

# **Analýza systému odměňování a motivace pracovníků ve firmě ANC COMPONENTS s.r.o.**

Hana Kopčilová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Kopčilová**  
Osobní číslo: **M13950**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému odměňování a motivace pracovníků ve firmě  
ANC COMPONENTS s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Nastudujte odbornou literaturu týkající se odměňování a motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište současný systém odměňování a motivace pracovníků ve firmě.
- Analyzujte systém odměňování a motivace pracovníků ve firmě.
- Navrhněte možné změny stávajícího systému odměňování a motivace pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024713640.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Kristýna Sedláčková**

Datum zadání bakalářské práce:

**4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

  
Mgr. Pavél Hýl  
ř. ZŠPř. děkan



  
Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.  
ř. ZŠPř. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce bude analýza odměňování a motivace pracovníků na pozici seřizovače lisů ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o. Cílem práce bude zhodnocení používaného systému ve firmě a návrh na změnu. Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány a vysvětleny pojmy týkající se této problematiky. Bude definována mzda, jaké jsou její formy a co je to odměňování pracovníků. Dále se práce bude zabývat motivací zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity. Praktická část bude zaměřena nejprve na charakteristiku firmy ANC COMPONENTS s. r. o. Dále bude popsána forma mzdy, která je v podniku využívána, jaké formy motivace pracovníků používá a jaké benefity nabízí svým zaměstnancům. To vše bude analyzováno a bude navržena změna stávajícího systému odměňování a motivace pracovníků.

Klíčová slova: odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, motivace, personalistika, zaměstnanci.

## **ABSTRACT**

The topic of the bachelor thesis is to analyze the remuneration and motivation system of employees at the position tool setter presses in company ANC COMPONENTS s. r. o. The goal of this work is to assess the system used in the company and to suggest possible ways to change. This work is divided into two parts, theoretical and practical. In theoretical part are described and explained concepts regarding to this issue. It is defined wage, forms of wages and what is a remuneration of workers. Next part deals with motivation of employees and employee benefits. The practical part focuses on the characteristic of the company ANC COMPONENTS s. r. o. There is described a form of wage, which is used in the company, what forms of motivation for employees are used and which employee benefits are offered to employees. All of these will be analyzed and there will be suggested the changes of the current system of remuneration and motivation of employees.

Keywords: remuneration, wage, employee benefits, motivation, human resources management, employees.

Děkuji majitelům firmy ANC COMPONENTS s. r. o. za umožnění vypracovat bakalářskou práci v jejich firmě. Dále bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kristýně Sedláčkové za poskytnutí informací, cenné rady a čas, který mi věnovala. V neposlední řadě děkuji Ing. Petře Hanákové za odbornou konzultaci, cenné připomínky a vstřícnost při psaní této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MZDA A JEJÍ FORMY</b> .....	<b>11</b>
1.1 ČASOVÁ MZDA .....	11
1.2 ÚKOLOVÁ MZDA .....	12
1.3 PODÍLOVÁ (PROVIZNÍ) MZDA .....	13
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	15
2.2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.2.1 Celková odměna .....	17
<b>3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>19</b>
3.1 TYPY MOTIVACE .....	19
3.2 PROCES MOTIVACE .....	20
3.3 TEORIE MOTIVACE .....	20
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	20
3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	22
3.4 MOTIVACE A PENÍZE .....	23
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>24</b>
4.1 DEFINICE A CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	24
4.2 HLAVNÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	25
4.3 SKUPINY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V MENŠÍCH FIRMÁCH .....	25
4.4 KAFETERIA SYSTÉM.....	26
<b>5 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE</b> .....	<b>27</b>
5.1 METODY MĚŘENÍ .....	27
5.2 PŘÍČINY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU</b> .....	<b>30</b>
6.1 PROFIL PODNIKU .....	30
6.2 POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI.....	30
6.3 VÝROBNÍ TECHNOLOGIE .....	31
6.3.1 Rychloběžné lisování na automatech BRUDERER .....	31
6.3.2 Technologie přesného stříhu na lisech FEINTOOL.....	32
6.3.3 Technologie konvenčního lisování na lisech typu C.....	32
6.3.4 Sekundární operace .....	32
6.4 VÝZKUMNÉ, VÝVOJOVÉ A INOVAČNÍ CENTRUM .....	32
6.4.1 Hlavní přínosy projektu EUREKA.....	33
6.4.2 Dotace k tomuto projektu .....	33
<b>7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ</b> .....	<b>35</b>
<b>8 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT</b> .....	<b>36</b>
8.1 POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT .....	36

<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU.....</b>	<b>37</b>
9.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	37
9.2	VÝSLEDKY ROZHOVORU .....	53
<b>10</b>	<b>NÁVRHY NA ZMĚNU SYSTÉMU .....</b>	<b>55</b>
10.1	ODMĚŇOVÁNÍ.....	55
10.1.1	Prémie dle podílu na zisku daného lisu .....	55
10.1.2	Příplatky za výrobu nad normu .....	56
10.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	57
10.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	58
<b>11</b>	<b>ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Lidské zdroje jsou nezbytnou součástí každé společnosti. V dnešním konkurenčním prostředí potřebuje firma kvalitní, výkonné a loajální pracovníky. K získávání a udržení si těchto zaměstnanců by měla firma věnovat mimořádnou pozornost vytváření dobrého pracovního prostředí, fungujícího a spravedlivého systému hodnocení a odměňování pracovníků a v neposlední řadě zajistit jejich co nejvyšší motivaci prostřednictvím mimo jiné i nabídkou správně zvolených zaměstnaneckých benefitů.

Cílem této bakalářské práce bude analýza současného systému odměňování a motivace pracovníků především na pozici seřizovačů lisů ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o. Následně bude zjišťována spokojenost zaměstnanců se současným systémem prostřednictvím dotazníkového šetření, ale také bude zjištěn postoj personalisty k této problematice, a to pomocí rozhovoru.

Sekundární cíl bude zaměřen na odchody zaměstnanců z firmy. Tato problematika úzce souvisí se systémem odměňování a motivace a také je to jeden ze zásadních problémů firmy.

Práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část bude vypracována na základě odborné literatury týkající se problematiky odměňování a motivace pracovníků.

Praktická část bude nejprve zaměřena na charakteristiku firmy a představení její činnosti. Následně se práce bude věnovat současnému systému odměňování a motivace ve firmě a následně bude tento systém analyzován. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťována spokojenost pracovníků se zavedeným systémem odměňování a motivace ve firmě. Dle zjištěných informací budou navrženy změny současného systému odměňování a motivace. Konec práce bude věnován sekundárnímu cíli, což je míra odchodů zaměstnanců z firmy a jejich případné důvody. Tato problematika bude podložena výpočty a bude představeno několik nejpravděpodobnějších důvodů těchto odchodů, a to na základě některých odpovědí z dotazníkového šetření.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MZDA A JEJÍ FORMY

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. (podnikatel.cz, © 2007–2016)

Mzda může mít hned několik forem, ovšem žádná terminologie ani její obsah týkající se mzdových forem není ničím předurčena. Proto je nutné přesně popsat podmínky pro poskytování každé mzdové složky ve vnitřních mzdových předpisech firmy. Jedině prostřednictvím vnitřních mzdových dokumentů organizace je možno obsah příslušné mzdové formy vymežit. (Tomší, 2008)

Mezi základní mzdové formy lze zařadit časovou mzdu, podílovou mzdu, úkolovou mzdu a mzdu smíšenou. Tyto jsou následně zpravidla kombinovány se mzdovými formami doplňkovými, jsou to například různé odměny výkonnostní či mimořádné, prémie, osobní ohodnocení a příplatky, podíly na zisku apod. (epravo.cz, © 1999–2016)

### 1.1 Časová mzda

Časová mzda je pravděpodobně tou nejpoužívanější mzdovou formou. Používají ji zaměstnavatelé především pro odměňování výkonu prací, které není možno odměňovat na základě jiných hledisek než času výkonu práce. Motivační faktor u této mzdové formy je velmi malý, proto zaměstnavatelé používají doplňkové mzdové formy, např. prémie nebo výkonnostní odměny, které mohou stanovit vnitřním mzdovým předpisem a které jsou samozřejmě pohyblivou složkou, a tak stimulují zaměstnance k lepším výkonům. (epravo.cz, © 1999–2016)

Výhody časové mzdy:

- jednoduchost a administrativní nenáročnost;
- je snadnější pro odhad a plánování nákladů spojených se mzdou;
- je stabilní a pro pracovníky srozumitelná;
- na rozdíl od odměny odvozené od výkonu nebo dalších zásluh vyvolává méně sporů, nespokojeností a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů;
- je administrativně levnější.

Nevýhody časové mzdy:

- nedává podnět pracovníkům ke zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce ani rozšiřování schopností;
- vyžaduje větší kontrolu pracovníků při plnění požadovaného výkonu;
- umožňuje línějším a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci spolupracovníků a parazitovat na firmě. (Koubek, 2007a)

## 1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je poskytována za splnění určitého úkolu. Úkol je vyjadřován dobou (v hodinách, minutách), která je určena na provedení prací. Tento předem určený čas se stává jistým standardem nebo také normou. Mzda za tuto normu se může nazývat mzda za normohodinu. Plnění úkolu je vyjadřováno spotřebou tohoto normovaného času, nikoli skutečného času. Mzda je počítána jako násobek počtu normohodin a mzdové sazby. Další způsob vyjadřování úkolu je počtem jednotek množství nebo provedením normovaných prací na jednotce množství, tzv. mzda za kusy. Úkolová sazba vyjadřuje mzdu za jednotku množství a vypočítá se jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se potom počítá jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství. Mzda zaměstnance kolísá podle toho, jestli za skutečnou odpracovanou dobu zvládne více nebo méně, než určí norma nebo úkol. (Tomší, 2008)

Výhody úkolové mzdy:

- může vést ke zlepšení jak kvantitativní, tak i kvalitativní stránky výkonu pracovníků;
- poskytuje pracovníkům příležitost vydělat si více peněz, a tím zvyšuje i jejich spokojenost;
- může zvyšovat zájem pracovníků na prosperitě firmy;
- může zvyšovat pracovní morálku.

Nevýhody úkolové mzdy:

- hůře se zavádí a provádí a také vyžaduje větší přípravu;
- kontrola a měření výkonu mohou být obtížné a časově náročné;
- pokud je tato forma zavedena pouze na některých pracovních místech, může to vyvolat dojem, že jedni musejí tvrdě pracovat a ti druzí si to pouze „odsedí“.

Toto může vést k rivalitě a konflikty mezi pracovníky, tím se můžou zhoršit vztahy ve firmě a může to mít za následek i zhoršení výkonu a přístupu k práci;

- soustředění se na množství práce může mít negativní vliv na její kvalitu;
- je těžší odhadnout a naplánovat mzdové náklady. (Koubek, 2007a)

### 1.3 Podílová (provizní) mzda

Používá se v obchodních činnostech nebo v některých službách. Mzda pracovníka je zcela nebo částečně závislá na množství prodaného zboží nebo poskytnutých službách. Existují dva typy podílové mzdy. První je přímá podílová mzda. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává jistou provizi za prodané množství zboží nebo poskytnuté služby, tento typ se označuje jako podílová mzda s garantovaným základem. Další možnou variantou je zálohová podílová mzda. Používá se zejména v případech, kdy je prodej ovlivňován výraznými sezónními výkyvy. Tato varianta spočívá v tom, že pracovník dostává měsíční zálohu, která je následně odečítána od jeho provize.

Výhoda podílové mzdy:

- přímý vztah mezi odměnou a výkonem. U přímé a zálohové mzdy pracovník ví, že když nebude podávat dostatečný výkon, nebude placen.

Nevýhoda podílové mzdy:

- může být ovlivněna faktory, které nemůže mít pracovník pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, má na trhu levnějšího a lepšího konkurenta; změní se hospodářská situace; změna preferencí zákazníků atd. (Koubek, 2007a)

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je značně komplikovaná a ne vždy jasná záležitost, na kterou se upírá pozornost jak pracovníků, tak i jejich zaměstnavatelů. Z důvodu značné pozornosti bývá často záležitostí vyvolávající spory. Proto jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření dobrých vztahů ve firmě je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který zjednodušuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům. (Koubek, 2007a)

Systém odměňování podniku je tvořen zejména mzdovou strukturou. Patří do něj však i podněty nemzdového charakteru a soustava nehmotných podnětů k práci. Systém odměňování je chápán jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, jež jsou poskytovány zaměstnanci organizací a ten je chápe jako pozitivní požitky. Tyto prvky můžeme rozdělit do dvou skupin:

- **peněžní formy odměňování** – jedná se o mzdu a všechny její složky, jako jsou příplatky, podíly na hospodaření firmy a v penězích poskytované zaměstnanecké benefity (příspěvky na stravování, dopravu, bydlení atd.);
- **nepeněžní formy odměňování** – zahrnují jak hmotné odměny, jako jsou naturální požitky, výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit v penězích, tak i výhody nehmotné, z nichž některé mohou být spojovány s hmotnými výhodami. Do této skupiny mohou být zařazeny i faktory související se spokojeností zaměstnanců, dobrými pracovními vztahy, možnostmi dalšího rozvoje a vzdělání atd., které zaměstnanec vnímá jako pozitivní faktory. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

### **Definice odměňování:**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá jen mzdu nebo plat, případně jiné peněžní formy odměny, které poskytuje podnik zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí zahrnuje i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat i věci nebo okolnosti, které nejsou samozřejmostí, např. přidělení vybavené kanceláře, přidělení stroje nebo zařízení. Stále častěji je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované společností. (Koubek, 2007b)

**Systém odměňování musí plnit řadu dalších funkcí:**

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o práci;
- stabilizovat pracovníky potřebné ve firmě;
- odměňovat pracovníky podle náročnosti jejich práce a významu pro firmu a také je odměňovat za jejich úsilí, dosažené výsledky, schopnosti a další věci, které jsou přínosné pro firmu;
- zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce;
- snaha být akceptován pracovníky, správně je motivovat a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci svých úvah, a to při dodržení zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako podnět ke zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků. (Koubek, 2007a)

**2.1 Základní otázky systému odměňování**

V systému odměňování stojí na jedné straně pracovník se svými pracovními schopnostmi, pracovním výkonem a zájmy a na straně druhé organizace, která potřebuje pracovní schopnosti a výkon pracovníka a je ochotna za to pracovníkovi platit a přinášet další oběti. O podobě a velikosti odměny nerozhoduje pouze pracovník a organizace, ale významnou roli hrají také vnější faktory.

Na začátku je nutné položit a odpovědět na tři hlavní otázky:

- Čeho chce **organizace** dosáhnout systémem odměn?
- Jaký význam mají určité možnosti odměn pro **pracovníky**?
- Jaké **vnější faktory** mohou ovlivňovat odměňování ve firmě?

**Organizace** si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné flexibility a kreativity, jinak řečeno potřebuje formovat a rozvíjet personál, který bude schopný realizovat cíle organizace.

**Pracovníci** potřebují práci, která dokáže uspokojit jejich potřeby, ale i potřeby jejich rodin. Dále potřebují sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, spravedlnost

a srovnatelnost odměňování, dobré pracovní vztahy, ale také možnost seberealizace.

Značný vliv na postavení organizace i pracovníka z pohledu odměňování mají **vnější faktory**. Mezi tyto faktory lze zařadit populační vývoj, situaci na trhu práce, životní styl, ekonomickou a sociální politiku vlády, míru inflace apod. (Koubek, 2007b)

Následně podnik zvažuje již konkrétní základní otázky odměňování:

- úroveň mezd a platů;
- vnitřní struktura mezd a platů;
- placení jednotlivců;
- správně zvolená forma mzdy;
- zvláštní odměňování specialistů a manažerů;
- zaměstnanecké výhody a příplatky;
- řízení a kontrola mezd a platů;
- výběr typů odměn a formování struktury systému odměňování. (Koubek, 2007a)

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém pracovním prostředí, o úspěšném získávání a udržování zaměstnanců a mnohém dalším. (Koubek, 2007b)

## 2.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a provádění strategií a politiky, která má za cíl odměňovat lidi spravedlivě, nestranně a důsledně v souladu s jejich přínosem pro organizaci. Zabývá se návrhem, zavedením a udržováním postupů odměňování, které jsou zaměřeny na zlepšení organizačního, týmového a individuálního výkonu.<sup>1</sup> (Armstrong, 2003, s. 613)

Řízení odměňování má i několik cílů:

- odměňování pracovníků podle toho, jakou hodnotu vytvářejí;
- postupy v odměňování propojovat s cíli podniku, ale i s potřebami pracovníků;

---

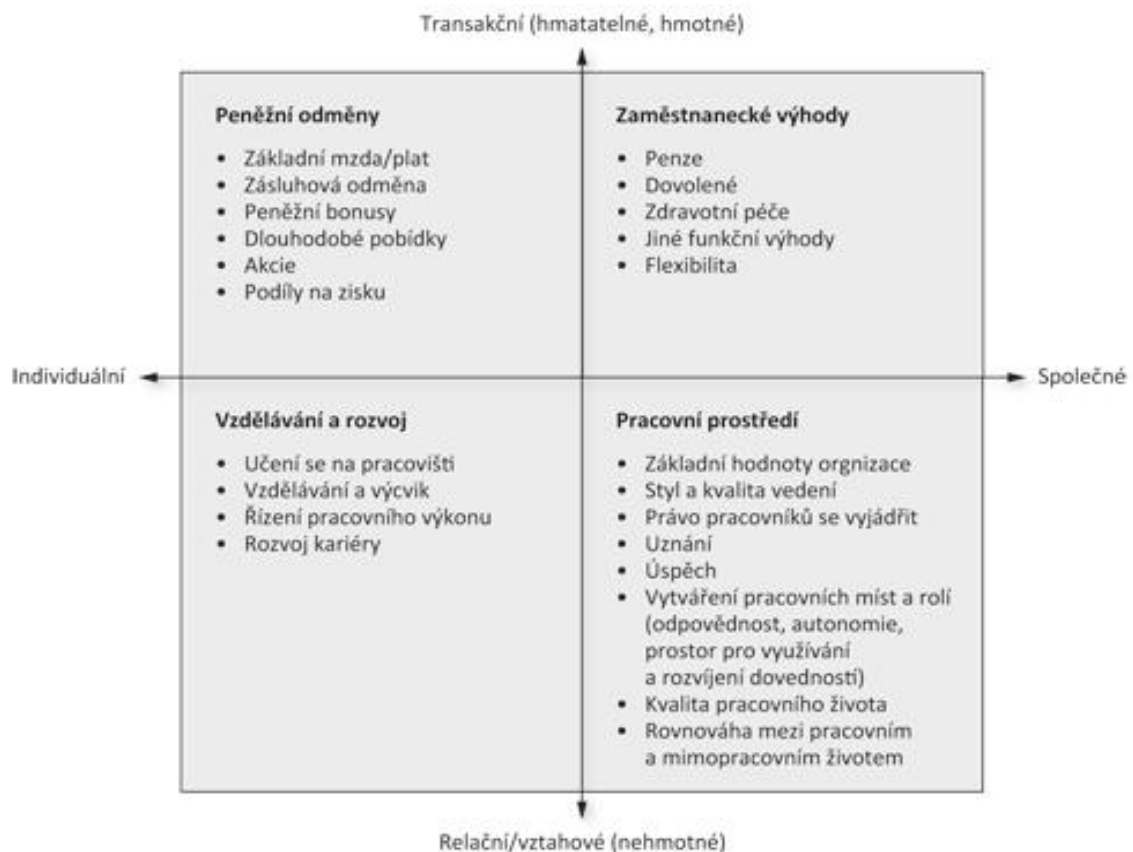
<sup>1</sup> Reward management is concerned with the formulation and implementation of strategies and policies that aim to reward people fairly, equitably and consistently in accordance with their value to the organization. It deals with the design, implementation and maintenance of reward practices that are geared to the improvement of organizational, team and individual performance. (Armstrong, 2003, s. 613)



- odměňovat věci tak, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat se získáváním a udržováním pracovníků, kteří jsou potřební a kvalitní;
- získávat angažovanost a oddanost pracovníků a jejich motivování;
- vytvářet dobrá vztahy mezi zaměstnanci a kvalitní pracovní podmínky. (Armstrong, 2009)

### 2.2.1 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn jak přímých a nepřímých, tak i vnějších a vnitřních. Všechny stránky odměny jsou vzájemně propojeny a zachází se s nimi jako se sjednoceným a logickým celkem. Mezi stránky odměny zde patří zejména základní mzda, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující i vnitřní odměny, jež přináší samotná práce. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních skupin odměn, a to transakční odměny a relační (vztahové) odměny.



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522

Obrázek 1: Model celkové odměny

Horní polovinu tvoří transakční odměny, kam patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto mají peněžní povahu a jsou podstatné pro získávání a udržení si pracovníků,

můžou být ovšem snadno kopírovány konkurencí. Oproti tomu dolní polovinu tvoří relační (vztahové) odměny, které jsou důležité pro zvyšování horní části tabulky, tedy peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2007)

### 3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Úkolem vedoucích je posilovat nebo povzbuzovat motivaci svých spolupracovníků a zaměřovat ji správným směrem. Motivace posiluje pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Daří-li se proto vedoucímu své spolupracovníky správně motivovat, jejich produktivita většinou podstatně vzroste. Správné používání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, finančních i nefinančních, pozitivních a negativních je jedním z nejdůležitějších, ale zároveň i nejsložitějších řídicích úkolů. Podstatné je vědět, čím zaměstnance motivovat (tj. jaké motivační nástroje použít) a jak s motivačními nástroji zacházet. (Urban, 2013)

#### 3.1 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě pracovníci motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k očekávání splnění cílů. Ve druhém případě mohou být zaměstnanci motivováni managementem, prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si vytvářejí lidé sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Jsou to faktory, které tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro pracovníky, aby byli motivováni co nejvíce. Tvoří ji odměny, např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního života“ budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a ne mu vnucené zvenjšku. (Armstrong, 2007)

## 3.2 Proces motivace

*„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. jsou:*

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.“ (Armstrong, 2007, s. 219)*

Motivaci je možné charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že některé jejich kroky povedou k dosažení určitého cíle a odměny, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jsou směřováni správným směrem, aby dosáhli toho, co chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás potřebuje být v určité míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může poskytovat prostředí, v němž je možné dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Hlavní úlohu hrají stále manažeři, kteří musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. (Armstrong, 2007)

## 3.3 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Existuje velké množství teorií motivace. Největšího uznání se dostalo Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy, Skinnerově teorii pozitivního posílení a McClellandově teorii získaných potřeb. (vedeme.cz, © 2005–2016)

V následujících podkapitolách rozeberu první dvě, a to Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

### 3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikace potřeb je od Abrahama Maslowa. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb společných pro všechny lidi, a to od základních fyziologických

potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. (Armstrong, 2007)

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- *Fyziologické potřeby* – jejich naplnění je důležité pro přežití. Patří mezi ně všechno, co je potřeba k udržení života, např. vzduch, voda, potrava, sex, přiměřené klimatické podmínky atd. Pomáhá je zajišťovat mzda a pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou uspokojovány další potřeby.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – jedná se o zajištění a uchování existence i do budoucna a ochrana proti nebezpečí nebo ohrožení. Ve firmě je pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jistota pracovního místa.
- *Potřeba sounáležitosti (sociální potřeba)* – potřeba začlenit se do nějaké skupiny a potřeba mít dobré vztahy s ostatními lidmi. Ve firemní praxi je uspokojována možnostmi sociálního kontaktu se spolupracovníky nebo možnostmi patřit k určité skupině.
- *Potřeba uznání a ocenění* – patří sem sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních. V zaměstnání tuto potřebu přináší uspokojení z práce, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotných odměn.
- *Potřeba seberealizace (sebeaktualizace)* – potřeba rozvíjet a realizovat schopnosti a dovednosti. Ve firemní praxi je uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, ale může zde být zařazeno i uspokojení z dobře vykonané práce.

Všechny potřeby jsou seřazeny od nejnižší po nejvyšší (hierarchicky). S uspokojením nižší úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Člověk je neustále motivován, protože aby se mohla vyskytnout nová potřeba, musí být nejprve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. (Bělohávek, 2000; Tureckiová, 2004)

Značný přínos Maslowovy teorie zůstává až do současné doby, a to především z těchto důvodů:

- Maslow jako první vyslovil myšlenku o hierarchizaci lidských potřeb, ta se posléze ukázala jako nosná;
- svou prací podnítl rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti. Vznikaly další motivační teorie, některé právě v opozici k jím formulovaným hypotézám;
- jeho teorie je stále nejoblíbenější ve firemní praxi, a to nejen pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost. (Tureckiová, 2004)



Zdroj: filosofie-uspechu.cz, © 2011–2016

*Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb*

### 3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg vypracoval dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů, a to na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládal, že lidé jsou schopni označit a sdělit podmínky, které je při práci uspokojují nebo neuspokojují. Také byli požádáni o to, aby oznamovali, kdy a jak dlouho se v práci cítili výjimečně špatně nebo výjimečně dobře. Bylo zjištěno, že popisy dobrých období se týkají obsahu práce, a to zejména uznání, úspěchu, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Zatímco popisy špatných období se týkaly okolností a souvislostí práce, především se zde objevovala podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky.

Herzbergův model je tvořen dvěma faktory. Jedna skupina je tvořena satisfaktory nebo také motivátory. Tyto jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Druhá skupina se skládá z dissatisfaktorů nebo také hygienických faktorů. Ty charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci. (Armstrong, 2007)

Faktory hygienické (disatisfactory)	Faktory motivační (satisfactory)
pracovní řády, směrnice	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	odpovědnost
vztahy ke spolupracovníkům	služební postup
osobní život	
výdělek	

Zdroj: univerzita-online.cz, 2012

Obrázek 3: Herzbergův dvoufaktorový model

### 3.4 Motivace a peníze

Peníze jsou často považovány za základní pracovní motiv zaměstnanců. Lidé jsou silně motivováni, aby vydělali takové množství peněz, které jim pomůže uspokojit jejich základní potřeby. Základní potřeby se ale časem změní, a pokud zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další motivace méně intenzivní. Na svém významu nabývají nefinanční motivy, které se vztahují především k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání atd. Množství pracovníků v dnešní době považuje peníze, ať už v podobě základního platu nebo odměny, za náhradu svého pracovního úsilí, jímž přispívá k úspěchu organizace, ve které pracuje. Na počátku je motivační účinek pravidelně vyplácených ročních odměn nebo bonusů vysoký, ale po krátké době se stane samozřejmostí a motivační účinek klesá. (Urban, 2003)

Herzberg zpochybnil účinnost peněz jako motivátoru. Zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich existence nevyvolává trvalou spokojenost. Lidé s pevným platem nebo mzdovou sazbou se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Důvodem je nejen vyšší příjem, ale i hmatatelná forma uznání a nástroj, jak dát zaměstnancům najevo, že si jich zaměstnavatel váží. Tento pocit spokojenosti může rychle pominout. Nelze ovšem předpokládat, že peníze motivují každého člověka stejnou měrou a stejným způsobem. (Armstrong, 2009)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Kromě mzdy může firma zaměstnancům poskytovat i různé zaměstnanecké výhody. Tyto výhody může firma využívat k získávání a udržení si kvalitních pracovníků a jejich motivaci k lepším pracovním výkonům a dobré pracovní kázni. V některých případech je odměňování pomocí zaměstnaneckých výhod motivováno zejména:

- možností daňových úspor a úspor v odvodech sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnance i zaměstnavatele;
- jestliže firma poskytuje vhodné zaměstnanecké benefity, může lépe získávat zaměstnance i stabilizační efekt u zaměstnanců;
- firma nabízející zaměstnanecké benefity má větší konkurenční výhodu oproti firmě, která zaměstnanecké benefity nenabízí;
- budování dobrého jména firmy. (Janoušková, Kolibová, 2005)

### 4.1 Definice a cíle zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity jsou prvky odměňování davané navíc k různým formám peněžní odměny. Patří sem i položky, které nejsou zcela odměnou, jako je např. každoroční dovolená.<sup>2</sup> (Armstrong, 2003, s. 727)

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou:

- zajistit atraktivní a konkurenceschopný balíček celkových odměn, které dokáží přilákat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance;
- zajistit osobní potřeby zaměstnanců;
- zvýšit oddanost zaměstnanců organizaci;
- zajistit některým lidem daňově efektivnější způsob odměňování.<sup>3</sup> (Armstrong, 2003, s. 727)

---

<sup>2</sup> Employee benefits are elements of remuneration given in addition to the various forms of cash pay. They also include items that are not strictly remuneration, such as annual holidays. (Armstrong, 2003, s. 727)

<sup>3</sup> The objectives of the employee benefits policies and practices of an organization are to:

- provide an attractive and competitive total remuneration package which both attracts and retains high-quality employees;
- provide for the personal needs of employees;



Tyto cíle nezahrnují „motivování zaměstnanců“. Důvodem je, že běžné výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý a okamžitý vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoj k podniku, který může zlepšit oddanost a výkon organizace v delším časovém horizontu.<sup>4</sup> (Armstrong, 2003, s. 727–728)

## 4.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možné rozdělit do těchto kategorií:

- penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu;
- osobní jistoty – jsou to výhody posilující osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového a životního pojištění;
- finanční výpomoc – finanční výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby, které vyrábí a poskytuje firma;
- osobní potřeby – např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, finanční a osobní poradenství, posilovny a rekreační zařízení;
- podnikové automobily a pohonné hmoty – je to nejvíce oceňovaná výhoda nejspíš proto, že pracovníci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta a jeho údržbu;
- jiné výhody – zvyšují životní úroveň zaměstnanců. Patří sem např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh nebo poskytnutí mobilního telefonu. (Armstrong, 2009)

## 4.3 Skupiny zaměstnaneckých výhod v menších firmách

Zaměstnanecké výhody, které se vyskytují v menších firmách, lze zařadit do čtyř skupin:

- výhody speciální povahy – důchodové a životní pojištění hrazené celé nebo částečně firmou, příspěvky na rekreaci dětí atd.;

- 
- increase the commitment of employees to the organization;
  - provide for some people a tax-efficient method of remuneration. (Armstrong, 2003, s. 727)

<sup>4</sup> These objectives do not include "to motivate employees". This is because the normal benefits provided by a business seldom make a direct and immediate impact on performance. They can, however, create more favourable attitudes towards the business which can improve commitment and organizational performance in the longer term. (Armstrong, 2003, s. 727–728)

- výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní akce pro pracovníky a jejich rodiny apod.;
- výhody, které mají vztah k práci – stravování, zvýhodněný prodej firemních produktů, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovného, poskytnutí pracovního oblečení atd.;
- výhody spojené s postavením ve firmě – používání firemního automobilu i pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, příspěvek na společenský oděv a další náklady na reprezentaci podniku. (Koubek, 2007a)

#### 4.4 Kafeteria systém

Kafeteria systém je pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si svůj soubor zaměstnaneckých výhod. Tento systém umožňuje přecházení mezi výhodami, volbu nových výhod nebo změnu poměrného zastoupení jednotlivých výhod. (Armstrong, 2007)

Největší přínos pružného systému je v tom, že ponechává na pracovníkovi volbu výhod dle jeho přání a v rozsahu předem daného rozpočtu. Pracovník má možnost vybrat si skladbu odměn a sociálních výhod nejvíce vyhovující jeho potřebám nebo jeho finanční situaci, ale zároveň má možnost odmítnout výhody, které pro něho mají malý význam. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

## 5 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE

Analýza počtu odcházejících pracovníků z podniku poskytuje údaje, které je možno použít při pokrytí potřeby pracovníků a k výpočtu ztrát pracovníků, které bude nejspíš potřebné nahradit. Analýza počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodu má důležitou funkci, a to naznačovat, že je potřeba nějakých kroků ke zvýšení stabilizace zaměstnanců. S růstem odchodů pracovníků z firmy rostou také náklady na získávání, zpracování a vzdělávání dalších pracovníků.

### 5.1 Metody měření

*Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)* pracovníků je označována jako tradiční ukazatel, který měří ztráty zaměstnanců ve firmě. Prostřednictvím tohoto ukazatele lze také srovnávat podniky mezi sebou. Počítá se následující rovnicí:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 315

*Rovnice 1: Míra odchodů*

*Míra přežití* je podíl pracovníků, kteří byli v určitém období přijati do podniku a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určité době, např. po konkrétním počtu měsíců nebo let.

*Index stability* bývá považován za určité vylepšení ukazatele míry odchodů. Tento ukazatel naznačuje sklon dlouhodobějších pracovníků zůstat ve firmě a tím pádem i míru nepřetržitého trvání zaměstnání. Vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 317

*Rovnice 2: Index stability*

*Analýza délky zaměstnání* se zaměřuje pouze na pracovníky, kteří z podniku odcházejí. Proto je tato analýza dosti hrubá.

### 5.2 Příčiny odchodů zaměstnanců

Analýza příčin odchodů bývá převážně odvozena z rozhovorů s odcházejícími pracovníky. Tato analýza poskytuje užitečné informace pro zavedení opatření zajišťujícího vyšší

stabilitu pracovníků ve firmě. Cílem rozhovoru s odcházejícími pracovníky je zjistit důvody jejich odchodů, nikoli jejich přesvědčování k setrvání ve společnosti. Důvody odchodů lze zařadit do těchto skupin:

- vyšší mzda v jiné společnosti;
- lepší vyhlídky do budoucnosti týkající se vývoje kariéry v jiném podniku;
- větší jistota práce v jiné firmě;
- více příležitostí k rozvíjení dovedností jinde ve firmě;
- jiná firma nabízející lepší pracovní podmínky;
- špatné pracovní vztahy s nadřízenými nebo vedením firmy;
- špatný pracovní kolektiv nebo neshody se spolupracovníky;
- obtěžování, šikanování, zastrašování;
- osobní důvody – zdravotní problémy, stěhování, těhotenství atd. (Armstrong, 2007)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Název:	ANC COMPONENTS s. r. o.
IČ:	27699218
Sídlo:	Zlín-Prštné, Nábřeží 737
Základní kapitál:	1 000 000 Kč
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

### 6.1 Profil podniku

Firma ANC COMPONENTS s. r. o. byla založena v roce 2006 majiteli podniku ANC FOD, s. r. o. Společnost byla vytvořena se záměrem rozšíření stávající obchodní činnosti o sofistikovanou a vysoce konkurenceschopnou výrobní činnost v oblasti průmyslu. S dynamickým vývojem tohoto projektu byly všechny aktivity s ním spojené převedeny roku 2007 na nově založenou společnost ANC COMPONENTS s. r. o.

Firma ANC COMPONENTS s. r. o. je svým charakterem výrobní společností, která se zabývá lisováním a tvářením komplikovaných a tolerančně náročných kovových dílů pro ty nejnáročnější aplikace. Na trhu společnost působí jako komerční lisovna nabízející veškerou výrobní kapacitu smluvním partnerům.

Výroba probíhá ve firmě již od roku 2006. Aktuálně je zde zaměstnáno 58 pracovníků, z toho 85 % tvoří výrobní a THP pracovníci. Skladba tržního portfolia je z 50 % automotive, z 35 % elektrotechnika a ostatní průmysl tvoří zbylých 15 %. Původní rozloha výrobního areálu byla 1500 m<sup>2</sup>, v roce 2013 byl areál rozšířen na dvojnásobek, tedy na 3000 m<sup>2</sup>. Typickými zákazníky společnosti jsou firmy působící v oborech automobilového, elektrotechnického, telekomunikačního a stavebního průmyslu, výrobci bílé techniky, nábytku a další. (anccomponents.cz, © 2016)

### 6.2 Politika jakosti společnosti

Politikou jakosti firma vyhláší svou koncepci a vizi rozvoje zaměřenou na uspokojování přání a potřeb zákazníků na trhu lisovaných a přesně stříhaných výrobků, péči o dobré jméno společnosti a odborný i profesní růst svých zaměstnanců a dosažení neustále se zlepšujících obchodních i ekonomických výsledků podnikání.

Společnost vyhláší tyto strategické záměry, a to v zájmu dosažení stanovených cílů:

- posílení obchodní stability a stabilní a rovnoměrné rozdělení portfolia zákazníků do různých odvětví hospodářství;
- prevence vzniku vad;
- modernizace infrastruktury podniku;
- rozvoj a využití kvalifikace pracovníků.

Vedení společnosti se v zájmu výše uvedených záměrů zavazuje politiku jakosti ročně upřesňovat do hodnotitelných, realizovatelných, pracovníky akceptovatelných a jasně určených cílů jakosti. Dále se zavazuje vytvářet podmínky pro splnění stanovených cílů a zajišťovat potřebné zdroje a také že bude plnění cílů průběžně kontrolovat a případně dbát na nápravu.

Od zaměstnanců společnost očekává důsledný a pečlivý přístup k práci, tvůrčí a odpovědný přístup ke zlepšování pracovních postupů a při odstraňování zjištěných neshod a v neposlední řadě také vstřícný a profesionální přístup k realizaci zájmů a přání zákazníků. (ancomponents.cz, © 2016)

## **6.3 Výrobní technologie**

Firma využívá tři technologie výroby, a to technologii rychloběžného lisování, technologii přesného stříhu, technologii konvenčního lisování a k ní přidružené druhotné operace.

### **6.3.1 Rychloběžné lisování na automatech BRUDERER**

Touto technologií se vyrábí komplikované a tolerančně náročné lisované díly pro nejnáročnější technické aplikace. Typické využití takto vyrobených dílů je zejména v elektrotechnickém a automobilovém průmyslu, ale také v leteckém, potravinářském či hodinářském průmyslu a v telekomunikacích. Takto se vyrábí např. elektrické kontaktní díly, spojovací materiál, kovové součásti elektrických přístrojů, satorové a rotorové plechy a stovky dalších aplikací.

Tato technologie má mnohé výhody. První z nich je, že je to vysoce produktivní technologie s aktivními prvky ochrany nástroje a monitoringu jakosti procesu. Dalším pozitivem je, že vysoká technologická spolehlivost u této technologie se pozitivně projevuje na životnosti stroje i používaných nástrojů. (ancomponents.cz, © 2016)

### 6.3.2 Technologie přesného stříhu na lisech FEINTOOL

Výroba dílů na lisech FEINTOOL představuje moderní a perspektivní technologii s dlouhodobým trendem růstu. Zdroj růstu je zabezpečován především nahrazováním konvenčního třískového obrábění technologií přesného stříhu, která umožňuje výrazně zvýšit výrobní produktivitu a zároveň snižování nákladů.

Přesné stříhání a tváření dovoluje sériovou výrobu přesných dílů bez natržených nebo roztržených střížních ploch bez dodatečného opracování. Díly je možné vyrábět při začlenění tvářecích a razicích operací do jednoho pracovního procesu. Třísilový princip v náradí a lisu, který je používán u přesného stříhání a u kombinovaného přesného stříhání a tváření, má zaručit velmi vysokou přesnost rozměru, rovinnosti a tvaru. (anccomponents.cz, © 2016)

### 6.3.3 Technologie konvenčního lisování na lisech typu C

Technologické portfolio firmy uceluje skupina konvenčních lisů, které jsou používány k výrobě tolerančně nenáročných dílů, při lisování maloobjemových sérií nebo při uskutečňování menších projektů. Lisy jsou také vhodné k provádění dokončovacích operací, jako je ohýbání, rovnání, paketování, dodatečný prostřih otvorů a další. (anccomponents.cz, © 2016)

### 6.3.4 Sekundární operace

V podniku je používáno vibrační a odstředivé omílání, které slouží jako univerzální metoda pro úpravu povrchů dílců. Pomocí omílání je řešena široká škála technologických požadavků, jako je odstraňování ořepů a zaoblování hran, vyhlazování a leštění povrchu, odmašťování, čištění nebo broušení řezu. Další sekundární operací je např. ohýbání, paketování, rovnání, závitování, nýtování apod. Prostřednictvím outsourcingu je firma schopna zajistit i tepelné zpracování a povrchovou úpravu dílců. (anccomponents.cz, © 2016)

## 6.4 Výzkumné, vývojové a inovační centrum

S vývojem efektivnějších strojů je nutný příchod efektivnějších technologií výroby a také větší nároky konstruktérů. S tímto jde ruku v ruce tlak ze strany ekonomických oddělení podniků a zákazníků na cenu dílu. Zejména automobilový a elektrotechnický průmysl klade v dnešní době důraz u lisovaných dílců nejen na čistou, hladkou obvodovou plochu



a přesné otvory, ale stále častěji jsou požadovány další tvarové prvky, např. prolisy, osazení, zahloubení otvorů a další. U těchto tvarových prvků zákazníci samozřejmě požadují tvarovou přesnost. K výrobě takovýchto tvarů je zapotřebí využívat sekundární operace, a to především třískové obrábění. (anccomponents.cz, © 2016)

Z tohoto důvodu se firma ANC COMPONENTS s. r. o. rozhodla společně s firmou COMTEST FHT a. s. zapojit do čtyřletého dotovaného projektu EUREKA, jehož poskytovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Tento projekt nese název „Výzkum a vývoj nové technologie přesného tváření za studena jako náhrada třískového obrábění“. Zahájení projektu bylo 1. 3. 2012 a ukončen byl 31. 12. 2015.

V rámci projektu EUREKA bylo technicky řešeno dosažení vyšší efektivity procesu lisovaných dílců. Ve výrobním procesu to znamená nahrazení několika různých technologií výroby přesného dílce jedinou technologií s využitím progresivní technologie tváření, především technologie tváření za studena. (anccomponents.cz, © 2016)

#### 6.4.1 Hlavní přínosy projektu EUREKA

Hlavní přínosy projektu EUREKA mají být ve vyšší produktivitě díky progresivnějším nástrojovým materiálům a povlakům, dále pak ve vyšší automatizaci výroby. Dalším velkým přínosem by mělo být snížení výrobních a přípravných časů a s tím spojená úspora nákladů. Také mají vést ke zvýšení bezpečnosti práce zaměstnanců, a to z důvodu snížení manipulace s výrobky. V neposlední řadě by tento projekt měl vést k navýšení objemu výroby, které by vedlo k navýšení počtu zaměstnanců. (anccomponents.cz, © 2016)

#### 6.4.2 Dotace k tomuto projektu

Jak jsem již uvedla, tento projekt byl dotovaný Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, a to ze státního rozpočtu. Obě zapojené firmy vložily do čtyřletého projektu 23 200 tis. Kč a výše podpory ze státního rozpočtu činila 11 600 tis. Kč.

Období	2012	2013	2014	2015	Celkem
<b>Výše podpory ze státního rozpočtu (v tis. Kč)</b>	2 800	2 900	2 900	3 000	11 600
<b>Celkové uznatelné náklady (v tis. Kč)</b>	5 600	5 800	5 800	6 000	23 200

Zdroj: isvav.cz, © 2015

*Tabulka 1: Finance projektu EUREKA*

Celkové uznatelné náklady byly v jednotlivých firmách, každá ze zúčastněných firem se na celkových uznatelných nákladech podílela jinak. Větší podíl celkových uznatelných nákladů nesla společnost ANC COMPONENTS s. r. o.

Účastník	2012	2013	2014	2015
<b>ANC COMPONENTS, s. r. o.</b>	3 600 tis. Kč	3 800 tis. Kč	3 800 tis. Kč	4 000 tis. Kč
<b>COMTEST FHT, a. s.</b>	2 000 tis. Kč	2 000 tis. Kč	2 000 tis. Kč	2 000 tis. Kč

Zdroj: isvav.cz, © 2015

*Tabulka 2: Podíl celkových uznatelných nákladů u jednotlivých firem*

Podle nákladů vynaložených na řešení projektu byla rozložena mezi tyto zúčastněné firmy také výše podpory ze státního rozpočtu. Ta tvořila vždy polovinu celkových uznatelných nákladů dané firmy.

Účastník	2012	2013	2014	2015
<b>ANC COMPONENTS s. r. o.</b>	1 800 tis. Kč	1 900 tis. Kč	1 900 tis. Kč	2 000 tis. Kč
<b>COMTEST FHT a. s.</b>	1 000 tis. Kč	1 000 tis. Kč	1 000 tis. Kč	1 000 tis. Kč

Zdroj: isvav.cz, © 2015

*Tabulka 3: Výše podpory státního rozpočtu u jednotlivých firem*

## 7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ

Firma ANC COMPONENTS s. r. o. zaměstnává 58 pracovníků, z nichž 14 pracuje na pozici seřizovače lisu. Je zde zaveden třísměnný provoz. Společnost používá k odměňování svých zaměstnanců časovou formu mzdy, která je splatná pozadu za měsíční období. Mzda je vyplácena vždy k 22. dni daného kalendářního měsíce formou bezhotovostního platebního styku.

Další formou odměňování jsou příplatky. Příplatky za práci v noci, přesčas, v sobotu a neděli či ve svátek musí být poskytovány dle zákoníku práce. Ostatní příplatky může mít podnik stanoven ve své kolektivní smlouvě.

Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % z jeho průměrné mzdy. Pokud se jedná o práci přesčas vykonávanou v sobotu a v neděli, náleží pracovníkovi příplatek ve výši 50 % z jeho průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout se zaměstnancem, že za práci přesčas dostane náhradní volno. Za hodinu přesčasu náleží pracovníkovi hodina náhradního volna. V tomto případě nenáleží zaměstnanci mzdové zvýhodnění.

Příplatek za práci v noci je poskytován zaměstnanci, který pracuje v době od 22:00 do 6:00 hod. a odpracuje si v tomto časové rozmezí alespoň 4 hodiny. Za práci v noci náleží pracovníkovi příplatek 10,50 Kč za hodinu. Za práci v odpolední směně pak příplatek činí 4,50 Kč za hodinu, a to v případě, že pracovník odpracuje alespoň 4 hodiny v časovém rozmezí od 14:00 do 22:00 hod.

Motivace zaměstnanců ve firmě je zajišťována především prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a formou příplatků za osobní ohodnocení. Nejvyžívanějším zaměstnaneckým benefitem jsou stravenky. Dalším benefitem jsou pak individuální příspěvky na dopravu a v neposlední řadě mají zaměstnanci sjednané připojištění odpovědnosti za škodu. Příplatky za osobní ohodnocení mají za úkol motivovat zaměstnance k větším pracovním výkonům. Zaměstnanci je pak získávají každý měsíc dle svého pracovního nasazení.

## **8 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT**

Cílem mé práce je analyzovat současný systém odměňování a motivaci pracovníků ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o. a to především na pozici seřizovač lisů BRUDERER a FEINTOOL a na základě získaných dat potom navrhnout změny stávajícího systému. Druhotný cíl této práce je zjistit, zda právě nevhodné odměňování a motivace je největším důvodem odchodu zaměstnanců z firmy.

Po seznámení se s činností firmy ANC COMPONENTS s. r. o. a nastudování potřebných podkladů bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno především na spokojenost pracovníků, jejich motivaci a odměňování. Jako protiklad k názorům pracovníků byl proveden rozhovor s personalistkou firmy. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru byly navrženy možné změny týkající se odměňování a motivace pracovníků ve firmě.

### **8.1 Použité metody sběru dat**

K získání informací od jednotlivých seřizovačů jsem se rozhodla vytvořit dotazník. Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala právě tuto metodu, byla potřeba oslovit všechny zaměstnance na pozici seřizovač lisů. Vzhledem k tomu, že ve firmě je zaveden třísměnný provoz, by byla metoda rozhovoru značně komplikovaná a zdlouhavá. Důležité bylo dodržení anonymity. Při neanonymním šetření by pracovníci mohli mít strach na některé otázky odpovídat.

Z různých druhů dotazování jsem si vybrala písemnou formu, protože si myslím, že i pro odpovídající pracovníky je to nejlepší možnost. Dotazník si mohli vzít domů, v klidu popřemýšlet nad odpověďmi a k otázkám se vrátit i po určité době. Ovšem dotazníkové šetření má i své nevýhody; tou hlavní je, že nikdy nevíme, zda respondenti odpovídali upřímně a pravdivě.

Jako doplnění dotazníkového šetření jsem se rozhodla pro rozhovor. Ten jsem ovšem pojala z opačné strany, zajímal mě názor na odměňování a motivaci pracovníků z pohledu personalisty.

## 9 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Ke zjištění názorů zaměstnanců na vybrané pozici jsem zvolila formu dotazníku. Metodu dotazníku jsem zvolila jako nejrychlejší a nejsrozumitelnější podobu získávání informací. Sestavila jsem dotazník o 15 otázkách, které měly být jednoduché a srozumitelné. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni ve firmě, a to nejen se systémem odměňování, ale také se zaměstnaneckými benefity a firemním prostředím. Dotazníky byly anonymní, a to proto, aby byla v co největší míře zajištěna upřímnost a ochrana názorů pracovníků.

Dotazníky byly rozdány všem pracovníkům na pozici seřizovač lisů BRUDERER a FEINTOOL. Dotazník byl dán 14 zaměstnancům a vrátilo se mi jich 13 vyplněných, přičemž jeden jsem musela vyřadit kvůli nevyplnění většiny otázek.

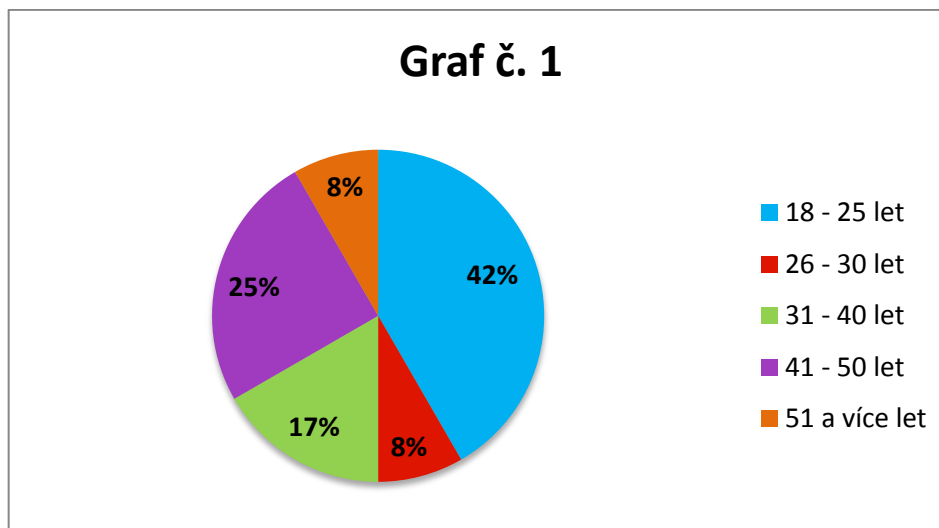
### 9.1 Výsledky dotazníkového šetření

**Otázka č. 1:** V jaké věkové skupině se nacházíte?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
18–25 let	5	41,67
26–30 let	1	8,33
31–40 let	2	16,67
41–50 let	3	25,00
51 a více let	1	8,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 4: Věková struktura*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 1: Věková struktura*

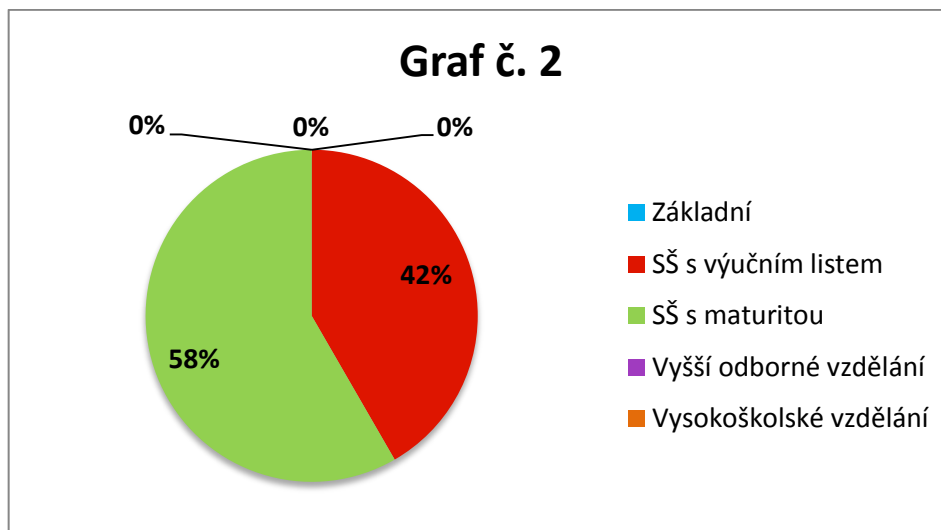
Jak můžeme vidět v tabulce a grafu, věk zaměstnanců je různorodý. Nejvíce jsou zde zastoupeni muži ve věku 18–25 let, těch je ve firmě zaměstnáno 5, což činí téměř 42 %. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je 41–50 let, která je zastoupena 3 pracovníky (25 %), třetí je věk 31–40 let, což jsou 2 zaměstnanci (17 %). Muži ve věku 26–30 let a 51 a více let mají po jednom zástupci, což činí 8 % pro každou z těchto skupin. Průměrný věk zaměstnanců je přibližně kolem 33 let.

**Otázka č. 2:** Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Základní	0	0
SŠ s výučním listem	5	41,67
SŠ s maturitou	7	58,33
Vyšší odborné vzdělání	0	0
Vysokoškolské vzdělání	0	0
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 5: Dosažené vzdělání*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 2: Dosažené vzdělání*

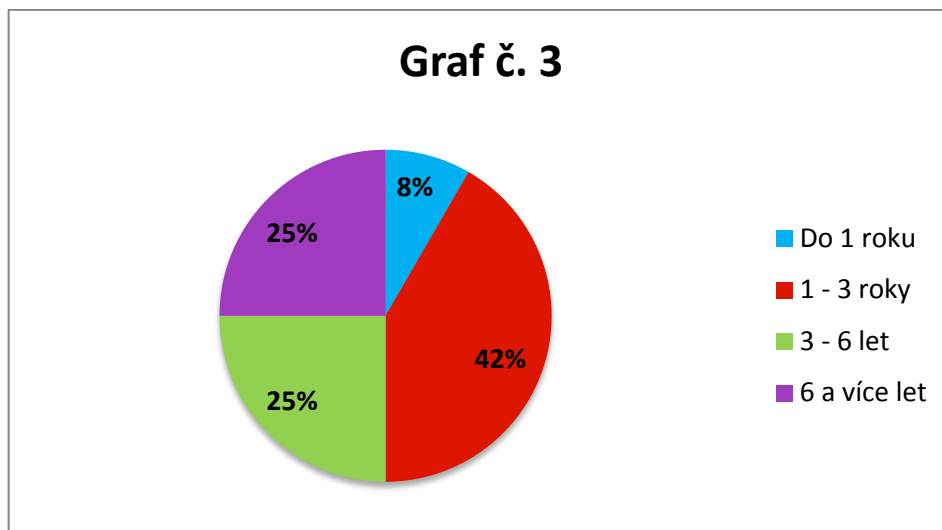
Jelikož byl dotazník zaměřen pouze na seřizovače lisů, odpovídá tomu také vzdělání. Z 58 % mají zaměstnanci středoškolské vzdělání zakončené maturitou a 42 % zaměstnanců má taktéž středoškolské vzdělání, ovšem pouze s výučním listem. Tento typ vzdělání je dostačující pro vykonávanou pracovní činnost.

**Otázka č. 3:** Kolik let pracujete ve firmě?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Do 1 roku	1	8,33
1–3 roky	5	41,67
3–6 let	3	25,00
6 a více let	3	25,00
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 6: Odpracované roky ve firmě*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 3: Odpracované roky ve firmě*

Většina zaměstnanců na zkoumané pozici je ve věkové kategorii do 25 let, tomu také odpovídá počet let ve firmě, protože se dá předpokládat, že do tohoto zaměstnání nastoupili ihned po dokončení školy. Těchto zaměstnanců je 42 % a ve firmě jsou zaměstnání od 1 do 3 let. Čtvrtina zaměstnanců je tam zaměstnána od 3 do 6 let. Další čtvrtina pracovníků je zde zaměstnána 6 a více let, u některých zaměstnanců z této skupiny se dá předpokládat, že zde pracují od založení společnosti. Pouze 1 pracovník je zde zaměstnán méně než jeden rok, přičemž v nejbližší době má nastoupit na volné pracovní místo další pracovník na pozici seřizovače lisů.

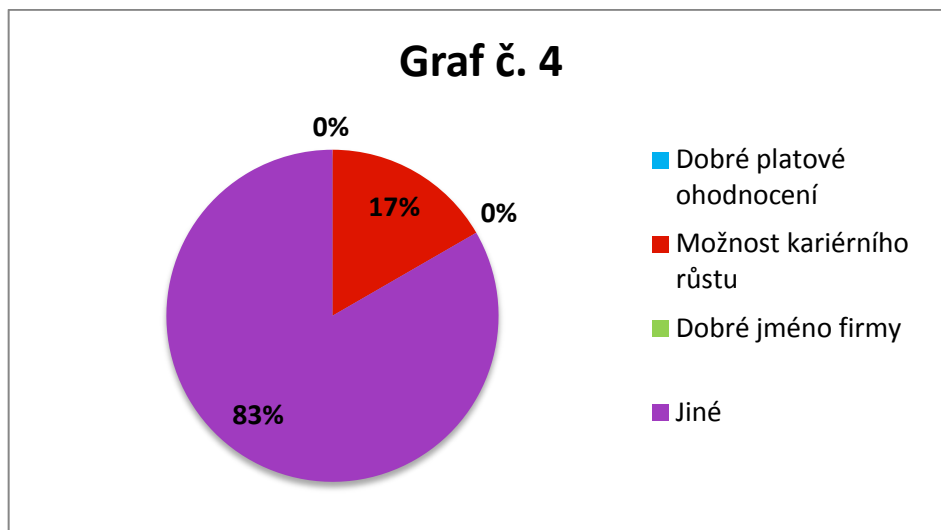
**Otázka č. 4:** Proč jste se rozhodl pracovat v této firmě?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Dobré platové ohodnocení	0	0
Možnost kariérního růstu	2	16,67
Dobré jméno firmy	0	0
Jiné	10	83,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 7: Důvod výběru této firmy*





Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 4: Důvod výběru této firmy*

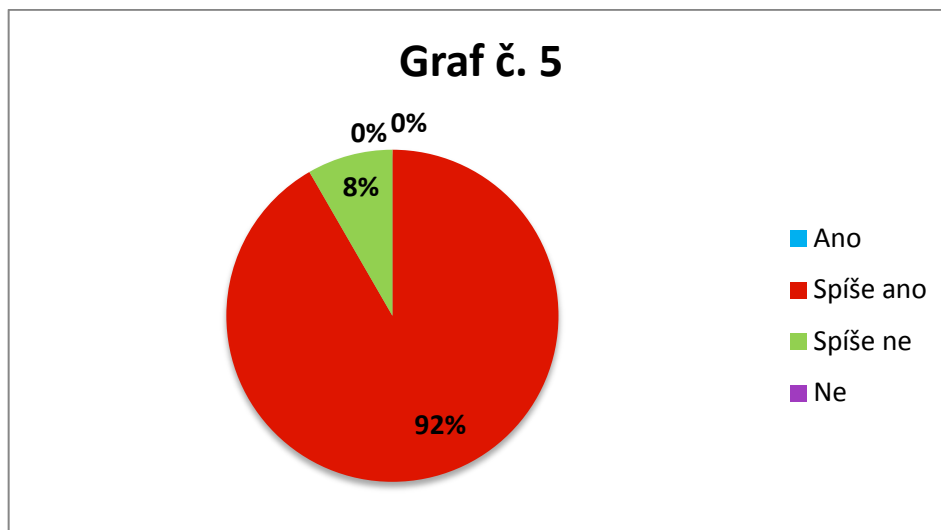
Jako důvod výběru práce právě v této firmě pouze 2 pracovníci odpověděli, že je nalákala možnost kariérního postupu, což činí asi 17 %. Zbýlých 83 % uvedlo možnost „Jiné“, kde mohli napsat, jaký jiný důvod to byl. Nejčastější odpovědí pak byla změna prostředí, jistota práce a také volné pracovní místo po ukončení studia.

**Otázka č. 5:** Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve firmě?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Ano	0	0
Spíše ano	11	91,67
Spíše ne	1	8,33
Ne	0	0
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 8: Spokojenost s pracovními podmínkami*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 5: Spokojenost s pracovními podmínkami*

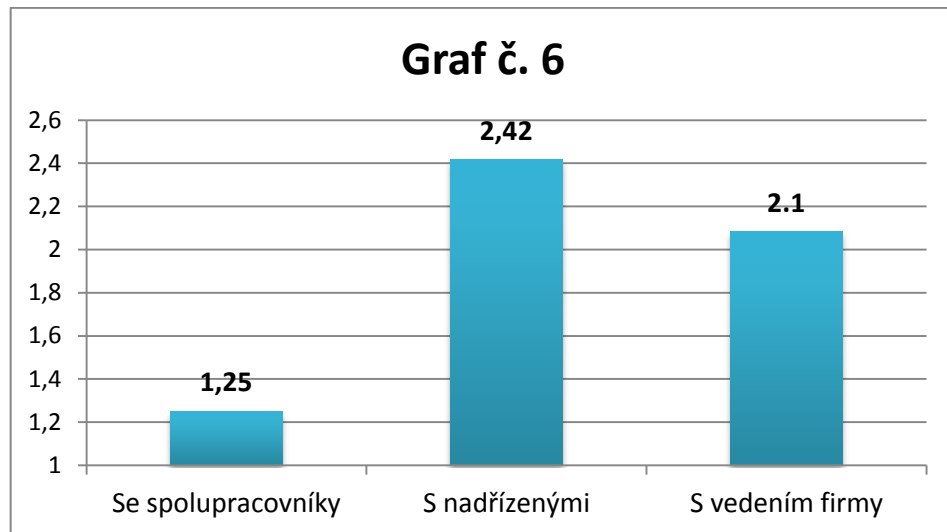
Většina zaměstnanců, celých 92 %, je spíše spokojena s pracovními podmínkami ve firmě, ovšem nikdo není spokojený zcela a se vším. Pouze 1 zaměstnanec je spíše nespokojen s pracovními podmínkami z důvodu velkého hluku. Provoz je v relativně hlučném prostředí, což ne každému vyhovuje, ale právě z tohoto důvodu mají zaměstnanci k dispozici špunty do uší nebo klapky na uši.

**Otázka č. 6:** Jaké jsou ve firmě pracovní vztahy se spolupracovníky, s nadřízenými a s vedením firmy? Ohodnoťte 1–5:

Pracovní vztahy	Hodnocení	Součet	Průměr
Se spolupracovníky	2,2,1,1,2,1,1,1,1,1,1	15	1,25
S nadřízenými	2,4,3,3,2,3,2,2,3,1,1,3	29	2,42
S vedením firmy	2,2,2,2,2,3,2,2,2,1,2,3	25	2.1

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 9: Hodnocení pracovních vztahů*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 6: Hodnocení pracovních vztahů*

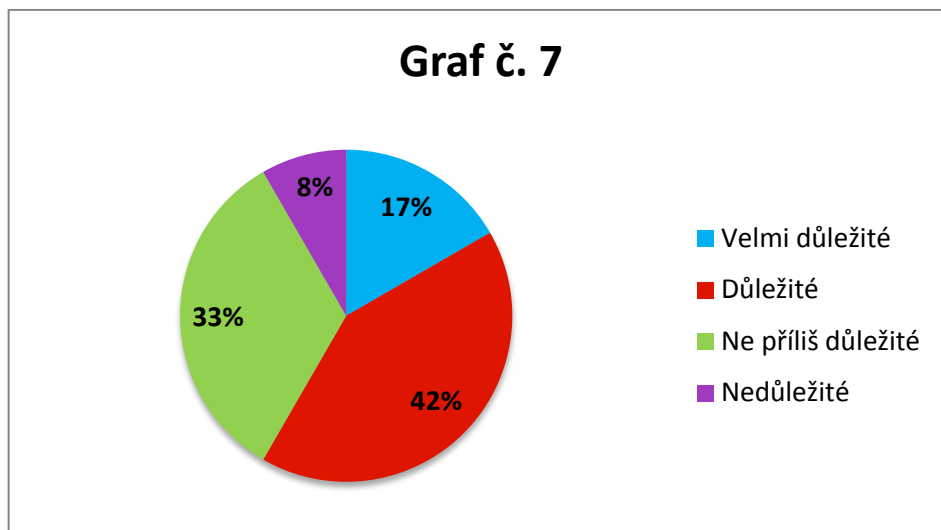
V této otázce měli pracovníci hodnotit pracovní vztahy jako ve škole 1 = výborné, 2 = spíše dobré, 3 = dobré, 4 = ne příliš dobré, 5 = špatné. Nejlepší vztahy mají zaměstnanci se svými spolupracovníky. O něco horší jsou vztahy s vedením firmy, se kterým ovšem řadový dělník komunikuje pouze výjimečně. Nejhorší vztahy mají pracovníci se svými přímými nadřízenými.

**Otázka č. 6:** Je pro vás důležitá pochvala, poděkování a uznání?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Velmi důležité	2	16,67
Důležité	5	41,67
Ne příliš důležité	4	33,33
Nedůležité	1	8,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 10: Důležitost pochvaly, poděkování a uznání*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 7: Důležitost pochvaly, poděkování a uznání*

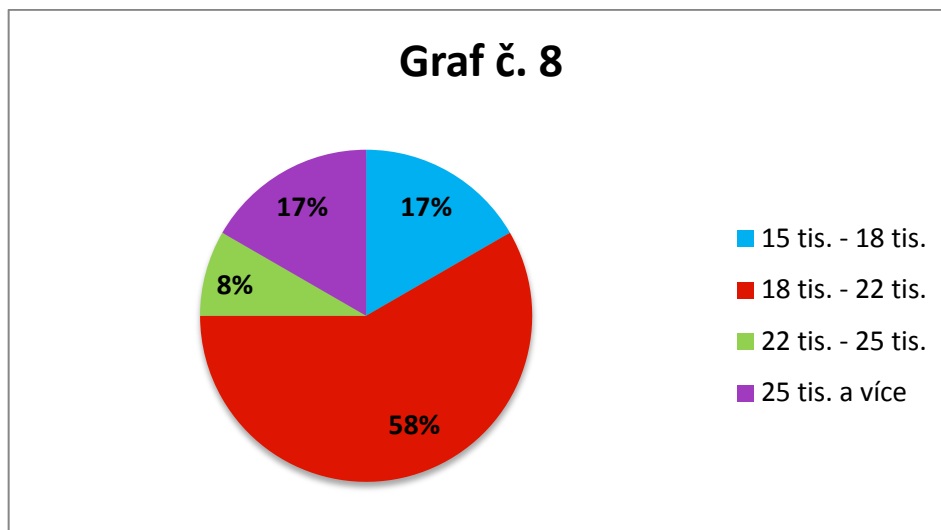
Při otázce, zda je pro pracovníky důležitá pochvala, poděkování a uznání, odpovědělo 5 pracovníků (42 %), že je to pro ně důležité. Překvapilo mě, že pro 4 pracovníky (33 %) není pochvala a uznání příliš důležité a pro jednoho to není vůbec důležité. Pouze pro dva pracovníky je pochvala a uznání velmi důležité.

**Otázka č. 8:** Vymezte výši vaší hrubé mzdy.

Odpověď	Počet	Hodnota v %
15 tis. – 18 tis.	2	16,67
18 tis. – 22 tis.	7	58,33
22 tis. – 25 tis.	1	8,33
25 tis. a více	2	16,67
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 11: Vymezení hrubé mzdy*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 8: Vymezení hrubé mzdy*

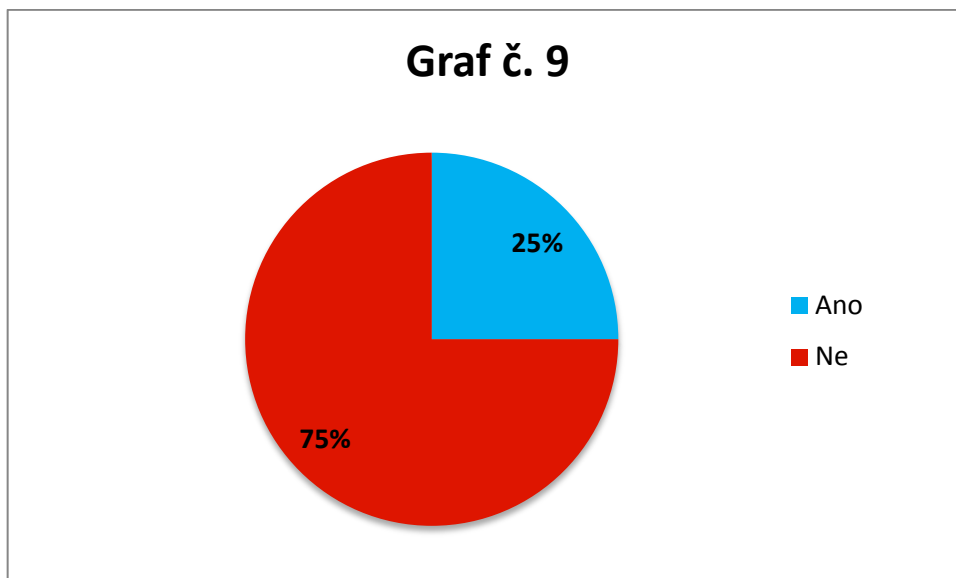
Více než polovina dotazovaných pracovníků má hrubou mzdu ve výši od 18 do 22 tisíc Kč. Nižší mzdu mají pouze dva pracovníci, a to 15 až 18 tisíc Kč. Mzdové rozmezí 22 až 25 tisíc Kč dostává jeden zaměstnanec a nejvyšší rozmezí, to je 25 tisíc Kč a víc, mají 2 pracovníci.

**Otázka č. 9:** Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? Pokud ne, jakou hrubou mzdu očekáváte dle vašich zkušeností?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Ano	3	25,00
Ne	9	75,00
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 12: Spokojenost s platovým ohodnocením*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 9: Spokojenost s platovým ohodnocením*

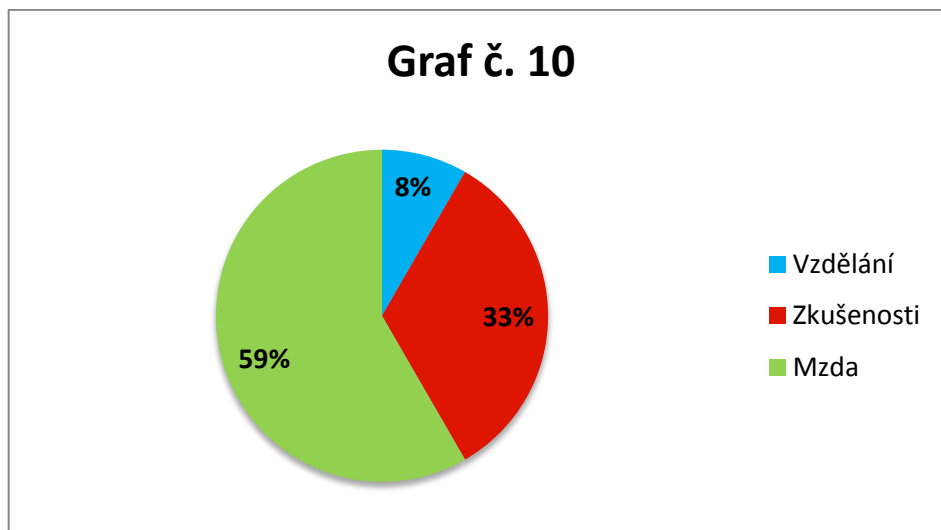
Pouze 25 % pracovníků je spokojeno se svým platem, překvapivé je, že jsou to všechno zaměstnanci s druhým nejnižším platovým rozpětím, to znamená s platem v rozmezí 18 až 22 tisíc Kč. Celých 75 % pracovníků se svým platem není spokojeno. Tito pracovníci měli možnost napsat, jak vysokou hrubou mzdu by si představovali. Všechny odpovědi byly v rozmezí 25 až 35 tisíc Kč.

**Otázka č. 10:** Jak si představujete budoucí postup ve společnosti?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Vzdělání	1	8,33
Zkušenosti	4	33,33
Mzda	7	58,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 13: Budoucí postup ve firmě*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 10: Budoucí postup ve firmě*

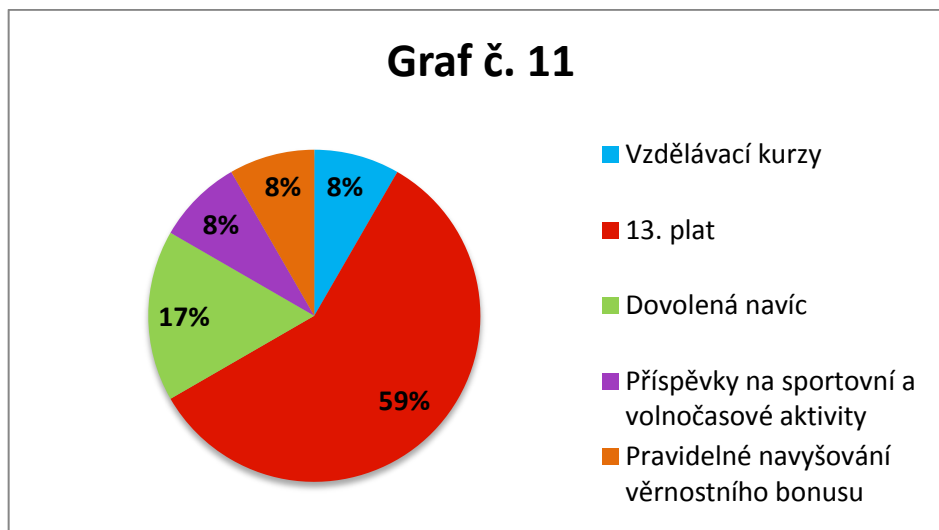
Téměř 59 % pracovníků vidí svůj postup ve firmě zvýšením mzdy. Formou vyšších zkušeností vidí budoucí postup ve firmě 33 % zaměstnanců. Zvýšením zkušeností je myšleno naučit se seřizovat další lisy. Pouze u jednoho člověka souvisí postup ve firmě se vzděláním, a to především prostřednictvím vzdělávacích kurzů.

**Otázka č. 11:** Napadá vás nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou byste ve firmě uvítali?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Vzdělávací kurzy	1	8,33
13. plat	7	58,33
Dovolená navíc	2	16,67
Příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity	1	8,33
Pravidelné navyšování věrnostního bonusu	1	8,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 14: Vítané zaměstnanecké výhody*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 11: Vítané zaměstnanecké výhody*

Tuto otázku jsem pojala formou otevřené otázky. Myslím, že právě kvůli tomu nejsou odpovědi příliš různorodé. Zaměstnanci se zaměřili spíše na to, co by uvítali navíc k běžné odměně za práci. Proto 59 % pracovníků napsalo, že by si přáli dostávat 13. plat a 17 % by chtělo dovolenou navíc. Pouze 3 zaměstnanci byli kreativnější, 1 z nich by uvítal vzdělávací kurzy, především ty jazykové, další by si přál příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity, např. na masáže, plavání apod. a poslední z nich by uvítal pravidelné navyšování věrnostního bonusu.

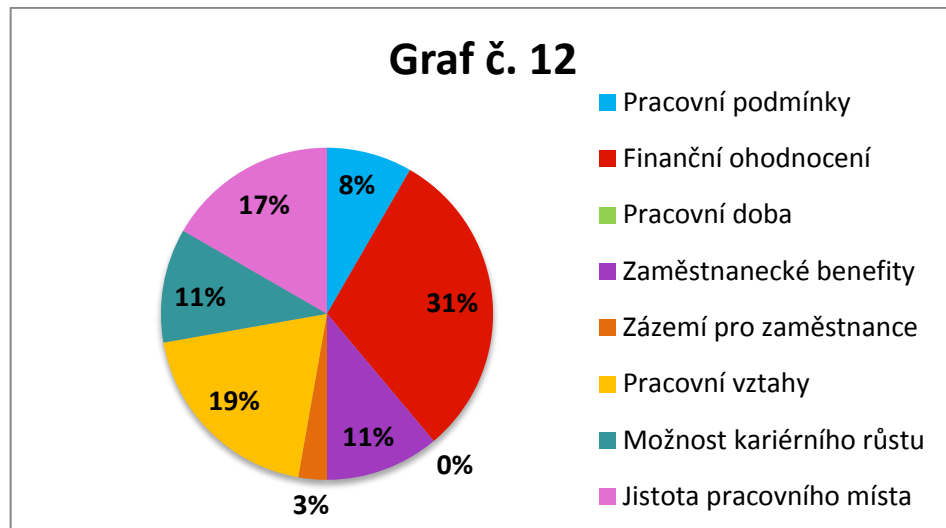
**Otázka č. 12:** Vyberte 3 faktory, které vás všeobecně nejvíce motivují.

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Pracovní podmínky	3	8,33
Finanční ohodnocení	11	30,56
Pracovní doba	0	0
Zaměstnanecké benefity	4	11,11
Zázemí pro zaměstnance	1	2,78
Pracovní vztahy	7	19,44
Možnost kariérního růstu	4	11,11
Jistota pracovního místa	6	16,67
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 15: Motivující faktory*





Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 12: Motivující faktory*

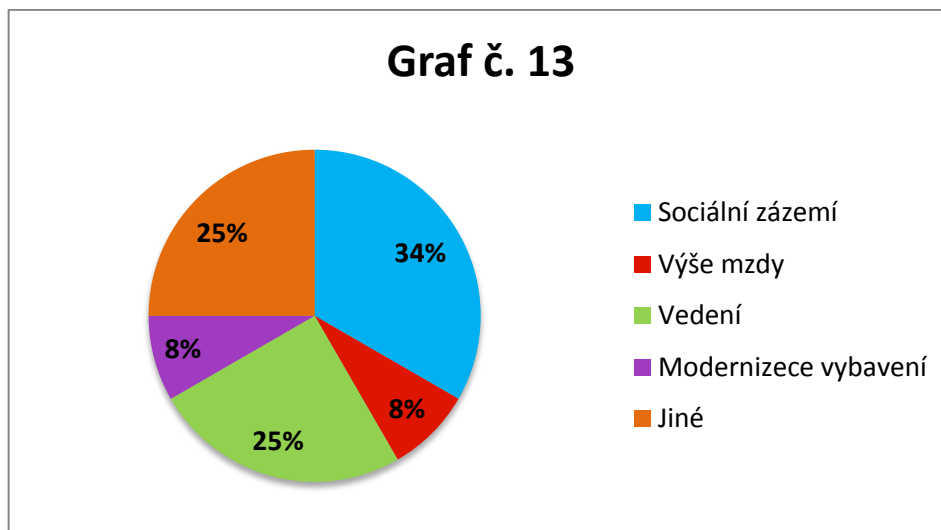
V této otázce pracovníci vybírali vždy 3 odpovědi. Nejvíce pracovníků motivuje finanční hodnocení, a to hned 31 %. Pro 19 % pracovníků jsou motivující pracovní vztahy, pro 17 % jistota pracovního místa. Stejný podíl motivace mají zaměstnanecké benefity a možnost kariérního růstu, toto je zastoupeno po 11 %. Tři pracovníky motivují pracovní podmínky, to činí 8 %. Pouze pro jednoho pracovníka je motivující zázemí pro zaměstnance.

**Otázka č. 13:** Kdybyste mohli ve firmě cokoli změnit, co by to bylo?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Sociální zázemí	4	33,33
Výše mzdy	1	8,33
Vedení	3	25,00
Modernizace vybavení	1	8,33
Jiné	3	25,00
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 16: Změna ve firmě*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 13: Změna ve firmě*

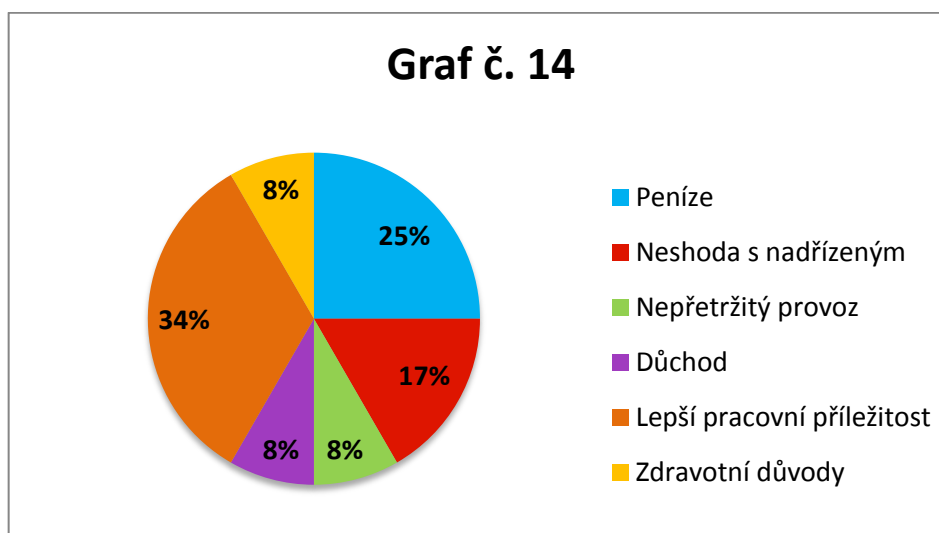
Zaměstnanci by nejraději změnili sociální zázemí, čímž jsou myšleny toalety, sprchy a šatny. Tato zařízení jsou zatím v jakési provizorní podobě a na vybudování nových se stále čeká. Změnu sociálního zázemí zvolili 4 pracovníci, což činí téměř 34 %. Čtvrtina by změnila vedení. Jeden respondent zvolil zvýšení mzdy a jeden modernizaci vybavení. Čtvrtina pak zvolila možnost jiné, kde měla možnost přesně specifikovat změnu, takto odpověděli 3 pracovníci. První z nich by změnil systém pracovníků u lisu. Momentálně je na každý lis FEINTOOL jeden seřizovač na směnu, který je i obsluhou. Tento pracovník by to změnil tak, že by na všechny 4 lisy FEINTOOL byl jeden seřizovač a 4 obsluhy na směnu. Další pracovník by byl pro proplácení předávání směn, které trvá 15 minut. O této čtvrt hodiny tam musí být pracovníci dříve a tato doba dosud není proplácená. Dle mého názoru a podle toho, co jsem pozorovala při praxi ve firmě, by na předávání směny stačilo 5 minut. Poslední z této skupiny by byl pro to, aby nadřízení pracovníci a vedení firmy neseznamovali dělníky se systémy, které ještě nejsou zcela dokončeny a o jejichž zavedení se teprve uvažuje. S tímto postojem bych souhlasila.

**Otázka č. 14:** Co by bylo důvodem k odchodu z firmy?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Peníze	3	25,00
Neshoda s nadřízeným	2	16,67
Nepřetržitý provoz	1	8,33
Důchod	1	8,33
Lepší pracovní příležitost	4	33,33
Zdravotní důvody	1	8,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 17: Důvody k odchodu z firmy*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 14: Důvody k odchodu z firmy*

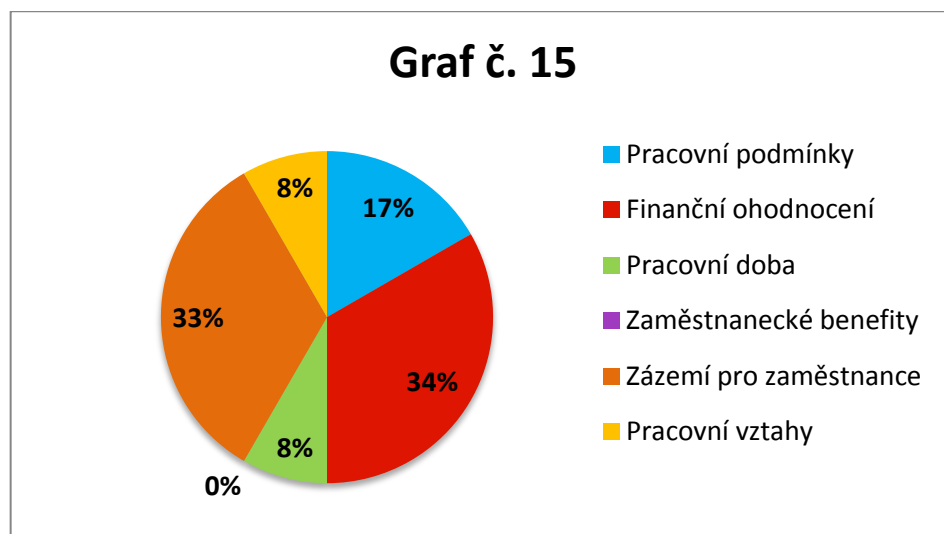
Zajímalo mě, zda za důvodem odchodu zaměstnanců z firmy stojí z největší části nespokojenost se mzdou. Tento problém není nejčastěji zastoupeným důvodem, je až na druhém místě a je zastoupen čtvrtinou zaměstnanců. Na prvním místě je s 34 % nabídka lepší pracovní příležitosti. Dva zaměstnanci by uvažovali o odchodu v případě neshody s nadřízeným. Jeden pracovník by odešel v případě zavedení nepřetržitého provozu, jeden v případě závažných zdravotních důvodů, poslední a zároveň nejstarší pracovník na zkoumané pozici by odešel až při dosažení věku k odchodu do starobního důchodu.

**Otázka č. 15:** Co je pro vás ve firmě nejvíce demotivující?

Odpověď	Počet	Hodnota v %
Pracovní podmínky	2	16,67
Finanční ohodnocení	4	33,33
Pracovní doba	1	8,33
Zaměstnanecké benefity	0	0
Zázemí pro zaměstnance	4	33,33
Pracovní vztahy	1	8,33
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 18: demotivující faktory ve firmě*



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 15: Demotivující faktory ve firmě*

Nejvíce demotivujícím faktorem ve firmě je pro 34 % pracovníků již zmíněné sociální zázemí a finanční ohodnocení. Tento problém se objevoval už u otázky, co by změnili ve firmě. Dalším demotivujícím faktorem je pracovní prostředí, které vadí 17 % pracovníků. Jednoho pracovníka demotivuje pracovní doba, ta je třísměnná. Posledního pracovníka pak demotivují pracovní vztahy.

## 9.2 Výsledky rozhovoru

Rozhovor jsem vedla s Ing. Kristýnou Sedláčkovou, která ve firmě pracuje jako asistentka výrobního ředitele, do této funkce je zahrnuta i funkce personalisty. Jelikož má slečna Sedláčková na starosti mimo jiné také přijímání a odměňování pracovníků, zvolila jsem ji pro tento rozhovor jako nejkompetentnější osobu. Otázky byly zvoleny tak, aby doplňovaly dotazníkové šetření, ovšem z jiného úhlu pohledu.

**Otázka č. 1:** Myslíte si, že pracovníci na pozici seřizovače lisů jsou spokojeni s výší mzdy?

*„Podle mého názoru je 70 % seřizovačů spokojeno se svou mzdou. Zbylých 30 % bych rozdělila do tří skupin dle nespokojenosti. První skupina nebude spokojena s platem nikdy a nikde, druhá skupina seřizovačů předpokládá neustálý růst mezd, aniž by rozvíjeli své znalosti a um v seřizování. Poslední skupina očekává, že bez zkušeností dostanou mzdu seřizovačů, kteří pracují ve firmě již několik let.“*

**Otázka č. 2:** Myslíte si, že nespokojenost pracovníků s výší mzdy by mohla zapříčinit nedostatečnou motivaci?

*„Ano, výše mzdy je pro většinu seřizovačů rozhodující. Proto je nutné se této problematice věnovat a nenechávat ji bez povšimnutí.“*

**Otázka č. 3:** Jaký si myslíte, že je pro pracovníky hlavní motivační faktor?

*„V první řadě mzda, poté benefity a jistota, kterou může společnost nabídnout svým zaměstnancům.“*

**Otázka č. 4:** Plánujete do budoucna zavedení nějakého plánu odměňování pracovníků?

*„Ano, myslím si, že po vypracování kariérního plánu nabídneme pracovníkům jistoty a viditelnou možnost navyšování mzdy. V kariérním plánu zřetelně uvidí, kdy a za jaké dovednosti a za jakých podmínek dojde k navýšení mzdy.“*

**Otázka č. 5:** Co si myslíte, že by mohlo být důvodem odchodů zaměstnanců z firmy?

*„Lepší pracovní nabídka. Vzhledem k situaci na pracovním trhu je v dnešní době složité udržet si zaměstnance. Velké nadnárodní společnosti mohou nabídnout mzdu a benefity, kterým naše společnost nemůže konkurovat. Na druhou stranu tyto firmy mají vysoké nároky na své zaměstnance a s výhledem do budoucnosti takové pracovní nasazení není*

*schopný lidský organismus dlouho zvládat. Oproti tomu naše společnost nabízí lidský přístup.“*

**Otázka č. 6:** Myslíte si, že vámi plánovaný kariérní plán povede ke snížení odchodu zaměstnanců z firmy?

*„Věřím, že ano. Je to také jedním z důvodů a cílů zavedení tohoto plánu.“*

Slečna Sedláčková má v rámci možností dobrý přehled o spokojenosti a potřebách svých zaměstnanců. Je si vědoma mnohých nedostatků a problémů v tomto ohledu ve firmě. Zavedení kariérního plánu je dle mého názoru velmi přínosné, jelikož v současné době pracovníci ve firmě nevědí, zda dostanou větší mzdu a za jakou odpracovanou dobu. Věřím, že součástí plánovaného kariérního plánu bude také hodnocení zaměstnanců, jelikož toto ve firmě chybí a dle mého názoru je to velký nedostatek.

## 10 NÁVRHY NA ZMĚNU SYSTÉMU

Dle mého názoru používá společnost nejlepší formu odměňování zaměstnanců, která je za současných podmínek ve firmě možná. Z analýzy mzdového systému vyplynulo, že firma má jako základní mzdovou formu zvolenou časovou mzdu. K této mzdě je následně dle zkušeností a schopností zaměstnance připláceno osobní ohodnocení, které je závislé na schopnosti a umu seřizovat jednotlivé lisy, ale také na počtu lisů, které umí zaměstnanec seřizovat. U lisů FEINTOOL je to od 1 do 4 a u lisů BRUDERER taktéž od 1 do 4. Vzhledem k tomu, že při výměně nástroje a materiálu či poruše dochází k prodlevám ve výrobě, je časová forma mzdy tou nejvhodnější.

Mimo jiné bych umožnila zaměstnancům účastnit se na rozhodovacích procesech firmy, dále pak zapojení větší části zaměstnanců do procesu zavádění nové výroby. Firma získá nový pohled na daný problém a zaměstnanec bude motivován tím, že firma uznává jeho názor a počítá s ním i v důležitějších rozhodovacích procesech.

### 10.1 Odměňování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců na zkoumané pozici není spokojena se mzdou. Proto jsem navrhla 2 způsoby spíše motivačních příplatků nebo prémie. První z nich se týká procentuálního podílu na zisku z výroby na lisech FEINTOOL a BRUDERER. Obávám se ale, že tento systém bude přijat zaměstnanci spíše záporně. Druhým navrženým motivačním systémem jsou příplatky za množství výrobků vyrobených nad stanovenou normu. Tímto systémem se dle mého názoru ukáže, kdo skutečně poctivě pracuje a kdo se pouze veze se svými spolupracovníky. Také by tento systém měl zaměstnance motivovat k většímu pracovnímu výkonu. Díky tomu by se výroba mohla plnit rychleji a zvládalo by se uskutečnit více zakázek. Oba způsoby pro lepší představu a srozumitelnost předvedu na příkladech.

#### 10.1.1 Prémie dle podílu na zisku daného lisu

Vzhledem k tomu, že z 80 % se na zisku podílí právě výroba prováděná na lisech FEINTOOL a BRUDERER, měli by za to být odměněni i pracovníci seřizující a obsluhující tyto stroje. Jednalo by se o roční příplatky, nebo spíše prémie.

Výroba na lisu BRUDERER se z 30 % podílí na zisku firmy. Proto jsem navrhla čtvrtletní odměnu 600 Kč pro každého seřizovače a 400 Kč pro obsluhu tohoto druhu lisu.

Seřizovači těchto lisů jsou ve firmě tři, šest pracovníků tvoří obsluhu lisů. Náklady pro firmu budou u seřizovačů 7 200 Kč ročně a u obsluhy 9 600 Kč ročně. Celkové roční náklady budou tedy 16 800 Kč za rok.

Výroba na lisech FEINTOOL se na zisku firmy podílí z 80 %. Tady jsem navrhla čtvrtletní odměnu 1 500 Kč na jednoho seřizovače. Těchto pracovníků je ve firmě zaměstnáno 12. Celkové náklady pro firmu by tedy činily 72 000 Kč.

Lis	Podíl na zisku	Pozice	Částka odměny	Celkový počet pracovníků	Celková částka
BRUDERER	30 %	seřizovač	600 Kč	3	7 200 Kč
BRUDERER	30 %	obsluha	400 Kč	6	9 600 Kč
<b>Celkové náklady pro firmu za pracovníky u lisů BRUDERER</b>					<b>16 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 19: Prémie dle podílu na zisku lisů BRUDERER*

Lis	Podíl na zisku	Pozice	Částka odměny	Celkový počet pracovníků	Celková částka
FEINTOOL	80 %	seřizovač	1 500 Kč	12	72 000 Kč
<b>Celkové náklady pro firmu za pracovníky u lisů FEINTOOL</b>					<b>72 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 20: Prémie dle podílu na zisku lisů FEINTOOL*

Tyto prémie by byly spíše poděkováním za dobrou práci, která se vysokým procentem podílí na celkovém zisku firmy. Navrhla jsem částky, které přibližně odpovídaly poměrům podílů na zisku firmy. Zvolila jsem částky, aby nebyly příliš nákladné pro firmu, ale zároveň splňovaly alespoň částečný motivační efekt u zaměstnanců. Obávám se ale, že by tento způsob mohl vyvolávat neshody mezi zaměstnanci jednotlivých lisů.

### 10.1.2 Příplatky za výrobu nad normu

Ve firmě jsou zavedené normy na směnu a na každý výrobek zvlášť. Jednotlivé výrobky jsou různě náročné, a proto jsou v množství mezi různými výrobky velké rozdíly. Z tohoto důvodu bych množství převyšující normu převedla do procentuálního vyjádření. Tato procenta by se sčítala a při překročení minimální hranice by získal pracovník měsíční



odměnu ve výši 500 Kč. Tento příplatek by získali zaměstnanci, jejichž měsíční vyrobené množství výrobků nad normu v procentuálním vyjádření překročí hranici 30 %.

Cílem těchto příplatků by bylo motivování zaměstnanců k vyšší výkonnosti. Obávám se, že v současné době zaměstnanci vyrobí nanejvýš normou daný počet kusů a nic navíc, jelikož nemají žádnou motivaci k navyšování výroby.

Tento návrh je pouze počátečním, při osvědčení tohoto systému bych zvažovala navýšení příplatkové částky. Zaměstnanci budou touto částku motivováni pouze na určitou dobu, poté bude zapotřebí navýšení částky, aby se jejich motivace obnovila. Pro firmu to budou relativně vysoké náklady navíc, ale věřím v to, že se tento návrh po určité době vyplatí a firma zvládne plnit více zakázek, čímž se zvýší i její zisk.

Výrobek	Normované množství	Skutečně vyrobené množství	Množství nad normu	Množství nad normu v %
A	42000	48000	6000	14,29
B	3500	3700	200	5,71
C	7000	8000	1000	14,29
D	26000	30000	4000	15,38
E	12000	11000	-1000	-8,33
F	58000	49000	-9000	-15,52
G	5000	5400	400	8,00
<b>Celkem</b>	<b>153500</b>	<b>155100</b>	<b>1600</b>	<b>33,82</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Příplatky za výrobu nad normu

## 10.2 Hodnocení pracovníků

Hlavní změnou by mělo být hodnocení pracovníků formálním způsobem, a to buď formou rozhovoru, nebo dotazníku. Doposud bylo hodnocení pracovníků ve firmě prováděno pouze občasným pozorováním, což dle mého názoru není dostačující. Hodnocení pracovníků je důležité pro zjištění spokojenosti zaměstnanců jak s prací, pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti, tak i se mzdou, zaměstnaneckými benefity atd. Hodnocení by mělo vést ke spravedlivému a objektivnímu odměňování a zvyšování mzdy a poskytování prémie dle skutečných zásluh. Hodnocení by mělo probíhat alespoň jednou za rok proto, aby byl zaznamenán postup jak ve spokojenosti zaměstnanců,

tak i jejich výkonnosti. Takto by hodnocení mělo přínos pro obě strany, zaměstnance i zaměstnavatele.

### 10.3 Zaměstnanecké benefity

Co se týče zaměstnaneckých výhod, také zde by bylo pár návrhů na změnu. V dotazníkovém šetření někteří zaměstnanci uvedli, že by jako zaměstnanecké benefity uvítali příspěvky na volnočasové a sportovní aktivity nebo na jazykové a jiné kurzy. Zaměstnanecké benefity mají zajistit větší spokojenost zaměstnanců ve firmě. Také mají vést k udržení kvalitních pracovníků a zároveň snížit jejich odchody z firmy.

Mezi zaměstnanecké benefity bych ve firmě zařadila:

- příspěvky nebo poukazy na sportovní a relaxační aktivity, jako je např. plavání, masáže, sauna a další;
- příspěvky na kulturní akce, např. na divadelní představení, kino, koncerty a přednášky;
- příspěvky na jazykové kurzy, a to převážně německého a anglického jazyka. Pevně v těchto jazycích jsou mnohé programy strojů. Zaměstnancům by to zlepšilo práci se stroji;
- příspěvky na penzijní připojištění. Tento benefit bych doporučila zajišťovat zaměstnancům, kteří ve firmě odpracovali alespoň 3 roky;
- příspěvky na vzdělávací kurzy, školení a semináře pro zvýšení vzdělání lidí ve firmě. Tyto kurzy, školení a semináře by se ovšem musely týkat oboru, ve kterém ve firmě pracují;
- vyplácení věrnostních bonusů po odpracování pěti let ve firmě.

## 11 ODCHODY ZAMĚŠTNANCŮ

Ve firmě je relativně velký problém s odchody zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla zjistit počty odcházejících zaměstnanců a jak dlouho jsou zaměstnání ve firmě, než odejdou. Tento problém jsem si dala jako sekundární cíl této práce. Jelikož většina zaměstnanců není spokojena s platovým ohodnocením, dá se předpokládat, že u většiny zaměstnanců bude právě mzda a lepší pracovní příležitost důvodem k odchodu z firmy.

Rok	Výpočet	Míra odchodů v %
2006	$(1/9)*100$	11,11
2007	$(6/19)*100$	31,58
2008	$(9/27)*100$	33,33
2009	$(3/24)*100$	12,50
2010	$(2/37)*100$	5,41
2011	$(8/46)*100$	17,39
2012	$(6/46)*100$	13,04
2013	$(6/48)*100$	12,50
2014	$(10/58)*100$	17,24
2015	$(16/71)*100$	22,54

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 22: Míra odchodů zaměstnanců z firmy ANC COMPONENTS s. r. o.*

V tabulce je názorně předvedena míra odchodů zaměstnanců od založení firmy v roce 2006. Až na roky 2007, 2008 a 2015 se tato míra pohybuje do 20 %. Firma by se měla zaměřit na celkovou spokojenost svých zaměstnanců a tím předcházet takové míře odchodů pracovníků. Odchody zaměstnanců jsou spojeny s náklady na hledání, získávání a zaučování nových zaměstnanců.

V následující tabulce je znázorněna míra přežití zaměstnanců ve firmě. Rozhodla jsem se pro tuto analýzu použít rozmezí let 2006–2010. Toto rozmezí jsem vybrala z důvodu jistoty, aby do analýzy byli zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří překonali 5. rok ve firmě. Nepoužívala jsem zaměstnance přicházející do firmy od roku 2011, protože není jasné, jak dlouhou dobu ve firmě vydrží.

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	77	40	32	28	27	22
Celkem	77	40	32	28	27	22
Průměrná míra přežití v %	100	51,95	41,56	36,36	35,06	28,57

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Míra přežití zaměstnanců ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o.

V tabulce je přehledně vidět, že nejvíce zaměstnanců odešlo v prvním roce po nastoupení do firmy. První rok ve firmě nevydrželo více než 48 % zaměstnanců. Mezi 1. a 5. rokem pak odešlo dalších více než 23 % zaměstnanců. Více než 28 % zaměstnanců ve firmě zůstalo. Dalo by se říci, že téměř polovina zaměstnanců přeživší 5. rok je stále zaměstnána ve firmě.

Index stability zaměstnanců ve firmě je přehledně znázorněn v tabulce, a to v jednotlivých letech od roku 2006, kdy byla firma založena. Stabilita zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 60–90 %. Tyto hodnoty jsou dle mého názoru relativně dobré.

Rok	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců s jedním a více roky v podniku	Výpočet	Index stability v %
2006	8	–	–	
2007	13	8	$(8/13)*100$	61,54
2008	18	12	$(12/18)*100$	66,67
2009	21	15	$(15/21)*100$	71,43
2010	35	21	$(21/35)*100$	60,00
2011	38	31	$(31/38)*100$	81,58
2012	40	36	$(36/40)*100$	90,00
2013	42	36	$(36/42)*100$	85,71
2014	48	39	$(39/48)*100$	81,25
2015	55	39	$(39/55)*100$	70,91

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Index stability zaměstnanců ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o.

Nejnižší index stability byl v roce 2010, další roky rostl a v roce 2012 byla stabilita nejvyšší a činila 90 %. Od roku 2012 stabilita každoročně klesá. Firma by měla udělat určitá opatření, aby pracovníci byli spokojenější a tím méně odcházeli z firmy.

Odchody zaměstnanců podle délky pracovního poměru jsou znázorněny v tabulce, a to v 6 skupinách, následně je vypočítaná míra odchodů pracovníků v procentech. Odchody zaměstnanců jsou rozděleny do skupin podle délky zaměstnání ve firmě, a to v rozmezí od několika dní až po 5 a více let. Někteří zaměstnanci vydrží ve firmě do první výplaty, ale někteří zaměstnanci buďto čekají na příhodnou pracovní příležitost, věří ve zlepšení, chtějí přečkat určité pro ně složité období nebo přetrvávají ve firmě do doby odchodu do starobního důchodu.

Zaměstnání	Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků v %
	0–3 měsíce	3–6 měsíců	6–12 měsíců	1–2 roky	2–5 let	5 a více let			
A	22	8	12	9	12	5	68	128	53,13
Celkem	22	8	12	9	12	5	68	128	53,13

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 25: Odcházející pracovníci dle délky zaměstnání*

V tabulce můžeme sledovat, že nejvíce zaměstnanců odchází v rozmezí 0–3 měsíce zaměstnání ve firmě. Dalšími obdobími, ve kterých zaměstnanci nejčastěji odcházejí z firmy, jsou období zaměstnání 6–12 měsíců a 2–5 let. Nejméně zaměstnanců pak odchází po pěti letech odpracovaných v podniku. Míra odchodů je závratná, činí více než 53 %.

V porovnání s dotazníkovým šetřením je důvodem odchodu zaměstnanců z firmy s největší pravděpodobností právě nespokojenost s výší mzdy, s nabízenými zaměstnaneckými benefity a úrovní zaměstnaneckého zázemí. Doporučila bych firmě zaměřit se právě na tyto skutečnosti a po několika letech zopakovat analýzu odchodů. Dále bych pro větší kvalitu zjištění důvodů k odchodům z firmy zavedla dotazníkové šetření, které by vyplňovali zaměstnanci podávající výpověď. Tyto dotazníky by měly informativní charakter a dle nich by firma mohla zlepšovat podmínky a tím i spokojenost zaměstnanců, kteří by měli tendenci zůstat ve firmě.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém odměňování a motivace pracovníků ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o., a to především na pozici seřizovače lisů. Na základě analýzy a dotazníkového šetření byly navrženy možné změny v tomto systému, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i částečnému řešení sekundárního problému s odchodem zaměstnanců.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část zkoumala podklady z odborné literatury týkající se daného tématu. Tato část se zabývala mzdou a jejími formami, odměňováním, motivací, zaměstnaneckými benefity a odchody zaměstnanců. Poznatky sepsané v teoretické části byly následně použity jako odborné podklady pro praktickou část.

V praktické části byla nejprve představena firma, stručně popsána její historie, činnost, kterou se zabývá, a také jakému výzkumu a vývoji se věnuje. Následně byl popsán a analyzován současný systém odměňování a motivace pracovníků ve firmě, zejména pak formou mzdy, poskytovanými zaměstnaneckými benefity a dalšími formami odměn a prémie. K získání informací o spokojenosti pracovníků především s tímto systémem bylo provedeno dotazníkové šetření u seřizovačů lisů a jako protiklad byl proveden rozhovor s personalistou firmy. Na základě údajů zjištěných analýzou systému odměňování a motivace a dotazníkovým šetřením bylo navrženo několik změn v příplatkovém odměňování zaměstnanců. První z návrhů byl zaměřen na odměny závislé na podílu na zisku jednotlivých lisů a další se zaměřoval na odměny odvíjející se od množství výrobků vyrobených nad normu. Dále pak bylo navrženo několik zaměstnaneckých výhod, které by, dle dotazníkového šetření, uvítali samotní zaměstnanci. Součástí práce je i několik dalších návrhů týkajících se především hodnocení zaměstnanců. Na konci práce byl řešen sekundární problém, a to četné odchody zaměstnanců z firmy. Tato problematika byla podložena výpočty a bylo navrženo několik možných příčin odchodů.

Cíle práce byly splněny a poznatky a návrhy budou společností dále využity. Provedená analýza a navrhované změny budou přínosem nejen pro firmu, ale také pro její zaměstnance.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4105-4.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 8072263080.
5. HÁJEK, Martin, 2006. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.
6. Jak motivovat zaměstnance: Maslowova pyramida potřeb, 2012. *Filosofie-uspechu.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/).
7. JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024713640.
8. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071793892.
9. KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
10. KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. Kvalita, 2016. *Ancomponents.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://ancomponents.cz/kvalita/>.
12. Mzda a mzdové formy, 2001. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>.

13. Profil, 2016. *Anccomponents.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://anccomponents.cz/profil/>.
14. Technologie, 2016. *Anccomponents.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://anccomponents.cz/technologie/>.
15. TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.
16. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8024704056.
17. URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
18. URBAN, CSC., doc. Dr. Jan, 2013. Motivace pracovníků. *Práce a mzda* [online]. 2013(2) [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41095v51823-motivace-pracovniku/>.
19. Vedení lidí a motivace, 2012. *Univerzita-online.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>.
20. Výzkumné, vývojové a inovační centrum, 2016. *Anccomponents.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://anccomponents.cz/vyzkumne-vyvojove-a-inovacni-centrum/>.
21. Výzkum a vývoj nové technologie přesného tváření za studena jako náhrada třískového obrábění, [2015]. *Informační systém výzkumu experimentálního vývoje a inovací* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do;jsessionid=06F384CE970D3D7816059C22B5013D2F?rowId=LF12009>.
22. Zákony online, 2016. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/uplne/#cast6>.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Model celkové odměny .....	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	22
Obrázek 3: Herzbergův dvoufaktorový model .....	23

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Finance projektu EUREKA .....	33
Tabulka 2: Podíl celkových uznatelných nákladů u jednotlivých firem .....	34
Tabulka 3: Výše podpory státního rozpočtu u jednotlivých firem .....	34
Tabulka 4: Věková struktura.....	37
Tabulka 5: Dosažené vzdělání .....	38
Tabulka 6: Odpracované roky ve firmě .....	39
Tabulka 7: Důvod výběru této firmy .....	40
Tabulka 8: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	41
Tabulka 9: Hodnocení pracovních vztahů .....	42
Tabulka 10: Důležitost pochvaly, poděkování a uznání .....	43
Tabulka 11: Vymezení hrubé mzdy .....	44
Tabulka 12: Spokojenost s platovým ohodnocením .....	45
Tabulka 13: Budoucí postup ve firmě.....	46
Tabulka 14: Vítané zaměstnanecké výhody .....	47
Tabulka 15: Motivující faktory .....	48
Tabulka 16: Změna ve firmě.....	49
Tabulka 17: Důvody k odchodu z firmy .....	51
Tabulka 18: demotivující faktory ve firmě .....	52
Tabulka 19: Prémie dle podílu na zisku lisů BRUDERER .....	56
Tabulka 20: Prémie dle podílu na zisku lisů FEINTOOL .....	56
Tabulka 21: Příplatky za výrobu nad normu .....	57
Tabulka 22: Míra odchodů zaměstnanců z firmy ANC COMPONENTS s. r. o.....	59
Tabulka 23: Míra přežití zaměstnanců ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o.....	60
Tabulka 24: Index stability zaměstnanců ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o.....	60
Tabulka 25: Odcházející pracovníci dle délky zaměstnání .....	61

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Věková struktura .....	38
Graf 2: Dosažené vzdělání .....	39
Graf 3: Odpracované roky ve firmě .....	40
Graf 4: Důvod výběru této firmy .....	41
Graf 5: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	42
Graf 6: Hodnocení pracovních vztahů .....	43
Graf 7: Důležitost pochvaly, poděkování a uznání .....	44
Graf 8: Vymezení hrubé mzdy.....	45
Graf 9: Spokojenost s platovým ohodnocením.....	46
Graf 10: Budoucí postup ve firmě .....	47
Graf 11: Vítané zaměstnanecké výhody .....	48
Graf 12: Motivující faktory.....	49
Graf 13: Změna ve firmě .....	50
Graf 14: Důvody k odchodu z firmy.....	51
Graf 15: Demotivující faktory ve firmě.....	52

**SEZNAM ROVNIC**

Rovnice 1: Míra odchodů .....	27
Rovnice 2: Index stability .....	27

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     Dotazník
- P II    Výrobky vyráběné na lisech FEINTOOL
- P III   Výrobky vyráběné na lisech BRUDERER

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Hana Kopčilová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku k mé bakalářské práci na téma Analýza systému odměňování a motivace pracovníků ve firmě ANC COMPONENTS s. r. o.

Tento dotazník je anonymní a bude použit pouze pro účely vypracování bakalářské práce.

Předem děkuji za vyplnění.

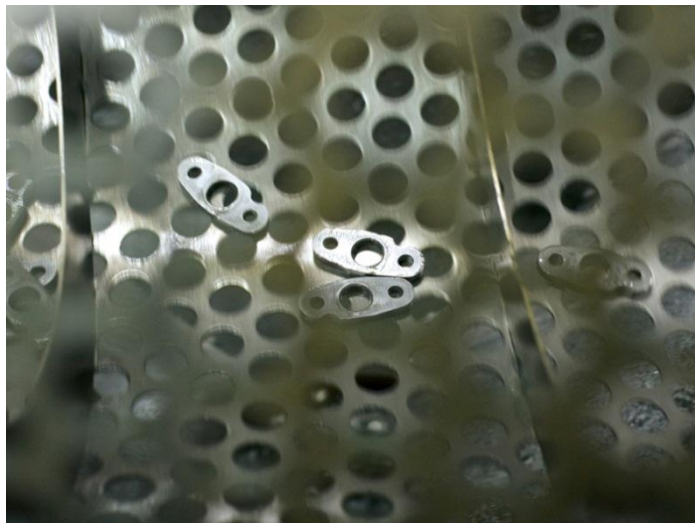
- 1) V jaké věkové skupině se nacházíte?
  - a) 18–25 let
  - b) 25–30 let
  - c) 31–40 let
  - d) 41–50 let
  - e) 51 a více let
  
- 2) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní
  - b) SŠ s výučním listem
  - c) SŠ s maturitou
  - d) Vyšší odborné vzdělání
  - e) Vysokoškolské
  
- 3) Kolik let pracujete ve firmě?
  - a) Do 1 roku
  - b) 1–3 roky
  - c) 3–6 let
  - d) 6–11 let
  
- 4) Proč jste se rozhodl pracovat v téhle firmě?
  - a) Dobré platové ohodnocení
  - b) Možnost kariérního růstu
  - c) Dobré jméno firmy
  - d) Jiné .....
  
- 5) Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve firmě?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne a z jakého důvodu .....
  - d) ne a z jakého důvodu.....
  
- 6) Jaké jsou ve firmě pracovní vztahy?

Ohodnoťte: **1** = výborné; **2** = spíše dobré; **3** = dobré; **4** = ne příliš dobré; **5** = špatné

  - a) Se spolupracovníky
  - b) S nadřízenými
  - c) S vedením firmy
  
- 7) Je pro Vás důležitá pochvala, poděkování a uznání?
  - a) Velmi důležité
  - b) Důležité
  - c) Ne příliš důležité
  - d) Nedůležité

- 8) Vymezte výši vaší hrubé mzdy?
- a) 15 tis. – 18 tis.
  - b) 18 tis. – 22 tis.
  - c) 22 tis. – 25 tis.
  - d) 25 tis. a více
- 9) Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? Pokud ne, jakou hrubou mzdu očekáváte dle Vašich zkušeností?
- a) Ano
  - b) Ne, .....
- 10) Jak si představujete budoucí postup ve společnosti ANC COMPONENTS s. r. o. (mzda, zkušenosti, vzdělání)?
- a) Vyšší mzda
  - b) Více zkušeností
  - c) Rozvoj vzdělání
- 11) Napadá Vás nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou byste ve firmě uvítali?
- 12) Vyberte 3 faktory, které Vás nejvíce motivují
- a) Pracovní podmínky (prostředí)
  - b) Finanční ohodnocení
  - c) Pracovní doba
  - d) Zaměstnanecké benefity
  - e) Zázemí pro zaměstnance
  - f) Pracovní vztahy
  - g) Možnost kariérního růstu
  - h) Jistota pracovního místa
- 13) Kdybyste mohli ve firmě cokoli změnit, co by to bylo?
- 14) Co by bylo důvodem k odchodu z firmy?
- 15) Co je pro Vás nejvíce demotivující?
- c) Pracovní podmínky (prostředí)
  - d) Finanční ohodnocení
  - e) Pracovní doba
  - f) Zaměstnanecké benefity
  - g) Zázemí pro zaměstnance
  - h) Pracovní vztahy

## PŘÍLOHA P II: VÝROBKY VYRÁBĚNÉ NA LISECH FEINTOOL



Zdroj: ancomponents.cz, © 2016



## PŘÍLOHA P III: VÝROBKY VYRÁBĚNÉ NA LISECH BRUDERER



Zdroj: ancomponents.cz, © 2016