

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Bakalářská práce

**VYUŽITELNOST SYSTÉMU CELKOVÉ
ODMĚNY V PODNIKU**

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

Autor práce: Mgr. Jana Sankotová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jana SANKOTOVÁ**
Osobní číslo: **E09345**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Využitelnost systému celkové odměny v podniku.**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném podniku

Osnova práce:

1. Odměňování zaměstnanců v podniku
2. Systém celkové odměny
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Vytvoření návrhu na aplikování systému celkové odměny do současného mzdového systému

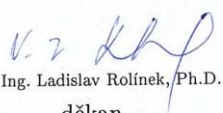
Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

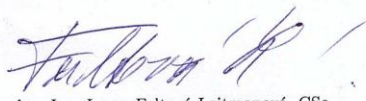
- Armstrong, M.: Odměňování pracovníků, Grada, Praha, 2009.
d. Ámbrosová a kol.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2008.
Berger, A.: The Compensation Handbook. McGraw-Hill, USA, 2008.
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, Praha, 2007.
Tomší, I.: Mzdy a mzdové systém. ASPI, Praha, 2008.

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

Datum zadání bakalářské práce: **18. února 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses. cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne. 14. dubna 2012

.....
autorka

Ráda bych poděkovala panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce.

1	Úvod	8
2	Literární rešerše.....	10
2.1	Odměňování zaměstnanců v podniku	10
2.2	Systémy odměňování	11
2.3	Mzdový systém	12
2.3.1	Mzda.....	15
2.3.2	Plat.....	17
2.3.3	Příplatky	18
2.4	Systém celkové odměny	20
2.4.1	Definice celkové odměny	20
2.4.2	Transakční (hmatatelné, hmotné) odměny.....	21
2.4.3	Relační (vztahové) odměny	22
2.4.4	Význam celkové odměny	25
2.4.5	Výhody celkové odměny	25
3	Metodika	27
3.1	Cíl a metodika	27
3.2	Technika přípravy literární rešerše	27
3.3	Technika sběru dat a zpracování dat.....	27
3.4	Metodický postup.....	27
4	Systém odměňování ve vybrané organizaci.....	28
4.1	Charakteristika vybrané organizace.....	28
4.2	Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura.....	28
4.3	Organizační struktura	30

4.4	Hodnocení zaměstnanců.....	31
4.5	Odměňování zaměstnanců	31
4.5.1	Peněžní odměny- Smluvní a tarifní mzda.....	32
4.5.2	Zaměstnanecké výhody	38
4.5.3	Vzdělání a rozvoj	40
4.5.4	Pracovní prostředí	40
5	Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace	42
5.1	Peněžní odměny.....	42
5.2	Zaměstnanecké výhody	43
5.3	Vzdělání a rozvoj	44
5.4	Pracovní prostředí	45
6	Závěr	46
7	Seznam použité literatury	47
8	Přílohy.....	48

1 Úvod

Vše co ve společnosti probíhá a odehrává se, vykonávají lidé. Každá společnost je závislá právě na lidech, protože jejich prostřednictvím dosahuje svých předem stanovených cílů. Jsou to zaměstnanci, kteří hrají klíčovou roli v každém konkrétním podniku. Cílem podniku by mělo být získat ty nejlepší a nejkvalitnější pracovníky a postupně rozšiřovat jejich zkušenosti a rozvíjet jejich dovednosti ku prospěchu podniku. Důležitý je individuální přístup ke každému ze zaměstnanců, umění naslouchat jeho potřebám, postojům a snaha pomoci. Každý člověk vyžaduje jiný přístup nadřazených, jiné podmínky k práci, jiný druh pochvaly, ocenění nebo pokárání v případě nesplnění zadaných úkolů. Člověk je individualita a tak je nutné k němu i přistupovat. Zaměstnanci jsou srdcem i duší každé společnosti a hlavně oni přispívají největší měrou k úspěchu či neúspěchu daného podniku. Za tento příspěvek každému z nich náleží jak peněžní, tak nepeněžní forma odměny.

Tímto problémem se zabývá řízení odměňování, které je založené na strategiích, politice a procesech potřebných k zabezpečení ohodnocení zaměstnanců. Hlavním cílem zůstává ohodnocovat pracovníky spravedlivě, podle jejich příspěví a přínosu pro konkrétní společnost. Pokud budeme investovat do lidského kapitálu, tedy do zaměstnanců, očekáváme odpovídající a rozumnou návratnost investic. A zase naopak, pokud lidé budou cítit, že se s nimi zachází spravedlivě a že za svou práci jsou ohodnoceni podle hodnoty jejich příspěví a přínosů, budou motivováni firmě obětovat čas, sílu a zkušenosti. Řízení odměňování je ovlivňováno celkovou politikou společnosti, jejím vnitřním a vnějším prostředím. Nelze tyto dvě politiky, jak politiku společnosti, tak politiku odměňování, uskutečňovat nezávisle na sobě. Přístupy k odměňování zaměstnanců se podle různých organizací liší a neexistuje žádný univerzální postup, který jde aplikovat vždy a všude. Je to způsobeno tím, že existuje celá řada rozmanitých lidí, kteří pracují pro celou řadu rozmanitých společností, prostředí a odvětví. Charakteristika odměňování v jednotlivých organizacích je ovlivněna druhem výroby a služeb, účelem a sektorem podniku.

Cílem diplomové práce „Využitelnost systému celkové odměny v podniku“ je analýza současné situace v oblasti odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti X. Dále

konkrétní zhodnocení dosavadního aplikovaného systému odměňování a jeho funkčnost s následným návrhem řešení pro zkvalitnění tohoto systému. Dalším úkolem je vytvoření návrhu na aplikování systému celkové odměny do současného mzdového systému podnikatelského subjektu.

2 Literární rešerše

2.1 Odměňování zaměstnanců v podniku

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejzávažnějších a nejstarších personálních činností, která přitahuje nejen pozornost vedení organizace, ale i pracovníků. (Koubek, 2001)

Ve vztahu dvou osob je odměna protihodnotu vykonané práce. Jedna strana práci zadává a druhá právě za tuto odměnu práci vykonává. V historii je tento vztah nazýván námezdní a odměna označována pojmem mzda. V dnešní době se užívá označení pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Podmínky, za kterých je možné práci vykonávat, délka doby, po kterou může v jednom dnu a týdnu být práce vyžadována a další vzájemná práva a povinnosti jsou dány právní regulací jednotlivých států. (Jiří Kocourek, 2004)

Odměňování se zabývá strategiemi, procesy a politikou, které zabezpečují, že zaměstnanci za svou odvedenou práci jsou spravedlivě uznáni a odměněni jak peněžní formou, tak i nepeněžní. Hlavním cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě a důsledně, podle míry, kterou přispěli do organizace svou odvedenou prací. Pro zaměstnance není důležitá pouze peněžní odměna a zaměstnanecké výhody, ale také nehmotné odměňování, jako je uznání, možnost vzdělávání a rozvoj. (Armstrong, 2009)

Odměňování (nazvané také jako „kompenzace“ nebo „náhrada“ za odvedenou práci) je realizováno ve formě mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Tato odměna ovlivňuje kvalitu a kvantitu budoucí práce zaměstnance. Dá se říci, že odměňování je v rukou vedoucího pracovníka jedním nejefektivnějších nástrojů, jak motivovat své zaměstnance.

Odměňování v moderním pojetí řízení není pouze mzda a plat, nebo jiné formy odměny, které poskytuje zaměstnavatel svému pracovníkovi jako kompenzaci za odvedenou práci. V moderním náhledu se odměňováním míní širší spektrum procesů. Obsahuje

uznání ve formě pochvaly, povyšování, zaměstnanecké výhody v nepeněžní formě, které jsou poskytovány nezávisle na odpracovaném výkonu. (Koubek, 2001)

Zaměstnavatel chce svou politikou odměňování dosáhnout:

dostatečného stimulu k výkonu u zaměstnanců

- získání kvalitních pracovníků
- zajistit spravedlivé odměňování uvnitř podniku
- udržet velikost celkových mezd na takové výši, že není ohrožena konkurenční schopnost podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Koubek (2004) uvádí, že hlavním problémem odměňování zaměstnanců je vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování. Tento systém musí být „ušit na míru“ jednotlivým podnikům, jeho potřebám a potřebám jeho zaměstnanců. Je nutné, aby tento systém vznikl za pomoci zaměstnanců a byl jim akceptován a uspokojoval jejich potřeby.

Odměňování pracovníků za svou odvedenou práci v pracovněprávních vztazích je celkově upravena v zákoníku práce. Zde je i upravena povinnost zaměstnavatele za vykonanou práci svému zaměstnanci dát přiměřenou odměnu, ale také, že tato odměna je podmíněna odvedenou prací a nenáleží jen na existenci pracovněprávního vztahu. Za práci v pracovním poměru náleží pracovníkům mzda nebo plat. Tyto dva způsoby odměňování mají společný rys, že jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle podmínek práce, podle pracovní výkonnosti a dosavadních pracovních výsledků. (Ambrosová, 2009)

Horalíková (2000) uvádí, že úkolem mzdových forem je peněžně ohodnotit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní nasazení.

2.2 Systémy odměňování

Systém odměňování je podle Kleibla, Dvořákové a Šuberta (2001) tvořen hlavně mzdovou strukturou, tedy systémy a nástroji, na jejichž základě se realizují zásady mzdové politiky. U nás se stále ve větší míře prosazuje myšlenka, že systém odměňování v širším pojetí je chápán jakou strukturovaný a vyvážený soubor složek, které organizace poskytuje zaměstnanci a které pracovník bere jako pozitivní požitky.

Odměňování obsahuje tyto složky:

- peněžní odměňování – jde o mzdu a všechny její složky. Patří sem i příplatky a podíly na hospodářských výsledcích. Dále sem můžeme zařadit peněžní benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),

- nepeněžní odměňování – nalezneme zde odměny hmotné povahy, jako jsou naturální požitky, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, notebook). Dalšími výhodami, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami, jsou např. mimořádná prestižní ocenění pracovníka či uznání okolí.

Platové ohodnocení je velmi významným tématem jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Toto by mohlo být hlavním důvodem, proč jsou lidé ochotni pracovat. Existují různé metody, jak v podniku klasifikovat různé pozice a jak rozdělovat měsíční mzdy a další finanční odměny. Obecně existují tři různé přístupy, které jsou užívány v řízení lidských zdrojů:

1. Pevná mzda
2. Výkonová mzda
3. Mzda v závislosti na hospodářském výsledku společnosti

(Christiane Zügner, 2007)

2.3 Mzdový systém

Za vykonanou práci v podnikatelském sektoru náleží zaměstnanci mzda, kterou je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty. Minimální mzda je dána zákonem a pod touto hranicí se nesmí pohybovat.

Mzdový systém musí respektovat práva všech zúčastněných stran a musí směřovat k naplnění cílů mzdové politiky společnosti. Je tedy nutné, aby byl:

- Transparentní, srozumitelný a jednoduchý
- Spravedlivý, tj. aby práce byla ohodnocena podle spravedlivého měřítka
- efektivní, tj. aby výše mzdy motivovala k odvedení dobré práce a aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy

Při stanovení mzdy jsou odměňovány tzv. mzdovorné faktory, kterými jsou:

- hodnota práce, která je určena namáhavostí práce, její složitostí a odpovědností
- zvláštní pracovní podmínky
- pracovní výkon a jednání
- cena práce

Tabulka 1 Struktura mzdy za vykonanou práci

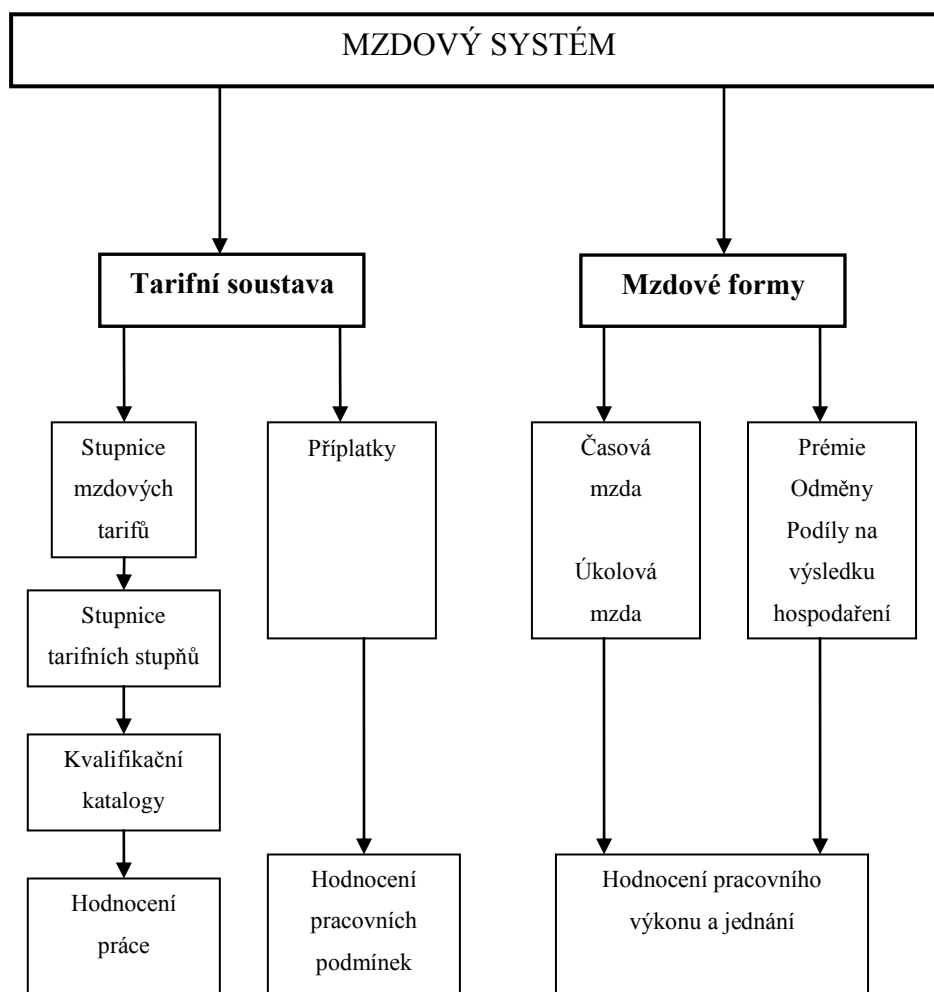
Mzdovorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Zvláštní pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu Doplňková mzdová forma

(Dvořáková, 2007)

Výsledkem posouzení těchto faktorů je strukturovaná mzda.

Tabulka 2 Příklad tarifní stupnice

Tarifní stupeň	Charakteristiky tarifního stupně	Mzdový tarif
		Kč/ měsíc
1	Jednoduché nebo dílčí práce, často se opakující a vykonávané podle podrobných pokynů nadřízeného	8 000
2	Odborné a samostatně prováděné práce, které jsou dlouhodobější, různorodé a složitějšího charakteru	10 700
3	Vysoce odborné a specializované práce, nutnost vedení podřízených a organizace jejich práce	15 000



Obr. 1 Mzdový systém založený na hodnocení práce

(Dvořáková, 2007)

Jednotlivé složky mzdy jsou určeny na základě tzv. metod hodnocení práce. Tato metoda nám pomáhá k vzájemnému porovnání činností v podniku podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Hodnota práce je dána podle zákona o mzdě tarifním stupněm. Pro správné zařazení pracovních pozic do tarifních stupňů nám slouží kvalifikační katalog. Ke každému tarifnímu stupni je přiřazen mzdový tarif, což je částka v Kč za hodinu nebo měsíc. Tuto částku je možné stanovit pevně, v nějakém peněžním rozpětí nebo jen stanovením její minimální spodní hranice. (Dvořáková, 2007)

2.3.1 Mzda

Abeceda personalistiky (2009) uvádí, že mzda je peněžité plnění (může být i plnění peněžité hodnoty- tedy naturální mzda), které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Mzda je stanovaná v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, dále může být stanovena na základě vnitřního předpisu nebo mzdovým výměrem podle § 113 odst. 1 zákoníku práce.

Mzda náleží zaměstnancům, kteří nepracují ve státní správě a nejsou financováni ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí. (Ambrosová, 2009)

Způsoby utváření mezd

Pojem mzda je definován v zákoníku práce v ustanovení § 109 odst. 2 a v § 113 odst. 1 je vysvětleno, jakým způsobem má být mzda utvářena. Mzda může být vytvořena na základě ujednání (kolektivní smlouva, pracovní smlouva) nebo jednostranným předpisem zaměstnavatele (určena mzdovým výměrem nebo dána mzdovým předpisem). Všechny uvedené způsoby tvorby mzdy jsou si rovné. V každém způsobu je dáno právo zaměstnance obdržet mzdu za svou vykonanou práci ve sjednané výši a povinnost zaměstnavatele tuto mzdu poskytnout. Jaký způsob tvoření mzdy si zaměstnavatel vybere, není zákonem nijak upraveno.

1. **Kolektivní smlouva**- její charakteristika je zakotvena v zákoníku práce jako základní nástroj pro vnitřní úpravu mzdových poměrů v jednotlivých organizacích. Způsob utváření mzdy je součástí kolektivní smlouvy, která musí být v písemné podobě a podepsána všemi zúčastněnými stranami.
2. **Pracovní smlouva**- jedná se o právní úkon, na jehož základě vzniká pracovní poměr. Tato smlouva je vždy vyhotovena písemně a musí obsahovat druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat a den nástupu do práce.
3. **Jiná smlouva**- podle § 51 občanského zákoníku se nejedná o smlouvu s přesně stanoveným obsahem. Jen je nutné, aby byl v souladu s pracovněprávními předpisy, a nesmí být v rozporu se zákoníkem práce.
4. **Vnitřní předpis**- vnitřní předpis je jednostranným opatřením zaměstnavatele, který je v souladu se zákoníkem práce a upravuje mzdová práva v pracovněprávních vztazích.

5. **Mzdový výměr**- zaměstnavatel mzdovým výměrem upravuje způsob odměňování a výši mzdy. Jedná se o jednostranné písemné opatření, které zavazuje zaměstnavatele, poskytnou zaměstnanci určenou mzdu za vykonanou práci a dává právo zaměstnanci tuto mzdu obdržet. V případě existence kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, jiné smlouvy nebo předpisu, je mzdový výměr nejméně významný. Jeho použití je až v případě, že není mzda upravena jiným způsobem. (Ambrosová, 2009)

2.3.1.1 Mzdové formy

Jak už bylo řečeno, úkolem mzdových forem je ocenit mzdou práci pracovníka, jeho výkon, jeho pracovní chování a schopnosti. Mzdových forem je hodně a je možné je třídit podle různých hledisek. (Koubek, 2001)

Mzdové formy jsou souborem pravidel, podle kterých se určuje závislost mzdy pracovníka na odvedené práci a na přínosu k dosažení dílčích cílů společnosti. Žádný zákon neurčuje přesné mzdové formy.

- **Časová mzda**- patří mezi základní formy mzdy. Vypočítává se součinem stanovené mzdové sazby (např. 100 Kč/hod) a odpracovanými hodinami za období splatnosti mzdy (většinou se počítá za měsíc). Tato část mzdy je určitou zaručenou pevnou částkou, kterou za svou práci zaměstnanec obdrží bez závislosti na hospodářském výsledku společnosti. Pro zvýšení motivace je často kombinována s dalšími formami mzdy
- **Úkolová mzda**- výše mzdy je závislá na výkonu vyjádřeného stupněm splnění dané normy výkonu. Tato forma je využívána hlavně pro hodnocení pracovních pozic, u kterých je kladen zájem na množství produkce a kde může zaměstnanec objem této produkce přímo ovlivnit. Zaměstnavatel může přímo kontrolovat množství a kvalitu práce.
- **Podílová mzda**- tato mzda je utvářena na procentním podílu na odvedených výkonech (např. podíl z tržeb vyplývající z uzavřených smluv).
- **Smíšená mzda**- kombinací časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy vznikne mzda smíšená
- **Prémie**- tato složka slouží jako motivační část celkové mzdy. Vytváří závislost mzdy na odvedeném výkonu. Kritéria jsou dána předem a prémie se váže na splnění určitého úkolu. Prémie se vážou na množství odvedené práce a její

kvalitu nebo úspora práce a splnění termínu. Prémie může být i jednorázová za mimořádný výkon nebo za vynikající plnění pracovních úkolů. Její forma může mít i nepeněžitý charakter (dovolená, kulturní akce). Prémie slouží velmi často jako doplňující stimulační forma odměny k časové mzdě.

- **Osobní příplatek-** Ve společnostech, kde se využívá pevný mzdový tarif je ke zpružnění tohoto systému využíván osobní příplatek. Jeho základem je pravidelné ocenění odvedené práce. Je hodnocena hlavně kvalita a množství odvedené práce, samostatnost a spolehlivost. Tento příplatek se většinou poskytuje čtvrtletně nebo ročně. (Ambrosová, 2009)

Koubek ve své knize uvádí doplňkové formy mzdy, kterými jsou:

- **Odměna za úsporu času-** pokud pracovník vykoná požadovanou práci během kratší doby, než je dána normou, může mu být přiznána tato odměna.
- **Podíl na výsledcích hospodaření organizace-** Tato forma mzdy může mít tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejvíce se využívá odměna z podílu na zisku, která je dána procentem ze zisku, který je rozdělen mezi pracovníky. Výše tohoto podílu může být rovnoměrně rozdělena nebo se liší podle pracovní pozice v organizační struktuře. Tento způsob odměny není moc často využíván, protože průměrný pracovník si neuvědomuje vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé společnosti. Forma mzdy ztrácí motivační význam. (Koubek, 2001)
- **Zaměstnanecké výhody-** Jsou takové formy odměn, které podnik zaměstnanců poskytuje pouze za to, že jsou jejichmi zaměstnanci tzn., nejsou nijak závislé na odvedené práci zaměstnance. Patří sem např.: příspěvek na sociální zabezpečení, důchodové pojištění, zaměstnanecké slevy na výrobky a další. (Koubek, 2001)

2.3.2 Plat

V případě, že zaměstnavatel využívá k odměňování zaměstnanců za odvedenou práci veřejné zdroje (tedy státní rozpočet), je toto peněžitě plnění nazýváno plat. Výše platu je dána § 109 odst. 3 zákoníku práce, kde je taxativně vyčíslena. Státní zaměstnanci, zaměstnanci samosprávních celků, státních fondů a příspěvkových organizací jsou odměňováni platem. Dále do této kategorie patří zaměstnanci škol a zaměstnanci veřejných ústavních zdravotnických zařízení. Platový výměr je jednostranné písemné opatření zaměstnavatele, které určuje plat. Plat je tvořen složkami, které mají pevnou

měsíční částku. Patří sem platový tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Složky platu s hodinovou sazbou jsou: příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci přesčas a také příplatek za práci ve svátek. (Ambrosová, 2009)

Platový tarif

Dvě veličiny platová třída a platový stupeň, které určují výši platového tarifu, jsou dány zákonem. Třetí složkou je stupnice platových tarifů. Podle pozice, na kterou je uzavřena pracovní smlouva, se zaměstnanec zařadí do platové třídy. Katalog prací je přílohou nařízení vlády č. 469/2002 Sb. Platový stupeň, do kterého je zaměstnanec zařazen, se odvíjí od tzv. započitatelné praxe, což je doba výkonu práce, během níž pracovník získával zkušenosti, odborné znalosti a vědomosti. (Ambrosová, 2009)

2.3.3 Příplatky

Příplatky, které jsou další částí odměny, jsou povinného a nepovinného charakteru. Povinné příplatky jsou dány ze zákona a nepovinné jsou většinou dány v kolektivní smlouvě. (Koubek, 2001)

Příplatek za vedení

Tento příplatek je poskytován vedoucím zaměstnancům za náročnost řídicí práce.

Příplatek za noční práci

Peněžní odměna má za úkol kompenzovat zhoršené pracovní podmínky a zásah do osobního života pracovníka. Podle zákoníku práce se noční práci koná v době mezi 22. a 6. hodinou. Za takto odvedenou práci náleží zaměstnanci finanční příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Tento příplatek zaměstnanci vynahrazuje zásah do osobního života, popř. do života celé jeho rodiny. Zaměstnanci náleží za práci v sobotu a v neděli za odpracovanou hodinu navíc 10 % průměrného hodinového výdělku. Tato výše je dána zákonem a zaměstnavatel ji nemůže snížit ve své kolektivní smlouvě, nebo v jiném vnitřním předpisu.

Příplatek za práci přesčas

Pokud zaměstnanec vykonává svou práci přesčas, je zaměstnavatel povinen zvýšit jeho hodinovou mzdu minimálně o 25% průměrného hodinového výdělku. Je možné se dohodnout se zaměstnavatelem, že za práci přesčas nebude navýšena mzda, ale bude zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Každá společnost si může ve své kolektivní smlouvě, nebo vnitřním předpisu dohodnout, jakým způsobem bude práce přesčas odměňována. Například je možné diferencovat, zda je práce přesčas vykonávaná ve všední den nebo v sobotu a v neděli.

(Zákoník práce, 2006)

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci náleží za práci ve ztíženém pracovním prostředí příplatek ke mzdě ve výši dané zákonem. Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí za každý ztěžující vliv podle zákona nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy.

Mezi ztěžující vlivy patří např. prach, chemické látky, hluk nebo radiační činnost.

(Ambrosová, 2009)

Příplatek za práci ve svátek

Pokud zaměstnanec vykonával svou práci ve státní svátek, náleží mu navýšení jeho mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout s pracovníkem na poskytnutí náhradního volna za odpracovanou dobu ve státní svátek. V podnikovém mzdovém systému lze eventuálně příplatek zvýšit nad zákonem danou výši. (Zákoník práce, 2006)

2.4 Systém celkové odměny

2.4.1 Definice celkové odměny

Manuse a Grahama (2003) uvádějí ve své knize, že: „celková odměna obsahuje všechny typy odměn- nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.“

Podle Niermeyer (2005) odměňování zahrnuje všechny části finanční i materiální hodnot, které jsou zaměstnancům dávány jako protihodnota za odvedenou práci. Jedná se o bonifikace, prémie, určité podíly na zisku společnosti, služební auta, pojištění atd.

Celková odměna je součet všech hotovostních a bezhotovostních odměn, včetně tzv. nadhodnot,

(Armstrong, 2009) uvádí, že celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií odměn:

1. **Transakční odměny:** odměny hmotné, které plynou z transakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tedy všechny peněžní odměny a zaměstnanecké výhody
2. **Relační (vztahové) odměny:** nehmotné, nehmatatelné odměny týkající se rozvoje vzdělání a zkušeností, zážitků z práce.

Tabulka 3 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/ Vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

(Armstrong, 2009)

Systém celkové odměny nenahlíží na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování, ale věnuje pozornost každé formě odměny. Důležité je dosáhnout toho, aby lidé našli uspokojení prostřednictvím práce.

Sandra O'Neal říká: „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení. (Armstrong, 2009)

Armstrong (2009) ve své knize cituje Paula Thompsona, který uvádí: „Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“

2.4.2 Transakční (hmatatelné, hmotné) odměny

Zásluhová odměna

System zásluhové odměny je založen na vzájemné propojení výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti zaměstnance a jeho peněžní odměny.

Pobídky a odměny

K přímému motivování jsou určeny peněžní pobídky. Říkají nám, jak vysokou částku od zaměstnavatele dostaneme, když dobře vykonáme stanovenou práci. Může to být např. odměňování dělníků podle jejich odvedených výsledků.

Zaměstnanecké výhody

Tento způsob odměny je součástí peněžní odměny, kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje. Mezi tyto výhody patří např. automobil, půjčka nebo sem můžeme zařadit i dovolenou a způsob poskytování volna. Tyto výhody tvoří velkou část hmotných odměn a proto musí být dobře plánovány a řízeny. (Armstrong, 2009)

Dále do této kategorie můžeme zařadit příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na ubytování, sociální výpomoc, zdravotní péče atd.

Sociální program, který zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům v pracovním poměru i bývalým zaměstnancům, kteří odešli do starobního důchodu, představuje závazek zaměstnavatele vyjmout ze svého finančního rozpočtu peněžní prostředky na úhradu sociálních výdajů pracovníků. (Ambrosová, 2009)

2.4.3 Relační (vztahové) odměny

Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti

Zaměstnanec by měl mít možnost rozvíjet svoje dovednosti během výkonu své práce. Každý den by se měl ve svém zaměstnání setkávat s novými problémy, které musí řešit a tím rozvíjet své dovednosti, znalosti a chápání věcí. Učení by mělo být záměrné, nepřetržité a plánované. (Armstrong, 2009)

Vzdělávání a výcvik

Vzdělávání na pracovišti je v dnešní době chápáno jako velký motivační faktor. V mnoha organizacích je na existenci příležitostí k učení a vzdělávání, výběr pracovníků do vysoce prestižních vzdělávacích kurzů a programů kladen velký důraz a přístup ke vzdělání je považován za klíčový prvek celkového souboru odměn. (Armstrong, 2009)

V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plnění formou vzdělání, ne všechny tyto plnění se posuzují jako nadstandartní. Vzdělání lze rozlišit na odborný rozvoj či rekvalifikaci zaměstnance, nebo na ostatní vzdělání. V případě, že se jedná o nařízené vzdělání ze strany zaměstnavatele, které slouží k výkonu sjednaného druhu práce (např. zavádění nové výrobní technologie) nelze jej posuzovat jako zaměstnaneckou výhodu. Za zaměstnaneckou výhodu lze brát pouze příspěvek či celá úhrada nákladů spojených se vzděláním, které nemusí souviset s výkonem sjednané práce např. jazykový kurz, počítačový kurz atd. (Ambrosová, 2009)

Řízení pracovního výkonu

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu může manažerům poskytnout důležitou informaci k plánování osobního rozvoje zaměstnance. Slouží také z vyjasnění vzájemných očekávání vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

Rozvoj kariéry

V případě talentovaných jedinců jim může být poskytnuto v rámci organizace vedení a povzbuzení, které je nutné k uplatnění jejich potenciálu a úspěšnému dosažení kariéry odpovídající jejich schopnostem a úsilí. (Armstrong, 2009)

Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Styl a kvalita vedení

Vedoucí pracovníci hrajou v organizaci velkou roli, protože zajišťují prostřednictvím lidí plnění úkolů a dosažení stanovených cílů. Jsou zde, aby motivovali pracovníky za využití svých relačních odměn, jako je uznání a pochvala, které v zaměstnancích vyvolávají pocit užitečnosti a pocit odpovědnosti. (Armstrong, 2009)

Právo pracovníků se vyjádřit (tzv. „hlas pracovníků“)

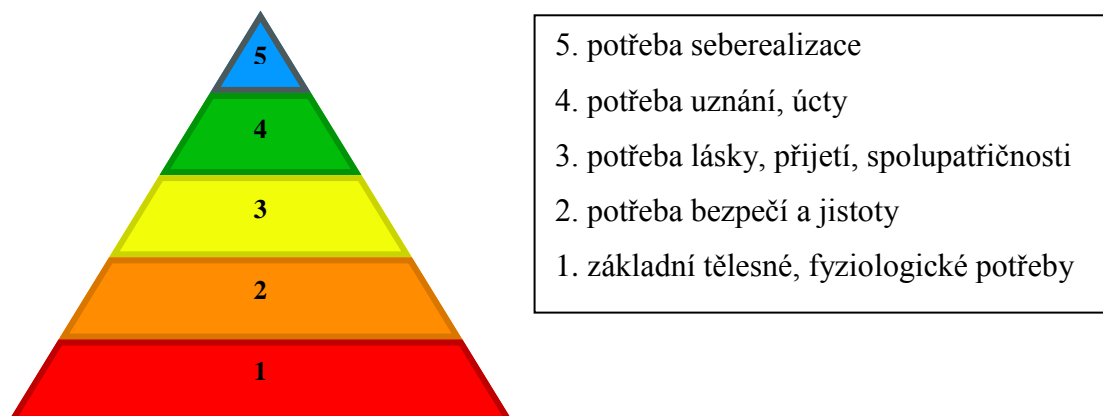
Možnost vyjádření se k záležitostem spojených s organizací je pro pracovníky velmi důležité a znamená to, že i oni přispívají k úspěšnosti organizace nebo týmu. Tím, že společnost bude dávat svým pracovníkům možnost vyjádřit své názory, zvyšuje jejich motivaci. Tito pracovníci mají pocit nejen, že je jim nasloucháno, ale podle jejich názorů se může i jednat. (Armstrong, 2009)

Uznání

Jednou z nejvýznamnější forem odměňování pracovníků je právě uznání. Lidé potřebují vědět, že svůj úkol snili dobře, ale nejen to. Je pro ně také důležité vědět, že jsou za svou práci pochváleni. Peněžní odměny, které následují po dobře odvedené práci jsou jasným symbolem uznání.

Potřeba uznání je definována v Maslowově hierarchii potřeb.

(Armstrong, 2009)



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb

První čtyři kategorie jsou označovány jako nedostatkové potřeby a pátá kategorii jako potřeba existence (bytí). Všeobecně platí, že potřeby, které jsou v pyramidě položené níže, jsou významnější a jejich uspokojení je podmínkou pro vznik méně významných a vývojově vyšších potřeb.

Každý jedinec může podat pracovní výkon na úrovni své přirozené fyziologické hranice, ale musí být uspokojeny nejen jeho materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. Podle Abraham Maslowa jsou lidské potřeby jakýmsi základním činitelem lidské (pracovní) motivace. K naplnění a uspokojení lidských potřeb dochází právě v práci. (Tureckiová, 2004)

Úspěch

Každý zaměstnanec, ať je na jakékoliv pozici má do určité míry potřebu úspěchu. Záleží však na orientaci jedince a na možnosti prostoru, který mu jeho práce poskytuje pro uspokojení potřeby úspěchu.

Kvalita pracovního života

Pro zaměstnance může být odměnou i pracovní prostředí, ve kterém tráví svou pracovní dobu, např. pro pracovníky ve výzkumu může být odměnou velmi kvalitně a moderně vybavené laboratoře, které jim pomáhají v jejich práci.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Odměnou může být i poskytnutí flexibilní pracovní doby, např. ženám s malými dětmi. Zaměstnanec je doměňován za odvedenou práci a ne za dobu strávenou na pracovišti.

Řízení talentů

Relační odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání pracovníků_ jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se může stát atraktivním zaměstnavatelem a skvělým místem pro práci a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi. (Armstrong, 2009)

2.4.4 Význam celkové odměny

Pro zaměstnance není důležitá pouze výše mzdy, ale nehmotné prvky odměny, které si odnese domů, tzv. zážitky z práce.

Podle Armstronga (2009) uvádí nejlepší argument proč uplatňovat celkovou odměnu Pfeffer: „Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu- i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání mzdových nebo platových nástrojů.“

2.4.5 Výhody celkové odměny

- **Větší vliv-** spojení více typů odměn má větší vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů-**
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb-** každý zaměstnanec má individuální potřeby a pomocí vztahových (relačních) odměn se mohou více připoutat k organizaci
- **Větší úspěch při rozhodování budoucích pracovníků-** dobré relační (vztahové) odměny zvyšují hodnotu společnosti na trhu práce při získávání nových pracovníků. Je to způsob, kterým se mohou odlišit od ostatních organizací a stávají se atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem, kde se bude dobře pracovat. (Armstrong, 2009)

Transakční (hmatatelné, hmotné)

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda/ plat • Zásluhová odměna • Peněžní bonusy • Akcie • Podíly na zisku 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penze • Dovolená • Zdravotní péče • Jiné funkční výhody • flexibilita
<p style="text-align: center;">Vzdělání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní hodnoty organizace • Styl a kvalita vedení • Právo pracovníků se vyjádřit • Uznání • Vytváření pracovních míst a rolí • Kvalita pracovního prostředí • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • Řízení talentů

Relační/ vztahové (nehmotné)

Tabulka 4 Model celkové odměny

První dva kvadranty představují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tzv. transakční odměny. Bohužel tyto způsoby motivace mohou být lehce kopírovány konkurencí. Na druhé straně relační (vztahové) odměny, který jsou obsaženy ve dvou spodních kvadrantech, dokážou zvýšit hodnotu transakčních (hmatatelných) odměn. Nejlepší způsob odměny je vyvážená kombinace všech kvadrantů. (Armstrong, 2009)

3 Metodika

3.1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit možnost využití celkové odměny ve vybraném podniku. Dále je popsáno, jakým způsobem jsou zaměstnanci ve společnosti X hodnoceni, odměňováni a motivováni.

Na základě zjištěných informací lze doporučit taková řešení, která by vedla ke spokojenosti zaměstnanců, ale i celé společnosti X.

3.2 Technika přípravy literární rešerše

Veškerá data a informace, které byly potřebné pro sepsání literární rešerše (teoretické části bakalářské práce) byly získány z odborných publikací, které se zabývají problematikou odměňování lidských zdrojů (tzn. způsobu odměňování a motivování). Dále bylo použito několik internetových portálů, které řeší a zabývají se danou problematikou.

3.3 Technika sběru dat a zpracování dat

Veškerá data o společnosti a o odměňování zaměstnanců byla získána na základě konzultací se zaměstnankyní personálního oddělení.

Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu a tabulek na PC v prostředí Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007.

3.4 Metodický postup

Na začátku praktické části bakalářské práce je nejprve popsána výrobní společnost X. Dále je zde uvedena struktura a počet zaměstnanců. Nejvíce se tato kapitola věnuje způsobu odměňování zaměstnanců v podniku a aplikace celkové odměny v systému odměňování. V závěru jsou uvedena možná řešení a návrhy změn pro společnost.

4 Systém odměňování ve vybrané organizaci

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Námi vybraná společnost si nepřeje uvádět své jméno, takže pro účely této bakalářské práce bude uváděna pouze jako společnost X. Organizace se nachází v kraji Vysočina. Jedná se o společnost s ručením omezeným.

Popis společnosti

Společnost X je nejmladším zástupcem skupiny v ČR. Patří k předním výrobcům náhradních dílů do osobních automobilů. V tomto moderním závodě jsou používány nejnovější technologie pro obrábění a montáž. Společnost vyrábí tři hlavní výrobky a jejími zákazníky jsou světový výrobci automobilů.

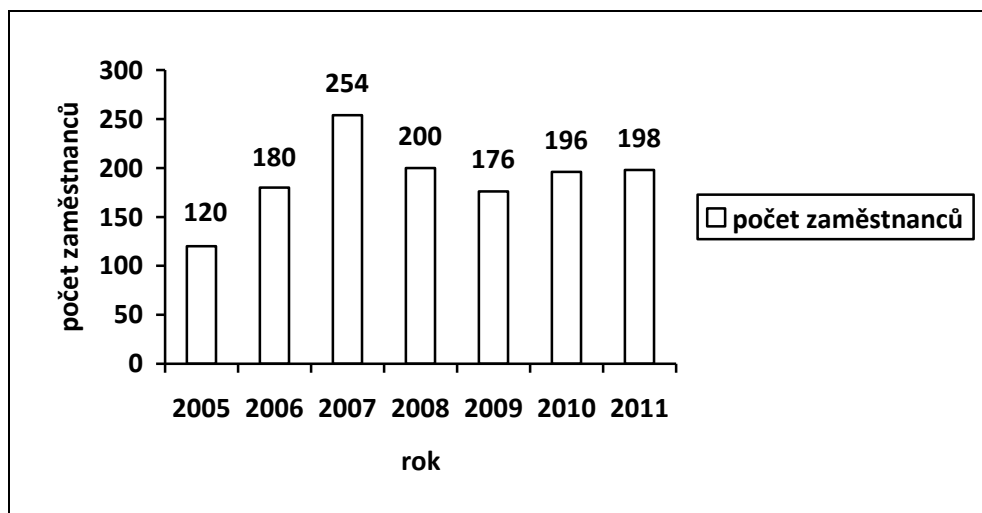
V Japonsku, ve Spojených státech a v Evropě je tato společnost centrem pro výzkum a vývoj. Tento závod klade důraz na kvalitu, týmovou spolupráci, flexibilitu. Všem zaměstnancům nabízí možnost seberealizace a kariérního růstu s dlouhodobou perspektivou.

Společnost v současné době zaměstnává téměř 200 zaměstnanců.

4.2 Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura

Při vzniku podniku v roce 2005 bylo přijato prvních 120 zaměstnanců a během dvou let se počet zvýšil na 254 zaměstnanců. V roce 2009 se část výroby přeložila do jiného státu a počet zaměstnanců se snížil na nynějších 198 zaměstnanců. Z obrázku č. 3 je zřejmé, že v roce 2008 klesl stav pracovníků z 254 na 200, v porovnání s předchozím rokem, přibližně o 54 zaměstnanců. Další rok bylo propuštěno dalších 24 lidí v důsledku hospodářské krize. Další zásadní propouštění vedení firmy neplánuje.

Obrázek 3 Stav zaměstnanců v letech 2005-2011



Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých vedením společnosti

Vzhledem k tomu, že společnost X je výrobním podnikem, muži tvoří okolo 69 % všech zaměstnanců. Společnost zaměstnává převážně pracovníky české národnosti, kteří tvoří největší podíl (60%), další velkou skupinou jsou Slováci. Poslední větší skupinu zaměstnanců tvoří Ukrajinci. Ze stávajících 198 zaměstnanců tvoří 70 % skupinu ve věku mezi 25 do 45 let, zbývajících 30 % tvoří zaměstnanci ve věku nad 45 let.

V dnešní době tvoří výrobní dělníci největší podíl (okolo 69 %). Počet Technicko-hospodářští pracovníků stabilně tvoří 31 % všech zaměstnanců.

Tabulka 5 Podíl zaměstnanců ve společnosti

Rok	Administrativní zaměstnanci	Dělníci	Celkem
2005	36	84	120
2006	54	126	180
2007	70	184	254
2008	55	145	200
2009	56	120	176
2010	55	141	196
2011	57	141	198

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých vedením společnosti

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura je plochá s centralizovaným systémem. Ve firmě je zavedena funkční organizační struktura, kdy specializovaný vedoucí, odborník na určitou oblast vede několik podřízených. Nejvýše postaven je ve společnosti generální ředitel, kterému jsou podřízeni ředitelé jednotlivých oddělení.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Pro společnost X je důležité správné řízení a vedení zaměstnanců a péče o ně. Na druhé straně zaměstnanci potřebují mít zpětnou vazbu na jejich odvedenou práci. Pokud chce podnik, aby pracovníci odváděli dobrou práci na vysoké úrovni, je nutné je pravidelně hodnotit. Každý dobrý vedoucí pracovník potřebuje dostat ze svých podřízených maximum. Musí nelézt, kde jsou jeho rezervy, kde dělá chyby a do budoucna jim předcházet. Proces hodnocení není jen krátkodobá nebo jednorázová akce, ale úkol dlouhodobý a průběžný. Dobrý způsob hodnocení, které je prováděno vedoucím pracovníkem, může vést k utužování příjemného pracovního klimatu a vzniku dobrého pracovního prostředí.

Hodnocení pracovníků je ve společnosti X prováděno řídicími pracovníky, tedy přímými nadřízenými zaměstnanců, tzn. účetní je hodnocena hlavní účetní a hlavní účetní je hodnocena finančním ředitelem, dělníci na výrobní lince jsou hodnoceni svým mistrem. Kompetentní pracovník pak provádí závěrečné vyhodnocování podkladů pro hodnocení. Pro posuzování pracovního výkonu je užívána číselná hodnotící stupnice. Hodnotí se jednotlivé aspekty odvedené práce: např. kvalita a kvantita práce, samostatnost, ochota ke spolupráci, učenlivost atd. Tyto vyplněné formuláře jsou pak předány personálnímu oddělení, kde jsou zpracovány. Právě toto oddělení má na starosti odbornou, organizační a kontrolní část hodnocení pracovníků.

4.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků vychází z obecně závazných předpisů, které jsou k dispozici v podniku. Jsou jimi podnikové směrnice a kolektivní smlouva. Kolektivní smlouva upravuje kolektivní práva a povinnosti, jako je právo na spolurozhodování, právo na projednání (nárok na jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) a právo na informaci. Dále upravuje pracovní právní nároky a podmínky, kde je objasněn vznik pracovního poměru, ukončení pracovního poměru. Výše odstupného je upravena následovně: pokud pracovník byl zaměstnán ve společnosti více jak 4 roky a méně než 7 let, má nárok na odstupné ve výši jedné mzdy. V případě, že jeho pracovní poměr byl delší než 7 let, má nárok na odstupné ve výši dvou průměrných mezd. Ve společnosti je

uplatněn tarifní systém a systém smluvních mezd při týdenní pracovní době v délce 37,5 hodin pro zaměstnance ve třísměnném režimu a v délce 40 hodin pro ostatní pracovníky kategorie Technicko-hospodářští pracovníci. U administrativních zaměstnanců záleží začátek a konec pracovní doby na dohodě, ale je nutné odpracovat stanovenou pracovní dobu. Většinou se pracovní doba může pohybovat mezi 7:00 a 8:00 a odejít mohou nejdříve v 15:30.

Systém odměňování zaměstnanců je popsán v kolektivní smlouvě pod přílohou-Mzdový předpis. Pro mzdové účely se rozlišují dvě skupiny: Technicko-hospodářští pracovníci a Dělníci. U skupiny Technicko-hospodářští pracovníci převažuje duševní práce a u skupiny dělníci (výrobní dělníci, údržba a skladníci) převažuje manuální práce.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období a to po vykonání předepsané práce nejpozději do 10 dne v měsíci následující po měsíci, ve které vznikl pracovníkovi nárok na mzdu.

4.5.1 Peněžní odměny- Smluvní a tarifní mzda

Dělníci

Pro kategorii Dělníci je základní mzdou mzdový tarif. Pro odměňování se používá tarifní stupeň, do kterého je každý zaměstnanec zařazen dle své funkce anebo úrovně dovedností. Každý tarifní stupeň má stanovenou měsíční mzdu.

Pracovní pozice Operátor, manipulát a seřizovač jsou dále rozděleny podle úrovně dovedností. Tato tabulka je obsažena ve směrnici, ve které jsou také uvedené, jaké činnosti přísluší jednotlivým pracovním pozicím. Zaměstnanci jsou do jednotlivých tarifních stupňů zařazováni podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.

Technicko-hospodářští pracovníci (THP)

Základní mzdou pro kategorii THP se rozumí smluvní mzda.

Ve společnosti jsou pracovníci THP odměňováni smluvními mimotarifními mzdami na základě individuální pracovní smlouvy s vedením společnosti. Tedy při přijetí pracovníka je mzda upravena v pracovní smlouvě.

Před podpisem pracovní smlouvy je každý zaměstnanec seznámen se způsobem, jakým bude za práci odměňován a výší smluvní mzdy. Pracovníci společnosti X nedostávají třináctý a čtrnáctý plat.

Tabulka 6 Struktura mzdy podle skupin

Skupina zaměstnanců	Struktura mzdy
<p>1) Vrcholový management</p> <ul style="list-style-type: none"> - generální ředitel - výrobní ředitel - obchodní ředitel - technický ředitel - ekonomický ředitel 	<p>Smluvní mzda</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní mzda-pevná složka mzdy - měsíční odměny - pohyblivá složka mzdy - roční prémie na základě hospodářského výsledku
<p>2) Zaměstnanci THP</p>	<p>Základní mzda</p> <ul style="list-style-type: none"> - pevná složka mzdy na základě smlouvy <p>Pohyblivá složka mzdy</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní prémie (% ke smluvní mzdě) - roční prémie na základě hospodářského výsledku
<p>3) Dělníci ve výrobě</p>	<p>Základní mzda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifní mzda <p>Pohyblivá složka mzdy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuální výkonnostní prémie - Odměny z fondu vedoucího- mistrovský fond <p>Příplatky</p> <ul style="list-style-type: none"> - příplatky vymezené v platné kolektivní smlouvě - příplatky za práci přesčas, v sobotu, neděli a svátky - příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí atd. roční - roční prémie na základě hospodářského výsledku

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých vedením společnosti

Ostatní složky mzdy, příplatky a odměny

Příplatky, které jsou obsaženy ve smlouvě (i jejich výše), jsou pro zaměstnavatele závazné a jsou poskytovány podle sjednaného mzdového předpisu. Mzdové příplatky nejsou poskytovány za dobu, za kterou nepřísluší zaměstnanci mzda (např. současně s dávkami nemocenského pojištění nebo s náhradou mzdy).

Mzda a příplatek za práci přesčas (dělnické pozice)

Jestliže pracovník vykonává se souhlasem nebo na příkaz zaměstnavatele práci nad stanovenou týdenní pracovní dobu, mimo rámec rozvrhu pracovních směn, musí mu být poskytnut k normální dosažené mzdě, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok, příplatek za práci přesčas ve výši 30% průměrného hodinového výdělku. Příplatek nenáleží, jestliže bude poskytnuto zaměstnanci dle dohody se zaměstnavatelem náhradní volno a to za jednu hodinu práce přesčas jednu hodinu náhradního volna.

Za mimořádné směny nad rámec fondu pracovní doby v měsíci v délce směny minimálně 7,5 hodin náleží pracovníkovi odměna ve výši:

Za dvě mimořádné směny	600 Kč
Za tři mimořádné směny	1000 Kč
Za čtyři mimořádné směny	1300 Kč

Mzda a příplatek za práci o svátcích nebo náhradní volno

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 110 % průměrného výdělku místo náhradního volna. V případě, že svátek připadá na sobotu či neděli, je celá tato směna považována za práci přesčas.

Svátkem pro mzdové účely se rozumí státní svátky a ostatní dny považované za svátky podle zvláštních právních předpisů (zákon č. 245/2000 Sb. státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu:

státní svátky – 1. ledna, 8. května, 5. července, 6. července, 28. září, 28. října, 17. listopadu

ostatní svátky - Pondělí velikonoční, 1. května - Svátek práce, 24. prosince - Štědrý den, 25. prosince - 1. svátek vánoční, 26. prosince – 2. svátek vánoční.

Za práci konanou dne 24.12 od 14 hodin do 6 hodin dne 25.12 přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu v této době další příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Mzda za noční práci

V případě, že zaměstnanec vykonává práci v době od 22 hodin do 6 hodin, přísluší mu normální dosažená mzda a příplatek ve výši 20 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce, kterou zaměstnanec vykonává v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku.

Zaměstnancům pracujícím v režimu víkendových směn tento příplatek nenáleží.

Příplatek za práci v odpoledních směnách

Za práci konanou v době odpolední směny, tedy od 14 hodin do 22 hodin přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 11,20 Kč za odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci ve výškách

Pokud zaměstnanec pracuje ve výškách a v omezeném pracovním prostoru, tedy alespoň ve výšce 7 metrů od povrchu, přísluší mu dosažená mzda a příplatek ve výši 10,30 Kč. Pokud, je výška nad 10 metrů, je příplatek 15,30 Kč za odpracovanou hodinu. Pokud se jedná o práci na stabilní plošině, tak se tento příplatek neposkytuje.

Příplatek za práci ve zvláštních pracovních podmínkách

Pokud zaměstnanec je nucen vykonávat činnost s izolačním dýchacím přístrojem doplněného podle potřeby ochranným oblekem (skafandr, oblek proti sálavému teplu) náleží mu za každou započatou hodinu příplatek ve výši 135 Kč. Všechny příplatky budou vypláceny za skutečně odpracované hodiny v daném prostředí.

Všechny příplatky jsou poskytovány souběžně. Pokud zaměstnanec koná několik pracovních režimů, za které mu náleží příplatek, má nárok na všechny

Zvláštní odměny

Odměna za pracovní pohotovost

Platí následující podmínky:

- Zaměstnanec musí být dosažitelný po telefonu a musí být schopen se dostavit do závodu do 30 minut.
- Odměna za pracovní pohotovost na telefonu, aniž by byla vykonávána práce je 45 Kč za hodinu (není součástí pracovní doby).
- Pokud je vykonávána práce v pracovní době pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu, je brána jako práci přesčas (náleží tedy 30 % příplatek)
- Pokud pracovní pohotovost nenavazuje bezprostředně na směnu pracovníka, pracovníkovi také přísluší příplatek na pokrytí cestovních nákladů. Tento příplatek se liší podle vzdálenosti místa bydliště od místa zaměstnání. Čas strávený na cestě není hrazen.

Tabulka 7 Pokrytí cestovních nákladů

Dojezdová vzdálenost bydliště	Výše příplatku za zpáteční cestu
Do 15 km včetně	120 Kč
Od 15 do 30 km včetně	170 Kč
Nad 30 km	280 Kč

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých vedením společnosti

Odměny při pracovních jubileích

Zaměstnavatel oceňuje jednorázovou odměnou dlouhodobou pracovní činnost pracovníka při výročí:

Při odpracování 3 let ve společnosti	3 000 Kč
Při odpracování 5 let	5 000 Kč
Při odpracování 10 let	10 000 Kč
Při odpracování 15 let	15 000 Kč

Odměna se poskytuje jednou v roce, v měsíci na který připadá nástup zaměstnance do závodu, na základě informací od personálního oddělení. Do doby strávené ve společnosti se nezapočítává mateřská a rodičovská dovolená.

Odměna za přítomnost

Měsíční odměna: Tato odměna je vyplácena měsíčně pro kategorii THP při nepřítomnosti max. 1 den za měsíc

THP: 500,- Kč / měsíc

Půlroční odměna: THP je dále vyplácena odměna ve výši 2300,- Kč / semestr (= pololetí) při nulové nepřítomnosti.

Odměna za hospodářský výsledek

Odměna za hospodářský výsledek slouží jako ocenění práce všech zaměstnanců, kteří mají přínos na hospodářském výsledku společnosti. Tento příplatek, který společnost ze své vůle poskytuje k běžné mzdě, není součástí pevné složky mzdy a není na něj právní nárok. Hospodářský výsledek zaměstnavatele je vyjádřen plněním ukazatele EBITDA. Odměna se vyplácí při plnění ukazatele na 100 % a více a její závislost je stanovena takto:

Tabulka 8 Stanovení odměny za hospodářský výsledek

Odměna za hospodářský výsledek z výpočtové základny	Plnění ukazatele „EBITDA“ (v %)	
	nejméně	Méně než
	nejméně	Méně než
30 %	106 %	X
25 %	105 %	106 %
22 %	104 %	105 %
19 %	103 %	104 %
15 %	102 %	103 %
10 %	100 %	102 %

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých vedením společnosti

Pro stanovení odměny za hospodářský výsledek se používá ukazatel EBITDA po skončení III. čtvrtletí běžného kalendářního roku.

4.5.2 Zaměstnanecké výhody

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění svých pracovníků, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Společnost chce zlepšit sociální podmínky zaměstnanců, proto společnost X zavedla program penzijního připojištění. Příspěvek na penzijní připojištění může obdržet pouze pracovník, který je ve společnosti minimálně 1 rok v nepřetržitém pracovním poměru. Podmínkou je, že vlastní měsíční příspěvek zaměstnance do penzijního fondu musí činit minimálně 300 Kč. Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je stanoven ve výši 3% z hrubé mzdy, ale v maximální výši 2.000 Kč.

Dovolená

Všichni zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené na zotavenou. Zákonem daná délka je 4 týdny, to znamená, že zaměstnanci mají o týden dovolené navíc.

Stravování

Pokud je zaměstnanec v práci během ranní a odpolední směny, je mu umožněno stravování v závodní jídelně. Celková částka za jídlo je odečtena zaměstnanci při měsíčním vyúčtování z jeho měsíčního výdělku.

Cena jednoho hlavního jídla během směny je dotována. Ostatní jídla, která jsou v jídelně v nabídce, si hradí zaměstnanec v plné výši.

Zaměstnanci, kteří pracují na nočních směnách, na kterých není bohužel zajištěno závodní stravování, obdrží zdarma stravenku ve výši 30 Kč na směnu, přičemž směna musí trvat alespoň 4 hodiny.

Mobilní telefony, notebooky či služební automobily

Firemní mobilní telefony mají pouze zaměstnanci na obchodních pozicích, vedoucí pracovníci veškerých oddělení a jednatelé. Služební automobily a notebooky mají k dispozici pouze vedoucí pracovníci. Tito je mohou využívat i pro soukromé účely, pokud dodrží předem stanovené pravidla.

Příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců

Společnost dříve přispívala na sportovní vyžití svých zaměstnanců, tím že, zpětně uhradila 50 % ceny permanentek do posiloven a fitness center. Bohužel v dnešní době se společnost snaží šetřit a tuto možnost svým zaměstnancům již nenabízí.

Nápoje na pracovišti

V závodě je celkem 22 fontánek s pitnou vodou. Čtyři jsou v administrativní části budovy a zbylých 18 je umístěno ve výrobě. Zaměstnanci mají možnost zakoupení teplých nápojů ve 4 nápojových automatech.

Flexibilita

Flexibilní pracovní dobu mohou využívat pouze THP. U administrativních zaměstnanců záleží začátek a konec pracovní doby na dohodě, ale je nutné odpracovat stanovenou pracovní dobu. Většinou se jejich pracovní doba může pohybovat mezi 7:00 a 8:00 a odejít mohou nejdříve v 15:30. Obchodní zástupci mají plně flexibilní pracovní dobu. Patří mezi skupiny zaměstnanců, které dokáží společnosti přivést nové zákazníky a dosáhnout tak vyšších zisků. Proto je důležité pro ně nastavit dobře motivační program a flexibilní pracovní doba k němu patří.

Zdravotní péče

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní, výstupní a preventivní prohlídky svých pracovníků v souladu s platnými právními předpisy. V případě, že nejsou hrazeny pojišťovnou, hradí je společnost ze svých finančních prostředků.

Každému zaměstnanec má nárok na zvláštní odměnu ve formě dvou třicetiminutových masáží ročně v pracovní době zaměstnance.

Příspěvek na ubytování

Společnost nenabízí žádné příspěvky na bydlení. V současných podmínkách je otázka bydlení individuální záležitostí pracovníka.

4.5.3 Vzdělání a rozvoj

Při přijetí zaměstnance do společnosti prochází každý jednotlivec dvouměsíčním zaškolením na svou budoucí pracovní pozici. Po této době by měl být schopen vykonávat svou činnost bez nepřetržitého dozoru nadřízeného.

Stávající zaměstnanci jsou opakovaně školeni na své pozice, čímž prohlubují a upevňují své znalosti a dovednosti.

4.5.4 Pracovní prostředí

Styl a kvalita vedení

Vedoucí pracovníci hrajou v organizaci velkou roli, protože zajišťují prostřednictvím lidí plnění úkolů a dosažení stanovených cílů. Jsou zde, aby motivovali pracovníky za využití svých relačních odměn, jako je uznání a pochvala, které v zaměstnancích vyvolávají pocit užitečnosti a pocit odpovědnosti.

Právo pracovníků se vyjádřit (tzv. „hlas pracovníků“)

Možnost vyjádření se k záležitostem spojených s organizací je pro pracovníky velmi důležité a znamená to, že i oni přispívají k úspěšnosti organizace nebo týmu. Společnost dává možnost vyjádřit se jednou za čtvrt roku k situaci v podniku pomocí anonymního dotazníku. Zaměstnanci sem mohou napsat své poznámky a návrhy na případnou změnu. Tento dotazník je vyhodnocován vedením společnosti.

Uznání

Jednou z nejvýznamnější forem odměňování pracovníků je právě uznání. Lidé potřebují vědět, že svůj úkol splnili dobře, ale nejen to. Je pro ně také důležité vědět, že jsou za svou práci pochváleni. Hodnocení pracovníků mají na starosti jednotliví nadřízení, tzn. vedoucí směny, vedoucí ekonomického úseku, obchodní ředitel atd.

Řízení talentů

Řízení talentů je pro řadu organizací klíčovou disciplínou práce s lidmi. Umět využít talent a potenciál současných pracovníků a pracovního trhu je rozhodující pro dosahování podnikatelských cílů. Společnost spolupracuje s vysokými školami ČVUT a VUT a nabízí velké možnosti pro studenty těchto vysokých škol. Mohou zde již

během studia nasbírat cenné profesní zkušenosti, ať se jedná o praxi, zpracování diplomové či bakalářské práce.

Studenti mají možnost se stát praktikanty, kteří zažívají každodenní provoz ve společnosti na vlastní kůži. Aktivně se mohou podílet na projektech a zapojovat se plně do každodenního provozu velké společnosti s pobočkami na celém světě. Nově získané odborné vědomosti jim pomohou při výběru studijního zaměření i při pozdějším nástupu do zaměstnání.

Společnost také dlouhodobě podporuje studenty vysokých škol a nabízí širokou oblast témat diplomových/bakalářských prací. Chce tak pomoci studentům, kteří dosahují při svém studiu dobrých výsledků, jsou inovativní a schopni týmové práce. Společnost tak využívá poznatků studentů a oni zase know-how společnosti. Diplomová či bakalářská práce v reálném prostředí je pro ně jedinečnou příležitostí, jak důkladně poznat prostředí velké výrobní společnosti a ulehčí jim tak rozhodování o budoucím zaměstnání.

Bezpečnost a ochrana zdraví

K základním povinnostem, které plní zaměstnavatel, patří zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví.

Společnost X má rozdělené jednotlivé práce do tzv. „kategorií“ (u každé pozice jsou identifikována rizika, na základě nichž dochází k lékařským prohlídkám).

Vnitřními předpisy společnosti upravují oblast bezpečnosti práce a požární ochrany, kam patří hlavně předpisy zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vzhledem k ochraně majetku společnosti, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, musí každý zaměstnanec projít při odchodu z práce kontrolou totožnosti, osobní kontrolou zaměstnanců včetně jejich zavazadel, kontrolou vozidel atd.

5 Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace

Systém celkové odměny ve vybrané společnosti není na špatné úrovni, ale nalezneme zde i slabé stránky, na které by se vedení mělo zaměřit. Společnost se snaží neustále zkvalitňovat péči o své pracovníky. Hlavní nedostatky jsou v následujících bodech jednotlivých kvadrantů systému celkové odměny:

5.1 Peněžní odměny

Odměna za hospodářský výsledek

Odměnu za hospodářský výsledek dostávají všichni zaměstnanci. Lze doporučit, aby tuto odměnu dostávali pouze řídicí zaměstnanci a zaměstnanci THP, pro které je tato odměna více motivující, než pro pracovníky výroby. Zde by mohla být úspora peněžních prostředků, které by se mohli pracovníkům výroby rozdělit jiným způsobem, pro ně více motivujícím např. zvýšení mistrovského fondu. Skupina zaměstnanců výroby bohužel nevidí spojitost mezi svou odvedenou prací a hospodářským výsledkem. Vyplácení této odměny je samozřejmě dobrá myšlenka, ale způsob jakým firma tuto odměnu vyplácí, má na každou skupinu pracovníků zcela odlišný dopad.

Zvýšení mistrovského fondu - odměna dělníků v peněžní formě

Jak už bylo uvedeno v předešlém bodě, pro přímé pracovníky je vyplácení odměny z mistrovského fondu více motivující, než je odměna za hospodářský výsledek, kde svým výkonem jeho výši nemůže ovlivnit. Společnost X by si tento problém měla uvědomit a změnit způsob jakým budou odměny vyplácet. Je nutné, aby tato skupina zaměstnanců viděla, že za dobře odvedenou práci může získat nějakou odměnu. Tato část mzdy by byla vyplácena na základě mistrovského fondu, kdy každý zaměstnanec bude odměněn podle skutečně odvedené práce. Odměňování tímto způsobem bude pro přímé pracovníky jistě více motivující a povede k efektivní, kvalitně odvedené práci. V případě nesplnění těchto požadavků by odměna nebyla vyplacena.

Příplatek za nulovou absenci

Bohužel se společnost setkává s poměrně vysokou absencí svých zaměstnanců pracujících ve výrobě. Ke snížení tohoto stavu lze doporučit zavést tzv. příplatek za nulovou absenci. Společnost už v minulosti zavedla poskytování vitamínových balíčků

a hrazené očkování proti chřipce, ale bohužel míru absence zaměstnanců to nesnížilo. Návrhem je, vyplácet zaměstnancům 700 Kč měsíčně při splnění podmínky nulové absence.

Původní plán společnosti bylo zavedení bonusu pro přímé pracovníky ve výši 1800 Kč/půlrok. Společnost očekává snížení absence k plánované hranici. Je zde ale otázka zda částka 1800 Kč za půl roku nulové absence bude dostatečně motivující a povede k požadovanému snížení.

Pokud zaměstnanec nebude mít absence, tedy splní podmínku nulové absence, bude mít nárok na 300 Kč měsíčně. Lze předpokládat, že tato výše příplatku nebude pro tuto skupinu dostatečně motivující.

5.2 Zaměstnanecké výhody

Jestliže společnost chce, aby výhody poskytované zaměstnancům na ně měly pozitivní účinek, zvyšovaly jejich motivovanost a spokojenost, měly by se zajímat, které výhody zaměstnanci upřednostňují. Většina odměn je nabízena plošně všem zaměstnancům bez jakékoliv konzultace jejich potřeb a představ. Bohužel společnost X nemá zavedený např. systému kafetéria, který hodnotí jako nákladný a administrativně náročný systém odměňování. Lze navrhnout úpravu pouze několika bodů.

Dovolená

Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost déle než dva roky, mají nárok na 5 týdnů dovolené na zotavenou. Zákonem daná délka je 4 týdny, to znamená, že jako vyjádření loajality ke společnosti, mají zaměstnanci o týden dovolené navíc. Bohužel se zdá, že tento benefit není zaměstnanci dostatečně ohodnocen, přitom náklady na jeden týden dovolené navíc jsou pro zaměstnavatele dosti vysoké.

Stravování zaměstnanců

Stravování zaměstnanců je zajištěno v závodní jídelně, která je součástí komplexu podniku. Cena jednoho hlavního jídla během směny je dotována. Ostatní jídla, která jsou v jídelně v nabídce, si hradí zaměstnanec v plné výši. Zdá se, že někteří zaměstnanci by ocenili možnost vybrat si spíše stravenky, které by mohli využít k nákupu jiných potravin, než dotované jídlo v rámci podniku.

Údržba pracovních oděvů

Lze doporučit úhradu výdajů na praní a čištění pracovního oděvu. Výdaje budou hrazeny paušální částkou.

1. Cena za vyčištění pracovního oděvu stanovená dle ceníku rychločistírny25 Kč
2. Předpokládaná frekvence čištění prac. oděvu v měsíci.....4
3. Výsledná paušální částka na úhradu výdajů s čištěním a praním pracovních oděvů.....100 Kč

Doprava do zaměstnání

Se stále rostoucí cenou pohonných hmot se nám i zvyšují náklady na dopravu do zaměstnání. Proto i příspěvky na dopravu mohou působit motivačně, obzvláště při nábořech novým zaměstnancům. Jak již bylo výše zmíněno, tak společnost X tyto výhody neposkytuje. Vzhledem k tomu, že výrobní závod společnosti se nachází v průmyslové části obce, kde není hromadná doprava a dojezdové vzdálenosti od městských aglomerací (včetně okolních měst) jsou poměrně velké, tak se tato vzdálenost promítne do ceny na dopravu do zaměstnání. Tyto náklady lze zaměstnancům hradit jak peněžní formou (příplatek ke mzdě, proplácení jízdného), tak nepeněžní formou (zajištění dopravy interním, nebo externím způsobem). V tomto případě lze navrhnout sjednání dopravy externím dopravcem, který by dopravoval zaměstnance do/ze zaměstnání. Z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele se tato forma odměny jeví nejefektivnější.

Příspěvky na letní tábory

Společnost nijak finančně nezvýhodňuje zaměstnance s dětmi, proto lze navrhnout jednorázový příspěvek na letní tábory dětí do 18 let věku, a to příspěvek 700 Kč na jedno dítě na týden, maximálně však po dobu dvou týdnů. Pro vyplacení tohoto příspěvku je nutné, aby tábor probíhal v období letních školních prázdnin a dítě bylo studentem ve vlastní péči zaměstnance.

5.3 Vzdělání a rozvoj

Kariérní plány zaměstnanců

Jako hlavní problém v tomto kvadrantu je nedostatečné zaměření se na kariérní plány zaměstnanců a na jejich bližší specifikaci. Velký problém může nastat u řídicích zaměstnanců a zaměstnanců důležitých pro společnost, u nichž je možnost kariérního

růstu velmi motivujícím faktorem. Pokud zaměstnanec vidí ze své pozice možnost kariérního růstu, nemá potřebu rozhlížet se po jiných pracovních možnostech, které se mu nabízejí. V dnešní době již neplatí, že největším motivem pro zaměstnance je výše jejich finanční odměny, ale je kladen důraz na možnost seberealizace, na možnost uplatnění svých schopností, znalostí a dovedností. Pokud si chce společnost udržet kvalitní pracovníky, měla by se více zaměřit na jejich potřeby a plány.

Motivační nepeněžní odměny u THP

S předešlým bodem souvisí i nepeněžní odměny pro THP ve formě uznání, ocenění, možnosti seberealizace, větší možnosti podílet se na úspěších společnosti atd., než poskytovat finanční odměnu, která má pouze krátkodobý dopad.

Vzdělávání pracovníků

Bohužel společnost klade malý důraz na vzdělávání svých pracovníků. Vedení se snaží v této oblasti ušetřit, a proto jenom minimálně využívá kurzy externích společností.

Vzdělávání a přeškolení by mělo patřit k péči o zaměstnance. Každý podnik chce mít přeci vzdělané a dobře proškolené zaměstnance a každý zaměstnanec chce ve své práci / profesi vzrůstat a dostávat se na vyšší a lépe placená místa. Lze tedy doporučit v zájmu úspory organizování interních vzdělávacích kurzů, vedených samotnými zaměstnanci.

Jazykové kurzy

Dříve byl společností hrazen kurz angličtiny pro pracovníky THP. Jak už bylo řečeno, i zde se společnost snaží ušetřit, takže náklady na jazykové kurzy už nejsou nadále propláceny. Zde by měla společnost zhodnotit, zda je tento jazykový kurz pro zaměstnance potřebným a efektivním, či nikoliv.

5.4 Pracovní prostředí

Soutěže a sportovní utkání

Pro upevnění týmové nálady ve společnosti lze doporučit pořádání sportovních utkání např. ve fotbale, hokeji. Nepravidelná sportovní klání by mohla probíhat mezi jednotlivými směny a tak zvýšit jejich teamového ducha.

6 Závěr

Hlavním úkolem odměňování je nalezení rovnováhy mezi zaměstnanci, jejich odvedenou prací, jejich spokojeností a náklady zaměstnavatele, s nimiž souvisí i motivační funkce. Jedním z předpokladů je jasná strukturovanost systému odměňování, protože neustále platí, že síla se skrývá v jednoduchosti a přehlednosti. Je tedy nutné sestavit systém odměňování, který bude jednoduchý a přehledný, takže všichni zaměstnanci mu budou rozumět.

Velkou zbraní, kterou oproti konkurenci společnost může mít, a která nemůže být okopírována, jsou schopní a kvalifikovaní pracovníci. Proto je pro firmu životně (existenčně) důležité si tyto pracovníky udržet a dále je správně motivovat.

V procesu odměňování a motivování zaměstnanců je velice důležitý přístup vedoucích zaměstnanců, kteří by měli dobře znát své podřízené, jejich potřeby a tím je i správně motivovat.

Vybraná společnost, která má v rámci Evropy dlouholetou tradici „vlastní“ detailně propracovaný systém odměňování a umění motivovat zaměstnance. Díky tomuto systému a formě odměňování si vybuodovala širokou síť výrobních závodů po celém světě. I v této ekonomicky napjaté době je společnost X schopna díky její vnitřní politice čelit konkurenci, přestože tím hlavním odměňovacím prvkem nejsou peníze.

Díky této práci vznikla možnost nahlédnout do zákulisí složitého procesu odměňování u nadnárodní společnosti, která ve spoustě věcí ukázala silné i slabé stránky.

Cílem práce bylo posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném podniku. Na základě zjištěných informací, jsou navrženy následující změny v systému:

- zvýšení mistrovského fondu u přímých pracovníků
- příplatek za nulovou absenci
- dovolená
- zvýšená pozornost na kariérní plány zaměstnanců
- úprava vyplácení odměny za hospodářský výsledek

Cílem uvedených návrhů je zlepšit systém odměňování zaměstnanců v podniku. Zavedení těchto návrhů by nemělo vést ke zvyšování nákladů v podniku. V případě, že jejich aplikace povede ke zvýšení nákladů, je nutné, aby tento růst byl kompenzován vyšší produktivitou práce.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Vyslovené návrhy na zlepšení systému by mohly být inspirací pro management firmy, který by se tímto problémem měl i nadále zabývat.

7 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
2. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
3. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky* 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
5. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1vyd. Praha Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
6. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky* 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7
7. PAZDERA, František. *Zkušenosti s pracovním hodnocením zaměstnanců*. Human resources management [online]. 21. 1. 2011, 2, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z [www:<http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_2.pdf>](http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_2.pdf).
8. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
9. Zákon č. 262/2006 Sb. [online], *Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*, [cit. 10. 7. 2006]. Dostupný z [www: < mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf)
10. ZUGNER, Ch., ULLRICH, S. *Compensation and Remuneration* 1 vyd. Munchen: Books on Demand GmbH, Norderstedt Germany, 2005. 27s. ISBN 978-3-638-70220-1

8 Přílohy

Příloha č. 1 Tarifní mzdové stupně společnosti X:

Tarifní stupeň	Pozice- platová stupnice	Mzdový tarif/ měsíční
11	Operátor 5	18 803
10	Operátor 4	16 358
9	Operátor 3	15 200
8	Operátor 2	14 700
7	Operátor 1	13 100

Tarifní stupeň	Pozice- platová stupnice	Mzdový tarif/ měsíční
12	Manipulant 5	21 803
11	Manipulant 4	18 358
10	Manipulant 3	17 200
9	Manipulant 2	15 500
8	Manipulant 1	13 750

Tarifní stupeň	Pozice- platová stupnice	Mzdový tarif/ měsíční
13	Seřizovač 5	27 803
12	Seřizovač 4	25 358
11	Seřizovač 3	22 200
10	Seřizovač 2	19 500
9	Seřizovač 1	17 712

Tarifní stupeň	Pozice	Mzdový tarif/ měsíční
13	Operátor logistiky	31 250
	Koordinátor příjmu	
	Auditor	
	Údržbář II	
12	Auditor specialista	25 634
	Kontrolor výroby	
	Elektromechanik	
	Expedient	
	Koordinátor příjmu a expedice	
11	Expedient	21 234
	Údržbář I	
	Manipulant	
	Kontrolor skladu	
	Plánovač	
	Technik	