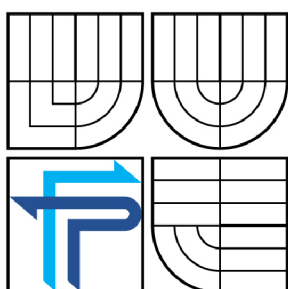




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## PROBLEMATIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI LDM, SPOL. S R.O.

ISSUE OF THE REMUNERATION SYSTEM IN THE COMPANY LDM, LTD.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVA DOLEČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Dolečková Iva**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Problematika systému odměňování ve společnosti LDM, spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**Issue of the remuneration system in the company LDM, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

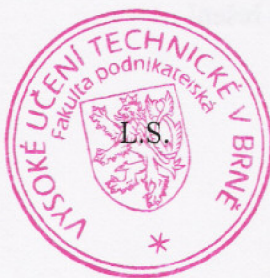
FOOT, M. a HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému odměňování v konkrétním podniku. Systém odměňování je velice důležitou součástí řízení celého podniku. Slouží jako účinný nástroj pro růst produktivity a k udržení dobrých zaměstnanců. Systém odměňování musí být zaměstnancům zcela jasný a musí k nim být spravedlivý. Na základě výsledků provedené analýzy vyhodnotím současný systém odměňování a posoudím, do jaké míry jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Z výsledků za pomoci dosažených znalostí doporučím změny, které zahrnu do současného systému odměňování.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the issue of the remuneration system in a particular firm. The remuneration system is a very important part of management of the whole company. It works as an effective instrument for a productivity increase and for retention of good employees in the company. The remuneration system must be clear and fair to the employees. I evaluate contemporary remuneration system on the basis of the results arising from the analysis, and I review the satisfaction of employees with it. From these results due to achieved knowledge I recommend changes that I include into the contemporary remuneration system.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, odměňování pracovníků, mzdové formy, spravedlivá mzda, pracovní motivace, zaměstnanecké vztahy.

## **Key words**

Human resources management, workers remuneration, wage forms, fair wage, work motivation, workers relationship.



## **Bibliografická citace práce**

DOLEČKOVÁ, I. *Problematika systému odměňování ve společnosti LDM, spol. s r.o.* .  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 65 s. Vedoucí  
bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 30. 5. 2008

---

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a konzultace během zpracovávání mé bakalářské práce. Dále děkuji také generálnímu řediteli společnosti LDM, spol. s r.o. za vstřícnost a za poskytnuté informace, které byly potřebné pro zpracování této bakalářské práce.



## OBSAH

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Hodnocení a odměňování .....	12
1.2 Systém odměňování .....	15
1.3 Mzdová teorie .....	17
1.3.1 Faktory podílející se na tvorbě mzdy.....	17
1.3.2 Funkce mzdy.....	18
1.3.3 Mzdové formy .....	19
1.3.4 Zaměstnanecké výhody .....	23
1.4 Souvislost motivace, stimulace a odměňování .....	26
1.5 Podniková kultura .....	28
1.5.1 Zaměstnanecké vztahy.....	29
1.5.2 Vliv odborů na řízení organizace a odměňování .....	31
2 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE .....	32
2.1 Charakteristika společnosti LDM, spol. s.r.o.....	32
2.1.1 Historie společnosti .....	33
2.1.2 Předmět podnikání.....	34
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	35
2.2 Struktura zaměstnanců společnosti LDM .....	36
2.3 Současný systém odměňování společnosti LDM .....	39
2.3.1 Zaměstnanci ohodnoceni časovou mzdou .....	40
2.3.2 Zaměstnanci – THP .....	41
2.3.3 Další složky odměn.....	41
2.4 Dotazníkové šetření .....	43

3	NÁVRHY NA ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH PŘÍNOS.....	51
3.1	Návrh změn v systému vyplácení prémieí.....	51
3.2	Zavedení dalších ročních odměň ..... 53	53
3.3	Zavedení hodnotících rozhovorů ..... 54	54
3.4	Zavedení pružného systému zaměstnaneckých výhod ..... 55	55
	ZÁVĚR .....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....	64
	PŘÍLOHY .....	65

## ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zaměstnanci jsou se svými znalostmi v dnešní době považováni za největší majetek podniku. Pokud chce být podnik úspěšný a chce obstát v dnešní celosvětové konkurenci, tak se bez kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců neobejde. Z tohoto důvodu si manažeři a vedoucí podniků uvědomili, že k tomu, aby byly lidské zdroje co nejefektivněji využívány, je třeba je řídit. **Oblast řízení lidských zdrojů** se tak stala nedílnou součástí personálního managementu.

Hlavními pilíři procesů řízení lidských zdrojů je **systém hodnocení a systém odměňování**. Je nutné říci, že oba tyto systémy jsou spolu navzájem úzce propojeny. Hodnocení zaměstnanců se řadí k velmi důležitým činnostem nadřízených pracovníků. Bývá považováno za nástroj, kterým je možné dosahovat plánovaných cílů podniku, podněcovat iniciativu a motivaci zaměstnanců a také slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců. Pokud je správně nastaveno, může pomoci zaměstnavateli při rozhodování o budoucí kariéře a rozvoji kvalifikace podřízených.

Systém odměňování je postaven na systému hodnocení. Do systému odměňování patří zcela jistě určení způsobu výpočtu mzdy zaměstnance, informace o možnosti získávání odměn a prémie a poskytování zaměstnaneckých výhod. Systém odměňování musí být zaměstnancům zcela jasný. Měli by být přesně informováni o tom, co má na výši odměny vliv. Systém odměňování slouží také jako účinný nástroj pro růst produktivity práce zaměstnanců. Pro udržení harmonických vztahů v podniku je nesmírně důležité, aby byl systém odměňování vnímán zaměstnanci jako spravedlivý. Má totiž značný dopad jak na pracovní výkon, tak na chování pracovníků.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je důležité nejen pro zaměstnavatele, ale i pro hodnoceného zaměstnance. Zaměstnanec jejich prostřednictvím získává zpětnou vazbu od svých nadřízených. Zjišťuje, zda se výsledky jeho práce shodují s představami a s očekáváním managementu podniku, a tedy, zda s ním podnik i do budoucnosti počítá.



**Cílem** mé bakalářské práce je navrhnout změny v systému odměňování tak, aby se zvýšil pracovní výkon zaměstnanců. Dále se pokusím navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců a následně pak ke zvýšení jejich spokojenosti i spokojenosti managementu podniku. Celý systém odměňování by se měl stát efektivnějším a měly by být eliminovány stávající problémy.

**Svou bakalářskou práci jsem rozdělila do tří základních částí.** V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky. Ty se týkají především metod hodnocení a odměňování a jejich vzájemného propojení, mzdové teorie, motivace a stimulace zaměstnanců a podnikové kultury.

Dílním cílem druhé části práce je analyzovat současný systém hodnocení a především systém odměňování v podniku. Zhodnotit, do jaké míry je funkční, zda připadá zaměstnancům srozumitelný, zda je dostatečně motivuje k práci, zda jsou s ním spokojeni a považují ho za spravedlivý. Tato analýza bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření v podniku. Druhá část obsahuje také charakteristiku výrobní společnosti LDM, spol. s.r.o.

Poslední část této práce bude založena především na vyhodnocení dotazníkového šetření. Budou zde uvedeny vlastní návrhy na změny v systému odměňování v podniku a jejich praktické využití. Právě prostřednictvím těchto návrhů a doporučení by mělo dojít ke splnění cílů bakalářské práce.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Provádění hodnocení a odměňování je jedním ze základních předpokladů pro efektivní řízení lidských zdrojů. Správně nastavené hodnocení a odměňování je základem pro odvádění dobrých pracovních výkonů a také pro řízení celého podniku. Velmi důležité je uvědomit si, co se od procesu hodnocení a odměňování očekává, a také učinit potřebné kroky k tomu, aby byla tato očekávání naplněna.

## 1.1 Hodnocení a odměňování

Hodnocení sehrává v odměňování nezastupitelnou úlohu. Tvoří základnu pro spravedlivou peněžní odměnu. Slouží vedoucím pracovníkům k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho dalším cílem je také zajištění rozvoje, zdokonalování lidí a tím i rozvoj celé společnosti. Slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Seřadí práce od nejsložitějších po nejméně složité.

Výsledky hodnocení jsou určeny k následujícím účelům<sup>1</sup>:

- zajištění objektivního odměňování zaměstnanců,
- plánování nezbytných personálních změn,
- zdokonalování profesní kvalifikace zaměstnanců,
- odstraňování zjištěných nedostatků zejména ve výsledcích práce zaměstnanců,
- zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti,
- zjištění problémů v pracovním procesu,
- nalezení řešení těchto problémů.

Metod hodnocení pracovníků existuje velké množství. Dělí se do dvou základních skupin, a to **neanalytické** a **analytické**. Mezi nejznámější neanalytické metody hodnocení práce patří:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 2002. Str. 21.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 541-555.

➤ **Metoda pořadí prací**

Jedná se o nejprimitivnější formu hodnocení. Tento postup spočívá ve vzájemném porovnávání prací a jejich uspořádání podle toho, jakou mají pro organizaci hodnotu.

➤ **Párové porovnání**

Zde se izolovaně porovnává každá práce jako celek s jinou prací. Podle významu, který je práci přidělen, dostane práce určitý počet bodů. Po ukončení všech možných párových porovnávání se body u jednotlivých prací sečtou a vytvoří se pořadí.

➤ **Klasifikační metoda**

Jedná se o nejobvyklejší přístup. Práce jsou zařazovány do stupňů v hierarchii pomocí porovnání práce jako celku s definicí určitého stupně a vybere se takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce odpovídá nejlépe.

Mezi analytické metody řadíme zejména bodovací metodu. Je založena na rozčlenění prací na faktory, které představují požadavky kladené danou prací na toho, kdo ji vykonává. Každému faktoru jsou přiděleny body podle míry, v jaké je tento faktor v dané práci obsažen. Bodové hodnoty se sčítají.

Dále se mezi nejpoužívanější analytické metody řadí<sup>3</sup>:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** (nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a specializovaných pracovníků).
- **Hodnocení na základě plnění norem** (nejčastěji se používá pro hodnocení výrobních pracovníků).
- **Volný popis** (tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal výkon hodnoceného pracovníka, zpravidla se postupuje podle předem zadaného seznamu položek).

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 172-184.



- **Hodnocení na základě kritických případů** (u této metody je třeba, aby byly vedeny záznamy pracovníka o případech, které se udály při vykonávání určité práce, přičemž takto shromážděné zápisy poté slouží pro vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance).
- **Hodnocení pomocí stupnice** (zde se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť, může se jednat se o množství práce, kvalitu práce, samostatnost, přesnost či ochotu).
- **Checklist** (informace týkající se výkonu zaměstnance a jeho pracovního chování se zaznamenávají do dotazníku).
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.**
- **Metoda BARS** (jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda tedy hodnotí chování, které je požadováno pro úspěšné vykonávání práce. Vychází z poznatku, že požadované pracovní chování má za následek i efektivní a správné vykonávání práce).
- **Hodnotící rozhovor.**

Volbě konkrétní metody hodnocení by mělo předcházet zvážení výhod a nevýhod jednotlivých přístupů. Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony dané země. Je třeba, aby z něj byly co nejvíce eliminovány prvky jakékoli diskriminace.

Systemy hodnocení by měly být pravidelně prověřovány. Lidé se naučili, jak s nimi manipulovat a jak systémy obcházet.

Další oblast problémů souvisí s osobou hodnotitele. Ve většině případů je hodnotitelem přímý nadřízený. To s sebou nese řadu výhod, např. bezprostřední nadřízený zná úkoly pracovního místa i práci svého podřízeného, zná zázemí pracovníka a může jeho práci ovlivňovat, jeho hodnocení je přijímáno jako hodnocení člověka, který dané práci rozumí. Mezi nevýhody se řadí např. nebezpečí subjektivní deformace – hodnotitelé mohou posuzovat práci podřízených podle míry, která odpovídá jejich vlastním schopnostem a představám, nedostatečná autorita nadřízeného.

## 1.2 Systém odměňování

Odměňování pracovníků se řadí mezi nejdůležitější činnosti, které souvisejí s řízením lidských zdrojů. Hlavním účelem odměňování je nalezení rovnováhy mezi zaměstnanci, jimi odvedenou prací a jejich spokojeností a mezi náklady, které vynaložil zaměstnavatel na výplatu mezd.

Pojem odměňování v sobě nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, nebo jiné formy peněžité odměny. Obsahuje také formální uznání, povýšení, odměny nepeněžitého charakteru a další zaměstnanecké výhody.

Vedle těchto hmatatelných odměn existují i tzv. odměny vnitřní. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí především se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z uznání okolí a dosahování pracovních cílů a kariéry. Takové odměny souvisí s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, názory, postoji hodnotami a normami.<sup>4</sup>

Každá organizace má k dispozici mnoho možností, jak své zaměstnance odměnit. Odměny mohou mít tedy peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na význam vykonávané práce, na výkon pracovníka. Odměna může nabývat také podoby veřejného uznání, zdokonalování mezilidských vztahů. Záleží pouze na konkrétní organizaci, jaké možnosti odměňování vybere.

Výše odměny, kterou pracovník obdrží, nezáleží pouze na něm a na zaměstnavateli, ale působí zde ještě vnější faktory. Může to být situace na trhu práce, struktura lidských zdrojů, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň zdanění, konkurence, úroveň odměňování v konkrétním odvětví a regionu.<sup>5</sup>

Odměňování v každé společnosti musí být v souladu s cíli a hodnotami organizace. Při vytváření systému odměňování musí být dodržovány určité zásady, a to zásada

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 236-237.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 239-240.

spravedlnosti, rovnosti, průhlednosti aj. V řízení odměňování je uplatňován přístup „celkové odměny“. Zdůrazňuje, že všechny stránky odměny by měly být chápány jako jediný logický celek, který je propojen s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplnění motivace, oddanosti, zájmu a rozvoje pracovníků. Celková odměna tedy v sobě zahrnuje jak odměny vnější, tak odměny vnitřní. Složky, které celková odměna obsahuje, jsou:<sup>6</sup>

- základní či pevná mzda,
- pevná či polopevná složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance,
- pohyblivá motivační, neboli výkonová složka,
- zaměstnanecké výhody, vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci.

### **Řízení odměňování podle typů pracovních pozic<sup>7</sup>**

Systém odměňování se bude zcela určitě lišit podle typu pracovní pozice. Tyto systémy můžeme rozdělit na:

- **Řízení odměňování ředitelů** - hlavními prvky odměňování ředitelů jsou základní plat (obvykle stanoven na základě vyjednávání dohodou), systémy bonusů (výplata bonusu je obvykle spojena s dosažením určité hranice zisku), nabídka akcií (motivace k efektivní práci).
- **Řízení odměňování pracovníků prodeje** - pro odměňování takové pracovní pozice neexistují zatím žádná pevná pravidla. Je zde však velké množství metod, ze kterých si organizace může vybrat (pouze plat, plat a provize, plat a bonus, pouze provize, dodatečné nepeněžní odměny).
- **Odměňování manuálních pracovníků.**

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 521.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 523-528.

### 1.3 Mzdová teorie

Česká legislativa obsahuje dva pojmy, které se váží k odměňování. Jedná se o **plat** a **mzdu**. Před rokem 2007 byly tyto dva pojmy upraveny zvláštními právními předpisy. Mzda byla upravena pouze zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě a plat byl upraven pouze zákonem č. 143/1992 Sb., o platu. Tento stav se však změnil k 1. 1. 2007, kdy jsou oba tyto pojmy upraveny v zákoníku práce.

Podle zákoníku práce platného od 1. ledna 2007 č. 262/2006 Sb., přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohod. Termíny mzda a plat nejsou totožné, ale je třeba mezi nimi rozlišovat.

**Platem** se podle zákoníku práce rozumí peněžité plnění, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace či školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství. Zaměstnanci jsou odměňováni podle vládou vydávaných tarifních tabulek, které zohledňují jejich kvalifikaci a praxi.

**Mzdou** se rozumí odměna zaměstnanci za vykonanou práci v soukromé sféře. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se sjednává smluvní mzda. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.

#### 1.3.1 Faktory podílející se na tvorbě mzdy

Velké množství manažerů a majitelů podniků je přesvědčeno, že odměny pracovníků by se měly odvíjet pouze od jejich výkonu. Pracovní výkon je ale většinou velmi obtížné změřit. V případě, že je pracovní výkon měřitelný, není mnohdy možné měřit všechny jeho složky. Je také zvykem, přihlížet při odměňování ke vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání pracovníka ve společnosti, pracovnímu chování a k reprezentaci společnosti mimo pracovní dobu a také k vytváření dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci. Pokud je odměna vázána pouze na výkon pracovníka, může se stát, že se budou pracovníci orientovat na množství práce na úkor její kvality.

Mzdotvorných faktorů existuje velké množství. Lze je však uspořádat a rozdělit do tří skupin podle jejich charakteru. Přehled jednotlivých mzdotvorných faktorů je přehledně uveden v následující tabulce.

*Tabulka č. 1 – Mzdotvorné faktory*

<b>Vklad pracovníka</b>	vzdělání, kvalifikace, dovednosti, zkušenosti, znalosti, kontakty, duševní schopnosti, fyzická kondice
<b>Charakteristiky pracovního procesu</b>	rozhodování, řešení problémů, odpovědnost, tvořivost, vliv na výsledky, vztahy k ostatním, komunikace, pečování, bystrost, obratnost, pracovní podmínky, používání věcí, využívání zdrojů, složitost, přesnost, spolehlivost
<b>Výstupy</b>	zisk, výkon, produktivita, kvalita, prodej

*Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>. Odměňování pracovníků - tvorba systému odměňování, mzdové faktory a hodnocení práce.*

### 1.3.2 Funkce mzdy

Právní úpravu odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích je možno posuzovat jako ucelenou, speciální a relativně samostatnou součást pracovního práva. Při posuzování z tohoto úhlu pohledu lze vytipovat zvláštní, speciální funkce, které mzda plní. Tyto zvláštní funkce mzdy působí převážně uvnitř pracovněprávních vztahů.

Při určitém zjednodušení lze za nejvýznamnější funkce mzdy považovat<sup>8</sup>:

➤ **Funkci alimentární** (sociální nebo též zabezpečovací)

Vyplývá ze skutečnosti, že mzda je rozhodujícím činitelem při zajištění potřebných životních nákladů zaměstnance, pracujícího v závislém, pracovněprávním vztahu. Naše platná právní úprava obsahuje několik zákonných garancí, jejichž smyslem je ochrana mzdy jako takové nebo ochrana její minimální výše.

<sup>8</sup> FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. Str. 263 – 268.

➤ **Funkci regulační**

Projevuje se na trhu práce v klasické podobě tržního mechanismu. Jestliže se v určitém období projeví z jakýchkoliv důvodů vyšší potřeba odborníků určité profese, začne působit tržní mechanismus převažující poptávky před nabídkou. Zvýší se nabízená mzda jako cena této konkrétní práce, stoupne zájem o uplatnění občanů v tomto oboru, dokud nenastane nasycení poptávky.

➤ **Funkci kompenzační**

Tu lze spatřovat v jejím působení v situaci, kdy má zaměstnanci kompenzovat, nahradit určité nevýhody, které z výkonu některých prací vyplývají. Může jít o práce mimořádně fyzicky či psychicky namáhavé, špinavé, odpudivé, vykonávané ve zdraví škodlivém nebo jinak rizikovém pracovním prostředí, v nepřetržitých nebo vícesměnných provozech, v noci nebo ve svátek, apod. Kompenzace bývá realizována formou příplatků, zvláštních odměn nebo přiznáním vyšších mzdových tarifů.

➤ **Funkci motivační či stimulační**

Je bezpochyby v zájmu zaměstnavatele, aby mzda byla poskytována takovým způsobem, aby zaměstnanci byli stimulováni k výkonům co nejvyšším a současně nejkvalitnějším. Výše či struktura mzdy by tedy měly být stanoveny tak, aby zaměstnance motivovaly k dosažení žádoucích kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, aby zaměstnanci byli na jejich dosažení hmotně zainteresováni. Rozdílné rozložení mezd mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich kvalifikovanosti, celkové odbornosti, výkonnosti, kvality a množství vykonávané práce je obecně nazýváno mzdovou diferenciací.

### **1.3.3 Mzdové formy**

Jedním z nejdůležitějších problémů, který musí podnik při vytváření systému odměňování řešit, je volba vhodné mzdové formy. Podnik se musí rozhodnout, zda bude platit pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy. Zde je třeba si uvědomit, že systém odměňování nebude vytvořen jednou pro vždy, ale že je

potřeba jej soustavně pozorovat, prověřovat a snažit se o zlepšení. Mezi základní mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce,
- mzdy za přínos,
- dodatkové mzdové formy.

### **Časová mzda**

Časová mzda je pravděpodobně tou nejpoužívanější mzdovou formou. Zaměstnavatelé ji používají především pro odměňování výkonu těch prací, jež není možno odměňovat na základě jiných hledisek než času výkonu práce. Zpravidla se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Časová mzda může existovat v čisté podobě, kdy se podle tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedení výkonu.<sup>9</sup> Taková podoba časové mzdy však nevyvíjí dostatečný tlak na výkon zaměstnance, proto se zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci. V poslední době dochází k návratu v používání časové mzdy i tam, kde se tradičně uplatňovala některá z pobídkových forem, zejména úkolová mzda. Je to důsledek zvýšené orientace na kvalitu výrobků, která by mohla utrpět, kdyby pracovníci usilovali o maximální množství odvedené práce. Stále častěji se do časové mzdy nebo platu zabudovávají prvky zohledňující vklad, přínos pracovníka v podobě jeho schopností.

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Pracovník je placen stanovenou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede, nebo podle stupně splnění stanoveného výkonu zaměstnancem. Pro úkolovou mzdu platí, že ji lze uplatňovat jen pro ty případy, kdy jsou vytvořeny takové podmínky, že zaměstnanec může svým chováním výši mzdy ovlivnit. Je vhodná pro odměňování dělnické práce.

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 266.

Podle závislosti mzdy na výkonu se úkolové mzdy dělí na úkolové mzdy s rovnoměrným průběhem a s diferencovaným průběhem.

V případě úkolové mzdy s diferencovaným průběhem je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Lze také penalizovat nedostatečné plnění normy výkonu, ale příliš často se to nepoužívá.<sup>10</sup>

### **Podílová (provizní) mzda**

Uplatňuje se většinou v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby (podílová mzda s garantovaným základem). Další variantou může být zálohovaná podílová mzda. Pracovník dostane měsíční zálohu, která je posléze odečtena od jeho provize.<sup>11</sup>

V poslední době se ve firmách, které používají k odměňování svých pracovníků podílovou mzdu, začíná objevovat fenomén, který poškozuje tyto pracovníky a zhoršuje jejich vztah k zaměstnavateli. Prodejci jsou svými zaměstnavateli nuceni kupovat ze svého drobné dárky a pozornosti pro své zákazníky a v řadě případů jejich zaměstnavatelé stanovují, jaké množství těchto předmětů mají v určitém období odebrat. Některé podniky se tak snaží přenášet část svých nákladů určených na zvyšování atraktivity jejich zboží nebo služeb na prodejce

### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce jsou vlastně odměnami za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník firmě zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Podnik zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, a tak očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 267.

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 268.



určitou pevnou částku. Po uplynutí předem dohodnutého období dojde k vyhodnocení dosažených výsledků. Mzdy za očekávané výsledky práce mají tři podoby:<sup>12</sup>

- Smluvní mzda
- Mzda s měřeným denním výkonem - v tomto případě má pracovník pevnou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován.
- Programová mzda  
Pracovník dostává pravidelnou pevnou částku po dobu plnění programu. Po splnění programu včas, v požadovaném množství a kvalitě, je pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda.

### **Mzdy za přínos**

Odměňování za přínos je v odměňování pracovníků určitou novinkou. Přínos pracovníka je dán jednak výsledky, kterých jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, kterých při dosahování výsledků využívá. Odměňování za přínos v sobě zahrnuje odměňování za výsledky (výkon) a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá. Jedná se o určitou kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkových mzdových forem existuje velké množství. Zpravidla se jedná o odměnu za výkon, nebo za zásluhy, popřípadě obojí. Velice často se používají pro zvýšení pobídkovosti časové mzdy. Mohou být vázány na individuální, ale také kolektivní výkon, mohou být jednorázové, či opakující se, mohou být použity jak u manažerských, tak u dělnických pozic. Mezi nejběžnější dodatkové mzdové formy patří:<sup>13</sup>

- **Odměna za úsporu času**  
Tato forma odměňuje pracovníka za odvedení žádoucího požadovaného množství práce za kratší dobu, než požaduje norma.

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 269.

<sup>13</sup> *Mzdové formy a zaměstnanecké výhody při odměňování pracovníků*. [online]. Převzato 23.1.2008.

- **Prémie**  
Mohou být jednorázové, jako odměna za mimořádný výkon, nebo se mohou periodicky opakovat se závislostí na odvedeném výkonu.
- **Osobní příplatek**  
Používá se pro k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných dobrých pracovních výsledků.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů**  
Tato odměna je odvozena buď od přírůstku zisku, nebo poklesu nákladů přímo souvisejících se zlepšovacím návrhem.
- **Podíly na výsledcích hospodaření**  
Vyskytuje se ve formě podílu na zisku, podílu na výnosu či podílu na výkonu.
- **Zaměstnanecké akcie**  
Podnik nabízí zaměstnancům ke koupi po určitou dobu akcie za určitou cenu, v závislosti na době zaměstnání v podniku a platu.
- **Scanlonův systém**  
Jedná se o prémie poskytnuté za prokazatelnou úsporu nákladů.
- **Příplatky**  
Mohou být povinné, nebo nepovinné (na dopravu do zaměstnání, na ubytování).

Na obrázku č. 1 na následující straně jsou uspořádány výhody a nevýhody jednotlivých mzdových forem.

#### 1.3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se považují za součást odměňování pracovníků. Většinou se neváží na výkon pracovníka, ale na funkci, dobu zaměstnání v podniku a k zásluhám. Pokud si organizace klade za cíl, aby měly výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, je třeba zjistit, o jaké výhody mají zaměstnanci zájem. Hlavním důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod je udržení vysoce kvalitních pracovníků v podniku, uspokojovat potřeby zaměstnanců, posilovat oddanost zaměstnanců vůči podniku.

Obrázek č. 1 – Výhody a nevýhody typů mzdových forem

	Časové mzdové formy	Zásluhové mzdové formy
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jednoduchost</li> <li>➤ administrativní nenáročnost</li> <li>➤ usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů</li> <li>➤ je srozumitelná pro pracovníky</li> <li>➤ vyvolává méně sporů a nespokojenosti</li> <li>➤ přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů</li> <li>➤ je administrativně levnější</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vede ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků</li> <li>➤ může vést ke zlepšení hospodářské situace podniku v případě, že se vyrobí a prodá více výrobků</li> <li>➤ může vést k vyšší spokojenosti pracovníků, protože jim poskytuje příležitost vydělat si více</li> <li>➤ více úkolů splněných v tomtéž čase a s tímtož zařízením snižuje náklady na jednotku výroby</li> <li>➤ může vést ke zvýšení pracovní morálky</li> <li>➤ může zlepšovat týmovou práci a zájem pracovníků na prosperitě organizace</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má jen omezený pobídkový účinek</li> <li>➤ umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků a na firmě</li> <li>➤ vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ systém se obtížněji zavádí a provádí</li> <li>➤ kontrola a měření individuálního, skupinového i firemního výkonu mohou být obtížné a časově náročné</li> <li>➤ může se objevit rivalita a z ní plynoucí konflikty</li> <li>➤ orientace na množství práce se může negativně odrazit v její kvalitě</li> <li>➤ obtížněji se odhadují a plánují mzdové náklady</li> </ul>

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/>. Mzdové formy a zaměstnanecké výhody při odměňování pracovníků

Existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, které můžeme rozčlenit do následujících kategorií:<sup>14</sup>

➤ **Penzijní systémy**

Všeobecně se považují za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Nejčastěji se jedná o důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou.

➤ **Osobní jistoty**

Do této kategorie se řadí výhody typu nemocenského, úrazového či životního pojištění, které posilují osobní jistoty pracovníka.

➤ **Finanční výpomoc**

Může se jednat o zaměstnanecké půjčky, ručení za půjčky, pomoc při koupi domu, slevy na zboží či služby produkované podnikem.

➤ **Osobní potřeby**

Nabídka nebo dotování dovolené, organizování dotovaných zájezdů, kulturní a sportovní aktivity.

➤ **Podnikové automobily a pohonné hmoty**

Tato výhoda je stále velmi oceňována i přes to, že jsou nyní automobily mnohem výrazněji zdaňovány.

➤ **Jiné**

Může se jednat o dotované stravování, mobilní telefony, úhrada telefonních výloh.

Jednou z možností poskytování výhod zaměstnancům je **pružný systém zaměstnaneckých výhod**<sup>15</sup>. Tento způsob odměňování bývá označován také jako kafeteria. Díky tomuto systému si může každý zaměstnanec v organizaci vybrat svou kombinaci odměn či výhod, která se bude pohybovat v rámci stanovených peněžních limitů. Pracovníci obdrží individuální přídavek, aby ho využili na zaměstnanecké výhody. Pružné systémy zaměstnaneckých výhod umožňují zaměstnancům, aby si sami podle svých potřeb zvolili, co chtějí. V systému kafeteria je zaměstnancům každý rok sděleno, z jakých výhod si mohou vybrat. Znamená to, že si vybírají z poukazů na

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 595-600.

<sup>15</sup> FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. Str. 290 – 291.

zboží, z dárků či dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody, a to životní pojištění, delší dovolenou nebo nadstandardní zdravotní péči.

Hlavním záměrem organizací při zavedení pružného systému je ušetřit peníze za výhody, o které pracovníci nemají zájem. Volitelný systém má pozitivní dopad na chování zaměstnance. Mají pocit, že jsou rovnoprávnější partneři, než při klasickém systému zaměstnaneckých výhod. Volitelný systém výhod má samozřejmě i svá negativa. Je administrativně mnohem náročnější než systém klasických výhod. Zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně a ponесou tak po určitou dobu důsledky svého nevhodného výběru. Výběr nelze totiž měnit průběžně, ale pouze v intervalech. Za špatný výběr budou obviňovat zaměstnavatele. To se může projevit také v jejich spokojenosti.

#### **1.4 Souvislost motivace, stimulace a odměňování**

Cílem všech organizací je dosáhnout, ale především udržet, trvale vysoký výkon zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle je třeba, aby byla v organizaci věnována zvýšená pozornost motivování lidí pomocí vhodných nástrojů. Důležité je rozlišovat pojem motiv od pojmu stimul. Motiv jako zdroj pracovního jednání v podobě potřeb, zájmů a hodnot je odvozen od vnitřního nastavení každého jedince. Stimul chápeme jako vnější pobídku k výkonu nebo k chování. Rozumí se jimi např. různé typy odměn, uvádí se většinou odměny peněžité povahy.

Teorie motivace zkoumá proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a jednají. V pracovní motivaci se v počátku jedná o vzbuzení zájmu, ochoty a chuti se aktivně účastnit na plnění činností, které jsou spjaté s cíli podniku. V zájmu komunikace mezi nadřízeným a podřízeným mají obě strany možnost vyjádřit se k tomu, co od sebe navzájem očekávají. Hodnotitel by měl dát prostor hodnocenému, aby zjistil, co je pro něj podstatné, jak chce dosahovat plnění svých cílů, jak chce růst v organizaci. Pokud zaměstnance chceme vhodně motivovat ke zvyšování výkonu, musí jim být poskytována zároveň pravidelná a odpovídající zpětná vazba.

Výsledky hodnocení jim musí být sděleny. Pak je umožněno, aby neúspěšné výsledky mohli ovlivňovat a odstranit tak třeba i nechtěné chování.<sup>16</sup>

Je velice důležité, aby byl zaměstnanec v práci spokojen. Spokojenost zaručuje příznivý postoj k práci, chování, které přispívá k úspěšnosti podniku. Spokojenost s prací je ovlivňována kvalitou řízení, sociálními vztahy a s úspěšností, či neúspěšností v práci. Spokojenost s prací se dá nejlépe zjistit pomocí anket. Ty mohou být realizovány prostřednictvím strukturovaných dotazníků, rozhovorů, využitím diskusních skupin.

K **motivaci** k práci vedou dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe. Znamená to, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede k naplnění jejich cílů. Tato motivace se označuje jako **vnitřní motivace**. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem (vedoucími) prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, atd. Zde se jedná o **motivaci vnější**.

Nejobvyklejší odměnou jsou peníze. Jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, tvrdí se ale, že jejich dostatek nezaručí trvalou spokojenost. Toto platí zejména u lidí s pevným platovým tarifem. Peníze nemotivují každého stejným způsobem. Za správných okolností mohou přinést pozitivní motivaci, zejména proto, že slouží jako hmatatelný nástroj uznání. Lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tak je možná nebudou plnit dobře.

Špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Je potřeba vytvořit takový systém, který bude vnímán jako spravedlivý a slušný. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s množstvím odpovědnosti.

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 219.

Mezi nejznámější a nepoužívanější **teorie motivace**<sup>17</sup> patří:

➤ **Teorie instrumentalisty**

Je založena na tvrzení, že odměny či tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali, nebo nechovali nežádoucím způsobem. Pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázané s jeho výkonem.

➤ **Teorie zaměřené na obsah**

Zaměřuje se obsah motivace. Tvrdí, že je třeba uspokojit potřeby, které ovlivňují chování. Např. Maslowova hierarchie potřeb. Ta říká, že každého člověka lze vyjádřit v pyramidě. Nejdříve jsou uspokojovány základní fyziologické potřeby (kyslík, potrava, voda, sex) a poté následují další potřeby jako potřeba jistoty a bezpečí (ochrana proti nebezpečí), sociální potřeby (láska, přátelství) a potřeby uznání (stabilní a pevné hodnocení sebe sama) až k potřebám seberealizace.

➤ **Teorie zaměřené na proces**

Zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí se vnímáním spravedlnosti. Např. expektační teorie (očekávání, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku), teorie cíle (motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou stanoveny náročné specifické cíle, důležitá je účast jedinců na stanovování cíle), teorie spravedlnosti (zabývá se tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází).

## 1.5 Podniková kultura

Podnikovou kulturu tvoří soustava hodnot, norem, přesvědčení a myšlenek, postojů a domněnek, která nebyla nikde zformulována, ale lidé v organizaci se jí řídí. Kultura vyjadřuje, jak by se lidé měli chovat. Hodnoty v podnikové kultuře pomáhají určit, co je dobré, co je důležité a co nežádoucí.

---

<sup>17</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 221-228.

Vlastníci podniku či manažeři nevěnují často patřičnou pozornost formování odpovídající podnikové kultury. Setrvávají na mocenské kultuře, což může vést k chování zaměstnanců, které je v rozporu se zájmy podniku. Všeobecně platí, že podniková kultura musí vycházet z mravní kultury podnikatelů a korespondovat s ní.

### 1.5.1 Zaměstnanecké vztahy

Při jakémkoli kontaktu v lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy. Ty mohou být jak vyloženě pozitivní, tak i negativní. Vztahy vznikají mezi lidmi tedy i v souvislosti s vykonáváním práce. Může se jednat o vztahy formální, nebo o vztahy neformální, které jsou upravovány nejrůznějšími pravidly.

Pracovní vztahy se dají rozčlenit do následujících skupin:<sup>18</sup>

➤ **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti**

Je důležité, aby na vztahu k veřejnosti záleželo všem pracovníkům v organizaci. Aby se všichni snažili dosáhnout společného cíle, a to, spokojenosti zákazníka. V mnohých organizacích na tomto cíli záleží pouze těm pracovníkům, kteří se se zákazníky a veřejností přímo setkávají.

➤ **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**

Do pracovního vztahu vstupuje jedinec v okamžiku, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnání. Ve chvíli, kdy je uchazeči nabídnuta konkrétní pracovní pozice, dochází k vytváření pracovní smlouvy. Ta musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti. Pro pracovní vztahy tohoto charakteru jsou důležité jak okolnosti, doprovázející vznik a změnu pracovního poměru, tak i jeho ukončení. Se zaměstnancem je třeba vždy jednat slušně. Chování organizace může ovlivnit vztahy i s těmi pracovníky, kteří zůstávají.

➤ **Vztahy mezi spolupracovníky**

Patří k nejdůležitějším na pracovišti. V nepříjemném a nepřátelském kolektivu spolupracovníků, se nikdo necítí dobře. Zaměstnanci nejsou spokojeni a nemají z práce radost, což může vést mimo jiné i k poklesu jejich výkonnosti.

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1998. Str. 281-290.



➤ **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**

Zaměstnanecké sdružení slouží k ochraně práv zaměstnanců. V České republice jsou zaměstnanecká sdružení upravena v Zákoníku práce. Aby byly vybudovány dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, je dobré, aby se zaměstnavatel na odbory obracel se žádostí o názor či stanovisko. Pokud v organizaci fungují odbory, je pro manažery výhodné, pokud je v nich organizována většina zaměstnanců. Při vyjednávání je možné takto předejít konfliktům mezi tou částí zaměstnanců, kteří v odborech jsou, a mezi těmi, kteří se nestali členy odborů.

➤ **Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem**

Nejčastější zaměstnanecká sdružení jsou odbory. Slouží k obraně práv a zájmů zaměstnanců ve společnosti. Tento svůj úkol uskutečňují především v rámci kolektivního vyjednávání. Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu, která je dohodnutá oběma stranami. Díky kolektivním smlouvám se mohou i zaměstnanci určitým způsobem podílet na řízení a rozhodování v organizaci

➤ **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**

Je třeba, aby všichni účastníci pracovních vztahů v organizaci znali svá práva, ale především povinnosti. Nadřízení pracovníci by měli být zdatnější, co se týká vědomostí, ale také zkušeností v oboru, než jsou jejich podřízení. Měli by mít dostatečnou přirozenou autoritu. Neměli by však svého postavení zneužívat. Toto se stává zejména v případech, kdy se nadřízený bojí, že pokud dá podřízenému šanci a nechá ho růst, tak bude profesně přeskočen a sesazen ze své pozice. Proto dochází k častému potlačování potenciálu u podřízených.

➤ **Vztahy mezi pracovními kolektivy**

Pracovní kolektivy by mezi sebou měly spolupracovat. Vedoucí těchto kolektivů by měli zajišťovat potřebnou komunikaci. Měli by se snažit společně o dosažení požadovaných cílů, ne si práci vzájemně komplikovat tím, že spolu nebudou spolupracovat.

### 1.5.2 Vliv odborů na řízení organizace a odměňování

Řízení podniku do jisté míry závisí i na tom, jestli zde **fungují odbory**. Mezi odbory a manažery podniku mohou být různé vztahy. V ideálním případě se bude management snažit s odbory vycházet. Pokud mezi nimi panuje nepřátelství, vždy to vede k oboustrannému neúspěchu. Vždy zde existují rozdílné pohledy na věc. Musí však být na obou stranách snaha vyhnout se zbytečným konfliktům a dojít k rozumnému kompromisu bez kolektivních protestních akcí. I když se v dnešní době od odborů upouští, některé organizace je stále zachovávají, zejména kvůli zavedenému komunikačnímu kanálu, kde se vyřizují stížnosti a projednávají disciplinární záležitosti. Management se tím alespoň nemusí zabývat. Pokud by došlo ke zrušení odborů v takové organizaci, musel by tyto komunikační kanály zajistit sám management, což by pravděpodobně přineslo další náklady. Co se týče odměňování, mzdy jsou strnulější, nejsou zde velké rozdíly mezi pracovníky, mzdy často neodpovídají podmínkám na trhu. Úroveň odměňování byla stanovována na základě dohody mezi odbory a organizací.

Ve většině nově vznikajících organizací **odbory neexistují**.<sup>19</sup> Zaměstnanecké vztahy mají bez přítomnosti odborových organizací tyto charakteristiky:

- Zaměstnanecké vztahy jsou manažery považovány za lepší, než v organizacích, kde odbory působily.
- Nevyskytovaly se téměř žádné stávky.
- Úroveň odměňování byla stanovována výhradně managementem.
- Rozdíly v odměňování byly výraznější, více závislé na situaci na trhu.
- Zaměstnanecké vztahy byly mnohem méně formální.
- V otázkách organizace práce rozhodovali manažeři zcela svobodně.
- Pracovní síly byly využívány flexibilněji.

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. Str. 639-643.

## **2 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE**

Tato kapitola je zaměřena především na analýzu současného systému odměňování. Pro dokreslení celkové situace uvádím také základní údaje o společnosti, sortiment výroby a služeb a historii.

### **2.1 Charakteristika společnosti LDM, spol. s.r.o.**

Společnost LDM, spol. s.r.o. (dále jen LDM) sídlí na Litomyšlské ulici v České Třebové. Byla založena společenskou smlouvou ze dne 25. března 1994. Vznikla zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci Králové.

LDM je společností s ručením omezeným. Statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatele: Ing. Vlastimil Dytrt

Ing. Vladimír Marek

Jménem společnosti jsou oprávněni jednat navenek a podepisovat za ni jednatele společnosti, a to každý samostatně. Oba společníci jsou rovněž ovládajícími osobami společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s., Tuřanka 115, Brno - Slatina.

Základní kapitál společnosti je v obchodním rejstříku zapsán ve výši 36 000 000 Kč a je splacen v plné výši.

#### **Spolupráce s odbory**

V podniku nepůsobí žádné odbory. Vedení se snaží založit vztahy mezi ním a zaměstnanci na vzájemné důvěře a spolupráci. Pokud má někdo ze zaměstnanců jakýkoli problém, může ho jít vyřešit buď ke svému nadřízenému, nebo k vyššímu vedoucímu pracovníkovi, či až ke generálnímu řediteli. Ti se společně s ním snaží problém vyřešit.

### 2.1.1 Historie společnosti<sup>20</sup>

Společnost LDM spol. s r.o. byla založena třemi společníky v polovině roku 1991. Od samotného vzniku je zaměřena na výrobu průmyslových armatur. Hlavním předmětem činnosti byl zpočátku nákup a prodej regulačních ventilů SRV. Paralelně se však intenzivně pracovalo na vývoji vlastních výrobků. V roce 1992 se společnost poprvé představila odborné veřejnosti na veletrhu v Brně, kde měla svoji premiéru řada třicestných mosazných ventilů, která se brzy stala nejznámějším a nosným výrobkem podniku.

Za uvedení nové řady obdržela společnost na veletrhu v Brně 1994 Zlatou medaili. V té době měla pouhých 50 zaměstnanců. Došlo k zakoupení nových technologií a prvních CNC strojů, na Slovensku byla založena první dceřiná společnost.

V polovině roku 1995 učinilo vedení společnosti 2 zásadní rozhodnutí, která ovlivnila budoucí rozvoj LDM. Prvním bylo vybudování systému zajištění jakosti dle mezinárodního standardu ISO 9001 a druhým rozhodnutím bylo připravit nabídku na nákup části likvidované Armaturky (Sigmy) Česká Třebová. V závěru roku se pak podařilo odkoupit rozhodující část nemovitostí.

Roku 1996 společnost představuje nové vysokotlaké regulační ventily s vícestupňovou redukcí tlaku, vstříkovací ventily a redukční stanice. V roce 1997 má už přes 200 zaměstnanců.

Vzniká společnost LDM servis a zakládají se nové dceřiné společnosti v Polsku, Bulharsku a Německu. Roku 2000 podnik představuje zcela novou regulační techniku v oblasti vytápění a na trh je uveden první výrobek LDM pro oblast klimatizace a vzduchotechniky se jménem COMAR line. Rozšířila i oblast poskytovaných služeb- chemické niklování, galvanické mědění, cínování, stříbření, zinkování, výroba kalibrů a ostření nástrojů. Od této doby podnik představuje každým rokem nové a lepší výrobky.

---

<sup>20</sup> LDM, spol. s r.o. [online]. Převzato 1.2.2008.

## 2.1.2 Předmět podnikání

Spektrum podnikatelské činnosti LDM je velmi široké. Podnik se orientuje převážně na výrobu průmyslových armatur. Provádí však i mnoho dalších, oborů příbuzných činností, k nimž patří:

- práce konstrukční a vývojové,
- výroba a údržba průmyslových armatur,
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických,
- zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí,
- kovoobráběčství,
- nástrojařství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba a prodej software,
- projektová činnost ve výstavbě,
- galvanizérství.

Na následujícím seznamu je uveden **výrobní sortiment** podniku. Největší podíl tvoří výroba ventilů různého typu.

Regulační ventily a havarijní uzávěry

- Ventily řady RV 10x, RV 113, COMAR line, BEE line, 200 line, RV 50x, RV 70x, RV 80x, RS 502, RS 702, řada G.

Redukční ventily

- Ventily RD 10x V.

Regulátory diferenčního tlaku

- Ventily RD 10x D a RD 122 BEE line.

Uzavírací ventily

- Ventily UV xx6 a V 46.

Pojistné ventily a příslušenství

- Ventily SiZ 1508, PV 1509, řídicí přístroj RP 5330, dálková signalizace.

Speciální armatury a příslušenství

- Ventily pro jadernou energetiku (RV 501 NA, A10), vstřikovací hlavice (VH, VHP), chladič páry, kulové kohouty, časovací jednotka, filtry přírubové.

Podnik svým zákazníkům nabízí také široký **sortiment služeb**.

Technologie povrchových úprav

- chemické niklování
- galvanické mědění
- galvanické cínování
- galvanické stříbření
- galvanické zinkování

Výroba kalibrů

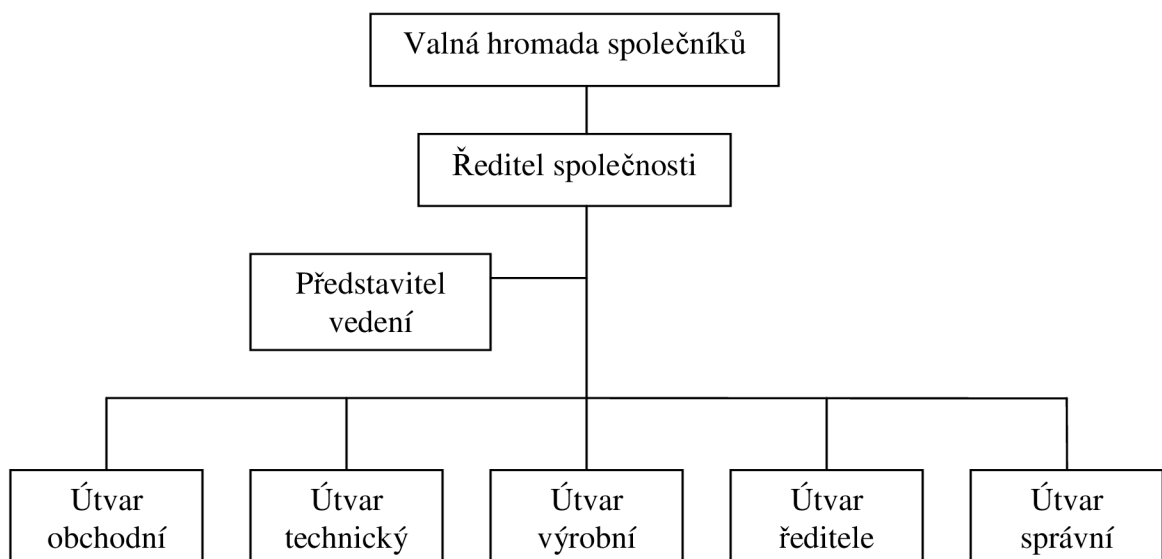
Ostření nástrojů

### 2.1.3 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků, členem valné hromady je každý společník společnosti. Ředitele jmenuje a odvolává valná hromada společníků.

Vrcholové vedení společnosti tvoří ředitel společnosti, technický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel a vedoucí správního útvaru.

*Schéma č. 1 – Organizační struktura podniku*

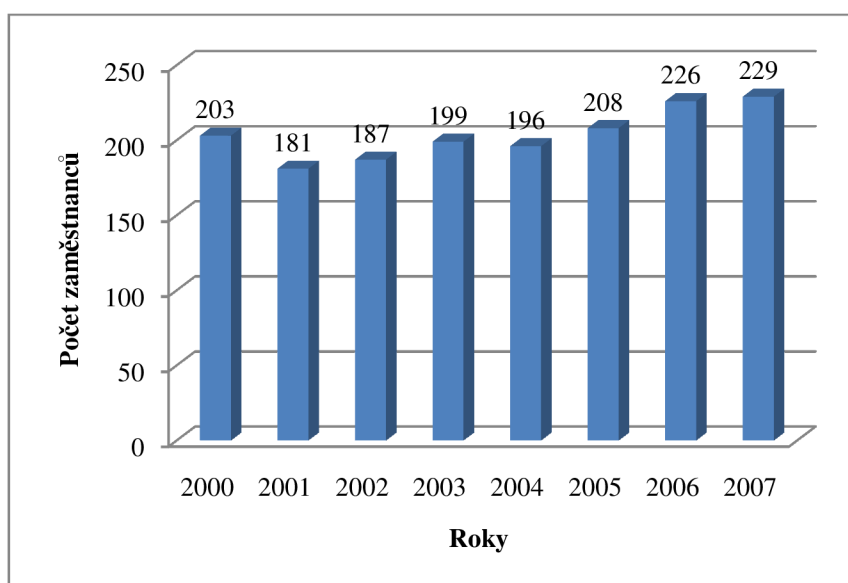


*Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.*

## 2.2 Struktura zaměstnanců společnosti LDM

Podnik v posledních letech nezaznamenal žádný dynamický nárůst, či pokles počtu zaměstnanců. Od roku 2000, kdy jich bylo v podniku zaměstnáno 203, do roku 2007 došlo k výkyvům mezi hodnotami 180 až 230 lidí. V roce 2007 bylo v podniku zaměstnáno 229 lidí. Podnik neplánuje v následujících letech počet zaměstnanců výrazně zvyšovat. Na následujícím grafu je uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000 až do roku 2007.

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 až 2007



Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.

Tabulka č. 2 a graf č. 2 na následující straně uvádí rozvrstvení zaměstnanců do jednotlivých věkových kategorií. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 31 – 50 let.

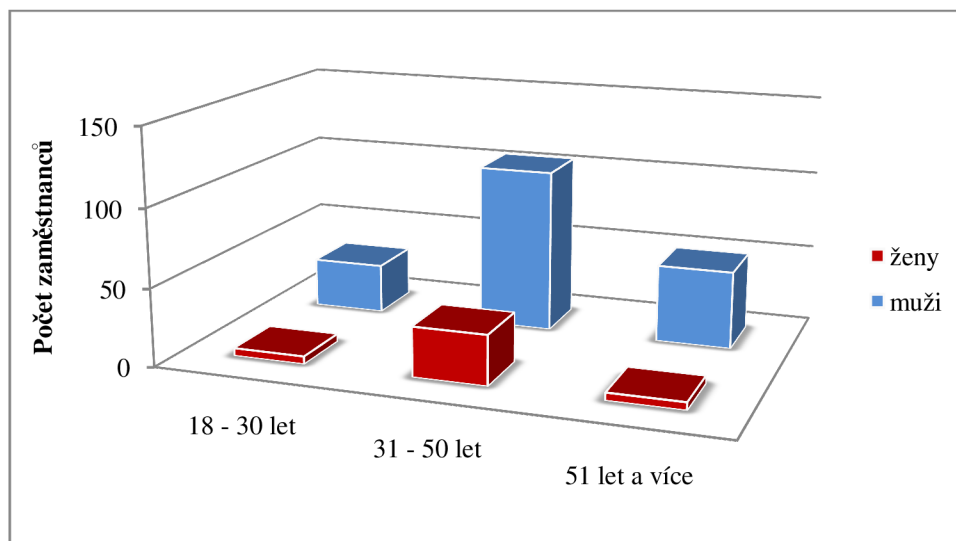
Největší zastoupení mají tedy muži, a to v kategorii 31 – 50 let a následně v kategorii 50 let a více. Velký počet mužů nad 50 let by mohl podniku v budoucnu způsobit potíže. Je třeba se snažit této hrozbě předejít a už nyní zaučovat mladší zaměstnance, kteří budou schopni je nahradit. Nejvíce žen spadá v podniku také do kategorie 31 – 50 let.

Tabulka č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých věkových kategoriích

	18 - 30 let	31 - 50 let	51 let a více
ženy	5	32	5
muži	32	105	50

Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.

Graf č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.

Tabulka a graf č. 3 na následující straně popisují strukturu zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání. V podniku převažují především vyučení pracovníci a dost početně je zastoupena také skupina se středoškolským vzděláním s maturitou.

Jak můžeme vidět, největší podíl tvoří muži se středoškolským vzděláním bez maturity, dále pak muži se středoškolským vzděláním s maturitou. Tento stav je způsoben tím, že podnik zaměstnává mnoho pracovníků ve výrobě a na montáži, kde vzhledem k náplni práce není vyšší vzdělání nutné. Mnohdy se stává, že jsou do podniku přijímáni pracovníci, ať už s maturitou nebo bez, kteří nedosáhli vzdělání v potřebném oboru. Takoví pracovníci jsou v podniku zaučeni, případně si mohou po určité době vzdělání v oboru doplnit.



U žen převažuje skupina se středoškolským vzděláním s maturitou.

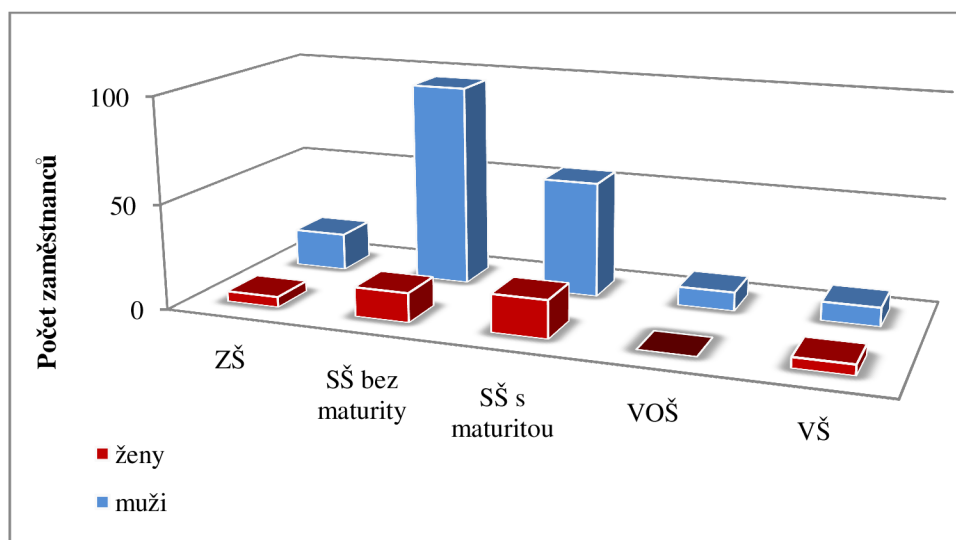
Podnik nemá velký podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Vzhledem k charakteru výroby a mnohdy náročné fyzické práci je podíl žen v podniku velmi malý. Ženy v podniku obsazují především administrativní pozice.

Tabulka č. 3 – Struktura zaměstnanců podle vzdělání

	ZŠ	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	VOŠ	VŠ
ženy	5	14	18	0	5
muži	18	96	55	9	9

Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.

Graf č. 3 – Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.

## 2.3 Současný systém odměňování společnosti LDM

Řízení lidských zdrojů a činnosti s ním související jsou obsaženy v interním dokumentu společnosti LDM **Řízení lidských zdrojů**. Činnost podniku je zastřešena certifikátem ISO 9001:2001. Z tohoto důvodu musejí být všechny interní dokumenty zpracovány v souladu s touto normou, a to i pokud se přímo netýkají systému řízení jakosti. Jsou zde uvedena ustanovení týkající se výběru nových zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a také jejich hodnocení.

Vzhledem k charakteru výroby a k množství zakázek pracují někteří pracovníci v určitých obdobích i v **třísměnném provozu**. Jedná se především o útvar výroby, a to v letních měsících. Odvětví výroby, kterým se podnik zabývá, podléhá alespoň z části sezónním výkyvům. V letních měsících přibývají zejména zakázky, které se týkají termoregulační techniky. Opravy, údržba či zavádění nové techniky v této oblasti je totiž v zimě velice obtížné.

Společnost LDM, spol. s.r.o. zaměstnává pracovníky různých profesí. Pracují zde zaměstnanci na vysokých manažerských postech, pracovníci prodeje a ekonomického oddělení, pracovníci v informačních technologiích, vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů, obráběči kovů, seřizovači, elektrikáři, svářeči, brusiči, skladníci, pracovníci montáže a pracovníci údržby.

Všichni zaměstnanci jsou pro účely výpočtu mzdy rozděleni do dvou skupin, a to skupiny A a skupiny B. Výpočet mzdy zaměstnanců jednotlivých kategorií se provádí na základě interního dokumentu **Rozhodnutí ředitele**. Tento dokument je ředitelem vydáván vždy na každý nový kalendářní rok. Uvádí se v něm, z jakých složek se mzdy skládají a na jaké odměny či příplatky mají zaměstnanci nárok a také rozpis výplatních termínů na daný rok.

### 2.3.1 Zaměstnanci ohodnoceni časovou mzdou

Do **kategorie A** jsou zařazeni všichni zaměstnanci podniku vykonávající práci, která je ohodnocena **časovou hodinovou mzdou**. Tito zaměstnanci mají nárok na:

- **Základní mzdu** – vypočte se z odpracovaných hodin a časové mzdy, která je uvedena v platovém výměru.
- **Příplatek za práci přesčas** – činí 25% z průměrné mzdy.
- **Příplatek za práci ve dnech státem uznaných svátků** – činí 100% z průměrné mzdy, pokud nebude poskytnuto náhradní volno s náhradou mzdy.
- **Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí** – 6 Kč/hodinu.
- **Příplatek za práci o sobotách a nedělích** – činí 50%, příplatek nenáleží, pokud vznikne zároveň nárok na příplatek za práci ve svátek.
- **Příplatek za práci v odpolední směně (14 – 22 hodin)** – činí 15% základní mzdy.
- **Příplatek za práci v noci (22 – 6 hodin)** – činí 25% základní mzdy.

Tyto složky mzdy jsou vypláceny na základě evidence pracovní doby.

Zaměstnanci může být při dobrých pracovních výkonech a současně **měsíční fakturaci vyšší než 25 mil. Kč bez DPH (za prodej výrobků a služeb)** vyplacena složka mzdy závislá na výši měsíčního plnění plánu a na osobním koeficientu (*k*) pracovníka, dále jen SMZ1. Ta se vypočte podle vzorce:

$$SMZ1 = \text{základní mzda} \times k \quad (1)$$

Zaměstnanci může být při dobrých pracovních výkonech a současně **měsíční fakturaci vyšší než 40 mil. Kč bez DPH (za prodej výrobků a služeb)** vyplacena složka mzdy závislá na výši měsíčního plnění plánu a na osobním koeficientu (*k*) pracovníka, dále jen SMZ2. Ta se vypočte podle vzorce:

$$SMZ2 = \text{základní mzda} \times 0,5k \quad (2)$$

Výše koeficientu se pohybuje u řadových pracovníků mezi 13 – 40%, u vyšších pozic a manažerů až kolem 60%.

### 2.3.2 Zaměstnanci – THP

Do **kategorie B** jsou zařazeni všichni zaměstnanci, vykonávající práci, která je ohodnocena časovou měsíční mzdou. V podniku se pro tyto zaměstnance používá označení THP – technickohospodářský pracovník. Tito zaměstnanci mají nárok na **základní měsíční mzdu**, která je uvedena v mzdovém výměru. V odůvodněných případech má zaměstnanec nárok na příplatek za práci ve zdraví škodlivém prostředí, případně i za práci v noci, ve svátek nebo za práci přesčas. Tyto příplatky se poskytují ve výši jako u kategorie A. Mzda je vyplácena podle evidence pracovní doby.

Zaměstnanci může být při dobrých pracovních výkonech a současně **měsíční fakturaci vyšší než 25 mil. Kč bez DPH (za prodej výrobků a služeb)** vyplacena složka mzdy závislá na výši měsíčního plnění plánu a na osobním koeficientu ( $k$ ) pracovníka, dále jen SMZ1. Ta se vypočte podle vzorce:

$$SMZ1 = \text{základní mzda} \times k \quad (3)$$

Zaměstnanci může být při dobrých pracovních výkonech a současně **měsíční fakturaci vyšší než 40 mil. Kč bez DPH (za prodej výrobků a služeb)** vyplacena složka mzdy závislá na výši měsíčního plnění plánu a na osobním koeficientu ( $k$ ) pracovníka, dále jen SMZ2. Ta se vypočte podle vzorce:

$$SMZ2 = \text{základní mzda} \times 0,5k \quad (4)$$

### 2.3.3 Další složky odměn

Bez ohledu na zařazení do skupiny A, či B může zaměstnanec při dobrých pracovních výkonech dostat ještě **odměnu od nadřízeného**. Tato odměna může dosahovat až 20% ze základní mzdy. Tyto odměny lze získat na základě následujících skutečností:

- snaha,
- velké množství vyrobených výrobků,
- minimální množství zmetkových,
- včasný příchod na pracoviště.

## Roční odměna

Zaměstnanci v podniku mají po splnění kritérií také nárok na roční odměny. V podniku se vyplácí dva typy ročních odměn. První kategorie se odvíjí od absence během pracovní doby. Druhá se potom odvíjí od výsledku hospodaření.

Zaměstnanci mají nárok, bez rozdílu kategorie, na **roční odměnu** ve výši 12 000,- Kč za podmínky, že jeho celková absence v řádné pracovní době nepřekročí 8 pracovních dnů v období vždy 1. 12. – 30. 11. Odměna se snižuje podle pravidel uvedených v následující tabulce.

Tabulka č. 4 – Pravidla pro snižování roční odměny

Absence nad – do (dny)	Odměna (Kč)
do 8 dnů	12.000,-
nad 8 do 10 dnů	9.600,-
nad 10 do 12 dnů	7.200,-
nad 12 do 14 dnů	4.800,-
nad 14 do 16 dnů	2.400,-
nad 16 dnů	0,-

*Zdroj: interní materiály společnosti LDM, spol. s.r.o.*

Po zjištění výsledku hospodaření ve společnosti je zaměstnancům vyplácena roční odměna, která závisí právě na jeho výši a na výši dalších ukazatelů, jako jsou tržby nebo zisk. Výše této roční odměny může dosáhnout až jednoho měsíčního platu.

## Zaměstnanecké výhody

Podnik nabízí svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých výhod. To, na které výhody má konkrétní zaměstnanec nárok, se odvíjí jak od jeho pracovní pozice, tak od jeho výkonů.

Výhody, které mohou zaměstnanci využívat, jsou následující:

- Zaměstnanci mají možnost čerpat **1 týden dovolené navíc**.
- Podnik jim hradí **příspěvek na stravování** v nejvyšší možné výši 55%.

- Zaměstnanci mají možnost po pracovní době, a pokud to předem ohlásí, využívat stoje a zřízení ve firmě k tomu, aby si vyrobili cokoli pro vlastní potřebu.
- Podnik platí zaměstnancům **životní pojištění a penzijní připojištění** – jsou stanovena tři pásma výše příspěvků, do kterých je zaměstnanec zařazen podle doby, po kterou je v podniku zaměstnán.
- Noví zaměstnanci, kteří do podniku nastoupí, dostávají smlouvu na dobu určitou. Poté, co projdou zkušební dobou a vedoucí jsou s jejich prací spokojeni, dostávají automaticky **pracovní smlouvu na dobu neurčitou**.
- **Služební telefony** dostane většina zaměstnanců na vyšších pozicích. Tyto telefony mohou být využívány jak k pracovním, tak k soukromým hovorům. Držitel telefonu musí být k zastížení i o víkendech a mimo pracovní dobu.
- **Služební automobily** mají k dispozici vedoucí pracovníci. Pokud je někomu přiřazen služební automobil, může ho zaměstnanec využívat na cesty do práce i z práce a také pro soukromé účely. Najeté kilometry v rámci pracovních cest se nekontrolují. Pokud musí zaměstnanec vyjet na služební cestu třeba už v neděli, tento čas se mu neproplácí.

## 2.4 Dotazníkové šetření

Velice důležitým krokem v mé bakalářské práci bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s hodnocením, odměňováním a s oblastmi, které s touto problematikou úzce souvisí. Rozhodla jsem se pro použití **dotazníkového šetření**. Jedná se o jednu z možných cest, jak tyto informace zjistit. Podle odborné literatury je metoda dotazníkového šetření vhodným prostředkem ke zjištění potřebných informací pro plány personálního a sociálního rozvoje.

Sestavený dotazník jsem předložila generálnímu řediteli společnosti ke schválení. Společně jsme se dohodli, že dotazník bude rozdán k vyplnění reprezentativnímu vzorku o velikosti 50 zaměstnanců. Jedná se zhruba o 20 % zaměstnanců podniku.

Bylo vybráno 50 zaměstnanců tak, aby byla poměrně zastoupena všechna pracoviště, a to bez rozdílu jejich zařazení do kategorie odměňování A či B. Dotazník vyplňovali všichni v mé přítomnosti. V případě nejasností mi mohli zaměstnanci klást doplňující dotazy. Tento způsob vyplňování dotazníků jsem zvolila především z toho důvodu, aby byly dotazníky vyplněny kvalitně. Při vyplňování nebyl nikdo kromě mě v blízkosti zaměstnanců přítomen. Byla tedy zachována anonymita a bylo tím pádem jisté i to, že se dotazníky nedostanou do rukou nadřízených zaměstnanců.

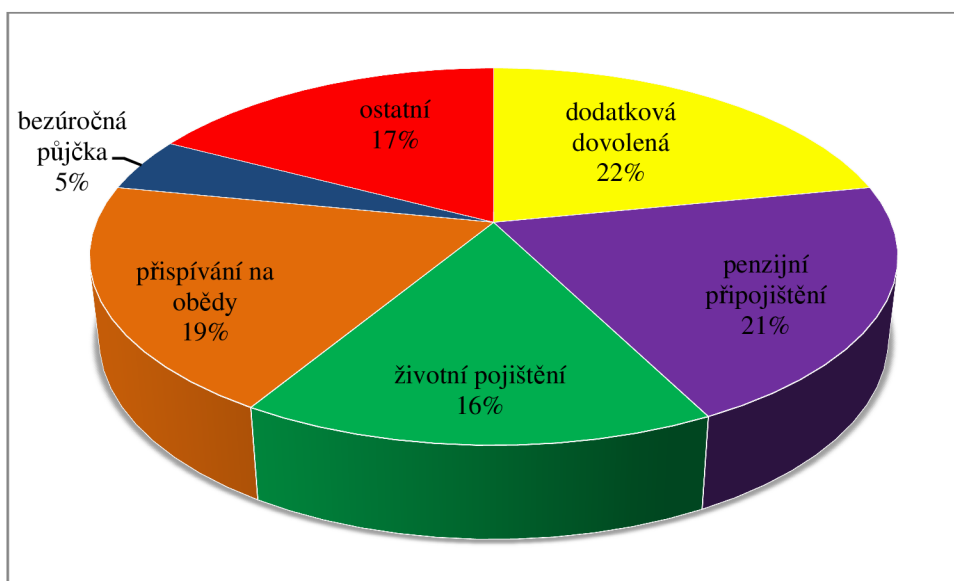
Cílem analýzy dat dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost pracovníků a identifikovat, co je pro ně podstatné a v čem cítí nedostatky. Na základě získaných výsledků poté vytvořím doporučení a navrhu případné změny, které povedou ke **zvýšení spokojenosti zaměstnanců**.

Dotazník se skládá z úvodu a dvou aktivních částí. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze.

V úvodu se zaměstnanci dozvěděli, z jakého důvodu dotazník vyplňují a pro jaké účely je určen. Dále také způsob, jakým mají dotazník vyplňovat a čas, který k tomu potřebují.

První část obsahuje 7 otázek. První čtyři otázky jsou uzavřené a jsou v dotazníku obsaženy především proto, aby bylo možné ověřit, zda jsou podnikové statistické údaje pravidelně aktualizované a pravdivé a zda nejsou zastaralé. Týkaly se pohlaví zaměstnanců, věku, dosaženého vzdělání a doby zaměstnání v podniku. Na základě těchto údajů mohu konstatovat, že podnikové statistiky jsou zcela v pořádku a že neobsahují staré informace. Otázky číslo 5 a 6 se týkaly zaměstnaneckých výhod. V otázce číslo 5 zaměstnanci vyjmenovávali, jaké výhody jim podnik v současné době nabízí. Většina zaměstnanců si vzpomněla vždy alespoň na jednu výhodu, kterou mohou čerpat. Na grafu č. 4 na následující straně se je vyhodnocena otázka **číslo 5**. Jedná se o procentuální zastoupení jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 4 – Současné zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

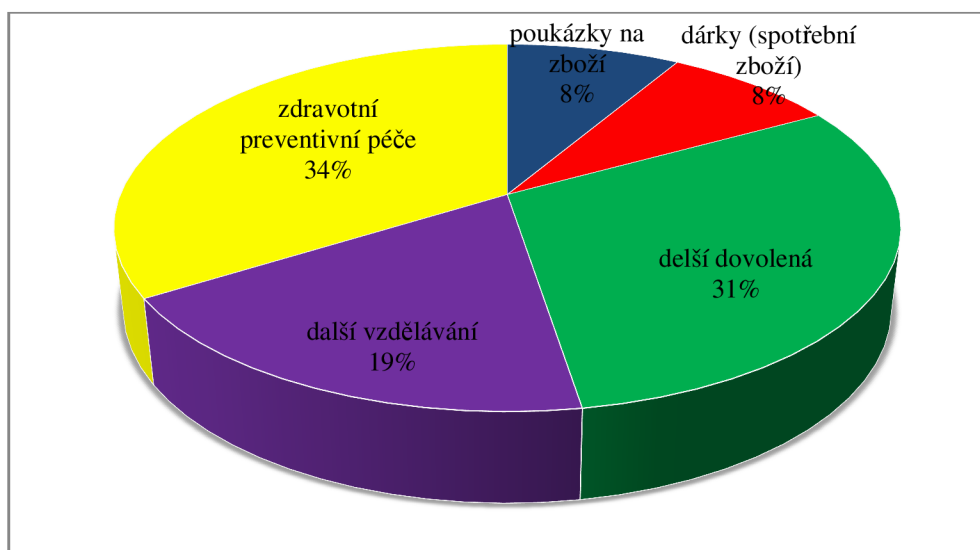
Z grafu je patrné, že zaměstnanci uváděli v největším počtu případů 5 dní dovolené navíc. Poté následuje poskytování příspěvků na penzijní připojištění a příspěvky na obědy. V grafu je také uveden pojem ostatní, který zahrnuje výhody jako možnost využívat služební automobil, služební telefon, účastnit se jazykového kurzu či obdržet příspěvek na tábor dítěte.

Otázka **číslo 6** byla otázka uzavřená. Zde měli zaměstnanci zakroužkovat, o které další z uvedených zaměstnaneckých výhod, by měli případně zájem. Měli na výběr z poskytování poukázek na zboží, dárků v podobě spotřebního zboží, ještě delší dovolené, možnosti dalšího vzdělávání a zdravotní preventivní péče. Vyhodnocení této otázky se nachází na grafu číslo 5 na následující straně.

Největší zájem projevili zaměstnanci o zdravotní preventivní péči hrazenou zaměstnavatelem a dále pak o ještě delší dovolenou. Na třetím místě se umístilo další vzdělávání. Již v současné době mají vybraní zaměstnanci možnost účastnit se například jazykových kurzů v pracovní době. Zaměstnancům ve výrobní dílně je umožněno, pokud nemají příslušné vzdělání v oboru, aby absolvovali rekvalifikační kurz na seřizovače CNC strojů. Tento kurz se navštěvuje jednou týdně a je také zcela hrazen zaměstnavatelem.



Graf č. 5 – Zájem o další zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 7 byla otevřená. Zde byl prostor pro zaměstnance k vyjádření jejich nápadů a návrhů na zdokonalení systému odměňování. Jen málokdo byl však schopen sám zformulovat nějaký použitelný nápad. Zaměstnanci téměř v 90 % uvedli, že nesouhlasí se zavedeným systémem vyplácení prémie. Nejsou spokojeni s nastavenými hranicemi fakturace za prodané zboží 25 a 40 mil. Kč. Tento způsob vyplácení prémie se jim zdá demotivující a nespravedlivý. Pokud totiž nastane situace, že fakturace v daném měsíci nepřesáhne 40 mil. Kč, ale dosáhne třeba pouze 39,5 mil. Kč., SMZ2 se nevyplácí. Pokud dojde naopak k situaci, že fakturace přesáhne nastavenou hranici například o dalších 10 mil. Kč, prémie se již nijak nezvyšují. Zaměstnanci tedy nemají motivaci vyrábět více nad stanovenou hranici.

Druhá část dotazníku obsahuje 10 uzavřených otázek. U každé otázky se zaměstnanec vyjadřoval k jednotlivým tvrzením. Byla použita hodnotící škála 1 – 5 pro vyjádření souhlasu s daným tvrzením. Možnost 1 znamenala naprostý souhlas, naopak možnost 5 naprostý nesouhlas.

Pro vyhodnocení této části dotazníku jsem se rozhodla rozdělit těchto 10 otázek do 3 logických celků, které budu vyhodnocovat zvlášť.

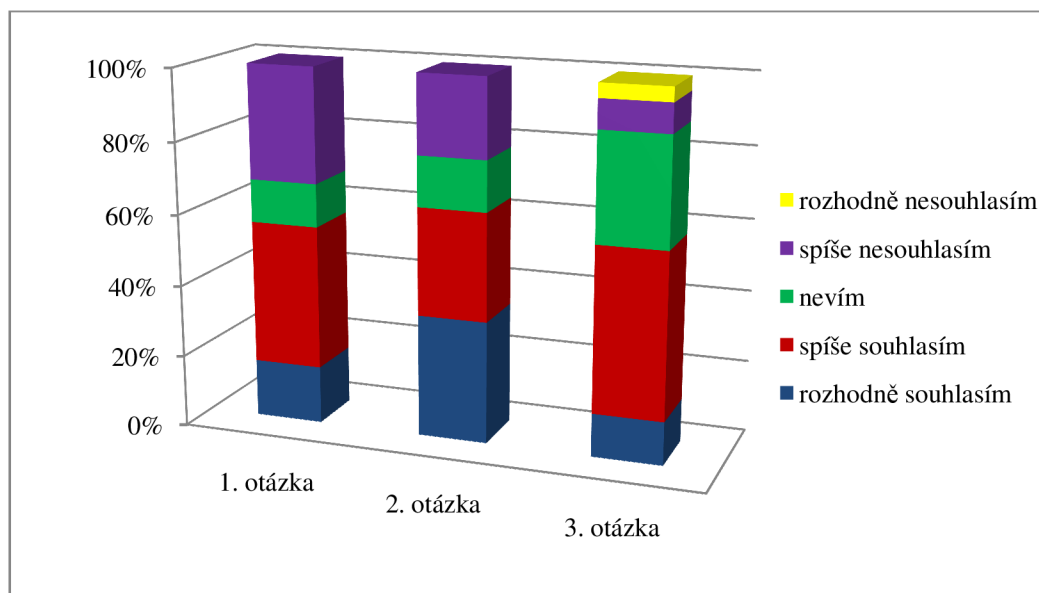
První logický celek tvoří **otázky 1, 2 a 3**.

- Otázka č. 1 – Má mzda mě přiměřeně odměňuje za můj přínos.
- Otázka č. 2 – Systém odměňování je jasný a srozumitelný.
- Otázka č. 3 – Kritéria pro stanovování mé mzdy jsou spravedlivá.

Všechny tyto otázky se týkají vlastního pocitu spravedlnosti zaměstnanců podniku z odměňování a dále také ze srozumitelnosti současného systému odměňování.

Jak vyplývá z grafu číslo 6, u otázky č. 1 odpovědělo zhruba 40 % dotázaných, že cítí odměňování jako přiměřené. Dalších 40 % však uvedlo, že jejich odměna není jejich přínosu přiměřená. V této oblasti by mělo dojít ke zlepšení. Co se týče otázky č. 2, tak zde zaměstnanci hodnotí systém odměňování skoro v 70 % jako jasný a srozumitelný. Proti kritériím, která jsou brána v potaz při stanovování výše mzdy, má výhrady pouze 30 % dotázaných. Můžeme tedy říci, že nastavený systém odměňování i kritéria pro výpočet mzdy jsou zaměstnancům jasná a spravedlivá. Problémy se objevují v oblasti pocitu spravedlivého odměňování za přínos podniku.

Graf č. 6 – Vyhodnocení otázky 1, 2 a 3



Zdroj: vlastní zpracování

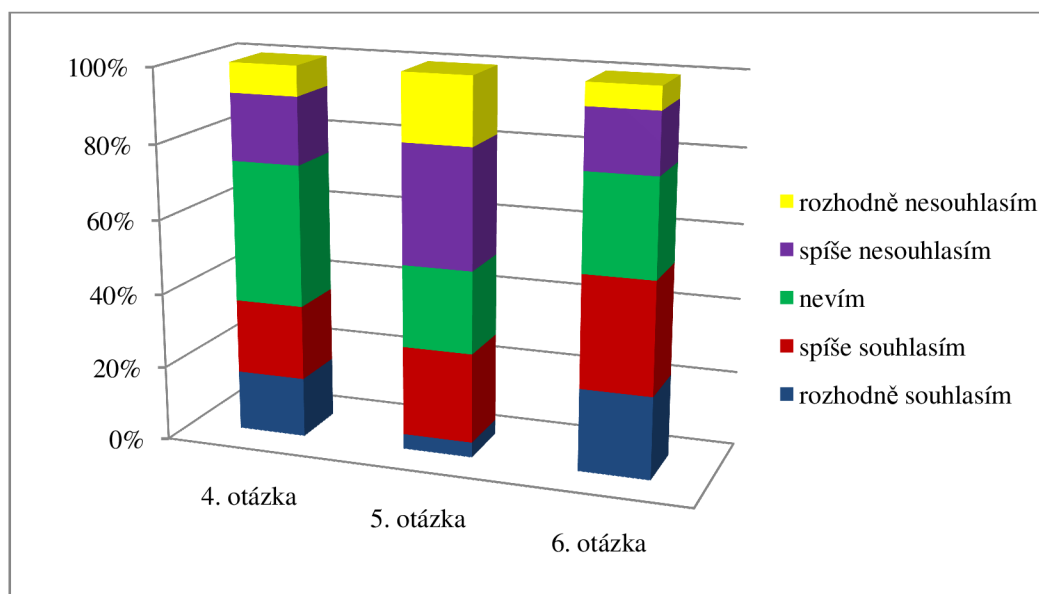
Další logický celek tvoří **otázky 4, 5 a 6**.

- Otázka č. 4 – Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti.
- Otázka č. 5 – Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu.
- Otázka č. 6 – Systém odměňování je špatný, je třeba jej prověřit a obnovit.

Tyto otázky se týkají opět systému odměňování. Jejich prostřednictvím jsem zjistila, zda mzdy odpovídají odpovědnosti, kterou jednotliví zaměstnanci nesou. Dále pak, zda je současný systém odměňování motivující a zda není nutné jej prověřit a poté předělat.

Na grafu číslo 7 je patrné, že skoro 40 % respondentů odpovědělo, že neví, zda jejich odměna odpovídá odpovědnosti, kterou nosí. Ostatní se vyjádřili pro souhlas či nesouhlas ve stejném poměru. Na otázku, zda je systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu, odpověděli zaměstnanci ve více než 50 % negativně. Je tedy zapotřebí změnit systém odměňování tak, aby zaměstnance více motivoval. S touto otázkou souvisí ve velké míře i odpovědi zaměstnanců v otevřené otázce číslo 7, kde většina z nich uvedla, že vyplácení prémie je pro ně demotivující. S tvrzením, že je systém odměňování špatný, souhlasí nebo neví 80 % zaměstnanců. Vedení podniku by se tedy zcela jistě mělo zaměřit na jeho prověření a obnovu.

Graf č. 7 – Vyhodnocení otázky 4, 5 a 6



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední celek tvoří **otázky 7, 8, 9 a 10**.

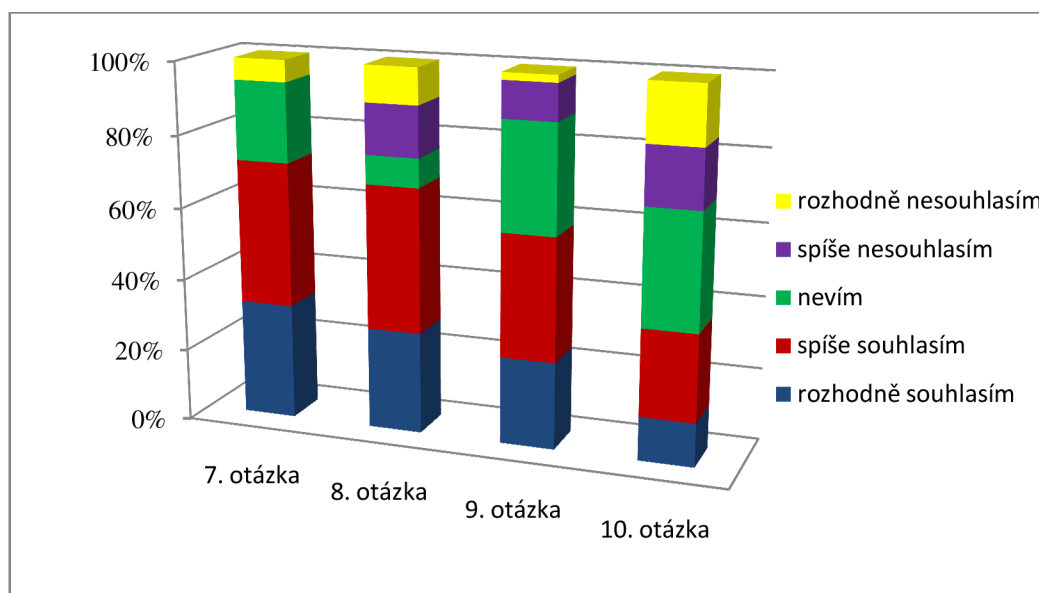
- Otázka č. 7 – Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají.
- Otázka č. 8 – Od mého vedoucího dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.
- Otázka č. 9 – Hodnotící rozhovory by pro mě měly význam.
- Otázka č. 10 – Proces posuzování výsledků práce je spravedlivý.

Blok těchto otázek se týká především pocitů zaměstnanců. Jestli je jim vždy vysvětleno, kolik práce a v jaké kvalitě mají odvést, zda jsou odpovídajícím způsobem pochváleni, pokud odvedou dobrou práci, zda jsou výsledky jejich práce spravedlivě posuzovány a dále jestli by měli zájem o zavedení hodnotících rozhovorů.

Graf číslo 8 na následující straně uvádí, že naprosté většině je jasné co se od nich očekává, v jaké kvalitě mají pracovat a jaké množství výrobků mají vyrobit. Zaměstnanci, kteří uvádí, že tyto informace nedostali a není jim tedy jasné, jaká je náplň jejich práce, tvoří výjimku. Téměř 80% zaměstnanců tvrdí, že dostává dobrou zpětnou vazbu vážící se na jejich výkon. To znamená, že za odvedení dobré práce jsou pochváleni, nebo jim je poskytnuta odměna v jiné formě, za špatnou jim jsou udělena napomenutí nebo odměny nedostanou. V otázce týkající se hodnotících pohovorů téměř 60 % respondentů uvádí, že by pro ně měly hodnotící rozhovory význam. Dalších 30 % zaměstnanců se nikdy podobného rozhovoru neúčastnilo, takže nejsou schopni posoudit, zda by jim jejich zavedení mohlo pomoci.

O zavedení hodnotících rozhovorů v podniku by se mělo zcela jistě uvažovat. Jedná se o další nástroj, jak přispět ke spravedlivému hodnocení zaměstnanců. Zhruba třetina zaměstnanců pociťuje proces posuzování výsledků jako spravedlivý a třetina nedokáže tuto situaci posoudit. Znepokojivý je však fakt, že třetina pracovníků v podniku cítí nespravedlnost při posuzování výsledků jejich práce.

Graf č. 8 – Vyhodnocení otázek 7 – 10



Zdroj: vlastní zpracování

Cíl dotazníkového šetření byl splněn. Na základě dat, která jsem jeho prostřednictvím získala, mohu nyní identifikovat hlavní problémy, které existují v současném systému odměňování a navrhnout opatření na zlepšení současného stavu tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců a tím pádem i vedení podniku.

Zjistila jsem, jaké je povědomí zaměstnanců a výhodách, které jsou jim poskytovány a také o jaké další výhody by měli zájem.

Dále tento dotazník odhalil, jak zaměstnanci nahlízejí na současný systém odměňování, kde má svá silná, a kde svá slabá místa. Systém odměňování se ve společnosti LDM vyvíjel po celou dobu jejího fungování. V průběhu asi 10 let byly prováděny malé i větší změny ve způsobu odměňování. Současná podoba tohoto systému je už více než 5 let upravována tak, aby bylo dosaženo co největší spokojenosti na straně zaměstnanců i vedení. Dotazník jasně ukázal, že současný systém je velice dobrý, účinný, srozumitelný a velmi propracovaný, ale stále existují oblasti, které se prostřednictvím změn mohou vylepšit. A právě na tyto oblasti se zaměřím v další kapitole.

### **3 NÁVRHY NA ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH PŘÍNOS**

Na základě závěrů z analýzy současného způsobu hodnocení a odměňování ve společnosti LDM, spol. s.r.o. budou v této kapitole formulovány návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení stávající situace a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Se zvýšením spokojenosti také souvisí zvýšení motivace zaměstnanců k práci a snaha o zvýšení jejich produktivity.

#### **3.1 Návrh změn v systému vyplácení prémie**

Současný systém vyplácení prémie se odvíjí od následujících skutečností, a to zda:

- zaměstnanec podává dobré pracovní výkony,
- je splněna určitá hranice měsíční fakturace.

V podniku existují dvě hranice měsíční fakturace pro vyplácení prémie. První hranice se nachází na částce 25 mil. Kč. Pokud dojde k jejímu překročení, je zaměstnanci vypočítána prémie označená jako SMZ1 podle vzorců (1) a (3), jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole.

Druhá hranice měsíční fakturace je umístěna na částce 40 mil. Kč. Pokud dojde k jejímu překročení, mají zaměstnanci nárok na vyplácení prémie označené jako SMZ2. Tato složka se vypočítá také podle vzorců (2) a (4), uvedených v předchozí kapitole.

Výsledky získané z provedeného dotazníkového šetření jasně ukazují, že zaměstnanci s tímto způsobem vyplácení prémie nesouhlasí. Nelíbí se jim, že se prémie nezvyšují stejným poměrem, jako roste výše měsíční fakturace v podniku.

**Návrh změny tedy spočívá v úpravě způsobu vyplácení prémie tak, že výpočet SMZ1 zůstane zachován a způsob výpočtu SMZ2 bude pozměněn.**

Po rozhovoru s generálním ředitelem společnosti jsem se dozvěděla, že pokud podnik nepřekročí za měsíc hranici fakturace alespoň 20 mil. Kč, je výroba a tím i chod celého podniku ztrátový. Hranice se láme někde mezi 20 a 25 mil. Kč. Z tohoto důvodu mi připadá vhodné, zachovat způsob výpočtu SMZ1 beze změn.

Pokud podnik překročí hranici fakturace 25 mil. Kč, budou prémie (tedy složka SMZ2) růst ve stejném poměru jako objem fakturace. Způsob výpočtu složky SMZ2 pak bude probíhat podle následujícího vzorce:

$$SMZ2 = 0,04 \times \frac{(aktuální\ velikost\ fakturace - 25\ mil.\ Kč)}{aktuální\ počet\ zaměstnanců} \quad (5)$$

Ke koeficientu 0,04 jsem dospěla po mnoha propočtech. Zjistila jsem, že při použití tohoto koeficientu dojde na hranici fakturace 40 mil. Kč ke zvýšení mezd zaměstnanců oproti původnímu stavu. Toto zvýšení se pohybuje mezi 500,-Kč a 2000,- Kč v závislosti na tom, jaká je základní mzda zaměstnance a jaký koeficient je použit pro výpočet SMZ1 .

Díky tomuto způsobu výpočtu se bude mzda zaměstnanců zvyšovat úměrně s objemem měsíční fakturace, budou tedy motivováni k práci i po překročení původní hranice výše fakturace 40 mil. Kč. Pokud by nastala situace, že měsíční fakturace nepřesáhne 25 mil. Kč, SMZ2 se vyplácet nebude.

Do vzorce jsem zahrнула také položku „aktuální počet zaměstnanců“. Pokud by došlo k situaci, že by podnik musel nabírat nové zaměstnance, zvedly by se také mzdové náklady. Novému zaměstnanci totiž přinejmenším tři měsíce trvá, než se zapracuje a než začne podniku přinášet odpovídající hodnotu, díky které se zvýší i objem fakturace. Pokud by bylo navýšení zaměstnanců trvalé, podnik by měl způsob vyplácení prémie opět přehodnotit. Zahrnutí počtu zaměstnanců do výpočtu prémie by mohlo zaměstnance také vhodným způsobem motivovat. Budou vědět, že pokud budou dobře odvádět svou práci, nebude třeba nabírat nové pracovníky a tím pádem se budou peníze určené pro prémie dělit mezi menší počet lidí. Pokud však dojde k nábory nových pracovních sil, zmenší se tím i jejich prémie.

### 3.2 Zavedení dalších ročních odměn

Někteří zaměstnanci uvedli, že by si měl podnik více vážit stávajících zaměstnanců. Vědí, že udržet si stávajícího, již zapracovaného zaměstnance je mnohem levnější a výhodnější, než nabírat nového pracovníka. S každým novým pracovníkem musí být proveden pohovor, založena mu karta, musí projít lékařskou prohlídkou, školením o bezpečnosti a zdraví při práci. Než se zaměstnanec seznámí s novým pracovním prostředím a začne pracovat samostatně a kvalitně, trvá to jistě dost dlouhou dobu.

Vedení podniku by se mělo tedy snažit spíše o to, aby si udrželo stávající zaměstnance. Jedním z možných řešení by bylo zavedení ročních odměn pro pracovníky podle odpracovaných let v podniku. Tato roční odměna by byla vyplácena vždy současně se mzdou za měsíc prosinec. Zohledňovaly by se celé odpracované roky. Aby byl zaměstnanec rok započítán, musí být v podniku zaměstnán od 1. ledna do 31. prosince toho roku. Pokud zaměstnanec dočasně přeruší pracovní poměr, odejde do jiného podniku a po čase se vrátí, odpracované roky v podniku se mu nesčítají. Odměna by mohla být vyplácena podle pravidel uvedených v tabulce číslo 5.

Tabulka č. 5 – Roční odměny dle odpracovaných let

Odpracované roky v podniku	Odměna (Kč)
3 - 4 roky	500,-
5 - 9 let	2.000,-
10 - 14 let	3.000,-
15 - 19 let	4.000,-
Nad 20 let	5.000,-

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro ujasnění způsobu vyplácení roční odměny uvedu příklad. Pokud se bude zaměstnanec nacházet v kategorii 5 – 9 let, dostane vyplacenu roční odměnu každý rok v uvedeném období, to znamená 5., 6., 7., 8. a 9. rok. Podle názoru jak teoretiků, tak zaměstnanců, by společnost měla podporovat své dobré a dlouholeté pracovníky.



### 3.3 Zavedení hodnotících rozhovorů

Na základě dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že o zavedení pravidelných hodnotících pohovorů by mělo zájem zhruba 60 % dotázaných. Necelých 30 % dotázaných nemělo nikdy předtím možnost si hodnotící pohovor vyzkoušet. Podle mého názoru by zavedení pravidelných hodnotících pohovorů mělo zcela jistě význam. Jedná se totiž o významný nástroj, který vede ke zkvalitnění pracovního výkonu. Prostřednictvím těchto rozhovorů dochází k posilování otevřenosti a důvěry mezi nadřízenými a podřízenými.

Hodnotící rozhovory by měly být uskutečňovány v pravidelných intervalech. V každém hodnotícím rozhovoru by měla být diskutována následující témata:

- Vyhodnocení pracovní kázně a plnění úkolů za předcházející období.
- Vytvoření opatření k odstranění chyb a nedostatků v pracovním výkonu.
- Definování cílů, kterých má být dosaženo v příštím období.
- Poskytování zpětné vazby zaměstnancům – pochvaly, napomenutí.
- Zjišťování názorů zaměstnanců na pracovní podmínky, náročnost úkolů, a také jejich přání, tykajících se jejich budoucích plánů, rozvoje a vzdělávání.

V odborné literatuře existuje velké množství rad, jak zavést hodnotící rozhovory do podniku, jaký má být jejich průběh a obsah. Pohovor se zabývá především zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, popřípadě hledá cestu ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledky z prováděných hodnotících pohovorů je dobré zaměstnancům sdělovat.<sup>21</sup>

Provádění pravidelných hodnotících rozhovorů má vedoucím pracovníkům usnadnit práci v souvislosti s hodnocením jejich podřízených. Ti často stojí před otázkou, komu a jak vysoké odměny udělit. Z rozhovorů by měl vyplynout jasný vztah zaměstnanců k práci, jejich pracovní morálka i snaha, vydělat podniku co nejvíc peněz. Podle získaných informací by se měly následně odměny udělovat.

---

<sup>21</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. Str. 98.

### 3.4 Zavedení pružného systému zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanci společnosti LDM, spol. s.r.o. mohou získat velké množství zaměstnaneckých výhod. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v závislosti na době odpracovaných let v podniku. Jedná se především o příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří kategorií dle odpracovaných let. Podle toho, v jaké kategorii se nacházejí, se odvíjí výše těchto příspěvků.

Mezi další výhody, kterých zaměstnanci mohou využívat, patří:

- 5 dnů dovolené navíc,
- příspěvky na obědy,
- možnost bezúročné půjčky,
- používání služebního telefonu či automobilu,
- získání příspěvku na tábor dítěte
- navštěvování jazykových, případně jiných vzdělávacích kurzů.

Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci mnohdy nemají ani tušení o tom, jaké výhody čerpají. Z tohoto důvodu bych navrhovala, aby byl zaměstnancům pravidelně v lednu každého roku poskytován přehled o tom, kolik peněžních prostředků mohou prostřednictvím zaměstnaneckých výhod čerpat. Další možností by bylo vyvěšovat na nástěnky, kolik jaká zaměstnanecká výhoda stojí. Pokud zaměstnanci nevidí černé na bílém vyčísleno přímo v korunách, kolik peněz takto vyčerpali, nikdy si to sami neuvědomí a ani to neocení.

Někteří zaměstnanci poskytované výhody ani nevyužívají. Většina žen v podniku nevyužívá závodní stravování, tím pádem jim příspěvek na stravování 55 % bez náhrady propadá. Mladí zaměstnanci na druhou stranu neocení to, že jim podnik přispívá na životní pojištění či penzijní připojištění. Poskytnuté prostředky by raději využili jiným, pro ně zajímavějším způsobem.

Navrhuji tedy zavést **pružný systém zaměstnaneckých výhod**. Zaměstnanci budou rozděleni do dvou základních skupin. **První skupinu** budou tvořit zaměstnanci ohodnocováni časovou mzdou. Ti budou dále rozděleni do tří podskupin A, B a C, a to podle doby zaměstnání v podniku.

- A<sub>1</sub> – doba zaměstnání do 3 let,
- B<sub>1</sub> – doba zaměstnání mezi 3 až 10 lety,
- C<sub>1</sub> – doba zaměstnání nad 10 let a vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů.

**Druhá skupina** bude tvořena technicko-hospodářskými pracovníky (THP). Ti budou dále rozděleni také do tří podskupin A, B a C, a to podle následujících kritérií.

- A<sub>2</sub> – doba zaměstnání do 5 let,
- B<sub>2</sub> – doba zaměstnání nad 5 let,
- C<sub>2</sub> – vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů.

Jednotlivé zaměstnanecké výhody, které bude podnik svým zaměstnancům poskytovat, budou peněžně oceněny. Každý rok bude jejich ocenění prověřováno, případně dojde k jejich přecenění tak, aby situace odpovídala aktuálnímu stavu na trhu.

Každému zaměstnanci bude stanoven roční peněžní limit, v rámci kterého bude mít možnost čerpat zaměstnanecké výhody. Výše tohoto limitu se bude odvíjet od výše roční hrubé mzdy za předchozí rok a od zařazení do příslušné skupiny. Ke každé skupině bude přiřazen koeficient, jímž se bude násobit roční hrubá mzda zaměstnance. Výpočet tedy bude prováděn podle vzorce:

$$\text{Roční limit} = \text{Roční hrubá mzda} \times \text{koeficient} \quad (6)$$

K výpočtu ročního limitu tímto způsobem jsem se rozhodla z toho důvodu, že i v jednotlivých skupinách jsou mezi zaměstnanci velké rozdíly, které jsou však ošetřeny v základní mzdě. Pokud bych stanovila pevný roční limit pro jednotlivé skupiny, docházelo by k určité demotivaci výkonnějších zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla k progresivnímu způsobu výpočtu limitů zaměstnaneckých výhod. Vycházím přitom z předpokladu, že lepší zaměstnanci mají vyšší roční hrubou mzdu.

Stanovení hodnot jednotlivých koeficientů bylo velice obtížné. Pro jejich výpočet jsem tedy vycházela z množství peněžních prostředků, které jsou zaměstnancům prostřednictvím zaměstnaneckých výhod poskytovány v současné době. Při použití nového způsobu výpočtu nedojde k navýšení současného peněžního limitu. Zaměstnanci si však budou moci v jeho mezích výhody sami zvolit. Hodnoty koeficientů pro výpočet ročního limitu, které náležejí jednotlivým skupinám, jsou uvedeny v tabulce číslo 6.

*Tabulka č. 6 – Koeficienty pro výpočet ročního limitu*

Jednotlivé skupiny zaměstnanců		koeficient
Zaměstnanec s časovou mzdou	A <sub>1</sub>	0,12
	B <sub>1</sub>	0,16
	C <sub>1</sub>	0,2
Technicko-hospodářský pracovník	A <sub>2</sub>	0,18
	B <sub>2</sub>	0,24
	C <sub>2</sub>	0,32

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vždy na daný rok dopředu si každý zaměstnanec vybere soubor výhod tak, aby se vešel do limitu, který může čerpat. Pokud by nastala situace, že by mu jeho výběr nevyhovoval, nebylo by možné stěžovat si na zaměstnavatele, že poskytuje něco, co nikdo nepotřebuje a nevyužije. Každý rok by zaměstnanci měli možnost své portfolio výhod změnit. Pokud si zaměstnanec vybere výhodu, která bude vysoce peněžně oceněna, a zbylé peníze v limitu nebudou vyčerpány, žádná náhrada mu za tyto zbylé peníze poskytnuta nebude. Bylo to pouze jeho rozhodnutí.

Pokud zaměstnanci podnik umožní bezplatné využití kurzu ke zvýšení kvalifikace, který není poskytován v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod, měl by být sepsán dodatek k pracovní smlouvě. Když zaměstnanec opustí po absolvování takového kurzu podnik do 2 let od skončení tohoto kurzu, jeho cenu zpětně uhradí. Tyto kurzy totiž zaměstnanci navštěvují zdarma, a to ještě v průběhu pracovní doby. Velmi často se ale stává, že zaměstnanec takovýto kurz v podniku absolvuje a během několika měsíců odchází do jiného podniku. Podnik pak přijde nejen o všechny investované prostředky do zaměstnance, ale především ztratí kvalifikovanou pracovní sílu.

V tabulce č. 7 se v prvním sloupci nachází přehled zaměstnaneckých výhod, které by podnik mohl svým zaměstnancům poskytovat. Tento seznam je složen jak z výhod, které podnik poskytuje nyní, tak z výhod, o kterých se zaměstnanci v dotazníku vyjádřili, že by pro ně byly atraktivní. V druhém sloupci je vyčíslena roční cena jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Právě podle těchto cen si budou zaměstnanci vlastní soubor zaměstnaneckých výhod vybírat tak, aby nepřekročili nastavený roční limit. Dále je v tabulce uvedeno rozdělení zaměstnanců do dvou hlavních skupin a podskupin, a zároveň je zde také uveden nárok těchto skupin na čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

Pokud je u zaměstnanecké výhody pro zaměstnance určité skupiny uveden znak ✓ , zaměstnanec má právo si tuto výhodu vybrat do svého souboru. Pokud je však u určité výhody uveden znak -, zaměstnanec nemá na výběr této zaměstnanecké výhody nárok.

Tabulka č. 7 – Nárok na čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod

BENEFITY	Ohodnocení výhod v Kč/rok	Zaměstnanci s časovou mzdou			THP		
		A <sub>1</sub>	B <sub>1</sub>	C <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>
Penzijní připojištění I <sup>(a)</sup>	3 600	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Penzijní připojištění II <sup>(b)</sup>	6 000	-	-	✓	-	✓	✓
Životní pojištění I <sup>(c)</sup>	3 600	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Životní pojištění II <sup>(d)</sup>	6 000	-	-	✓	-	✓	✓
Příspěvky na obědy	7 200	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Služební automobil <sup>(e)</sup>	48 000 – 96 000	-	-	-	-	-	✓
Služební telefon	12 000	-	-	-	-	✓	✓
Příspěvek na tábor dítěte	3 000	-	-	✓	-	✓	✓
Jazykový kurz nebo další vzdělávání	12 000	-	-	✓	-	✓	✓
Poukázky na zboží	6 000	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dárky (spotřební zboží)	12 000	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvky na sportovní vyžití	8 000	-	✓	✓	-	✓	✓
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	12 000	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vitamíny, vakcíny proti chřipce	12 000	-	✓	✓	-	✓	✓
Příspěvek na rekreaci a kulturu	8 000	-	-	✓	-	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky:

- (a) Jedná se o nižší příspěvky na penzijní připojištění. Na tuto výši příspěvků mají nárok všechny uvedené skupiny.
- (b) Jedná se o vyšší příspěvky na penzijní připojištění. Na tyto příspěvky mají nárok pouze dlouholetí zaměstnanci a vedoucí pracovníci.
- (c) Jedná se o nižší příspěvky na životní pojištění. Na tuto výši příspěvků mají nárok všechny uvedené skupiny.
- (d) Jedná se o vyšší příspěvky na životní pojištění. Na tyto příspěvky mají nárok pouze dlouholetí zaměstnanci a vedoucí pracovníci.
- (e) Vyčíslení ceny za používání služebního automobilu je závislé na typu vozidla a jeho stáří. Konkrétní ceny za používání jednotlivých vozidel určuje generální ředitel společnosti.

Pokud se podnik rozhodne pro zavedení pružného systému zaměstnaneckých výhod, dojde samozřejmě k určitému zvýšení nákladů. Výše limitů je nastavena zhruba na stejné úrovni, jak tomu bylo u nepružného systému. Ke zvýšení nákladů by mohlo dojít v tom směru, že zaměstnanci tento svůj limit budou nyní plně využívat. V nepružném systému mnohdy výhody nečerpali. Dále zde budou zajisté jednorázové náklady spojené se zavedením tohoto systému do softwaru. Pružný systém je náročnější také na organizaci, především v období, kdy si zaměstnanci mohou portfolio výhod měnit.

Moderní podnik se bez využití zaměstnaneckých výhod neobejde. Jejich pomocí se snaží udržet stávající zaměstnance a motivovat je k vyšším výkonům. V poslední době dochází v mnoha společnostech k zavádění pružných systémů zaměstnaneckých výhod. Zavedení takového systému bývá často velice finančně i časově náročné. Vzhledem k tomu, že jsou pro zaměstnance silnou motivací k práci a vedou k jejich vyšším výkonům a vyšší spokojenosti, se však jejich zavedení v podniku vyplatí.

## ZÁVĚR

Odměňování zaměstnanců je velice důležitou součástí řízení celého podniku. Lidské zdroje se dnes řadí k tomu nejcennějšímu, co podnik může mít. Je třeba, aby podnik zaměstnával pracovníky, kteří budou výkonní, budou mít snahu se rozvíjet a budou loajální. Mezi podniky existuje dnes velká konkurence. Některé podniky se o dobrého zaměstnance doslova perou. Základní kritérium, podle kterého se člověk rozhoduje, zda se v konkrétním podniku nechá zaměstnat, je samozřejmě výše odměny. Aby podniky získaly nového zaměstnance, snaží se nabídnout mu co nejvyšší odměnu, nejlepší pracovní podmínky, zázemí a spoustu zaměstnaneckých výhod. Na druhou stranu však podnik očekává, že se zaměstnanec podle toho bude snažit a že jeho výsledky budou odpovídat odměně, kterou dostává. V oblasti odměňování mají podniky téměř neomezené možnosti. Mohou své systémy neustále vylepšovat tak, aby dokonale odpovídaly potřebám jejich zaměstnanců. Právě z těchto důvodů jsem se rozhodla věnovat se ve své bakalářské práci tomuto tématu.

V první části své práce jsem shromažďovala teoretické poznatky týkající se daného tématu. Nejprve jsem se zaměřila na systém hodnocení a na jeho provázanost se systémem odměňování. Dále pak na teorii mzdy, která je nedílnou součástí odměňování. Na konec této kapitoly jsem zařadila podnikovou kulturu, motivaci a stimulaci zaměstnanců. Všechny tyto oblasti jsou spolu navzájem spojené a při vytváření vhodného systému odměňování by se žádná z nich neměla vynechat.

V druhé části své práce jsem charakterizovala společnost LDM, spol. s.r.o. Zmínila jsem zde historii společnosti, výrobní program a současnou organizační strukturu. Následně jsem uvedla, jak vypadá současný systém odměňování ve společnosti. Popsala jsem, z jakých složek se skládá mzda a jaké zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány. K tomu, abych mohla v tomto okamžiku navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování, jsem neměla dostatek informací. Bylo tedy třeba zjistit, jak je současný systém odměňování vnímán zaměstnanci, zda jim vyhovuje a zda se jim zdá spravedlivý. Pro tuto analýzu jsem si vybrala metodu dotazování. Sestavila jsem tedy dotazník a provedla v podniku dotazníkové šetření.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že systém odměňování je jasný a srozumitelný. Objevil se zde však problém, který se týká způsobu vyplácení prémie. Další nedostatek, který jsem zjistila, spočíval v tom, že zaměstnanci měli pouze malé povědomí o tom, jaké zaměstnanecké výhody mohou v podniku čerpat. V následující kapitole jsem se zaměřila především na tyto dvě oblasti.

Poslední kapitola byla zaměřena na návrh změn v systému odměňování v podniku tak, aby byly odstraněny zjištěné problémy a aby došlo k větší pracovní motivaci zaměstnanců. Navrhla jsem změny týkající se systému vyplácení prémie. Prémie se zaměstnancům budou zvyšovat zároveň s růstem měsíční fakturace. Tato změna by měla zaměstnance více motivovat k práci. Dále jsem zavedla další roční odměnu, která zvýhodňuje stálé a loajální zaměstnance podniku. Podniku doporučím také zavedení hodnotících rozhovorů, které povedou k tomu, že bude hodnocení a odměňování spravedlivější. Dále budu navrhopvat zavedení pružného systému zaměstnaneckých výhod. Tímto krokem by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Budou si moci z nabídky sami vybrat takové výhody, o kterých vědí, že je určitě využijí. V rámci dotazníkového šetření se již zaměstnanci vyjádřili k tomu, o které další zaměstnanecké výhody by se dala současná nabídka rozšířit.

Na začátku této práce byly formulovány cíle, kterých by mělo být dosaženo. Jedná se o zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšení jejich motivace k práci, odstranění stávajících problémů a zvýšení spokojenosti jak na straně zaměstnavatele tak zaměstnanců. Domnívám se, že pokud budou tyto návrhy v podniku zavedeny do praxe, dojde k jejich splnění.

Zpracování bakalářské práce mě zcela jistě obohatilo. Prostřednictvím studia odborné literatury jsem získala spoustu vědomostí. Měla jsem také možnost nahlédnout do fungování reálného podniku a účastnit se na rozhodování o změnách, které se týkají personálního řízení. Nabyté vědomosti se budu snažit v budoucnu prakticky co nejlépe využít.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
6. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
8. *LDM, spol. s r.o.* [online]. Dostupné z <http://www.ldm.cz/>. Převzato 21. 10. 2007.
9. *Mzdové formy a zaměstnanecké výhody při odměňování pracovníků*. [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/odmenovani-formy-zamestnanecke-vyhody/1001663/45859/>. Převzato 23. 1. 2008.

10. Mzdy & personalistika v praxi č. 7/2005. *Praktické zásady odměňování*. [online]. Dostupné z [http://www.ucetnisvet.cz/ucetnisvet/odborna-sekce/clanky/detailclanku/&link\\_back=558&clanek=4291](http://www.ucetnisvet.cz/ucetnisvet/odborna-sekce/clanky/detailclanku/&link_back=558&clanek=4291). Převzato 19. 10. 2007.
11. *Odměňování pracovníků - tvorba systému odměňování, mzdové faktory a hodnocení práce*. [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/odmenovani-nejen-penize-system-factory/1001663/45858/>. Převzato 23. 1. 2008.
12. *Příručka jakosti ČSN EN ISO 9001:2001*. LDM, spol. s r.o. 2004.
13. *Rozhodnutí ředitele*. LDM, spol. s r.o. 2008. Rozhodnutí o způsobu tvorby mezd.
14. RUML, M. *Ušetřete na daních pomocí zaměstnaneckých benefitů*. Finance.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>. Převzato 19. 10. 2007.
15. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
16. *Systemy-odmenovani-a-motivace-benefity*. [online]. Dostupné z <http://www.profimen.cz/Personalni-poradenstvi-a-sluzby/>. Převzato 22. 10. 2007.
17. *Výroční zpráva*. LDM, spol. s r.o. 2007.
18. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění.

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 – Mzdotvorné faktory .....	18
Tabulka č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých věkových kategoriích.....	37
Tabulka č. 3 – Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	38
Tabulka č. 4 – Pravidla pro snižování roční odměny .....	42
Tabulka č. 5 – Roční odměny dle odpracovaných let.....	53
Tabulka č. 6 – Koeficienty pro výpočet ročního limitu .....	57
Tabulka č. 7 – Nárok na čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod.....	58
Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 až 2007.....	36
Graf č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých věkových kategoriích .....	37
Graf č. 3 – Struktura zaměstnanců podle vzdělání .....	38
Graf č. 4 – Současné zaměstnanecké výhody .....	45
Graf č. 5 – Zájem o další zaměstnanecké výhody .....	46
Graf č. 6 – Vyhodnocení otázky 1, 2 a 3 .....	47
Graf č. 7 – Vyhodnocení otázky 4, 5 a 6 .....	48
Graf č. 8 – Vyhodnocení otázek 7 – 10 .....	50

## PŘÍLOHY

.

## Dotazník

### Účel

Jmenuji se Iva Dolečková a studuji Fakultu podnikatelskou na VUT v Brně. Pracuji na bakalářské práci, která se dotýká témat odměňování a mzdy. Smyslem této práce je analyzovat nastavený systém odměňování, zjistit, zda je účinný a zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni, a navrhnout změny na zlepšení systému odměňování. V rámci této práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Vážení zaměstnanci, účelem tohoto průzkumu je zjistit, jaký je Váš názor na současný způsob odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti LDM, spol. s.r.o.

Děkuji.

### Důvěrnost

Tento dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou použity v bakalářské práci k analýze spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

### Jak vyplňovat dotazník

Vyplnění dotazníku vyžaduje 10 až 15 minut. Dotazník je rozdělen do dvou částí. V **první části** zakroužkujte jednu správnou odpověď, případně odpovězte na otázku. V **druhé části** označte prosím svůj souhlas či nesouhlas ve škále 1 až 5 zakroužkováním čísla, které nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

### Příklad pro II. ČÁST

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Má práce mě baví.	①	2	3	4	5

### I. ČÁST

- 1) Dotazník vyplňuje
  - a) muž
  - b) žena
- 2) Patřím do věkové skupiny
  - a) 18 – 30 let
  - b) 31 – 50 let
  - c) 51 let a více
- 3) Dosažené vzdělání
  - a) základní
  - b) středoškolské bez maturity
  - c) středoškolské s maturitou
  - d) vyšší odborné
  - e) vysokoškolské
- 4) V podniku pracuji
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 3 roky
  - c) 3 – 5 let
  - d) více než 5 let

5)	Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? (vyjmenujte je prosím)
6)	O jaké další zaměstnanecké výhody byste případně měli zájem? (zakroužkujte)
	a) poskytování poukázek na zboží (např. do obchodních domů)
	b) dárky v podobě spotřebního zboží (např. fotoaparát, kamera, mikrovlnná trouba)
	c) delší dovolená
	d) další vzdělávání (např. jazykové kurzy)
	e) zdravotní preventivní péče a očkování
7)	Mé návrhy na zlepšení hodnocení a odměňování? (napište)

## II. ČÁST

	Domnívám se, že:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1)	Má mzda mě přiměřeně odměňuje za můj přínos.	1	2	3	4	5
2)	Systém odměňování je jasný a srozumitelný.	1	2	3	4	5
3)	Kritéria pro stanovování mé mzdy jsou spravedlivá.	1	2	3	4	5
4)	Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti.	1	2	3	4	5
5)	Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu.	1	2	3	4	5
6)	Systém odměňování je špatný, je třeba jej prověřit a obnovit.	1	2	3	4	5
7)	Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mě očekávají.	1	2	3	4	5
8)	Od mého vedoucího dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon (pochvaly, napomenutí).	1	2	3	4	5
9)	Hodnotící rozhovory by pro mě měly význam.	1	2	3	4	5
10)	Proces posuzování výsledků práce je spravedlivý.	1	2	3	4	5