



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Odměňování a systém celkové odměny ve vybraném výrobním podniku

Vypracovala: Bc. Marcela Nováková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela NOVÁKOVÁ**

Osobní číslo: **E15625**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Odměňování a systém celkové odměny ve vybraném výrobním 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 výrobním podniku a doporučit návrhy na zlepšení současného systému odměňování.

Osnova:

1. Odměňování a hodnocení zaměstnanců v podniku
2. Systém celkové odměny
3. Charakteristika vybraného výrobního podniku
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Návrhy na zlepšení současného systému odměňování při zohlednění systému celkové odměny

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.

Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

D'ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). Human Resource Management: Cengage Learning.

Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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


Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Odměňování a systém celkové odměny ve vybraném výrobním podniku vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury, kterou uvádím v seznamu citované literatury na konci práce.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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. 04. 2017

.....

Bc. Marcela Nováková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za jeho ochotu a odborné rady při zpracovávání diplomové práce a dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti s. n. o. p. cz a.s. za poskytnutí cenných informací k vypracování této práce.

Obsah:

1. ÚVOD	4
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2.1. Odměňování zaměstnanců	5
2.2. Způsoby utváření mzdy.....	5
2.2.1. Kolektivní smlouva	6
2.2.2. Pracovní smlouva	6
2.2.3. Jiná smlouva.....	6
2.2.4. Vnitřní předpis	6
2.2.5. Mzdový výměr.....	7
2.3. Základní pojmy odměňování.....	7
2.4. Řízení odměňování	9
2.4.1. Cíle řízení odměňování	9
2.5. Součásti systému odměňování a jejich motivační účinky	10
2.6. Nejčastější mzdové formy	11
2.6.1. Časová mzda	11
2.6.2. Úkolová mzda.....	11
2.6.3. Podílová mzda	12
2.6.4. Smíšená mzda	13
2.7. Doplnkové mzdové formy	13
2.7.1. Osobní ohodnocení.....	13
2.7.2. Prémie	13
2.7.3. Provize.....	14
2.7.4. Bonus	14
2.7.5. Jednorázové a mimořádné odměny	14
2.7.6. Účast na výsledcích	15
2.7.7. Příplatky	15
2.8. Benefity.....	17
2.8.1. Nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem	17
2.8.2. Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů	18
2.9. Hodnocení pracovníků	19
2.9.1. Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování	19
2.9.2. Metody hodnocení pracovníka	20
2.9.2.1. Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost	21
2.9.2.2. Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	23

2.9.3.	Kritéria hodnocení pracovníka.....	24
2.10.	Celková odměna.....	24
2.10.1.	Systém celkové odměny	24
2.10.2.	Výhody celkové odměny.....	25
2.10.3.	Model celkové odměny	26
3.	METODIKA.....	27
3.1.	Hlavní cíl práce	27
3.2.	Technika přípravy literární rešerše.....	27
3.3.	Technika sběru a zpracování dat.....	27
3.4.	Metodika výpočtu.....	27
4.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
4.1.	Charakteristika vybraného výrobního podniku.....	29
4.1.1.	Vývoj jednotlivých ukazatelů	30
4.1.2.	Organizační struktura.....	33
4.1.3.	Zásady účetnictví	33
4.2.	Systém celkové odměny vybraného výrobního podniku	34
4.2.1.	1. skupina - peněžní odměny	34
4.2.1.1.	Základní mzda.....	34
4.2.1.2.	Příplatky.....	35
4.2.1.3.	Peněžní bonus.....	36
4.2.1.4.	Firemní prémie.....	36
4.2.1.5.	Individuální prémie	36
4.2.1.6.	13. mzda	37
4.2.1.7.	Odměna za podíl na vytváření hospodářských výsledků	37
4.2.1.8.	Odměna za bezplatné dárčovství krve a kostní dřeně	38
4.2.1.9.	Věrnostní program a odměny za významná pracovní a životní jubilea	38
4.2.1.10.	Odměňování v případě prostoje.....	40
4.2.2.	2. skupina - zaměstnanecké výhody	40
4.2.2.1.	Dovolená na zotavenou	40
4.2.2.2.	Pracovní volno	40
4.2.2.3.	Pracovní cesty.....	41
4.2.2.4.	Zdravotní péče	41
4.2.2.5.	Rekreační péče a péče o děti zaměstnanců.....	41
4.2.2.6.	Závodní stravování.....	41
4.2.2.7.	Životní pojištění, penzijní připojištění a pojištění odpovědnosti	42

4.2.2.8.	Zabezpečení uchazečů o zaměstnání po ukončení pracovního poměru	42
4.2.2.9.	Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance	42
4.2.2.10.	Sociální výdaje	43
4.2.2.11.	Ostatní sociální služby.....	43
4.2.2.12.	Poskytování benefitů	43
4.2.3.	3. skupina - vzdělávání a rozvoj	46
4.2.3.1.	Prohloubení a zvýšení kvalifikace.....	46
4.2.3.2.	Rozvoj kariéry	47
4.2.4.	4. skupina - pracovní prostředí	47
4.2.4.1.	Kvalita vedení	47
4.2.4.2.	Právo pracovníků se vyjádřit	47
4.2.4.3.	Teambuilding	47
4.3.	Návrhy na zlepšení systému odměňování ve firmě	48
4.3.1.	1. skupina - peněžní odměny	48
4.3.1.1.	Návrh- zvýšení základní mzdy	48
4.3.2.	2. skupina - zaměstnanecké výhody	54
4.3.2.1.	Návrh- zlepšení stravování.....	54
4.3.3.	3. skupina - vzdělání a rozvoj	55
4.3.3.1.	Návrh- zlepšení organizace jazykového kurzu	55
4.3.4.	4. skupina - pracovní prostředí	56
4.3.4.1.	Návrh- snížení prašnosti v externím skladu.....	56
5.	ZÁVĚR.....	57
I.	Summary	61
II.	Seznam použitých zdrojů	62
III.	Seznam schémat, tabulek, obrázků a grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1. ÚVOD

Odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Hlavním úkolem je nastavit systém odměňování takovým způsobem, aby zaměstnavatel co nejlépe získal a udržel kvalitní pracovníky, přispíval k růstu jejich výkonu a produktivity a zajistil cenovou konkurenceschopnost podniku.

Dříve byla o práci nouze a lidé byli rádi, že nějakou práci mají, i když jejich mzda byla velmi nízká. Hlavním kritériem pro výběr školy a poté i pracovního zaměření bylo především to, v jakém prostředí se pohybovali, jaká práce byla v jejich okolí dostupná a o to, kde se nabízí jaké peníze, se moc nezajímali. V poslední době je ale hlavním kritériem pro výběr práce právě peněžní ohodnocení. Lidé jsou většinou ochotni za práci cestovat i několik kilometrů, jen aby jejich peněžní odměna byla co nejvyšší. Proto se i firmy snaží mezi sebou konkurovat a nabízet nejen vyšší mzdy, ale i několik různých benefitů, které by lidi přitáhly a motivovaly, a zároveň tím také vyjadřují, jak si svých zaměstnanců váží.

Tato diplomová práce je zaměřena na odměňování a systém celkové odměny ve výrobním podniku. Hlavním cílem je posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku a doporučit návrhy na zlepšení současného systému odměňování.

Nejprve se zaměřím na základní pojmy, se kterými se v oblasti odměňování setkáváme, a to jak se mzdy utvářejí, jaké jsou jejich formy, co je vůbec součástí systému odměňování, jaké jsou metody a cíle hodnocení pracovníků a v neposlední řadě se zaměřím na celkové odměňování a jeho model, který obsahuje čtyři základní kritéria odměňování, a to peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí.

V praktické části této práce se zaměřím již na konkrétní výrobní podnik. Pomocí kolektivní smlouvy podniku zjistím, jaké poskytuje celkové odměny, které zhodnotím a zjistím, zda by nebylo možné tyto odměny nějakým způsobem zlepšit, ať už by to přineslo užitek jak firmě, tak především zaměstnancům, kteří by mohli být více motivováni a měli by o takovou firmu větší zájem.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců můžeme chápat jako mzdu, plat či jinou formu peněžní odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za odvedenou práci. V dnešní době, kromě již zmíněných forem odměny, můžeme k odměňování zaměstnanců také zahrnout povýšení, formální uznání (ve smyslu pochvaly), zaměstnanecké výhody, které mají zpravidla nepeněžní formu a jsou poskytované pracovníkům nezávisle na jejich pracovním výkonu, a to pouze z titulu pracovního poměru či jiného pracovního vztahu. Odměnou může být ale také přidělená kancelář (z hlediska vybavení, velikosti, umístění a jiné), vzdělávání zajištěné pro zaměstnance ze strany organizace, ale i dobrý pocit z práce, účast na určitých aktivitách či úkolech, úspěch, uznání či dosahování pracovních cílů a mnoho dalšího. Ve všech těchto případech se jedná o nástroje, které slouží k ocenění práce zaměstnanců dané organizace, ale také zaměstnance motivují k uspokojivým pracovním výkonům (Koubek, 2009).

2.2. Způsoby utváření mzdy

Organizace musí brát v potaz několik legislativních předpisů, které odměňování pracovníků upravují, ale i přes to má velký prostor pro to, aby si sama vytvořila vlastní pravidla a postupy.

Nejdůležitějším zákonem, který v České republice upravuje odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Ostatní podmínky, které jsou zapotřebí při poskytování mezd lze upravit prostřednictvím smluv (v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě či jiné), nebo lze použít jednostranné opatření zaměstnavatele prostřednictvím stanovení mzdy vnitřním předpisem či určení mzdovým výměrem (d'Ambrosová, 2011).

2.2.1. Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je základním prvkem pro vnitřní úpravu mzdových poměrů u jednotlivých zaměstnavatelů a musí být uzavírána písemně a podepsána účastníky na stejné listině, jinak je neplatná (d'Ambrosová, 2011).

Tato smlouva upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, ale i práva nebo povinnosti smluvních stran této smlouvy. Součástí této smlouvy bývá ujednání o mzdách (MPSV/TREXIMA, 2016).

2.2.2. Pracovní smlouva

V případě pracovní smlouvy se jedná o dvoustranný právní úkon, kterým je zakládán pracovní poměr.

Smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat:

- druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- místo (místa) výkonu práce
- den nástupu do práce

Ujednání o mzdách a mzdové otázky nejsou v tomto případě podstatnou náležitostí smlouvy, pokud o to účastníci pracovního poměru nemají zájem. Mzda, která je sjednaná v pracovní smlouvě, může být změněna pouze dohodou o změně, ale nelze ji změnit jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele (d'Ambrosová, 2011).

2.2.3. Jiná smlouva

Zde se jedná o smlouvu, jejíž náležitosti nejsou stanoveny zákoníkem práce. Tyto smlouvy označujeme jako tzv. „nepojmenované“ smlouvy a řadíme mezi ně například: smlouvu o mzdě, mzdovou dohodu či manažerskou smlouvu (d'Ambrosová, 2011).

2.2.4. Vnitřní předpis

Vnitřním předpisem rozumíme jednostranné písemné opatření zaměstnavatele, prostřednictvím kterého jsou v souladu se zákoníkem práce a ostatními pracovněprávně-

ními předpisy stanovena mzdová či jiná práva v pracovněprávních vztazích (d'Ambrosová, 2011).

Vnitřní předpis musí mít písemnou formu, nesmí být v rozporu s právními předpisy a také nesmí být vydaný se zpětnou účinností, jinak můžeme takovýto předpis považovat za neplatný.

V případě, že se nejedná o pracovní řád, vydává se předpis na dobu určitou a to nejméně na dobu jednoho roku (MPSV/TREXIMA, 2016).

2.2.5. Mzdový výměr

Písemný mzdový výměr je povinen zaměstnavatel zaměstnanci vydat v den nástupu do práce.

Tento výměr musí obsahovat údaje o způsobu odměňování, a to například:

- formu mzdy
- ukazatele, podle kterých je mzda zaměstnanci poskytována
- mzdové sazby
- působnost zaměstnanců, kteří rozhodují o mzdách
- období, ve kterých jsou jednotlivé mzdové složky poskytovány, atd.

Dále musí mzdový výměr informovat o termínu a místě výplaty mzdy, v případě, že tyto údaje nejsou obsaženy v již zmíněných smlouvách či vnitřním předpisu (MPSV/TREXIMA, 2016).

2.3. Základní pojmy odměňování

Jako první je důležité rozlišovat mezi dvěma pojmy, a to mezi mzdou a platem. Mnoho lidí si myslí, že je to jedno a totéž a často tyto pojmy zaměňují.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Jedná se tedy o vyplácení mzdy v soukromém sektoru.

Plat je také peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, ale zde se jedná o zaměstnavatele, kteří na odměňování těchto zaměstnanců využívají veřejné zdroje. Mezi tyto zaměstnavatele patří:

- stát
- územní samosprávný celek
- státní fond
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona
- regionální rada regionu soudržnosti

Nepatří sem ale peněžité plnění, které je poskytované občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Dále ještě rozlišujeme **odměnu z dohody**. Tato odměna je také peněžité plnění, které je ale poskytované pouze za práci, která byla vykonána na základně dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

V České republice je také stanovena tak zvaná minimální mzda a záruční mzda.

Minimální mzda, jak již z názvu vyplívá, je nejnižší možná částka, která může být za práci vyplacena. Tudíž mzda, plat ani odměna z dohody nesmí být nižší než tato stanovená minimální mzda a také nezahrnují mzdu ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Výše základní sazby minimální mzdy je stanovena vládou v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění).

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny základní sazby minimální mzdy v posledních letech.

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
leden 2006	7 570	44,70
červenec 2006	7 955	48,10
leden 2007	8 000	48,10
srpen 2013	8 500	50,60
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00

Zdroj: (Odbor 99, 2017)

Minimální mzda byla v České republice poprvé zavedena v roce 1991 a od této doby došlo již do ledna 2017 k devatenácté změně. V únoru roku 1991 činila minimální měsíční mzda 2 000 Kč a minimální hodinová mzda 10,80 Kč (Odbor 99, 2017).

Zaručená mzda, jak opět z názvu vyplívá, je částka, kterou má zaměstnanec zaručenou, je to mzda či plat, na kterou má zaměstnanec právo. Výše zaručené mzdy nesmí opět klesnout pod hranici minimální mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění).

2.4. Řízení odměňování

Řízení odměňování se zaměřuje na jednotlivé strategie odměňování, které stanovují, co podnik dlouhodobě zamýšlí, politiku odměňování poskytující návod pro určitá rozhodování podniku, ale zaměřuje se i na průběh odměňování lidí, za jejich odvedenou práci, a to v peněžní i nepeněžní formě (Armstrong, 2009).

2.4.1. Cíle řízení odměňování

Mezi hlavní cíle řízení odměňování patří mimo jiné také:

- odměňování zaměstnance podle hodnoty, kterou vytváření- rozlišovat a také oceňovat, do jaké míry zaměstnanci naplňují či překračují určitá očekávání
- podporování dosahování cílů podniku- aby měl podnik angažované a talentované lidi, které potřebuje

- podporování dosahování vysokého výkonu- tak aby systém odměňování tento výkon rozlišoval, oceňoval a podněcoval
- podporování a rozvíjení kultury organizace- jedná se o propojení odměny s chováním, které je v souladu se základními hodnotami podniku
- definování správného chování a výsledků- vymezení odpovídajícího očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy (Armstrong & Taylor, 2015).

2.5. Součásti systému odměňování a jejich motivační účinky

1. Pevný plat: peněžní prostředek, který umožňuje lidem existovat na odpovídajícím žádoucím životním standardu a odpovídá požadavku na materiální zabezpečení a jistotu.

2. Sociální a vedlejší výkony a služby (například životní pojištění, podnikové důchody a další): zdůrazňuje zájem daného podniku na osobním životě spolupracovníků a jejich rodin, odpovídá požadavkům na zabezpečení a jistotu a vyjadřuje tím, jak si spolupracovníků váží.

3. Krátkodobé účasti (bonusy): zde je vyjádřeno, že podnik vnímá a oceňuje, jaký mají spolupracovníci přínos k dosažení cílů, proto by také měla být spojena s dohodami o cílech, aby mohl být výkon provázán s oceněním, ať už uznáním, pochvalou či jinou odměnou.

4. Dlouhodobé účasti (například opce na akcie): oznámení pro spolupracovníka, že i on se podílí na dlouhodobém úspěchu celého podniku, podnik má zájem, aby takovýto zaměstnanci v podniku zůstávali, a spolupracovníkům se tím otevírá dlouhodobější perspektiva a jsou vázáni na podnik i emocionálně.

5. Přidělení služebního auta: jedná se o symbol sociálního statutu a předěluje se zejména těm, kteří často cestují a pracují i mimo podnik (jedná se například o obchodní zástupce či vyšší manažery), ve vyšších příjmových skupinách už se poté neřeší, jestli služební auto bude vůbec poskytnuto, ale řeší se, zda umožnit auto používat i k soukromým účelům, jaký typ automobilů poskytnou a další.

6. Nadstavba: do nadstavby můžeme zařadit například bezplatné privátní používání firemního automobilu, služebního mobilu, telefonu na pracovišti, používání inter-

netu a mnoho dalšího, podnik přímo nekontroluje chování spolupracovníků v soukromí a tím jim dává najevo, že jim důvěřuje.

7. Samostatné rozhodování o přidělených limitovaných rozpočtových zdrojích (například hrazení seminářů, odborné literatury, pracovních oděvu na vrub podnikových nákladů): spolupracovníkovi se svěří do osobní odpovědnosti používání vymezené sumy rozpočtových prostředků a uznává se jeho určitý prostor pro samostatné jednání a rozhodování (Niermeyer, 2005).

2.6. Nejčastější mzdové formy

V odměňování rozlišujeme hned několik mzdových forem. Mzdové formy se od sebe liší tím, podle čeho je zaměstnanci mzda stanovena, na čem je jeho výdělek závislý a jaký je jeho přínos k dosažení určitých výsledků (d'Ambrosová, 2011).

2.6.1. Časová mzda

Tato mzdová forma se využívá v případě, kdy je mzda poskytována podle odpracovaného času zaměstnance, ale již nezahrnuje množství odvedené práce. Rozlišujeme nejčastěji dva typy časové mzdy, a to jestli se jedná o časovou mzdu hodinovou, tedy podle počtu odpracovaných hodin anebo o časovou mzdu měsíční, kde záleží na počtu pracovních dnů v měsíci

$$\text{Časová mzda} = \text{mzdová sazba} \times \text{odpracovaný čas}$$

Výhodou tedy je, že tento druh mzdy je srozumitelný a snadno jej vypočteme

Nevýhodou ale je, že již nezáleží na tom, kolik práce zaměstnanec odvede a tudíž ho ani nemotivuje k vyšším výkonům (Tomší, 2008).

2.6.2. Úkolová mzda

Úkolová mzda, jak již z názvu vyplývá, je poskytována právě za odvedenou práci, za splnění daného úkolu. Úkol můžeme poté vyjádřit dvěma způsoby:

a) pomocí **doby**, která byla určena na provedení prací, neboli takzvaná norma.

Tuto mzdu lze nazvat také jako mzda za normohodiny.

$$\text{Mzda za normohodiny} = \text{počet hodin normovaného času} \times \text{mzdová sazba}$$

Mzda je v tomto případě závislá na odlišnostech mezi odpracovanou dobou v hodinách a vykázaným množstvím normovaných hodin.

- Pokud zaměstnanec splní úkol dříve, než je stanoveno normou, může ve zbylém čase provést další výkony, za které mu přísluší vyšší mzda
- Pokud ale naopak nesplní normou stanovené množství úkolů, dostane mzdu ve výši násobku menšího počtu odvedených normohodin, než je skutečně odpracovaný počet hodin a mzdové sazby

b) pomocí **počtu jednotek množství** neboli mzda za kusy, které zaměstnanec vyrobil.

Mzda za kusy = počet jednotek množství x úkolová sazba

Tento způsob odměny se využívá především v případě odměňování zaměstnanců ve výrobě. (Tomší, 2008)

Výhodou je, že mzda může zaměstnance motivovat k vytváření většího množství výkonů. Firma se tedy může spolehnout na to, že zaměstnanec ve svém vlastním zájmu bude vyrábět co nejvíce výkonů, aby jeho mzda byla vyšší.

Nevýhodou je například z pohledu zaměstnance vysoké fyzické vypětí a z pohledu zaměstnavatele se může jednat o snižování kvality výrobku a proto je v některých případech nutné zhotovené výrobky kontrolovat (Urban, 2005).

2.6.3. Podílová mzda

Tato mzda je většinou stanovena podílem (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření. Nejčastěji se jedná o podíl na tržbách. Základem pro stanovení podílu je očekávaná celková mzda zaměstnance a dále také očekávaná úroveň peněžních ukazatelů (d'Ambrosiová, 2011).

Společně s podílovou mzdou se můžeme také setkat s pojmem provizní mzda. Provizní mzda je zvláštní typ podílové formy mzdy, kdy na rozdíl od ní je poskytována větší samostatnosti zaměstnance a zhodnocuje efektivnosti v širších souvislostech (Tomší, 2008).

Podílová mzda se většinou využívá u osob, které se podílejí na vytváření zisku a obratu firmy. Výhodou u této formy mzdy je vysoká motivace zaměstnance, jelikož je zde značná vazba na výkon, nevýhodou ale naopak je, že výkon může být ovlivněn ně-

kolika faktory, které sám zaměstnanec ovlivnit nemůže, například z důvodu změny hospodářské situace, počasí či nahrazení jeho nabízeného výrobku výkonnějším výrobkem. (Koubek, 2009)

2.6.4. Smíšená mzda

Jelikož jednotlivé formy mzdy s sebou přináší i řadu nevýhod, je možné mzdové formy navzájem kombinovat. Nejčastěji se tak můžeme setkat s kombinací časové a podílové mzdy. Ani v tomto případě ale nemůžeme nijak ovlivnit obtížnosti pracovního prostředí, či podmínky, ve kterých musí zaměstnanci pracovat nebo například kvalitu výkonů, proto se již zmíněné formy mzdy doplňují ještě dalšími složkami, jako jsou příplatky, prémie, odměny, osobní ohodnocení a další (Tomší, 2008).

2.7. Doplnkové mzdové formy

2.7.1. Osobní ohodnocení

Tato odměna je poskytována za účelem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání a stanovuje se podle minulých individuálních zásluh a přínosů zaměstnance. Je stanovena přímým nadřazeným například procentem ze mzdového tarifu, a to v závislosti na slovním hodnocení kritérií posuzující množství práce, kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání (Dvořáková, 2007).

2.7.2. Prémie

Jedná se o oblíbenou formu mzdy doplňující časovou či úkolovou mzdu. Můžeme rozlišovat dva druhy prémie, a to jednorázové a pravidelné.

Jednorázové prémie jsou poskytovány mimořádně za plnění pracovních povinností. Jedná se například o věrnostní prémie, které jsou poskytovány za počet odpracovaných let ve firmě či prémie za přítomnost poskytované za nulovou pracovní neschopnost (Dvořáková, 2007).

2.7.3. Provize

V tomto případě se jedná o jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Používá se v případech, kdy je výsledek práce měřitelný, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není účelné evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Provizi můžeme určit buď procentem z peněžního ukazatele, jako je obrat, tržby, zisk, nebo prostřednictvím pevné sazby za jednotku prodeje (Dvořáková, 2007).

2.7.4. Bonus

Bonus může být individuální či kolektivní a je poskytován k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. V poslední době se využívá při odměňování jakékoliv pracovní funkce, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může také nahrazovat osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován místo účasti na výsledku.

Individuální bonus může ale také negativně působit na jednání zaměstnanců, jelikož se může stát, že není jasná vazba mezi výsledkem a bonusem, a to vyvolá pocity nespravedlivosti a vede ke sporům. Dalším důvodem je, že v období, kdy zaměstnanci ztrácejí jistotu zaměstnání, tak se zaměřují na plnění jasných úkolů a snaží se vyhnout rizikům, které by plynuli z inovací, rozvojových úkolů či dlouhodobých cílů a bojí se, že by mohli být postiženi za odpovědnost spojenou s jejich plněním. Negativní působení se může projevit i tím, že nadměrné zdůraznění váhy individuálního bonusu ve mzdě oslabí zájem jednotlivce na výsledcích týmové práce (Dvořáková, 2007).

2.7.5. Jednorázové a mimořádné odměny

Odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch či mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru u firmy, aby mohla být posílena jejich stabilizace. K nejčastějším druhům odměn řadíme:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda)
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom a další (Dvořáková, 2007)

2.7.6. Účast na výsledcích

Jedná se o formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Zaměstnavatel se tím snaží zvýšit produktivitu, snížit náklady, získávat a stabilizovat zaměstnance, ale i oslabit sociální konflikty v pracovních vztazích a spolupráci či participovat zaměstnance na řízení (Dvořáková, 2007).

2.7.7. Příplatky

Zaměstnancům také ke mzdě či platu přísluší za určitých podmínek příplatky za práci. Jedná se o jakousi kompenzaci nevýhody či ztížení v rámci výkonu práce, tedy pro zaměstnance představuje příplatek náhradu za náročnější práci, práci nad úroveň stanovené týdenní pracovní doby, nebo kompenzaci obtížných pracovních podmínek (Nešćáková & Marelová, 2013).

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za odpracovanou dobu v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci ze zákona dosažená mzda plus příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělků. Výši příplatku může být ale individuální, záleží na zaměstnavateli.

V případě, že zaměstnanec pracuje v zahraničí, může mu zaměstnavatel poskytovat, místo příplatku za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu (Vybíhal & kolektiv, 2016).

Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas má zaměstnanec nárok na dosaženou mzdu plus příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělků. Místo vyplacení tohoto příplatku, se ale také zaměstnanec může se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí náhradního volna, a to v rozsahu, ve kterém byla práce přesčas vykonána. Náhradní volno musí být vyčerpáno do tří kalendářních měsíců od výkonu práce či v jinak dohodnuté době. Pokud není vyčerpáno, náleží zaměstnanci příplatek.

Mzda ale již může být sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas a v tomto případě již příplatek či náhradní volno zaměstnanci nepřísluší. Tato mzda může být sjednána ale pouze v případě, kdy je zároveň sjednán rozsah této práce přesčas. Ten-

to rozsah práce nesmí za kalendářní rok překročit 150 hodin práce přesčas a u vedoucích pracovníků nesmí přesáhnout celkový rozsah přesčasové práce (Neščáková, 2012).

Příplatek za práci v noci

Za noční práci přísluší zaměstnanci dosažená mzda plus příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Výše příplatku může být opět individuální, záleží na zaměstnavateli.

Za práci vykonávanou v noci se považuje práce v intervalu od 22.00 hodin do 6.00 hodin (Vybíhal & kolektiv, 2016).

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

V případě, že zaměstnanec pracuje ve ztíženém pracovním prostředí, přísluší mu za tuto práci příplatek. Pro účely odměňování vymezí vláda nařízením jednotlivá ztížená prostředí a stanoví také výši příplatku a podmínky pro jeho poskytování. Tento příplatek je ve výši nejméně 5 % částky, kterou stanoví ZP v § 111 odstavec 2 jako základní sazbu minimální mzdy za měsíc. U podnikatelů je příplatek ve výši nejméně 10 % částky, která je stanovena jako základní sazba minimální mzdy (Hruška, 2006).

Příplatek za práci ve svátek

V případě, že zaměstnanec pracuje ve svátek, přísluší mu dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu je poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce, který následuje po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době s přímým nadřazeným.

Za dobu, ve které zaměstnanec čerpá náhradní volno, náleží mu náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnou, může mu být vyplacen příplatek k dosažené mzdě, a to ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

V případě, že zaměstnanec, který nepracoval proto, že mu svátek připadl na jeho běžný pracovní den, náleží mu za tento den příplatek, a to ve výši 100 % průměrného výdělku jako náhrada za mzdu, která mu z důvodu tohoto svátku ušla (Neščáková, 2012).

Mzda či plat při výkonu jiné práce

Zaměstnanec může být převeden na jinou práci, než která mu byla sjednána, za nižší mzdu či plat, a to v případě:

- ohrožení nemocí z povolání, nebo pokud dosáhl na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice
- podle lékařského posudku, který byl vydán zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutím příslušného správního úřadu v zájmu ochrany zdraví jiných fyzických osob před infekčním onemocněním
- k odvrácení mimořádné či živelní události nebo jiné hrozící nehody nebo k zmírnění jejich bezprostředních následků
- z důvodu prostoje nebo z důvodu přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy

V takových to případech zaměstnanci přísluší za dobu převedení na jinou práci doplatek k předem stanovené mzdě nebo platu, a to do výše průměrného výdělků, kterého dosahoval před převedením (Vybíhal & kolektiv, 2016).

2.8. Benefity

Benefity mohou být použity k vytvoření a udržení konkurenční výhody. Sice představují pro firmu značné náklady, ale výhody, které z nich plynou, jsou důležitým faktorem v úsilí a schopnosti udržet si zaměstnance (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2015).

2.8.1. Nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem

- příspěvky na stravování, především prostřednictvím stravenek
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem
- příspěvky na soukromé životní pojištění

- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby
- nákup vitaminových přípravků
- očkování proti chřipce
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- dary k životním a jiným výročím
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní)
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto)
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií
- podpora přátelských vztahů na pracovišti
- zřizování firemních školek, a podobně (Macháček, 2010)

2.8.2. Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů

Fixní způsob poskytování benefitů:

Zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity, kterou jsou určeny pro všechny zaměstnance a záleží jen na zaměstnanci, zda tyto benefity využije či nikoliv. Nevýhodou je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, které ale zaměstnanci nemusí využít, jelikož o ně nebudou mít zájem (Macháček, 2010).

Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém):

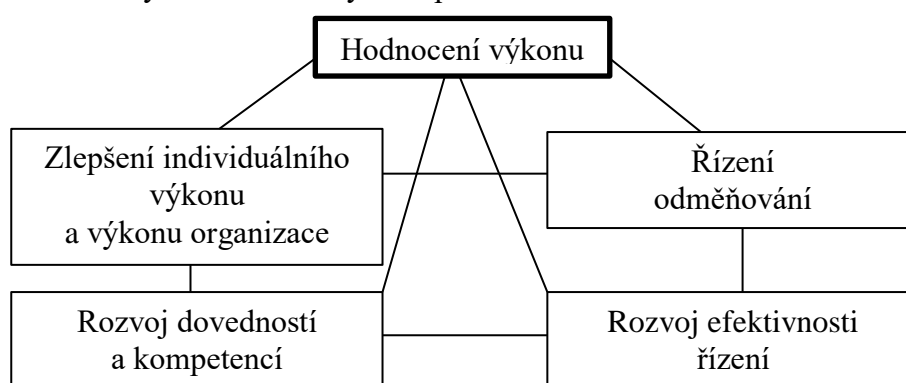
Zde se jedná o stanovení firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů a stanovení ročního limitu bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si poté z tohoto balíčku zvolí benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše bodů, které mu byly přiděleny. Zaměstnanec tedy může čerpat benefity podle vlastního zájmu (Macháček, 2010).

2.9. Hodnocení pracovníků

K základním činitelům personálního managementu firmy patří systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnanců. Kvalitní systém hodnocení slouží jako nástroj zkvalitňování zaměstnanců firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality a rozvoje schopností. Výsledky hodnocení slouží jako základ pro objektivní odměňování, ale také pro rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci. Výsledkem, který plyne z objektivního hodnocení výkonu, je nejen ocenění pozitivních vlastností zaměstnanců, ale i určení rezerv ve výkonu a možností jejich dalšího rozvoje. Tyto přínosy jsou zobrazeny níže na schématu č. 1.

Jelikož je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a podpora osobního rozvoje nezbytnou součástí hodnocení, přispívá tento systém ke zvýšení stability zaměstnance a zlepšení podnikového klimatu. V případě, že je tento systém ve firmě správný, poskytuje vedení firmy důležitou zpětnou vazbu, která je informuje o systému řízení firmy a také o tom, jak zaměstnanci systémem vnímají a jak na něj reagují (Veber & kolektiv 2000).

Schéma 1: Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka



Zdroj: (Veber & kolektiv 2000)

2.9.1. Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

- **Určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznání potenciálu jeho výkonu**, to znamená, že musíme stanovit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zjistit, zda pracuje na

hranici svých možností, či má velké rezervy ve výkonu, rozhodnout se, zda ponecháme pracovníka na stávajícím pracovním místě nebo převedeme na náročnější nebo méně náročnou práci a další.

- **Určení silné a slabé stránky každého pracovníka**, to znamená, že vymezíme jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a osobního jednání, posoudíme předpoklady a doporučíme opatření ke zvýšení kvality výkonu, ať už pomocí kvalifikační aktivity, stáže, či vzdělání a podobně.
- **Umožnění pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji**. V tomto případě stanovíme konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu, orientujeme ho pro další činnost ve firmě, pokud je potřeba formulujeme úkol po organizaci v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště a podobně.
- **Informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu pracovníka**. Tyto informace mohou sloužit k poskytování pohyblivých složek mzdy.
- **Identifikování potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu**, to znamená, že určíme potřeby dalšího vzdělávání a tréninku v speciálních dovednostech.
- **Zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k firmě**, to znamená, že zaměstnanec musí mít pocit, že jeho práce a výkon jsou průběžně objektivně hodnoceny. Pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody a naopak negativní hodnocení přináší nevýhody.
- **Získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti**, tudíž vědomí, že se o názory zaměstnanců zajímají nadřízení, dochází k pozitivní motivaci vztahu k firmě, utváření pocitu seberealizace a další (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

2.9.2. Metody hodnocení pracovníka

Metod, které hodnotí pracovníky, je několik. V každé knize můžeme najít různé varianty rozdělení těchto metod.

Například Dvořáková ve své knize Management lidských zdrojů uvádí, že metody hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou celků, a to na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost.

2.9.2.1. Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů (MBO)

Jedná se o metodu, při níž pracovník uzavře s nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce. Jedná se především o hodnocení manažerů a specialistů. Aby tato metoda byla účinná, je třeba splnit jednotlivé podmínky, a to například:

- cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné
- měli by být vynechány cíle, které nejsou měřitelné nebo je nelze ověřit
- stanovené cíle by měly být dosažitelné
- cíle by měly zaujmout a měly by být podnětné
- cíle by měly být v písemné podobě a měly by být stručné a jednoznačné a další. (Koubek, 2009)

Srovnání se standardním pracovním výkonem

Jak již z názvu této metody vyplývá, jednotlivé výkony pracovníků jsou porovnávány se standardními pracovními výkony, které odpovídají obvyklé intenzitě práce.

Tyto standardní výkony můžeme stanovit:

- staticky (průměrný pracovní výkon, který je dosažený u vyššího počtu pracovníků)
- odhadem (intenzity práce konkrétního pracovníka)
- odvozením (z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost v daných pracovních podmínkách) (Dvořáková, 2007)

Testování a pozorování pracovního výkonu

V tomto případě dochází k testování specifických znalostí a dovedností pracovníka či kontrole dodržování pracovněprávních předpisů a to prostřednictvím písemných testů jazykových znalostí, ověření počítačových znalostí či vyšetření, jestli pracovník není pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek (Dvořáková, 2007).

Hodnotící dotazník

Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání konkrétního zaměstnance a postupně zaškrťává pole v dotazníku, které podle jeho názoru tohoto zaměstnance nejlépe vystihují (Dvořáková, 2007).

Hodnotící stupnice

Jedná se o nejčastěji uplatňovanou metodu, pomocí které dochází k hodnocení jednotlivých aspektů práce zvlášť (například: množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost atd.) (Koubek, 2009).

Metoda BARS

Jedná se také o jakousi klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Východiskem je to, že žádoucí pracovní chování má za následek také efektivní vykonávání práce. Sestavuje se klasifikační stupnice, kterou zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa.

Výhodou je, že se na přípravné fázi podílejí i sami pracovníci, a to zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné.

Nevýhodou naopak je náročnost této metody na čas a úsilí v přípravné fázi a také na přípravě různých formulářů pro různé práce v organizaci (Koubek, 2009).

Metoda kritických případů

V této metodě hodnotitel zaznamenává kritické situace, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních úkolů za určité časové období (Dvořáková, 2007).

Hodnotitelské zprávy

Jedná se o zprávy o pracovníkových přednostech, slabínách, potenciálu, návrhy na zlepšení za určité období a další (Dvořáková, 2007).

Srovnání pracovníků

Zde dochází k porovnávání konkrétního pracovníka s ostatními pracovníky ve skupině. Porovnávání může být formou:

- prostého pořadí pracovníků (např. od nejefektivnějšího až po nejméně produktivního pracovníka)
- párového porovnání (porovnávání každého s každým)

- nucené distribuce (pracovníci jsou zařazeny do předem vymezených kategorií pracovního výkonu a předpokládá se, že ve skupině je velmi málo skutečně vynikajících i nedostatečných pracovníků a ostatní jsou mezi nimi) (Dvořáková, 2007)

2.9.2.2. Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

Sebehodnocení

V tomto případě nedochází pouze k hodnocení prostřednictvím hodnotitele, ale pracovník hodnotí sám sebe a jeho hodnocení je s hodnocením hodnotitele porovnáváno. Významem tohoto hodnocení je, aby se pracovník zapojil do procesu hodnocení, analyzoval směry svého rozvoje a často si sám stanoví obtížnější cíle, než které by mu byly stanoveny nadřízeným (Dvořáková, 2007).

Assessment centre/development centre

Assesment centre je metoda, která identifikuje sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka (například komunikativní dovednosti, prezentace, koordinace činností, spolupráce, kreativita a další). Informace o jednotlivých pracovnících jsou získávány na základě testování a řešení případových studií a cvičení, při níž jsou pracovníci sledováni a posuzováni (Dvořáková, 2007).

Jedná se o velmi účinný mechanismus pro výběr vysoce výkonných kandidátů. Tato metoda je také velmi nákladná, ale i přes to je považována za jeden z nejvhodnějších způsobů výběru pracovníků, a to zejména tam kde existuje celá řada podobných míst a v případě, že se jedná o zaměstnance na důležitých postech (Banfield & Kay, 2012).

360° zpětná vazba

Tato metoda v sobě zahrnuje informace od celého okruhu lidí (proto v názvu metody máme 360°) s nimiž manažer spolupracuje. Nadřízený i podřízení pracovníci společně vyjádří názor na důležité aspekty práce manažera, jeho chování v důležitých situacích a poté je již na něm, zda se rozhodne pro změnu daným směrem (Kubeš & Šebestová, 2008).

2.9.3. Kritéria hodnocení pracovníka

Když vybíráme kritéria pro hodnocení pracovníků, měli bychom vycházet ze dvou základních modelů, které hodnotí rysy osobnosti, a to trvalé a proměnlivé.

Mezi trvalé rysy řadíme například schopnost řešit problémy, pracovní spolehlivost, typ temperamentu, ctižádostivost a další.

Mezi rysy proměnlivé neboli flexibilní řadíme například pracovní morálku, pracovní dovednosti, pracovní zájmy, jazykové znalosti a další.

Kritérií pro hodnocení pracovníků, která jsou důležitá pro budoucí odměňování, je několik, mezi ty nejdůležitější patří například pracovní aktivita a plnění výkonových norem, pracovní kázeň a spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, schopnost rozhodovat, smysl pro odpovědnost či schopnost organizovat a řídit.

Jednotlivá kritéria by měla být zaměřena na hodnoceného pracovníka, jeho postavení v podniku a cíl prováděného hodnocení (Hůla, 2004).

2.10. Celková odměna

2.10.1. Systém celkové odměny

Celková odměna představuje sumu veškerých hotovostních a bezhotovostních složek odměňování, a to včetně nadhodnot, které vyžadují spolupracovníci. Tím, jak se systém odměňování vyvíjí, vykazuje trend k flexibilitě, díky ní dochází k uplatňování různých nepravidelných složek odměny, jako jsou například ryze individuální složky platu, firemní hospodářský výsledek, dosažení týmových cílů a jiné. (Niermeyer, 2005).

Charvát (2006) zase ve své knize uvádí, že celková odměna je součet peněžní a nepeněžní odměny, kde peněžní odměna zahrnuje základní odměnu, proměnlivou odměnu, podíly na vlastnictví a zaměstnanecké výhody. Naproti tomu nepeněžní odměna zahrnuje uznání, příležitost k rozvoji, příležitost ke kariéře a kvalitu pracovního života.

Podle Armstronga (2009) můžeme celkovou odměnu rozdělit na dvě hlavní kategorie, a to na transakční a relační odměny. Toto rozdělení je níže znázorněno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Složky celkové odměny

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

Zdroj: (Armstrong, 2009)

Jak je i z tabulky č. 2 patrné, v případě transakčních odměn, se jedná o odměny, které jsou hmotné, hmatatelné, plynoucí ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, týkající se jak peněžních odměn, tak zaměstnaneckých výhod.

Naopak tomu je v případě relačních (vztahových) odměn, které jsou zaměřeny na nehmotné odměny, které se týkají nejen vzdělání, rozvoje a zkušeností, ale i zážitků z práce (Armstrong, 2009).

2.10.2. Výhody celkové odměny

Větší vliv- v případě, že použijeme více typů odměn najednou, docílíme tak lepší motivace a oddanosti zaměstnanců.

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů- vztahy mezi zaměstnanci, které jsou prostřednictvím celkové odměny vytvářeny, dosahují optimálního využívání jak relačních, tak i transakčních odměn a pozitivně ve větší míře ovlivňují zaměstnance.

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb- jelikož pomocí relačních odměn může firma u zaměstnanců získat výraznější zájem, odpovídají jejich individuálním potřebám.

Úspěch ve válce o talenty- prostřednictvím relačních odměn může být firma na trhu práce silně odlišena od ostatních firem a může se tak stát atraktivní pro potenciální zájemce o práci, přilákat je a udržovat (Armstrong, 2009).

2.10.3. Model celkové odměny

Armstrong (2009) dále rozděluje celkovou odměnu do 4 skupin nejen tedy na odměny transakční (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody) a relační (vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí), ale dále také rozlišuje individuální (peněžní odměny, vzdělávání a rozvoj) a společné (zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí), jak je patrné z tabulky č. 3.

Tabulka 3: Model celkové odměny

		Transakční (hmatatelné, hmotné) ↑		
	Individuální ←	<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita 	→ Společné
	← Individuální	<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů 	→ Společné
		↓		
		Relační/vztahové (nehmotné)		

Zdroj: (Armstrong, 2009)

3. METODIKA

3.1. Hlavní cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku a doporučit návrhy na zlepšení současného systému odměňování

3.2. Technika přípravy literární rešerše

Pro sestavení literární rešerše jsem využila odbornou a vědeckou literaturu a články z internetových zdrojů. Veškeré tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury v závěru práce.

3.3. Technika sběru a zpracování dat

Při praktické aplikaci problematiky celkové odměny jsem vycházela z kolektivní smlouvy a výročních zpráv podniku publikované na webové stránce www.justice.cz, ze kterých jsem také využila údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Dále jsem čerpala zdroje z firemních novin, které byly vydány k příležitosti dvacátého výročí firmy, z článku z novin s rozhovorem ředitele firmy, z webových stránek www.snop.cz a v neposlední řadě také prostřednictvím rozhovoru se zaměstnanci a vedením podniku.

3.4. Metodika výpočtu

V první části praktické práce se budu zabývat charakteristikou vybraného podniku, kde uvedu informace o historii podniku, předmětu podnikání a organizační struktury podniku. Dále se zaměřím na vývoj jednotlivých důležitých ukazatelů firmy, jako je počet zaměstnanců, obrat, vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech a vývoj produktivity práce z přidané hodnoty během celkového působení firmy. Pro výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech v procentech budu vy-

cházet ze vzorce:
$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}}$$

Pro výpočet produktivity práce z přidané hodnoty použijí vzorec:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{přepočtený počet pracovníků}}$$

V další části se zaměřím již na kolektivní smlouvu podniku a rozpracuji jednotlivá kritéria modelu celkové odměny a poté navrhu zlepšení některých odměn, popřípadě stanovím náklady, které bude muset podnik na zlepšení vynaložit. Zaměřím se zde především na porovnání několika výrobních podniků v oblasti mzdových a osobních nákladů na zaměstnance. K tomuto posouzení využiji následující vzorce, které vyjádřím v Kč za měsíc.

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců}}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců}}$$

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala výrobní podnik, u kterého jsem posuzovala využití systému celkové odměny a doporučila možné zlepšení tohoto systému. Mým zkoumaným podnikem je společnost s. n. o. p. cz a.s..

4.1. Charakteristika vybraného výrobního podniku

Společnost s. n. o. p. cz a.s. byla založena již 8. září 1995, a to společností FINANCIERE SNOP - DUNOIS S.A. založenou podle francouzského práva, se sídlem Avenue d' Auvergne, 431 00 Brioude ve Francii. Jedná se o finanční a obchodní skupinu, která se zabývá zejména výrobou nástrojů a kovoobráběním.

Společnost s. n. o. p. cz a.s. je tedy francouzskou společností, která patří pod obchodní skupinu FSD. Sídlo podnikání společnosti je v Písku, její další závod můžeme také nalézt v Pohořelicích na jižní Moravě. Zapsána byla do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 760.

Předmět podnikání společnosti je převážně tvořen aktivitami, jako je: zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Zabývá se lisováním, svařováním a profilováním kovových dílů pro automobilový průmysl. Jejimi nejvýznamnějšími zákazníky jsou výrobci automobilů (Volkswagen, Škoda Auto, Peugeot, Ford, Seat, Mercedes, atd.) a dodavatelé pro automobilový průmysl (Dura, Aisin, Faurecia, atd.).

Do budoucna by se společnost chtěla ještě dále rozrůstat a plánuje i vytvoření pobočky na Slovensku.

Obrázek 1: Závod Písek



Zdroj: www.snop.cz

4.1.1. Vývoj jednotlivých ukazatelů

V následujících tabulkách č. 4 a 5 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a obratu během působení společnosti.

Tabulka 4: Personální vývoj

Rok	Přepočtený počet zaměstnanců
2000	200
2005	650
2010	880
2015	950

Zdroj: vlastní zpracování, firemní noviny

Tabulka 5: Finanční vývoj

Rok	Obrat
2000	266 281 000 Kč
2005	698 513 000 Kč
2010	2 182 259 000 Kč
2015	2 822 050 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, firemní noviny

V tabulce č. 6 jsem se zaměřila na podílový ukazatel vývoje osobních nákladů společnosti ve vztahu k celkovým nákladům.

Tabulka 6: Vývoj osobních nákladů ve vztahu k celkovým nákladům

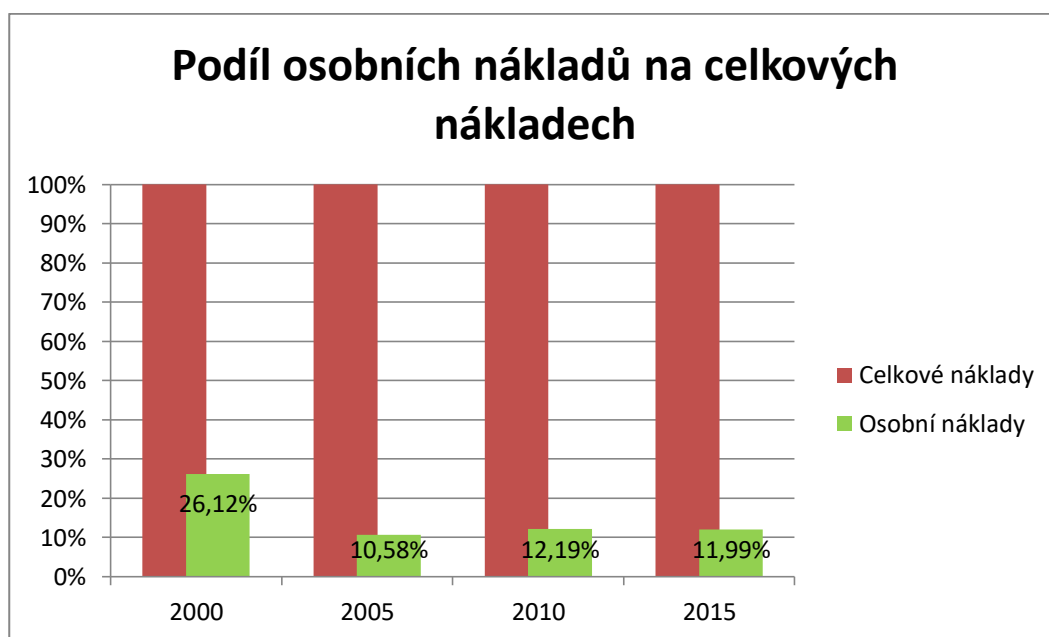
Náklady	Rok			
	2000	2005	2010	2015
Osobní (v tis. Kč)	35 791	97 038	285 181	344 634
Celkové (v tis. Kč)	137 001	917 231	2 340 290	2 874 487
Podíl (v %)	26,12	10,58	12,19	11,99

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

Během jednotlivých let působení společnosti docházelo k rozšiřování společnosti a tím i ke zvyšování nákladů. Z hlediska podílu osobních nákladů na celkových nákladech je vidět, že při vzniku společnosti osobní náklady tvořili čtvrtinu celkových nákladů, po pár letech působení ale došlo k výraznému snížení podílu a tedy od roku 2005 můžeme vidět, že podíl osobních nákladů je velmi podobný a pohybuje se v průměru pouze kolem 11,50 %.

Pro lepší přehlednost je tato situace znázorněna i v následujícím grafu č. 1.

Graf 1: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech během působení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

V tabulce č. 7 jsem vypočítala produktivitu práce z přidané hodnoty. Tento ukazatel stanovuje, jaký objem z přidané hodnoty byl vytvořen v průměru jedním zaměstnancem a patří mezi novější ukazatele, ale poslední dobou je také velmi často zmiňován.

Opět jsem se zaměřila na vývoj v letech působení společnosti, a to od roku 2000 až do roku 2015

Tabulka 7: Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč

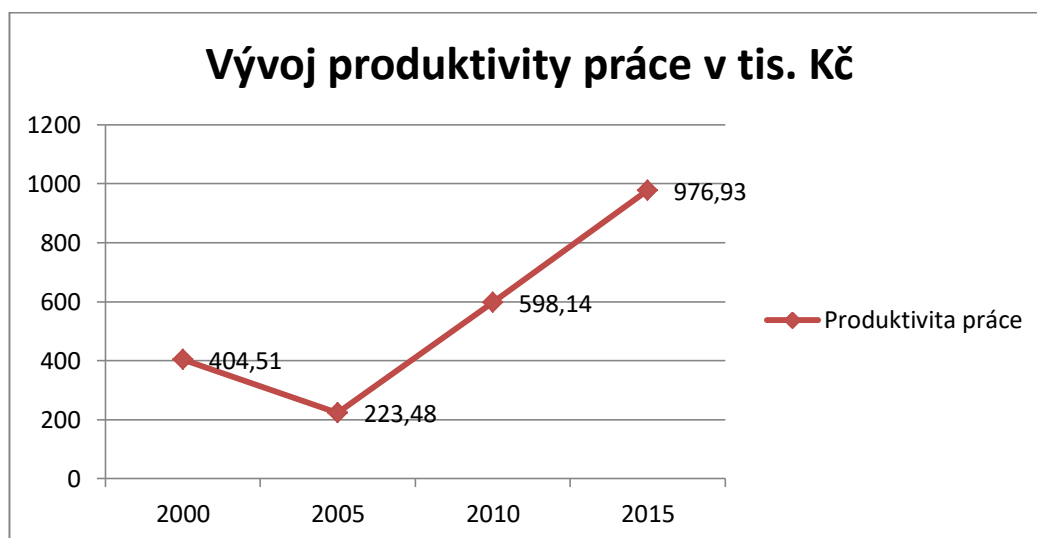
	Rok			
	2000	2005	2010	2015
Přidaná hodnota	80 901	145 261	526 360	928 085
Přepočtený počet pracovníků	200	650	880	950
Produktivita práce	404,51	223,48	598,14	976,93

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že nejméně příznivým rokem byl pro společnost rok 2005, kde sice došlo k růstu přidané hodnoty oproti předchozímu období, ale došlo také k výraznému růstu počtu zaměstnanců, který způsobil, že produktivita práce klesla o 181 030 Kč. V následujících letech už ale produktivita práce stále rostla.

Pro lepší přehlednost je tato situace znázorněna i v následujícím grafu č. 2.

Graf 2: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty

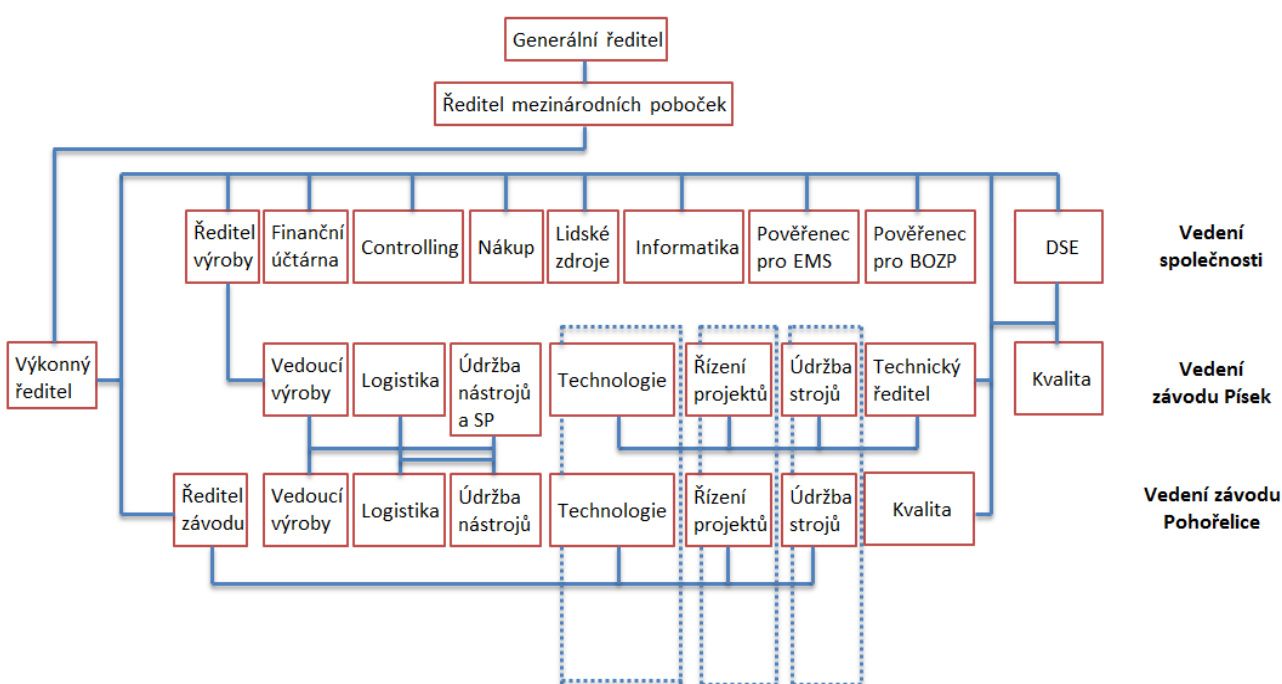


Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

4.1.2. Organizační struktura

Společnost je rozdělena do dvou výrobních závodů. Jeden je v sídle společnosti v Písku v Jihočeském kraji, druhý výrobní závod je v Pohořelicích v Jihomoravském kraji. Tyto závody mají vlastní útvary výroby, nákupu, logistiky, personálního oddělení a technologie. Pracovníci centrály zastřešují prodej, finanční a mzdovou účtárnu a zabývají se strategickým plánováním, správou finančních zdrojů a informačními technologiemi. Organizační struktura podniku je popsána v následujícím schématu č. 2.

Schéma 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

4.1.3. Zásady účetnictví

Společnost vede účetnictví a sestavuje účetní závěrku v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou č. 500/2002 Sb. a dále také v souladu s českými účetními standardy pro podnikatele.

Účetním obdobím společnosti je hospodářský rok, a to vždy od 1. 6. do 31. 5.

4.2. Systém celkové odměny vybraného výrobního podniku

Společnost využívá několik způsobů odměňování svých zaměstnanců. V této části práce jsem se zaměřila na jednotlivé složky celkové odměny, které společnost poskytuje a rozdělila jsem je do 4 skupin podle Armstrongova modelu.

4.2.1. 1. skupina - peněžní odměny

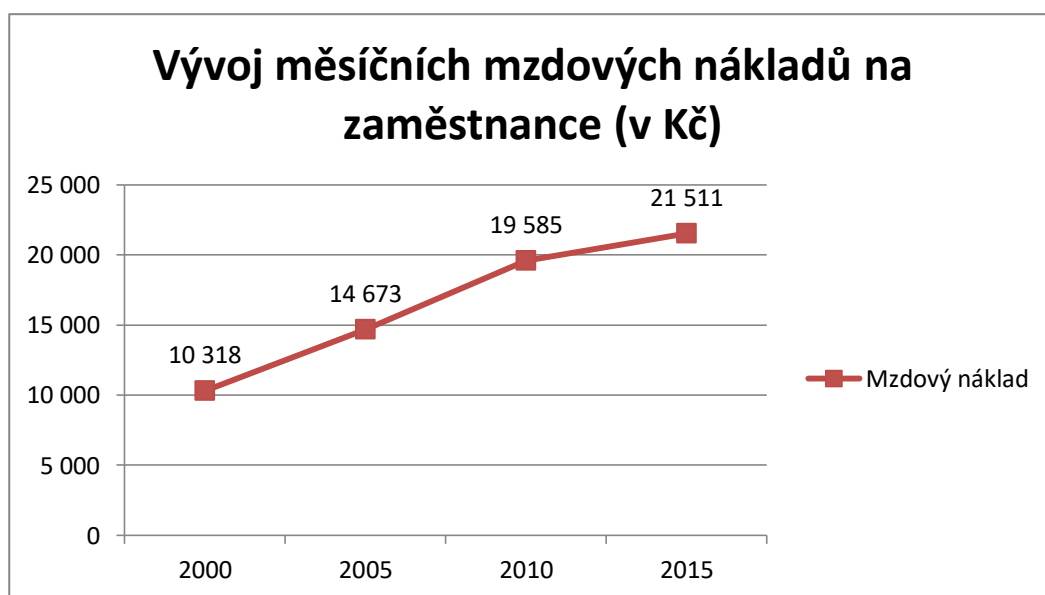
4.2.1.1. Základní mzda

Jedná se o peněžité plnění, které je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Základní mzda je stanovena v pracovní smlouvě zaměstnance a nesmí být nižší než minimální mzda. V kolektivní smlouvě má zaměstnavatel také sjednanou tuto minimální mzdu pro zaměstnance, kteří jsou odměňováni měsíční mzdou, a to ve výši 12 000 Kč/měsíc. V případě, že se jedná o zaměstnance, který má sjednanou nebo povolenou kratší pracovní dobu, jeho minimální mzda odpovídá odpracované době.

Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých kategorií s rozsahem mzdy.

V následujícím grafu č. 3 je zobrazen vývoj měsíčních mzdových nákladů na jednoho zaměstnance.

Graf 3: Vývoj měsíčních mzdových nákladů na zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti

Jak je patrné z grafu č. 3, mzdové náklady na zaměstnance se neustále za dobu působení společnosti zvyšují, i když se nejedná o nijak vysoké rozdíly. Především v posledním pětiletém období tento rozdíl byl pouhé 2 000 Kč na zaměstnance.

4.2.1.2. Příplatky

1. Příplatek za práci přesčas

V případě práce přesčas má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku, v případě, že mu zaměstnavatel neposkytne náhradní volno.

2. Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Jestliže zaměstnanec pracuje i o víkendu, má nárok na příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku, v případě, že mu zaměstnavatel neposkytne náhradní volno.

3. Příplatek za práci ve svátek

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, má nárok opět na příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku, v případě, že mu zaměstnavatel neposkytne náhradní volno.

4. Příplatek za práci v noci

Za práci v noci má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Minimální částka příplatku je 10 Kč za hodinu, která byla v noci odpracovaná a při trvalé práci v noci nařízené vedoucím se vyplácí tento příplatek opět ve výši 10% průměrného výdělku, zde je však minimální částka za hodinu ve výši 13 Kč. Práci v noci se rozumí doba mezi 22.00 hodinou a 6.00 hodinou.

5. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

V případě, že zaměstnanec pracuje ve ztíženém pracovním prostředí a na rizikových pracovištích, má nárok na příplatek ve výši 10% minimální mzdy (12 000 Kč). Minimální částka musí být alespoň 7,60 Kč za hodinu. Za ztížené prostředí se považuje práce v lisovně kovů a kontrola prováděná na těchto pracovištích.

6. Odměna za pracovní pohotovost

V případě pracovní pohotovosti má zaměstnanec nárok na odměnu ve výši 10% průměrného výdělku. Minimální částka musí být alespoň ve výši 15 Kč za hodinu.

4.2.1.3. Peněžní bonus

Jelikož má firma nyní hodně zakázek a potřebuje, aby zaměstnanci dělali i přesčas, rozhodla se od listopadu 2016, že bude také poskytovat peněžní bonus ve výši 2 000 Kč měsíčně, v případě, že zaměstnanci ve výrobě, expedici nebo na 100% kontrole odpracují v průběhu kalendářního měsíce přesčasově 3 směny (22 h). Nejprve tento přesčas musel být rozdělen na 2 dny o víkendu a 2 x 4 hodiny v týdnu, nyní je pouze na zaměstnanci, jak si přesčasové hodiny rozvrhne.

4.2.1.4. Firemní prémie

V případě dobrých pracovních a hospodářských výsledků je zaměstnancům také vyplácena firemní prémie ve výši 8% z jejich základní mzdy. Tato prémie je vyplácena měsíčně dle fondu odpracované základní pracovní doby v hodnoceném měsíci v případě dosažení daných kritérií. Do celkové odpracované doby se také započítává dovolená, sanitární volno, technická nezaměstnanost z důvodu prostoje, obecní zájem, první nasmouvaný termín pracovní lékařské prohlídky, pracovní volno, jehož podmínky jsou uvedeny níže v odstavci 4.2.2.2. 1), 2).

Zda byla dosažena stanovená kritéria pro poskytnutí firemní prémie, je zveřejňováno personálním oddělením na základě podkladů od ředitelství. O konečné výši prémie poté rozhoduje nadřízený pracovník zaměstnance.

4.2.1.5. Individuální prémie

Jedná-li se o zaměstnance výrobních a skladových hal, může jim být poskytnuta individuální měsíční prémie ve výši 150 Kč. Jedná se o prémii, která slouží vedoucímu zaměstnanci k individuálnímu ocenění práce jednotlivců. Tato prémie nemůže být vyšší než 1 500 Kč za zaměstnance v daném měsíci a zaokrouhluje se minimálně na padesátikoruny.

4.2.1.6. 13. mzda

Zaměstnancům je od finančního roku 2017 (za období 1. 6. 2016 - 31. 5. 2017) poprvé vyplácena 13. mzda. Tato mzda je vyplácena 2xročně (listopad, květen), a to každému zaměstnanci ve výši 7 500 Kč, celková výše tedy činí 15 000 Kč.

Podmínkou pro vyplácení 13. mzdy je následující:

- absence maximálně 20 dní (celkem za rok maximálně 40 dní)
- při nástupu na mateřskou dovolenou se vyplatí poměrná část nároku v měsíci odchodu
- v případě absence menší než 20 dnů dojde k poměrnému zkrácení nároku za dobu absence

4.2.1.7. Odměna za podíl na vytváření hospodářských výsledků

V případě, že se zaměstnanec podílí na hospodářském výsledku, má nárok na vyplacení odměny. Tato odměna činí v případě třísměnného provozu 2 000 Kč měsíčně a v ostatních případech 1 600 Kč.

Tato odměna je vyplácena za odpracované dny a v případě nepřítomnosti v pracovním procesu je nárok na odměnu krácen podle důvodu a délky nepřítomnosti.

V případě, že zaměstnanec je nepřítomen déle než 0,5 dne v příslušném měsíci z důvodu dočasné pracovní neschopnosti, návštěvy lékaře, ošetřování člena rodiny či neplaceného volna, není mu tato odměna za daný měsíc vyplácena.

Krácená odměna podle skutečně odpracované doby se za příslušný měsíc vyplatí v případě dovolené, pracovního volna 1,2,4, nepřítomnosti kratší nebo rovné 0,5 dne z důvodu dočasné pracovní neschopnosti, návštěvy lékaře, ošetřování člena rodiny a neplaceného volna.

Výplata není nijak omezena v případě služební cesty, čerpání náhradního volna za práci přesčas, překážek v práci, které jsou na straně zaměstnavatele, 1. zvoleného termínu pracovní lékařské prohlídky.

V případě, že se zaměstnanec za nepřítomnost v pracovním procesu omluví a tato nepřítomnost je maximálně 0,5 dne v měsíci, nepovažuje se to za nepřítomnost a výši příspěvku to neovlivní.

Výše odměny za jednotlivé měsíce v daných podmínkách jsou shrnuty v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Shrnutí odměny

Doba	Podmínka	Bonus v Kč
měsíc	Nepřítomnost (více než 0,5 dne)	0,-
1. měsíc	Bez nepřítomnosti (max. 0,5 dne)	500,--
2. měsíc	Bez nepřítomnosti (max. 0,5 dne)	700,--
3. měsíc a další měsíce	Bez nepřítomnosti (max. 0,5 dne)	2 000,--/1 600,--
nová nepřítomnost	Více jak 0,5 dne	0,- + cyklus se opakuje

Zdroj: kolektivní smlouva společnosti

4.2.1.8. Odměna za bezplatné dárcovství krve a kostní dřeň

Na tuto odměnu má nárok každý zaměstnanec, který bezplatně daruje krev či kostní dřeň. Výši odměny je závislá na takzvané Janského plaketě nebo potvrzení příslušného zdravotnického zařízení:

- bronzová (10 odběrů)	1 000 Kč
- stříbrná (20 odběrů)	2 000 Kč
- zlatá (40 odběrů)	4 000 Kč
- za každých dalších 10 odběrů (50, 60, ...)	4 000 Kč
- za darování kostní dřeně	4 000 Kč

4.2.1.9. Věrnostní program a odměny za významná pracovní a životní jubilea

V případě pracovního jubilea nepřetržitého trvání pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele, nebo v případě jeho právního předchůdce je finanční odměna za jednotlivé roky následující:

Počet let	Odměna v Kč
5	1 500
10	2 000
15	3 150
20	4 500
25	5 700
30	8 200
35 a více	10 200

V případě životního jubilea 50ti a 60ti let věku a současně:

Počet let nepřetržité práce u zaměstnavatele	Odměna v Kč
5 - 9	1 800
10 - 14	2 950
15 - 19	4 200
20 a více	5 250

V případě, že dojde k prvnímu skončení pracovního poměru, a to již po nároku na starobní nebo invalidní důchod obdrží zaměstnanec opět odměnu, a to:

Počet let nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele	Odměna v Kč
5 - 9	3 700
10 - 14	6 300
15 - 19	8 400
20 - 29	2x průměrná měsíční mzda
30 a více	3x průměrná měsíční mzda

Pokud dojde k souběhu životního i pracovního jubilea či odchodu do důchodu (i v případě invalidního) jsou jednotlivé odměny vypláceny nezávisle na sobě.

Do celkové doby zaměstnání se započítává vojenská základní služba, mateřská dovolená, doba pobírání rodičovského příspěvku, výkon společenské funkce, ale nikoliv příprava na povolání (učební obor, střední či vysoká škola), kromě studia při zaměstnání.

Tyto odměny se daní v plné výši včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Pokud zaměstnanec zemře po vzniku nároku na odměnu, je tato odměna vyplacena dědicům po zemřelém.

4.2.1.10. Odměňování v případě prostožů

Pokud dojde k prostožům, má zaměstnanec nárok na mzdu ve výši průměrného výdělku.

4.2.2. 2. skupina - zaměstnanecké výhody

4.2.2.1. Dovolená na zotavenou

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. Minimální rozsah čerpání dovolené je 1 půlden. Zaměstnavatel ale také nařizuje hromadnou dovolenou (celozávodní dovolenou), a to první dva týdny v srpnu.

4.2.2.2. Pracovní volno

Zaměstnavatel poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v těchto případech:

- 1) při úmrtí, vlastní svatbě, narození dítěte (při převozu manželky do zdravotního zařízení a zpět, 1 den k účasti při porodu), stěhování (v téže obci 1 den, do jiné obce 2 dny)
- 2) zaměstnavatel poskytne v kalendářním roce ženám a osamělým mužům pečujícím o děti, které nedosáhly věku 15 let (2 pracovní dny v kalendářním roce)
- 3) zaměstnavatel poskytne volno při studiu na vysoké nebo střední škole
- 4) při doprovodu rodinného příslušníka do zdravotního zařízení (s náhradou mzdy v případě doprovodu manžela, druha, dítěte, rodiče, prarodiče zaměstnance i manžela); při doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb, školy (maximálně 6 pracovních dnů v kalendářním roce); při doprovodu dítěte do školského poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte (1 den)

4.2.2.3. Pracovní cesty

V případě, že zaměstnavatel vyšle zaměstnance na pracovní cestu v ČR, vyplatí mu stravné minimálně ve výši:

5 - 12 hodin	79 Kč
12 - 18 hodin	121 Kč
18 - 24 hodin	188 Kč

V případě, že se jedná o pracovní cestu v zahraničí, vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci stravné v cizí měně dle dané země. Výše je stanovena ze základní sazby stravného dle vyhlášky MF č.392/2012 Sb.

4.2.2.4. Zdravotní péče

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní prohlídky zaměstnanců, které v případě, že nejsou hrazeny pojišťovnou, uhradí, dále také na základě smlouvy s poskytovatelem pracovně lékařské péče zajišťuje preventivní prohlídky zdravotního stavu zaměstnanců pro posouzení jejich zdravotní způsobilosti k práci nebo k pracovní činnosti. V případě, že je zaměstnancům poskytnuta lázeňská péče, poskytne dovolenou a v případě jejího vyčerpání pracovní volno bez náhrady mzdy (max. 7 pracovních dnů).

Zaměstnavatel poskytuje na své náklady zaměstnancům pitnou vodu nebo nealkoholické nápoje během všech směn.

4.2.2.5. Rekreační péče a péče o děti zaměstnanců

Zaměstnavatel poskytuje na žádost ženám a osamělým mužům, pečujícím o dítě do 10 let věku, 2 týdny volna bez náhrady mzdy v době letních prázdnin, pokud to dovolí provozní podmínky.

4.2.2.6. Závodní stravování

Zaměstnavatel zajišťuje stravování všem zaměstnancům v závodní jídelně při ranní a odpolední směně teplým jídlem a zaměstnancům noční směny poskytuje jako náhradu stravenku a umožňuje jim přístup do prostoru jídelny, kde si mohou ohřát vlastní stravu.

Cena jídla pro zaměstnance činí 18 - 29 Kč. Nárok na příspěvek na stravu má zaměstnanec 1x za směnu, v případě, že odpracuje min. 4,5 hodiny. V případě, že zaměstnanec doloží lékařské potvrzení o intoleranci lepku, má nárok, jako náhradu za stravné, na 1 stravenku za odpracovanou směnu.

4.2.2.7. Životní pojištění, penzijní připojištění a pojištění odpovědnosti

Zaměstnavatel poskytuje zájemcům z řad zaměstnanců příspěvek na penzijní fond a životní pojištění po předložení příslušné smlouvy a dodatků. Výše celkového příspěvku (1 200, 1 400 nebo 1 600 Kč) je stanovena podle odpracovaných let ve společnosti (podle pravidel Cafeterie).

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 50% na pojištění odpovědnosti. Podmínkou ale je výběr pojišťovny dle návrhu zaměstnavatele. (Nenáleží, pokud ještě neuplynula zkušební doba nebo pokud zaměstnanec podal výpověď.)

4.2.2.8. Zabezpečení uchazečů o zaměstnání po ukončení pracovního poměru

Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, odkládá se splácení finančních pohledávek zaměstnavatele za zaměstnance po dobu, po kterou bude veden úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání (maximálně 6 měsíců), pokud je závazek písemně uznán zaměstnancem a pokud nedošlo k jiné dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

4.2.2.9. Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance

V případě, že se jedná o úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, přísluší manželce (manželovi), družce (druhovi) a dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, finanční výpomoc. Výše finanční výpomoci činí trojnásobek průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance, a to zvláště pro každého uvedeného pozůstalého.

Při úmrtí zaměstnance je zakoupen věnec a poskytnuta podpora rodině zemřelého ve výši 6 000 Kč.

4.2.2.10. Sociální výdaje

Zaměstnavatel finančně podporuje sociální, sportovní, vzdělávací, zdravotní a kulturní aktivity svých zaměstnanců a z tohoto důvodu vytváří ze zisku po zdanění sociální fond, jehož prostředky spravedlivě rozděluje dle nastavených pravidel formou tzv. cafeterie mezi zaměstnance společnosti. Problematikou cafeterie se zabývám níže.

Ze sociálního fondu je dále přispíváno na zabezpečení sportovních a kulturních výdajů (zabezpečení letních a zimních her, balíčky pro zaměstnance), odměny v rámci zlepšovacího programu, na akce organizované zaměstnavatelem do výše stanovené v rozpočtu čerpání (zájezdy max. dvoudenní, kulturní, rehabilitační, sportovní a podobné akce), sociální výpomoc zaměstnancům v tíživé životní situaci: a) nevratná sociální podpora (maximálně 5 000 Kč), b) sociální půjčka (maximálně 10 000 Kč se splatností do 5 let).

4.2.2.11. Ostatní sociální služby

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům bezplatně základní informace v pracovněprávní a sociální oblasti.

4.2.2.12. Poskytování benefitů

Společnost svým zaměstnancům poskytuje benefity formou cafeterie. Výše finančního bonusu, který může zaměstnanec během roku využít, je stanovena podle odpracované doby ve společnosti.

Odpracovaná doba v letech	Životní a penzijní pojištění
Cafeterie - ročně	ŽP a PF – měsíčně
≥ 0,5 roku a < 4 roky 4.000,--Kč	1.200,--Kč
nárok na tuto částku mají zaměstnanci, kteří nastoupili 1. 2. 2013 – 30. 6. 2016	
≥ 4 roky a < 8 roků 6.000,--Kč	1.400,--Kč
nárok na tuto částku mají zaměstnanci, kteří nastoupili 1. 2. 2009 – 31. 1. 2013	
≥ 8 roků 8.000,--Kč	1.600,--Kč
nárok na tuto částku mají zaměstnanci, kteří nastoupili 31. 1. 2009 a dříve	

V odpracované době je započítáno i čerpání mateřské a rodičovské dovolené, prostředky z cafeterie ale nelze čerpat od data nástupu na dovolenou. Zaměstnankyně, která se vrátí z mateřské či rodičovské dovolené může požádat na mzdovém oddělení o poskytnutí příspěvku na PF a ŽP a pokud dodá i potřebné doklady, může tento bonus čerpat již od nejbližšího následujícího měsíce, pro účely cafeterie má nárok na čerpání až od 1. 1. následujícího roku.

Postup čerpání benefitů:

- zaměstnanec si zvolí z níže uvedených možností službu či zařízení
- s poskytovatelem dané služby či zařízení si domluví vystavení faktury na firmu s. n. o. p. cz a.s. s třicetidenní splatností
- na faktuře musí být v textu uvedena přesná identifikace zaměstnance (jméno a datum narození)
- zaměstnanec fakturu odevzdá společně s formulářem CAFETERIE - ŽÁDOST O ČERPÁNÍ (zde je uvedena částka, kterou chce ze svého konta uhradit)

V případě permanentek, které jsou nabízené jednorázově přímo firmou s. n. o. p. je faktura vystavena a zaslána do s. n. o. p. automaticky.

Pokud faktura nesplňuje podmínky pro čerpání ze sociálního fondu či náležitosti daňového dokladu, firma si vyhrazuje právo fakturu odmítnout.

V případě, že na kontě zaměstnance je méně finančních prostředků, chybějící část je povinen předem uhradit na účet firmy (pokud je rozdíl větší než 10.000,--Kč) nebo do pokladny (pokud se jedná o částku nepřesahující 10.000,-- Kč).

V případě čerpání příspěvku na dovolenou musí být žádost před odevzdáním schválena a podepsána příslušným vedoucím.

Minimální částku, kterou může zaměstnanec v rámci jednoho čerpání požadovat je ve výši 500,--Kč.

Pokud má zaměstnanec k datu 31.12 prostředky nevyčerpané, nepřevádí se mu již do následujícího roku a bez náhrady se ruší.

Možnosti využití:

- **SPORT:** plavecké bazény, fitness centra, permanentky na sportovní vyžití
- **KULTURA:** permanentky do divadla, multikina a další kulturní akce
- **ZDRAVÍ:** lázně, masáže, pedikúra, rehabilitace
 - + zařízení akceptující poukázky Ticket Medica: lékárny, zdravotnické potřeby, optiky, rehabilitační centra
- **DOVOLENÁ:** cestovní kanceláře, lázně, dětské tábory, soustředění a školy v přírodě pro děti zaměstnanců do skončení povinné školní docházky
- **VZDĚLÁNÍ:** jazyková výuka

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům také na:

- životní pojištění u pojišťovny Kooperativa
- penzijní připojištění - doplňkové penzijní spoření

Zaměstnanec má nárok současně na bonus i příspěvek na ŽP a PF. Příspěvky na ŽP a PF jsou realizovány formou srážek ze mzdy v součtu do maximální výše příspěvku, který je uveden výše.

Zaměstnavatel ve spolupráci s odborovou organizací zprostředkovává 1x ročně také hromadnou objednávku, kterou lze rovněž uhradit z přidělených prostředků. Výhodou je, že zaměstnanec může z cafeterie uhradit plnou cenu. Aktualizace nabízených zařízení probíhá vždy před zveřejněním nabídky zaměstnancům. Vždy do 30. 11. běžného roku vyvolá zaměstnavatel s odborovou organizací jednání na téma určení výše osobního konta zaměstnanců od 1. 1. roku příštího.

Proč firma přistoupila k cafeterii

Než firma zavedla cafeterii, poskytovala svým zaměstnancům také několik benefitů, například:

- příspěvek na tábory (obsažen i v cafeterii)
- bezúročná půjčka (nyní již neposkytuje)

- permanentky - masáže, posilovna, sportovní zařízení, plavecké stadiony, ale pouze u poskytovatelů, se kterými byla firma domluvena
 - 50 % platil zaměstnavatel, 50 % si doplácel zaměstnanec
 - (nyní jsou obsaženy i v cafeterii, ale zaměstnanci si mohou vybrat jakéhokoli poskytovatele)
- příspěvky na dovolenou - v závislosti na platu
 - maximálně 7 000 Kč na zaměstnance či 15 000 Kč na rodinu

Hlavní příčinou přistoupení na cafeterii bylo především to, že těchto výhod (především na dovolenou) využívalo málo lidí a převážně ti samí.

4.2.3. 3. skupina - vzdělávání a rozvoj

4.2.3.1. Prohloubení a zvýšení kvalifikace

Zaměstnanci je umožněno studium nebo školení za účelem prohloubení nebo zvýšení kvalifikace a je s ním uzavřena písemná dohoda v následujících případech:

- prohloubení či zvýšení kvalifikace pro potřebu zaměstnavatele (zaměstnavatel poskytuje náhradu mzdy a ostatních dohodnutých nákladů spojených se studiem nebo se školením)
- prohloubení či zvýšení kvalifikace pro potřebu zaměstnance, nebrání-li v tom provozní důvody zaměstnavatele (zaměstnavatel uvolní zaměstnance na dobu nezbytně nutnou bez nároku na mzdu, výdaje si zaměstnanec hradí sám)
- získání, prohloubení, zvýšení kvalifikace z důvodu změny pracovního poměru, z důvodu nemoci z povolání či pracovního úrazu (zaměstnavatel poskytuje náhradu mzdy a ostatních dohodnutých nákladů spojených se studiem nebo se školením)
- zaměstnavatel pečuje o prohlubování kvalifikace zaměstnanců a snaží se, aby zaměstnanci byli zaměstnáváni pracemi odpovídajícími dosažené kvalifikaci
- zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě

- zaměstnanci bez kvalifikace zabezpečuje zaměstnavatel získávání kvalifikace zaškolením nebo zaučením a poté mu vydá osvědčení
- v případě přechodu zaměstnance na nové pracoviště nebo nový druh práce, je opět zaměstnavatel zaměstnance povinen zaškolit

4.2.3.2. Rozvoj kariéry

V případě, že dojde k uvolnění pracovního místa, je toto místo primárně nabízeno současným zaměstnancům, kteří se o něm dozví na nástěnce nebo prostřednictvím intranetu.

Pokud se zaměstnanec chce přihlásit na volnou pozici, musí ho současný přímý nadřízený uvolnit, poté podá žádost a jde na pohovor.

4.2.4. 4. skupina - pracovní prostředí

4.2.4.1. Kvalita vedení

Ředitel společnosti se snaží firmu vést v rodinném duchu a cení si stabilního týmu věrných zaměstnanců. Sám se také snaží být neustále v kontaktu se svými kolegy a výrobou. Komunikace se zaměstnanci je pro něj velmi důležitá, proto se na konci roku 2016 sešel během několika schůzek se všemi zaměstnanci a seznámil je s aktuálními změnami ve výrobě, s novými projekty a dalšími změnami.

4.2.4.2. Právo pracovníků se vyjádřit

Každý zaměstnanec má právo vyjádřit svůj názor, ať už během roku nebo 1x za rok, kdy se sejde s přímým nadřízeným a formou diskuze či dotazníku řeší, co by na pracovišti zlepšil nebo naopak s čím souhlasí.

4.2.4.3. Teambuilding

Společnost „s.n.o.p.“ se také snaží stmelovat pracovní kolektiv i mimo zaměstnání. Organizuje letní hry u táboráku, pečou buřty, hrají různé hry, jako nohejbal, volejbal a další. V zimě firma zamluví na celý den prostory v Píseckém sportcentru, kde se

během dne pořádají turnaje v tenise, ve squashi a v bowlingu a večer se jde do divadla Pod čarou, kde k poslechu a tanci hraje kapela.

4.3. Návrhy na zlepšení systému odměňování ve firmě

Zaměstnanci společnosti s. n. o. p. cz a.s. mají výhodu oproti většině firem v průmyslové zóně, že mají odbory, které za zaměstnance vyjednávají s firmou řadu výhod, tudíž k základní mzdě mají zaměstnanci i několik benefitů, přesto ale ne vše je ve firmě dokonalé a mohlo by být zlepšeno, aby se zaměstnanci cítili lépe.

4.3.1. 1. skupina - peněžní odměny

4.3.1.1. Návrh- zvýšení základní mzdy

Společnost má nouzi o zaměstnance. Výroba se stále rozrůstá, a proto je zapotřebí více zaměstnanců.

Aby společnost získala nové zaměstnance, rozhodla se v lednu roku 2017 vytvořit na webové stránce jobote.com pracovní nabídky. Jedná se o aplikaci pro doporučení nových kolegů, ať už přímo od zaměstnanců či od veřejnosti.

Firma vypsal inzeráty a ke každé pozici zadala odměnu, kterou může stávající zaměstnanec za doporučení nového zaměstnance získat. Zaměstnanci tedy tyto inzeráty sdíleli na sociálních sítích, čím se nabízené volné pozice začaly šířit.

Zaměstnavatel také na první měsíc vypsal soutěž o 3 nejlepší doporučitele pozic, kdy za sdílení inzerátů volných pracovních míst, za posílání e-mailu a za zobrazení třetí osobou sbíraly body a po ukončení soutěže dostali odměnu do кафетеріе (1. 10 000 Kč, 2. 5 000 Kč, 3. 2 500 Kč). Soutěž po měsíci skončila, ale inzeráty jsou i nadále na webových stránkách přístupné a lidé je mohou stále šířit a získávat odměny za nově přijaté, jimi doporučené pracovní posily.

I přes toto opatření bylo obsazeno pouze několik málo volných míst, protože lidé o práci v této společnosti zájem moc nemají, a to především z důvodu nízké základní mzdy.

Společnost se snaží kompenzovat nízkou základní mzdu příplatky za přesčasy, ale ne každý člověk si chce mzdu zvyšovat tím, že bude trávit více času v práci.

Sice se firma snažila rozšířit nabídku práce tímto způsobem i na různých sociálních sítích, ale podle mého názoru to nebylo natolik efektivní a z tohoto důvodu si myslím, že náklady, které firma vynakládá na uveřejnění inzerátů na stránce jobote.com a další náklady související s odměnou za doporučení či náklady na zvýšení cafeterie, by byly lépe využity, kdyby je firma použila především na zvýšení základní mzdy, které by přilákaly více nových zájemců o práci.

Postavení firmy z hlediska mzdových a osobních nákladů

Největší pracovní příležitosti v Písku nabízí hned několik firem v průmyslové zóně. Každá firma se sice zabývá něčím jiným a má různý počet zaměstnanců, ale lidé, kteří zde hledají práci, se zaměřují především na výši mzdy, kterou jim firmy nabízejí, než na to, čím se firma přesně zabývá, jelikož pracovní nabídky a techniky práce jsou si velmi podobné. Pro srovnání jsem níže vypočítala osobní a mzdové náklady na zaměstnance za jednotlivé firmy, které si nejvíce konkurují v případě získávání zaměstnanců a tyto náklady poté mezi firmami porovнала. Pro srovnání jsem použila rok 2015, za který lze zjistit, prostřednictvím justice.cz, náklady jednotlivých firem, které zde uveřejňují své účetní výkazy.

1. s. n. o. p. cz a.s.

předmět podnikání: zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, výroba, obchod
a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

osobní náklady: 344 634 000 Kč/rok -> 28 719 500 Kč/měsíc

mzdové náklady: 245 227 000 Kč/rok -> 20 435 583 Kč/měsíc

přepočtený počet zaměstnanců: 950

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance} = \frac{20\,435\,583}{950} = 21\,511 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{28\,719\,500}{950} = 30\,231 \text{ Kč/měsíc}$$

2. Faurecia Components Písek, s.r.o.

+ Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o.

předmět podnikání: kovářství, podkovářství, obráběčství, zámečnictví,

nástrojářství, galvanizérství, smaltérství, malířství, lakýrnictví,

natěračství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

živnostenského zákona

+ činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,

galvanizérství, smaltérství, kovářství, podkovářství, obráběčství, zámeč-

nictví, nástrojářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až

3 živnostenského zákona

osobní náklady: 182 410 000 Kč/rok -> 15 200 833 Kč/měsíc

+ 341 182 000 Kč/rok -> 28 431 833 Kč/měsíc

mzdové náklady: 139 466 000 Kč/rok -> 11 622 167 Kč/měsíc

+ 250 893 000 Kč/rok -> 20 907 750 Kč/měsíc

přepočtený počet zaměstnanců: 321

+ 661

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance (Components)} = \frac{11\,622\,167}{321} = 36\,206 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance (Automotive)} = \frac{20\,907\,750}{661} = 31\,630 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\frac{36\,206 + 31\,630}{2} = 33\,918 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance (Components)} = \frac{15\,200\,833}{321} = 47\,355 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance (Automotive)} = \frac{28\,431\,833}{661} = 43\,013 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\frac{47\,355 + 43\,013}{2} = 45\,184 \text{ Kč/měsíc}$$

3. AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.

předmět podnikání: slévárenství, modelářství, obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

osobní náklady: 304 169 000 Kč/rok -> 25 347 417 Kč/měsíc

mzdové náklady: 220 447 000 Kč/rok -> 18 370 583 Kč/měsíc

přepočtený počet zaměstnanců: 626

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance} = \frac{18\,370\,583}{626} = 29\,346 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{25\,347\,417}{626} = 40\,491 \text{ Kč/měsíc}$$

4. Interplex Precision Engineering Czech Republic s.r.o.

předmět podnikání: zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

osobní náklady: 208 721 000 Kč/rok -> 17 393 417 Kč/měsíc

mzdové náklady: 150 108 000 Kč/rok -> 12 509 000 Kč/měsíc

přepočtený počet zaměstnanců: 464

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance} = \frac{12\,509\,000}{464} = 26\,959 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{17\,393\,417}{464} = 37\,486 \text{ Kč/měsíc}$$

5. Schneider Electric, a.s.

předmět podnikání: vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

osobní náklady: 206 185 000 Kč/rok -> 17 182 083 Kč/měsíc

mzdové náklady: 148 226 000 Kč/rok -> 12 352 167 Kč/měsíc

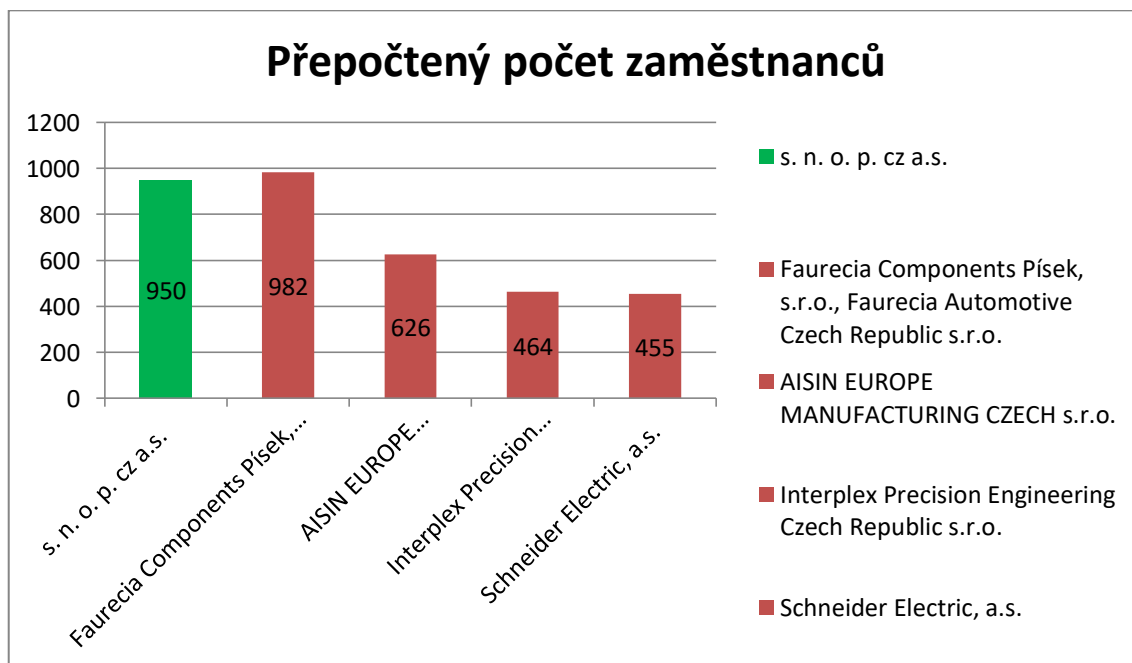
přepočtený počet zaměstnanců: 455

$$\text{mzdové náklady na zaměstnance} = \frac{12\,352\,167}{455} = 27\,148 \text{ Kč/měsíc}$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{17\,182\,083}{455} = 37\,763 \text{ Kč/měsíc}$$

Veškerá srovnání jsou pro lepší orientaci zanesena do následujících grafů.

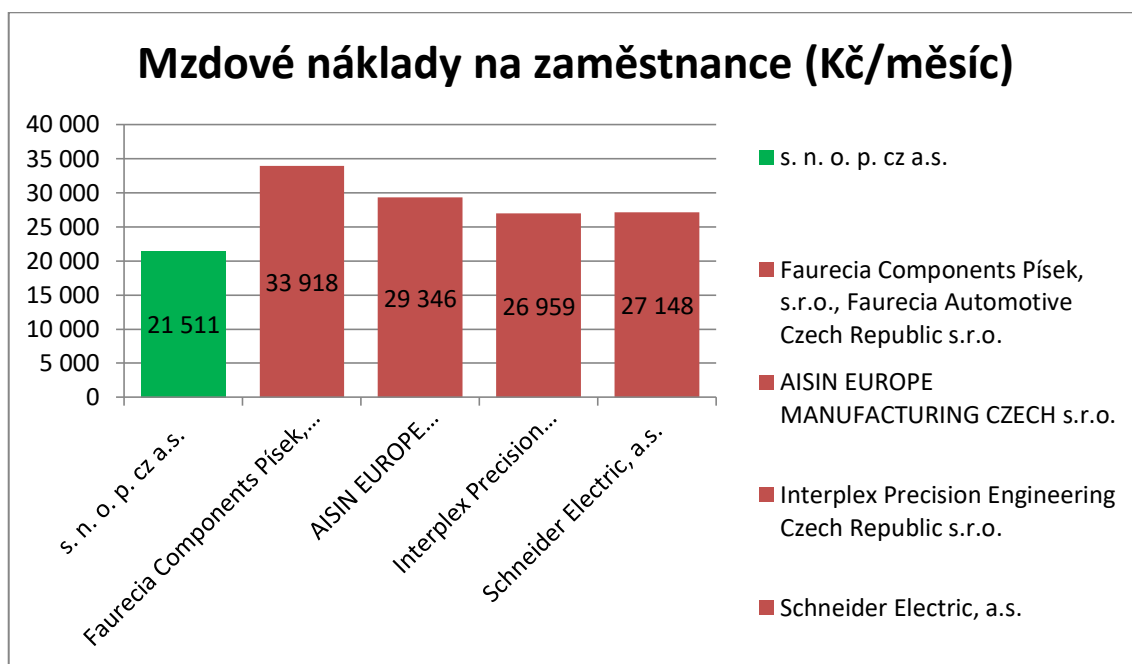
Graf 4: Srovnání přepočteného počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společností

Z grafu č. 4 je patrné, že společnost „s.n.o.p.“ je jedna z největších poskytovatelů pracovních míst oproti ostatním společnostem a zaměstnává téměř 1 000 lidí. Více lidí zaměstnává pouze společnost „Faurecia“, ale rozdíl v této oblasti není tak vysoký. Všechny výše uvedené firmy se neustále rozrůstají a i dnes nabízejí několik pracovních příležitostí.

Graf 5: Srovnání mzdových nákladů na jednoho zaměstnance v Kč za měsíc



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společností

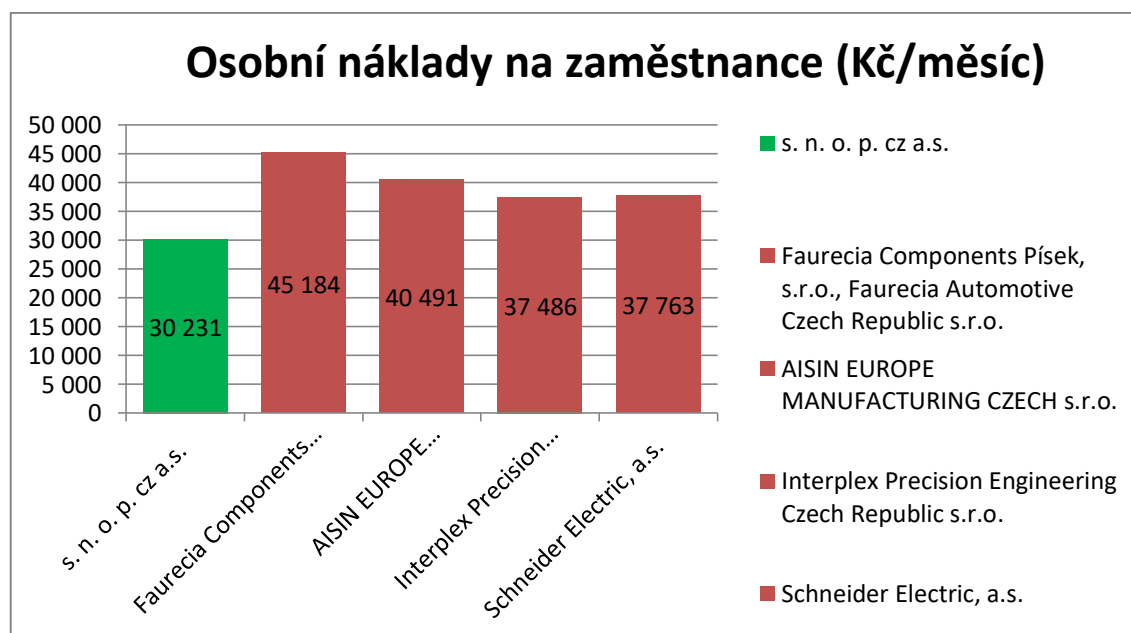
Graf č. 5 nám zobrazuje měsíční mzdové náklady na zaměstnance v jednotlivých firmách. Mzdovými náklady rozumíme především hrubou mzdu ze závislé činnosti zaměstnanců či náhrady mzdy za dočasnou pracovní neschopnost. Pro mzdové náklady používáme nákladový účet 521.

Z grafu č. 5 je zřejmé, že mzdové náklady na zaměstnance ve firmě „s.n.o.p.“ jsou výrazně nižší než v konkurenčních firmách. Z vybraných firem má nejvyšší mzdové náklady společnost „Faurecia“, jedná se o rozdíl ve výši 12 407 Kč. Nejbližší ke společnosti „s.n.o.p.“ je společnost „Interplex“, ale i v tomto případě má „s.n.o.p.“ nižší mzdové náklady, a to o 5 448 Kč.

Když vezmeme v úvahu ještě skutečnost, že mzdové náklady, tudíž hrubá mzda, obsahuje základní mzdu, prémie, podíl na zisku a další, můžeme si z toho vyvodit, že pokud od 21 511 Kč odečteme prémie, podíly na zisku a další výhody, které má společnost velmi příznivé, zbyde nám základní mzda opravdu velmi nízká. Tudíž můžeme říci, že měsíční mzdy a tedy i základní mzdy na zaměstnance jsou v této firmě opravdu v porovnání nižší, což je sice z hlediska nákladů pro firmu velmi dobré, že má v tomto případě náklady nízké, ale lidé za tuto cenu dělat nechtějí a raději si vyberou podnik,

který jim nabídne vyšší mzdu. Bylo by dobré mzdy zvýšit, aby i o tuto firmu měli lidé zájem.

Graf 6: Srovnání osobních nákladů na jednoho zaměstnance v Kč za měsíc



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společností

Graf č. 6 nám zobrazuje měsíční osobní náklady na zaměstnance v jednotlivých firmách. Osobní náklady vyjadřují úhrn mzdových nákladů, které jsou zvýšeny především o náklady na povinné sociální a zdravotní pojištění. V porovnání s grafem č. 5 se pořadí podniků nezměnilo, pouze došlo ke změně ve výši rozdílu z důvodu pojištění. Společnost „Faurecia“ má tedy osobní náklady na zaměstnance vyšší o 14 953 Kč a nejnižší rozdíl je opět v porovnání se společností „Interplex“, která má osobní náklady vyšší o 7 255 Kč, což ale ani v tomto případě není nízká částka.

4.3.2. 2. skupina - zaměstnanecké výhody

4.3.2.1. Návrh- zlepšení stravování

Společnost „s.n.o.p.“ si najala externího dodavatele Sodexo, který dodává obědy a večeře a také zajišťuje doplňkový prodej. Ceny tohoto doplňkového prodeje jsou ale mnohem vyšší oproti běžným cenám v obchodech.

Dalším problémem ve stravování je skutečnost, že poslední rok firma Sodexo přišla o dodavatele hotových jídel z Písku a musela přejít na systém hluboce chlazeného jídla, které je dováženo den předem z Prahy a následující den ohříváno. Společnosti „s.n.o.p.“ se tímto nijak náklady nemění, ale zaměstnanci přestávají mít o stravování ve firmě zájem, jelikož není tak chutné. Společnost bohužel nemá prostory pro vlastní kuchyni, a proto musí být jídlo dováženo.

V tomto případě bych navrhla společnosti „s.n.o.p.“ dát dodavateli Sodexo ultimátum, aby si našli dodavatele jídla někde v nejbližším okolí Písku. Takovéto jídlo bude moci být dováženo ten den čerstvé a ne chlazené den dopředu.

Dále by se společnost „s.n.o.p.“ měla také pokusit zajistit u dodavatele snížení cen doplňkového prodeje, aby byli zaměstnanci spokojeni a rádi se v práci stravovali.

Pokud by firma Sodexo na tato opatření nepřistoupila, myslím si, že by bylo výhodnější zkusit najít nového dodavatele.

4.3.3. 3. skupina - vzdělání a rozvoj

4.3.3.1. Návrh- zlepšení organizace jazykového kurzu

Zaměstnanci, kteří ke své práci potřebují jazyky, mají možnost ve společnosti navštěvovat jazykový kurz, který je dobrovolný, ale pokud se jednou do něj zapíše, musí splňovat danou docházku. Nevýhodou je, že jazykové kurzy se konají 1x týdně během pracovní doby a pokud zaměstnanec chce kurz navštěvovat, jelikož to ke svému postavení potřebuje, musí v danou dobu kurzu přerušit práci, jít na kurz a po skončení pracovní doby nadělat hodiny, které byl na kurzu.

V tomto případě bych navrhla tedy spíše lepší organizaci, kdy by se kurz pro zájemce konal až po skončení pracovní doby, aby nemusela být přerušena práce, na které zaměstnanec dělá. Při tomto opatření by nedošlo ke změně nákladů, pouze by se muselo domluvit s vyučujícím kurzu na odpoledních hodinách.

Popřípadě, že by nebylo možné kurzy provozovat v odpoledních hodinách, mohl by zaměstnavatel hodiny strávené na kurzu brát jako klasické hodiny strávené v práci, jako odpracovanou pracovní dobu, protože zaměstnanec je přítomen, nikoli, že by se tyto hodiny musely nadělovat, když to souvisí s pracovní pozicí zaměstnance.

4.3.4. 4. skupina - pracovní prostředí

4.3.4.1. Návrh- snížení prašnosti v externím skladu

Jelikož se společnost neustále rozrůstá a má málo prostoru v průmyslové zóně, pronajímá si ještě externí sklad v bývalém Jitexu. Tento prostor má ale řadu nevýhod. Jednou z hlavních problémů je vysoká prašnost, která je způsobená drolicími se podlahami. Podnik by tedy měl investovat peněžní prostředky do pokládky nové podlahy, která by tento problém vyřešila. Takovéto opatření by mělo i dobrý vliv na zaměstnance, kteří by v takovémto prostředí pracovali raději a především by se zlepšilo i jejich zdraví.

Jedná se o prostor o 10 000 m². Oprava by se týkala 4 500 m², které jsou nejfrekventovanější.

K opravě by se použila samonivelační podlaha na cementové bázi, která by zali-la veškeré výtluky a nerovnosti. Díky tomuto řešení by se stávající podlaha nemusela vybourávat a dělat nová. Došlo by tedy k ušetření času a především nákladů. Další výhodou je, že tuto variantu můžeme realizovat i za provozu skladu, což by v případě vybourávání a děláním nové podlahy nebylo možné.

Tuto podlahu lze zakoupit za 350 Kč/m². Tudíž celkové náklady by činily $350 \text{ Kč/m}^2 * 4\,500 \text{ m}^2 = 1\,575\,000 \text{ Kč}$.

Další možnou alternativou je pořízení respirátorů pro zaměstnance. Tato varianta je ale pouze dočasná a výrazně by problém nevyřešila.

5. ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku a doporučit návrhy na zlepšení současného systému odměňování.

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala podnik, který je jedním z největších zaměstnavatelů na Písecku, s pobočkou v Pohořelicích na jižní Moravě.

V první části jsem se kromě obecné charakteristiky podniku zaměřila na vývoj jednotlivých ukazatelů, co se týká počtu pracovníků, obratu, podílu osobních nákladů na celkových nákladech či produktivity práce z přidané hodnoty. Zaměřila jsem se na celkové období činnosti podniku od roku 2000 vždy po pěti letech až do roku 2015. V případě počtu pracovníků firma začínala s 200 zaměstnanci a postupně se rozrůstala, až na téměř 1 000 zaměstnanců. Dále jsem se zaměřila na vývoj celkového obratu společnosti, který byl v roce 2000 celkem 266 281 000 Kč, postupně došlo k výraznému růstu obratu, který během prvních následujících pěti let vzrostl o 432 232 000 Kč. Během dalších pěti let došlo k rapidnímu růstu, a to o 1 483 746 Kč, až se do roku 2015 vyšplhal na částku 2 822 050 000 Kč. V případě vývoje podílu osobních nákladů na celkových nákladech je vidět, že při vzniku společnosti osobní náklady tvořili čtvrtinu celkových nákladů a to ve výši 26,12 %, po pár letech působení ale došlo k výraznému snížení podílu, tudíž od roku 2005 až do současnosti můžeme vidět, že podíl osobních nákladů je velmi podobný a pohybuje se v průměru pouze kolem 11,50 %. Tato výrazná změna byla způsobená především strukturou výroby a technologickým pokrokem. Poté jsem se ještě zaměřila na produktivitu práce z přidané hodnoty, kde jsem dospěla k závěru, že nejméně příznivým rokem byl pro společnost rok 2005, kde sice došlo k růstu přidané hodnoty oproti předchozímu období, ale došlo také k výraznému růstu počtu zaměstnanců, který způsobil, že produktivita práce klesla o 181 030 Kč. V následujících letech už ale produktivita práce stále rostla a během patnácti let se vyšplhala ze 404 510 Kč na 976 930 Kč.

V další části jsem pomocí kolektivní smlouvy společnosti rozpracovala jednotlivé složky systému celkové odměny. Zjistila jsem, že firma v jednotlivých oblastech poskytuje svým zaměstnancům hned několik výhod. Například v první skupině, která se týká peněžních odměn, bych zdůraznila speciální peněžní bonus, ve výši 2 000 Kč v případě odpracování 22 hodin přesčasů, plus klasická odměna za přesčas (25 % ve

všední den, 100 % o víkendu) či odměna za podíl na vytváření hospodářských výsledků. V druhé skupině týkající se zaměstnaneckých výhod bych zase zdůraznila systém caterie, kterým od roku 2015 nahradili jednotlivé poskytování benefitů a tím umožnili využívat výhody většímu okruhu zaměstnanců, kteří si mohou vybrat hned z několika nabídek benefitů a to do výše 4 000, 6 000 nebo 8 000 podle počtu odpracovaných let ve firmě.

V poslední části diplomové práce jsem se pokusila navrhnout některé způsoby zlepšení systému celkové odměny. Zaměstnance ve firmě zastupují tzv. odbory, které se snaží pro zaměstnance zajistit co nejlepší výhody. Ale i přesto by bylo zapotřebí se na některé složky odměňování více zaměřit a zlepšit. Největší nevýhodu jsem objevila hned v první skupině a to v případě základní mzdy. Podnik se potýká s nedostatkem zaměstnanců, ale tento problém postihuje všechny firmy v písecké průmyslové zóně. Snaží se tedy zaměstnance získávat i prostřednictvím sociálních sítí. O společnost nemá tolik lidí zájem, jelikož poskytuje nízkou základní mzdu, kterou se snaží sice kompenzovat příplatky za přesčasy, ale ne každý člověk si chce mzdu zvyšovat tím, že bude trávit více času v práci a proto spíše volí konkurenční firmy. Podle mého názoru by společnost měla, v závislosti na konkurenci, zvážit zvýšení základní mzdy. Ekonomická situace podniku také není špatná, a tudíž zvýšení mezd by společnost nijak neomezilo a naopak by přilákala více nových zájemců o práci.

Abych dokázala, že ve společnosti jsou mzdy opravdu v porovnání nižší, vybrala jsem další čtyři firmy, které si na Písecku nejvíce konkurují. Z hlediska počtu zaměstnanců je společnost „s.n.o.p.“ na druhém místě s celkovým počtem 950 zaměstnanců, vyšší počet zaměstnanců, a to ve výši 982, má společnost „Faurecia“ ostatní společnosti zaměstnávají kolem 400 zaměstnanců. Další kritérium k porovnání jsem zvolila přepočítání mzdových nákladů na přepočtený stav zaměstnanců za měsíc. Mzdové náklady na zaměstnance za měsíc ve firmě „s.n.o.p.“ jsou výrazně nižší než v konkurenčních firmách, a to ve výši 21 511 Kč. Z vybraných firem má nejvyšší mzdové náklady společnost „Faurecia“, jedná se o rozdíl ve výši 12 407 Kč. Nejblíže ke společnosti „s.n.o.p.“ je společnost „Interplex“, ale i v tomto případě má společnost „s.n.o.p.“ nižší mzdové náklady, a to o 5 448 Kč. Jelikož mzdové náklady obsahují ještě prémie, podíly na zisku a další výhody, které má firma oproti ostatním velmi příznivé, zbyde nám na základní mzdu částka, která nebude dosahovat ani 20 000 Kč. Tudíž můžeme říci, že základní mzdy na zaměstnance jsou v této firmě opravdu v porovnání nižší. Pro firmu to je příz-

nivý stav z hlediska výše nákladů, ale lidé za tuto cenu dělat nechtějí a raději si vyberou podnik, který jim nabídne vyšší mzdu. Bylo by tedy dobré mzdy zvýšit, aby i o tuto firmu měli lidé zájem. Dále jsem ještě pro úplnost stanovila a porovnála osobní náklady na zaměstnance za měsíc, které kromě mzdových nákladů zahrnují ještě náklady na zdravotní a sociální pojištění. V tomto případě měsíční osobní náklady na zaměstnance společnosti „s.n.o.p.“ vyšly 30 231 Kč. Společnost „Faurecia“ má osobní náklady na zaměstnance vyšší o 14 953 Kč a nejnižší rozdíl je opět v porovnání se společností „Interplex“, která má osobní náklady vyšší o 7 255 Kč, což ale ani v tomto případě není nízká částka.

U druhé skupiny, která se týká zaměstnaneckých výhod, jsem navrhla změnu v zlepšení stravování zaměstnanců, jelikož stravování zabezpečuje externí dodavatel Sodexo a dováží hluboce chlazené jídlo z Prahy vždy den dopředu, které pro zaměstnance není příliš chutné, a proto se také část zaměstnanců přestala ve firmě stravovat. Sodexo dále také poskytuje zaměstnancům doplňkový prodej, který je ale předražený. V tomto případě jsem navrhla, aby společnost vyvinula tlak na dodavatele, který by směřoval k dovážení jídel z okolí a dále také k snížení cen doplňkového prodeje. Společnosti „s.n.o.p.“ to nepřinese žádné náklady, ale zaměstnanci ve firmě budou spokojenější a budou opět na obědy a večeře chodit. Pokud by ale firma Sodexo žádná taková opatření neprovedla, bylo by pro společnost výhodnější najít si nového dodavatele.

U třetí skupiny vzdělání a rozvoje jsem se zaměřila na organizaci jazykového kurzu, který je dobrovolně poskytován zaměstnancům, kteří to ke svému postavení potřebují. Nevýhodou kurzu je, že se koná 1x týdně během pracovní doby a pokud zaměstnanec chce kurz navštěvovat, musí v danou dobu kurzu přerušit práci, jít na kurz a po skončení pracovní doby nadělat hodiny, které byl na kurzu. Proto jsem navrhla lepší organizaci, kdy by se kurz pro zájemce konal až po skončení pracovní doby, aby nemusela být přerušena práce, na které zaměstnanec dělá. Při tomto opatření by nedošlo ke změně nákladů, pouze by se muselo domluvit s vyučujícím kurzu na odpoledních hodinách. Další variantou by mohla být skutečnost, že by zaměstnancům byla doba strávená na kurzu uznaná jako klasická odpracovaná doba, jelikož je v zaměstnání přítomen a nemusel by si poté hodiny strávené na kurzu nadělovat, když je to přeci jen v zájmu společnosti.

Z hlediska čtvrté skupiny pracovního prostředí jsem navrhla změnu v externím skladu, který podnik využívá, jelikož je zde vysoká prašnost, která je způsobená drolí-

cími se podlahami. Jedním z řešení by mohlo být pořízení respirátorů, které by bylo ale pouze dočasné. Podnik by tedy měl investovat především peněžní prostředky do pokládky nové podlahy, která by tento problém vyřešila. K opravě by se použila samonivelační podlaha na cementové bázi, která by zalila veškeré výtluky a nerovnosti, stávající podlaha by se nemusela vybourávat a dělat nová. Výhodou tohoto opatření by bylo ušetření času, nákladů a možná realizace i za provozu skladu.

Provedená analýza mi ukázala, že možnosti využití konceptu celkové odměny ve sledovaném výrobním podniku jsou velké, ale i přes to je možné ještě provést úpravy, které by směřovaly k vyšší efektivnosti využití lidského kapitálu v podniku. Návrhy na zlepšení, které jsem doporučila, jsou realizovatelné a věřím, že i společnost podstoupí určité kroky, aby tyto nedostatky odstranila a tak poskytla nejen lepší mzdové ohodnocení, ale i příjemnější pracovní prostředí a tím uspokojila a motivovala jak stávající, tak i potenciální zaměstnance, kteří by měli poté o práci ve společnosti větší zájem než doposud.

I. Summary

The main objective of this thesis is to explore the use of total remuneration in selected manufacturing company and recommend proposals for improving the current system of remuneration.

The theoretical part of this thesis deals with remuneration of employees, their motivation, employee benefits and total remuneration model.

The practical part deals with the specific manufacturing company. The first part focuses on the characteristics of company and further development of individual indicators of the company. This is the number of employees, turnover, evolution of the share of personnel costs in total costs and evolution of labour productivity of added value. The second part focuses on the development of individual groups of total remuneration model. These are cash rewards, employee benefits, education and development and work environment. The last part is focused on determining the proposal for improvement of certain bonuses and determine the costs that the company had to incur. This part is mainly focused on improving basic wages and comparison the company to a group of firms in a given area. For comparison serves payroll and personnel costs per employee.

Key words: remuneration, motivation, cash rewards, employee benefits, education, development, work environment

II. Seznam použitých zdrojů

Bibliografie:

1. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy- 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
3. Banfield, P., & Kay, R. (2012). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
4. d'Ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag.
5. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
6. Hruška, V. (2006). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: GRADA Publishing a. s.
7. Hůla, L. (2004). *Systém odměňování v praxi*. Praha: BMSS-Start, s. r. o.
8. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing.
9. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
10. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha 3: Management Press, s. r. o.
11. Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s.
12. Macháček, I. (2010). *Zaměstnancké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
13. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2015). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
14. MPSV/TREXIMA, s. s. (2016). *Příručka pro personální a platovou agendu: Odměňování zaměstnanců v podnikatelské sféře*. Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB076>
15. MPSV/TREXIMA, s. s. (2016). *Příručka pro personální a platovou agendu: Spolupráce s odborovou organizací*. Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB069#XIV.7.1>
16. Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktické aplikace, vzory a příklady*. Praha: GRADA Publishing a. s.
17. Neščáková, L., & Marelová, L. (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. Praha: GRADA Publishing, a. s.
18. Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
19. Odbor 99. (2017). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
20. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
21. Urban, J. (2005). *Nástroje výkonového odměňování*. Načteno z Mzdová praxe: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/?search_query=
22. Veber, J. & kolektiv. (2000). *Management: Základy - prosperita - globalizace*. Praha: Management Press.
23. Vybíhal, V. & kolektiv. (2016). *Mzdové účetnictví 2016 praktický průvodce*. Praha: GRADA Publishing, a. s.
24. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění*.

III. Seznam schémat, tabulek, obrázků a grafů

Schémata:

Schéma 1: Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka	19
Schéma 2: Organizační struktura podniku.....	33

Tabulky:

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy	9
Tabulka 2: Složky celkové odměny.....	25
Tabulka 3: Model celkové odměny	26
Tabulka 4: Personální vývoj	30
Tabulka 5: Finanční vývoj	30
Tabulka 6: Vývoj osobních nákladů ve vztahu k celkovým nákladům	31
Tabulka 7: Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč.....	32
Tabulka 8: Shrnutí odměny.....	38

Obrázky:

Obrázek 1: Závod Písek.....	30
-----------------------------	----

Grafy:

Graf 1: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech během působení společnosti .	31
Graf 2: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty.....	32
Graf 3: Vývoj měsíčních mzdových nákladů na zaměstnance	34
Graf 4: Srovnání přepočteného počtu zaměstnanců	52
Graf 5: Srovnání mzdových nákladů na jednoho zaměstnance v Kč za měsíc.....	53
Graf 6: Srovnání osobních nákladů na jednoho zaměstnance v Kč za měsíc	54

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Příklad výroby pro TPCA Kolín

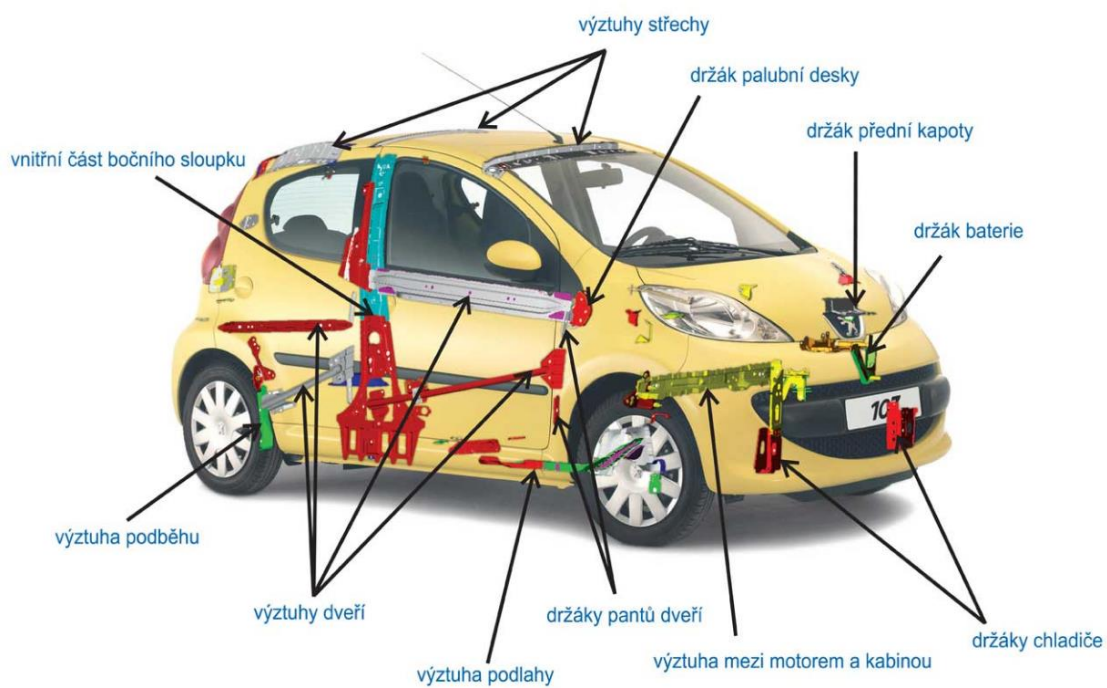
Příloha 2: Sektor mechanismů

Příloha 3: Sektor svařovacích robotů

Příloha 4: Sklad hotové výroby, pracoviště Jitex

V. Přílohy

Příloha 1: Příklad výroby pro TPCA Kolín



Zdroj:www.snop.cz

Příloha 2: Sektor mechanismů



Zdroj:www.snop.cz

Příloha 3: Sektor svařovacích robotů



Zdroj: www.snop.cz

Příloha 4: Sklad hotové výroby, pracoviště Jitex



Zdroj: www.snop.cz