

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Markéta Palmášiová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Palmášiová Markéta

Provoz a ekonomika

Název práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Anglický název

Factors of activation and wage system of business

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat mzdový systém a motivační program a ověřit míru vlivu použitých aktivizačních faktorů na zaměstnance konkrétního podniku.

Metodika

1. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
2. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku
3. Vlatní rozbor: - zhodnocení vnitropodnikových dokumentů k problematice odměňování
- zhodnocení používaných forem mzdy, formálních a neformálních odměn
- sestavení dotazníků ke zjištění názorů zaměstnanců na používané formy mezd, aktivizační faktory a
spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování
- vyhodnocení dotazníků
4. Závěr a konkrétní doporučení

Harmonogram zpracování

kapitola 1. červen 2011

kapitola 2. září 2011

kapitola 3. leden 2012

kapitola 4. únor 2012

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

podnik, mzdový systém, motivace, aktivizační faktory, formy mezd, pracovní poměr, zaměstnanec, mzda,

Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s., ISBN 978-80-247-2890-2
AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856s., ISBN 80-247-0469-2
ČUBA, František, HURTA, Josef. Řízení podniků, 1.vydání, Slušovice: Mondon, 2002, s.143, ISBN 80-903108-0-X
KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání, Praha: Pragoeduca, 2004, 249s., ISBN 80-73100-18-5
KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2.dotisk 1.vydání, Praha:VŠE Praha, 1995, 126s., ISBN 80-7079-988-9
KLESALOVÁ, Alena, HOLUB, Petr. Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou za rok 2008. ČEZ NEWS, 2009, č.1,s.12
KOCOUREK, Jiří, TRYČL, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, 3.vydání, Praha: ANAG, 2003, s.655, ISBN 80-7263-226-4
MISKELL, R., Jane, MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. 1.vydání, Praha: Grada, 1996, 78s., ISBN 80-7169-317-0
NELSON, Bob. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. 1.vydání, Praha: Pragma, 2000, 237s., ISBN 80-7205-765-0

Vedoucí práce

Rosochatecká Eva, doc. Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2012

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.11.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aktivizační faktory a mzdový systém podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. 4. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat paní doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR za vstřícný přístup a poskytnutí materiálů a informací pro vypracování diplomové práce.

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Factors of activation and wage system of business

Souhrn

Diplomová práce hodnotí aktivizační faktory a mzdový systém ve vybraném podniku. Zvoleným podnikem je společnost s ručením omezeným Saint-Gobain Sekurit ČR, která se specializuje na výrobu laminovaných bezpečnostních automobilových skel.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska vycházející z odborné literatury a zákonných norem. Je zde popsána mzda a její funkce, dále mzdové formy a příplatky. Další dvě kapitoly se věnují mzdovému systému a motivaci pracovníků. Poslední kapitola teoretické části, motivace pracovníků, v sobě zahrnuje působení aktivizačních faktorů v podniku a zaměstnanecké výhody.

V praktické části je nejprve představena vybraná společnost. Je zde uveden profil společnosti a organizační struktura. Pozornost je dále věnována výrobně ekonomickým podmínkám podniku. Dále jsou zde uvedeny vnitropodnikové dokumenty, které souvisejí s odměňováním, používané formy mzdy a aktivizační faktory působící v podniku. Důležitou součástí práce je dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců se sociálním a motivačním programem a pracovními podmínkami. V závěru praktické části je dotazník vyhodnocen a jsou zde uvedeny návrhy řešení a opatření vyplývající z výsledků šetření.

Summary

This diploma thesis evaluates on factors of activation and wage system in chosen company. The chosen company is a limited liability company Saint-Gobain Sekurit CR, which specializes in the production of laminated safety automotive glass.

In the first part of this work there are presented theoretical bases, based on special literature and legal standards. There is described a wage and its functions, payroll forms and further charges. The next two chapters deal with the wage system and employee motivation. The last chapter of this part called the employee motivation includes the influence of factors of activation in the company and employee benefits.

In the practical part there is introduced the chosen company at first. There is presented a company profile and organizational structure. Attention is also paid to the economic conditions of production of this company. There are also introduced internal documents relating to reward system, payroll forms and factors of activation influencing the company. The important part of this work is a survey focusing on employee satisfaction with their social and motivational program and working conditions. At the end of this practical part there is evaluation of this survey including proposes a solutions and measures arising from it.

Klíčová slova: podnik, mzdový systém, motivace, aktivizační faktory, formy mezd, pracovní poměr, zaměstnanec, mzda

Keywords: business, wage system, motivation, factors of activation, wage forms, employment, employee, wage

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Teoretická východiska	12
3.1	Mzda	12
3.2	Funkce mzdy	14
3.3	Mzdové formy.....	15
3.4	Příplatky ke mzdě	19
3.5	Mzdový systém	20
3.6	Motivace pracovníků	23
3.6.1	Aktivizační faktory	24
3.6.2	Zaměstnanecké výhody.....	26
4	Praktická část	29
4.1	Charakteristika vybraného podniku	29
4.1.1	Profil společnosti	29
4.1.2	Organizační a řídicí struktura	32
4.2	Výrobně ekonomické podmínky podniku.....	33
4.2.1	Základní kapitál	33
4.2.2	Investice	33
4.2.3	Výnosy, náklady, počet zaměstnanců	34
4.2.4	Rentabilita.....	35
4.2.5	Plánovaný a skutečně dosažený zisk	36
4.3	Vlastní rozbor	37
4.3.1	Vnitropodnikové dokumenty související s odměňováním.....	37
4.3.2	Používané formy mzdy	38
4.3.3	Aktivizační faktory v podniku	50
4.3.4	Dotazník.....	51
4.3.5	Vyhodnocení dotazníku	53
4.3.6	Návrhy řešení a opatření	58
5	Závěr	62
6	Seznam použitých zdrojů	65
7	Přílohy	67

Seznam schémat

Schéma 1 - Hlavní složky mzdového systému	21
Schéma 2 - Řídící struktura společnosti	32

Seznam grafů

Graf 1 - Srovnání plánovaného a skutečně dosaženého zisku (po zdanění, v tis. Kč)	37
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj minimální mzdy.....	13
Tabulka 2 - Vývoj výnosů, nákladů, mzdových nákladů a počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2010.....	35
Tabulka 3 - Ukazatele rentability.....	36
Tabulka 4 - Organigram závodu	38
Tabulka 5 - Přehled zákonných příplatků ke mzdě vyplácených podnikem	43
Tabulka 6 - Roční bonus podle úrovní organigramu	45
Tabulka 7 - Přehled směn na začátku února 2012	49
Tabulka 8 - Návratnost dotazníků.....	52
Tabulka 9 - Složky sociálního a motivačního programu uspořádané sestupně dle spokojenosti zaměstnanců (průměr za všechny skupiny zaměstnanců)	54
Tabulka 10 - Spokojenost s pracovními podmínkami sestupně (průměr za všechny skupiny zaměstnanců).....	55
Tabulka 11 - Průměrné hodnocení po skupinách zaměstnanců	56

1 Úvod

Všichni lidé, kteří pracují, si za svoji odvedenou práci zaslouží náležitou odměnu. Dříve, hlavně na venkově, převažovalo spíše odměňování ve formě nepeněžitého plnění (naturální mzdy). Lidé pracující v zemědělství si domů často přinášeli např. obilí, mléko, maso. Čím více se společnost rozvíjela, tím více se do popředí dostávalo plnění peněžité. V dnešní moderní době, kdy vládne světu peníze, je finanční odměna pro zaměstnance nejpříjemnější. S vydělanými penězi mohou nakládat podle vlastní potřeby (zaplatí nájem, nakoupí potraviny a oblečení, nebo je dají stranou na horší časy). A právě vidina odměny je velmi často tím, co zaměstnance motivuje k jejich výkonu.

Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, že jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak si ve firmě udržet kvalitní a schopné zaměstnance, je vyplácet jim za dobře vykonanou práci adekvátní mzdu. Pokud budou pracovníci se mzdou spokojeni, ještě to společnosti nezaručuje, že o své kvalifikované pracovní síly nemůže přijít. A proto existují i další možnosti, jak zaměstnance přesvědčit, aby v daném podniku zůstali. Jedná se především o zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje navíc ke mzdě (např. finanční příspěvky, služební automobil, mobilní telefon či notebook, příspěvek na penzijní pojištění, dopravu a dovolenou).

Chce-li být firma úspěšná a mít spokojené zaměstnance, měla by klást patřičný důraz na sociální a motivační program. Vhodně zvolené motivační prvky vedou zaměstnance k nejlepším výkonům, pracovníci pracují s vysokým nasazením a jejich práce se stává produktivnější. Produktivita může být v podniku zvyšována rovněž existencí aktivizačních faktorů, které donucují pracovníky k výkonu. Na zaměstnance mohou působit faktory existenční, strachu, hmotné zainteresovanosti, morálního ocenění, seberealizace a radosti z práce.

Způsob odměňování se v jednotlivých firmách může lišit. Při tvorbě mzdového systému však musí všechny společnosti respektovat platné znění právních norem, především zákoník práce, nařízení vlády a řadu dalších právních předpisů.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je analyzovat mzdový systém a motivační program ve společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR a dále ověřit míru vlivu použitých aktivizačních faktorů na zaměstnance. Vybraná společnost se zaměřuje na výrobu laminovaných bezpečnostních automobilových skel a sídlí v Hořovicích.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě studia a analýzy odborných publikací, které jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů. Podklady pro praktickou část práce byly získány z interních dokumentů společnosti, z oficiálních internetových stránek společnosti a vybraných jazykových škol, rovněž uvedených v seznamu použitých zdrojů. Řada informací byla získána při konzultacích prostřednictvím rozhovoru s pracovníky personálního oddělení podniku. Důležitá data byla zjištěna při kvantitativním výzkumu. Jako nástroj byl zvolen dotazník, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se sociálním a motivačním programem a pracovními podmínkami. Výsledky výzkumu byly interpretovány pomocí tabulek, grafů a slovního zhodnocení.

Dotazník se skládal ze tří částí. V první části respondenti hodnotili spokojenost se sociálním a motivačním programem, v druhé části byly hodnoceny pracovní podmínky. V prvních dvou částech měli zaměstnanci za úkol zaškrtnout vždy jen jednu nabízenou variantu. Křížkem označili, jaký význam pro ně mají jednotlivé hodnocené položky. Byly stanoveny dvě hodnotící škály:

- *pro složky sociálního a motivačního programu*

1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný

- *pro pracovní podmínky*

1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný

Třetí část představovala prostor pro vyjádření názorů pracovníků. Zaměstnanci zde mohli uvést, co dalšího by v sociálním a motivačním programu uvítali.

3 Teoretická východiska

3.1 Mzda

Podle zákoníku práce (ZP) jsou za mzdu považována peněžité plnění nebo plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda), která jsou poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 2 a 4 ZP). Dále ze zákoníku práce vyplývá, že za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáváním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost.

Mzda může být sjednána nebo určena a to vždy písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda náleží. Sjednat ji lze v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě (např. manažerské) a určit ve vnitřním mzdovém předpise nebo mzdovým výměrem (Kahle, 2004).

Mzda zaměstnanci připadá alespoň ve výši a za podmínek stanovených zákoníkem práce. Zákoník práce (§ 111 ZP) stanovuje, že mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Pokud by v pracovní smlouvě byla sjednána nižší mzda, než která přísluší zaměstnanci podle kolektivní smlouvy či podle ZP, je tato část pracovní smlouvy neplatná (Kahle, 2004).

Minimální mzda

Zákoník práce definuje minimální mzdu jako nejnižší přípustnou výši odměny za práci vykonávanou v pracovněprávním vztahu, kterým se rozumí pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Výše minimální mzdy je stanovena vládním nařízením. Pokud mzda nedosáhne minimální mzdy, má zaměstnavatel povinnost zaměstnanci poskytnout doplatek ke mzdě, jehož výše je dána rozdílem mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou. Pro tento účel se do mzdy nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci

ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli (§ 3 a § 111 ZP).

Minimální mzda byla v České republice zavedena v roce 1991. V důsledku růstu cen i životního minima se již patnáctkrát od svého zavedení změnila, jak naznačuje následující tabulka 1.

Tabulka 1 - Vývoj minimální mzdy

Rok	Kč/měsíc	Kč/den
1991	2 000	10,80
1992 – 1995	2 200	12,00
1996 – 1997	2 500	13,60
1998	2 650	14,80
1999 (leden)	3 250	18,00
1999 (červenec)	3 600	20,00
2000 (leden)	4 000	22,30
2000 (červenec)	4 500	25,00
2001	5 000	30,00
2002	5 700	33,90
2003	6 200	36,90
2004	6 700	39,60
2005	7 185	42,50
2006 (leden)	7 570	44,70
2006 (červenec)	7 955	48,10
2007 - 2012	8 000	48,10

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí; vlastní zpracování

Při svém zavedení v roce 1991 činila minimální mzda 2 000 Kč za měsíc. V roce 1992 se zvýšila na 2 200 Kč za měsíc a na stejné výši se držela další tři roky. Dále se minimální mzda každoročně zvyšovala a v některých letech dokonce i dvakrát do roka (1999, 2000, 2006). Poslední úprava této mzdové veličiny účinná od 1. 1. 2007 stanovila vyšší minimální mzdy na 8 000 Kč za měsíc a tato výše je platná i pro rok 2012.

Zaručená mzda

Zaručenou mzdou se rozumí mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování určí vláda nařízením, a to za podmínky, že nesmí být nižší než částka základní sazby minimální mzdy. Pokud nedosáhne mzda bez mzdy za zákonné příplatky příslušné nejnižší úrovni zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek (§ 112 odst. 1,2 a 3 ZP).

3.2 Funkce mzdy

V mikroekonomickém i makroekonomickém rozměru má mzda tři základní funkce:

- **Směrovací (alokační) funkci**

Podstatou této funkce je, že mzda vyvíjí tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší. Představuje tedy snahu o co nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly pracovníkem (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

- **Vyrovnávací funkci**

Vyrovnávací funkce spočívá v tom, že stanovením ceny práce (mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky) se v daném časovém úseku vyrovná vztah mezi nimi. Vytvořená cena je cenou rovnováhy pro tento časový úsek a daný segment trhu práce. Podle své výše determinuje další procesy např. pohyby pracovních sil či omezení zaměstnanosti atd. (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

- **Selektivní funkci**

Selektivní funkce je spojena s tím, že úroveň mezd má vliv na výrobní náklady na výrobu. Zaměstnavatel musí být schopen zužitkovat („zhodnotit“) tento nákladový faktor v kvalitě výroby takovým způsobem, aby dosáhl zisku. V případě, že se toto podniku nepodaří, jako výrobce odpadne ze soutěže, protože má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů. Mzda proto působí jako selektivní faktor, který rozčlení výrobce na ty, kteří mzdové náklady zhodnotí, a na ty, kteří ze soutěže odpadnou (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Rosochatecká (2009) uvádí, že z podnikového hlediska plní mzda nákladovou, příjmovou, sociální a pobídkovou funkci.

- **Nákladová funkce**

Nákladová funkce je spojena s tím, že mzda představuje část vlastních nákladů v podobě pracovních nákladů. Redukce pracovních nákladů na jednotku vyprodukované výroby, která je důsledkem zvětšující se produktivity práce, umožňuje nabývat více zdrojů pro rozdělování podle práce (Rosochatecká, 2009).

- **Příjmová funkce**

Příjmová funkce spočívá v tom, že mzda je hlavním zdrojem příjmů pracujícího obyvatelstva (Rosochatecká, 2009).

- **Sociální funkce**

Sociální funkce mzdy znamená, že mzda má vliv na veškerý společenský život. Dále ovlivňuje rozvoj výrobních a mezilidských vztahů (Rosochatecká, 2009).

- **Pobídková funkce**

Pobídková funkce se pojí s utvářením hmotného zájmu na tom, aby vynaložená práce byla efektivní a na samotném získávání pracovních důchodů. Vede k většímu výkonu (Rosochatecká, 2009).

3.3 Mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol mzdově ohodnotit výsledky činnosti zaměstnance, jeho výkon s ohledem na jeho pracovní chování a schopnosti. Mzdových forem existuje celá řada a mnohdy jsou využívány v nejrůznějších kombinacích, což s sebou přináší možnost zachování určitých výhod plynoucích z jednotlivých mzdových forem (Koubek, 2001). Formy mzdy nejsou stanoveny ani definovány obecně závazným mzdovým předpisem. Jsou sjednávány v pracovní nebo kolektivní smlouvě, eventuálně se určí ve vnitřním mzdovém předpise (Kahle, 2004).

Časová mzda

Jedná se o mzdu za určitou jednotku času, tj. hodinu, den, týden, měsíc nebo rok. Jednotka pracovní doby hodina se většinou vyskytuje u dělnických profesí. Administrativní, technické a vedoucí funkce jsou spojeny zpravidla s měsícem jako jednotkou pracovní doby a rok je typický pro vrcholové řídicí funkce. Je poskytována za skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994). Tato forma mzdy není příliš motivační, jelikož není zohledněn odvedený pracovní výkon, ale odpracovaný čas. Při nedostatečné kontrole může docházet ke snižování produktivity práce (Rosochatecká, 2009).

Úkolová mzda

Úkolová mzda představuje nejrozšířenější a velice účinný způsob odměňování (Rosochatecká, 2009). Jedná se o mzdu závislou na odvedeném pracovním výkonu, který může být měřený např. množstvím výrobků, úkolů, služeb. Úkolová mzda se uplatňuje na pracovištích, kde je větší zájem o množství vykonané práce. U této mzdy je nezbytné dopředu určit hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Podílová (provizní) mzda

Provizní mzda je určena přímým podílem (%) pracovníka nebo celé pracovní skupiny na výsledcích práce vyjádřených v penězích, tzn. například na tržbách, obratu, výkonech či zisku. Podílovou mzdou jsou odměňováni např. pracovníci vykonávající obchodní činnosti nebo pracovníci působící v oblasti služeb (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994). Tuto formu mzdy lze označit za nestabilní, protože může být v jednotlivých měsících rozdílná. Jako příklad je možné uvést personalistky v personálních agenturách. Mají stanovený základ a k němu se připočítává provize za umístěné uchazeče. Podmínkou pro získání provize je, že uchazeč v dané práci zůstal i po zkušební době. Mzda personalistky se tak může v jednotlivých měsících lišit.

Smluvní mzda

Jedná se o mzdu za uložený úkol. Úkol musí společně přijmout zaměstnavatel i zaměstnanec (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994). Pracovník se zavazuje, že

za dohodnutou dobu odvede určitý výsledek a zaměstnavatel se zavazuje vyplácet mu za to smluvně dohodnutou mzdu (Rosochatecká, 2009).

Programová mzda

Programová mzda je pevná mzda za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu (programu) zadaného skupině pracovníků s určeným časem provedení. Je poskytována za zúčtovací období. Pokud je dodrženo množství a kvalita programu, náleží členům skupiny dohodnutá mzda. Vyšší než očekávaný výsledek je nežádoucí a není ve mzdě nijak zvýhodněn. Při nedodržení množství se může dohodnutá mzda snížit až o 14 %, při nedosažení kvality až o 6 %. (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Proměnlivé složky mzdy – jednorázová mzdová zvýhodnění

Zaměstnavatel může zaměstnanci ke mzdě poskytnout další jednorázová mzdová zvýhodnění. Principy jejich uplatnění jsou zahrnuty v kolektivní nebo pracovní smlouvě. Mezi proměnlivé složky mzdy se řadí: gratifikace, prémie, odměny za roční účetní uzávěrku, mimořádné výplaty, tantiémy a účast na výsledku (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994). Pohyblivé složky mzdy jsou významným nástrojem zvyšování hmotné zainteresovanosti na výsledcích produkce (Rosochatecká, 2009).

Gratifikace jsou typické tím, že se vyplácí jako příspěvek k určité příležitosti, jako dodatečná odměna za uznání za vykonanou práci. Mají podněcovat k zachování věrnosti společnosti a ke stabilizaci nastávajícího pracovního výkonu. Gratifikace se může vyplácet buď jako pevná částka nebo jako určité procento z měsíčního nebo ročního výdělku. Nejobvyklejšími formami jsou vánoční gratifikace, jubilejní gratifikace a gratifikace na dovolenou (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Prémie jsou nejběžnější formou pohyblivé mzdy a v mzdové praxi mají velice dlouhou tradici. Bývají poskytovány k dané formě základní mzdy (tarifní časová mzda nebo úkolová mzda), ale v některých případech mohou být poskytovány v pravidelných intervalech, a to v podobě **prémiové mzdy**. Mezi nejčastější druhy prémie patří: prémie za dosažený výkon, prémie za kvalitu, prémie za úspory (materiál, suroviny, energie),

prémie za využití výrobních kapacit, cílové (termínové) prémie za splnění termínu (např. stavby, montáže) a protiúrazové prémie (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Odměny za roční účetní uzávěrku jsou podílem zaměstnanců na zisku podniku, závodu či jiného vnitropodnikového útvaru v důsledku zakončení hospodářského roku. Podíl nebere ohled na osobní přínos pracovního výkonu jednotlivého pracovníka. Při rozdělování na jednotlivce lze zohlednit krom závislosti na zisku také např. délku pracovního poměru, věk nebo rodinný stav (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Pod *mimořádné výplaty* lze shrnout veškeré peněžní dávky poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci jako nadstavbová zvýhodnění plynoucí z pracovního poměru vedle mzdy za práci. Jde např. o převzetí úhrady výdajů na vzdělání nebo hrazení nákladů spojených s přestěhováním ze služebních důvodů (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Jako *tantiémy* jsou označovány zvláštní formy odměny za roční účetní závěrku pro řídicí pracovníky (např. členy představenstva a dozorčí rady akciové společnosti). Cílem této formy odměňování je podněcovat k vyššímu výkonu, vytvořit spojení podnikových a osobních zájmů a stimulace podnikatelského myšlení (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Pokud se zaměstnanci podílejí na podnikovém výsledku, je tento vztah upraven dobrovolnou smlouvou mezi zaměstnancem nebo orgánem zastupujícím zaměstnance a jejich zaměstnavatelem. *Účast na výsledku* označuje dodatečné zvýhodnění poskytované ke mzdě, které je závislé na dosaženém podnikovém výsledku. Podíl na výsledku netvoří část mzdy, ale mzdu pouze doplňuje. Proto se vyplácí z disponibilního zisku. Při určování účasti na zisku lze vycházet buď z obchodního zisku, nebo ze zisku plynoucího z daňové bilance (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

3.4 Příplatky ke mzdě

Zaměstnanci náleží k zaručené mzdě *zákonné příplatky*, na které mu v souvislosti s výkonem práce vznikl nárok. Zákonné příplatky definuje zákoník práce v § 114 – 118 a u každého příplatku stanovuje minimální výši, kterou musí zaměstnavatel zaměstnanci vyplatit. V průběhu měsíce může mít zaměstnanec nárok současně na více příplatků. Mezi základní zákonné příplatky patří:

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši *25 % průměrného výdělku*. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas, nepřísluší zaměstnanci příplatek ani mzda. Zaměstnavatel však musí zaměstnanci poskytnout náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas (§ 114 odst. 1 a 2 ZP). Práci přesčas vymezuje zákoník práce v § 78 odst. 1 písm. i jako práci konanou zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konanou mimo rámec rozvrhu pracovních směn.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Náhradní volno musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout nejpozději do třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě. Případně-li svátek na den, který je obvyklým pracovním dnem zaměstnance, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve *výši průměrného výdělku* nebo jeho části za mzdu nebo její část, která mu ušla v důsledku svátku (§ 115 odst. 1, 2, a 3 ZP).

Mzda za noční práci

Za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši **10 % průměrného výdělku** (§ 116 ZP). Práce v noci je stanovena na dobu mezi 22. a 6. hodinou (§ 78 odst. 1 písm. j ZP).

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém prostředí

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně **10 % částky**, kterou stanoví zákoník práce v § 111 jako základní sazbu **minimální mzdy**. Ztížené pracovní prostředí vymezuje vláda nařízením (§ 117 ZP).

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši **10 % průměrného výdělku** (§ 118 odst. 1 ZP).

Odměna za pracovní pohotovost

Za dobu pracovní pohotovosti náleží pracovníkovi příplatek alespoň ve výši **10 % průměrného výdělku** (§ 140 odst. 1 ZP). Podle § 78 odst. 1 písm. h zákoníku práce představuje pracovní pohotovost dobu, ve které je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě potřeby provedena nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

Vedle povinných (zákonných) příplatků existují rovněž **příplatky nepovinné**. Vyplývají ze vzájemné domluvy mezi podnikem a odbory, v tomto případě jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, nebo je organizace svým zaměstnancům poskytuje z vlastní vůle. Mezi nepovinné příplatky se řadí například příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování, 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí (Koubek, 2001).

3.5 Mzdový systém

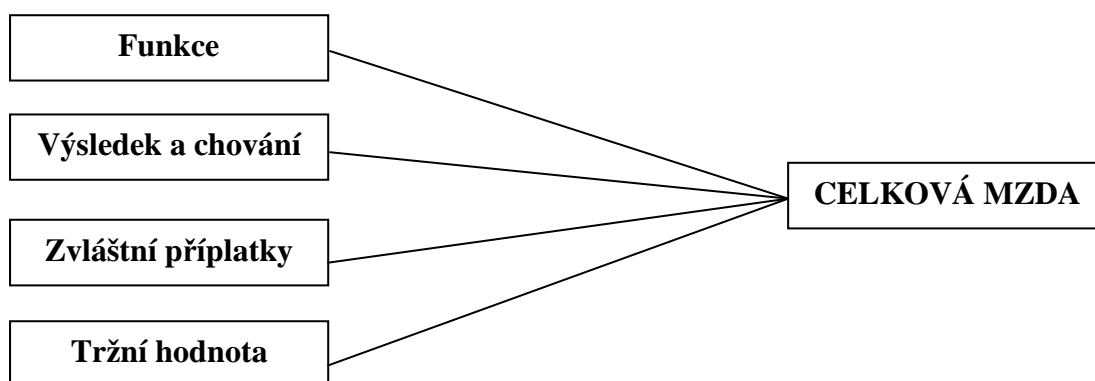
Mzda se v podniku formuje v určitém strukturovaném systému v tzv. mzdovém systému. Mzdový systém v sobě zahrnuje logicky vyrovnaný soubor prostředků

a vymezených postupů, prostřednictvím nichž je tvořena mzda každého pracujícího podle předem daných kritérií. Funkce a struktura mzdového systému je u nás dána jednak požadavky racionálního vedení lidí, jednak ekonomickými principy a dále je také upravena právním systémem (zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání), který zabezpečuje fungování mezd (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Určením mzdy se podnik snaží dosáhnout různých cílů. Jde především o získání a formování kvalitních pracovníků, individuální ochotu pracujícího k výkonu, konkurenční výhodu v podobě udržení mezd v kompenzovatelném rozsahu a mzdovou spravedlnost – vnitropodnikovou a nadpodnikovou (vnější) spravedlnost (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Mzda se stanovuje za vykonanou práci a její výsledek, který musí být vždy detailně vymezen s použitím mzdovorných faktorů. Obecně lze faktory, které mají vliv na stanovení mzdy, rozdělit do čtyř skupin: 1. pracovní funkce v podniku, 2. výsledek práce a chování při práci, 3. mimořádné okolnosti, 4. situace na trhu práce. Jak je patrné ze schématu 1, mzdovorné faktory představují hlavní komponenty mzdového systému (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Schéma 1 - Hlavní složky mzdového systému



Zdroj: Kleibl, Dvořáková, Hüttllová: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (1994, s. 49); vlastní zpracování

Funkce se určí na základě hodnocení pracovní funkce, kterou zastává pracující bez ohledu na výsledek. Hodnocení realizuje zpravidla hodnotící skupina, a to jednorázově při tvorbě systému a dále při změnách ve struktuře funkcí. Hodnocení umožňuje

porovnávat veškeré pracovní funkce ve firmě na základě vytvořené stupnice náročnosti prací (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Výsledek a chování se získá oceněním výsledku práce a pracovního chování. Jedná se o periodické a systematické hodnocení, které je zaměřeno na výrazné aspekty výsledku plnění pracovních úkolů a pracovního chování, nikoliv na osobnost pracujícího. Hodnocení uskutečňuje nadřízený pracovník, který pak následně může porovnávat jednotlivé zaměstnance (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Mimořádné okolnosti jsou určeny a ohodnoceny zákonem, dohodou, zvyklostmi nebo osobními idejemi vedení organizace. Zohledňují například mimořádné pracovní podmínky, odůvodněnou nepřítomnost v práci, sociální situaci pracovníka, věk a služební léta, mimořádné výkony (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Tržní vlivy berou ohled na krátkodobá kolísání v poptávce a nabídce po určitém zaměstnání, kvalifikaci (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Aby byl postup při vypracování, zavádění a využívání mzdového systému úspěšný, je nezbytné, aby podnik dodržoval určité zásady. Mzdový systém by měl být vytvořen za součinnosti všech zainteresovaných míst v organizaci a měl by být realizován projektovou skupinou. Pro zamezení případných budoucích rozporů je vhodné, aby podnik zabezpečil informovanost zaměstnanců. Kategoriím zaměstnanců, kteří nejsou bezprostředně zapojeni do mzdového systému, by měly být poskytovány informace o systému, jeho nástrojích a jejich využívání, dále o známých skutečnostech a u neznámých by měl být určen termín informování. Zaměstnanci, uplatňující nástroje mzdového systému, by měli procházet školením zaměřeným na cíle a nástroje daného mzdového systému. Projekt mzdového systému by měl mít na starosti oprávněný jedinec, který plánuje, řídí a dohlíží na průběh prací na projektu a zapojení účastníků. Zavádění mzdového systému v podniku vyžaduje všímavé, svědomité a starostlivé vedení (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).

Jak uvádí Kleibl, Dvořáková a Hüttlová (1994) odměňování pracovníků spadá v rámci podniku do systému personálního řízení. Je tedy provázáno s ostatními činnostmi personálního oddělení a bez některých z nich by bylo zcela nemožné. Jedná se především o plánování zaměstnanců, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich hodnocení a rozmisťování. V neposlední řadě se systém odměňování pojí s péčí o pracovníky, která má významnou roli zejména v oblasti zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2001).

V systému odměňování mají významnou úlohu jednak vedoucí pracovníci a jednak personální útvar. **Vedoucí pracovníci** dobře znají povahu pracovního místa a práci na něm, výkon zaměstnance a pracovní podmínky. Významně se podílejí na tvorbě politiky a systému odměňování a odpovídají za jejich realizaci, za dodržování pravidel. Jako první odhalují nedostatky odměňování a měli by podněcovat zlepšení. **Personálnímu útvaru** náleží především odborná úloha při tvorbě systému odměňování a při jeho zdokonalování. Dohlíží na respektování zákonů a je pověřen správou systému. Personální útvar v podniku odpovídá za rovnoprávný systém odměňování, který bude spravedlivý ke všem zaměstnancům. V neposlední řadě má za úkol uschovávat veškeré dokumenty týkající se odměňování, ať už se jedná o dokumenty uvnitř podniku nebo dokumenty plynoucí z podniku ven, potřebné zejména ve vztahu k státním institucím (Koubek, 2001).

3.6 Motivace pracovníků

Pro to, aby společnost fungovala a utvářela zisk, je důležitý přístup pracovníků k práci. Jelikož zaměstnanci vykonávají svoji práci pouze tehdy, mají-li k ní důvod, je zde velice důležitá role zaměstnavatele. Ten by měl své pracovníky motivovat a vytvářet důvody, které je přimějí k práci. Těmito důvody mohou být např. získání potavy za práci, odměna, pochvala, strach z trestu za zahálku, strach z omezení existence, radost z práce, možnost seberealizace apod. Z výše uvedeného je možné shrnout, že podnik donucuje pracovníky k pracovnímu výkonu pomocí tzv. aktivizačních faktorů (Čuba, Hurta, 2002).

3.6.1 Aktivizační faktory

Aktivizační faktory představují síly, které donucují a vybízejí člověka k činnosti. Obecně lze aktivizační faktory rozdělit na silové a inspirativní. *Aktivizační faktory silové* aktivizují člověka k činnosti určitou formou násilí (např. strach o existenci, strach z fyzického trestu či obavy o výdělek). Naopak *aktivizační faktory inspirativní* pobízejí člověka k aktivitě dobrým pocitem (např. dobrým pocitem z dobře odvedené práce, dobrým pocitem z ocenění práce nebo dobrým pocitem, že je dotyčný v něčem lepší než ostatní). Jednotlivé aktivizační faktory mohou v odlišném firemním prostředí působit různou silou a na jednoho pracovníka může mít vliv současně více faktorů. Aby byly aktivizační faktory dostatečně účinné, je nutné je pořád nabuzovat (Čuba, Hurta, 2002).

Čuba a Hurta (2002) dále rozdělují aktivizační faktory na:

- **Faktory existenční**

Jelikož odborové organizace a stát vytvořily vyhovující podmínky pro zabezpečení lidí v době nezaměstnanosti, nepůsobí existenční faktory v dnešní době tak silně, jak tomu bylo v minulosti. Zaměstnanec si je vědom, že pokud bude svoji práci vykonávat špatně, přijde o zaměstnání a stane se nezaměstnaným. Z tohoto důvodu se snaží pracovat co nejlépe, aby si udržel svoji pozici a účast ve firmě. Aby mohly existenční faktory v podniku působit, je nezbytné čas od času některé lidi ze společnosti propustit. Dále je nutné podotknout, že existenční faktory působí pouze v tom případě, objevuje-li se v okolí podniku hodně nezaměstnaných, kteří mají nízkou životní úroveň (Čuba, Hurta, 2002).

- **Faktory strachu**

Faktor strachu je v podnicích velice často používán ve formě, kdy zaměstnanci mají obavy ze silné autority, která na ně může např. křičet, může je ponižovat nebo pomlouvát u kolegů. Další obavy pracovníků plynou z ohrožení soudními spory, které mohou vzniknout v případě, že pracovníci udělali něco špatně či zapříčinili škodu. Značně silně působí strach z pohrdání kolektivu. Faktor strachu se nejvíce uplatňuje v armádě a ve firmách využívajících vojenský systém řízení (Čuba, Hurta, 2002).

- **Faktory hmotné zainteresovanosti**

Faktor hmotné zainteresovanosti je velice silně působící faktor. Jeho účinek je možný pouze tehdy, pokud je pracující neustále konfrontován se svou mzdou. Hmotná zainteresovanost může donucovat pracující k výkonu velmi silně, pokud je odměňování jednoznačně vázáno na činnosti pracovníka, které jsou předmětem zájmu firmy. Dále pokud má zaměstnanec údaje o výsledku své zainteresovanosti okamžitě nebo co nejdříve po dokončení práce a pokud jsou difference v odměnách dostatečně zřejmé. Výrazný vliv faktoru hmotné zainteresovanosti se v poslední době značně omezil. Jednou z příčin je stanovení minimální mzdy, na kterou mají pracovníci nárok bez ohledu na to, zda svoji práci odvedli dobře nebo špatně. Dále k tomu přispěl fakt, že odborové organizace se domáhají meziročních nárůstů mzdových prostředků, díky kterým mají pracovníci vyšší mzdy i tehdy, když si je nezaslouží (Čuba, Hurta, 2002).

- **Faktory morálního ocenění**

Faktor morálního ocenění se vyskytuje tam, kde jsou pracující soustavně hodnoceni, schopní pracovníci jsou oceněni a povyšováni, špatní jsou naopak kritizováni. Kromě toho také tam, kde je dobrá činnost vyzdvihována v podnikových novinách a kde zaměstnanci získávají za dobře odvedenou práci čestná uznání nebo různá vyznamenání. Morální ocenění působí, pokud pracovníci dopředu vědí, že existuje možnost pochvaly za znamenité pracovní úspěchy. Faktor morálního ocenění se u nás moc často nevyužívá. Jeho působení lze spatřovat např. v armádě ve formě povyšování vojenské hodnosti. Daleko více se působení tohoto faktoru objevuje v zemědělství v západní Evropě a je spojeno s konáním pravidelných přehlídek výsledků hospodaření jednotlivých zemědělských podniků. Hodnoceny jsou chovatelské i pěstitelské úspěchy, za které pracovníci získávají diplomy (Čuba, Hurta, 2002).

- **Faktory seberealizace**

Faktor seberealizace je poměrně málo využíván a ve firmách se projevuje tak, že určitý zaměstnanec chce být nejlepší v rámci své pracovní pozice a touží zvítězit nad ostatními (chce být např. nejlepším soustružníkem, druhý nejlepším řidičem a jiný nejlepším ředitelem). Velmi silný vliv má faktor seberealizace na řídicí pracovníky, neboť nutí k získání možnosti postupu do vyšší funkční kategorie. Faktor seberealizace

je efektivní, pokud jsou výsledky činnosti pořád hodnoceny (denně, měsíčně nebo čtvrtletně), pracovníci v podnicích jsou řazeni od nejlepších po nejhorší a je jim poskytována šance vítězit. Je nutné, aby zaměstnanci věděli, kdo je první, kdo následuje a kdo je poslední. Díky vytvořenému pořadí může pracovník sledovat výkony ostatních a podle toho se následně zařídit. Bude se snažit, aby v příštím hodnocení předstihl kolegy, kteří byli před ním, a zároveň si bude muset ohlídat pracovníky, kteří byli za ním a mohli by ho předstihnout. Je-li faktor seberealizace správně sestaven a využíván, má mnohdy větší aktivizační efekty než faktory hmotné zainteresovanosti (Čuba, Hurta, 2002).

- **Faktory radosti z práce**

Tyto faktory se uplatňují především tam, kde pracující zcela ovládají své pracoviště a rozhodují si o něm, vyrábějí produkty podle svého uvážení, vidí za sebou dobře vykonanou práci a její výsledky, které jim přinášejí radost. Působení faktoru radosti z práce je velice silné obzvláště tehdy, je-li pracovník vlastníkem daného pracoviště (např. řemeslníkova dílna, hospodářský statek zemědělce), případně vlastní-li pracoviště skupina zaměstnanců (např. družstvo). Tento faktor je možné využít rovněž v hromadné výrobě (Čuba, Hurta, 2002).

3.6.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují formy odměn, nevztahujících se obvykle na výkon, které podnik poskytuje zaměstnancům jen za to, že pro něj pracují. Při jejich udílení může být zohledněna funkce dotyčného, jeho postavení a doba zaměstnání v podniku či zásluhy. Pokud jsou v podniku odbory, mohou mít významnou roli v oblasti zaměstnaneckých výhod. Svým tlakem při kolektivním vyjednávání mohou ovlivnit poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2001).

Benefitů, jak se také zaměstnaneckým výhodám často říká, existuje celá řada a dle Koubka (2001) je lze rozčlenit do tří skupin:

- 1. výhody sociální povahy** – např. důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, půjčky a ručení za půjčky;

2. **výhody mající vztah k práci** – např. stravování, výhodnější prodej produktů podniku zaměstnancům, vzdělávání hrazené podnikem;
3. **výhody spojené s postavením v organizaci** – např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady související s reprezentací podniku, bezplatné bydlení.

Jako další typy odměn pro zaměstnance uvádí Armstrong (2009) například poradenství týkající se kariéry pro pracovníky propuštěné z důvodu nadbytečnosti, finanční podporu (pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přestěhování), péči o děti v podnikových zařízeních (jesle, mateřská školka), podnikové slevy, maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích, bezplatné parkování, vánoční večírky nebo bezplatné poskytování nápojů na pracovišti.

V praxi se lze často setkat s nedokonalou anebo nedostatečnou informovaností o možných zaměstnaneckých výhodách. Řada zaměstnanců tak mnohdy ani netuší, co vše od podniku mohou získat. Na vině může být poněkud nízká snaha zaměstnavatele informovat pracovníky a nesrozumitelnost existujících dokumentů týkajících se možných zaměstnaneckých požitků. Je proto důležité, aby veškeré informace směřující k pracovníkům, byly srozumitelné a jasné. Zvýšení informovanosti je možné dosáhnout například tím, že písemné informace budou zasílány adresně jednotlivým zaměstnancům. Vhodnou příležitostí pro šíření informací jsou dále schůze, podnikový rozhlas nebo nápadně vhodně rozmístěné letáky, které kolemjdoucí na první pohled zaujmou (Koubek, 2001).

Pokud podnik vyžaduje, aby zaměstnanecké výhody působily pozitivně na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a vytvářely dobré vztahy s odbory, měl by se také zajímat o to, kterým benefitům dávají pracovníci přednost. Rozdíly v preferencích zaměstnanců jsou dány například jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání či povahou vykonávané práce. Jelikož ne všichni zaměstnanci upřednostňují stejné odměny, přišly podniky s nabídkou volitelného systému zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv.

kafetéria systém). Zaměstnanec má obvykle možnost výběru z několika nabídek vhodně sestavených skupin zaměstnaneckých výhod. Nevýhodu volitelného systému zaměstnaneckých výhod lze spatřovat v náročnosti na administrativu, která je větší než v případě tradičního systému zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2001).

Zaměstnanecké výhody představují nákladnou část z celkového souboru hmotných odměn a mnohdy tvoří téměř jednu třetinu nákladů na základní mzdy. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby jim byla v podniku věnována dostatečná pozornost, tedy aby byly důkladně naplánovány a řízeny (Armstrong, 2009).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podniku

4.1.1 Profil společnosti¹

Nadnárodní koncern Saint-Gobain sídlící v Paříži, působí v řadě oblastí na celém světě. Tradiční oblastí je výroba plochého skla a sklářské produkty z něj. Divize koncernu Innovative Materials se zaměřuje na výrobu automobilových skel, které nesou označení SEKURIT. Saint-Gobain Sekurit má zastoupení ve 22 zemích světa. V České republice jde o společnost Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. sídlící v Hořovicích. (příloha č. 1) Společnost se zabývá výrobou laminovaných bezpečnostních automobilových skel. Značnou část výroby představují čelní skla vyhřívaná, skla antireflexní, skla odrážející tepelné záření, skla s integrovanou anténou či skla se speciální akustickou fólií. Vyrábí se zde také skla zadní laminovaná a panoramatické střešní zasklení. Mezi hlavní zákazníky hořovického závodu patří tyto automobiloví výrobci: Adam Opel, Audi, Bentley, BMW, Citroën, Ferrari, Ford, Jaguár, Land Rover, Maybach, Mercedes Benz, Peugeot, Porsche, Renault, Rolls-Royce, Škoda, Toyota, Volkswagen a Volvo.

Společnost Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. byla založena v roce 1994. V následujícím roce byl zahájen testovací provoz výroby a 5. 2. 1996 byla zahájena výroba. Od roku 1998 je výroba založena na čtyřsměnném provozu. V roce 2000 začala společnost s výrobou vyhřívaných skel. Z důvodů vysoké poptávky byly nutné investice do zvětšení kapacit a v roce 2005 se uskutečnilo slavnostní zahájení výroby na 3. lince. V roce 2010 došlo k demontáži první linky a instalaci nové integrované linky, na které byla výroba zahájena v červnu 2011. Podrobněji je historie společnosti přehledně chronologicky popsána v tabulce v příloze 2, kde jsou u jednotlivých roků působnosti společnosti uvedeny významné události daného roku.

¹Zdroj: SAINT-GOBAIN SEKURIT. *Saint-Gobain Sekurit ČR - O NÁS* [online]. 2008 [cit. 2011-08-15].

Dostupné z: <http://www.saint-gobain-sekurit.cz/cz/o-nas/>

V současné době má hořovický závod přes 500 zaměstnanců. Vize společnosti „Lidé tvoří výsledky a kvalitu - my chceme být nejlepší“ staví lidský potenciál nadevše a společnost se zaměřuje na odpovídající odbornou způsobilost svých zaměstnanců, následný rozvoj kvalifikace v závislosti na trendech v odvětví. V průběhu celého roku jsou zaměstnanci zařazeni do systému průběžného vzdělávání, které obsahuje oblast bezpečnosti práce a životního prostředí, jazykové znalosti a řídicí schopnosti. V harmonii s touto vizí deklarovala společnost čtyři politiky:

- **Politika jakosti**

Politika jakosti se skládá ze tří pilířů. První pilíř (= spokojený zákazník společnosti) se zakládá na strategii nulové chybovosti, na vlastních konceptech jakosti u každého nového vývoje a rozsáhlém servisu. Druhý pilíř (= zajištění jakosti procesů a produktů společnosti) vychází ze stanovení cílů jakosti, starání se o způsobilost procesů, stálého zlepšování procesů a produktů, provádění auditů a získávání certifikátů a v neposlední řadě zapojení dodavatelů společnosti do politiky jakosti. Poslední třetí pilíř (= možnost realizace stanovených cílů pracovníky společnosti) se odvíjí od zájmu o vysokou kvalifikaci zaměstnanců s požadavkem neustálého vzdělávání, spolehnutí se na vlastní zodpovědnost a výroby v týmově orientované organizaci.

- **Politika bezpečnosti práce**

Bezpečnost práce je jedním ze stěžejních pilířů ekonomické prosperity firmy. V oblasti bezpečnosti práce se vedení společnosti orientuje na tři oblasti: společnost, zaměstnanec a jeho rodina a pracovní místo. Společnost vyžaduje od svých partnerů dodržování standardů. Dále se firma snaží jít příkladem a neustále se srovnávat s ostatními, plnit legislativní požadavky a využívat nejlepších zkušeností a ověřených postupů řízení, vést nepřetržitý dialog s pracovníky a externími partnery a neustále zlepšovat efektivitu systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V oblasti zaměstnance a jeho rodiny společnost usiluje o zvyšování povědomí pracovníků o tom, že svým chováním ovlivňují nejen bezpečnost svou, ale i svých spolupracovníků, a že následky úrazu mohou mít negativní dopad i na rodinu dotyčného. V oblasti pracovního místa se společnost snaží prostřednictvím důsledné prevence dosáhnout nulové úrazovosti, předcházet nemocem z povolání a minimalizovat havarijní rizika.

- **Politika životního prostředí**

Politika životního prostředí je založena na firemních zásadách a závazcích. K zlepšování ochrany životního prostředí přispívá společnost svým každodenním zodpovědným jednáním. Již při vývoji výrobků ohleduplně využívá přírodní zdroje a veškeré fáze výrobního procesu jsou zajišťovány za pomoci nejlepších dostupných technologií. Dále společnost samozřejmě dodržuje požadavky platných legislativních předpisů a o ochraně životního prostředí hovoří se svými zákazníky, dodavateli, úřady a veřejností. V oblasti ochrany životního prostředí se společnost zavazuje uplatňovat principy Charty EHS – Environment, Health and Safety, které přijala již mateřská společnost Saint-Gobain. Mezi další závazky patří neustálé zlepšování environmentálního profilu a kladení důrazu na prevenci znečišťování, vštěpování vědomí zodpovědnosti za stav životního prostředí všem svým zaměstnancům, zdokonalování systému třídění a likvidace odpadů. V neposlední řadě posuzuje společnost dopad na životní prostředí u každé nové činnosti a výrobku ještě před jejich uvedením do výroby.

- **Politika metrologie**

Protože chce společnost získávat správné informace ze všech procesů, zabezpečuje v rámci politiky metrologie řadu činností. Monitoruje, měří a analyzuje parametry procesů a produktů v souladu s platnou legislativou a požadavky zákazníka. Monitorování, měření a analyzování provádí v optimálních intervalech v průběhu celého reprodukčního procesu kompetentními a kvalifikovanými pracovníky. Tyto činnosti jsou vykonávány efektivně, vhodnými metrologickými prostředky a metodami. Získané výsledky jsou dostupné pro kompetentní osoby v informačním systému, ve kterém společnost dokladuje vhodnost a způsobilost používaných metrologických prostředků, prováděných činností a analýz. Firma stanovuje a pravidelně vyhodnocuje vynaložené zdroje na zajištění metrologických procesů.

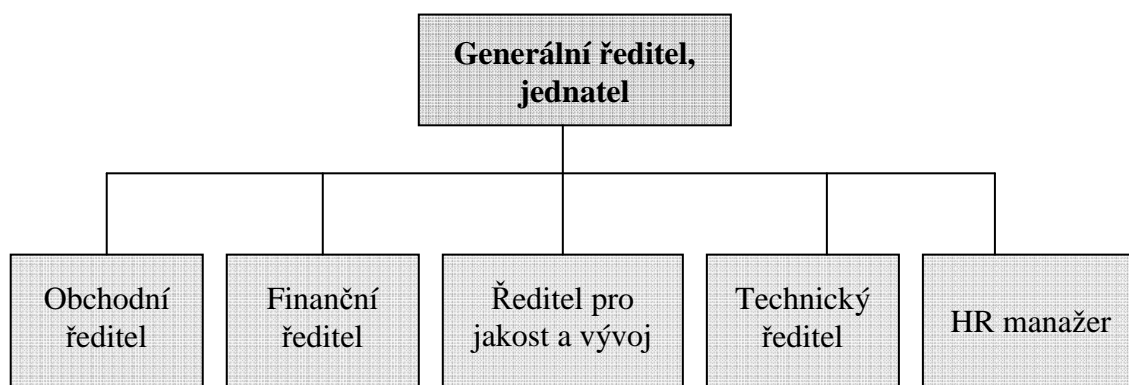
Saint-Gobain Sekurit je členem Sdružení automobilového průmyslu AIA a Francouzsko-české obchodní komory. Formou sponzoringu přispívá do několika neziskových oblastí zaměřujících se na sport, vzdělávání mládeže a některé sociální a zdravotní programy v Hořovicích a blízkém okolí. Během sedmnácti let aktivní činnosti

dosáhla společnost stabilního postavení na evropském trhu automobilového průmyslu. Za svou píli a vytrvalost získala společnost řadu certifikátů a ocenění.

4.1.2 Organizační a řídicí struktura

Management společnosti se skládá z generálního ředitele a jednatele v jedné osobě, obchodního ředitele, finančního ředitele, ředitele pro jakost a vývoj, technického ředitele a HR manažera (human resources manager).

Schéma 2 - Řídicí struktura společnosti



Zdroj: interní dokument společnosti – organigram společnosti; vlastní zpracování

Generální ředitel má sekretářku a dále jsou mu mimo management přímo podřízeni vedoucí inženýringu, vedoucí IT (informačních technologií), WCM koordinátor (world class manufacture), technik EHS (environment, health, safety), správce budov a protipožární technik. Tyto pracovní pozice spadají do největšího oddělení – technické oddělení. Zároveň do tohoto oddělení patří celá výroba. Technickému řediteli jsou přímo podřízeni vedoucí údržby, vedoucí úseku interní kvality, vedoucí průmyslového inženýringu, vedoucí linky 10, vedoucí výroby PVB (výroba fólie), technologové a směnoví vedoucí. Obchodnímu řediteli jsou přímo podřízeni vedoucí oddělení nákupu, prodeje, skladového hospodářství a logistiky. Finančnímu řediteli je přímo podřízen vedoucí controllingu a do oddělení náleží ještě dalších 5 pracovníků, kteří se zabývají účetnictvím nebo controllinem. Finanční ředitel dále kontroluje činnost Střediska sdílených služeb sídlícího v Litomyšli, kde je vedeno účetnictví společnosti. Oddělení pro jakost a vývoj má 24 zaměstnanců, jejichž náplní práce je řízení jakosti, vývoj či péče

o zákazníky. V personálním oddělení je HR manažerovi přímo podřízena mzdová účetní, glass school koordinátor a project leader MKT2 (pracovník pro e-learning).

4.2 Výrobně ekonomické podmínky podniku

Na základě výkazů společnosti, rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jsou zde stručně popsány výrobně ekonomické podmínky podniku. Pozornost je věnována základnímu kapitálu, investicím, výnosům, nákladům, počtu zaměstnanců, míře rentability a v závěru je srovnání plánovaného zisku se skutečně dosaženým ziskem. Sledovaným obdobím jsou roky 2006 – 2010. Rozvaha i výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za sledovaná období jsou v práci zahrnuty jako přílohy 3 a 4.

4.2.1 Základní kapitál

Základní kapitál společnosti činí 490 mil. Kč a za dobu své existence společnost vytvořila rezervní fond ve výši 49 mil. Kč. Společnost je financována přes vnitro-koncernové Pool-konto systémem cash-poolingu přes Komerční banku Beroun. Závazky společnosti jsou vyrovnány včas. Za sledované období společnost nečerpala ani nesplácela žádný úvěr.

4.2.2 Investice

V roce 2006 společnost investovala skoro 4,8 mil. Kč do nehmotného majetku a 39,2 mil. Kč do hmotného majetku. Pořízeno bylo moderní optické zařízení pro kontrolu drátků na vyhřívání v hodnotě 5,4 mil. Kč. Dále byla provedena racionalizace nakládacích robotů v hodnotě 4,6 mil. Kč a do moderního hardwaru firma investovala 6 mil. Kč. Kvalitní změnou tohoto roku byl pro firmu přechod k programu SAP, který začala používat na podzim roku 2006.

V roce 2007 investovala společnost 1,4 mil. Kč do nehmotného majetku a 56,4 mil. Kč do hmotného majetku. Investice zahrnovala rozsáhlou modifikaci pece, instalaci TPE extruze, zlepšení výrobních linek, pořízení výrobních pomůcek a měřidel, transportních

rámů a hardwaru. Dále bylo investováno do infrastruktury, oblasti životního prostředí a byl přikoupen pozemek v hodnotě 2,8 mil. Kč.

V roce 2008 společnost investovala 633 tis. Kč do nehmotného majetku a 13,7 mil. Kč do hmotného majetku (dokončené investice). Nejvíce investic směřovalo do rozšíření výrobní kapacity. Další investice se týkaly logistiky a zvyšování kvality. V tomto roce měla společnost negativní zůstatek EUR Pool-konta ve výši 8 150 tis. Kč. V zájmu zajištění kurzového rizika společnost uzavřela hedgingové operace na přijaté i vystavené cizoměnové faktury.

V roce 2009 investovala společnost 124 tis. Kč do nehmotného majetku a 33 mil. Kč do hmotného majetku (dokončené investice). Stejně jako v předchozím roce nejvíce investic se orientovalo na rozšíření výrobní kapacity. Investováno bylo také do protipožárního zabezpečení budov.

V roce 2010 investovala společnost 379 tis. Kč do nehmotného majetku a 219,795 mil. Kč do hmotného majetku (dokončené investice). Mezi nejvýznamnější investice v roce 2010 patřila výměna staré výrobní linky za novou. Investice byla dokončena v 1. polovině roku 2011. Dále došlo k rozšíření stávající výrobní haly, kam byla přesunuta část finalizačních operací. Část investice v tomto roce směřovala do výrobních pomůcek.

4.2.3 Výnosy, náklady, počet zaměstnanců

V níže uvedené tabulce 2 je zachyceno, jak se ve společnosti vyvíjely výnosy, náklady, mzdové náklady a počet zaměstnanců. Mezi roky 2006 a 2007 nedošlo k výrazné změně v počtu zaměstnanců. Na konci roku 2007 v podniku pracovalo pouze o 1 zaměstnanec méně než v roce 2006. I přesto, že se počet zaměstnanců snížil, došlo k nárůstu mzdových nákladů o 10 336 tis. Kč. Na konci roku 2008 v podniku pracovalo o 33 zaměstnanců méně než v předchozím roce. V důsledku poklesu počtu pracovníků došlo také ke snížení mzdových nákladů o 9 993 tis. Kč. I v roce 2009 se počet zaměstnanců nadále snižoval a klesl až na 393, což znamenalo snížení o 108 zaměstnanců oproti roku 2008. Důvodem výrazného poklesu počtu zaměstnanců bylo snížení odbytu a následné omezení výrobních kapacit z důvodu krize v automobilovém průmyslu. Mzdové

náklady v roce 2009 klesly na 153 335 tis. Kč, tzn. o 33 946 tis. Kč. V roce 2010 se situace změnila a z důvodu nárůstu odbytu a investice do nové výrobní linky podnik přijal nové zaměstnance a celkový počet zaměstnanců na konci roku 2010 činil 535, to znamená o 142 zaměstnanců více než v roce 2009. Mzdové náklady se oproti roku 2009 zvýšily o 28 054 tis. Kč.

Tabulka 2 - Vývoj výnosů, nákladů, mzdových nákladů a počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2010

Ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy (v tis. Kč)	1 624 802	1 687 507	1 510 648	1 164 220	1 646 913
Náklady (v tis. Kč)	1 289 750	1 288 493	1 169 899	939 565	1 339 855
Mzdové náklady (v tis. Kč)	186 908	197 274	187 281	153 335	181 389
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (v %)	14	15	16	16	14
Počet zaměstnanců	535	534	501	393	535

Zdroj: Výroční zprávy 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; vlastní zpracování

4.2.4 Rentabilita

Rentabilita celkového kapitálu:

ROA = (zisk + placené úroky) / celková aktiva)

Rentabilita vlastního kapitálu:

ROE = (zisk / vlastní kapitál)

Rentabilita tržeb:

ROS = (zisk / tržby)

Čistý zisk: výsledek hospodaření za účetní období

Placené úroky: nákladové úroky

Tržby: tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje dlouhodobého majetku + tržby z prodeje CP

(Rosochatecká, Tomšík, Gebeltová, 2010)

Tabulka 3 - Ukazatele rentability

Ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu (%)	22,49	26,15	22,16	18,36	19,11
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	32,69	35,92	30,82	23,58	27,40
Rentabilita tržeb (%)	16,30	19,01	17,14	16,76	16,13

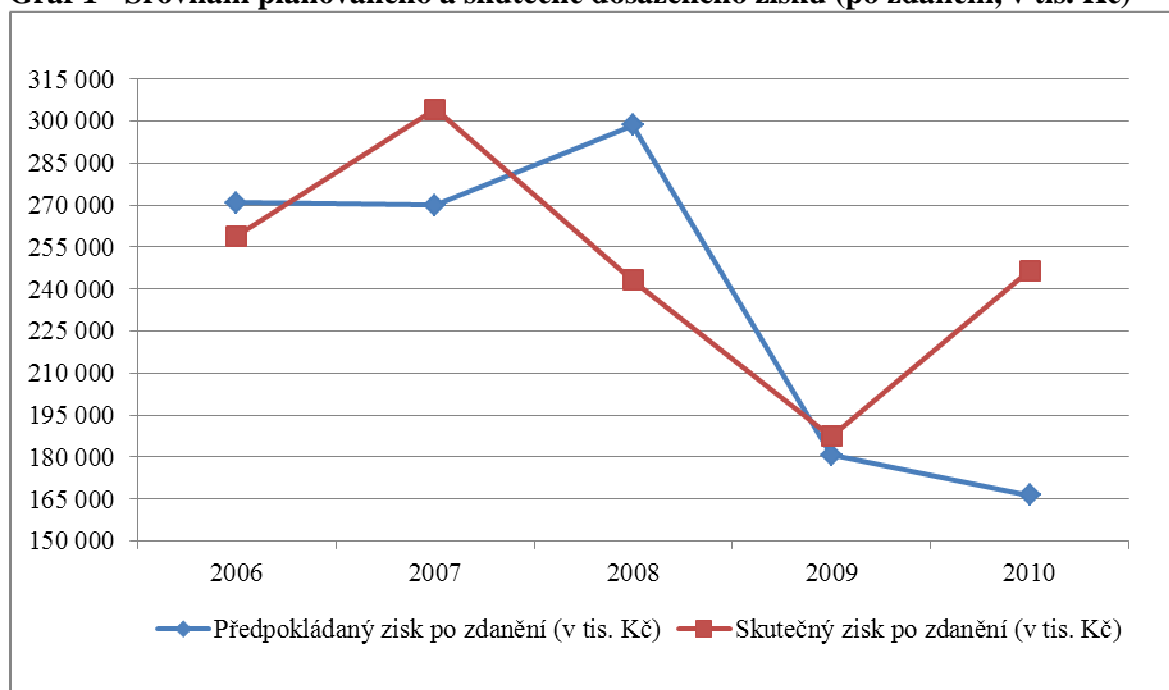
Zdroj: Výroční zprávy 2006, 2007, 2008, 2009, vlastní zpracování

Z tabulky 3 je patrná kolísavost všech tří ukazatelů. Rentabilita celkového kapitálu byla nejvyšší v roce 2007, kdy 1 Kč použitých zdrojů přinesla společnosti 26,15 % zisku. V roce 2010 1 Kč použitých zdrojů přinesla pouze 19,11 % zisku. Každá 1 Kč vlastních zdrojů vytvořila v roce 2007 35,92 % zisku a v roce 2010 27,40 % zisku. Na 1 Kč tržeb připadalo v roce 2007 19,01 % zisku a v roce 2010 jen 16,13 % zisku.

4.2.5 Plánovaný a skutečně dosažený zisk

Z následujícího grafu 1 je patrné, že v roce 2006 a 2008 nebylo dosaženo plánovaného zisku. V roce 2006 chybělo ke splnění 11 757 tis. Kč, plánovaný zisk byl splněn na 95,65 %. V roce 2007 byl plánovaný zisk překročen o 34 177 tis. Kč, respektive o 12,66 %. V roce 2008 vlivem nepříznivé ekonomické situace nebyl předpokládaný zisk dosažen. Ke splnění scházelo 55 376 tis. Kč, a tudíž bylo dosaženo jen 81,45 % plánovaného zisku. I přes přetrvávající nepříznivou ekonomickou situaci se společnosti povedlo v roce 2009 opět překročit plánovaný zisk. Bylo dosaženo 103,59 % předpokládaného zisku, což představovalo překročení o 6 492 tis. Kč. Stejný trend následoval i v roce 2010, kdy podnik dosáhl až 148,25 % plánovaného zisku a zaznamenal tak jeho překročení o 80 277 tis. Kč. Z grafu vyplývá, že se společnosti daří dosáhnout předpokládaného zisku, anebo se mu alespoň přiblížit.

Graf 1 - Srovnání plánovaného a skutečně dosaženého zisku (po zdanění, v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; vlastní zpracování

4.3 Vlastní rozbor

4.3.1 Vnitropodnikové dokumenty související s odměňováním

Společnost Saint-Gobain Sekurit ČR má vytvořený metodický návod systému odměňování, který je platný pro všechny zaměstnance závodu v Hořovicích. Je vytvořen v souladu s dalšími spoluplatnými podklady, kterými jsou např.: zákoník práce, organigram společnosti, měsíční pracovní výkazy = pracovní listy zaměstnanců získané ze softwaru Docházka Anet, dále pracovní smlouvy, pracovní a organizační řád, vnitřní předpis o dodržování pracovní kázně týkající se pracovní doby, dovolené, propustek a ostatní nepřítomnosti v závodě.

Organigram závodu rozděluje zaměstnance do pěti úrovní, jak je možné vidět v následující tabulce 4. Rozdělení pracovníků podle organigramu je velice důležité, neboť se z něho vychází při tvorbě mezd. Do první úrovně je zařazen generální ředitel, kterému náleží individuální mzda. V druhé úrovni jsou top manažeři. Třetí úroveň je rozdělena na úroveň 3a, jež zahrnuje vedoucí oddělení, a úroveň 3b, do které spadají ostatní technicko-hospodářští pracovníci. Všem zaměstnancům zařazeným do druhé a třetí úrovně

organigramu náleží individuální mzda a dále se na ně vztahují THP podmínky.² Čtvrtá úroveň se dělí na úrovně 4a a 4b. Úroveň 4a tvoří směnoví vedoucí, elektronici a vedoucí skladu a těmto zaměstnancům přísluší individuální mzda a kombinace THP podmínek a D podmínek.³ Do úrovně 4b jsou zařazeni mechanici a pracovníci elektrické údržby, pracovníci kvality, skladu a obecné nevýrobní dělnické profese. Pátá úroveň se člení na úroveň 5a, která představuje předáky ve výrobě, a úroveň 5b, jež zahrnuje dělnické profese ve výrobě. Pracovníci v úrovních 4b, 5a a 5b jsou odměňováni podle mzdových tříd a D podmínek.

Tabulka 4 - Organigram závodu

I.		Generální ředitel	individuální mzda
II.		Top manažeři	individuální mzda + THP podmínky
III.	3a	Vedoucí oddělení	individuální mzda + THP podmínky + vedoucí odd. nebo úseku
	3b	Ostatní THP	individuální mzda + THP podmínky
IV.	4a	Směnoví vedoucí, vedoucí skladu, elektronici	individuální mzda + kombinace THP a D podmínky
	4b	Mech. + el. údržba, QM, sklad, obecné nevýrobní dělnické profese	mzdové třídy + D podmínky
V.	5a	Předáci výroba	mzdové třídy + D podmínky
	5b	Dělnické profese výroba	mzdové třídy + D podmínky

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod - systém odměňování; vlastní zpracování

4.3.2 Používané formy mzdy

Roční mzda je tvořena fixní a variabilní složkou, příplatky a ročním bonusem. Jednotlivé části mzdy jsou podrobně popsány v následující části práce. Souhrnně jsou složky odměňování dle úrovně organigramu zobrazeny v tabulce v příloze 5. Dále jsou zde uvedeny informace týkající se: věrnostního příplatku, mimořádných odměn, sociálního

² **THP podmínky** jsou všechny standardní mzdové podmínky, bonusy, příplatky a motivační program platný pro skupinu zaměstnanců THP (technicko-hospodářský pracovník)

³ **D podmínky** jsou všechny standardní mzdové podmínky, bonusy příplatky a motivační program platný pro skupinu zaměstnanců na dělnických profesích

a motivačního programu, pracovní doby, důležitých termínů a omezeních vztahujících se na pracovníky ve zkušební době či výpovědní lhůtě.

a) PEVNÁ SLOŽKA MZDY (FIX)

Výše ročního fixu (smluvní mzda) je pro top manažery navrhována individuálně generálním ředitelem společnosti na základě vykonávané profese, funkce, míry odpovědnosti a dalších kritérií. Měsíčně je vyplácena 1/12 ročního fixu. Stejně je tomu u pracovníků zařazených v organigramu na úrovni III. a, b a IV. a, pouze výše ročního fixu je navrhována individuálně řediteli jednotlivých oddělení. U pracovníků v úrovni organigramu IV. b, V. a, b je výše ročního fixu určena dvanáctinásobkem pevně stanoveného měsíčního mzdového tarifu - třídy (příloha 6). Měsíčně je vyplácena opět 1/12 ročního fixu.

Pracovníci zastávající dělnické profese na úrovni organigramu V. b jsou zařazeni do 1. – 4. mzdové třídy, přičemž *mzdová třída 3.* je obvyklou nástupní třídou pro tyto pracovníky. Zaměstnanci, kteří jsou v organigramu zařazeni do úrovně IV. b a V. a, se začleňují do 5. – 7. mzdové třídy.

Úprava fixní mzdy nebo zařazení výrobního zaměstnance do vyšší mzdové třídy po zkušební době je prováděno po splnění následujících podmínek:

- odpracování 60 pracovních dnů ve 3 měsíční zkušební době (přičemž tento limit se prodlužuje v případě nepřítomnosti z důvodů nemoci, úrazu, ošetřování člena rodiny, propustky);
- splněný kvalifikační test na kmenovou profesi (výrobní zaměstnanci).

Splněním těchto podmínek vzniká u nového zaměstnance možnost na zařazení do vyšší mzdové třídy (výrobní zaměstnanci), nárok na čerpání všech výhod určených sociálním a motivačním programem závodu (zaměstnanci na všech úrovních organigramu).

K zařazení do vyšší, respektive nižší mzdové třídy v podniku dochází například při změně pracovní pozice – standardní povýšení či naopak pracovní sestup zaměstnance,

dále vyžaduje-li to situace při organizačních změnách. Personální oddělení se změnami ve mzdových třídách zabývá přibližně 4 – 5krát do roka.

Nástupní mzda, přeřazení zaměstnance do vyšší mzdové třídy a další mzdové úpravy:

- u úrovně II. navrhuje generální ředitel;
- u úrovní III. + IV. a navrhují ředitelé oddělení;
- u úrovní IV. b, V. a, b navrhují vedoucí směny a schvalují vedoucí výrobních úseků; u úseků mimo působnost vedoucího směny (QM, TIK, údržba apod.) navrhuje přímý nadřízený a schvaluje příslušný manažer na úrovni III. a.

Na základě těchto skutečností připravuje personální oddělení mzdové výměry pro zaměstnance mimo tarifní třídy. Správnost mzdových výměr kontroluje HR manažer a předává ke konečnému schválení generálnímu řediteli. Teprve poté může být zaměstnanec seznámen s úpravou mzdy. Pro návrh na úpravu fixní mzdy je používán formulář Požadavek na úpravu mzdy.

Nadřízený je oprávněn navrhnout přeřazení pracovníka zpět do nižší mzdové třídy (tj. snížení fixní mzdy pracovníka), např. v těchto případech:

- pracovník nevykazuje schopnosti nezbytné pro výkon práce na daném pracovním místě (např. po dlouhodobé nepřítomnosti);
- pracovník pozbyl bez zavinění zaměstnavatele předpoklady stanovené vnitřními předpisy pro výkon práce na daném pracovním místě;
- pracovník závažně porušil pracovní kázeň, technologickou kázeň či zákonné předpisy.

Návrh na přeřazení pracovníka zpět do nižší nástupní třídy podává vedoucí směny a schvaluje HR manažer. Zaměstnavatel může přeřadit daného pracovníka na jiné pracovní místo i za předpokladu, že je zde jiná tarifní třída. Zaměstnavatel však musí vždy respektovat podmínky ujednané v pracovní smlouvě daného zaměstnance.

b) VARIABILNÍ SLOŽKA MZDY (OSOBNÍ OHODNOCENÍ)

Roční variabilní složka u všech zaměstnanců v úrovni organigramu II. – V. činí 33 % z ročního fixu. Měsíčně je vyplácena její 1/12. Variabilní složka (VS) je rozdělena na dvě části:

1. 50 % VS je vázáno na plnění celopodnikových cílů⁴

- tuto část je možno plošně krátit každý měsíc při neplnění celopodnikových cílů, které jsou určeny top managementem
- o krácení této části VS rozhoduje top management na Radě jakosti

2. 50 % VS je vázáno na osobní ohodnocení

- tuto část je možno krátit individuálně každý měsíc při neplnění osobních cílů nebo pracovních úkolů daného zaměstnance
- o krácení rozhoduje příslušný nadřízený

Způsob krácení měsíční VS u zaměstnanců v úrovni organigramu II. – IV. a

Krácení části VS vázané na plnění celopodnikových cílů se provádí plošně všem pracovníkům firmy. Krácení osobního ohodnocení se provádí individuálně. V případě návrhu na krácení VS je povinností nadřízeného seznámit zaměstnance s důvodem krácení VS. Měsíční variabilní složka stejně tak jako fixní mzda podléhá krácení v souvislosti s počtem neodpracovaných hodin.

Způsob krácení měsíční VS u zaměstnanců v úrovni organigramu IV. b, V. a,b

Krácení části VS vázané na plnění celopodnikových cílů se provádí plošně všem pracovníkům firmy. Krácení osobního ohodnocení lze provést až 50 % individuálně. Krácení se v tomto případě provádí:

- podle sazebníku, který obsahuje seznam typických přestupků a současně určuje výši krácení variabilní složky (příloha 7);
- podle hodnocení nadřízeného;
- prostřednictvím formuláře ke krácení osobního ohodnocení (příloha 8).

⁴ Podnikové cíle jsou obvykle stanoveny během ledna daného roku. Následně jsou vyvěšeny na vývěsce.

Mezi nejčastější přestupky, za které následuje krácení variabilní složky mzdy, patří:

- **nedodržování pracovního postupu**
 - první závažnější případ → *snížení osobního ohodnocení o 300 Kč*
 - opakovaně, velmi závažný případ → *snížení osobního ohodnocení o 500 Kč*
 - s prokazatelným následkem externí nejakosti (reklamace), výrazné ovlivnění využití výroby, pokud nedodržováním zásad došlo ke způsobení úrazu sobě nebo jiné osobě s min. jedním dnem pracovní neschopnosti, poškození životního prostředí → *snížení osobního ohodnocení o 2 000 Kč*
- **nenošení předepsaných ochranných pomůcek**
 - první nezávažný případ → *snížení osobního ohodnocení o 200 Kč*
- **nedodržování pořádku na pracovišti**
 - první závažnější případ → *snížení osobního ohodnocení o 200 Kč*
- „**áčko**“ → *krácení až do 50 % z osobního ohodnocení*
- **škodní událost + výrobní ztráty (výroba zmetků)** → *krácení až do 50 % z osobního ohodnocení, je posuzováno individuálně podle výše škody a míry zavinění*

U výrobních zaměstnanců je krácení variabilní složky vázané na osobní ohodnocení závislé na skutečnosti, zda daný měsíc pracovník provedl nějaký přestupek či nikoli. Obecně lze říci, že k takovému krácení nadřízení přistupují v jednotlivých měsících přibližně u 3 % pracovníků, ale záleží čistě na tom, kolik takových prohřešků se objevilo v daném měsíci.

Ke krácení variabilní složky z důvodů neplnění celopodnikových cílů, které lze nazvat jako hromadné, neboť se provádí plošně všem pracovníkům firmy, došlo za posledních osm let ve dvou měsících roku 2009 v období krize a nejistoty v rámci razantních úsporných opatření.

Způsob navýšení měsíční VS u zaměstnanců v úrovni organigramu IV. b, V. a, b

Mzdové prostředky získané krácením části VS vázané na osobní ohodnocení **může nadřízený dále přerozdělit**. Přerozdělování je možné pouze v daném pracovním týmu jedné směny (jedná se o pracovní týmy linek). V daném měsíci je možné přerozdělit pouze

prostředky, které se uvolnily krácením subjektivní části VS. Prostředky, které nebyly v daném měsíci přerozděleny, se nemohou přesunout do měsíce následujícího. U pracovníka, kterému byla krácena VS vázaná na osobní ohodnocení, není možné v daném měsíci provést navýšení. Variabilní složku u jednotlivce je možné navýšit pouze o 1 000 Kč měsíčně, a to pouze po 100 Kč částkách. O měsíčním navýšení VS rozhoduje vedoucí pracovník na základě hodnocení výkonu pracovníka (nadstandardní výkon, aktivní přístup k plnění pracovních povinností apod.). Pro navýšení VS se používá stejný formulář jako v případě krácení VS (příloha 8).

c) PŘÍPLATKY

Každý zaměstnanec má nárok na všechny relevantní příplatky vyplývající z platného znění zákoníku práce. Společnost respektuje minimální výše příplatků stanovené zákonem a v současné době nevyplácí žádný příplatek nad zákonné minimum (tabulka 5). Podrobněji jsou zákonné příplatky popsány v teoretické části práce v kapitole 3. 4.

Tabulka 5 - Přehled zákonných příplatků ke mzdě vyplácených podnikem

Příplatek	Výše příplatku
za práci přesčas	25 % průměrného výdělku
za práci ve svátek	100 % průměrného výdělku
za práci v sobotu a v neděli	10 % průměrného výdělku
za noční práci	10 % průměrného výdělku

Zdroj: vlastní zpracování

d) VĚRNOSTNÍ PŘÍPLATEK

Věrnostní příplatek se vyplácí za každý celý kalendářní rok odpracovaný ve firmě. Zaměstnanec ho dostane až v následujícím roce, tzn. 1 rok zpoždění. Věrnostní příplatek mohou obdržet pracovníci v úrovni organigramu II. – V. Aktualizaci provádí vždy k 1. lednu mzdová účetna. V případě jakékoliv nepřítomnosti zaměstnance v daném měsíci (každá i krátkodobá nepřítomnost vyžadující propustku), je měsíční věrnostní příplatek krácen v plné výši. Výjimku tvoří pouze nepřítomnost kompenzovaná řádnou

dovolenou nebo placeným pracovním volnem. Zaměstnavatel může také akceptovat tuto výjimku v případě neplaceného volna, pokud bylo schváleno na základě vzájemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a bylo schváleno v době termínu celozávodní dovolené nebo plánované odstávky provozu. Výjimku tvoří také nepřítomnost zaměstnance zaviněná překážkou na straně zaměstnavatele.

Příklad:

n = rok nástupu

Pokud nový pracovník nastoupí v průběhu roku n , nemá nárok na věrnostní příplatek. V dalších letech je věrnostní příplatek následující:

$$n + 1 = 100 \text{ Kč měsíčně}$$

$$n + 2 = 200 \text{ Kč měsíčně}$$

$$n + 3 = 300 \text{ Kč měsíčně}$$

$$n + 4 = 400 \text{ Kč měsíčně}$$

$$n + 5 = 500 \text{ Kč měsíčně}$$

Závěrečný skok $n + 6 = 1\,000 \text{ Kč měsíčně}$

Po šesti celých letech odpracovaných v podniku dosáhne věrnostní příplatek svého maxima (1 000 Kč) a od této doby neexistuje možnost dalšího zvyšování v následujících letech.

e) **ROČNÍ BONUS**

Roční bonus je vázán na splnění celopodnikových cílů uplynulého roku (např. cíle finanční a kvalitativní) a ukazatelů stanovených top managementem (např. úrazovost). Jednotlivé celopodnikové cíle mají své váhy, podle kterých se řídí vlastní výpočet ročního bonusu. Vyhodnotí se procentuální dosažení cílů a zaměstnancům je vyplacena alikvotní část maxima. V roce 2010 bylo dosaženo 65 % cílů, v roce 2011 80 %.

Při výpočtu se ročním fixem rozumí ten, který je uveden v mzdovém výměru k poslednímu kalendářnímu měsíci v roce. Roční bonus je vyplácen zaměstnancům na všech úrovních organigramu zpravidla v prvním čtvrtletí následujícího roku. Roční

bonus může být vyplácen i v několika částech a jeho výše se u jednotlivých úrovní organigramu liší. V následující tabulce 6 je uvedeno, kolik činí roční bonus u pracovníků dle úrovní organigramu.

Tabulka 6 - Roční bonus podle úrovní organigramu

Úroveň organigramu	Roční bonus
Top manažeři – II.	stanoven individuálně
THP – III. a, b	max. 15 % z ročního fixu
Směnoví vedoucí aj. - IV. a	max. 15 % z ročního fixu
Dělnické profese – úroveň V. a + IV. b	max. 10 % z ročního fixu
Dělnické profese – úroveň V. b	max. 10 % z ročního fixu

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod - systém odměňování; vlastní zpracování

Roční bonus se zaměstnancům krátí alikvotně v závislosti na počtu odpracovaných měsíců a dále se také krátí v souvislosti s nepřítomností na pracovišti. V případě nepřítomnosti 1 pracovního dne (směny) v měsíci se sníží roční bonus o 1/12 bonusu. V případě nepřítomnosti větší než 200 pracovních hodin v roce dochází k úplné ztrátě nároku na roční bonus. Výjimku při krácení ročního bonusu tvoří pouze nepřítomnost kompenzovaná řádnou dovolenou, placeným pracovním volnem, darováním krve či účastí na pohřbu rodinného příslušníka. Zaměstnavatel může také akceptovat tuto výjimku v případě neplaceného volna, pokud bylo schváleno na základě vzájemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a bylo vybráno v době termínu celozávodní dovolené nebo plánované odstávky provozu. Výjimku tvoří také nepřítomnost zaměstnance zaviněná překážkou na straně zaměstnavatele.

Na závěr je třeba zmínit, že ***o vyplácení ročního bonusu, jeho výši a termínu jeho vyplácení rozhoduje*** s konečnou platností ***generální ředitel*** společnosti.

f) MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

Do mimořádných odměn náleží odměny za projekty, zvláštní úkoly či další mimořádné aktivity. Tyto odměny musí být vypsány předem a písemný návrh (příloha 9) je předán k rukám HR manažera. Pro zvláštní případy odměňování, např.

za mimořádné úsilí a nasazení se používá stejný formulář. Návrhy na vyplácení mimořádných odměn, prémie apod. posuzuje a schvaluje HR manažer, který písemné návrhy předkládá dále ke konečnému schválení generálnímu řediteli. HR manažer zodpovídá za to, že odměňování na všech úsecích bude probíhat v souladu s metodickým návodem a dále zodpovídá za efektivní nakládání se mzdovými prostředky. Mzdová účtárna je zodpovědná za to, že nebudou vypláceny žádné odměny nebo mimořádné prémie, pokud neprojdou schvalovacím procesem popsáním výše.

Pokud je to třeba, stanovuje se při zvláštních projektech předem možná odměna členům projektového týmu. V rámci projektu jsou definovány cíle a hodnoty, kterých je nezbytné dosáhnout. Po ukončení projektu se vyhodnotí, nakolik bylo vytyčených cílů dosaženo a v závislosti na tom je nebo není vyplacena členům projektového týmu stanovená odměna nebo její část. Jako úspěšné příklady projektů z minulých let lze uvést industrializaci nových produktů, snížení výrobních ztrát u některých produktů, linek či procesů. Udílení mimořádných odměn za projekt je závislé na aktuálním množství řešených problematik. Bylo zjištěno, že podnik takto ohodnocuje přibližně deset zvláštních projektů ročně.

Dále má každý zaměstnanec právo podat zlepšovací návrh, který by mohl přinést jakýkoli druh úspory. Vedení společnosti, respektive vlastník daného procesu, možný přínos vyhodnotí, a pokud je uznán a zlepšovací návrh realizován, vyplácí se zaměstnanci procentuální část dané úspory dle metodického návodu. K rukám vedení se ročně dostanou desítky nápadů a z nich tak přibližně deset je následně realizováno.

g) SOCIÁLNÍ A MOTIVAČNÍ PROGRAM

Společnost stanovuje v systému odměňování sociální a motivační program, který může využívat každý zaměstnanec společnosti podle stanovených pravidel. Jedná se o tyto výhody:

- dotace obědů a stravenek;
- bezplatné používání nápojů vhodné zejména pro horký provoz;

- bezplatné masáže pro zaměstnance pracující ve ztížených pracovních podmínkách;
- věrnostní příplatek;
- bezplatné očkování proti chřipce;
- zajištění bezplatné preventivní péče, vstupních a výstupních prohlídek;
- příspěvek na firemní svatby, popř. registrovaná partnerství 7 000 Kč;
- příspěvek k významným životním jubileím 1 000 až 4 000 Kč;
- večeře a dárek k pracovnímu jubileu 10 let;
- příspěvek k narození dítěte 2 000 Kč;
- věcný dar při odchodu do důchodu 1 000 Kč;
- příspěvek rodině zesnulého zaměstnance ve výši 2 měsíčních mezd (zaměstnanec musel být ve společnosti zaměstnán alespoň 1 rok);
- bezplatné poskytnutí jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek;
- placené pracovní volno 5 dnů á 8 hod., 4 dny á 11 hod.;
- možnost nákupu akcií Saint-Gobain za zvýhodněných podmínek;
- dotace sportovních akcí zaměstnanců.

Zaměstnanci se mohou rozhodnout, zda dají přednost stravování v podnikové jídelně nebo stravenkám. Ne všem pracovníkům v jídelně chutná, a tak je pro ně možnost čerpání stravenek přijatelnější. Bezplatné využívání nápojů, vhodné především pro horký provoz, je vítané téměř všemi pracovníky. Na bezplatné masáže mají nárok jen zaměstnanci, kteří pracují ve ztížených pracovních podmínkách. Tuto výhodu však čerpá jen asi 85 % z nich. Ne všichni jsou toho názoru, že očkování proti chřipce má svůj význam, a proto možnost bezplatného očkování proti chřipce nevyužívá ani polovina zaměstnanců (30 – 35 %). Protože vstupní a výstupní prohlídky jsou povinné, absolvují je všichni zaměstnanci společnosti. Placené pracovní volno čerpají rovněž všichni pracovníci. Příspěvek rodině zesnulého ve výši dvou měsíčních mezd vyplácel podnik již třikrát. Bezplatné poskytování jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek opět využívají všichni pracovníci. Možnost nakoupit akcie Saint-Gobain za zvýhodněných podmínek využívá v současné době asi jen 5 % zaměstnanců. Důvodem je investice vlastních prostředků v řádu tisíců, kterou si nemůže každý pracovník dovolit. Dotace

sportovních akcí pro zaměstnance probíhá ve třech rovinách. Podnik pro své zaměstnance pronajímá v Hořovicích na zimním stadionu ledovou plochu, a to dvakrát týdně (1x na hokej, 1x na bruslení). Kromě toho mohou pracovníci podniku navštěvovat hořovický bazén, kam mají po předložení kartičky volný vstup. Obě možnosti sportovního využití využívá asi 5 % zaměstnanců. Dále je zde možnost podání žádosti o příspěvek na individuální sportovní akce. Jako příklad lze uvést případ, kdy se skupina pracovníků rozhodla, že si půjde zahrát paintball. Firma jim na tuto akci poskytla finanční příspěvek. Nebo pracovníci, kteří se zajímají o rybaření, uspořádali rybářské závody, které byly částečně financovány rovněž z příspěvku získaného od podniku. Takovéto mimopracovní aktivity mají svůj význam už jen proto, že se zaměstnanci sejdou mimo pracovní prostředí, nemusí řešit problémy pracovního charakteru, poznají se mezi sebou i z jiné než profesní stránky a v neposlední řadě dochází k utužování kolektivu. Co se týká veškerých finančních příspěvků a věcných darů, jsou vždy příjemnou záležitostí, kterou s radostí uvítají všichni zaměstnanci podniku.

Motivačnímu a sociálnímu programu byl věnován dotazník, ve kterém měli zaměstnanci možnost ohodnotit jednotlivé složky programu a případně vyjádřit, jaké další výhody by uvítali. Dotazník je dále podrobněji popsán v kapitole 4.3.4 a 4.3.5, kde se nachází jeho vyhodnocení.

h) PRACOVNÍ DOBA

Pracovní dobu mají top manažeři a zaměstnanci na III. úrovni organigramu stanovenou jako pružnou. Všichni ostatní pracovníci (úroveň organigramu IV. a V.) mají pracovní dobu dle turnusu. Výroba je založena na nepřetržitém provozu, který zajišťují čtyři směny. Dvě směny zajišťují výrobu po dobu dvou dnů (jedna ranní, druhá noční), zbylé dvě mají volno. Následující dva dny se směny prohodí. Pracovníci, kteří mají ranní, pracují od 7.00 do 19.00 hod., pracovníci na noční od 19.00 do 7.00 hod. Jedna směna, ať ranní či noční, je tedy dlouhá 12 hodin a zahrnuje v sobě dvě půlhodinové přestávky. U každé směny dochází k pravidelnému střídání dvou ranních, dvou dnů volna a dvou nočních směn. Ukázkou rozvržení výroby mezi čtyři směny na začátku února znázorňuje tabulka 7.

Tabulka 7 - Přehled směn na začátku února 2012

Datum	Den	Směna č. 1	Směna č. 2	Směna č. 3	Směna č. 4
1. 2. 2012	St	R	N		
2. 2. 2012	Čt	R	N		
3. 2. 2012	Pá			N	R
4. 2. 2012	So			N	R
5. 2. 2012	Ne	N	R		
6. 2. 2012	Po	N	R		
7. 2. 2012	Út			R	N
8. 2. 2012	St			R	N
9. 2. 2012	Čt	R	N		
10. 2. 2012	Pá	R	N		

Poznámka: R = ranní; N = noční

Zdroj: vlastní zpracování

i) **OMEZENÍ SPOJENÁ SE ZKUŠEBNÍ DOBOU A VÝPOVĚDNÍ LHŮTOU**

Zaměstnanci společnosti, kteří jsou v daném výplatním období ve zkušební době, nemají nárok na:

- věrnostní příspěvek;
- roční bonus;
- čerpání některých sociálních výhod;
- zvýšení mzdy nebo zařazení do vyšší mzdové třídy.

Zaměstnanci firmy, se kterými byla uzavřena dohoda o rozvázání pracovního poměru nebo u kterých došlo k výpovědi z pracovního poměru nebo zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu určitou, jimž bylo oznámeno neprodloužení této smlouvy, ztrácejí nárok na:

- věrnostní příspěvek;
- roční bonus i na jeho alikvotní část;
- čerpání některých sociálních výhod, účast na kurzech a školeních apod.;
- placení zbývajících dnů placeného pracovního volna.

Omezení nároku se projeví ve výplatě nejbližší mzdy pracovníka, která následuje po dni podání výpovědi nebo vzniku dohody o rozvázání pracovního poměru, a platí ode dne podání výpovědi nebo dohody o rozvázání pracovního poměru až do doby ukončení pracovního poměru.

j) DŮLEŽITÉ TERMÍNY

K prvnímu kalendářnímu dni následujícího měsíce (9.00 hodin) dochází k uzavření pracovních listů v docházkovém systému a předání potvrzených podepsaných pracovních listů zaměstnanců, neschopenek, dovolenek, propustek atd. na personální oddělení. V případě krácení variabilní složky musí být na personální oddělení předán jeho písemný návrh. Neobdrží-li mzdová účtárna tento písemný návrh, vyplácí se variabilní složka automaticky v plné výši. Do 20. pracovního dne v měsíci musí být na personální oddělení předloženy požadavky na úpravy mezd.

Pro výplatu mezd je nezbytné, aby každý zaměstnanec měl zřízený bankovní účet, na který mu je výplata poukázána následující měsíc. Výplata je na účtu zpravidla kolem 6. dne v měsíci a kolem 10. dne v měsíci si zaměstnanci chodí vyzvednout výplatní pásku a stanovený počet stravenek dle nároku jednotlivce.

4.3.3 Aktivizační faktory v podniku

Informace o aktivizačních faktorech, které v podniku působí, byly zjišťovány prostřednictvím konzultací s pracovníky personálního oddělení. Byla zjištěna tato fakta:

Faktor existenční si v současné době zaměstnanci podniku velice dobře uvědomují. Snaží se pracovat co nejlépe, aby nebyli nahrazeni a nepřišli tak o své zaměstnání. Díky vyšší nezaměstnanosti a velkému počtu uchazečů o práci by podnik neměl problém nalézt náhradu za propuštěné pracovníky. Jak bylo zjištěno, denně na personální oddělení přichází nové životopisy. Na druhou stranu je nutné podotknout, že podniku se daří a má dostatečné zakázky, tudíž snižování počtu zaměstnanců se v blízké době neočekává.

Faktor strachu se v podniku neobjevuje v podobě obav ze silné autority, ale působí zde jako strach ze špatně odvedené práce. Největším „strašákem“ jsou pro zaměstnance přestupky (např. škodní událost, výroba zmetků), kterých se mohou na pracovišti dopustit a za které jim může být nadřizným sníženo osobní ohodnocení.

Faktor hmotné zainteresovanosti lze v podniku spatřovat ve vyplácení mimořádných odměn. Jedná se o odměny za projekty, zvláštní úkoly či jiné mimořádné aktivity a dále za mimořádné úsilí a nasazení pracovníka.

Působení **faktoru morálního ocenění** bylo možné v podniku zaznamenat spíše v minulosti. Dříve byla práce a výsledky jednotlivých týmů hodnocena a následně srovnávána. Každý měsíc byl vyhlášen nejlepší tým pracovníků, který si kromě uznání a pochvaly vysloužil také osobní poděkování od generálního ředitele. Muži z rukou ředitele dostali láhev vína a ženám byla předána květina.

Faktor seberealizace se v podniku projevuje především v případech, kdy má pracovník možnost postoupit na vyšší pracovní pozici (např. nahrazení kolegy odcházejícího z podniku do důchodu nebo jiné firmy).

Faktor radosti z práce se u dělníků vzhledem k charakteru práce vyskytuje jen minimálně. Spíše se projevuje u vedoucích pozic a top manažerů.

Důležitým aktivizačním prostředkem podniku je výše zmíněný sociální a motivační program, který nabízí pracovníkům různé výhody a tím je rovněž aktivizuje k výkonu.

4.3.4 Dotazník

Cílem dotazníku bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se sociálním a motivačním programem společnosti. Dále bylo zjišťováno, jak jim vyhovují pracovní podmínky a jak celkově hodnotí svého zaměstnavatele. Dotazník je v práci k nahlédnutí v příloze 10.

Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s personálním oddělením firmy, a tudíž zahrnoval i požadavky vedení. Všichni pracovníci obdrželi dotazník společně s výplatní páskou. Následně záleželo vždy na každém zaměstnanci, zda jej vyplnil a vhodil do jedné z personálních schránek či nikoli. Respondenti byli rozděleni do osmi skupin: pracovníci údržby, technicko-hospodářští pracovníci, pracovníci manipulace, vedoucí směny, pracovníci nástrojárny, pracovníci oddělení kvality, pracovníci skladu hotových výrobků a poslední skupinu tvořili dělníci a ostatní pracovníci.

Při tvorbě dotazníku bylo myšleno na to, aby dotazník nebyl příliš dlouhý a zaměstnanec nezdržoval nebo dokonce neodrazoval. Proto byla také zvolena technika škálování, která respondentům nabízela výběr možností, a pracovník vždy u každé hodnocené položky označil svou odpověď křížkem. I přesto, že rozsah dotazníku nepřesáhl jednu stránku velikosti A4, návratnost dotazníků nebyla optimální. Při distribuci dotazníků byl aktuální počet zaměstnanců 542. Zpět k vyhodnocení se vrátilo pouze 310 řádně vyplněných dotazníků, tzn. procentuální návratnost dotazníku činila 57 %. U žádné skupiny zaměstnanců se nastalo, že by dotazník neodevzdal ani jeden z členů dané skupiny. Informace týkající se návratnosti dotazníků jsou uvedeny v následující tabulce 8.

Tabulka 8 - Návratnost dotazníků

Skupina pracovníků	Aktuální počet zaměstnanců v době provádění šetření	Počet odevzdaných dotazníků	Procentuální návratnost
Údržba	20	10	50 %
THP	69	42	61 %
Manipulace	9	5	56 %
Vedoucí směny	12	6	50 %
Nástrojárna	12	5	42 %
Oddělení kvality	8	5	63 %
Sklad hotových výrobků	4	2	50 %
Dělníci + ostatní	408	235	58 %
CELKEM	542	310	57 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník se skládal ze tří částí. V prvních dvou částech se u hodnocené položky zaškrtovala vždy jen jedna odpověď vyjadřující spokojenost/nespokojenost hodnotitele. Třetí část dotazníku byla vypisovací.

V první části byla hodnocena spokojenost se sociálním a motivačním programem společnosti. Pracovníci zde měli možnost ohodnotit každou složku programu zvlášť. Křížkem vždy označili, jaký význam pro ně má konkrétní hodnocená položka. Hodnotící škála byla sestavena takto:

1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný

Druhá část dotazníku se zaměřovala na spokojenost s pracovními podmínkami a na celkové hodnocení zaměstnavatele. Respondenti opět křížkem ohodnotili, jaké jim připadají pracovní podmínky a zaměstnavatel. V tomto případě byla hodnotící škála:

1 – vynikající, 2 - velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný

Třetí část neobsahovala možnosti výběru, a tudíž nabízela zaměstnancům prostor pro vlastní připomínky. Pracovníci zde měli možnost napsat, co jim v sociálním a motivačním programu schází, případně v čem spočívá jejich nespokojenost.

4.3.5 Vyhodnocení dotazníku

- **1. část dotazníku - spokojenost se sociálním a motivačním programem**

V následující tabulce 9 je zobrazen přehled složek sociálního a motivačního programu uspořádaný sestupně podle spokojenosti zaměstnanců. Uvedené hodnoty reprezentují průměr za všechny skupiny zaměstnanců. Podrobnější tabulka s výsledky, která zohledňuje při hodnocení složek sociálního a motivačního programu i skupiny zaměstnanců, je k nahlédnutí v příloze 11. Výsledky v ní uvedené udávají průměrné hodnoty v rámci jednotlivých skupin.

Tabulka 9 - Složky sociálního a motivačního programu uspořádané sestupně dle spokojenosti zaměstnanců (průměr za všechny skupiny zaměstnanců)

Složka sociálního a motivačního programu	Hodnocení
Dotace obědů a stravenek	1,25
Příspěvek rodině zesnulého zaměstnance ve výši 2 měsíčních mezd (zaměstnanec musí být ve společnosti zaměstnán alespoň 1 rok)	1,25
Placené pracovní volno 5 dnů á 8 hod., 4 dny á 11 hod.	1,25
Věrnostní příspěvek	1,50
Večeře a dárek k pracovnímu jubileu 10 let	1,63
Bezplatné poskytnutí jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek	1,63
Bezplatné používání nápojů vhodné zejména pro horký provoz	1,75
Zajištění bezplatné preventivní péče, vstupních a výstupních prohlídek	2,00
Příspěvek k významným životním jubileím 1 000 až 4 000 Kč	2,00
Příspěvek k narození dítěte 2 000 Kč	2,00
Dotace sportovních akcí zaměstnanců	2,00
Možnost nákupu akcií Saint-Gobain za zvýhodněných podmínek	2,13
Věcný dar při odchodu do důchodu 1 000 Kč	2,25
Příspěvek na firemní svatby popř. registrovaná partnerství 7 000 Kč	2,25
Bezplatné očkování proti chřipce	2,38
Bezplatné masáže pro zaměstnance pracujících ve ztížených pracovních podmínkách	2,88
Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný	

Zdroj: vlastní zpracování

Dotace obědů, příspěvek rodině zesnulého, placené pracovní volno a věrnostní příspěvek považují zaměstnanci za téměř vynikající výhodu. Zbylé složky sociálního a motivačního programu, vyjma bezplatných masáží, byly ohodnoceny jako dobré. Jediné bezplatné masáže téměř dosáhly nevýznamného hodnocení. Je to způsobeno tím, že na tuto výhodu mají nárok jen někteří zaměstnanci. A tak není divu, že tato složka je pro ostatní zaměstnance považována za nevýznamnou. Pozitivně lze hodnotit fakt, že žádná složka sociálního a motivačního programu nebyla respondenty označena jako zcela zbytečná. Je tedy možné říci, že podnik má sociální a motivační program sestaven dobře, což potvrzuje spokojenost zaměstnanců. Každá položka sociálního a motivačního programu má svůj význam, a tudíž podnik nemusí v blízké době uvažovat o významných změnách v oblasti programu.

- **2. část dotazníku - spokojenost s pracovními podmínkami**

Podle níže uvedené tabulky 10 byl v průměru, bez ohledu na rozdělení zaměstnanců do skupin, směnný režim označen hodnotiteli jako velmi dobrý. Přístup k technickým dokumentacím a pracovní prostředí hodnotili respondenti téměř jako odpovídající. Rovněž informovanost zaměstnanců, možnost kariérního postupu a celkové mzdové podmínky byly ohodnoceny jako odpovídající. Za pozitivní lze považovat zjištění, že zaměstnavatel byl celkově hodnocen jako velmi dobrý.

Tabulka 10 - Spokojenost s pracovními podmínkami sestupně (průměr za všechny skupiny zaměstnanců)

Pracovní podmínky	Hodnocení
Směnný režim	2,00
Přístup k technickým dokumentacím	2,63
Pracovní prostředí	2,75
Informovanost zaměstnanců	3,12
Možnost kariérního postupu	3,25
Celkové mzdové podmínky	3,25
Celkové hodnocení zaměstnavatele jako	2,25
<i>Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný</i>	

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobnější tabulka s výsledky, která zohledňuje při hodnocení pracovních podmínek a zaměstnavatele i skupiny zaměstnanců, je k nahlédnutí v příloze 12 a hodnoty v ní uvedené reprezentují průměrné hodnocení položky vždy za celou skupinu zaměstnanců. V tabulce jsou barevně zvýrazněny významné výsledky. Hodnoty označené červeně by podnik neměl brát na lehkou váhu a měl by se v blízké době zamyslet, jak tyto skutečnosti zlepšit.

Dále bylo zjištěno, že pracovníci skladu hotových výrobků hodnotili směnný režim jako vynikající. Pracovní prostředí bylo označeno jako velmi dobré hned dvěma skupinami, a to technicko-hospodářskými pracovníky a vedoucími směny. Vedoucí směny dále jako jediní označili celkové mzdové podmínky za velmi dobré. Dělníci, technicko-hospodářští pracovníci, pracovníci nástrojárny a oddělení kvality označili mzdové podmínky jako odpovídající. Zaměstnanci údržby, manipulace a skladu hotových

výrobků ohodnotili celkové mzdové podmínky pouze jako dostatečné. Pozitivně lze jistě hodnotit zjištění, že žádný zaměstnanec neoznačil pracovní podmínky za nedostatečné.

Tabulka 11 - Průměrné hodnocení po skupinách zaměstnanců

Skupina zaměstnanců	Hodnocení	
	Sociální a motivační program	Pracovní podmínky
Údržba	2,31	3,43
THP	1,88	2,57
Manipulace	1,88	2,86
Vedoucí směny	1,81	2,29
Nástrojárna	1,75	3,00
Oddělení kvality	1,63	2,57
Sklad hotových výrobků	1,63	2,71
Dělníci + ostatní	2,19	2,57
CELKEM	1,88	2,75
<i>Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný</i>		
<i>Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný</i>		

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 jsou uvedeny výsledky hodnocení sociálního a motivačního programu a pracovních podmínek, tentokrát po skupinách pracovníků. Hodnoty v tabulce představují obecné hodnocení sociálního a motivačního programu a pracovních podmínek jako celku. Nejhorše hodnotili pracovní podmínky údržbáři (3,43), naopak nejlépe vedoucí směny (2,29). Sociální a motivační program byl ve všech skupinách v průměru hodnocen jako dobrý.

Hodnocení všech dvaceti tří hodnocených položek bylo rovněž zpracováno graficky. Všechny grafy jsou uvedeny v příloze 13.

• 3. část dotazníku - připomínky zaměstnanců

Protože se připomínky zaměstnanců velmi často opakovaly, nebylo třeba rozdělovat zaměstnance do všech skupin uvedených výše. Vznikly dvě skupiny, přičemž jednu tvořili THP (technicko-hospodářští pracovníci) a druhou představovali všichni ostatní zaměstnanci.

Nejčastější připomínky THP:

- příspěvek na životní a penzijní pojištění;
- výuka cizích jazyků;
- příspěvek na dopravu;
- bezplatné masáže;
- obnovit zájezdy do divadel;
- pořádat firemní večírek (1 ročně).

Jako další návrhy se objevily např. příspěvek na dovolenou a Vánoce, pravidelný roční růst mezd, převedení placeného pracovního volna na dovolenou, lepší kvalita stravování + zrušení vlastních příborů, zlevnění obědů.

Nejčastější připomínky ostatních zaměstnanců:

- navrácení příspěvku na Vánoce a dovolenou;
- zvětšení parkovací plochy;
- příspěvek na penzijní pojištění;
- dotace na dopravu nebo podniková doprava;
- obnovení zájezdů do divadel;
- nárok na masáže;
- vyšší mzdy;
- klimatizace;
- dovolená – zajištění náhrad.

Mezi další návrhy patřilo např. opětovné vydávání Sekuritníku (podnikový časopis), stravování (chybí kantýna), dětský tábor pro děti zaměstnanců, sportovní aktivity pro ženy (zumba) a výměna sifonu za 8° pivo.

Z dotazníku vyplývá, že celkově nejčastější připomínky zaměstnanců byly:

- příspěvek na penzijní pojištění;
- doprava/parkoviště;
- příspěvek na Vánoce a dovolenou;
- obnovení zájezdů do divadla.

4.3.6 Návrhy řešení a opatření

Po vyhodnocení dotazníků bylo nutné zamyslet se nad připomínkami zaměstnanců a navrhnout tak možná řešení a opatření.

Příspěvek na penzijní pojištění

Co se týká příspěvku na penzijní pojištění, rozhodl se podnik tento příspěvek nevyplácet. Důvodem je, že v současné době se vedení podniku zabývá návrhem, který se týká zvýhodněného životního pojištění. Zřízení životního pojištění by bylo dobrovolné a podnik by zaměstnancům přispíval 50ti %. K implementaci tohoto zvýhodnění by mělo dojít v průběhu roku 2012.

Doprava/parkoviště

Na poměrně malém parkovišti vznikala složitá situace s parkovacími místy především kolem sedmé hodiny ranní. V tuto dobu docházelo ke střídání směn (ranní a noční) a zároveň do podniku přijížděli také zaměstnanci, docházející do práce pouze na ranní (např. THP). Aby se situace zlepšila, provedl podnik jistá opatření. Organizační opatření spočívalo v nařízení nesměnným pracovníkům chodit do práce až po sedmé hodině ranní. Proto se podařilo na parkovišti v kritickou dobu snížit počet automobilů. Jelikož rozšiřování vlastních parkovacích míst není v areálu podniku možné, pronajala společnost nově dvanáct parkovacích míst u sousední firmy.

O vyplácení příspěvku na dopravu podnik zatím neuvažuje. Organizace zvažovala možnost zajištění autobusové svozové dopravy, ale po provedení studie bylo zjištěno, že náklady na tuto dopravu by byly příliš vysoké a pravděpodobně by se nepodařilo ani autobus zcela obsadit. V současné době většina zaměstnanců využívá k dopravě do práce vlastní osobní automobil, protože preferují komfort, pohodlí a efektivní využití času.

Příspěvek na Vánoce a dovolenou a obnovení zájezdů do divadla

V současné době podnik neuvažuje o zařazení příspěvku na Vánoce a dovolenou do sociálního a motivačního programu. Dále bylo zjištěno, že se neplánuje ani obnovení zájezdů do divadla.

Výuka cizích jazyků

Příspěvek na výuku cizích jazyků (především anglického jazyka) se ve společnosti z finančních důvodů omezil pouze pro pracovníky, kteří cizí jazyk potřebují nevyhnutelně při výkonu své práce. Jedná se přibližně o osm technicko-hospodářských pracovníků. Podnik v současné době těmto pracovníkům hradí polovinu kurzovního. Jazyková škola ani individuální lektor není podnikem určen, takže záleží vždy na každém zaměstnanci, u koho se rozhodne kurz absolvovat.

Návrh jazykové školy

Bylo by vhodné, kdyby všichni pracovníci s nárokem na příspěvek na výuku anglického jazyka navštěvovali stejného zprostředkovatele (tzn. stejnou jazykovou školu). Byla by tak zajištěna stejná úroveň výuky a zároveň by došlo ke sjednocení výstupů. Současně jazykové školy nabízí možnost výuky přímo v prostorách firmy, což s sebou přináší jisté výhody. Zaměstnanci, tím že nemusí dojíždět, ušetří čas a zároveň se učí v prostředí, které je jim známé a kde se cítí dobře. Přímou ve městě Hořovice by přicházeli v úvahu následující tři poskytovatelé výuky anglického jazyka:

1. Jazyková škola JILL

- + v Hořovicích působí teprve rok, kam se rozšířila z nedalekého Berouna, ale již spolupracuje s celou řadou společností (např. České aerolinie, Tipsport a. s., STRABAG a. s) → možnost poskytnutí referencí
- + nabízí analýzu jazykových potřeb dané firmy (jazykový audit), vypracování programu výuky, pravidelné monitorování výuky, flexibilní časový plán, výběr místa výuky (přímo ve firmě nebo v prostorách jazykové školy), zajištění učebnic a dalšího výukového materiálu
- + poskytuje ukázkové hodiny zdarma
- + výuku vedou vysokoškolsky vzdělaní lektori s několikaletou praxí ve výuce jazyků (čeští i rodilí mluvčí)
- + cena: **550 Kč/vyučovací hodina pro 8 osob**; celkem 30 vyučovacích hodin
→ **celková cena jazykového kurzu = 16 500 Kč**
- + www.jazykovaskolajill.cz

2. *Jazyková škola Hany Vavrečkové*

- + výuku zajišťují zkušení a osvědčení lektori (čeští i rodilí mluvčí)
- + možnost dojíždění lektorů přímo do podniku
- + dlouhodobá spolupráce s firmami (např. CEMBRIT, PROBOTRANS)
- + cena: dle dohody po upřesnění požadavků
- + www.jshv.cz

3. *Výuka angličtiny pod vedením Mgr. Michaely Levíčkové*

- + nabízí vysokou kvalitu, pokroky v krátkém čase
- + cena: pro 7 - 10 osob v kurzu v prostorách 2. ZŠ
 - **3 540 Kč/osobu/90 minut/školní rok** (= 33 lekcí, 1 lekce = 45 minut)
 - **cena pro 8 osob = 3 540 * 8 = 28 320 Kč**
- pro 7 – 10 osob v kurzu ve vlastních prostorách
 - **2 600 Kč/osobu/90 minut/školní rok** (= 33 lekcí, 1 lekce = 45 minut)
 - **cena pro 8 osob = 2 600 * 8 = 20 800 Kč**
- + www.ucitanaucit.cz

Informace o možnostech výuky anglického jazyka v Hořovicích byly předány vedení podniku. Doporučena byla jazyková škola JILL a to jak z cenového hlediska, tak i na základě jejich ochoty spolupracovat. V tuto chvíli záleží jen na firmě, zda si některou z výše uvedených jazykových škol vybere. V závěru je důležité, aby si společnost uvědomila, že rozhodující pro výběr jazykového kurzu není jen cena, ale především kvalita poskytovaných služeb. Kvalitu výuky si může podnik ověřit na základě referencí u firem, které mají s výše uvedenými jazykovými školami zkušenosti.

Zvýšení informovanosti - opětovné vydávání Sekuritníku

Sekuritník byl zaměstnanecký časopis společnosti, jehož vydávání bylo zrušeno v roce 2009. O jeho opětovném vydávání společnost neuvažuje. Roli Sekuritníku totiž částečně přebíral měsíční zpravodaj „Noviny“. Jedná se o interní informační bulletin pro zaměstnance Skupiny Saint-Gobain v České republice. Obsahuje různé příspěvky a aktuality z jednotlivých průmyslových závodů, kterých je v České republice celkem šestnáct.

Informace mohou někteří pracovníci podniku dále získávat prostřednictvím infofóra, jehož činnost byla obnovena. Jedná se o informační schůzku technicko-hospodářských pracovníků, která se koná jedenkrát za měsíc v zasedacích místnostech podniku. Při této příležitosti představí většinou finanční ředitel výsledky společnosti za uplynulý měsíc. Generální ředitel následně hodnotí uplynulý měsíc a komentuje ostatní aktuální témata a odhad v budoucím období.

Pro všeobecné zvýšení informovanosti v podniku bylo navrženo ***zřízení informačního zaměstnaneckého portálu***. K portálu by měli po přihlášení přístup všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich zařazení v rámci organigramu. Na portále by mohly být přístupné například vnitropodnikové dokumenty, zápisy ze schůzí, hodnocení uplynulého měsíce generálním ředitelem, důležité informace pro pracovníky (telefonní seznam všech zaměstnanců, pracovní doba masérky, termíny, ve kterých je pronajata ledová plocha pro zaměstnance, ordinační hodiny závodního lékaře, novinky v sociálním a motivačním programu apod).

Nové složky sociálního a motivačního programu

Jako nové složky sociálního a motivačního programu byly navrženy následující výhody:

- *zvýhodněné mobilní telefony + firemní tarif;*
- *částečné proplácení jakýkoliv sportovních nebo kulturních aktivit ve výši 30 % z ceny do částky 1 000 Kč za rok (po předložení daňového dokladu nebo vstupenky s razítkem)*
- *firemní slevy (na základě dohody např. s provozovatelem penzionu sleva pro zaměstnance podniku ve výši 10 % na ubytování).*

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit aktivizační faktory a mzdový systém ve vybraném podniku. K vlastnímu rozboru byla vybrána společnost s ručením omezeným Saint-Gobain Sekurit ČR, která sídlí v Hořovicích a specializuje se na výrobu laminovaných bezpečnostních automobilových skel. Společnost byla založena v roce 1994 a v současné době zaměstnává přes pět set zaměstnanců. V průběhu své existence dosáhla společnost stabilního postavení na evropském trhu automobilového průmyslu a získala mnoho certifikátů a ocenění.

Společnost Saint-Gobain Sekurit ČR má vytvořený metodický návod systému odměňování, který je platný pro všechny zaměstnance v Hořovicích. Důležitý je organigram závodu, který zaměstnance podniku rozděluje do pěti úrovní a z kterého se vychází při tvorbě mezd. Roční mzdu tvoří fixní a variabilní složka, příplatky a roční bonus. Dále mohou pracovníci získat mimořádné odměny např. za projekty, zvláštní úkoly či mimořádné úsilí a nasazení. Důležitým motivačním nástrojem je pro zaměstnance sociální a motivační program, který jim nabízí řadu peněžních i nepeněžních výhod.

V podniku byl mezi zaměstnanci proveden průzkum spokojenosti se sociálním a motivačním programem a s pracovními podmínkami. Jako nástroj byl zvolen dotazník, který měl tři části. Aby dotazník zaměstnance nezdržoval a jeho vyplňování bylo co nejjednodušší, byla zvolena technika škálování. U každé hodnocené položky měl respondent za úkol křížkem označit jednu z předem nabízených možností.

V první části dotazníku respondenti hodnotili spokojenost s jednotlivými složkami sociálního a motivačního programu. Čtyři složky byly hodnotiteli označeny jako vynikající, ostatní jako dobré. Pouze výhoda v podobě bezplatných masáží byla v průměru ohodnocena jako nevýznamná, což je vysvětleno tím, že se vztahuje jen na některé pracovníky. Žádná hodnocená složka nebyla označena jako zcela zbytečná. Lze tedy říci, že provedené kvantitativní šetření ukázalo, že společnost má sociální a motivační program sestaven dobře a zaměstnancům vyhovuje.

V druhé části dotazníku byla hodnocena spokojenost s pracovními podmínkami a zaměstnavatelem. Směnný režim byl hodnocen jako velmi dobrý, zbylé hodnocené položky jako odpovídající. Za pozitivní zjištění lze jistě považovat, že celkově byl zaměstnavatel hodnocen jako velmi dobrý a žádná položka nebyla označena jako nedostatečná.

Třetí část dotazníku nabízela respondentům prostor pro vyjádření vlastního názoru. Zaměstnanci zde měli možnost uvést, co by dále v sociálním a motivačním programu uvítali. Z dotazníku vyplynulo, že celkově nejčastější připomínky zaměstnanců se týkaly příspěvku na penzijní pojištění, dopravy a parkování, příspěvku na Vánoce a dovolenou a obnovení zájezdů do divadla. Jako další připomínky někteří zaměstnanci uvedli výuku cizích jazyků a opětovné vydávání Sekuritníku (podnikový časopis). Na základě získaných informací vznikly návrhy, jak vyřešit alespoň některé připomínky zaměstnanců.

O obnovení příspěvku na penzijní pojištění společnost neuvažuje. V současné době se vedení podniku zabývá možností zvýhodněného životního pojištění. Každému zaměstnanci bude podnik přispívat na životní pojištění 50 % ceny pojištění. Toto zvýhodnění plánuje podnik zavést v průběhu roku 2012.

Problém s parkováním vznikal na parkovišti hlavně kolem sedmé hodiny ranní, kdy se střídali pracovníci ranní a noční směny a zároveň do práce přijížděli i pracovníci, kteří chodí jen na ranní (např. THP). Podnik provedl organizační opatření v podobě nařízení nesměnným pracovníkům chodit do práce až po sedmé hodině ranní. Dále od vedlejší firmy pronajal dvanáct nových parkovacích míst. Díky těmto dvěma opatřením se podařilo v kritickou dobu snížit počet aut na parkovišti. Po provedení studie byla zamítnuta i možnost autobusové svozové dopravy. Náklady na tento typ dopravy by byly příliš vysoké a pravděpodobně by se nepodařilo ani autobus zcela naplnit. Většina zaměstnanců dojíždí do práce vlastním automobilem, neboť preferují komfort, pohodlí a efektivní využití času.

Výuka cizích jazyků byla z finančních důvodů omezena. Společnost přispívá na kurzovné jen několika málo zaměstnancům, kteří anglický jazyk potřebují

bezprostředně při výkonu své práce (tj. osm technicko-hospodářských pracovníků). V současné době si tito zaměstnanci zajišťují výuku anglického jazyka individuálně každý sám. Pro zajištění stejné úrovně výuky a pro sjednocení výstupů by bylo vhodné, kdyby výše zmínění zaměstnanci navštěvovali stejného zprostředkovatele. Přímo v Hořovicích byli navrženi tři poskytovatelé výuky anglického jazyka, o kterých by podnik mohl uvažovat (jazyková škola JILL, jazyková škola Hany Vavrečkové, výuka angličtiny pod vedením Mgr. Michaely Levíčkové). Na základě ceny a ochoty spolupráce byla firmě doporučena jazyková škola JILL, u které by výuka pro osm lidí v délce trvání třiceti vyučovacích hodin (1 vyučovací hodina = 45 minut) stála podnik 16 500 Kč.

Jelikož roli podnikového časopisu Sekuritníku částečně přejal interní informační bulletin pro zaměstnance Skupiny Saint-Gobain v České republice, rozhodl se hořovický závod vydávání vlastního časopisu neobnovovat. Na základě tohoto rozhodnutí bylo navrženo zřízení informačního zaměstnaneckého portálu, díky kterému by došlo k všeobecnému zvýšení informovanosti v podniku. Dále byla pro posílení informovanosti obnovena činnost infofóra, což je označení pro informační schůzky technicko-hospodářských pracovníků, které se konají každý měsíc.

V závěru práce byly doporučeny nové složky sociálního a motivačního programu, které by mohl podnik zařadit ke stávajícím. Byly navrženy zvýhodněné mobilní telefony s firemním tarifem a dále částečné proplácení jakýkoliv sportovních a kulturních aktivit ve výši 30 % z ceny do částky 1 000 Kč za rok. Poslední navrženou výhodou pro zaměstnance byly firemní slevy například v podobě 10% slevy na ubytování v konkrétním penzionu, se kterým by společnost uzavřela dohodu.

O zařazení nových zvýhodnění do současného sociálního a motivačního programu bude firma rozhodovat na základě finanční situace. Pokud by to však finanční prostředky dovolily, firma by se rozšíření sociálního a motivačního programu nebránila, neboť vize společnosti staví lidský potenciál nadevše a podnik si svých zaměstnanců váží a snaží se, aby byli pracovníci maximálně spokojeni.

6 Seznam použitých zdrojů

Odborné publikace:

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

ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5

KLEIBL, Jiří, DVORÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd., dotisk. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

ROSOCHATECKÁ, Eva a kol. *Ekonomika podniků*. 9. vyd. Praha: PEF ČZU, 2009. 209 s. ISBN 978-80-213-1892-2

ROSOCHATECKÁ, Eva, TOMŠÍK, Karel, GEBELTOVÁ, Zdeňka. *Cvičení z ekonomiky podniků*. 1. vyd. 4. dotisk. Praha: PEF ČZU, 2010. 129 s. ISBN 978-80-213-1470-2

Zákoník práce 2011: Úplné aktuální znění, vybrané vzory smluv (dohod) a výpovědí: stav k 1. lednu 2011. Praha: Eurounin, 2011. 255 s. ISBN 9788073170875

Internetové zdroje:

SAINT-GOBAIN SEKURIT. *Saint-Gobain Sekurit ČR - O NÁS* [online]. 2008 [cit. 2011-08-15]. Dostupné z WWW: <http://www.saint-gobain-sekurit.cz/cz/o-nas/>

Jazyková škola Jiřiny Gallové [online]. 2009-2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.jazykovaskolajill.cz/>

Jazyková škola Hany Vavrečkové [online]. 2000 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.jshv.cz/jazykova-skola/>

UČIT & NAUČIT [online]. 2011 [2012-03-15]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitanaucit.cz/index.php?m=ucitanaucit&v=generate&w=english>

Interní dokumenty podniku:

Metodický návod - Systém odměňování

Organigram společnosti

Výroční zprávy 2006, 2007, 2008, 2009, 2010

Rozvaha 2006, 2007, 2008, 2009, 2010

Výkaz zisku a ztráty 2006, 2007, 2008, 2009, 2010

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 - Hořovický závod Saint-Gobain Sekurit ČR + mapa polohy podniku

Příloha 2 - Historie společnosti

Příloha 3 - Rozvaha v plném rozsahu za období 2006 - 2010

Příloha 4 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 2006 - 2010

Příloha 5 - Tabulka složek odměňování pro zaměstnance Saint-Gobain Sekurit ČR
zařazené v úrovních organigramu

Příloha 6 - Přehled mzdových tříd (pro rovinu organigramu IV. - V. a částečně III. b)

Příloha 7 - Sazebník pro krácení/navyšování osobního ohodnocení

Příloha 8 - Formulář: Krácení/navýšení variabilní složky mzdy (osobního
ohodnocení)

Příloha 9 - Formulář: Návrh mimořádné odměny za projekty a zvláštní úkoly

Příloha 10 – Dotazník

Příloha 11 - Podrobné vyhodnocení spokojenosti se složkami sociálního a motivačního
programu s ohledem na skupiny zaměstnanců

Příloha 12 - Podrobné hodnocení pracovních podmínek a zaměstnavatele s ohledem na
skupiny zaměstnanců

Příloha 13 - Vyhodnocení dotazníku v grafech

Příloha 1 - Hořovický závod Saint-Gobain Sekurit ČR + mapa polohy podniku



Zdroj: oficiální internetové stránky společnosti - www.saint-gobain-sekurit.cz; vlastní zpracování

Příloha 2 - Historie společnosti

Rok	Významné události
1994	Zapsání společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. do Obchodního rejstříku
1995	Instalace prvních strojů na výrobu automobilových skel Zahájení testovacího provozu výroby v nově postavené budově
1996	Zahájení výroby (5. 2. 1996)
1997	Certifikace ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1
1998	Zaveden čtyřtěstenný provoz, zahájení extruze Investice do zvětšení kapacity
1999	Slavnostní zahájení provozu v přístavbě Jih Na podzim zahájení prací na přístavbě Sever
2000	Zahájení výroby vyhřívaných skel
2001	Certifikace ISO 14001
2002	Certifikace bezpečnosti práce OHSAS18001, BS 8800 Vítěz Národní ceny ČR pro jakost 2002
2003	Certifikace ISO/TS 16949
2004	Udělena cena Q1 (FORD) Investice do kapacity a kapability
2005	Slavnostní zahájení výroby na 3. lince (komplexní a multifunkční skla)
2006	Ocenění „Dodavatel pro Auto roku 2006 v České republice“ Zahájení implementace systému SAP – ostrý náběh 1. 10. 2006
2007	Ocenění VW v oblasti logistiky „Volkswagen Group Award 2007“
2008	Investice do rozšíření kapacity a kapability třetí linky Zahájení extruze TPE
2009	Ocenění „Dodavatel pro Auto roku 2009 v České republice“ Úspěšná realizace investice do rozšíření kapacity a kapability druhé linky
2010	Demontáž první linky a instalace nové integrované linky
2011	Zahájení výroby na nové integrované lince

Zdroj: oficiální internetové stránky společnosti - www.saint-gobain-sekurit.cz, vlastní zpracování

Příloha 3 - Rozvaha v plném rozsahu za období 2006 - 2010

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+63)	001	1 177 448	1 170 094	1 107 602	1 026 040	1 292 164
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	003	765 197	736 744	658 496	630 535	785 954
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	5 916	5 322	3 985	2 253	1 018
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky hospodaření	006					
3.	Software	007	3 145	4 959	3 727	2 061	896
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			258	179	99
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	2 771	363		13	23
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	743 310	715 586	654 511	628 282	784 936
B.II.1.	Pozemky	014	10 995	10 718	13 566	13 566	13 566
2.	Stavby	015	325 181	317 929	309 285	301 960	290 498
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	393 060	359 813	322 328	295 254	248 600
4.	Pěstíelské celky trvalých porostů	017					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	5 957	7 992	6 068	6 960	7 438
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	8 117	19 134	3 264	10 542	212 123
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021					12 711
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	15 971	15 836			
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	15 971	15 836			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+58)	031	411 877	432 994	448 834	389 466	505 913
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	142 284	134 267	150 054	113 969	165 057
C.I.1.	Materiál	033	69 548	57 118	52 538	39 036	61 977
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	15 957	16 795	18 635	24 775	40 173
3.	Výrobky	035	52 977	60 354	78 359	49 833	62 907
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
5.	Zboží	037	3 802		522	325	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	7	7	7		
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	7	7	7		
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	267 633	297 124	297 030	275 224	340 829
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	161 020	145 869	81 874	103 906	173 192
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050		145 308	172 471	121 318	160 648
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054	71 037	1 374	24 968	39 622	5 927
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	10	3 002	57	64	921
8.	Dohadné účty aktivní	056	12 399	1 536	4 072	10 314	126
9.	Jiné pohledávky	057	23 167	35	13 588		15
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	1 953	1 596	1 743	273	27
C.IV.1.	Peníze	059	1 953	1 596	1 743	273	27
2.	Účty v bankách	060					
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64+65+66)	063	374	356	290	6 039	297
D.I.1.	Náklady příštích období	064	374	356	290	5 999	297
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066				40	

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
	PASIVA CELKEM (ř. 68+86+119)	067	1 177 448	1 170 094	1 107 620	1 026 040	1 292 164
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+79+82+85)	068	792 360	846 785	788 991	794 115	900 307
A.I.	Základní kapitál (ř. 70+71+72)	069	490 000	490 000	490 000	490 000	490 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	490 000	490 000	490 000	490 000	490 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu	072					
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	184	48			
A.II.1.	Emisní ážio	074					
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	184	48			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077					
5.	Rozdíl z přeměn společností	078					
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80+81)	079	41 664	49 000	49 000	49 000	49 000
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	41 664	49 000	49 000	49 000	49 000
2.	Statutární a ostatní fondy	081					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83+84)	082	1 520	3 566	6 820	67 869	114 640

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	083	1 520	3 566	6 820	67 869	114 640
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	258 992	304 171	243 171	187 246	246 667
B.	Cizí zdroje (ř. 87+92+103+115)	086	385 088	323 309	318 160	224 791	390 593
B.I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	79 996	29 662	5 155	7 079	12 674
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089					
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	70 000	21 913			2 181
4.	Ostatní rezervy	091	9 996	7 749	5 155	7 079	10 493
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	23 704	28 268	33 611	36 114	30 795
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	093					
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094					
3.	Závazky - podstatný vliv	095					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097					
6.	Vydané dluhopisy	098					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099					
8.	Dohadné účty pasivní	100					
9.	Jiné závazky	101					
10.	Odložený daňový závazek	102	23 704	28 268	33 611	36 114	30 795
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	281 388	265 379	279 394	181 598	347 124
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	164 048	174 259	130 474	102 375	234 417
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105			74 029	734	4 573
3.	Závazky - podstatný vliv	106					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107					
5.	Závazky k zaměstnancům	108	11 400	12 122	11 020	9 236	12 881
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	6 589	6 985	5 489	5 259	7 143
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	2 401	2 457	1 887	1 663	2 059
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111					
9.	Vydané dluhopisy	112					
10.	Dohadné účty pasivní	113	30 188	69 305	29 974	57 801	83 934
11.	Jiné závazky	114	66 762	251	26 521	4 530	2 117
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116+117+118)	115					
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118					
C.I.	Časové rozlišení (ř. 120+121)	119			469	7 134	1 264
C.I.1.	Výdaje příštích období	120			469	204	264
2.	Výnosy příštích období	121				6 930	1 000

Zdroj: Rozvaha 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; vlastní zpracování

Příloha 4 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 2006 - 2010

Označ.	Text	číslo řád.	Skutečnost v účetním období končící 31. prosincem (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
I.	Tržby za prodej zboží	01	25 561	28 429	8 571	8 093	136 708
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	24 935	14 288	6 655	7 149	130 391
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	626	14 141	1 916	944	6 317
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	1 550 759	1 567 798	1 429 961	1 089 362	1 408 831
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 562 269	1 570 122	1 409 647	1 109 022	1 380 729
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-11 807	-2 324	20 286	-19 660	28 102
II.3.	Aktivace	07	297		28		
B	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	882 396	893 254	810 558	626 899	830 848
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	698 295	710 991	642 181	499 162	683 013
B.2.	Služby	10	184 101	182 263	168 377	127 737	147 835
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	668 989	688 685	621 319	463 407	584 300
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	256 536	268 307	255 955	205 771	246 634
C.1.	Mzdové náklady	13	186 908	197 274	187 281	153 335	181 389
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	66 001	67 590	64 622	49 579	61 412
C.4.	Sociální náklady	16	3 627	3 437	4 052	2 857	3 833
D.	Daně a poplatky	17	228	241	193	153	547
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	86 206	85 812	79 587	71 146	68 961
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	13 519	24 876	21 846	15 328	15 176
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	598	1 836	847	323	11 707
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	12 921	23 040	20 999	15 005	3 469
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	5 970	277	445	48	12 278
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	23	89	277	445	48	9 184
F.2.	Prodaný materiál	24	5 881				3 094
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 921	2 097	-2 121	6 709	4 088
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	34 963	66 404	50 270	51 437	86 198
H.	Ostatní provozní náklady	27	30 558	24 217	18 627	21 690	46 108
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	335 052	399 014	340 749	224 655	307 058
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33	5 642	3 596	342		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	5 642	3 596	342		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38			1 748		

Označ.	Text	číslo Řád.	Skutečnost v účetním období končící 31. prosincem (v tis. Kč)				
			2006	2007	2008	2009	2010
a	b	c					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
X.	Výnosové úroky	42	1 101	922	2 596	780	1 043
N.	Nákladové úroky	43	5 772	1 841	2 308	1 101	239
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	19 196	27 197	51 252	8 752	15 074
O.	Ostatní finanční náklady	45	28 413	34 922	82 957	18 903	20 021
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+3+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-8 246	-5 048	-32 823	-10 472	-4 143
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	80 979	89 795	64 755	26 937	56 248
Q.1.	splatná	50	69 685	85 231	59 412	24 434	61 568
Q.2.	odložená	51	11 294	4 564	5 343	2 503	-5 320
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	245 827	304 171	243 171	187 246	246 667
XIII.	Mimořádné výnosy	53	13 165				
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55					
S.1.	splatná	56					
S.2.	odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58	13 165				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	258 992	304 171	243 171	187 246	246 667
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	339 971	393 966	307 926	214 183	302 915

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; vlastní zpracování

**Příloha 5 - Tabulka složek odměňování pro zaměstnance Saint-Gobain Sekurit ČR
zařazené v úrovních organigramu**

Úroveň organigramu		Dělnické profese V.b	Dělnické profese V.a+IV.b	Směnoví vedoucí aj. IV.a	THP III. a,b	TOP II.
Fixní	Pevná složka mzdy	třída I.-IV.	třída V.-VII.	smluvní indiv.	smluvní indiv.	smluvní indiv.
Variabilní	Osobní Ohodnocení	33%	33%	max. 33%	max. 33%	max. 33%
	Placené přesčas	ano	ano	ano (limit)	150 hod. zahrnuto v ročním výdělku	150 hod. zahrnuto v ročním výdělku
Příplatky	přesčas	25%	25%	25%	- *)	-
	svátek	100%	100%	100%	- *)	-
	noční	10%	10%	10%	- *)	-
	práce o So, Ne	10%	10%	10%	- *)	-
	věrnostní	ano	ano	ano	ano	ano
	roční bonus	max. 10% z fixu	max. 10% z fixu	max. 15% z fixu	max. 15% z fixu	individuálně
	sociální program	ano	ano	ano	ano	ano
Ostatní	placené pracovní volno	ano	ano	ano	ano	ano
	pracovní doba	dle turnusu	dle turnusu	dle turnusu	pružná	pružná

*) výjimky mohou být stanoveny v dodatku k pracovní smlouvě

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod systému odměňování

Příloha 6 - Přehled mzdových tříd (pro rovinu organigramu IV. - V. a částečně III. b)

Třída	Měsíční fix	Variabil 33%	Celkem
1.	11 000 Kč	0 Kč	11 000 Kč
2.	11 000 Kč	3 630 Kč	14 630 Kč
3. zpravidla nástupní	14 430 Kč	4 760 Kč	19 190 Kč
4.	16 290 Kč	5 380 Kč	21 670 Kč
5.	17 950 Kč	5 930 Kč	23 880 Kč
6.	19 650 Kč	6 490 Kč	26 140 Kč
7.	23 050 Kč	7 600 Kč	30 650 Kč

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod systému odměňování


Příloha 7 - Sazebník pro krácení/navyšování osobního ohodnocení

SAZEBNÍK PRO KRÁCENÍ OSOBNÍHO OHODNOCENÍ			
Čís.	Typ přestupku	částka upřesnění	
1	Propadlý kvalifikační test	500 Kč	
2	Propadlá zdravotní prohlídka	500 Kč	
3	Neomluvená neúčast na školení BOZP	500 Kč	
4	Nenošení předepsaných ochranných pomůcek	200 Kč	první nezávažný případ
5		500 Kč	opakované, závažný případ
6	Nenošení předepsaného pracovního oděvu	200 Kč	mimo čisté prostory, nemá vliv na BOZP či kvalitu
7		500 Kč	mimo čisté prostory, má vliv na BOZP (kratasy, tlaka....) nebo kvalitu
8		2 000 Kč	čisté prostory
9	Nhošení prstýnků a hodinek při výkonu práce	200 Kč	první nezávažný případ (nebyla způsobena škoda)
10		500 Kč	opakované, závažný případ (byla způsobena
11	Neuposlechnutí příkazu nadřízeného	500 Kč	první případ
12		1 000 Kč	opakované, závažný případ
13	Nedovolené opouštění pracoviště ("zašívání se", kouření, svačinka ...)	200 Kč	první závažnější případ
14		500 Kč	opakované, provokativní jednání
15	Nedodržování pořádku na pracovišti	200 Kč	první závažnější případ
16		500 Kč	opakované, provokativní jednání
17	Nedodržování pracovního postupu, zásad	300 Kč	první závažnější případ
18	BOZP nebo ochrany ŽP, chybné zadávání údajů do Flexletu	500 Kč	opakované, velmi závažný případ
19		2 000 Kč	s prokazatelným následkem externí nejakosti (reklamace), výrazné ovlivnění využití výroby, pokud nedodržením zásad došlo ke způsobení úrazu sobě nebo jiné osobě s min. jedním dnem prac. neschopnosti, poškození ŽP
20	Nedbalost a nesoustředěnost na výkon práce (např. telefonování, mimopracovní konverzace negativně ovlivňující prac. výkon,	200 Kč	první závažnější případ <i>časově omezené telefonické hovory typu "matka s dítětem" apod.</i>
21	Kouření mimo vyhrazené prostory	500 Kč	opakované, provokativní jednání
22		200 Kč	venku
23		500 Kč	venku v místě zvýšeného rizika požáru (u dřevěných beden, na suché trávě...), v budově
24		1 000 Kč	extruze, balení, sklad hotových výrobků
25		2 500 Kč	čisté prostory vč. skladu PVB, sitotisk, výroba sít, místa se zvýšeným nebezpečím požáru či výbuchu (papíry, ředidla, plyn, ...)
26	Pozdní nástup na pracoviště (na směnu, po přestávce apod.)	200 Kč	první závažnější případ
27		500 Kč	opakované, provokativní jednání
28	Káva na pracovišti	200 Kč	kromě níže uvedené prostory
29		500 Kč	extruze
30		2 000 Kč	čisté prostory vč. skladu PVB, sitotisk, výroba sít
31	Svačina mimo vyhrazené prostory	100 Kč	kromě níže uvedené prostory
32		500 Kč	sitotisk, výroba sít, extruze
33		2 000 Kč	čisté prostory vč. skladu PVB
34	"Áčko"	až do 50%	- z osobního ohodnocení (uvedte částku dle plat. třídy)
35	Škodní událost + výrobní ztráty - výroba zmetků	až do 50%	- z osobního ohodnocení, bude posuzováno individuálně dle výše škody a míry zavinění (popište důvod, uveďte částku dle plat. třídy)
36	Subjektivní hodnocení	max. 1000 Kč	

G:\Vstichni\personal\personal\formulare\Fomulare na kraceni navyseni 001\Sazebnik.xls


Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod systému odměňování

Příloha 8 - Formulář: Krácení/navýšení variabilní složky mzdy (osobního ohodnocení)

		Krácení / navýšení osobního ohodnocení			
Příjmení, jméno hodnoceného pracovníka:		Příjmení, jméno nadřízeného:		Období (měsíc / rok)	
Osobní číslo prac.:					
Krácení osobního ohodnocení - prohřešky dle sazebníku (se "žlutou kartou" nebo bez)					
Datum	sazebník u	Částka [Kč]	ŽK	Upřesnění, poznámky	Podpis pracovníka
Krácení osobního ohodnocení - subjektivní ohodnocení					
Částka [Kč]	Upřesnění, zdůvodnění, poznámky			Podpis pracovníka	
Krácení celkem:			Kč		
O pokrácené osobní ohodnocení požadují navýšit osobní ohodnocení následujícím zaměstnancům:					
Os. číslo	Jméno pracovníka	částka	Podpis pracovníka		
Datum, podpis nadřízeného:					
<small>© Všechny práva vyhrazena. Tento dokument je součástí systému řízení kvality společnosti Saint-Gobain Sekurit. Je to interní dokument společnosti. Jeho obsah není určen k publikaci a jeho šíření mimo společnost je zakázáno.</small>					

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod systému odměňování

Příloha 9 - Formulář: Návrh mimořádné odměny za projekty a zvláštní úkoly

		NÁVRH mimořádné odměny za projekty a zvláštní úkoly	
Název projektu, zvl. úkolu:			
Termín zahájení (od):		Navrhovaný termín ukončení (do): červenec	
Zadání projektu, zvl. úkolu:		VYHODNOCENÍ <i>(vyplnit po realizaci projektu, zvl. úkolu)</i> Zadání projektu, zvl. úkolu: <input type="checkbox"/> bylo splněno <input type="checkbox"/> bylo splněno částečně <input type="checkbox"/> nebylo splněno Ukončení projektu, zvl.úkolu: dne <input type="checkbox"/> bylo splněno v termínu <input type="checkbox"/> bylo splněno po termínu	
Os. číslo	Členové projektového týmu:	Navrhovaná odměna:	Schválená odměna - k výplatě:
Celkem			
Postup při vyplňování formuláře: <i>Formulář vyplňuje navrhovatel odměny.</i> <i>Před realizací projektu nebo zvl.úkolu vyplní čemobilou část a předá formulář na personální oddělení. PW potvrdí převzetí, předá ke schválení GR a ponechá si okopírovanou kopii; originál zůstává u navrhovatele.</i> <i>Po realizaci projektu nebo zvl.úkolu vyplní navrhovatel barevnou část a formulář předá na personální oddělení.</i> <p style="text-align: center;">-----</p> <i>Navrhovaná odměna může být vyplacena v plné výši za předpokladu, že bylo splněno zadání projektu nebo zvl.úkolu, a dodržen termín jeho ukončení (viz "Vyhodnocení"). V případě nesplnění některého z těchto kritérií může být pokrácena nebo nevyplacena vůbec.</i>		Datum, podpis nadřízeného (navrhovatele odměny): Odsouhlasil, dne (ředitel odd.): Návrh přijal, dne (personální ředitel): Schválil, dne (generální ředitel):	Datum, podpis nadřízeného (navrhovatele odměny): Odsouhlasil, dne (ředitel odd.): Návrh přijal, dne (personální ředitel): Schválil, dne (generální ředitel):

Zdroj: interní dokument společnosti - metodický návod systému odměňování

Příloha 10 – Dotazník

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci, jmenuji se Markéta Palmášiová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. V současné době pracuji na diplomové práci, která bude v praktické části obsahovat dotazník. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak jste spokojeni se sociálním a motivačním programem společnosti a pracovními podmínkami. Dotazník je zcela anonymní, žádám Vás o jeho vyplnění a vhození do jedné z personálních schránek. Děkuji za spolupráci a přeji pěkný den.

Křížkem označte význam dané složky motivačního programu		1-vynikající	2-dobry	3-pro mě nevýznamný	4-zcela zbytečný
1	dotace obědů a stravenek				
2	bezplatné používání nápojů vhodné zejména pro horký provoz				
3	bezplatné masáže pro zaměstnance pracujících ve ztížených pracovních podmínkách				
4	věrnostní příspěvek				
5	bezplatné očkování proti chřipce				
6	zajištění bezplatné preventivní péče, vstupních a výstupních prohlídek				
7	příspěvek na firemní svatby popř. registrovaná partnerství 7.000,-				
8	příspěvek k významným životním jubileím 1.000,- až 4.000,- Kč				
9	večeře a dárek k pracovnímu jubileu 10 let				
10	příspěvek k narození dítěte 2.000,- Kč				
11	věcný dar při odchodu do důchodu 1.000,- Kč				
12	příspěvek rodině zesnulého zaměstnance ve výši 2 měsíčních mezd (zaměstnanec musí být ve společnosti zaměstnán alespoň 1 rok)				
13	bezplatné poskytnutí jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek				
14	placené pracovní volno 5 dnů á 8 hod., 4 dny á 11 hod.				
15	možnost nákupu akcií Saint - Gobain za zvýhodněných podmínek				
16	dotace sportovních akcí zaměstnanců				

Pracovní podmínky hodnotím (označte křížkem):		1-vynikající	2-velmi dobrý	3-odpovídající	4-dostatečný	5-nedostatečný
1	Směnný režim					
2	Pracovní prostředí					
3	Informovanost zaměstnanců					
4	Přístup k technickým dokumentacím					
5	Možnost karierního postupu					
6	Celkové mzdové podmínky					
7	Celkové hodnocení zaměstnavatele jako					

Co bych dále uvítal/a v sociálním a motivačním programu:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 - Podrobné vyhodnocení spokojenosti se složkami sociálního a motivačního programu s ohledem na skupiny zaměstnanců

Hodnocená složka	Skupina zaměstnanců								
	Údržba	THP	Manipulace	Vedoucí směny	Nástrojárna	Oddělení kvality	Sklad hotových výrobků	Dělníci + ostatní	CELKEM
SOCIÁLNÍ A MOTIVAČNÍ PROGRAM									
Dotace obědů a stravenek	2	1	1	1	1	1	1	2	1,25
Bezplatné používání nápojů vhodné zejména pro horký provoz	2	2	2	2	2	1	1	2	1,75
Bezplatné masáže pro zaměstnance pracujících ve ztížených pracovních podmínkách	3	3	3	2	3	3	3	3	2,88
Věrnostní příspěvek	2	1	2	2	1	1	1	2	1,50
Bezplatné očkování proti chřipce	3	3	2	2	2	2	2	3	2,38
Zajištění bezplatné preventivní péče, vstupních a výstupních prohlídek	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Příspěvek na firemní svatby popř. registrovaná partnerství 7 000 Kč	3	2	3	2	2	2	2	2	2,25
Příspěvek k významným životním jubileím 1 000 až 4 000 Kč	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Večeře a dárek k pracovnímu jubileu 10 let	2	2	2	2	1	1	1	2	1,63
Příspěvek k narození dítěte 2 000 Kč	3	2	2	2	1	2	2	2	2,00
Věcný dar při odchodu do důchodu 1 000 Kč	3	2	2	2	2	2	2	3	2,25
Příspěvek rodině zesnulého zaměstnance ve výši 2 měsíčních mezd	2	1	1	1	1	1	1	2	1,25
Bezplatné poskytnutí jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek	2	2	1	2	2	1	1	2	1,63
Placené pracovní volno 5 dnů á 8 hod., 4 dny á 11 hod.	2	1	1	1	1	1	1	2	1,25
Možnost nákupu akcií Saint-Gobain za zvýhodněných podmínek	2	2	2	2	3	2	2	2	2,13
Dotace sportovních akcí zaměstnanců	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný									

Poznámka: zeleně označené hodnoty byly vyhodnoceny jako pozitivní

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 - Podrobné hodnocení pracovních podmínek a zaměstnavatele s ohledem na skupiny zaměstnanců

Hodnocená složka	Skupina zaměstnanců								
	Údržba	THP	Manipulace	Vedoucí směny	Nástrojárna	Oddělení kvality	Sklad hotových výrobků	Dělníci + ostatní	CELKEM
Pracovní podmínky									
Směnný režim	3	2	2	2	2	2	1	2	2,00
Pracovní prostředí	3	2	3	2	3	3	3	3	2,75
Informovanost zaměstnanců	4	3	3	3	3	3	3	3	3,13
Přístup k technickým dokumentacím	3	3	3	2	3	2	3	2	2,63
Možnost karierního postupu	4	3	3	3	4	3	3	3	3,25
Celkové mzdové podmínky	4	3	4	2	3	3	4	3	3,25
Celkové hodnocení zaměstnavatele	3	2	2	2	3	2	2	2	2,25
<i>Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný</i>									

Poznámka: zeleně označené hodnoty byly vyhodnoceny jako pozitivní, červené naopak jako negativní

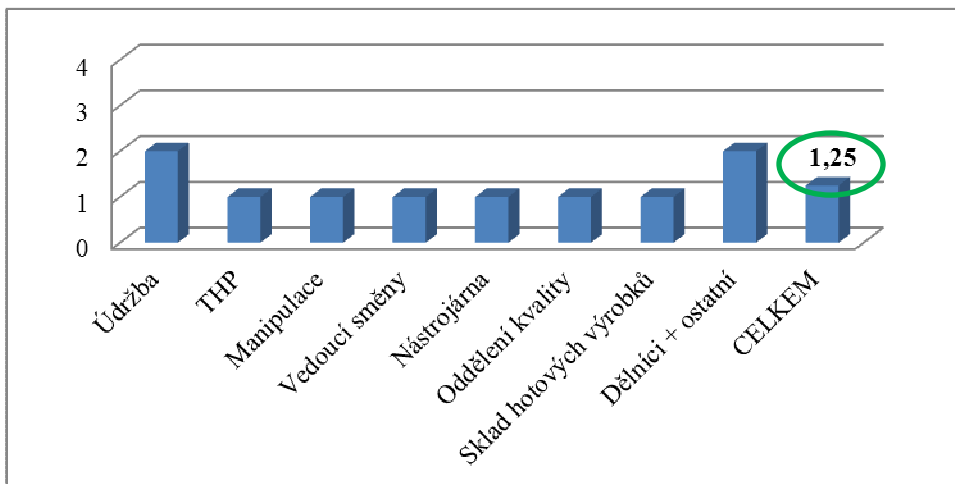
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 - Vyhodnocení dotazníku v grafech

I. Spokojenost se sociálním a motivačním programem

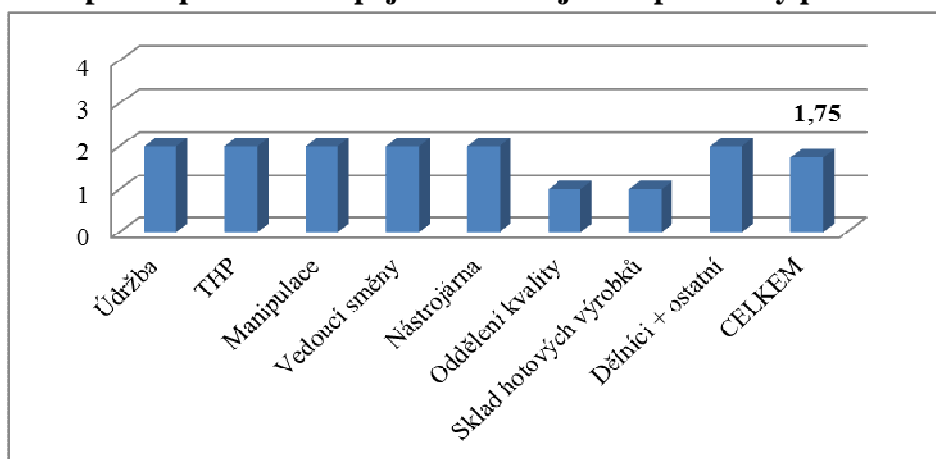
Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 – dobrý, 3 – pro mě nevýznamný, 4 – zcela zbytečný

1. Dotace obědů a stravenek



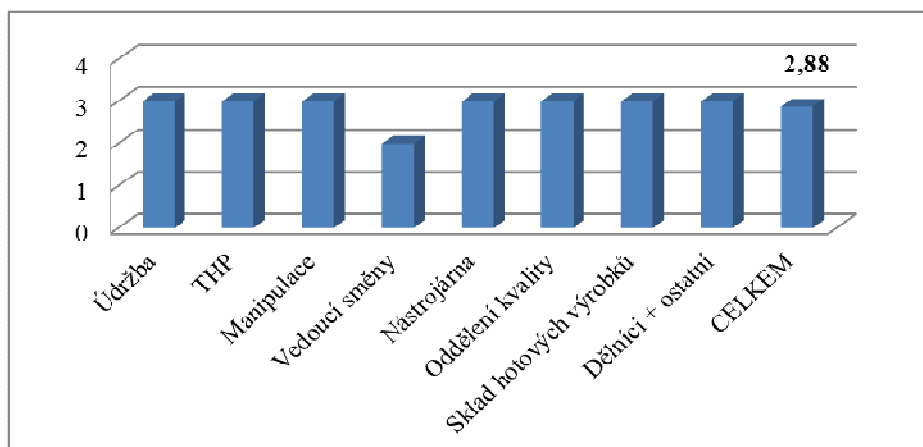
Zdroj: vlastní zpracování

2. Bezplatné používání nápojů vhodné zejména pro horký provoz



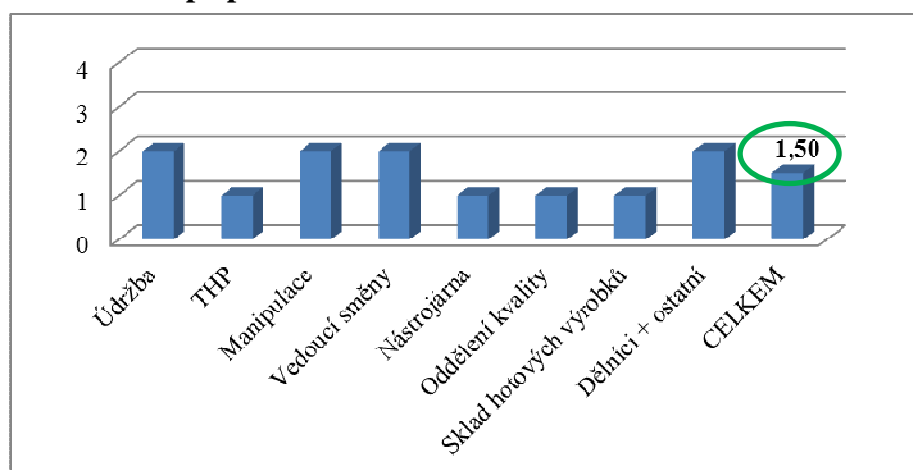
Zdroj: vlastní zpracování

3. Bezplatné masáže pro zaměstnance pracující ve ztížených pracovních podmínkách



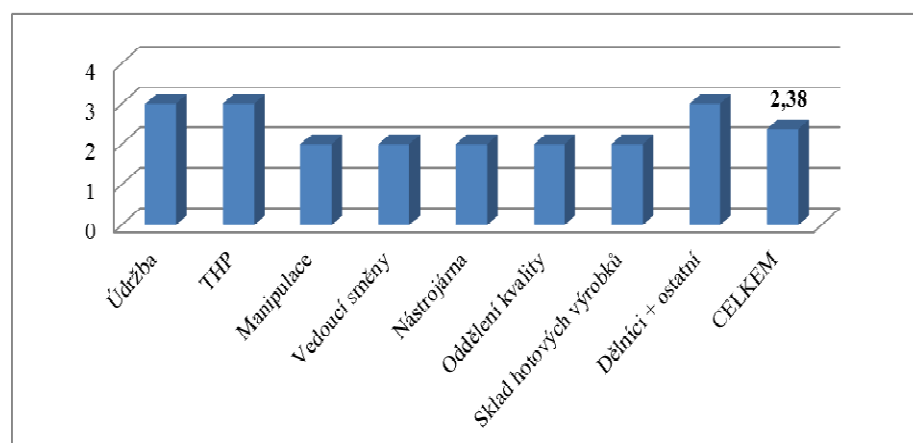
Zdroj: vlastní zpracování

4. Věrnostní příspěvek



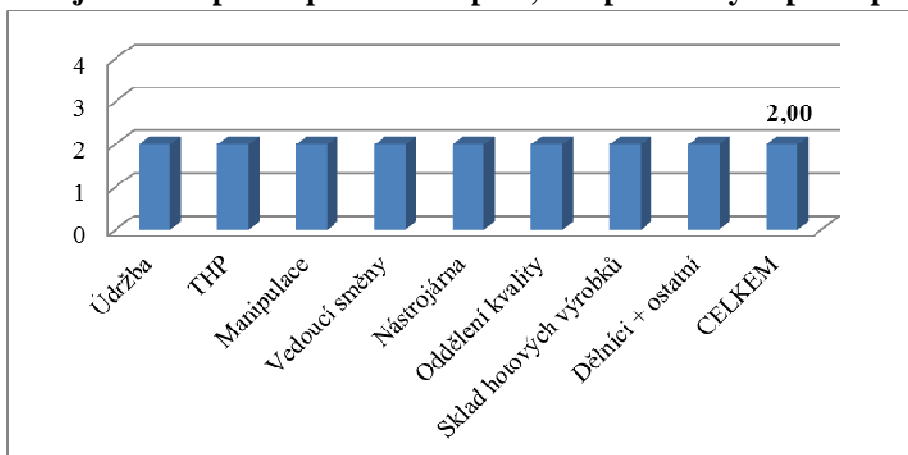
Zdroj: vlastní zpracování

5. Bezplatné očkování proti chřipce



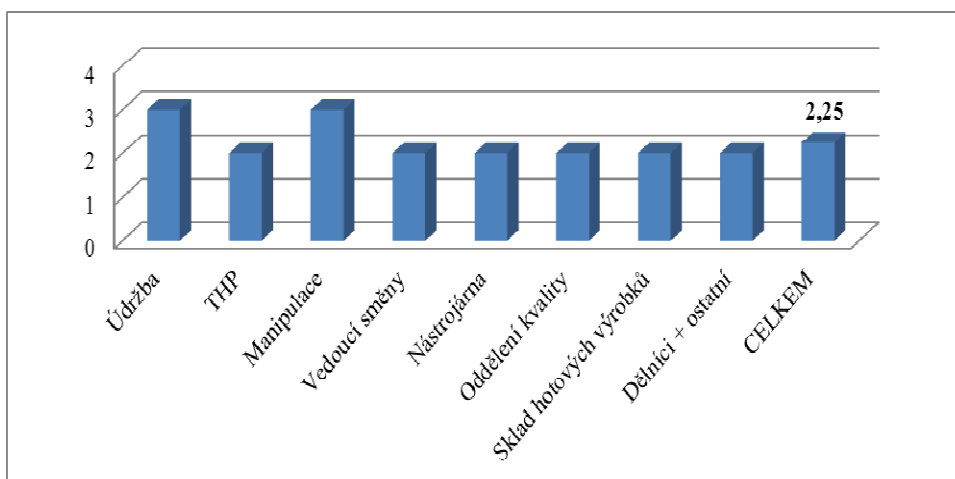
Zdroj: vlastní zpracování

6. Zajištění bezplatné preventivní péče, vstupních a výstupních prohlídek



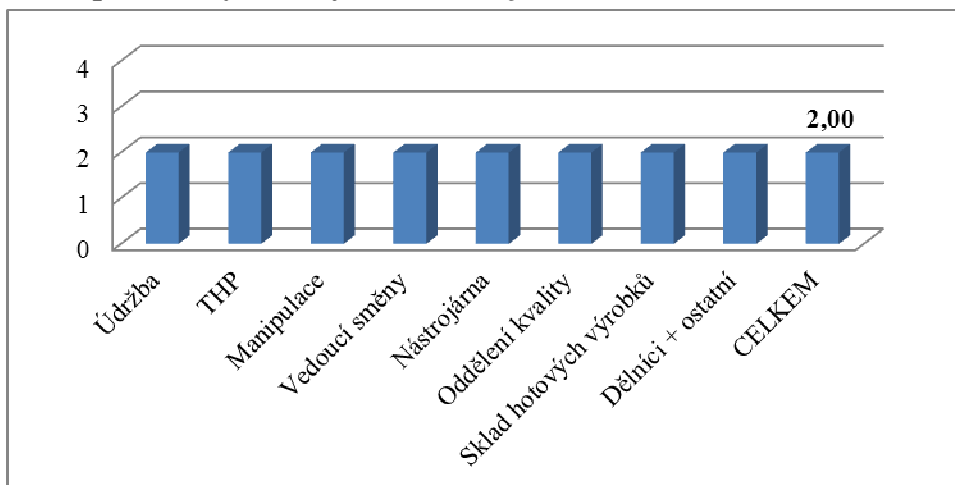
Zdroj: vlastní zpracování

7. Příspěvek na firemní svatby, popř. registrovaná partnerství 7 000 Kč



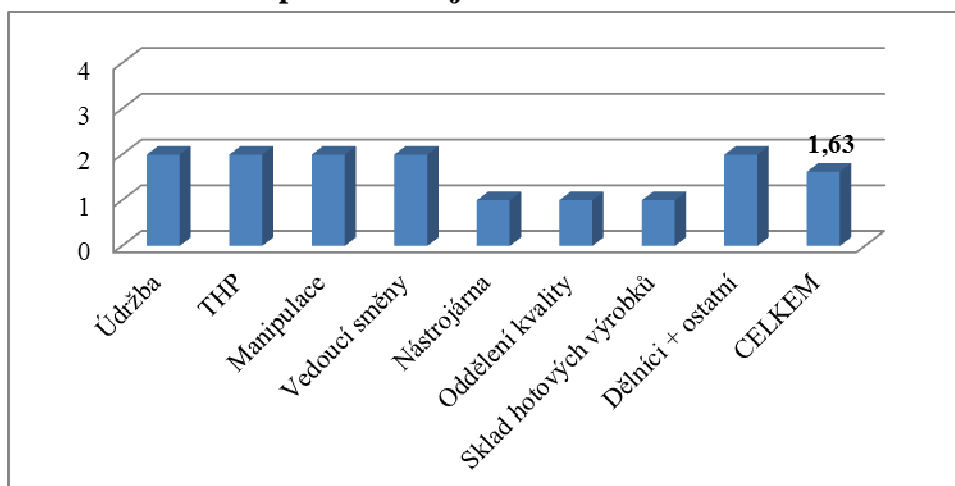
Zdroj: vlastní zpracování

8. Příspěvek k významným životním jubileím 1 000 až 4 000 Kč



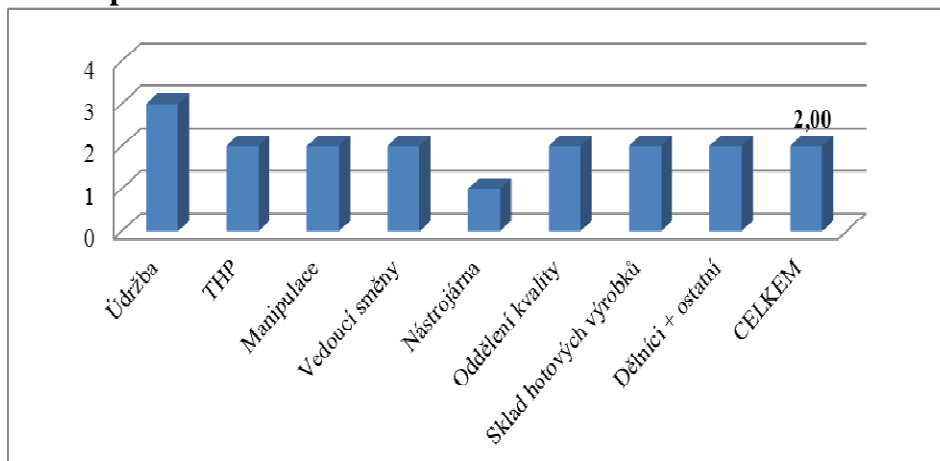
Zdroj: vlastní zpracování

9. Večeře a dárek k pracovnímu jubileu 10 let



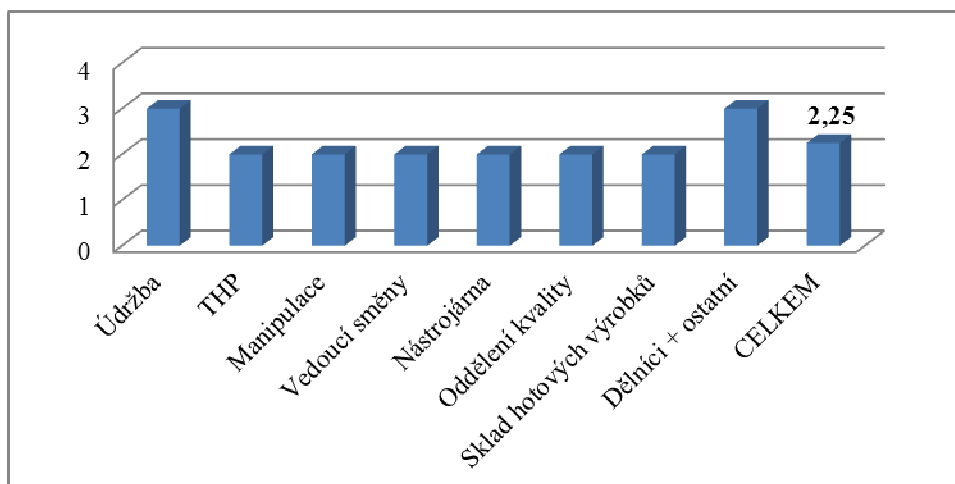
Zdroj: vlastní zpracování

10. Příspěvek k narození dítěte 2 000 Kč



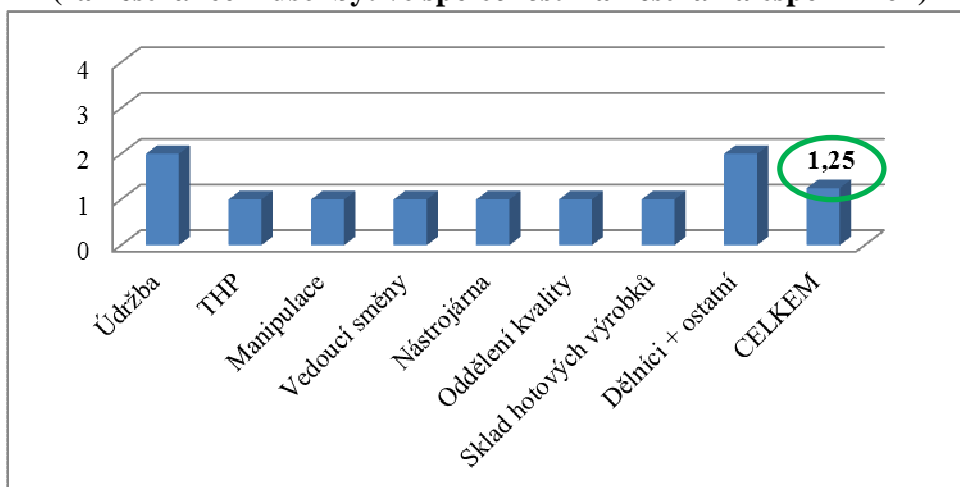
Zdroj: vlastní zpracování

11. Věcný dar při odchodu do důchodu 1 000 Kč



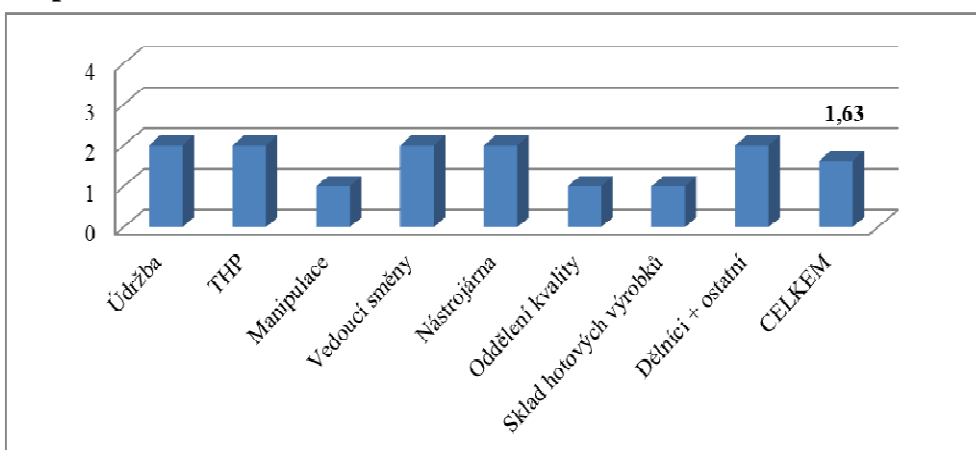
Zdroj: vlastní zpracování

12. Příspěvek rodině zesnulého zaměstnance ve výši 2 měsíčních mezd (zaměstnanec musel být ve společnosti zaměstnán alespoň 1 rok)



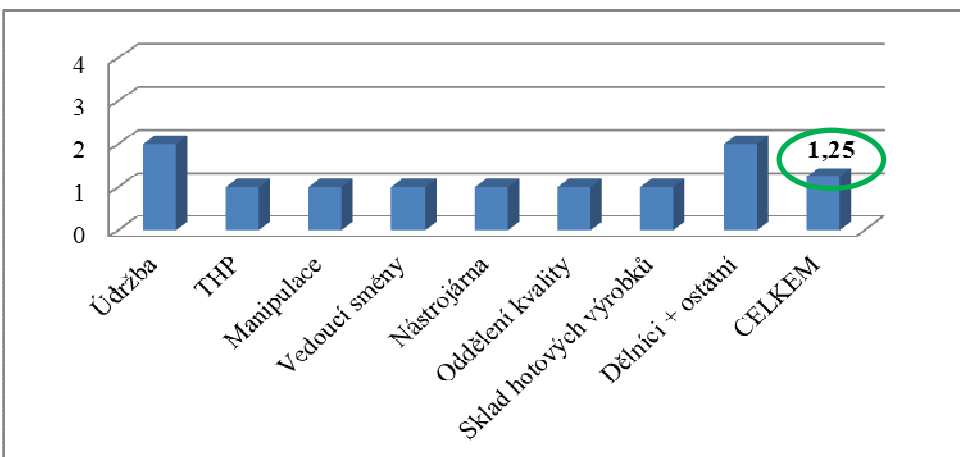
Zdroj: vlastní zpracování

13. Bezplatné poskytnutí jednotného pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek



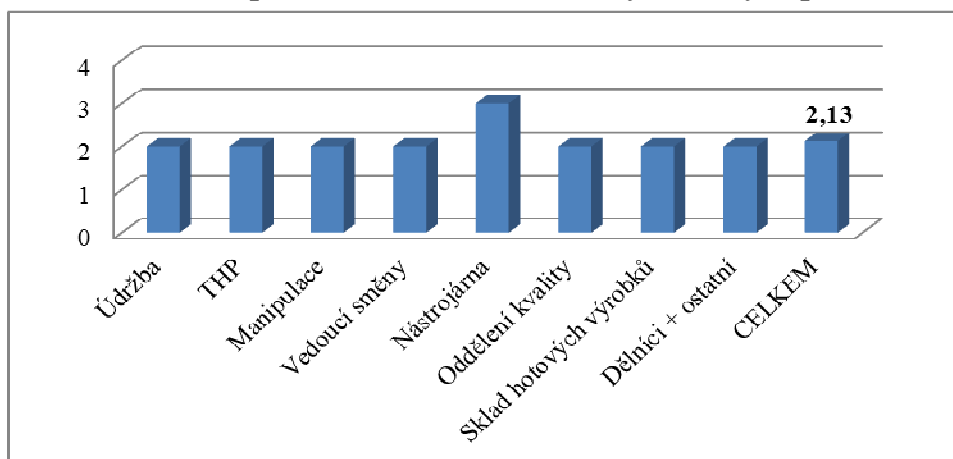
Zdroj: vlastní zpracování

14. Placené pracovní volno 5 dnů á 8 hod., 4 dny á 11 hod



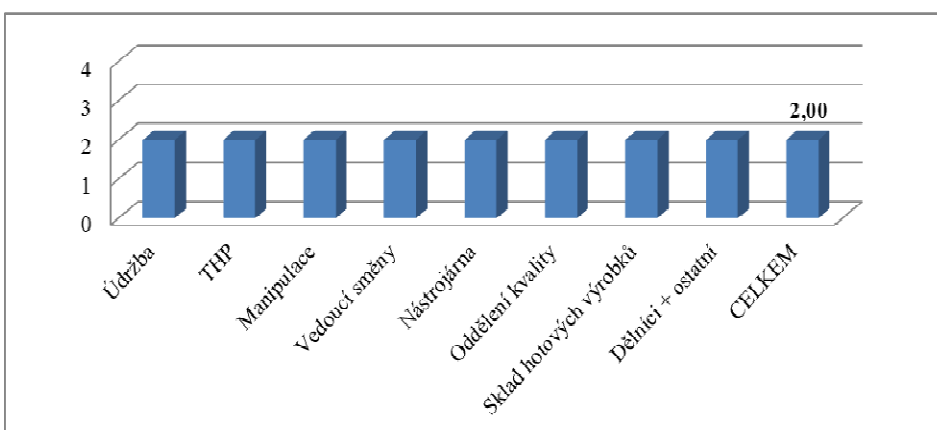
Zdroj: vlastní zpracování

15. Možnost nákupu akcií Saint-Gobain za zvýhodněných podmínek



Zdroj: vlastní zpracování

16. Dotace sportovních akcí zaměstnanců

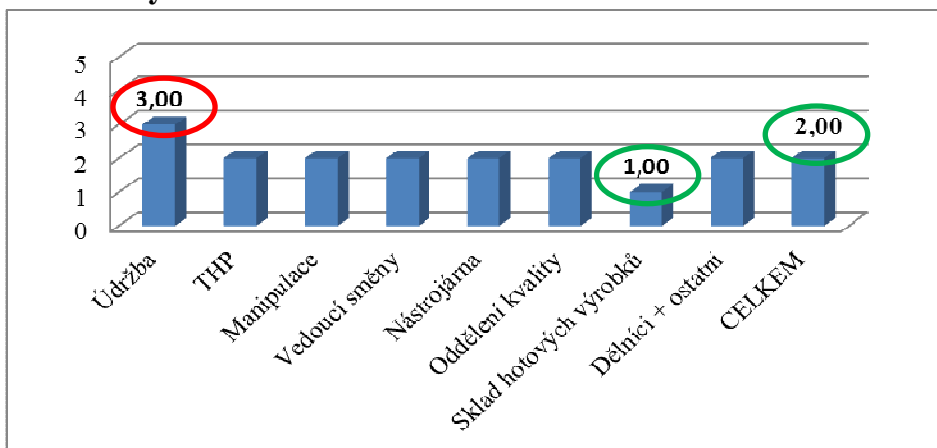


Zdroj: vlastní zpracování

II. Spokojenost s pracovními podmínkami

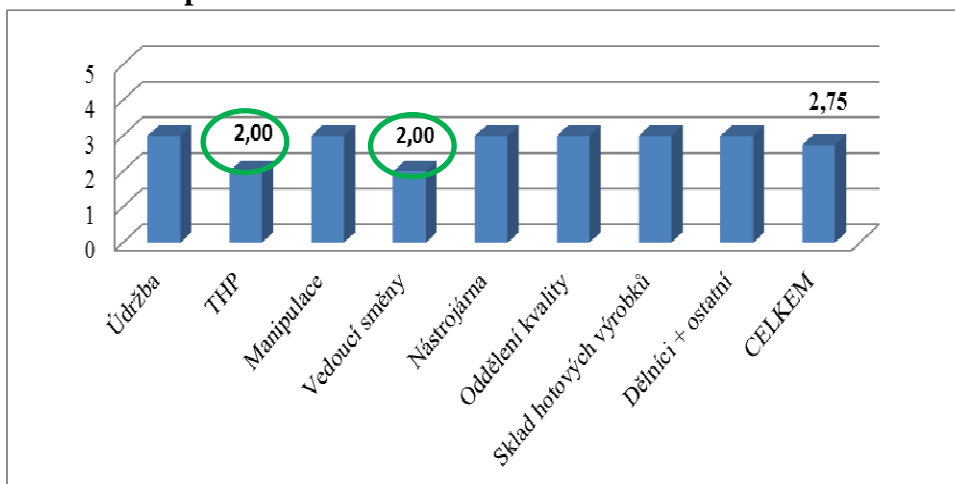
Hodnotící škála: 1 – vynikající, 2 - velmi dobrý, 3 – odpovídající, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný

17. Směnný režim



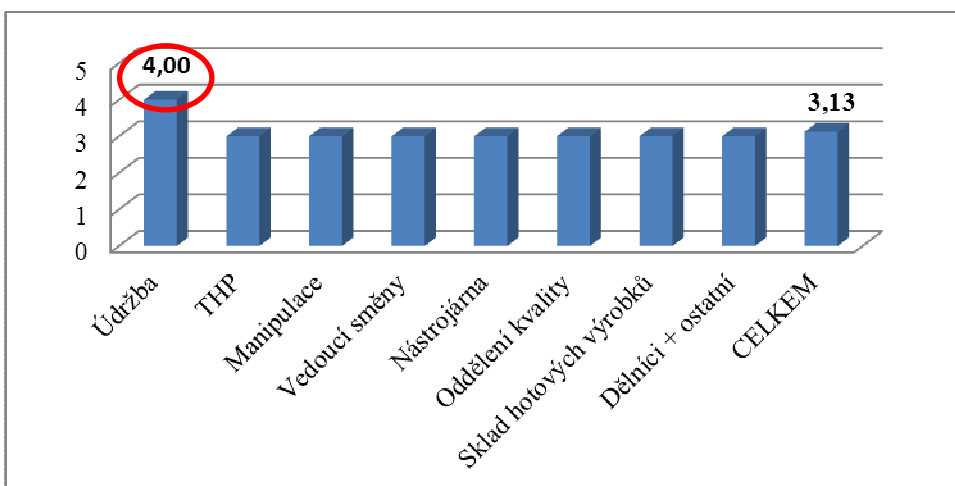
Zdroj: vlastní zpracování

18. Pracovní prostředí



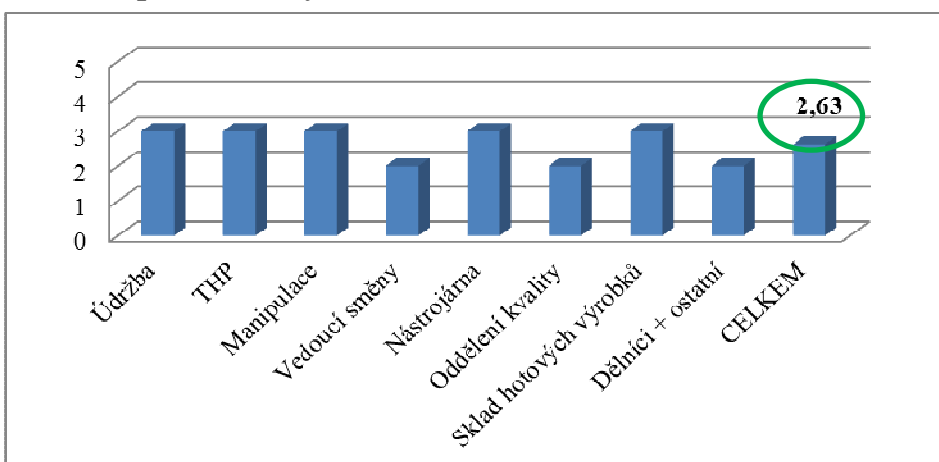
Zdroj: vlastní zpracování

19. Informovanost zaměstnanců



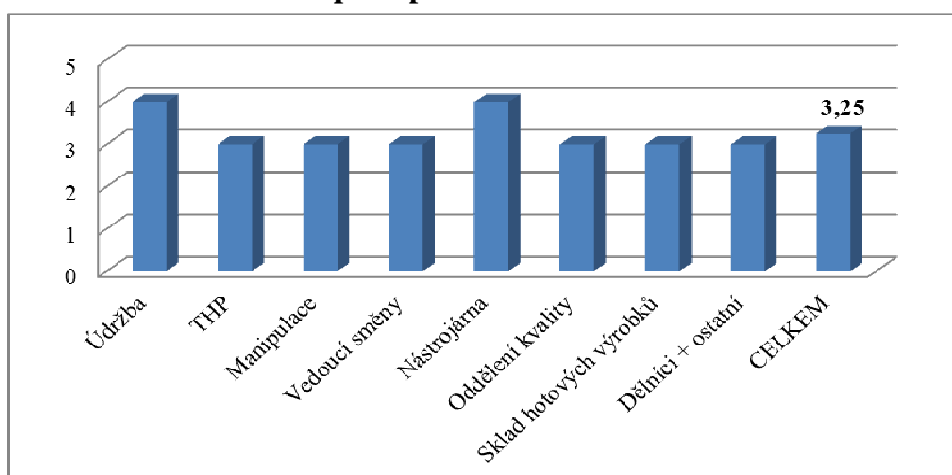
Zdroj: vlastní zpracování

20. Přístup k technickým dokumentacím



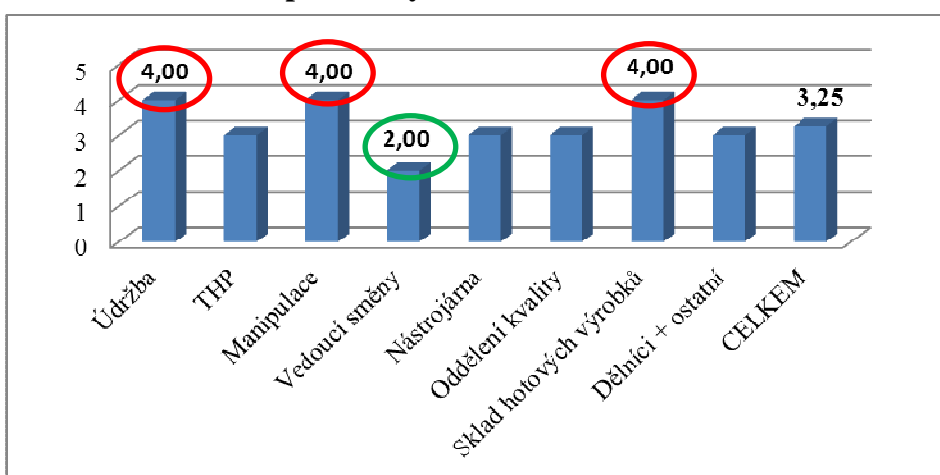
Zdroj: vlastní zpracování

21. Možnost karierního postupu



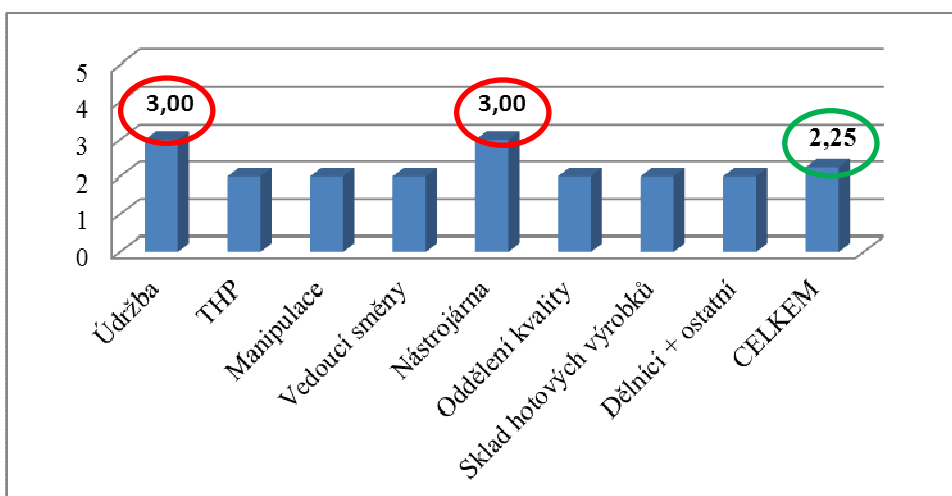
Zdroj: vlastní zpracování

22. Celkové mzdové podmínky



Zdroj: vlastní zpracování

23. Celkové hodnocení zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování