozici seřizovač obráběcích strojů dle rozdělení CZ-ISCO z posledního průzkumu roku 2020. Je zde vidět rozptyl průměrné hrubé mzdy těchto pozic v rámci JMK. Průměrná mzda pozic dosahovala v roce 2020 výše 28 092 Kč a 31 777 Kč.

Tabulka 20: Rozptyl průměrných hrubých mezd pozice dle CZ-ISCO v JMK
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023)

Pracovní pozice	Nejnižší mzda	Průměrná mzda	Nejvyšší mzda
Obsluha tkacích a pletacích strojů	25 143	28 092	32 429
Seřizovači a obsluha obráběcích strojů	21 827	31 777	43 252

V rámci rozdělení pozic dle CZ-ISCO je také v následující tabulce zaznamenán počet poptávané a nabízené pracovní síly za březen 2023 v Jihomoravském kraji za okres Hodonín u pozic, které se vyskytují v analyzovaném procesu tkaní kordů podniku Kordárna.

Tabulka 21: Poptávka a nabídka po pracovní síle dle CZ-ISCO
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023)

Pracovní pozice	Označení CZ-ISCO	Poptávka po pracovní síle	Nabídka pracovní síly
Obsluha tkacích strojů	81521	17	1
Seřizovači a obsluha	7223	4	8

Z dat lze vidět, že poptávka po pracovní síle je nejvyšší u obsluhy tkacích strojů, avšak uchazeč pouze 1, ale počet nabízených míst 17. U seřizovačů je počet uchazečů přesně dvojnásobkem počtu nabízených míst. V rámci trhu práce je velmi důležitá míra nezaměstnanosti, která je zobrazena v následující tabulce. Je zřejmé, že v průběhu let má tato hodnota klesající tendenci kromě roku 2021, kdy vzrostla důsledkem pandemie

covidu-19. V současné době je míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji 1,8 % a celkově v České republice 2,2 %.

Tabulka 22: Vývoj míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Míra nezaměstnanosti JMK	2,5 %	2,3 %	2,1 %	2,6 %	1,8 %
Míra nezaměstnanosti ČR	2,2 %	2,0 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %

Průzkum konkurence

Z hlediska konkurenčního prostředí je dále srovnána nabídka volných pracovních pozic výrobních podniků společností z nejbližšího okolí Kordárny do 20 km s pracovní nabídkou našeho podniku včetně nabízených hrubých mezd.

Tabulka 23: Konkurence pracovní nabídky
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Volná pracovní místa v ČR, 2023)

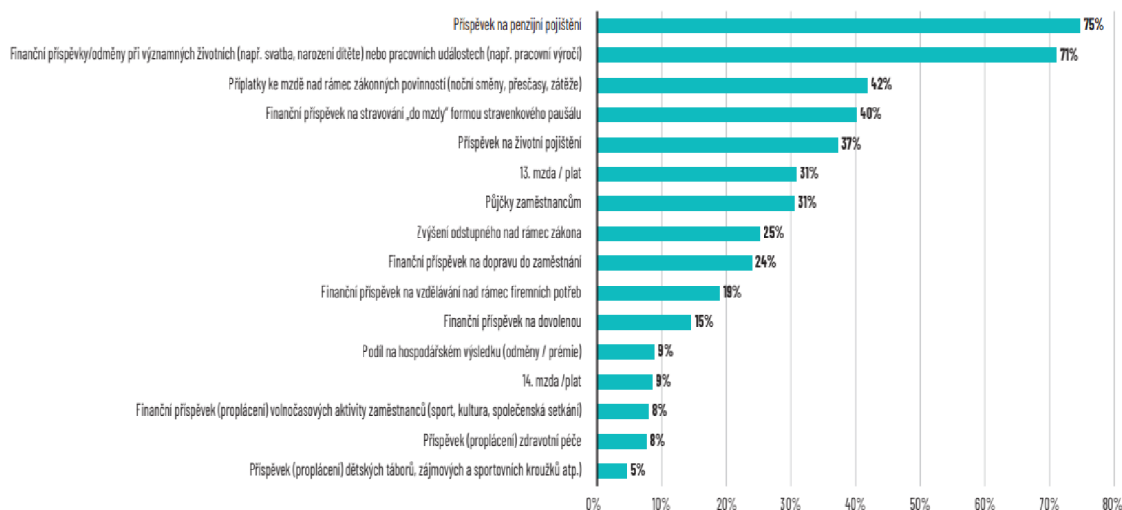
Podnik	Nabízená pozice	Mzda	Provoz na směny	Zaměstnanecké benefity	Poznámky
KORDÁRNA Plus a.s.	Obsluha textilních strojů	22 000-28 000	Třisměnný provoz	Příspěvek na zdraví, sport a kulturu v systému Sodexo Cafeteria, příspěvek na stravování, bonusy za nepřetržitý provoz, týden dovolené navíc	
Konkurent 1	Obsluha strojů-provoz	28 000-30 000	Třisměnný provoz	Podnikové stravování	Požadavek na řidičský průkaz B
Konkurent 2	Dělník ve výrobě	17 500-25 000	Jednosměnný provoz	-	-
Konkurent 3	Provozní údržbář	28 000	Dvousměnný provoz	Prémie, dovolená navíc	-

Všechny nabízené pozice jsou charakteru práce ve výrobě a mají stejný požadavek na základní vzdělání. Z tohoto srovnání lze říci, že se liší počet směn pracovního místa i rozpětí mzdy. Velký rozdíl Kordárny oproti konkurentům je především v nabídce mnoha zaměstnaneckých benefitů, kterých nabízí nejvíce ze všech zmíněných nabídek (Úřad práce, 2023).

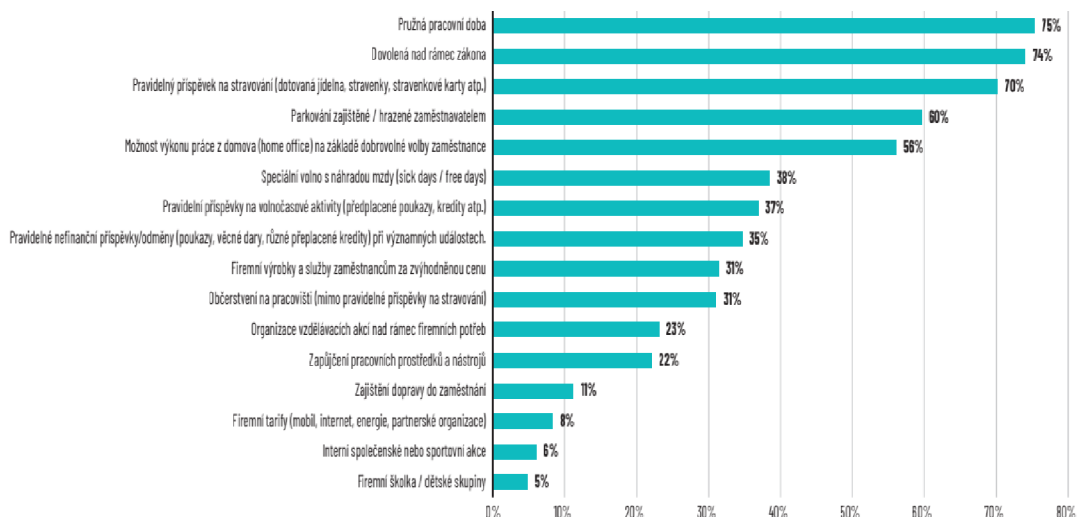
Zaměstnanecké benefity

V dnešní době poskytuje alespoň jeden zaměstnanecký benefit téměř 95% zaměstnavatelů a organizace, které tyto výhody neposkytují, jsou na trhu práce značně znevýhodněné, avšak „Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud ho tak bere zaměstnanec“ (Trexima, 2022). Mnoho benefitů začne být po určité době vnímáno jako standart, např. dovolenou nad rámec zákona považuje spíše jako samozřejmost 36 % a za úplnou samozřejmost 45 % zaměstnanců, podobně je na tom benefit stravování. Oproti tomu význam benefitu firemních školek roste spolu s kulturními a sportovními akcemi, výročími, příspěvků na volnočasové aktivity a možností zvýhodněných tarifů na internet či mobilní telefony (Trexima, 2022).

Průměrné podniky v roce 2019 poskytovaly svým zaměstnancům 5 zaměstnaneckých benefitů, z nichž nejvyužívanější byly příspěvek na stravování u 72 % z podniků, který je často poskytován plošně, dále příspěvek na penzijní spoření u 42 %, dovolená nad rámec zákona u 38 %, pružná pracovní doba u 34 %, vzdělávání a příspěvek na životní pojištění u 32 %, dary k významným událostem či práce z domu „home office“ pak u 30 % zkoumaných podniků (Trexima, 2019). Na základě výsledků průzkumu HR Monitor (2022) lze na obrázcích níže vidět nejvyužívanější zaměstnanecké benefity v současnosti.



Obrázek 5: Nejvyužívanější finanční benefity
(Zdroj: HR Monitor 2022, zpracování: TREXIMA)



Obrázek 6: Nejvyužívanější nefinanční benefity
(Zdroj: HR Monitor 2022, zpracování: TREXIMA)

Z obrázků lze vidět, že nejvyužívanějšími benefity byly z finančních benefitů příspěvek na penzijní pojištění a finanční příspěvky při významných životních či pracovních událostech, a z nefinančních benefitů pružná pracovní doba a dovolená nad rámec zákona. Vedle toho za nejvíce trendy benefity jsou respondenty považovány dovolená nad rámec zákona ve 38 %, práce mimo stálé pracoviště ve 37 %, variabilní pracovní doba ve 27 % a příspěvek na penzijní připojištění (HR Monitor, 2022).

2.4.5 ZÁKONY, ÚSTŘEDNÍ VLÁDA

Minimální a zaručená mzda

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda“ Její výše je stanovena vládou na počátku roku. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Vedle toho zaručená mzda je minimální výše mzdy, která je pracovníkům poskytována podle jednotlivých skupin profesí, když není stanovena kolektivní smlouvou (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006). Minimální mzda dosahuje od 1.1.2023 při pracovní době 40 hodin týdně výše 103,80 Kč za hodinu, tedy 17 300 Kč měsíčně. Oproti roku 2022 vzrostla její hodnota o 1 100 Kč. Při jiné délce pracovní doby je minimální mzda úměrně snížena vzhledem k odpracované době. Současná výše zaručené hodinové i měsíční

mzdy pro jednotlivé skupiny profesí je znázorněna v následující tabulce. Pozice procesu tkaní spadají dle přílohy k nařízení vlády do skupiny č. 2, v rámci tkaní a obsluhy strojů v textilní výrobě (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., 2006).

Tabulka 24: Nejnižší úrovně zaručené mzdy
(Zdroj: Vlastní zracování, dle: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., 2006)

Skupina prací	Kč za hodinu	Kč za měsíc
1.	103,80	17 300
2.	106,50	17 900
3.	117,50	19 700
4.	129,80	21 800
5.	143,30	24 100
6.	158,20	26 600
7.	174,70	29 400
8.	207,60	34 600

Pracovní doba

Pracovní doba je definována jako určité rozmezí času, po které je pracovník povinen k výkonu práce a zároveň doba, po kterou je zaměstnanec povinen být přítomen na pracovišti dle pokynů svého zaměstnavatele. Její rozvržení bývá zpravidla do pětidenního pracovního týdne a je určeno zaměstnavatelem. Týdenní pracovní doba je dle zákona dlouhá 40 hodin, v nepřetržitém provozu pak 37,5 hodiny (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Vedle toho je také v rámci pracovní doby povinné poskytnout zaměstnanci v průběhu vykonávané práce přestávku k občerstvení či odpočinku nejpozději po 6 hodinové nepřetržité práci, která do odpracované doby není započtena, a o kterou je následně pracovní doba prodloužena. Minimální délka této přestávky činí 30 minut, ale lze

ji rozdělit, avšak nejméně jedna část musí být dlouhá alespoň 15 minut (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Mezi dvěma směnami je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci alespoň 11 hodinový nepřetržitý odpočinek, který může být však pracovníkovi staršímu 18 let např. v nepřetržitém provozu zkrácen na 8 hodin během 24 hodin za podmínky, že následující odpočinek bude o dobu zkrácení prodloužen. Také týdenní nepřetržitý odpočinek, do kterého se počítají dny klidu v týdnu a svátky, nesmí být kratší než 35 hodin, při nepřetržitém provozu pak 24 hodin za podmínky, že týdenní nepřetržitý odpočinek za období 2 týdnů nebude kratší než 70 hodin (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Příplatky

Do zákonných příplatků je dle zákona nutné zahrnout **práci přesčas**, která může být nařízena zaměstnavatelem mimořádně a z vážných provozních důvodů. Lze ji nařídit také v rámci nepřetržitého volna, ale nesmí překročit mimo dohodu se zaměstnancem 8 hodin v jednotlivých týdnech a více než 150 hodin za rok. Výše příplatku činí 25% průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Dále je také připlácela **práce v noci**, tedy po 22. hodině večer a do 6. hodiny ráno, ve výši 10% průměrného výdělku. Omezená je délka noční směny, která nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin, které jdou po sobě nebo průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v průběhu nejvýše 26 týdnů, jdoucích po sobě. Průměrná délka směny se pak počítá z pětidenního pracovního týdne (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Dalším zákonným příplatkem je **práce ve svátek**, za kterou přísluší náhradní volno nebo lze se zaměstnancem ujednat dohodu o poskytnutí příplatku ve výši průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Práce v sobotu a neděli je ze zákona příplatkem ve výši 10% průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Příplatek je také povinné poskytovat za **práci ve ztíženém pracovním prostředí**, jehož vymezení je určováno vládou, činí taktéž 10% minimální mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Pracovní podmínky

Povinností zaměstnavatele je vůči zaměstnancům zajištění pracovnělékařské služby, vytvoření podmínek práce, jež umožní bezpečný pracovní výkon a zajištění bezpečného uschování osobních předmětů zaměstnanců. Právním zaměstnavatele je také odměňování zaměstnanců za životní a pracovní jubilea, odchod do starobního nebo invalidního důchodu, či za pomoc a součinnost při živelných událostech, požárech a jiných mimořádných událostech, ohrožujících zdraví, život nebo majetek (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Rozvoj

Do povinností zaměstnavatele spadá také odborný rozvoj pracovníků v rámci zaučení a zaškolení, poskytnutí praxe absolventů škol a prohlubování či zvyšování kvalifikace zaměstnanců (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Stravování

Povinností zaměstnavatele je také umožnění stravování v rámci všech směn provozu. Je-li tak stanoveno vnitřním předpisem či kolektivní smlouvou, je zaměstnancům poskytováno stravování, které je dále dle dohody se zaměstnavatelem upravováno. Může být tak poskytnut např. příspěvek na stravování, upravena organizace stravování či vymezen okruh pracovníků, pro které je stravování určeno (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Nemocenská

Stane-li se zaměstnanec dočasně pracovně neschopným či je-li mu nařízena karanténa a zároveň splňuje podmínky o nemocenském pojištění, vzniká mu nárok na náhradu mzdy ve výši 60% průměrného výdělku, která je od zaměstnavatele poskytována 14 dní. Pro její uznání je nutné doložení potřebných dokladů, po jejichž kontrole je náhrada vyplacena spolu s nadcházející mzdou (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Dovolená

Zaměstnanci v pracovním poměru mají nárok při splnění daných podmínek zákonem na dovolenou či její část. Minimální délka povinně poskytované dovolené je 4 týdny za rok. Tato dovolená musí být vyčerpána vcelku či jakkoli rozděleně v průběhu roku, ale lze ji v rámci výjimky či domluvy se zaměstnavatelem převést do roku následujícího, ve kterém již však musí být vyčerpána. Při pozdním příchodu či zameškání bez omluvy má zaměstnavatel právo dovolenou zaměstnanci zkrátit o jeden až tři dny (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

2.5 SHRUTÍ ANALÝZY VNĚJŠÍCH VLIVŮ, PŮSOBÍCÍCH NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V analýze vnějších vlivů, působících na systém odměňování bylo zanalyzováno vnější prostředí společnosti KORDÁRNA Plus, a.s. dle aspektů, jako jsou globalizace, trend v zaměstnávání lidí, trend v populačním vývoji, trh práce a tržní mzdové sazby, zákony a ústřední vláda.

Mezi pozitivní vlivy vyplývající z analýzy vnějšího prostředí společnosti Kordárna patří pokračující spolupráce a obchodování se zahraničními zeměmi a využívání zahraniční pracovní síly, zaměření trendů na spokojenost zaměstnance a jeho větší vliv v rámci celého podniku, vysoký poměr ekonomicky aktivního obyvatelstva ve věku 15-64 let, jež tvoří 63,71% nadpoloviční většinu obyvatel, dále růst počtu obyvatel České Republiky, který má rostoucí tendenci, stále rostoucí průměrná hrubá mzda a minimální hrubá mzda, nabídka benefitů Kordárny, která koresponduje se současnými trendy a oproti konkurenčním podnikům je velmi vysoká a následky pandemie covidu-19, která neměla nikterak zásadní dopad na společnost kromě vyšší nemocnosti, absencí a krátkodobého výpadku dodávek materiálu.

Mezi vlivy negativní, které mají v rámci působení vnějších vlivů na systém odměňování dopad na společnost patří snížení HDP, které je způsobeno především dopady vysoké inflace a války na Ukrajině, problémy s dodávkami a vysoká cena energií, která se projevuje ve vyšší konečné ceně produktů, takže způsobuje snížení průmyslové

produkce, nižší vývoz a tedy i tržby, vedle toho také stále rostoucí inflace, která snižuje hodnotu mezd při dražších spotřebitelských cenách. Také nabídka po podobných pozicích je v okolí podniku docela vysoká, dokonce za srovnatelnou mzdu jsou nabízeny pozice s méně směnami, dále nízká nezaměstnanost, tedy menší nabídka na trhu práce a zvyšující se důležitost udržet pracovní sílu v podniku, recese hospodářského cyklu v současné době a v rámci dalšího roku očekávání jeho dalšího poklesu, klesající počet zaměstnanců skupiny C v rámci CZ-NACE a převyšující poptávka pracovní síly nad její nabídkou.

Globalizace

Kordárna je vývozcem produktů do mnoha zahraničních zemí z různých částí světa a možnost spolupráce s těmito zeměmi a usnadnění obchodu je pro podnik velmi důležité, stejně jako pracovní síla ze zahraničí, kterou v současné době tvoří také ukrajinští pracovníci, přičemž spolupráce s nimi byla vlivem války značně ztížena.

Dopady války se projevují také v rámci celosvětové ekonomiky, která byla po pandemii úspěšně ožívána, ale toto oživení nyní zastavují dopady války na Ukrajině, které spočívají ve vysoké inflaci a průmyslových problémech s dodávkami, jež se projevily ve snížení globálního hospodářského růstu a zvýšení cen především potravin a energií.

To souvisí také s reálným hrubým domácím produktem ČR, který se ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 snížil mezičtvrtletně o 0,4%. Vývoj hrubého domácího produktu dosahoval po propadu, způsobeném pandemií příznivých hodnot, které se však dle predikcí vlivem války na Ukrajině v letošním roce pravděpodobně sníží, ale nedosáhnou záporných hodnot.

Trend v zaměstnávání lidí

Trendy, na které je v současné době kladen důraz, jsou zaměřené především na zaměstnance a jejich spokojenost v podniku. Patří sem např. snížení administrativní zátěže, zavedení nových benefitů, větší důraz na oceňování jednotlivých pracovníků podle jejich dovedností a schopností, větší míra spolupráce se zaměstnanci a jejich zapojení do rozhodování a celkově rostoucí vliv pracovníků v rámci podniku.

Je nutné, aby se společnost, která se o dané hodnoty již snaží, těmito trendy nechala inspirovat a realizovala je k dosažení co nejvyšší spokojenosti a loajality svých zaměstnanců.

Trend v populačním vývoji

Ve vývoji obyvatelstva došlo v roce 2021 k výraznému poklesu o téměř 1 % v důsledku pandemie covidu-19, ale v následujícím roce došlo naopak k příznivému vývoji. V současné době tvoří poměr žen v České Republice 49,29 % a mužů 50,71 %, v Jihomoravském kraji je tomu téměř stejně a ženy tvoří 49,23 %, muži pak 50,77 %. Pozoruhodné je, že aktivní obyvatelstvo ve věku od 15-64 let tvoří 63,71 % populace.

Trh práce a tržní mzdové sazby

Průměrná hrubá měsíční mzda v České Republice v průběhu let stále roste a pro rok 2022 činí 40 353 Kč, v Jihomoravském kraji pak 39 663 Kč. Oproti roku 2021 se hrubá měsíční mzda zvýšila nominálně o 6,5 %, avšak působením inflace, která se od míry 3,8 % za rok 2021 vyšplhala na konci roku 2022 až do výše 15,7 %, klesla tato mzda reálně o 7,5 %.

Podle srovnání průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic dle rozdělení CZ-ISCO z roku 2020 dosahovala průměrná hrubá mzda obsluhy tkacích strojů 28 092 Kč. Nabídka práce ve výrobě v okolí Kordárny je v současnosti docela vysoká, avšak celková nezaměstnanost se oproti roku 2021 skokově snížila jak v České Republice, kdy dosahuje v současné době 2,2%, tak v Jihomoravském kraji, kde se z roku 2021, kdy činila 2,6%, snížila na 1,8%.

Zákony, ústřední vláda

Společnost KORDÁRNA Plus a.s. se řídí platnými právními předpisy dle Zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

2.6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část se věnovala analýze výrobního procesu tkaní výrobního závodu kordů společnosti KORDÁRNA Plus, a.s., jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej vlákn a technických tkanin pro různá odvětví gumárenského průmyslu. Tento výrobní proces má v současné době 37 zaměstnanců, kteří zastávají 3 pracovní pozice – obsluha tkacího stroje, vyvazování osnov a seřizovač tkaní. Systém odměňování má danou vyšší pevnou složku mzdy, založenou na součinu odpracované doby a vyšší hodinového tarifu dle třídy zařazení pozice a nižší pohyblivou složku mzdy, jejíž část tvoří příplatky, které jsou zaručené, dále odměny a výkonová prémie, jež zaručeny nejsou, a ne každý pracovník na ně dle své pracovní pozice dosáhne.

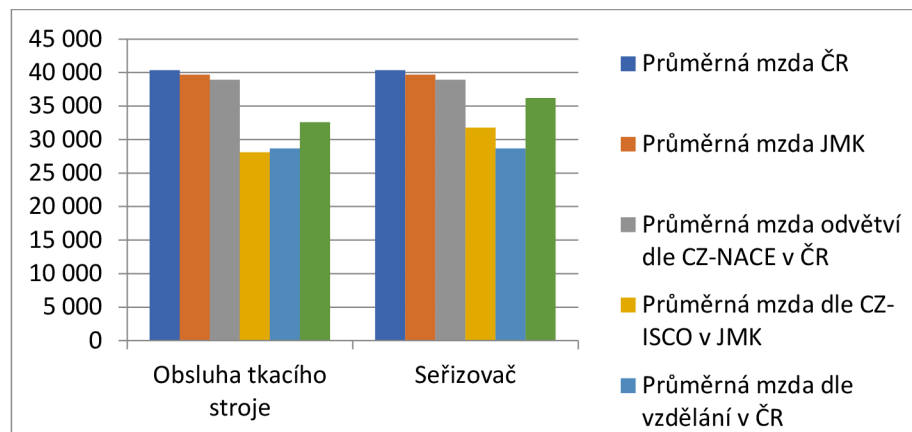
Vedení společnosti je se systémem odměňování spokojeno, ale uvědomuje si určité nedostatky, které sebou systém přináší. Také je vůle ke zvyšování mezd či rozšíření benefitů, ke kterým však v současné době není příznivá ekonomická situace. Velmi důležitým a pozitivním zjištěním je, že je spokojenost zaměstnanců pro vedení velmi důležitá, a že se snaží plnit jejich požadavky a řídit se při nastavení systému nejnovějšími trendy v zaměstnávání lidí.

Podle výsledků dotazníkového šetření je většina zaměstnanců nespokojena s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy a zároveň mají pocit, že je systém nespravedlivý. Může to být způsobeno právě ne vždy možným a ovlivnitelným dosažením nepohyblivé části mzdy. Také vyjádřili vysokou nespokojenost s výší mzdy a několik zaměstnanců by z tohoto důvodu zvažovalo změnu zaměstnání. Šetření také prokázalo, že třisměnný provoz není pro pracovníky důvodem k nespokojenosti, naopak je tomu u pracovního prostředí, se kterým je většina pracovníků nespokojená a práce jim připadá nadměrně náročná a stresující. Nespokojenost zaměstnanců panuje také s komunikací a jednáním vedení vůči nim, s nedostatečným prostorem k vyjádření svého názoru, což však může být způsobeno spíše jejich nerealizováním, protože prostor k nim je dle vedení poskytován dostatečně. Většina pracovníků má také pocit nedostatečného ocenění či zpětné vazby od nadřízených. Velmi spokojeni jsou pracovníci s pracovním

kolektivem a v rámci benefitů by většina pracovníků ocenila příspěvek na penzijní spoření.

Na základě provedení analýzy vnitřních vlivů, působících na systém odměňování společnosti bylo zjištěno, že cílem společnosti je trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společností a usilování o přední pozici nezávislého globálního výrobce technických vláken a tkanin. Hlavní činnost společnosti tak spočívá ve výrobě a prodeji vlákna a technických tkanin pro různá odvětví gumárenského průmyslu, a proto si společnost zakládá na neustálém zlepšování ve všech oblastech. V procesu tkaní je zaměstnáno 37 zaměstnanců. Celkově pracuje v tomto výrobním procesu naprostá většina stálých a dlouhodobých pracovníků, které by se společnost měla snažit nadále udržet a do budoucna přilákat zaměstnance nové. Podnik má poměrně vysokou nemocnost, která v posledních letech narostla ještě více vlivem covidu-19. Fluktuace byla ve sledovaných letech vyšší, ale v současné době dosahuje doporučené hodnoty. Co se ekonomické situace týče, společnost v rámci posledních 5 let až na rok 2019 generuje zisk, který by se měl v rámci predikce snížit, ale stále nabývat kladných hodnot. Pro společnost je také velmi důležitá bezpečnost zaměstnanců, jejich spokojenost a jejich zapojení do plnění cílů a strategie celého podniku.

V rámci analýzy vnějšího prostředí bylo zjištěno, že se v současné době projevuje dopad války Ruska proti Ukrajině v rámci celosvětové ekonomiky, jehož následkem je vysoká inflace, mnoho průmyslových problémů s dodávkami a zvýšení cen potravin i energií. V zaměstnávání lidí je kladen silný důraz a orientace na zaměstnance, především na jejich spokojenost a udržení v podniku, zavádění nových benefitů, oceňování jednotlivců apod. Kordárna se všemi nejnovějšími trendy řídí a snaží se spokojenost zaměstnanců udržovat. V rámci populačního vývoje došlo k poklesu obyvatelstva o 1 %, ale aktivní obyvatelstvo ve věku od 15-64 let tvoří 63,71 %, tedy většinu populace. V následujícím grafu jsou znázorněny průměrné hrubé měsíční mzdy na trhu práce, porovnané s průměrnými mzdami společnosti.



Graf 7: Průměrné hrubé měsíční mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Práce a mzdy, 2023; Český statistický úřad, 2022)

Je zde vidět, že průměrná hrubá mzda ve společnosti sice nedosahuje průměrné hrubé mzdy v České republice a Jihomoravském kraji ani průměrné hrubé mzdy podle odvětví CZ-NACE, ale je vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR podle vzdělání i podle mezd jednotlivých pozic. Z výsledků analýz analytické části byly sestaveny pozitivní a negativní klíčové závěry, které jsou popsány níže.

Zjištěná pozitiva

- Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem i nastavenou pracovní dobou
- Udržení stálých a dlouhodobých zaměstnanců
- Naplňování současných moderních trendů v zaměstnávání lidí
- Uspokojivá finanční situace a kladný výsledek hospodaření, očekávaný i v nadcházejícím roce
- Investiční rozvoj, stálost tržeb vůči zvyšujícím se nákladům
- Průměrně nastavené mzdy vůči konkurenci
- Nabídka rozmanitých zaměstnaneckých benefitů
- Vysoká spokojenost zaměstnanců s benefitem Sodexo Cafeteria
- Téměř nepatrný dopad pandemie covidu-19 na naplňování cílů společnosti
- Podnik je důležitým, dobře lokalizovaným a největším zaměstnavatelem v regionu
- Udržitelná strategie podniku

Zjištěná negativa

- Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy a celkově s finančním ohodnocením, zvažování změny zaměstnání
- Nespokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízenými a vedením společnosti, nedostatek pochval a zpětné vazby
- Nadměrná náročnost, stres a ztížené pracovní podmínky práce
- Stálost úrovně mzdy vůči jejímu rostoucímu vývoji v minulých letech
- Vysoký podíl pohyblivé složky odměny, jejíž částečné dosažení je někdy neovlivnitelné
- Průměrné stáří pracovníků téměř 46 let
- Nízká nabídka pracovní síly na pozice obsluhy tkacích strojů a nízká nezaměstnanost
- Nepříznivá ekonomická situace vyvolaná inflací a dopady války Ruska proti Ukrajině

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je věnována návržení změn, týkajících se zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Z předchozích výsledků analýz je zřejmé, že v rámci konkurenceschopnosti a dle přání zaměstnanců je nutné zvýšení mzdového ohodnocení či rozšíření zaměstnaneckých benefitů o příspěvek na penzijní spoření, což by ve výsledku bylo pro zaměstnance také formou finančního ohodnocení. Dále bylo zjištěno, že je zaměstnanci velmi silně vnímána nedostatečnost zpětné vazby či projevů uznání a pochval od vedení společnosti a nespokojenost s komunikací a jednáním vedení. Je zde tedy navrženo navýšení základního tarifu mzdy, rozšíření benefitů, ale také zapracování na zlepšení celkové komunikace se zaměstnanci ve výrobě.

3.1 NAVÝŠENÍ FINANČNÍHO OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PROCESU TKANÍ

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že více než tři čtvrtiny zaměstnanců je nespokojeno s výší mzdy a více než 90 % pracovníků považuje systém za nespravedlivý, dále také panuje nespokojenost s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy. Ukázalo se, že pro mnohé pracovníky není kromě finančního ohodnocení žádná jiná motivace k pracovnímu výkonu dostatečná a čtvrtina z nich dokonce zvažuje zaměstnání často z důvodu nízké mzdy opustit. Také zde hraje roli vysoká míra inflace, díky které reálná mzda pracovníků poklesla o 7,5 % a dle vývoje hrubé měsíční mzdy pracovníků v podniku klesla její míra od roku 2021 o 7 %.

Z těchto důvodů je navrženo navýšení tarifní hodinové mzdy o 10 %, aby se zvýšení mzdy týkalo všech zaměstnanců a byla zajištěna konkurenceschopnost a udržení kvalitní a zkušené pracovní síly. Nejnižší hodinová mzda pozice vyvazování osnov činí v současnosti 109 Kč, což je při týdenní pracovní době 37,5 hodiny 20 600 Kč. Průměrná hrubá zaručená mzda této pozice, do které jsou započteny příplatky, dosahuje 19 239 Kč. Celkově dosahuje průměrná zaručená mzda všech pozic 21 482 Kč. Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji dle rozdělení do skupin CZ-ISCO pozice obsluhy tkacích a pletacích strojů dosáhla výše 28 092 Kč, na kterou nemusí část

zaměstnanců při nesplnění všech podmínek vůbec dosáhnout. Je tedy navržena změna k navýšení hodinového mzdového tarifu o 10 % a stejnoměrné snížení pohyblivé části mzdy. Současná výše pohyblivé části nyní dosahuje dle průzkumu průměrně 9 900 Kč.

3.2 ROZŠÍŘENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Pro podnik může rozšíření benefitů, které jsou v současné době považovány za jedno z nejdůležitějších kritérií atraktivity firmy, působit jako stabilizační prvek pro stávající zaměstnance, umožnit oslovení více uchazečů o zaměstnání a ocenit pracovníky jinou formou než přímo penězi. Společnost KORDÁRNA Plus a.s. nabízí poměrně dostatečné množství benefitů, ale s některými z nich jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Naopak by většina pracovníků ocenila přidání příspěvku na penzijní spoření, které by také přispělo k větší jistotě do budoucna v současné době, a které je nyní dle trendů v zaměstnávání standardním zaměstnaneckým benefitem, podobně jako stravování.

Navrhuji proto přispívat všem zaměstnancům procesu tkaní na penzijní spoření 300 Kč měsíčně buďto přímo na tento účel na sjednané penzijní spoření zaměstnance nebo zvýšením poskytovaných bodů v systému Sodexo Cafeteria, ve kterém by si zaměstnanci sami určili, zda si přispějí na penzijní spoření či využijí body v jiné z provozoven. Zaměstnanci by na tento benefit měli nárok po ukončení zkušební doby. Příspěvek na penzijní spoření je daňově uznatelný náklad podniku a podnik z platby na tento příspěvek neplatí odvod zaměstnavatele na sociální pojištění a zdravotní pojištění, takže je to výhodnější než příspěvek ke mzdě jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Tento benefit je také jedním z nejvíce trendy benefitů podle nejaktuálnějšího průzkumu Treximy (2022), dle kterého je také za benefit zaměstnanci považován. Průměrný věk pracovníků výrobního procesu tkaní je téměř 46 let, přičemž 32 % z nich spadá do kategorie 51 a více let. Penzijní spoření je tak především pro ně aktuálním a docenitelným benefitem.

Pro podnik je skrze poskytovaný příspěvek na penzijní spoření důležitá také projevená snaha o udržitelné finanční zajištění na stáří svých zaměstnanců, především pak při současné ekonomické situaci a nejistotě do budoucna.

3.3 ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI NADŘÍZENÝMI A ZAMĚSTNANCI

Většina zaměstnanců označila za nedostatečnou zpětnou vazbu, prostor k projevení vlastního názoru, nedostatek uznání a pochvaly od svých nadřízených a zároveň nespokojenost s komunikací a jednáním vedení. I přesto, že se vedení snaží se zaměstnanci komunikovat dostatečně, bylo by velmi vhodné pokusit se na tomto nedostatku, který pracovníci pocítují pracovat a ke spokojenosti zaměstnanců komunikaci prohloubit. Pro vedení je dle výzkumu spokojenost zaměstnanců velmi důležitá, krok k zlepšení komunikace by mohl k jejich spokojenosti napomocet a zároveň není nikterak nákladný či nerealizovatelný.

Bylo by dobré zaměřit se např. při pracovních schůzkách před všemi zúčastněnými ve větší míře na projev uznání, poděkování či slovního ocenění výkonu a práce zaměstnanců. Vedle finančního ohodnocení je dostatečný projev pochvaly či zpětné vazby k práci pro pracovníky velmi důležitý, a proto by si měli nadřízení a mistři více všimnout náročnosti jejich práce, výkonu jednotlivců a dostatečně vyjádřit jejich ocenění. Při udělování pochval je vedle hromadných důležité pokusit se jednou za čas na každém ze zaměstnanců najít důvod k ocenění a případnou kritiku sdělovat v rámci osobního rozhovoru.

Za zvážení by také stálo zvýšení frekvence konání porad pro větší prostor pro komunikaci podřízených s vedením společnosti, které však může být suplováno zprostředkováním zpětné vazby skrze mistra či mluvčí pracovních týmů, se kterými jsou pracovní schůzky každý týden. Na nich by také mělo pravidelně docházet ke zhodnocení práce, vyzdvižení výkonů pracovníků, poděkování, pochválení a poděkování celému kolektivu. Tato snaha by mohla napomocet k celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců s jednáním vedení, k pocitu větší sounáležitosti a součásti podniku a utvrzení vazeb mezi nadřízenými a pracovníci, kteří si budou silněji vědomi, že si podnik a nadřízení jejich práce váží.

3.4 HARMONOGRAM ZAVEDENÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Zavedení doporučených změn je znázorněno v časovém harmonogramu níže. Jsou zde uvedena přibližná orientační data, v rámci kterých by mohli být plánované změny a činnosti s nimi související realizovány, a jejichž dodržení bude kontrolováno. Tento harmonogram by měl být představen pracovníkům po schválení vedení začátkem června 2023 a následně během července změny zavedeny.

Tabulka 25: Harmonogram zavedení změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost spojená se zavedením změn
15. 5. 2023	Představení změn vedení společnosti
22. 5. 2023	Schválení změn vedením společnosti
5. 6. 2023	Informování a projednání změn s pověřeným zástupcem Indorama Ventures
12. - 16. 6. 2023	Seznámení zaměstnanců se zaváděnými změnami
19. 6. 2023	Poskytování častějšího slovního ocenění zaměstnanců
1. 7. 2023	Navýšení tarifní hodinové mzdy
10. 7. 2023	První zpětná vazba od zaměstnanců
17. 7. - 21. 7. 2023	Tvorba dotazníku, týkajícího se příspěvku na penzijní spoření pro zaměstnance
24. 7. - 28. 7. 2023	Zjištění preferencí zaměstnanců na poskytnutý příspěvek přímo na spoření či skrze přidání bodů v systému Sodexo Cafeteria pomocí dotazníku

31. 7. - 11. 8. 2023	Vyhodnocení dotazníku a příprava podkladů pro poskytování příspěvků
14. 8. - 25. 8. 2023	Hromadné sjednání smluv penzijního spoření zaměstnancům, kteří projeví zájem
1. 9. 2023	Zavedení penzijního příspěvku
leden 2023	Celkové vyhodnocení nově zavedených změn v systému odměňování, průzkum spokojenosti zaměstnanců

3.5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Tato část bakalářské práce je zaměřena na zhodnocení průměrných ročních nákladů nově navrhovaných změn v systému odměňování společnosti, které budou na tyto změny vynaloženy.

Náklady na navýšení finančního ohodnocení zaměstnanců

Zvýšení tarifní hodinové mzdy o 10 % u všech tří pozic je znázorněno v tabulce níže. Je zde vidět, že měsíční tarif by se zvedl průměrně o 2 145 Kč u všech pozic, a i při nesplnění všech podmínek práce by mzda všem pracovníkům procesu tkání vzrostla. Snížením průměrné pohyblivé složky mzdy o 10 % dosáhneme úspory 403 332 Kč ročně, díky které nebudou náklady na navýšení tarifní mzdy tak vysoké. Tyto náklady budou 913 680 Kč ročně, ale po odečtení úspory z pohyblivé složky pouze 510 348 Kč ročně.

Tabulka 26: Současný a navrhovaný tarif mzdy v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Současnost			Návrh		
	Hodinový tarif	Měsíční tarif	Pohyblivá složka	Hodinový tarif	Měsíční tarif	Pohyblivá složka
Vyvazování osnov	109	19 200	7 831	120	21 120	7 048
Obsluha tkacího stroje	119,5	20 600	9 111	131,5	22 660	8 200
Serizovač tkaní I	131	22 200	9 978	144	24 420	8 980
Serizovač tkaní II	145,5	23 800	12 749	160	26 180	11 474

Příspěvek na penzijní spoření

Podle dotazníkového šetření by většina zaměstnanců velmi ocenila rozšíření zaměstnaneckých benefitů o příspěvek na penzijní spoření.

Pro zaměstnavatele je při poskytování příspěvku na penzijní spoření výhodná daňová úspora, protože je pro ně tento náklad daňově uznatelný do výše 50 000 Kč za rok za jednoho zaměstnance. Zároveň je u tohoto příspěvku zaměstnavatel osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, takže ho zaměstnanec dostane v plné výši.

Na doplňkové penzijní spoření je poskytován státní příspěvek v maximální výši 2 760 Kč ročně při spoření alespoň 1000 Kč měsíčně. Při minimální výši příspěvku účastníka 300 Kč, kterou bude v našem případě poskytovat zaměstnavatel, je státní podpora připsána ve výši 90 Kč, která v současné době pokryje inflaci a zároveň je naspořeno více peněz. Zaměstnanec si může dále přispívat dle vlastního uvážení a čerpat tak vyšší státní příspěvek.

Příspěvek bude poskytován zaměstnavatelem v rámci systému odměňování dle předchozího výběru zaměstnanců přímo na jejich sjednané penzijní spoření nebo

skrze poskytované body do systému Sodexo Cafeteria navýšené o zmíněných 300 Kč, odkud zaměstnanci sami alokují množství bodů dle uvážení buď na penzijní spoření či na jiný účel a některou z nabízených provozoven jako doposud. Při poskytování příspěvku 300 Kč za zaměstnance měsíčně jsou roční náklady na tento benefit 133 200 Kč.

Přehled nákladů na navrhované změny za rok

Byly vyčísleny předpokládané roční náklady na všechny navrhované změny. V následující tabulce jsou tyto náklady jednotlivých změn znázorněny.

Tabulka 27: Průměrné předpokládané roční náklady na navrhované změny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhovaná změna	Roční náklady na navrhované změny
Zvýšení finančního ohodnocení	510 348 Kč
Příspěvek na penzijní spoření	133 200 Kč
Celkové náklady	643 548 Kč

Díky úspoře na pohyblivé složce mzdy dosahují náklady na navýšení tarifní mzdy pracovníků 510 348 Kč. Vedle toho měsíční příspěvek na penzijní spoření ve výši 300 Kč pro všechny zaměstnance procesu tkaní činí roční předpokládaný náklad 133 200 Kč. Celková částka ročních nákladů na navrhované změny pro zaměstnance procesu tkaní tak činí 643 548 Kč.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného systému odměňování zaměstnanců procesu tkaní a navržení přijatelných změn, vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců i vedení, udržení stávající pracovní síly a získání nových zaměstnanců, což ve výsledku vede k efektivnímu fungování celého podniku.

První část práce je zaměřena na popis teoretických východisek práce, na základě kterých je dále vypracovaná analýza současného stavu, jejíž součástí jsou základní údaje o společnosti, historie, analýza stávajícího systému odměňování spolu s analýzou spokojenosti zaměstnanců a vedení s tímto systémem skrze dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Další část je tvořena analýzou vnitřních a vnějších vlivů, působících na tento systém. Společnost má dle výsledků analýz systém odměňování nastavený velmi dobře a podle posledních trendů, také důležitost hlediska pracovníků je pro podnik zřejmá, ale na straně zaměstnanců i přesto panuje značná nespokojenost, především pak s nedostatečným finančním ohodnocením. V reakci na tyto výsledky je zpracovaná poslední část bakalářské práce, která je zaměřena na přednesení návrhů na zlepšení současného systému a eliminaci nalezených nedostatků.

Mezi tyto návrhy patří zvýšení mzdového hodinového tarifu a případné snížení pohyblivé složky odměňování, aby na vyšší mzdu dosáhlo větší množství pracovníků, ale společnost byla schopna toto zvýšení v současné nepříznivé situaci financovat. Dále bylo navrženo rozšíření zaměstnaneckých benefitů o měsíční příspěvek na penzijní spoření, poskytovaný přímo nebo skrze systém Sodexo Cafeteria, takže je možnost využít ho i jinou cestou a tento příspěvek pro zaměstnance tak znamená další finanční přírůstek. Na konci návrhové části je pro zavedení změn vytvořen harmonogram a jejich ekonomické zhodnocení.

Všechny navrhované změny vedou ke zlepšení stávajícího systému odměňování, větší spokojenosti zaměstnanců a posílení jejich loajality vůči podniku, ale zároveň zůstávají přijatelné pro vedení a lákavé pro nově příchozí zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

Bankrotní a bonitní modely, c2023. *FinAnalysis: Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

BÁRTOVÁ, Tereza, c2021. *Co je rešerše* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <http://knihovna.cvut.cz/katalogy-a-databaze/reserse/co-je-reserse>

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2903-9.

Co jsou mzdy a jaké jsou její formy?, c2023. Vema [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/mzdy>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023a. *Obyvatelstvo*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023b. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=MZD01-A&sp=A&skupId=855&pvokc=&katalog=30852&z=T>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023c. *Počty zaměstnanců a jejich průměrné hrubé mzdy podle věku a vzdělání*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165397776/11002622a23.pdf/d1ae944e-4e29-4186-bc7e-b5b456f4be9d?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023d. *Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=851&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZD04-E&z=T

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023e. *Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy podle tříd CZ-ISCO*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165397776/11002622a10.pdf/0c9c2951-ba01-4636-9eeb-333df2e5815f?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023f. *Věková struktura*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2023g. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Historie společnosti, c2023. *KORDÁRNA Plus, a.s.* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.kordarna.cz/historie-spolecnosti/>

Interní materiály společnosti, 2022. *KORDÁRNA Plus a.s.*, Velká nad Veličkou.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9202-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTOVÁ, Hana. Re: Dotaz na HR Monitor [e-mailová komunikace]. 11. 4. 2023 10:13 [cit. 2015-10-15].

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

Makroekonomická predikce - duben 2023, 2023. *Ministerstvo financí ČR - mfcz.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-duben-2023-50912>

MALÝ, Václav, 2004. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0761-7.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, c2023. *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídka pracovní síly*. MPSV [online]. Praha. [cit. 2023-04-13].

Dostupné z:

<https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13?mesic=3&rok=2023&kraj=CZ064&okres=CZ0645>

Mistr výroby, 2023. *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. KORDÁRNA Plus a.s. 890, Velká nad Veličkou. 17.2.2023.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ze dne 22. prosince 2006.

NĚMEC, Otakar, 2002. *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha VŠE. ISBN 80-245-0350-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan, 2005. *Index IN05: Index IN05. In Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference* [online]. Brno: Masarykova univerzita v Brně. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.

O společnosti, c2023. *KORDÁRNA Plus, a.s.* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.kordarna.cz/>

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

Politika společnosti, 2022. *KORDÁRNA Plus a.s.*, Velká nad Veličkou.

Práce a mzdy, 2022. *Informace o systému odměňování* [ústní sdělení]. KORDÁRNA Plus a.s. 890, Velká nad Veličkou. 14.11.2022.

Práce a mzdy, 2022. *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. KORDÁRNA Plus a.s. 890, Velká nad Veličkou. 21.11.2022.

Pro zaměstnavatele, c2021. *SODEXO CAFETERIA* [online], Praha: Sodexo Pass Česká republika a.s. [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/>

Řízený strukturovaný rozhovor, 2015. *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

Sbírka listin: Indorama Ventures Mobility Moravia a.s., c2023. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=634241>

SLOUKOVÁ, Danica, c1969. *Základní metody vědecké práce* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

Trendy v oblasti lidského kapitálu, c2023. *DELOITTE* [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>

TREXIMA, 2019. *V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně benefitů*. *trexima.cz* [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancumprumerne-5-benefitu/>

TREXIMA, 2022. *Význam benefitů roste a jsou důležitým kritériem při posuzování atraktivita firem* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/vyznam-benefitu-roste-a-jsou-dulezitym-kriteriem-pri-posuzovani-atraktivita-firem/>

TREYBAL, JUDr. Vladimír a Ing. Růžena KLÍMOVÁ, 2012. *Mzdové formy* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/mzdove-formy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsIXPdegXkEVd989vX2XfXhPpA5B5rrwHw/>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí výroby, 2023. *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. KORDÁRNA Plus a.s. 890, Velká nad Veličkou. 17.2.2023.

VOCOVA, Kateřina, 2022. *6 trendů, které ovládnou HR v roce 2022 - Novitím* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://novitim.cz/%f0%9f%93%88-6-trendu-ktere-ovladnou-hr-v-roce-2022-%f0%9f%93%88/>

Volná místa v ČR, c2023 *Úřad práce* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/volna-mista-v-cr>

Výpis z obchodního rejstříku, 2023. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=634241&typ=PLATNY>

Výroční zpráva za rok 2021, 2022. Velká nad Veličkou: KORDÁRNA Plus a.s. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=634241>.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce ze dne 7. června 2006.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém odměňování	14
Obrázek 2: Složky celkové odměny	18
Obrázek 5: Využití kordů	52
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti KORDÁRNA Plus a.s	54
Obrázek 3: Nejvyužívanější finanční benefity.....	73
Obrázek 4: Nejvyužívanější nefinanční benefity	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Model celkové odměny	19
Tabulka 2: Zastoupení jednotlivých pozic v procesu tkání společnosti	33
Tabulka 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců procesu tkání v letech	33
Tabulka 4: Tarifní mzda	35
Tabulka 5: Vývoj průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic v letech v Kč	37
Tabulka 6: Vývoj průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic v letech v Kč	37
Tabulka 7: Vývoj zaručené hrubé mzdy v Kč	38
Tabulka 8: Celkové náklady na mzdy procesu tkání v Kč	38
Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců procesu tkání v letech.....	57
Tabulka 10: Nemocnost a neplacená absence zaměstnanců	57
Tabulka 11: Fluktuace zaměstnanců	58
Tabulka 12: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2017-2021 a budoucí predikce	59
Tabulka 13: Sledovaný výsledek hospodaření v letech 2017-2021 a budoucí predikce	60
Tabulka 14: Bankrotní model IN05 v letech 2017-2022	62
Tabulka 15: Vývoj počtu obyvatel v letech 2017-2022.....	67
Tabulka 16: Struktura pohlaví a věku v ČR a JMK 2021	68
Tabulka 17: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR a JMK	68
Tabulka 18: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR dle dosaženého vzdělání.....	69
Tabulka 19: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR dle CZ-NACE.....	69
Tabulka 20: Rozptyl průměrných hrubých mezd pozice dle CZ-ISCO v JMK.....	70
Tabulka 21: Poptávka a nabídka po pracovní síle dle CZ-ISCO	70
Tabulka 22: Vývoj míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a v ČR	71
Tabulka 23: Konkurence pracovní nabídky	72
Tabulka 24: Nejnižší úrovně zaručené mzdy	75
Tabulka 25: Harmonogram zavedení změn	88
Tabulka 26: Současný a navrhovaný tarif mzdy v Kč	90
Tabulka 27: Průměrné předpokládané roční náklady na navrhované změny	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	55
Graf 2: Věk zaměstnanců.....	56
Graf 3: Délka pracovního poměru zaměstnanců.....	56
Graf 4: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2017-2021 a budoucí predikce.....	60
Graf 5: Sledovaný výsledek hospodaření 2017-2021	61
Graf 6: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR a budoucí predikce	66
Graf 7: Průměrné hrubé měsíční mzdy	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.....	102
Příloha II: Grafické vyhodnocení dotazníku.....	105

Příloha č. I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Dotazník pro zaměstnance procesu tkaní kordů společnosti KORDÁRNA Plus a.s.

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku VUT v Brně a ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, který je podkladem k vypracování mé bakalářské práce na téma „Systém odměňování zaměstnanců“.

Předem děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci.

Denisa Chrenčíková

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61-70 let
- 71 a více let

3. Délka pracovního poměru ve společnosti

- méně než rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 11 a více let

4. Pracovní pozice

- obsluha tkacího stroje
- vyvazování osnov
- seřizovač tkaní

Označte prosím odpověď křížkem.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
5. Jste spokojen(a) s výší mzdy?				
6. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?				
7. Jste spokojen(a) s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?				
8. Jste spokojen (a) s Vaší pracovní dobou?				
9. Je pro vás práce nadměrně náročná?				
10. Je pro Vás práce stresující?				
11. Jsou pro Vás poskytovaná školení přínosná?				
12. Jste spokojen(a) s komunikací vedení společnosti a jeho jednáním se zaměstnanci?				
13. Jste spokojen(a) se vztahy ve vašem pracovním kolektivu?				
14. Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření vlastního názoru?				
15. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od vašich nadřízených?				
16. Dostává se Vám dostatečného uznání či pochval od vašich nadřízených?				
17. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím (hluk, čistota, teplota)?				
18. Jak ste spokojen(a) s poskytovanými zaměstnaneckými benefity:	-	-	-	-
stravování				

Sodexo cafeteria poukázky				
firemní akce pro zaměstnance				

19. Jaké jiné výhody byste ocenil(a) v systému odměňování? (lze označit i více možností)

- příspěvek na penzijní spoření
- sick days – dny dovolené navíc pro krátkodobou nemoc
- občerstvení na pracovišti
- jiné _____

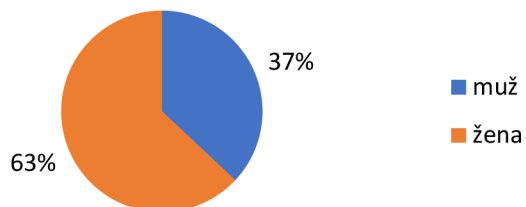
20. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu kromě finančního ohodnocení?

21. Co na Vašem zaměstnavateli nejvíce oceňujete?

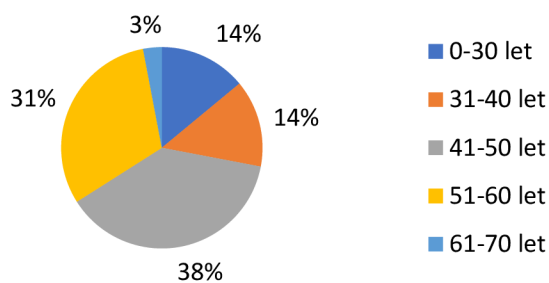
22. Uvažujete kvůli nějakému důvodu o změně zaměstnání?

Příloha č. II: Grafické vyhodnocení dotazníku

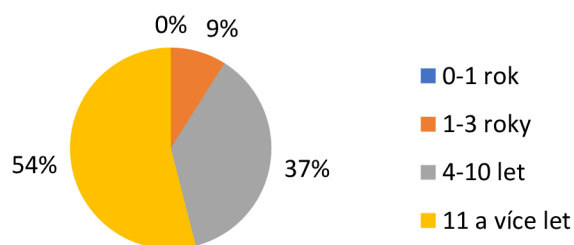
1. Pohlaví



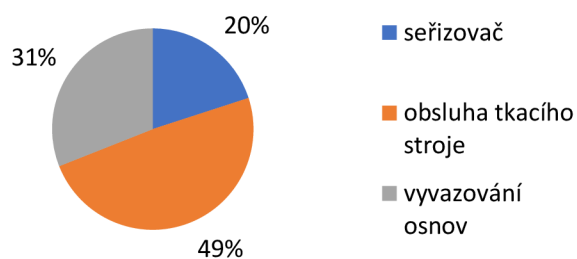
2. Věk



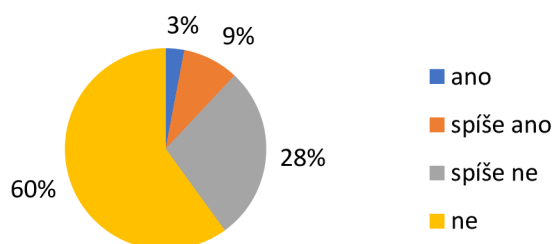
3. Délka pracovního poměru ve společnosti



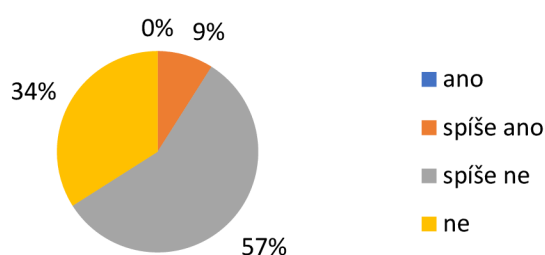
4. Pracovní pozice



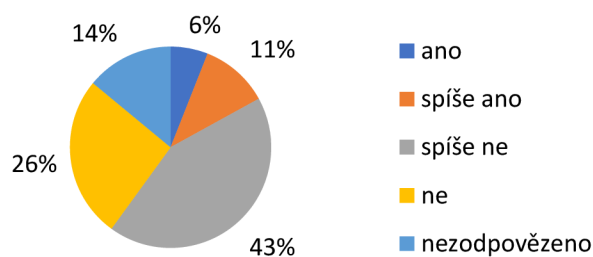
5. Jste spokojen(a) s výší mzdy?



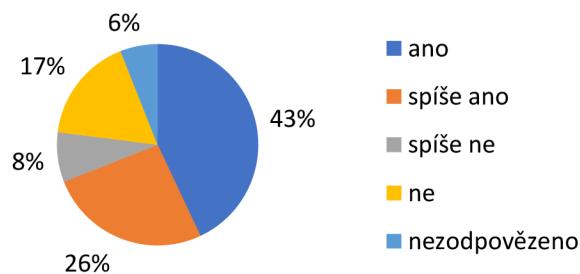
6. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?



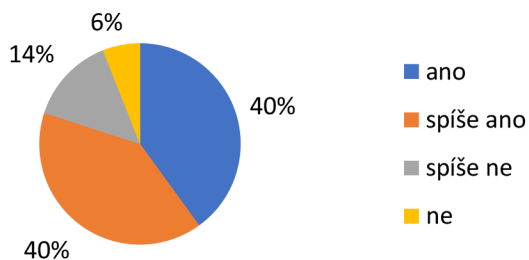
7. Jste spokojen(a) s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?



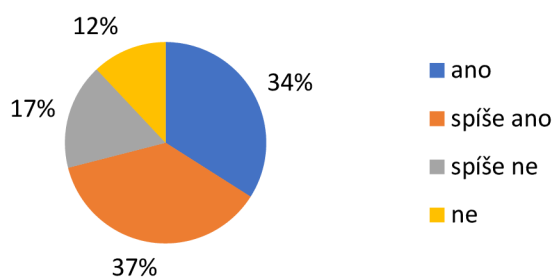
8. Jste spokojen (a) s Vaší pracovní dobou?



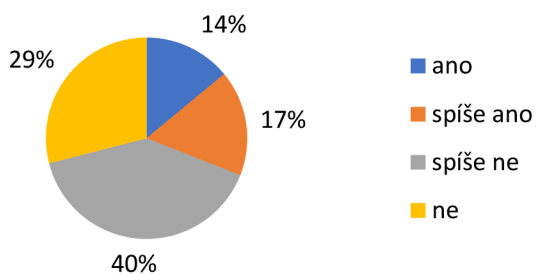
9. Je pro vás práce nadměrně náročná?



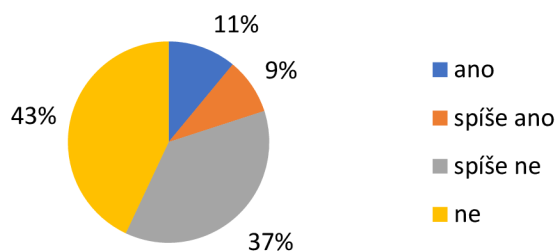
10. Je pro Vás práce stresující?



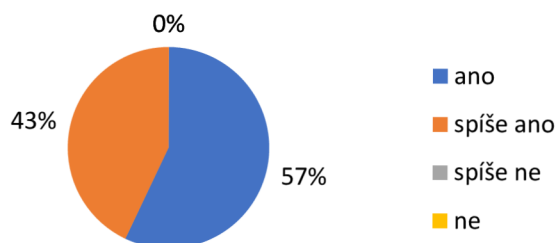
11. Jsou pro Vás poskytovaná školení přínosná?



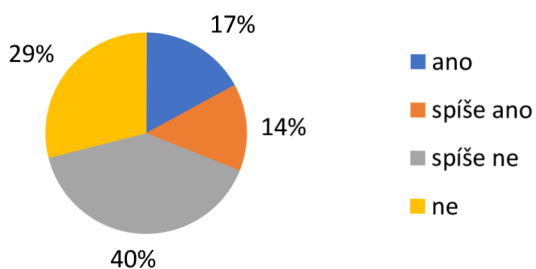
12. Jste spokojen(a) s komunikací vedení společnosti a jeho jednáním se zaměstnanci?



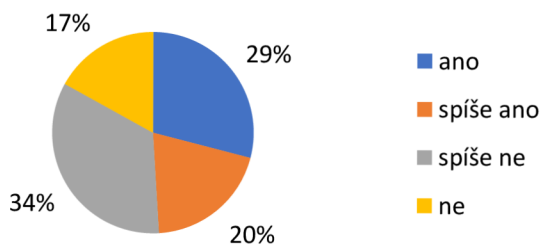
13. Jste spokojen(a) se vztahy ve vašem pracovním kolektivu?



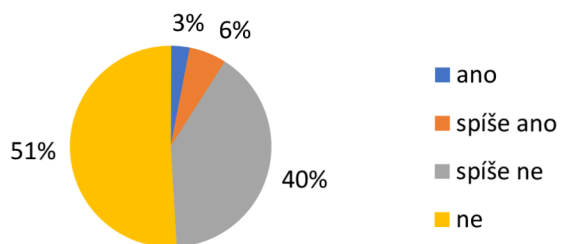
14. Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření vlastního názoru?



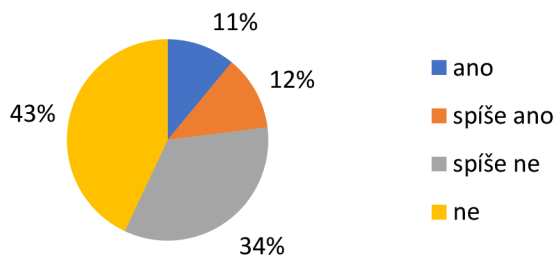
15. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od vašich nadřízených?



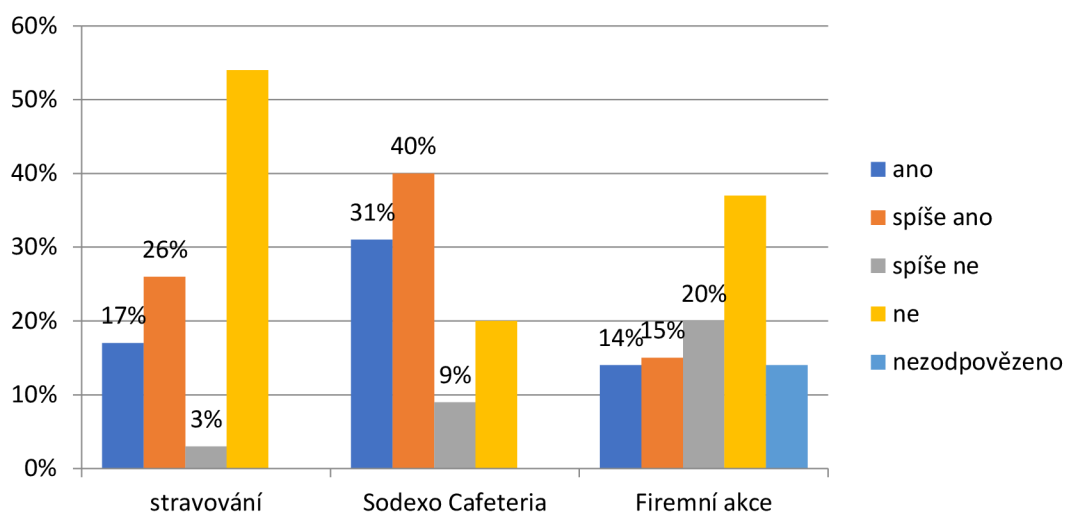
16. Dostává se Vám dostatečného uznání či pochval od vašich nadřízených?



17. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím (hluk, čistota, teplota)?



18. Jak ste spokojen(a) s poskytovanými zaměstnaneckými benefity?



19. Jaké jiné výhody byste ocenil(a) v systému odměňování? (lze označit i více možností)

