

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Mzdy a mzdové systémy**

**Šárka Pašková**

© 2011 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Šárka Pašková**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Klatovy

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Mzdy a mzdové systémy**

## **Osnova diplomové práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Analýza mzdového systému ve vybraném podniku
5. Hodnocení efektivity mzdového systému ve vybraném podniku
6. Návrh koncepce mzdové optimalizace
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing a.s., 2002, ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HUTTLOVÁ, E., Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. VŠE v Praze, 1994, ISBN 80-7079-988-9.

TOMŠÍ, I., Mzdy a mzdové soustavy. Praha: ASPI, 2008, ISBN 807-35-734-07.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

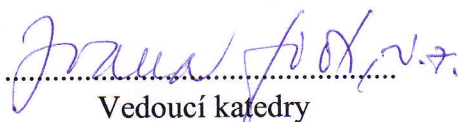
Dokument: Kolektivní smlouva na období 1.4. 2009 -31.3. 2010. Plzeň, 2009.

Dokument: Průzkum odměňování v ČR 2009. HAY GROUP, Praha, 2009.

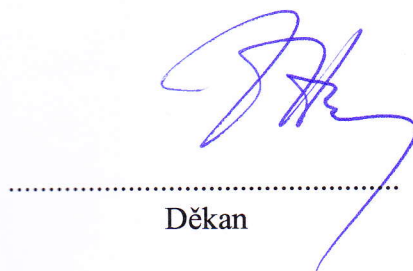
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

L.S.

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Mzdy a mzdové systémy“ 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 1. 4. 2011

---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala váženému panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, mnoho cenných rad a velikou podporu, s níž přistupoval po celou dobu k mé práci. Svým kolegům ze společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. rovněž děkuji za otevřenost a poskytnutí potřebného materiálu.

V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině, která mne podporovala nejen při psaní této diplomové práce, ale i po celou dobu mého studia.

# Mzdy a mzdové systémy

---

## The Reward and Reward Systems

### Souhrn

Primárním cílem této práce je navrhnout konkrétní zlepšení mzdového systému ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s., která přinesou zvýšení interní spravedlnosti a zároveň přispějí ke snížení mzdových nákladů a větší pracovní efektivitě. Sekundárním cílem je zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a jejich výkonnosti díky transparentnímu a konkurenceschopnému nastavení systému odměňování. Záměrem této práce je také prokázání potřeby inovace zaměstnaneckých výhod, například v podobě zavedení mateřské školky.

Diplomová práce prozkoumává všechny složky mzdového systému, které v současné době uvedená společnost používá a porovnává je s informacemi získanými z odborné literatury. Ze zjištěných výsledků vyplynulo několik nedostatků, které by mohly po napravení přinést nemalé finanční výhody celé společnosti a zaručit větší spravedlnost, konkurenceschopnost a transparentnost mzdového systému napříč celou společností. Vnímání celého systému odměňování samotným zaměstnancem je velmi důležité, a z tohoto důvodu je součástí této práce průzkum spokojenosti, který byl proveden metodou dotazování.

### Summary

The primary aim of this thesis is to design specific reward system improvement in the company Plzensky Prazdroj, a.s., which generates an increase of internal equity and also will contribute to reduce of pay costs and greater business efficiency. The secondary aim is to increase employee's motivation and performance by setting transparent and competitive remuneration system. The purpose of this work is also to demonstrate the needs of employee's benefit innovations e.g. through kindergarten.

The diploma thesis examines all components of the reward system, which the company currently uses and next compares with to obtained facts stated in the professional literature. From the findings were identified some weaknesses that could be the remedy to bring the financial advantages and to ensure fairness, competitiveness and transparency of the compensation system across the company. The perception of the compensation system of employee is very important. Therefore this thesis contains the employee satisfaction survey of the reward system, which was conducted using a questionnaire method.

**Klíčová slova:**

Mzdový systém, Odměňování, Mzdová struktura, Mzdové formy, Mzdový stupeň, Základní mzda, Variabilní složka mzdy, Celkový peněžní příjem, Pracovní výkon, Zaměstnanecké výhody

**Keywords:**

Reward system, Compensation, Salary structure, Salary forms, Salary grade, Base salary, Variable pay, Total cash income, Performance, Employee benefits

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce.....	11
3	Metodika.....	12
4	Literární rešerše.....	14
4.1	Strategie odměňování.....	14
4.2	Mzdový systém.....	15
4.2.1	Hodnocení práce.....	17
4.2.1.1	Tarifní stupně.....	17
4.2.1.2	Kvalifikační katalog.....	17
4.2.2	Hodnocení pracovních podmínek.....	17
4.2.2.1	Hodnocení pracovního výkonu – mzdové formy.....	18
4.2.2.2	Odměna za hospodářské výsledky.....	21
4.2.3	Účel mzdového systému.....	22
4.2.4	Vnitřní a vnější vlivy na odměňování.....	22
4.2.5	Stanovení celkových mzdových nákladů.....	24
4.3	Tarifní mzda.....	24
4.3.1	Mzdová spravedlnost.....	24
4.3.2	Minimální mzda.....	25
4.3.3	Mzda a pracovní motivace.....	25
4.4	Mzdové struktury.....	26
4.4.1	Stupňovité mzdové struktury.....	27
4.4.2	Širokopásmové mzdové struktury.....	29
4.4.3	Mzdové struktury pro druhy prací.....	29
4.4.4	Mzdové bodové stupnice.....	30
4.4.5	Individuální bodové sazby.....	30
4.4.6	Stupně jednotlivých prací.....	30
4.4.7	Tvorba mzdové struktury.....	31
4.5	Hodnocení pracovních funkcí.....	32
4.5.1	Postup hodnocení pracovních funkcí.....	32
4.5.2	Metody hodnocení pracovních funkcí.....	32
4.5.2.1	Metoda pořadí.....	33
4.5.2.2	Metoda klasifikační neboli katalogová.....	33
4.5.2.3	Metoda vnitřního poměřování (benchmarking).....	34
4.5.2.4	Bodovací metoda.....	35
4.6	Zaměstnanecké výhody.....	36
4.6.1	Znaky zaměstnaneckých výhod.....	36
4.6.2	Hlavní typy zaměstnaneckých výhod.....	37
5	Praktická část – analýza mzdového systému.....	39
5.1	Strategie společnosti.....	39
5.2	Historie pivovaru Plzeňský Prazdroj a.s.....	39
5.3	Charakteristika společnosti.....	40
5.4	Strategie a mzdová politika odměňování.....	41
5.4.1	Mzdová struktura.....	42
5.4.2	Základní mzda.....	43
5.4.3	Úpravy základní mzdy.....	44
5.4.4	Variabilní složky mzdy, roční manažerské odměny.....	46



5.4.5	Hodnocení zaměstnanců .....	47
5.4.6	Ostatní složky celkového příjmu .....	48
5.4.7	Zaměstnanecké výhody.....	48
5.5	Hodnocení pracovních funkcí společnosti .....	51
6	Dotazníkové šetření mzdového systému.....	53
6.1	První část dotazníku- Identifikační otázky .....	53
6.2	Druhá část dotazníku – Odměňování.....	55
6.3	Třetí část dotazníků - Benefity .....	59
6.4	Čtvrtá část dotazníku – Obecné otázky.....	62
7	Hodnocení efektivity a návrh koncepce mzdového systému.....	64
7.1	Komunikace mzdového systému .....	64
7.2	Sjednocení prémie .....	65
7.3	Zrušení statusu manažer ve mzdových stupních 15, 16.....	66
7.4	Rozpětí mzdové stupnice manažerské populace.....	66
7.5	Mimořádné odměny .....	67
7.6	Zaměstnanecké výhody pro rodiny s dětmi .....	68
8	Závěr .....	69
9	Seznam literatury .....	71
10	Seznam grafů .....	73
11	Seznam obrázků.....	74
12	Seznam tabulek .....	75
13	Seznam příloh .....	76
14	Seznam zkratk .....	77

# 1 Úvod

Každý podnik si vytváří svůj vlastní mzdový systém. Tento mzdový systém musí splňovat určité podmínky a předpoklady. Základní mzda a celkový peněžní příjem musí být v dostatečné výši, aby pracovníky motivovaly k výkonu, jejich nastavení musí být chápáno jako spravedlivé a jasné, a to nejen uvnitř každého podniku, ale i ve srovnání s trhem práce. Zaměstnanci mají zájem o co nejvyšší mzdu za svou práci, aby byli ochotni obětovat svůj volný čas. Mzda a celkový peněžní příjem by měly odrážet hodnotu práce a měly by být podnětem pro zaměstnance k výkonu této práce. Aby se tímto podnětem stala, musí být z hlediska zaměstnance dostatečně vysoká. Na druhé straně podnik usiluje o neustálé zefektivnění celkových nákladů. Mzdové náklady jsou nezanedbatelnou složkou všech nákladů, a tudíž se podnik snaží tyto náklady co nejvíce minimalizovat. Mzdové náklady se mohou snižovat jen do určité míry, a to z důvodu ochrany zaměstnanců. Jedná se například o zákonem stanovenou minimální mzdu, výši přesčasové práce a ostatních odměn, výši příplatků za vykonanou práci apod.

Tyto dva pohledy (zaměstnance a zaměstnavatele) se střetávají a na základě tohoto střetu se tvoří mzdový systém. Systém musí být nastaven a prezentován tak, aby byl zaměstnanci pochopen a akceptován.

Tato diplomová práce se zabývá otázkou, zda nastavení mzdového systému, které je nyní v akciové společnosti Plzeňský Prazdroj, je efektivní, správné, strategické, konkurenceschopné a zaměstnanci vnímané jako spravedlivé a transparentní. Tedy, zda je splněna rovnováha mezi třemi složkami, kterými jsou externí konkurenceschopnost vůči srovnatelným podnikům na daném trhu, dostatečná individuální motivace základní mzdy a celkového příjmu pro každého zaměstnance a interní rovnováha mezi pracovními funkcemi. Při dosažení této rovnováhy může společnost přilákat, udržet a motivovat správný kalibr zaměstnanců, kteří zajistí dosažení strategických cílů podniku.

Motivace a výkonnost zaměstnanců jsou pro každou společnost velice důležité, a proto jim společnost musí věnovat patřičnou pozornost.

## 2 Cíl práce

Primárním cílem této práce je navrhnout konkrétní zlepšení mzdového systému v akciové společnosti Plzeňský Prazdroj a.s., která přinesou zvýšení interní spravedlnosti a zároveň přispějí ke snížení mzdových nákladů a tím k větší ekonomické efektivitě. Sekundárním cílem je zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a jejich výkonnosti díky spravedlivému a konkurenceschopnému nastavení systému odměňování. Diplomová práce je také zaměřena na prokázání potřeby inovace zaměstnaneckých výhod v Plzeňském Prazdroji a.s., které vždy zvyšují atraktivnost zaměstnavatele a díky daňovým úlevám jsou pro společnost výhodné.

Každý řídicí management zajímá, jak lze dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců, tak aby firemní výsledky odpovídaly očekávání managementu a tím pádem stabilně generovaly zisk. Management se snaží věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé mzdové stimuly, odměny, způsoby vedení lidí, ale také samotná práce, kterou vykonávají včetně zlepšování firemní kultury.

Prvním krokem je porovnat stávající mzdový systém včetně zaměstnaneckých výhod s poznatky získanými z odborné literatury a ostatních pramenů.

Dalším krokem je zjistit na základě dotazníkového šetření aktuální úroveň vnímání systému odměňování vlastními zaměstnanci. Je třeba objasnit, zda se mzdový systém zaměstnancům jeví jako spravedlivý a transparentní a zda je dostatečně a srozumitelně komunikován pro všechny zaměstnance. Dále je prostřednictvím dotazníku zkoumáno vnímání stávajících zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnanců, především to, jestli jsou pro ně dostatečně motivující a konkurenceschopné.

Realizace změn vyplývajících z porovnání teoretických postupů se zjištěnou realitou mzdového systému by měla vést k nastavení spravedlivějšího a transparentnějšího systému, jenž s sebou zároveň přinese úsporu mzdových nákladů a vyšší efektivnost celého mzdového systému.

### 3 Metodika

V první části diplomové práce je zpracován teoretický koncept problematiky odměňování jako argumentační východisko pro praktickou část. Metodou deskripce, kompilace a komparace je na základě dostupné literatury na dané téma popsána a vysvětlena tvorba celého mzdového systému včetně zaměstnaneckých výhod. Dále jsou zde stručně popsány poznatky o strategii odměňování a jejích determinantech, které působí na odměňování a dále způsoby, jak se hodnotí práce a jak se hodnotí pracovní výkon.

V úvodu druhé praktické části je charakteristika akciové společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. Diplomová práce pak dále podrobuje zkoumání mzdový systém a strategii odměňování ve společnosti Plzeňský Prazdroj, nastavení mzdové struktury, složek odměňování, úprav mzdy a pravidel, kterými se tyto úpravy řídí. V této části jsou také analyzovány zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje na základě kolektivní smlouvy. V rámci této části jsou v první řadě použity techniky zkoumání, vlastní angažované pozorování a interview autorky v dané společnosti. Metodou je analýza, komparace a deskripce interních pramenů společnosti z dostupných směrnic, postupů a nařízení společnosti a dále interní informace umístěné na intranetových stránkách. Hlavními informačními prameny společnosti jsou Kolektivní smlouva uzavřená pro fiskální rok 2010 – 2011, Prémiový řád a Směrnice a postupy o odměňování zaměstnanců.

V rámci metody zhodnocení mzdového systému dané společnosti a metody indukce, byl také proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníku o celkovém rozsahu 14 otázek s rozdělením do následujících tématických oblastí: Identifikační otázky; Odměňování; Zaměstnanecké výhody; Obecné otázky. Dotazník obsahuje uzavřené, kvalitativní a identifikační otázky. Pro většinu preferenčních otázek byly naformulovány výroky, ze kterých dotázaní vybírali podle toho, do jaké míry s nimi souhlasí. Dotázaní své postoje vyjádřili pomocí tzv. „Likertovy stupnice“. Tato stupnice slouží k vyjádření názorů a postojů dotázaných na škále „souhlasím – spíše souhlasím – nesouhlasím – spíše nesouhlasím“ a je jednou z nejspolehlivějších technik měření postojů v dotaznících. Byla zvolena čtyřstupňová škála, protože při pětistupňové škále by všichni respondenti s největší pravděpodobností zvolili prostřední část. U uzavřených otázek byla na výběr odpověď ano / ne. U otázek na preferenci přiřazovali respondenti své pořadí k jednotlivým

možnostem, a nebo vybírali pouze tři nejvíce odpovídající. Cílem dotazníku bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců a jejich vnímání principů odměňování a nastavení mzdového systému. Dotazník je uveden v příloze 2.

Osloveni byli zaměstnanci společnosti na základě vhodného úsudku tak, aby byly zastoupeny všechny kategorie (vyšší management, střední a nižší management, specialista, administrativa / referent, zaměstnanec prodeje, manuální pracovník. Poté jim byly distribuovány dotazníky v papírové či elektronické podobě, podle toho, zda mají firemní e-mailovou adresu či ne. Zaměstnanci, kteří nemají e-mailovou adresu dostali dotazník pomocí interní pošty.

Výsledky průzkumu byly vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek s absolutními a relativními četnostmi a pro lepší názornost vyjádřeny i graficky.

V závěrečné části jsou vyvozeny nálezy odchylek mezi teoretickými poznatky zpracovanými v literární rešerši a zjištěnými skutečnostmi v Plzeňském Prazdroji a.s. a navržena doporučení změn pro nevyhovující části mzdového systému, která přinesou finanční úspory.

## 4 Literární rešerše

### 4.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace tak, jak by měly být tvořeny politika a procesy odměňování, a rovněž, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 a více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětlují potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice v podobě mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty<sup>1</sup>.

Účinná strategie odměňování je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení, vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá. Je vedena potřebami podnikání a je v souladu s jinými personálními a rozvojovými strategiemi. Je v souladu s interním a externím prostředím organizace, obsah strategie musí vycházet z tohoto prostředí. Zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování. Strategie odměňování je úzce spojena s výkonem společnosti. Je praktická a proveditelná. A v neposlední řadě je připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako například odměňování podle výkonu, by byly zcela neúspěšné<sup>2</sup>.

Před započítáním prací na zpracování nového nebo na úpravách stávajícího mzdového systému, je nutno si ujasnit, jakých zásadních cílů a očekávání se má pomocí mzdy a celkového příjmu dosáhnout a jakou úlohu má tento nástroj mezi ostatními nástroji naplnit. Zda má být mzda nástrojem pouhého rozdělení prostředků, bez dalších jiných očekávání, nebo zda má být mzda nástrojem stimulace plnění nejrůznějších úkolů a dosahování nejrůznějších cílů a výsledků jednotlivců, kolektivu nebo celé organizace. Mzda může také vytvářet potřebné klidné sociální klima a nastolit pocit spravedlnosti nebo také může přispívat k naplnění obchodní strategie apod.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 116

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 116

Sloučení všech očekávání, která mají účastníci procesu odměňování, je velmi složité. Jiná očekávání bude mít vlastník firmy, pro kterého je rozhodující přínos koruny vložené de mezd. Jiná očekávání budou mít příslušní vedoucí zaměstnanci, kteří budou chtít využívat mzdy jako nástroje stimulace k dosažení cílů, jejichž dosažením byli pověřeni, jiná zaměstnanci, kteří prostřednictvím mzdy uspokojují životní potřeby své a svých rodin<sup>3</sup>.

## 4.2 Mzdový systém

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdy, nebo na jejichž základě se zajišťuje ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti.<sup>4</sup>

Stanovení podmínek pro poskytování a výši mzdy je složitý proces, s různorodými přímými nebo zprostředkovanými vazbami na většinu aktivit organizace a se zásadním vlivem na výsledek její činnosti. Kvalita procesu tvorby mzdového systému je přímo úměrně závislá na komplexnosti poznání všech skutečností a vazeb, na schopnostech jejich zobrazení v jasných zásadách odměňování a na formulaci v ustanoveních příslušných vnitřních mzdových norem.<sup>5</sup>

Proces tvorby mzdového systému má několik fází, kterými zpracovatel musí projít. Málokdo však začíná s tímto procesem od samého počátku, a proto se může jednat v konkrétním případě o práce pouze na jedné, nebo na několika vybraných etapách. Podle

---

<sup>3</sup> TOMŠÍ, I., ALINČE, F., *Mzdy, předpisy a praxe*, s. 122

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 158

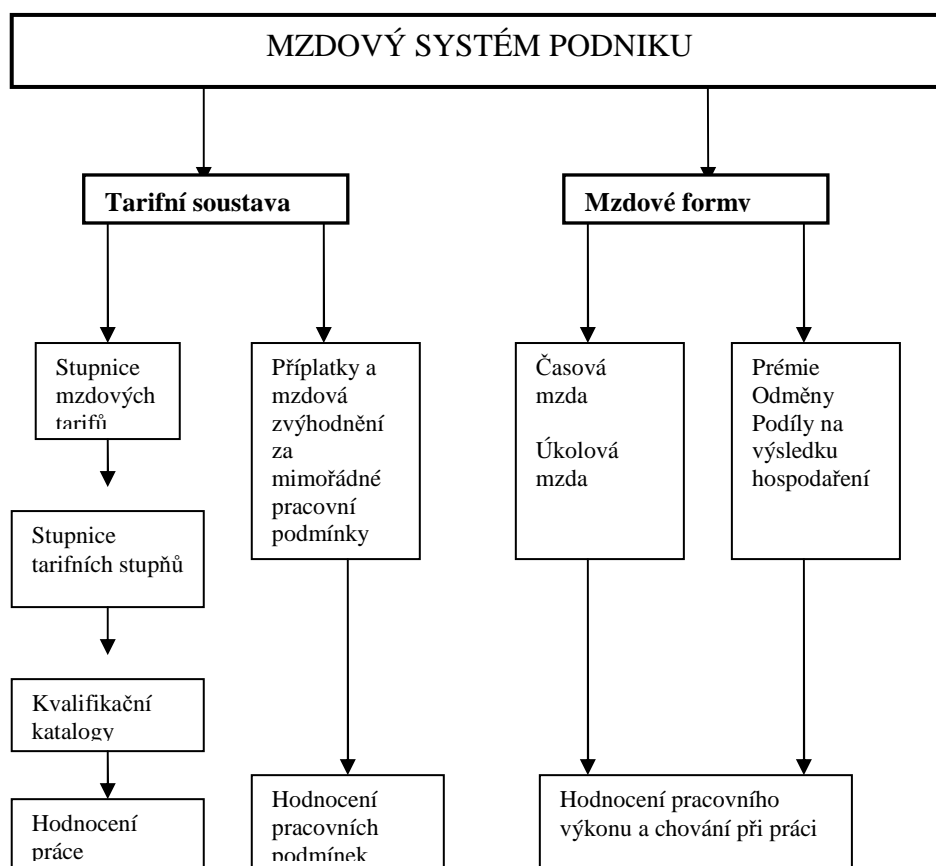
<sup>5</sup> Tamtéž, s. 160

autorů Dvořákové<sup>6</sup> a z části podle Tomšího<sup>7</sup> je mzdový systém ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

1. Hodnocení práce.
2. Hodnocení pracovních podmínek
3. Hodnocení pracovního výkonu a jednání
4. Vnitřní a vnější podmínky ovlivňující proces odměňování.
5. Výše mzdových nákladů

Výsledkem je strukturovaná mzda, jejích jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů, tj. metod hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů či zaručené mzdy a mzdových forem.

**Obrázek 1 Mzdový systém**



**Zdroj:** DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s.32 4- vlastní úprava

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 324

<sup>7</sup> TOMŠÍ, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 85



## 4.2.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce neboli tarifní systém může zahrnovat kvalifikační katalog organizace, stupnice mzdových tarifů (zaručené mzdy) a příplatky (tarifní povahy).<sup>8</sup>

### 4.2.1.1 Tarifní stupně

Cílem hodnocení práce je zajistit hodnotu prací vykonávaných v organizaci. Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci. Podle zákona o mzdě je vyjádřena tarifním stupněm. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem (zaručenou mzdou), což je sazba v Kč za hodinu nebo měsíc. Tarif je přiznán zaměstnanci za to, že splňuje požadavky pracovní funkce, na které je umístěn s přinejmenším normálním průměrným pracovním výkonem.<sup>9</sup> Pracovní funkce jsou sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání, dále viz kapitola 4.4.<sup>10</sup>

### 4.2.1.2 Kvalifikační katalog

K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit kvalifikační katalog organizace, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zatřídění prací do tarifních stupňů.<sup>11</sup>

## 4.2.2 Hodnocení pracovních podmínek

Podle Dvořákové<sup>12</sup> mimořádné pracovní podmínky zahrnují různorodý soubor zátěžových požadavků kladených na pracovníka pracovním prostředím, režimem pracovní doby a pracovním systémem a znamenají zvýšené nároky na jeho regeneraci pracovní síly. Zaměstnavatel poskytuje za práci v nestandardních pracovních podmínkách příplatky. Jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové

---

<sup>8</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 327

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 327

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 644

<sup>11</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 324

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 327

aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost apod. V kolektivní smlouvě nebo směrnici (vnitřním předpise) je možné u uvedených případů sjednat vyšší než minimální zákonné sazby a dále i rozšířit okruh příplatků poskytovaných podle specifických podmínek organizace. Záleží na tradici oboru, historii zaměstnavatele a dohodě s odborovými svazy, zda organizace vyplatí příplatky.

#### **4.2.2.1 Hodnocení pracovního výkonu – mzdové formy**

Každá organizace má plně ve své pravomoci pravidla a poskytování mzdových forem, které by měly být zakotveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo v kolektivní smlouvě. Mzdové formy můžeme rozdělit na základní a doplňkové.

##### **4.2.2.1.1 Mzdové formy základní**

**Časová mzda** - při časové mzdě se odměňuje podle délky pracovní doby. Velikost pracovního výkonu tedy vyjadřuje odpracovaný čas. Časová mzda je hodnocena za hodinu nebo směnu, den, týden nebo měsíc.

V časové mzdě se uplatňují dva základní vztahy. Mzda za časovou jednotku je vždy konstantní. Celková mzda roste s odpracovaným časem, bez ohledu na to, zda je během pracovní doby výkonnost nadprůměrná či podprůměrná. Mzdové náklady na jednotku práce se mění podle výkonnosti a spotřeby času. Mzdové náklady na jednotku práce se vyvíjejí nepřímo úměrně vůči vývoji výkonnosti.

Použití časové mzdy je především u těch činností, kde není z hospodářských důvodů vhodné podněcovat zvyšování výkonu. Patří sem práce, u nichž je důležitější pečlivost, svědomitost, přesnost a kvalita než rychlost a kvantita. Časová mzda se ale musí používat i tehdy, když výkon není měřitelný, nebo jeho měření je spojeno s příliš vysokými náklady. Časová mzda je dále uplatňována tam, kde v důsledku úsilí o kvantitativní výkon by mohly vzniknout škody na zdraví, výrobním zařízení nebo nehody. Časová mzda je nutná také při odměňování pracovníků, kteří nemohou ovlivnit intenzitu své práce, protože kolísá z vnějších příčin (např. prodavačky), nebo je dána organizací práce (výrobní linky).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku - výstavba podniku*. s. 172

Předností časové mzdy je jednoduchost evidence a kvantifikace, šetření výrobních faktorů a vytváření podmínek pro docilování standardní kvality zabraňováním příliš rychlému pracovnímu tempu.<sup>14</sup>

Nedostatkem této formy základní mzdy je především to, že při ní nese podnik riziko, že nižší pracovní výkon časově odměňovaného pracovníka povede k růstu nákladů na jednotku produkce a že čelení tomuto riziku vyžaduje, aby podnik na tyto pracovníky dohlížel a nesl z tohoto důvodu vzniklé dodatečné náklady.<sup>15</sup>

Stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu je velmi nízký. Z toho důvodu jsou zaváděny modifikace časové mzdy jako např. časová mzda v výkonnostním příplatkem nebo časová mzda s prémiei.

**Úkolová mzda** - výše úkolové mzdy je závislá na výkonu vyjádřeného výsledkem práce, tj. platí se např. za kus bez ohledu na reálný čas potřebný pro jeho výrobu. U úkolové mzdy je odměňován výsledek práce vyjádřený množstvím. Úkolová mzda se používá na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické postupy a tam kde se pracovní postupy pravidelně opakují. Základní podmínkou je, že zaměstnanec může intenzitou své práce ovlivnit kvantitativní výsledek své práce.<sup>16</sup>

Časový úkol a peněžní úkol jsou dvě možnosti uplatnění úkolové mzdy. Při uplatnění časového úkolu se předem určí provedení pracovního postupu. Pokud se tento čas nespotřebuje, tak se zvyšuje hodinová mzda pracovníka. U peněžního úkolu se za jednotku pracovního výkonu stanoví peněžní sazba. Časový úkol je výhodnější v tom, že při změně tarifních sazeb se normované časy nemění, ale pouze se násobí změněnou sazbou. U peněžního úkolu se musí všechny jednotkové sazby přepočítat. Normované časy se můžou stanovovat i dohadem nebo exaktním měřením časovými studii.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku - výstavba podniku*, s. 172

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 180

<sup>16</sup> NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I: distanční studijní opora*, s. 125

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 125

Úkolová mzda má dvě části, první tvoří tzv. zaručená (tarifní) mzda, která odpovídá časové mzdě za reálný odpracovaný čas a předpokládá normální výkon. Druhou část tvoří úkolová přírážka, která činí 15-20 % tarifní mzdy.<sup>18</sup>

Předností úkolové mzdy je, že podněcuje pracovníky k vyššímu výkonu, náklady na kus jsou konstantní a mzdové náklady se vyvíjejí proporcionálně k vyprodukovanému množství. Nevýhodou úkolové mzdy je nebezpečí příliš vysokého pracovního tempa, které může vést k rychlejší spotřebě sil, zvýšenému opotřebení hmotného investičního majetku a ke snížení kvality pracovních postupů.<sup>19</sup>

#### **4.2.2.1.2 Mzdové formy doplňkové**

**Osobní ohodnocení** je odměna poskytována se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých individuálních výkonů, zásluh a přínosů. Osobní ohodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu.<sup>20</sup>

**Prémie** doplňuje základní formy mzdy (časovou nebo úkolovou mzdu) při stimulaci pracovníka k dosahování pracovního výkonu. Jejím úkolem je podněcovat dosažení těch ukazatelů pracovního výkonu, které nejsou oceněny základní formou mzdy. Poskytuje se plnění ukazatelů pracovního výkonu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou pracovníkem ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů. Prémie je tedy stanovována podle objektivních, předem stanovených kritérií, kde je předem dán vztah mezi mírou plnění a příslušnou výší prémie.<sup>21</sup> Cíle, podle kterých jsou prémie vypláceny opakovaně, jsou navrženy tak, aby byly splnitelné, a aby motivovaly pracovníka k dosažení většího výkonu. Cíle by měly být nastaveny a vyhodnoceny spolu s pracovníkem, kterého se to osobně týká.

---

<sup>18</sup> NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. Nauka o podniku I: distanční studijní opora, s. 126

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 138

<sup>20</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Management lidských zdrojů, s. 335

<sup>21</sup> NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku -výstavba podniku., s. 128

**Provize** - jedná se o zvláštní formu pobídky, pro obchodní zástupce nebo zaměstnance ve službách, u nichž lze výsledek kvantifikovat. Výsledek je pracovníkem velice ovlivnitelný. Provize jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, tržeb, zisků apod., které se uskuteční.

**Bonus** - odměny za úspěšný, specifický, mimořádný čin, nebo za dokončení projektu podle zadaného standardu. Bonusy jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací. K těmto odměnám také řadíme odměny na dovolenou a na Vánoce (tzv. 13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za zlepšovací návrhy, vynálezy a objevy apod.

Bonus může také nahradit prémie u manuálních zaměstnanců. Vhodné předpoklady pro jeho zavedení existují na pracovištích, kde jsou zavedeny nové technologi a nové formy organizace práce, jako je TQM nebo just-in-time. Lze ho zde plošně poskytovat všem, např. za kvalitu měřenou procentem produkce nejvyšší kvality z objemu výroby, za dodržení standardů kvality aj.<sup>22</sup>

#### **4.2.2.2 Odměna za hospodářské výsledky**

Roční odměny ve výši stanovené v závislosti na míře splněných firemních cílů. Zaměstnavatel tím sleduje zvýšení produktivity, získávání a stabilizaci zaměstnanců a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení. Ukazatel k měření výsledku a jeho kalkulaci je např. obrat, prodej, zisk před zdaněním aj. Forma poskytnutí účasti na dosažení hospodářských výsledků může být hotovost, nákup akcií apod.

S účastí na výsledcích je možno se setkat u velkých firem, které ji využívají k vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce, ke stabilizaci kmenových zaměstnanců a jejich sociálním u zvýhodnění. Podle Dvořákové však není prokázáno, že účast stimuluje k vyššímu nebo lepšímu individuálnímu pracovnímu výkonu.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 336

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 338

### 4.2.3 Účel mzdového systému

Hlavním účelem mzdového systému je poskytnout spravedlivý a vnitřně vyvážený základ pro motivování a odměňování zaměstnanců a zároveň podpořit strategické podnikové cíle. Mzdový systém musí zajistit, aby podnik za své peníze získal potřebnou hodnotu a neměl by být udržován žádný způsob odměňování, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota. Účelem mzdového systému je také nejen podporovat organizační změny, týkajících se kultury, procesů a struktury, ale také hraje významnou úlohu při sdělování firemních hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace. Odměňování musí být transparentní, aby zaměstnanci věděli, jaká je politika odměňování v podniku a jaký má na ně přímý dopad. Zaměstnanec by se měl cítit jako zainteresovaná strana a rovnocenný partner, který má právo být při vytváření politiky odměňování, jehož se týká.

### 4.2.4 Vnitřní a vnější vlivy na odměňování

Důležitou součástí postupu při vyvážení mzdového systému je analýza podmínek a vlivů pro jeho tvorbu v rámci podniku i mimo jeho rámec. Proces tvorby odměňování je ovlivněn širokým spektrem vlivů, ale na druhé straně však tento samotný tento proces aktivně ovlivňuje své okolí.

**Vnitřní podmínky** - Mzdy zásadním způsobem ovlivňují a jsou ovlivněny ekonomickou a obchodní situací organizace. Nedostatečné respektování tržního prostředí v jakémkoliv mzdovém systému může znamenat vážné ohrožení postavení zaměstnavatele na trhu práce. Mzdy jsou ovlivněny a ovlivňují sociálně psychologické faktory zaměstnavatele vyplývající ze vztahu zaměstnanců a zaměstnavatele. Tyto faktory ovlivňují míru použití nástrojů hmotné stimulace, podobu jednotlivých mzdových položek, kompetence příslušných vedoucích zaměstnanců na různých řídicích stupních v odměňování, míru přesnosti nebo volnosti jednotlivých ustanovení a tím i administrativně technickou náročnost. Poznání sociálně psychologických faktorů je nejnáročnější částí procesu tvorby mzdového systému.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> TOMŠÍ, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 92

Na podobu mzdového systému má zásadní vliv kvalita lidského potenciálu, jeho odbornost, duševní, morální a jiná způsobilost, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují, kterým se mzdy poskytují nebo kteří mzdové systémy utváří. Tito lidé ovlivňují proces odměňování natolik, že mzdový systém může mít při jinak srovnatelných podmínkách zcela rozdílnou úroveň. Mezi podmínky se zásadním vlivem na poskytování mezd patří organizační uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních struktur, působnost řídicích stupňů a kompetence vedoucích zaměstnanců, způsoby stanovení a měření spotřeby práce, úroveň produktivity práce, racionalizace pracovních procesů a jiné organizační podmínky. Posoudit se musí i zajišťování prací vlastními zaměstnanci v pracovním poměru nebo provádějících práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo dodavatelsky nebo jiným způsobem.<sup>25</sup>

**Vnější podmínky** - Zásadním vnějším faktorem s přímým dopadem do zásad odměňování je bezesporu tržní prostředí charakterizované stavem a vývojem nabídky a poptávky na tuzemském a zahraničním trhu, vývojem a zajištěním odbytu, dostupností a podmínkami pro získání finančních a kapitálových zdrojů, vývojem cen surovin, materiálu apod. K tržním podmínkám se zásadním vlivem na odměňování zaměstnanců řadí i poměry na trhu práce a z toho vyplývající např. ukazatele zaměstnanosti, obecné výdělkové poměry na mzdovém trhu, a to v syntetické podobě, jako je např. průměrná mzda a její vývoj, průměrné mzdy podle odvětví, regionů a forem vlastnictví. Efektivnost mzdových opatření se však zvyšuje čím je vyšší stupeň poznání konkrétních výdělkových relací, např. podle profesí nebo druhu práce, podle postavení ve firmě nebo podle složitosti prací nebo dokonce podle jednotlivých složek mzdy. Pro nastavení mzdových relací firmy je dále rozhodující širší platforma pro posouzení mzdových nákladů v relaci úrovně mzdových nákladů a úrovně odměňování konkurenčních firem.<sup>26</sup>

Mezi nejvýznamnější vnější podmínky mimo rámec zaměstnavatele, patří především sociálněekonomický vývoj firmy, neboli jaký je celkový ekonomický vývoj charakterizovaný makroekonomickými ukazateli, úroveň ekonomické stability, vývoj životních nákladů, politická situace aj. Podoba mzdového systému je do jisté míry také ovlivněna spojením zaměstnavatele a odborové organizace do vyšších organizačních celků,

---

<sup>25</sup> TOMŠÍ, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 93

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 93

mírou jejich organizovanosti, akceschopnosti, odbornou úroveň a další faktory zvyšující účinnost jejich činnosti. V neposlední řadě faktory, které ovlivňují tvorbu mzdového systému jsou obecně závazné právní předpisy.<sup>27</sup>

#### **4.2.5 Stanovení celkových mzdových nákladů**

Nezbytné pro stanovení objemu a fungování mzdového systému je předpokládaná výše mzdových nákladů nebo výše prostředků určených na mzdy. Mzdové náklady musí respektovat a flexibilně reagovat na změny na trhu práce, ale zároveň musí být v souladu s ostatními ekonomickými ukazateli firmy.

Kvalifikovaný odhad výše mzdových nákladů neboli velmi detailní mzdový plán na jednotlivce provedený na počátku období by měl být v průběhu běžného účetního období podléhat dílčím opravám, které se budou přizpůsobovat skutečnostem. Na tyto skutečnosti již musí být schopen reagovat mzdový systém, který se konstruuje právě podle těchto podmínek.

### **4.3 Tarifní mzda**

#### **4.3.1 Mzdová spravedlnost**

Vrcholným principem odměňování je spravedlivá mzda. Mzdová spravedlnost je problém, protože neexistuje žádné objektivní měřítko toho, co je spravedlivé. Je to spíše etická záležitost, která má pouze formální charakter, a která nemůže být obsahově podložena vědeckým šetřením. Řekne-li se že odměna za určitou práci je spravedlivá, znamená to, že každá jiná výše mzdy je nespravedlivá? Ne, mzdová spravedlnost není vědeckým poznatkem, ale subjektivním vyznáním. Güntr Wöhe ve své knize Úvod do podnikového hospodářství říká, že výše a forma odměňování se může všeobecně považovat za spravedlivou, do značné míry závisí na společenském řádu existujícím v určité historické epoše a na jeho sociálně etických zásadách. Podobně jako při otázce o spravedlivém

---

<sup>27</sup> TOMŠÍ, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 94



zdanění lze také při otázce o mzdové spravedlnosti nalézt praktické řešení pouze kompromisem mezi různými odchylnými pojetími.

### 4.3.2 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy se pro tento účel 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 v neděli.<sup>28</sup>

Zákoník práce zaručuje zaměstnancům všech zaměstnavatelů, aby bez ohledu na způsob jejich hospodaření (obchodní společnost, fyzická osoba, družstvo apod.), bez ohledu na formu pracovněprávního vztahu, ve kterém konají pro zaměstnavatele práci (pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce), a bez ohledu na výkonnostní či jiná kritéria hodnocení výsledků své práce, obdrželi mzdu alespoň ve výši minimální mzdy.<sup>29</sup>

Výši základní sazby minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. V kolektivní smlouvě lze dohodnout minimální mzdu vyšší než stanovuje nařízení vlády.<sup>30</sup>

### 4.3.3 Mzda a pracovní motivace

V oblasti motivování lidí k vyššímu pracovnímu výkonu nelze jednoznačně říci, že mzda je vždy na prvním místě. Peníze za odvedenou práci jsou velmi významným motivačním faktorem převážně u zaměstnanců v nejnižších mzdových třídách, kde se jedná o jejich existenční faktor. Značný význam má mzda také pro toho, kdo hledá bydlení nebo zakládá rodinu. Některé studie také ukazují na vysoce odměňované pracovníky, kteří spojují své sebevědomí s výší mzdy nebo dokonce ti, kteří s nárůstem mezd mají neustále se zvyšující nároky na spotřebu.

---

<sup>28</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., § 111

<sup>29</sup> HŮRKA, P. a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k I. 9. 2008*, s. 186

<sup>30</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 111

Obecně však platí, že mzda je jedním z faktorů, který lidi udržuje v zaměstnání. Pravidelná výplata mzdy však nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Dokonce v období maximálně tří měsíců po zvýšení mzdy začínají mít pracovníci pocit, že by mohli dostat znovu přidáno. Je dokázáno, že mírně zvýšená výkonnost před výplatou předznamenává pokles po výplatě. Pro motivaci je důležitější očekávání odměny než doba po výplatě.<sup>31</sup>

Prémie, které nejsou přímo závislé na výkonu, mají minimální motivační efekt. Zvýšení motivace lze dosáhnout, pokud prémie budou vyhlášeny tři či čtyři měsíce dopředu před jejich vyplácením. Efekt očekávání jednoznačně funguje. Dokonce je vhodné vyplácet prémie nepravidelně, protože pokud si na pravidelnost zaměstnanec zvykne, ztratí se stimulační efekt. Nejméně výhodné jsou roční odměny, protože se jedná o příliš dlouhou dobu.

Finanční odměna může být i velmi silným demotivátorem, pokud není navázána na individuální výkon a každému je vypláceno stejně.

Podle mzdových průzkumů poradenských firem je mzda na žebříčku preferencí na 3. až 4. místě. Mzda je silným stimulem zejména při nástupu na pracovní místo nebo při změně prostředí. V motivaci platí, že čím více je odměňování zaměřeno na individuálního zaměstnance, tím je efektivnější.

## 4.4 Mzdové struktury

Každá mzdová struktura musí poskytnout spravedlivý a nejen vnitřně vyvážený základ pro motivaci a odměňování zaměstnanců, ale i zároveň podpořit firemní strategické cíle. Mzdová struktura by měla řídit mzdové relace a umožnit podniku uznat a správně finančně ohodnotit své zaměstnance podle významu jejich práce, výkonu, schopnosti, dovednosti či přínosu.

Mzdová struktura se skládá ze mzdových stupňů neboli tarifů, v nichž jsou setříděny jednotlivé práce podle svého relativního významu. Pro každý stupeň se stanoví mzdové rozpětí, které definuje minimální a maximální mzdové sazby pro všechny pracovní funkce v tomto stupni.

---

<sup>31</sup> JANDA P. *HR Forum*, s.30

Mzdové struktury by měly splňovat následující kritéria<sup>32</sup>:

- Být v souladu s charakteristickými rysy a potřebami organizace, tj. její kulturou, velikostí, technikou, technologií a složitostí, s tím, nakolik je vystavena změnám, s typem a úrovní zaměstnávaných lidí
- Usnadňovat řízení mzdových relací a dosahování spravedlnosti, slušnosti a důslednosti v řízení odměňování pracovníků
- Být schopny se adaptovat na dopady změn tržních sazeb a na nedostatek lidí s určitou kvalifikací na trhu práce
- Usnadňovat flexibilitu ve vykonávání práce a soustavný rozvoj
- Poskytovat prostor pro odměňování výkonu a přírůstku dovedností a schopností
- Vyjasňovat příležitosti týkající se odměňování a kariéry
- Být konstruovány logicky a jasně tak, aby základy, na kterých jsou postaveny, mohly být snadno a srozumitelně sděleny pracovníkům
- Umožnit organizaci provádění kontroly realizace mzdové politiky a kontroly rozpočtů

Mzdové struktury jsou založeny na rozhodnutích o vnitřních relacích a o vnějších porovnání, které vyplynuly z hodnocení práce (pracovních funkcí) a z šetření o tržních sazbách. Hlavními typy mzdových struktur jsou stupňovité struktury, širokopásmové struktury, struktury pro skupiny prací, mzdové bodové stupnice, struktury pro manuální pracovníky a struktury pro jednotlivé pracovní místa.

#### **4.4.1 Stupňovité mzdové struktury**

Stupňovitá mzdová struktura se skládá ze vzestupné řady stupňů práce a ke každému z nich je připojeno mzdové rozpětí. Práce jsou zařazeny do stupňů na základě hodnocení své náročnosti. Při použití bodovací metody hodnocení práce budou všechny práce ve stupni ve stejném pásmu, které bylo definováno příslušným počtem bodů. Maximum každého rozpětí je zpravidla stanoveno na úrovni o 20 – 50% vyšší než je jeho minimum. Často

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 566

jsou však mzdová rozpětí stanovována procentem od středu rozpětí. Střed rozpětí by měl být považován za sazbu pro plně způsobilého jedince, měl by brát v úvahu tržní sazby a měl by být v souladu s podnikovou politikou.

Ve struktuře může být deset, ale i více stupňů. Velikost struktury je většinou závislá na velikosti organizace a na podobě hierarchie její struktury. Ve strukturách s úzkými pásmy může být interval asi 20% nad minimem v každém rozpětí. V tradičně členěných strukturách může být interval rozpětí přibližně 30 – 50% nad minimem. Interval 50% nad minimum, neboli 20% na každou stranu od středu rozpětí 80 – 120% rozpětí je běžné pro manažerské stupně, přičemž interval se postupně zmenšuje směrem k nižším úrovním.<sup>33</sup>

Výhody tohoto typu jsou zejména ve snadné interpretaci zaměstnancům a pomáhají v komunikaci o mzdové politice v praxi. Jasně vymezují vztahy mezi různými úrovněmi pracovních funkcí. Tato mzdová struktura také umožňuje udržovat vnitřně vyvážené metody odstupňování prací a řízení mzdových relací. Stupně umožňují určitou míru pracovní flexibility kdy jednotliví pracovníci mohou být přesouváni v rámci organizace na práce mírně odlišné náročnosti, aniž by bylo třeba měnit tarifní mzdu. Při použití této struktury existuje možnost lepší kontroly odměňování nových pracovníků, růstu individuálních mezd podle výkonu a zvyšování mezd při povýšení.

Mezi nevýhody patří prosazování zvyšování stupňů protlačením prací do sousedního vyššího stupně, a to v důsledku tlaků zaměstnanců a často i jejich vedoucích. Dále může tato struktura vyvolat určitý stupeň hierarchické strnulosti, která může být v rozporu s plynulostí vývoje některých rolí v organizaci.<sup>34</sup> Stupnice s rozpětím tarifů podněcuje očekávání zaměstnanců, že jim bude přiznán horní tarif. Podle Dvořákové<sup>35</sup> se stává, že řada manažerů ho pod tlakem okolností přizná, např. z obavy, že nespokojený zaměstnanec odejde a není za něho náhrada, i když podřízený nevykazuje vynikající pracovní výkon.

---

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 644

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s.228

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 330

#### 4.4.2 Širokopásmové mzdové struktury

Širokopásmové mzdové struktury jsou tvořeny čtyřmi nebo pěti mzdovými pásmy. Rozpětí pásem se pohybuje v rozmezí 70 % – 100 %. Tato pásma nejsou původně dále členěna a odměňování bylo řízeno mnohem flexibilněji než v konvenční struktuře. Větší pozornost se zde věnovala tržním sazbám. Postupně se do této mzdové struktury zavedly zóny s referenčními body, aby byl splněn požadavek spravedlivé odměny.

K výhodám této struktury patří to, že je pružnější, odměňuje laterální rozvoj a růst schopností, čímž vyhovuje novému stylu organizací. K nevýhodám by se dalo zařadit to, že vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o růst mezd, omezuje prostor pro povýšení, je obtížně srozumitelná a vznikají zde problémy se spravedlivým odměňováním. Tato struktura se dá použít v plochých, na procesech založených, flexibilních organizacích.<sup>36</sup>

#### 4.4.3 Mzdové struktury pro druhy prací

Struktury pro skupinu prací jsou vytvořeny z prací v rámci jedné funkce nebo oboru jako jsou např. IT a finance, marketing, atd., které jsou z hlediska vykonávaných činností a požadovaných znalostí a dovedností podobné, liší se pouze kompetencemi (odpovědností, využívanými dovednostmi a schopnostmi). Tedy struktura pro skupiny prací se skládá ze samostatných stupňovitých mzdových struktur pro každou ze skupin prací, která byla pro tento účel vymezena. Tyto struktury individuálně odrážejí tržní sazby a obsahují řadu tarifních rozpětí, která jsou výrazem jednotlivých úrovní práce uvnitř skupiny prací. V každé skupině je obvykle šest až osm úrovní, přičemž každá skupina může mít jiný počet úrovní.

Samostatné skupiny prací nebo tržní skupiny mohou zahrnovat jen některá zaměstnání v organizaci. Ostatní by měla být pokryta běžnou stupňovitou mzdovou strukturou.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 237

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 651

#### **4.4.4 Mzdové bodové stupnice**

Bodové stupnice se nejčastěji používají ve veřejném sektoru. Skládají se z rostoucích nebo přírůstkových řad placených bodů v rozpětí od nejméně placených prací k těm nejvýše placeným. Jednotlivý přírůstek mzdové bodové stupnice se obvykle pohybuje mezi 2,5% a 3 % a může být v celé stupnici stejný nebo může být na různých úrovních různý, přičemž se někdy s rostoucí úrovní zvyšuje. Navýšení a postup v rámci tarifního stupně je založen na délce zaměstnání, obvykle se poskočí o jedno místo za rok. Výhodou této struktury je, že se snadno řídí a zvýšení platu není založeno pouze na subjektivním úsudku nadřízených. Naopak nevýhodou je, že zde není žádný prostor pro odměňování podle výkonu, a také je zde riziko nekontrolovatelného pohybu směrem vzhůru, což se může projevit na růstu celkových mzdových nákladů.

#### **4.4.5 Individuální bodové sazby**

Bodové sazby se používají např. ve výrobních nebo maloobchodních podnicích nebo tam, kde chtějí mít maximální prostor pro stanovování finančních odměn. Často se používají v malých nebo začínajících firmách. Individuální sazby se nezařazují do stupňů a neexistuje u nich žádný předem daný prostor pro finanční růst, pracovníci však mohou mít nárok na různé druhy pobídek. Nevýhodou těchto individuálních sazeb je, že mohou vést k nespravedlnostem v odměňování.

#### **4.4.6 Stupně jednotlivých prací**

Tyto stupně jednotlivých pracovních funkcí jsou ve skutečnosti bodové individuální sazby s jasně definovanými rozpětími minima a maxima na každou stranu. Na základě této sazby vznikne dostatečný prostor pro zvýšení peněžní odměny na základě výkonu a schopnosti daného pracovníka. Střední rozpětí mohou vycházet z tržní sazby nebo z hodnocení práce. Nejčastěji se uplatňují při ohodnocení nejvyššího managementu. Stupně jednotlivých prací jsou daleko pružnější než konvenční struktury, ale je obtížnější je řídit a mohou vytvářet nerovnosti v odměňování, tedy i určitou nespravedlivost.

#### **4.4.7 Tvorba mzdové struktury**

Mzdová struktura může vzniknout dvěma způsoby. První způsob je ten, že jednotlivá rozpětí tarifních stupňů na sebe navzájem navazují. To znamená, že dosáhne-li zaměstnanec maxima rozpětí pro daný stupeň, může jeho mzda vzrůst pouze v případě přeřazení do vyššího tarifního stupně. Druhý princip tvorby mzdové struktury je takový, že se rozpětí tarifů jednotlivých mzdových stupňů překrývají. V případě sestavení této mzdové struktury může dojít, a dochází, k situaci, že kvalitní zaměstnanec v nižším tarifním stupni je odměňován lépe, než zaměstnanec, který je zařazený do vyššího stupně, avšak jeho výkony nejsou srovnatelné. Ke stanovení rozpětí mzdových tarifů se v praxi nejčastěji používá konstantní bodová rozpětí pro všechny stupně a jim odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu.

Management podniku je při rozhodování o diferenciaci a velikosti mzdových tarifů pod vlivem prostředí. Obrovský význam má rozsah disponibilních mzdových prostředků podniku a konkurenční nabídky srovnatelných podniků na daném trhu práce.

Mzdové tarify se stanovují výpočtem na základě hodnocení prací. Hodnota práce se stanovuje na základě sumárních či analytických metod.

## 4.5 Hodnocení pracovních funkcí

### 4.5.1 Postup hodnocení pracovních funkcí

Hodnocení práce vede k vytvoření pořadí prací podle jejich bodového hodnocení. Cílem hodnocení práce je diferencovat mzdy dle obtížnosti vykonávané práce. Jedná se o stanovení objektivních kritérií, která by umožnila podniku stanovit spravedlivý systém odměňování. Stanovení těchto kritérií lze uplatnit nejen v systému odměňování, ale i v dalších oblastech řízení podniku, kterými jsou například personální plánování a řízení, získávání a udržení zaměstnanců, plánování výroby atd.<sup>38</sup>

Proces hodnocení práce se provádí ve dvou krocích. Při prvním kroku jsou práce analyzovány a následně zpracovány písemnou formou. Analýza práce je proces, při kterém jsou informace shromažďovány, analyzovány a tříděny. Tyto údaje jsou přepracovány do standardizovaných formulářů, čímž je získán podklad pro bodové či slovní charakteristiky hodnocení práce, což je druhý krok v procesu hodnocení práce. Sběr dat může být prostřednictvím řízeného pohovoru, který je podkládán za nejlepší, ale také časově nenáročnější způsob, nebo pomocí strukturovaného dotazníku, na němž pracovník spolu s nadřízeným popisuje svoji práci. Tento způsob používá většina podniků. V dotazníku jsou podle Kleibla<sup>39</sup> uvedeny dotazy týkající se názvu a účelu práce, organizačního začlenění práce, hlavních a vedlejších pracovních úkolů, pracovních postupů, technického vybavení a pracovních podmínek.

### 4.5.2 Metody hodnocení pracovních funkcí

Existuje celá řada metod hodnocení práce. Podle způsobu kvalitativní analýzy dělíme metody hodnocení na sumární a analytické. V metodě sumární je pracovní funkce posuzována jako celek. Velikost práce není tedy oceněna systematickým rozbořením podle jednotlivých požadavků práce, ale je výsledkem souhrnného subjektivního posouzení. Analytické metody se řídí podle určitých kritérií. Kritérii analytických metod jsou

---

<sup>38</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s.67

<sup>39</sup> Tamtéž, s.68



dohodnuté druhy požadavků, kterým jsou přiznány určité váhy důležitosti v hodnotě práce. Mezi analytickými postupy existují rozdíly ve volbě a počtu kritérií hodnocení. Úplně analytické postupy usilují o popis podle co možná největšího počtu měřitelných kritérií, aby hodnota práce byla stanovena, pokud možno, „objektivně“. Naproti tomu analytické postupy podle klíčových kritérií se omezují na hodnocení podle několika podstatných požadavků, které jsou podrobně členěny a měřeny. Provést kvantitativní určení požadavků lze dvěma způsoby. Jednak vytvořením řady, jednak stanovením stupňů. Při vytváření řady jsou práce seříděny podle stupně složitosti do řady, v níž pracovní funkce s nejvyššími požadavky je na prvním místě v pořadí a funkce s nejnižší hodnotou práce je na posledním místě řady. Při stanovení stupňů jsou stanoveny stupně požadavků, do nichž jsou zatříděny práce různého obsahu a stejné či podobné složitosti.<sup>40</sup>

#### **4.5.2.1 Metoda pořadí**

Metoda pořadí je nejjednodušší metodou jak hodnotit práci. Principem je určit místo prací v hierarchii tím, že je zatřídí do pořadí podle představ hodnotitelů o jejich relativním stupni obtížnosti. Podle popisu je každá práce porovnávána se všemi ostatními pracemi, a následně je sestaveno sestupné pořadí prací podle míry jejich složitosti. Tato metoda hodnocení je vhodná především pro malé a střední firmy.

Výhody: nízké nároky na administrativu, jednoduchost a srozumitelnost.

Nevýhody: malá přesnost, nízká průkaznost a možnost subjektivního ocenění pracovních postupů, neexistence exaktní základny pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu, pořadí prací nevypovídá o poměrech jejich mzdových ocenění.<sup>41</sup>

#### **4.5.2.2 Metoda klasifikační neboli katalogová**

Tato metoda je nejobvyklejším sumárním přístupem, která porovnává práce z celkového pohledu se stupnicí rozdělenou do stupňů. Podnik dopředu stanoví určitý počet a charakteristiky stupňů, podle různé míry složitosti prací. Každý stupeň je charakterizován pomocí předem zvolených kritérií hodnocení práce. Definice stupňů bere v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a týkají se takových kritérií, jako jsou úroveň rozhodování, znalosti, používané zařízení, vzdělání a

<sup>40</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s.69

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 69

praxe požadované pro výkon práce. Hodnocení se provádí porovnáním práce s obecnými příklady jednotlivých stupňů, na které navazuje zatřídění do jednoho ze mzdových stupňů.

Za výhodu této metody lze považovat relativní jednoduchost, srozumitelnost a proveditelnost. Pak také možnost dosažení uspokojivých výsledků hodnocení, pokud jsou přesně stanovena kritéria hodnocení a důkladně popsány jednotlivé práce.<sup>42</sup>

Tato metoda podle Armstronga<sup>43</sup> bude nevýhodná pro komplexní, složité práce s charakteristikami, které nebudou jednoznačně odpovídat jednomu stupni a budou tedy přesahovat více stupňů. Jako jiné sumární metody nemůže být použita v případech, kdy jde o určení stejné hodnoty práce a existuje nebezpečí, že popisy se stanou tak všeobecnými, že nebudou dostatečné, zejména při hodnocení hraničních případů, zvláště na vysokých úrovních. Tato metoda je také nepružná a je málo citlivá na změny v povaze a obsahu prací.

#### **4.5.2.3 Metoda vnitřního poměrování (benchmarking)**

Metoda poměrování je to, co lidé často dělají intuitivně, když rozhodují o hodnotě prací. Hodnocení pomocí vnitřního poměrování podle Armstronga v jeho knize „Personální management“ prostě znamená porovnávání sledované práce jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor. Porovnávání se obvykle dělá na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací. Ukazuje se však, že vnitřní poměrování je mnohem přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které ukazují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k dosažení konkrétních výsledků.

Vnitřní porovnávání je jednoduché a rychlé. Může poskytnout přijatelné výsledky, pokud je založeno na porovnávání přesných popisů pracovních míst či prací. Spoléhá však na úsudek, který může být zcela subjektivní a který lze obtížně doložit. Závisí také na identifikaci vhodných modelových či vzorových prací, které jsou správně zařazené a

---

<sup>42</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s.70

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 654

odměňovány, a proto se může také stát, že takové porovnávání může pouze prodloužit existující nespravedlnost.<sup>44</sup>

#### 4.5.2.4 Bodovací metoda

Bodovací metoda je analytická metoda hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí. Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. S použitím numerických stupnic jsou přidělovány body každému z faktorů podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce.

Bodovací metoda je založena na faktorovém schématu, které se skládá z:<sup>45</sup>

- *Výběru faktorů*, které budou použity ve schématu (znalosti a dovednosti a jakékoliv jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce, dále charakteristiky práce, které určují požadavky kladené prací na pracovníka, jako např. duševní úsilí, řešení problémů, originalita, iniciativa, soudnost, jednání s lidmi apod. a v neposlední řadě přínos pracovníka ke konečným výsledkům jako jsou zisk, prodej, kvalita, pravomoci k rozhodování aj.)
- *Hodnotících stupnic faktorů*, které se skládají z definic úrovní, ve kterých se faktor může vyskytovat v jakýchkoliv pracích, které mají být hodnoceny. Práce jsou podle těchto faktorů analyzovány a výsledek této analýzy se porovnává s definicemi úrovně faktoru a tak se stanoví úroveň daného faktoru za práci.
- *Váhy faktorů* rozhodují o relativní důležitosti různých faktorů – tj. jejich váhy pro účely bodování. Většina bodovacích systémů přisuzuje jednotlivým faktorům různé váhy. Vždy se jedná o zásadní rozhodnutí. Faktor, který je nadhodnocen vůči svému skutečnému významu jako jeden z řady faktorů, může způsobit, že hodnocení budou silně zkreslená a naopak.

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 652

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 655

Podle Dvořákové<sup>46</sup> dávají analytici práce této metodě přednost před jinými, protože jde o formalizovaný postup, který je použitelný na velký a různorodý soubor činností, lze ho kdykoliv zopakovat dává spolehlivý podklad pro jemnou diferenciaci mzdových tarifů. Její nevýhodou jsou vysoké náklady (finanční i časové) na vypracování, zavedení a využívání.

## 4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Jsou prostředkem boje o pracovní sílu v rejstříku personálních nástrojů. Organizace se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly.<sup>47</sup>

### 4.6.1 Znaky zaměstnaneckých výhod

Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Cílem je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance. Uspokojují osobní potřeby zaměstnanců, posilují oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci.<sup>48</sup> Zaměstnanecké výhody nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru. Jakmile jsou zaměstnanecké výhody zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči. Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný. Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu včetně zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 28

<sup>47</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 348

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 683

<sup>49</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 349

## 4.6.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod<sup>50</sup>

### *Příspěvek na penzijní připojištění*

To jsou systémy, pole něhož zaměstnavatelé poskytují nějakou finanční částku na penzijní připojištění, pokud si zaměstnanec také sám spoří.

### *Osobní jistoty*

Jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového a nebo životního pojištění.

### *Finanční výpomoc*

Jedná se o půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společnostmi.

### *Osobní péče*

Je to např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy zaměstnance přerušují kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

### *Podnikové automobily a benzín*

Toto je stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.

### *Jiné výhody*

Ostatní výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.

---

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 683

### *Nehmotné výhody*

Jsou to charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnancem.

## **5 Praktická část – analýza mzdového systému**

### **5.1 Strategie společnosti**

Jedním ze strategických cílů společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. je být nejlepší pivovarnickou společností a nejobdivovanějším zaměstnavatelem na trhu v České republice. Management společnosti se snaží zaměstnance motivovat, udržet a rozvíjet, protože si je vědom, že všechno, co dělá, všechny úspěchy přinášejí lidé, a proto si svých zaměstnanců váží a dokáže jejich úsilí ocenit.

### **5.2 Historie pivovaru Plzeňský Prazdroj a.s.**

Vznik pivovarnického řemesla se datuje od roku 1295, kdy bylo založeno město Plzeň. První doložená zmínka o existenci skutečného pivovaru se sladovnou v Plzni je z roku 1307, ale až roku 1839 bylo vydáno rozhodnutí měšťanů o založení Měšťanského pivovaru. Rok trvala výstavba Měšťanského pivovaru, předchůdce dnešního pivovaru. 5. října 1842 byla uvařena první várka piva bavorského typu, tedy podkvasného piva, tzv. světlého ležáku. Jako prvním akciovým pivovarem byl Gambrinus. Teprve na konci 19. století byla vytvořena nová ochranná známka Prazdroj – Urquell a oficiální název pivovaru byl Světovar. V roce 1913 již výstav dosahoval přes milion hektolitřů piva a obchodní zastoupení pivovaru Světovar bylo v 34 zemích. Po druhé světové válce, po znárodnění, kdy stát převzal pivovar do svých rukou, vznikl Národní podnik Plzeňský Prazdroj. Po privatizaci v roce 1992 vznikla akciová společnost Plzeňské pivovary a pivovar prošel mohutnými investicemi, technologickým rozvojem, nárůstem výstavu i exportu. Na plno se rozjel rozvoj obchodní a distribuční sítě spolu s marketingem. V roce 1999 došlo k rozšíření a to fúzi s akciovými společnostmi Pivovar Radegast, a Pivovar Velké Popovice. Plzeňský Prazdroj, a. s. se v tomtéž roce stal součástí South African Breweries plc.

Plzeňský Prazdroj je nyní vedoucí pivovarnickou společností ve střední Evropě. Vykazuje největší výstav v ČR a je největším českým exportérem piva do více než 50 zemí celého

světa. Na českém trhu je Plzeňský Prazdroj se svými značkami **Pilsner Urquell**, **Gambrinus**, **Radegast** a **Velkopopovický Kozel** na prvním místě v objemu prodeje piva. Dalšími produkty pivovaru jsou Master, nealkoholické pivo Birell, Primus, Klasik a perlivý ovocný nápoj Frisco.

Plzeňský Prazdroj, a. s., je členem mezinárodní skupiny SABMiller plc, druhé největší světové pivovarnické společnosti. Vlajkovou loď mezinárodního portfolia skupiny představuje značka Pilsner Urquell.<sup>51</sup>

### 5.3 Charakteristika společnosti

Hlavní předmět podnikání je: pivovarnictví a sladovnictví; velkoobchod s pivem, potravinami a nápoji; specializovaný maloobchod s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji; výroba potravinářských výrobků, provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení – muzeum, výstavy, galerie; hostinská činnost.<sup>52</sup>

Plzeňský Prazdroj, a.s. sídlí v Plzni, další dva výrobní závody a sklady jsou v Nošovicích a Velkých Popovicích. Dostupnost piva pro potřeby zákazníků zajišťuje po celé České republice 13 obchodně distribučních center (ODC).

Celkový počet zaměstnanců je cca 2350.

---

<sup>51</sup> Internetový zdroj: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-spolecnosti>

<sup>52</sup> Internetový zdroj: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>



## 5.4 Strategie a mzdová politika odměňování

Strategie odměňování v Plzeňském Prazdroji a.s. je vypracována jako nedílná součást strategie lidských zdrojů společnosti. Jejím cílem je nejen zajištění podpory všech kroků v oblasti formování a rozvoje pracovní síly společnosti, ale také všech cílů týkajících se zlepšování výkonu společnosti. Tato strategie bere v úvahu firemní kulturu pracovních vztahů a procesy vyjednávání o mzdách s odborovou organizací.

Klíčové strategické záležitosti v odměňování zaměstnanců jsou externí konkurenceschopnost celkového příjmu, spravedlivá interní rovnováha mezi pracovními funkcemi a zvyšování individuální motivace. Celkový příjem se skládá ze základní mzdy, variabilní složky nebo manažerského bonusu, mimořádných odměn a zaměstnaneckých výhod. Jakákoliv peněžní odměna musí navazovat na dosažený výkon. Vysoký výkon na základě přesně definovaných kritérií společně se žádoucím profesním chováním je to, co Plzeňský Prazdroj a.s. od svých zaměstnanců očekává. Společnost se snaží o přenesení rozhodování o mzdách v rámci firemních pravidel na liniové manažery a nedílnou součástí je také zapojení samotných zaměstnanců.

Udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce je jeden z nejdůležitějších a nejdůsledněji prosazovaných cílů společnosti, obzvláště v současné ekonomicky nepříznivé době. Mzdové náklady totiž činí velkou část z celkových nákladů.

Plzeňský Prazdroj, a.s. si v rámci externí konkurenceschopnosti zajišťuje informace o mzdovém trhu pomocí mzdových průzkumů od poradenských firem Hay Group, Hewitt Associates, Mercer Czech a Watson Wyatt. Z těchto průzkumů čerpá informace o úrovni mezd, jejich navyšování, skladbě, dynamice a vývoji trhu, strategii aj. Při analýze trhu dává společnost jednotlivým průzkumům relativní váhu založenou např. na velikosti vzorku trhu a následně si určí výsledný mix dat.

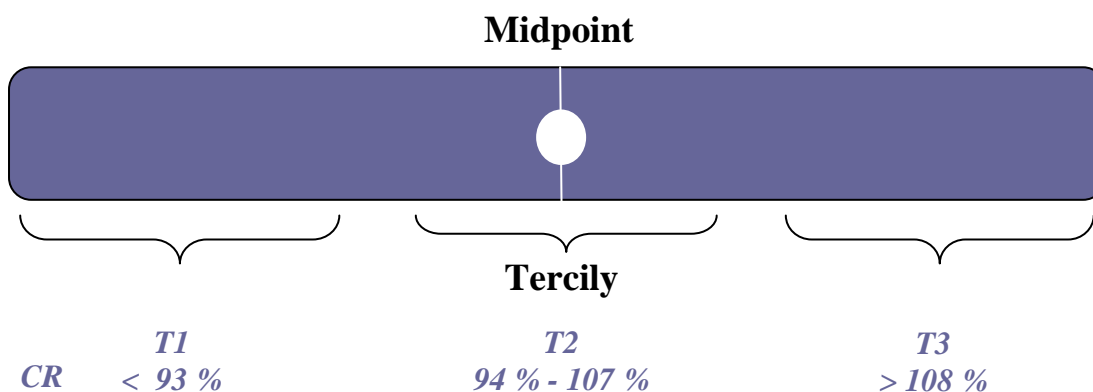
Plzeňský Prazdroj, a.s. je součástí sektoru rychloobrátkového zboží a zároveň se porovnává s firmami se zahraničním vlastníkem.

## 5.4.1 Mzdová struktura

Společnost používá stupňovitou mzdovou strukturu s 21 tarifními stupni pro všechny kategorie zaměstnanců. Plzeňský Prazdroj, a.s. má jedenáct tarifních stupňů pro nemanážerskou kategorii a osm pro manažerskou kategorii. Velikost a rozsah mzdové struktury odpovídá velikosti společnosti a je konkurenceschopná se mzdovým trhem.

Ke každému středu mzdového stupně, který se nazývá midpoint, neboli střed pásma, se přiřazuje cílová mzda. Středů pásem jsou nastaveny konkurenceschopně a odpovídají situaci na trhu. Rozpětí každého mzdového stupně je  $\pm 20\%$ , díky němuž má společnost možnost ocenit míru zvládnutí odpovědností a náročnosti funkce. Zaměstnanec nastoupí na začátku mzdového pásma (Compa - Ratio 85%) a postupuje v průběhu času dále v závislosti na svém výkonu. Pro přehlednější a pohodlnější členění mzdového pásma pro účely výpočtu mzdových nárůstů (např. každoroční úpravy mzdy) nebo při přechodu do jiného stupně, je každý mzdový stupeň rozdělen na třetiny, tzv. tercily s příslušnými Compa-ratio (CR).

Obrázek 2 Tarifní rozpětí stupně



Zdroj: Interní směrnice PP a.s. – vlastní úprava

Plzeňský Prazdroj, a.s. má dvě tarifní stupnice:

- obchodní tarifní stupnice, platná pro zaměstnance obchodně distribučního úseku, kteří mají nižší základní mzdu a vyšší procento variabilní složky mzdy. Tito zaměstnanci se přímo podílí na prodeji produktů.

- standardní tarifní stupnice, platná pro ostatní manažerské a nemanadžerské zaměstnance.

Aktualizace mzdové struktury je každoročně předmětem kolektivního vyjednávání a podepsání Kolektivní smlouvy je závislé na jejím schválení.

## 5.4.2 Základní mzda

Důležitým pojmem v odměňování Plzeňského Prazdroje, a.s. je Compa-ratio (CR). Jedná se o pozici mzdy zaměstnance v tarifním rozpětí, které je procentuálním vyjádřením poměru aktuální mzdy vůči středu mzdového pásma, viz obrázek č.2.

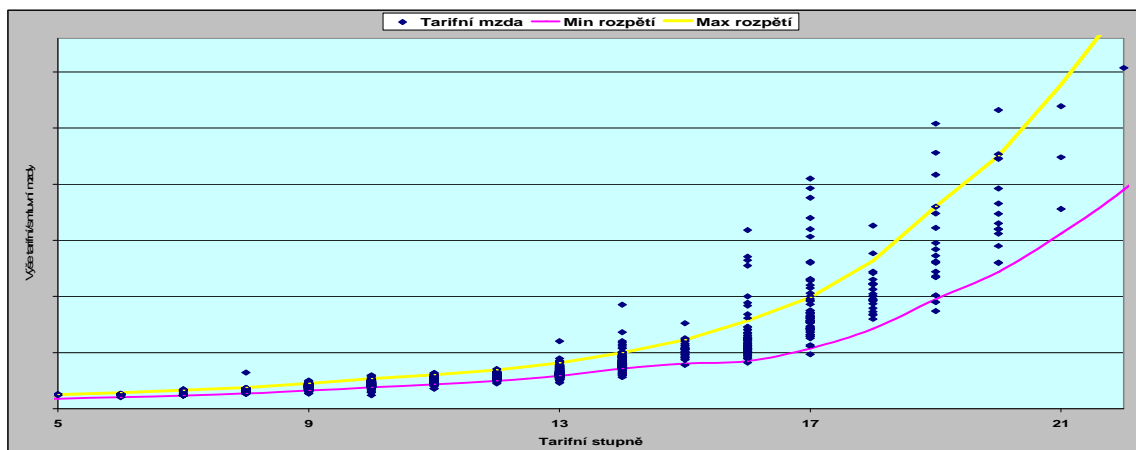
Základní mzda se rozděluje podle pracovních kategorií na *tarifní standardní*, *tarifní obchodní* a *smluvní*. Tarifní mzda standardní je poskytována zaměstnancům, kteří jsou ve mzdové struktuře zařazeni do neobchodních nemanadžerských funkcí. Tarifní mzda obchodní platí pouze pro pracovní pozice: obchodní zástupce, vedoucí obchodních zástupců a telefonní prodejce. Smluvní mzdu mají manažerské pozice ve stupni větším než 14. Manažeři mají uzavřenou manažerskou smlouvu, ostatní jsou odměňováni na základě mzdového výměru.

Tarifní a smluvní mzdu navrhuje vedoucí svému podřízenému podle těchto závazných pravidel odměňování uvedených v Kolektivní smlouvě a ve směrnici o odměňování:

- základní mzda je stanovena v rozpětí příslušného tarifního stupně a v příslušné stupnici, v němž je zařazena funkce, kterou zaměstnanec vykonává;
- v rámci sumy plánovaných mzdových prostředků na celý úsek či oddělení;
- v rámci dodržení sociálního smíru a spravedlnosti v oddělení.

Dodržování pravidel zařazení jednotlivých mezd podle mzdového stupně do rozpětí pásem bylo detailně ověřeno analýzou mezd všech zaměstnanců. Výsledky jsou vyjádřeny pomocí tzv. scategram (graf č. 1).

**Graf 1** Přehled mezd v rozpětích tarifního pásma



Zdroj: Interní data z IS Nugget Plzeňský Prazdroj, a.s. – vlastní úprava

Touto analýzou bylo zjištěno, že 73 zaměstnanců, převážně v manažerských pozicích přesahuje horní hranici tarifu 120% CR (někdy i dvojnásobkem), ve kterém je zařazena jejich funkce a 52 zaměstnanců nedosahuje minimálního rozpětí daného tarifního stupně méně než 80% CR. Ti, kteří nedosahují, jsou buď zaměstnanci, kteří jsou ve zkušební době, nebo jsou absolventi nebo ti, kteří přešli z nižší pozice a teprve se zaučují. V kolektivní smlouvě je ustanovení, že zaměstnanci mohou být maximálně 1 rok pod minimem tarifního stupně. Všichni z 52 zjištěných zaměstnanců toto ustanovení splnili.

### 5.4.3 Úpravy základní mzdy

Každoroční **revize základních mezd** zaměstnanců v tarifních stupních (TS) 1-14 se řídí ustanoveními platných v Kolektivní smlouvě. Obvykle se úprava základní mzdy pro tyto stupně provádí k 1. dubnu daného kalendářního roku. Plzeňský Prazdroj, a.s. může a nemusí, přistoupit k revizi základních mezd manažerských pozic, a to obvykle k 1.červenci daného kalendářního roku. Dosud tato revize proběhla každoročně.

Při ročním navyšování základních mezd se zohledňuje především dlouhodobý výkon zaměstnance a individuální umístění mzdy zaměstnance ve mzdovém pásmu (tercilu). Aby navýšení mezd bylo spravedlivé a transparentní používá Plzeňský Prazdroj, a.s. tzv.

navyšování maticí (tabulka č.1), která rozděluje mezi zaměstnance finanční prostředky na základě výkonu.

**Tabulka 1 Navyšování tabulka při průměrném 5% navýšení**

Tercil / Výkon	Nedosahuje	Dosahuje	Přesahuje
<b>T1</b>	0 – 4 %	6 – 8 %	8 – 10 %
<b>T2</b>	0 – 2 %	<b>4 – 6 %</b>	6 – 8 %
<b>T3</b>	0 %	2 – 4 %	4 – 6 %

*Zdroj: Interní data Plzeňský Prazdroj, a.s. – vlastní úprava*

**Přechod na pozici s vyšším mzdovým stupněm (Promotion)** – standardní povýšení o 1 - 2 tarifní stupně. Nová mzda se musí pohybovat v rozmezí mzdového stupně odpovídajícímu nové pozici. Typické je navýšení tarifní mzdy o 0 – 15% vzhledem k Compa - ratio (pozici v rozpětí základní mzdy). Ve výjimečných případech může být posun o 3 a více tarifních stupňů. V těchto případech se navýšení základní mzdy rozděluje minimálně do 2 a více kroků, přičemž nárůst mzdy nemůže být vyšší než 30%. Minimální doba mezi jednotlivými kroky by měla být 3 – 12 měsíců. U manažerských pozic je minimální doba 6 měsíců.

**Laterální posun (Lateral Move)** mezi pracovními pozicemi se stejnou velikostí - není obvykle spojen se mzdovým navýšením. V případě rozdílné odpovědnosti mezi jednotlivými, stejně ohodnocenými pozicemi, může být základní mzda zaměstnance navýšena o 0 – 5%.

**Přechod na pozici s nižším mzdovým stupněm (Demotion)** - základní mzda zaměstnance může být snížena z důvodu přechodu na jinou nižší pozici nebo po přehodnocení velikosti stávající pozice a ponížení tarifního stupně (TS). Snížení o 1 – 2 tarifní stupně by mělo odpovídat ponížení základní mzdy v rozmezí 0-15%.

**Mimořádné navýšení základní mzdy (Adjustment Increase)** Jedná se o mimořádnou úpravu mzdy např. po zaučení nebo při nízkém umístění v tarifním pásmu a vždy ji schvaluje Komise pro odměňování, složená z generálního ředitele, ředitele lidských zdrojů

a finančního ředitele. Načasování spadá do pololetní revize základních mezd tj duben nebo říjen.

#### 5.4.4 Variabilní složky mzdy, roční manažerské odměny

Variabilní složka mzdy a manažerská odměna jsou vypláceny jako procento ze základní (smluvní) mzdy zaměstnance a rozhoduje o ní nadřízený.

Ke každému mzdovému tarifu a známce hodnocení výkonu (na škále 1, 2, 3) u nemanážerských pozic, je nastaveno procentuální rozpětí variabilní složky mzdy, viz tabulka č. 2. Z historických důvodů má standardní stupnice dvě různá průměrná procenta, v závislosti na tarifním stupni. Nižší pozice v tarifních stupních 4 – 11 mají 9%, tarifní stupně 12 – 14 mají průměrně 12%. Tento rozdíl přetrvává od dob, kdy specialistům v tarifních stupních 12, 13, 14 nebyla proplácena přesčasová práce, ale měli ji paušálně zahrnutou ve vyšším průměrném procentu variabilní složky mzdy. Dnes je přesčasová práce proplácena všem zaměstnancům, průměrné procento prémie však nebylo sjednoceno. Zaměstnanci v obchodní stupnici mají nárok v průměru na 30%. Manažerské pozice mohou dostat v průměru 20%.

**Tabulka 2** Intervaly prémieových sazeb dle hodnocení

Kategorie / Hodnocení	1 Spodní limit plnění	2 Plán	3 Mimořádný výsledek
Nemanážerská kategorie mzdový stupeň 4 - 11	0 – 7%	8 – 10%	11 – 13%
Nemanážerská kategorie mzdový stupeň 12 - 14	0 – 8%	9 – 13%	14 – 16%
Nemanážerská kategorie Obchod	0 – 19%	20 – 32%	33 – 40%
Kategorie / Hodnocení manažerské kategorie	1 - 2 Spodní limit plnění	3 - 4 Plán	5 - 6 Mimořádný výsledek
Manažerská kategorie	10 – 19%	20%	21 – 30%

*Zdroj: Prémiový řád, Plzeňský Prazdroj, a.s. – vlastní úprava*

Pro tarifní stupně 4 – 14 je variabilní složka mzdy vyplácena v periodách měsíčních, čtvrtletních a pololetních. Manažerům jsou vypláceny odměny jedenkrát za rok. Výpočet manažerské odměny a variabilní složky mzdy vychází ze součtu měsíčních smluvních nebo tarifních mezd za hodnocené období a ta se vynásobí součtem procent za splnění individuálních cílů a cílů zaměstnavatele (v případě manažerů).

#### **5.4.5 Hodnocení zaměstnanců**

Plán a politika odměňování v Plzeňském Prazdroji a.s. koresponduje s krátkodobými a střednědobými cíli společnosti. Systém hodnocení je nastaven tak, aby sledoval plnění těchto finančních a strategických cílů. Konkrétní pravidla systému hodnocení zaměstnanců jsou uvedena v Prémiovém řádu společnosti a vychází ze tří základních kroků: stanovení cílů – jejich vyhodnocení – výplata prémie/manažerské odměny.

Na začátku prémiového období si zaměstnanec se svým nadřízeným nastaví individuální cíle, které jsou ve výsledku navázány na plnění strategie celé společnosti. Cíle jsou vždy jednoznačně definovány, jsou srozumitelné, měřitelné, reálné, časově ohraničené a ambiciózní.

Proces vyplácení variabilní složky mzdy pro nemanagery je závislý na plnění krátkodobých individuálních cílů. Nadřízený má možnost přidělit procento variabilní složky mzdy v rámci pevného intervalu a při svém rozhodování musí vždy vycházet z úrovně splnění cílů. K výkonu zaměstnance se mohou zohlednit další kritéria, jako např. spolehlivost odváděné práce, flexibilita nasazení, efektivní využití doby, spolupráci s ostatními, samostatnost při řešení problémů apod.

Manažerská roční odměna je založena na hodnocení plnění ročních dvou až tří cílů a skládá se z výsledného procentuálního podílu ekonomického výkonu společnosti (55%) a individuálního výkonu jednotlivce (45%).

Vedoucí pracovník na základě vyhodnocených cílů stanoví výslednou známku (škála 1, 2, 3) a procentní výši prémie v rámci daného intervalu známky, viz tabulka č. 2.

## 5.4.6 Ostatní složky celkového příjmu

**Odměna za dosažené hospodářské výsledky** náleží zaměstnancům v nemanážerské kategorii. Výše odměny je závislá na míře splnění stanovených cílů společnosti. Odměna má tři úrovně splnění cílů, viz tabulka 3.

Tabulka 3 Odměna za hospodářské výsledky

Výplata / Úroveň splnění	Dolní úroveň splnění daných cílů	Splnění stanovených cílů	Horní úroveň – překročení hranice
Výplata odměny	15 %	30 %	40 %

Zdroj: Kolektivní smlouva 2010 - 2011 Plzeňský Prazdroj, a.s – vlastní úprava.

**Mimořádná odměna** se vyplácí za mimořádné úsilí zaměstnance. Mimořádná úsilí jsou důležité aktivity nebo jejich výstupy, které byly zaměstnancem vynaloženy nad rámec plnění běžných úkolů plynoucích ze sjednané pracovní náplně a nad rámec úkolů, za které je sjednaná již jiná forma peněžní odměny, (např. manažerské bonusy nebo prémie). Obvykle se jedná o řešení nepředvídatelných situací (havárie) nebo spontánní návrhy zlepšení výrobních nebo jiných procesů se zvlášť výrazným dopadem pro společnost. Odměna se vyplácí peněžní i nepeněžní formou.

V procesu mimořádných odměn společnost nemyslí jen na peněžní formy, ale také jsou využívány veřejné slovní pochvaly nebo písemná ocenění zaměstnance za vynikající přínos, např. na společném pracovním setkání nebo při jiných společných příležitostech oddělení. Pochvaly se udělují za dosažení mimořádného stupně výsledků a jsou velmi silným stimulem k výkonnosti.

## 5.4.7 Zaměstnanecké výhody

Portfolio firemních zaměstnaneckých výhod je ve společnosti každý rok přehodnocováno a projednáváno s odbory při kolektivním vyjednávání.



Na období od 1.4. 2010 do 31.3. 2011 jsou v Kolektivní smlouvě nabízené tyto benefity:

*Dovolená 5 dnů* nad zákonné minimum pro všechny zaměstnance.

*Příplatky nad zákonný limit* – příplatky za přesčas, za odpolední práci, za práci konanou v noci, práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

*Vouchery v hodnotě Kč 4 700,-*. Společnost poskytuje ročně tyto poukazy na sportovní využití, relaxaci, či kulturní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

*Závodní stravování* - společnost poskytuje příspěvek na každé jídlo v podnikových jídelnách nebo příspěvek v podobě stravenek.

*Péče o zdraví zaměstnanců* - společnost poskytuje peněžní poukázky účelově vázané na péči o zdraví částkou ve výši Kč 2 500,- ročně.

*Zaměstnanecké kluby* – společnost zřídila zaměstnanecké kluby, pro neformální setkávání zaměstnanců. Kluby jsou provozovány v areálech pivovarů Prazdroj, Nošovice a Velké Popovice. Veškeré náklady spojené s provozem těchto klubů hradí zaměstnavatel.

*Zaměstnanecké pivo* – zaměstnanec za určitých podmínek má nárok na šekovou knížku „Zaměstnanecké pivo“ v hodnotě Kč 2 500,-. Prostřednictvím šeku může zaměstnanec nakoupit pouze výrobky z portfolia společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

*Kurzy a další vzdělávání* - pro potřeby zaměstnanců ve všech kategoriích v rámci pracovní činnosti. U vyšších pracovních pozicích jsou kurzy zaměřené na manažerské dovednosti a cizí jazyky, u nižších převažují odborné kurzy.

*Příspěvek na penzijní připojištění* – zaměstnavatel přispívá v poměru 1:1 proti platbě zaměstnance, maximálně do výše Kč 500,- měsíčně nebo 3% měsíčního vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení.

*Služební automobily* – jsou poskytovány i k soukromému užití. Automobily jsou poskytovány na základě požadavků pracovní funkce (např. obchodní zástupce) a také jako statusová pro všechny manažerské zaměstnance od mzdového stupně 15. Cena automobilu závisí na postavení manažera v hierarchii společnosti.

*Mobilní telefony* – jsou poskytovány dle požadavků funkce pro manažerské, vedoucí a odborné pozice. Společnost hradí za své zaměstnance veškeré hovory.

*Odměna při odchodu do důchodu* – při odchodu do důchodu náleží zaměstnanci odměna za podmínky být v pracovním poměru v Plzeňském Prazdroji a.s. minimálně 5 let. O konečné výši rozhoduje příslušný nadřízený podle dosahovaných výsledků.

*Náborová odměna* - zaměstnanci, kteří nastoupí do pracovního poměru na dobu neurčitou, na pracovní místa zařazená v tarifních stupních 4 – 14, mají nárok na náborovou odměnu ve výši Kč 2 000,- pokud jejich pracovní poměr trvá nepřetržitě více než 6 kalendářních měsíců a Kč 4 000,- pokud jejich pracovní poměr trvá nepřetržitě více než 12 kalendářních měsíců. V případě, že zaměstnanec nesplní podmínku trvání pracovního poměru v délce více než 6, respektive 12 měsíců z důvodu ukončení pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, nárok na náborovou odměnu vzniká zaměstnanci, jako by splnil podmínku trvání pracovního poměru déle než 12 kalendářních měsíců, tj. Kč 6 000,-.

*Odměna za doporučení nového zaměstnance* ve výši Kč 6 500,- – na tuto odměnu má nárok zaměstnanec, který doporučil vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici, a tento kandidát bude přijat do pracovního poměru a setrvá v něm i po skončení sjednané zkušební doby.

## 5.5 Hodnocení pracovních funkcí společnosti

V celé společnosti je v současné době 444 pracovní funkce, které jsou soustředěny v tzv. sborníku funkcí. U každé funkce je informace o mzdovém tarifu, o velikosti funkce vyjádřené pomocí Hay bodů, v jakém úseku se nachází, kolik zaměstnanců tuto funkci má, KZAM aj, viz tabulka č. 4. Ke každé funkci náleží její popis. Pro popis funkce má Plzeňský Prazdroj, a.s. danou šablonu, ve které je detailně popsáno 6 důležitých částí, které jsou následně bodově ohodnoceny a součet těchto bodů určí velikost dané funkce. Ke každé velikosti dané funkce je přiřazen mzdový stupeň.

Plzeňský Prazdroj, a.s. používá k hodnocení pracovních funkcí Hay metodologii. Jedná se o analytickou bodovací metodu, která umožňuje vytvoření hierarchie pozic na základě jejich hodnoty, definuje relativní hodnotu pracovní pozice napříč celé společností a i vůči externímu tržnímu prostředí (mzdové průzkumy).

Hay metodologie hodnotí tři oblasti:

- Znalosti a dovednosti – souhrn všech znalostí, dovedností a zkušeností potřebných pro výkon dané funkce na požadované úrovni.
- Řešení problémů – samostatné myšlení požadované funkce k analyzování, hodnocení, vytváření řešení a odvozování závěrů – kreativita.
- Odpovědnosti – rozsah, v němž pracovní funkce musí a může ovlivňovat aktivity a konečné důsledky činností.

**Tabulka 4 Ukázka - Sborník funkcí Plzeňského Prazdroje**

Číslo funkce	KZAM - R	Kategorie	Název funkce	Position Name	HAY Grade	Zrušená funkce	Popis funkce	HAY body	Zaměstnanci	Vacant + Seasonal	Rozložení podle úseků
2034	12336	42	Manažer plánování obalů	Container Planning Manager	16		JD	406	1	0	SCH(1)
2037	12227	42	Sládek/specialista kvality –senior	Brewmaster/QA specialist senior	17		JD	417	1	0	PROD TS(1)
377	12359	41	Vedoucí vnitřní logistiky závodu	Head of Internal logistics dpt.	13		JD	275	0	1	PROD RN(1)
487	31165	41	Laborant-vzorkař/libero	Laboratory-sample taker/libero	9		JD	120	2	0	PROD PU(2)
505	34339	41	Ekonom skladového hospodářství	Warehouse management specialist	12		JD	220	1	0	S&D(1)
512	42118	41	Pokladník	Cashier	9		JD	128	1	0	S&D(1)
516	34338	41	Referent plánování a kontrolingu	Planning and management accounting clerk	12		JD	220	0	0	FIN(1)
517	24119	41	Samostatný odborný referent pro řízení rizik	Risk management specialist	14		JD	291	1	1	PROD TS(2)
518	21399	41	Specialista dodávky IT služeb	Service Delivery Specialist	14	ano	JD	301	0	0	FIN(1)
707	24341	41	Kurátor, muzeolog	Museum custodian	12		JD	227	1	0	MKT(1)
915	72223	12	Provozní zámečnick	Process Fitter	10		JD	128	37	0	PROD PU, RN
916	83341	12	Rampař	Ramp manipulator	9		JD	123	29	1	PROD PU, RN
801	82782	11	Obsluha výrobních zařízení	Operator - manufacturing equipment	7		JD	91	10	0	PROD PU, RN
802	81718	11	Operátor stáčecí linky	Operator - packaging line	7		JD	91	0	2	PROD PU, RN
2034	12336	42	Manažer plánování obalů	Container Planning Manager	16		JD	406	1	0	SCH(1)
2037	12227	42	Sládek/specialista kvality –senior	Brewmaster/QA specialist senior	17		JD	417	1	0	PROD TS(1)
204	12319	42	Manažer daňového oddělení	Tax manager	18		JD	611	0	0	FIN(1)
2041	12227	42	Manažer facility a rizik	Risk and Facility Manager	17		JD	410	1	0	PROD TS(1)
2042	12227	42	Specialista rizik a ochrany životního prostředí	Risk and Environment Protection Specialist	16		JD	383	1	0	PROD TS(1)
2046	12227	42	Vrchní sládek	Head brewmaster	19		JD	702	1	0	PROD TS(1)

Zdroj: Interní dokument Plzeňský Prazdroj a.s.

## **6 Dotazníkové šetření mzdového systému**

Pro získání skutečných názorů zaměstnanců na systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané společnosti, je vhodné uskutečnit dotazníkové šetření, při kterém je velmi důležité zachovat anonymitu dotazovaného z důvodu co nejobektivnějších odpovědí.

Dotazník byl sestaven ze čtyř částí: Identifikační otázky, Odměňování, Zaměstnanecké výhody, Obecné otázky, viz příloha 2. Cílem dotazníkového průzkumu bylo odhalit skutečné vnímání odměňování jako spravedlivého a transparentního systému, který je jasně a dostatečně komunikován pro všechny zaměstnance a dále zda stávající zaměstnanecké výhody jsou smysluplné a konkurenceschopné.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno pomocí firemního e-mailu 2 000 zaměstnanců a pomocí interní pošty 100 zaměstnanců. Tento počet odpovídá cca 90% pracovníkům Plzeňského Prazdroje, a.s. Na vyplnění dotazníku (viz. příloha 1) bylo zaměstnancům ponecháno 5 pracovních dnů. Dotazník vyplnilo a v dané době vrátilo 451 zaměstnanců, návratnost tedy byla 18 %. Pro neúplnost a zmatečné výpovědi muselo být vyřazeno 33 dotazníků. Celkový zkoumaný vzorek je 418 zaměstnanců. Dotazník byl vyhodnocen pomocí kontingenčních tabulek s absolutními a relativními četnostmi a vyjádřen pomocí grafů a tabulek.

### **6.1 První část dotazníku- Identifikační otázky**

První část dotazníku se zaměřila na identifikační údaje o respondentech jako je pracovní kategorie, věk a délka zaměstnání.

Z grafu č. 2 je patrné, že se průzkumu zúčastnilo nejvíce respondentů ve věkové kategorii 18 až 30 let na pozicích v administrativě (26%). Téměř polovina zaměstnanců ve všech kategoriích, kteří se průzkumu zúčastnili (47%) jsou mladí a perspektivní. Je potřeba brát v úvahu jejich prvotní představy a ideály při nástupu do práce. Jsou ovlivněni prvním dojmem z pracovního prostředí, vybavením pracoviště a přístupem jejich nadřízených manažerů. Samotná motivace a vnější stimulace jsou potřebné

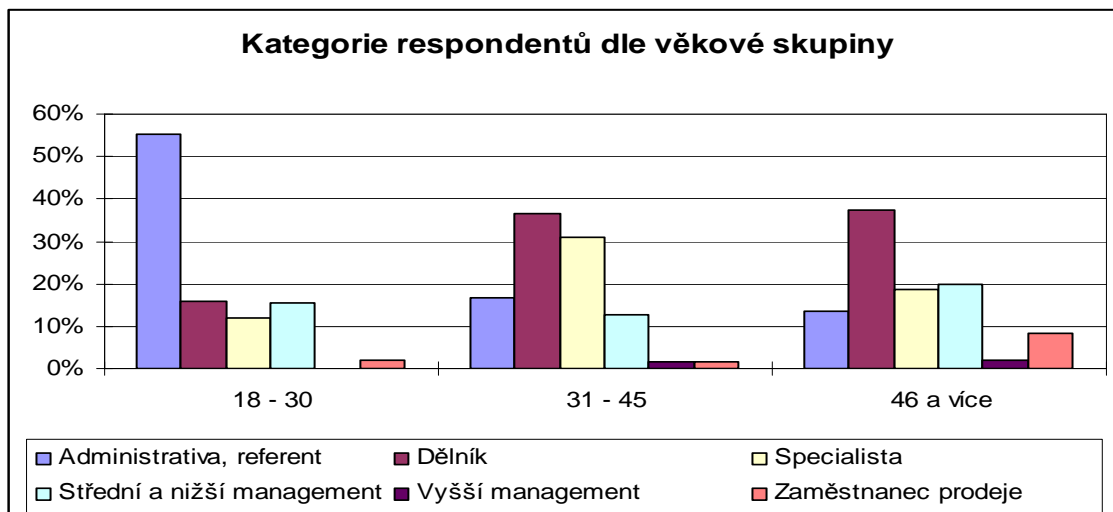
vhodným způsobem dotvářet a samozřejmě udržovat. Pro udržení motivace mladého kolektivu jsou důležité první dva roky, kdy se zaměstnanci seznamují s firemní kulturou, způsobem práce a samotným kolektivem.

Další významnou skupinu tvoří respondenti v kategorii dělník, ve věkovém rozmezí 31 až 45 let (11 %). Tady se jedná již o zkušené a kvalifikované zaměstnance, kteří vědí, co je pro ně podstatné a kterým věcem přikládají velkou váhu.

Nejméně odpovědí, 3%, přišlo z řad zaměstnanců prodeje (v PPAS je jich celkem 13%). Lze se jen domnívat, že jsou tito zaměstnanci přesyceni vyplňováním dotazníků, neboť v poměrně krátké době se zúčastnili dvou průzkumů.

Pětina odpovědí přišla od zaměstnanců - specialistů. Většina spadá do věkového rozpětí 31 – 45 let. 16% dotazníků bylo od středního a nižšího managementu. Obě skupiny jsou lidé zkušení, budují kariéru, jsou motivovaní svoji prací a peněžním příjmem. O dění ve společnosti mají zájem, viz graf č. 3.

**Graf 2 Kategorie respondentů dle věkové skupiny**

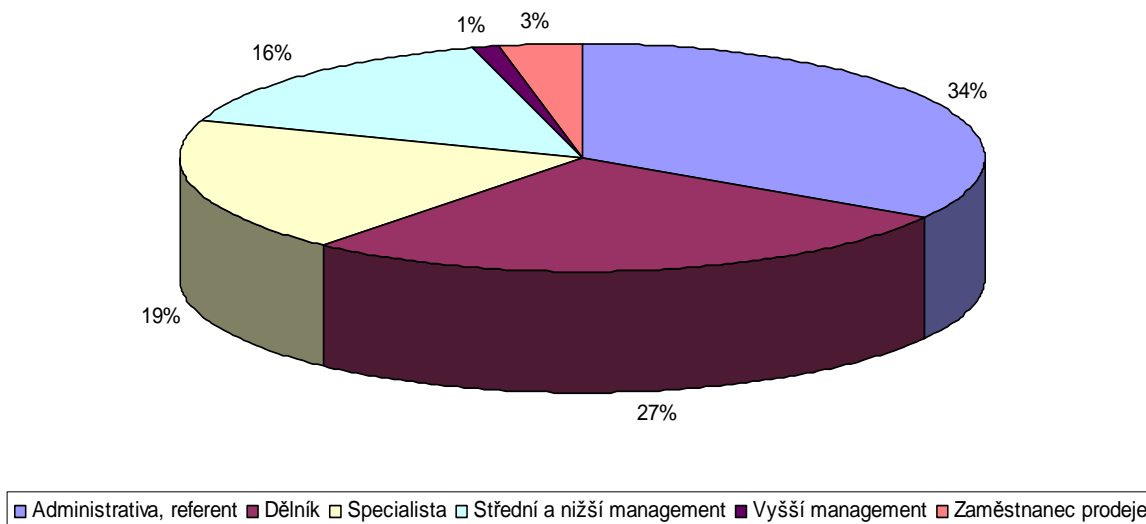


Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Téměř 50% dotázaných uvedlo, že jsou ve společnosti více než 6 let. Toto je velmi dobrý ukazatel spokojenosti se zaměstnavatelem. Ukazatelé průměrné délky zaměstnání (11,2 let) a míry fluktuace (dlouhodobě nepřesahuje 6%) to jen dokazují.

**Graf 3 Počet respondentů v dané kategorii**

Počet respondentů v dané kategorii



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

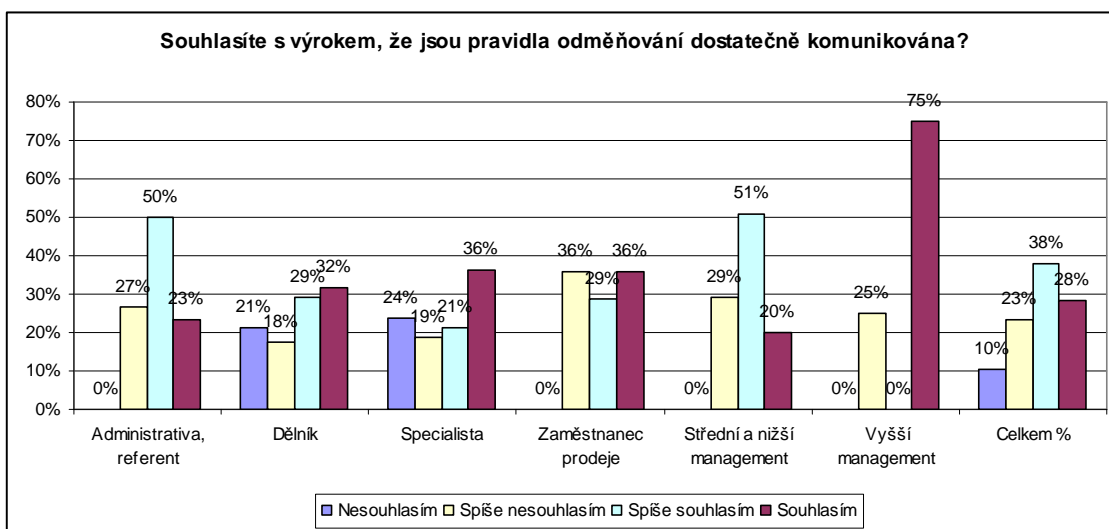
## 6.2 Druhá část dotazníku – Odměňování

Druhá část dotazníku je zaměřená na odměňování. Sedm uzavřených otázek bylo na podchycení vnímání nastavení mzdového systému. Respondenti vyjadřovali své názory pomocí čtyřstupňové Likertovy stupnice (škála nesouhlasím – spíše souhlasím – spíše souhlasím – souhlasím), která je nejpoužívanější a nejspolehlivější technika měření postojů. Výsledky byly zpracovány pomocí kontingenčních tabulek a grafů.

Otázka č. 5 *Souhlasíte s výrokem, že jsou pravidla odměňování dostatečně komunikována?*

Otázka byla v celkovém počtu spíše odsouhlasena 66%, viz graf č. 4. Pouze 10% uvedlo, že nikoliv, čtvrtina z nich jsou zaměstnanci v kategorii specialista. Na dělnických pozicích pětina zaměstnanců uvedla, že nejsou dostatečně komunikována. Tento trend může být z důvodu dosud nepochopení nově zavedeného systému prémiování.

**Graf 4** Souhlasíte s výrokem, že jsou pravidla odměňování dostatečně komunikována?

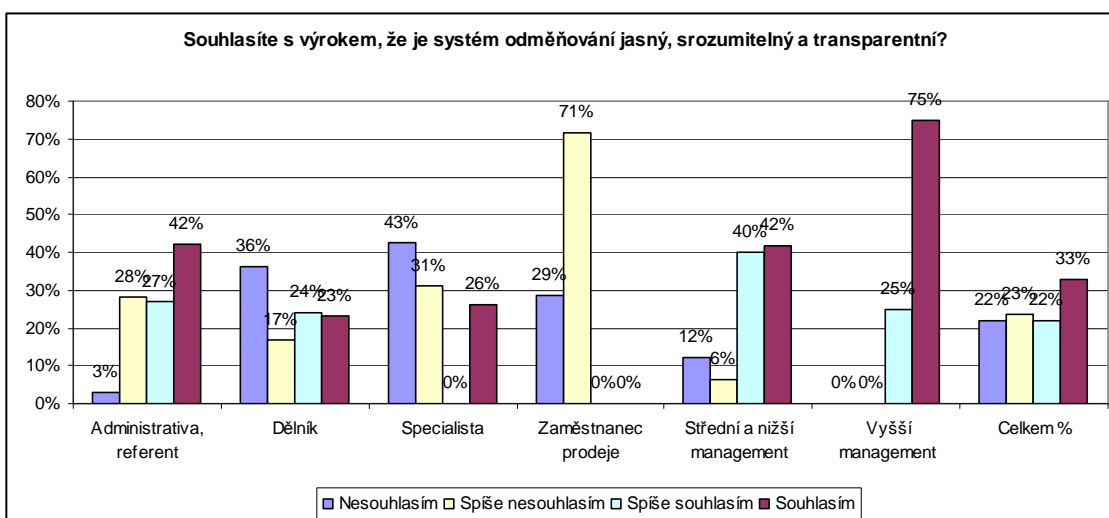


Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Otázka č. 6 *Souhlasíte s výrokem, že je systém odměňování jasný, srozumitelný a transparentní?*

V odpovědích nepřevažuje žádný výrazný postoj, viz graf č. 5. Polovina dotázaných souhlasí s výrokem a druhá polovina ne. Toto ukazuje, že i když je mzdový systém komunikován, není komunikace vždy jasná a pravidla prezentována srozumitelně.

**Graf 5** Souhlasíte s výrokem, že je systém odměňování jasný, srozumitelný a transparentní?



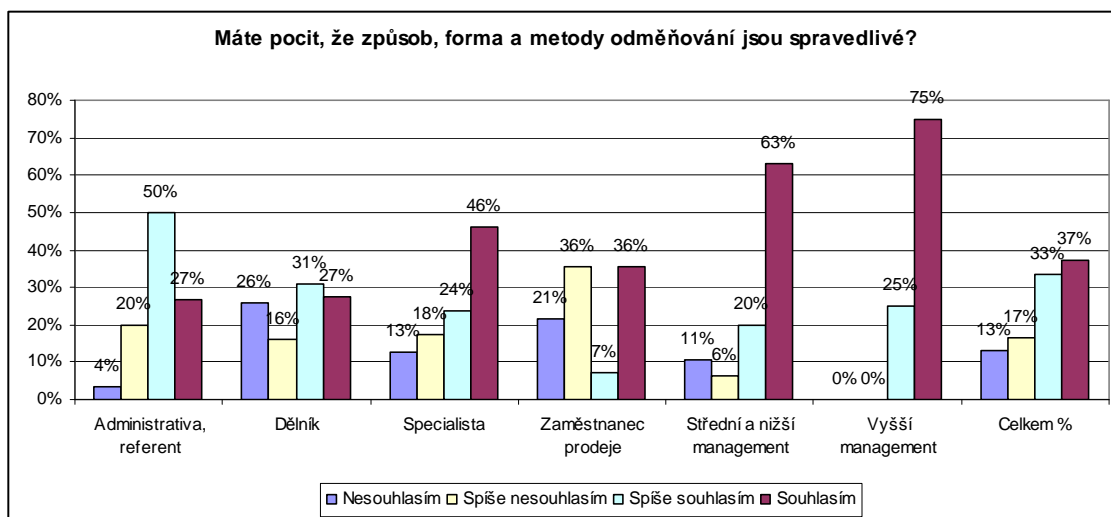
Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava



Otázka č. 7 *Máte pocit, že způsob, forma a metody odměňování jsou spravedlivé?*

Respondenti se přiklonili z 70% ke kladné straně škály (souhlasím či spíše souhlasím), viz graf č. 6. Nejvíce je to patrné v kategoriích specialista a střední a nižší management. Největší nespravedlnost cítí pracovníci na dělnických místech. Jejich pocit může vyplývat z procesu prémiování, kdy každý měsíc dochází k vyhodnocení cílů během hodnotících pohovorů. Velmi záleží na nadřazeném, jak komunikace prémie probíhá.

**Graf 6** Máte pocit, že způsob, forma a metody odměňování jsou spravedlivé?

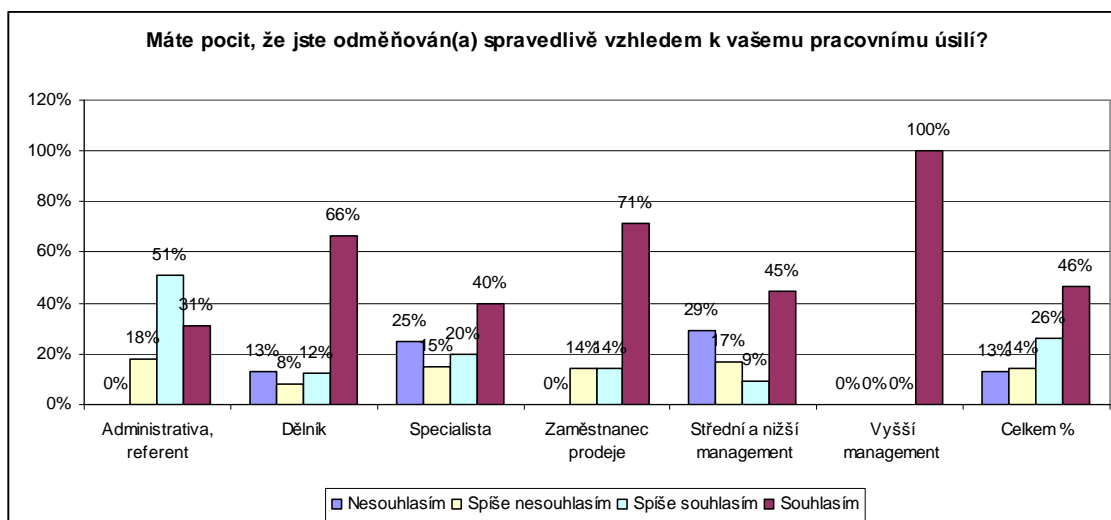


Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Otázka č. 8 *Máte pocit, že jste odměňován(a) spravedlivě vzhledem k vašemu pracovnímu úsilí?*

Necelá polovina respondentů tento pocit má, viz graf č. 7. Překvapivě třetina pracovníků z pozic středního a nižšího managementu s tímto výrokem nesouhlasí. V žádném průzkumu spokojenosti nevyjádří zaměstnanci spokojenost se svojí mzdou, což je naprosto přirozené lidské povaze. Bylo by to jako přiznat, že za vyplacenou mzdu odvádí méně kvalitní práce.

**Graf 7 Máte pocit, že jste odměňován(a) spravedlivě vzhledem k vašemu pracovnímu úsilí?**



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Otázka č. 9 *Jste odměněni při vykonání mimořádného úsilí nad rámec svého běžného výkonu?*

60% dotázaných odpovědělo, že nikoliv, viz tabulka č. 5. Je to dáno nejasnými pravidly uvedenými v Memorandu o mimořádných odměnách. Je dost obtížné říci, co je považováno za mimořádné úsilí a co ne.

**Tabulka 5 Jste odměněni při vykonání mimořádného úsilí nad rámec svého běžného výkonu?**

<i>Při vykonání mimořádného úsilí nad rámec svého běžného pracovního výkonu, jste za něj odměněni?</i>	<i>Admin., referent</i>	<i>Dělník</i>	<i>Specialista</i>	<i>Zaměst. prodeje</i>	<i>Střední a nižší manag.</i>	<i>Vyšší manag.</i>	<i>Celkem</i>
<b>NE</b>	<b>75%</b>	<b>29%</b>	<b>64%</b>		<b>89%</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>
<b>ANO</b>	<b>25%</b>	<b>71%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>		<b>40%</b>

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Otázka č. 10 *Jste spokojeni se způsobem oceňování mimořádného výkonu?*

Necelých 70% uvedlo ano, viz tabulka č. 6. Zaměstnanci na pozicích dělník a v prodeji jsou mimořádně odměňováni vícekrát nežli ostatní. Otázkou je, zda tento trend není

také díky vedoucím, kteří nerozpoznají mimořádný výkon nebo naopak, zda nepovažují běžné vykonání za něco nadstandardního.

**Tabulka 6** Jste spokojeni se způsobem oceňování mimořádného výkonu?

Jste spokojeni se způsobem oceňování mimořádného výkonu?	Admin., referent	Dělník	Specialista	Zaměst. prodeje	Střední a nižší manag.	Vyšší manag.	Celkem
NE	26%		63%		57%	100%	31%
ANO	74%	100%	38%	100%	43%		69%

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

Otázka č. 11 *Je výše vašeho stávajícího celkového příjmu pro vás důvodem ke změně zaměstnavatele?*

S potěšením bylo zjištěno, že 91% pracovníků PPAS by nezměnilo zaměstnavatele. Tedy jinými slovy je většina respondentů spokojena s výší příjmu, viz tabulka č. 7. Odpovědi na tuto otázku jen dokazují spokojenost se mzdou, viz otázka č. 8.

**Tabulka 7** Je výše vašeho stávajícího celk. příjmu pro vás důvodem ke změně zaměstnavatele?

Je výše vašeho stávajícího celkového příjmu pro vás důvodem ke změně zaměstnavatele?	Admin., referent	Dělník	Specialista	Zaměst. prodeje	Střední a nižší manag.	Vyšší manag.	Celkem
NE	85%	100%	86%	100%	92%	100%	91%
ANO	15%		14%		8%		9%

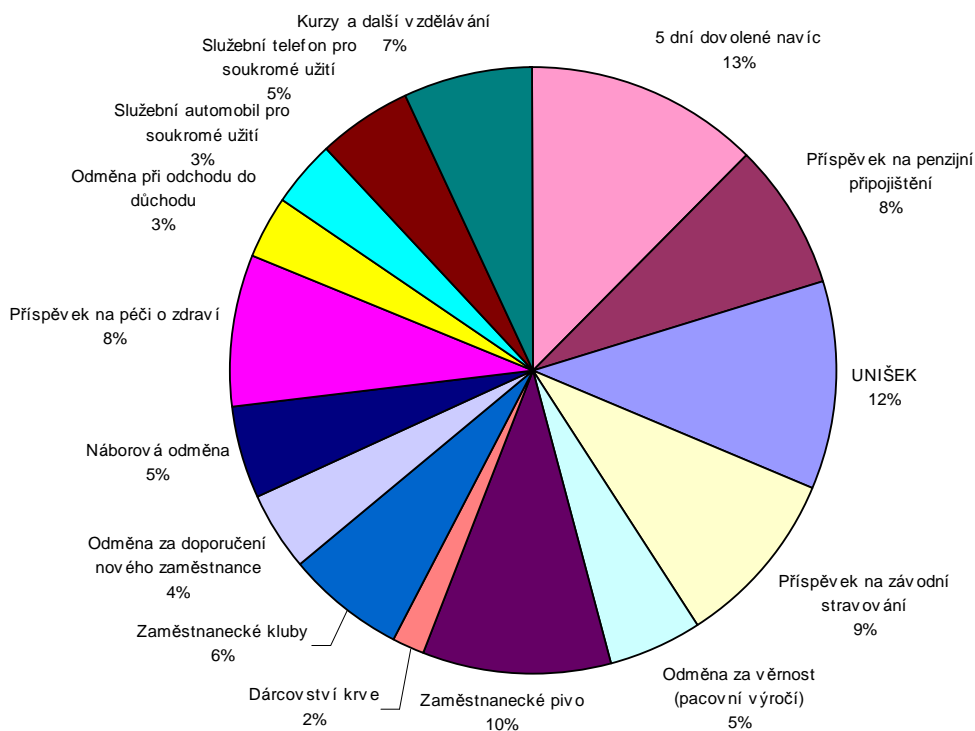
Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

### 6.3 Třetí část dotazníků - Benefity

Tato část dotazníku byla zaměřena na významnost zaměstnaneckých výhod, jejich preferenci a spokojenost s nimi. Celkové výsledky u 418 dotázaných ukazují, že největší preferenci dosáhl benefit 5 dní dovolené navíc, dále Unišeky a na třetím místě to je zaměstnanecké pivo, viz graf č. 8. Velkou atraktivitu přikládají dotázaní možnosti závodního stravování a zaměstnaneckého piva. Nejméně atraktivní je odměna za dárcovství krve, ale to je dáno tím, že pouze malé procento zaměstnanců dává krev. Méně atraktivní se zdá být odměna za doporučení nového zaměstnance, která měla

význam v době růstu ekonomiky, kdy docházelo k nedostatku zaměstnanců na pracovním trhu, ale nyní tato odměna ztrácí význam.

**Graf 8 Preference zaměstnaneckých výhod**



*Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava*

Týden dovolené navíc se vyskytl u všech kategorií v různém pořadí na prvních třech místech. Čím nižší pozice, tím se týden dovolené přibližoval k prvnímu místu.

Priorita managementu (4% respondentů) je služební auto pro soukromé účely, dovolená navíc a na třetím místě se objevuje možnost dalšího vzdělávání a odborných kurzů, viz příloha 1 tabulka č. 5 a 6. Na dalších místech jsou příspěvek na péči o zdraví, služební telefon pro soukromé využití a zaměstnanecké pivo a příspěvek na penzijní připojištění. Nejmenší důležitost byla dána v této kategorii odměně při odchodu do důchodu, dárcovství krve, odměně za doporučení nového zaměstnance a náborové odměně.

Největší prioritou pro zaměstnance prodeje je jednoznačně týden dovolené navíc a užití služebních vozů a telefonů pro soukromé účely, viz příloha 1 tabulka č. 4. Nejmenší preferenci dali tito zaměstnanci příspěvku na stravování, neboť jim stravenky nenahradí chybějící závodní jídelnu. Unišekům přikládají čtvrtou největší důležitost. Překvapivě se na šestém místě vyskytla náborová odměna a dále odměna za věrnost. Tyto ukazatele jen potvrzují velkou loajalitu zaměstnanců k produktům a ke společnosti PPAS.

U respondentů administrativy se ukázalo, že nejvíce preferují Unišecky a hned v závěsu je týden dovolené navíc, viz příloha 1 tabulka č. 2. Na třetím místě se neočekávaně objevil příspěvek na penzijní připojištění. Je to dáno možná nižšími příjmy v této kategorii, a proto jakékoliv finanční přispění je výhodné. Atraktivními benefity jsou dále příspěvek na péči o zdraví, závodní stravování a zaměstnanecké pivo. Nejmenší atraktivitu přikládají dárcovství krve a odměně za doporučení nového zaměstnance.

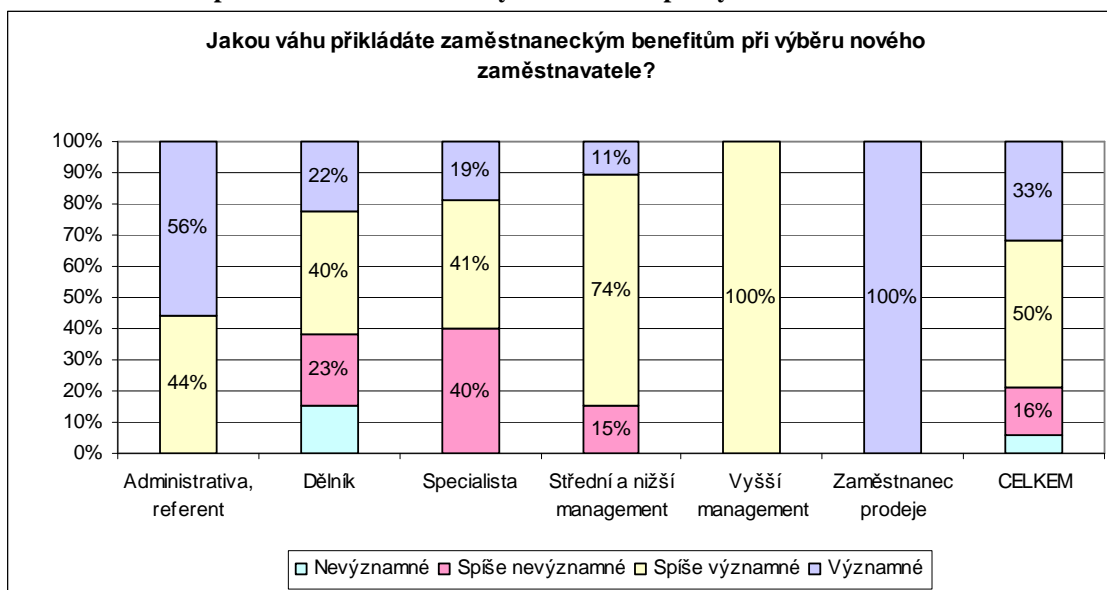
Specialisté přikládají největší váhu možnostem dalšího vzdělávání. Při bližší analýze dali tuto váhu zaměstnanci ve věku 18 – 30 let a pak ve věku 46 a více. O druhé místo se dělí Unišek a týden dovolené navíc. Nejmenší atraktivitu přikládají dárcovství krve, náborové odměně a odměně do důchodu. Většina respondentů v této kategorii jsou lidé ve středním věku, kteří dosud neuvažují, co bude v budoucnu, až půjdou do důchodu.

Kategorie dělník považuje za nejvíce atraktivní týden dovolené navíc, Unišecky, příspěvky na závodní stravování a zaměstnanecké pivo viz příloha 1 tabulka č. 1. Na pátém místě se objevily zaměstnanecké kluby, do kterých tito zaměstnanci rádi chodí na neformální setkávání s kolegy. Na dalších místech jsou příspěvek na péči o zdraví, odměna za věrnost a doporučení nového zaměstnance. Nejmenší důležitost přikládají benefitu dárcovství krve a dalšímu vzdělávání.

*Otázka č. 12 Jakou váhu přikládáte zaměstnaneckým benefitům při výběru nového zaměstnavatele?*

Odovědi ukázaly, že 83% respondentů sleduje portfolio zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnavatele. Výjimkou je skupina specialistů, kde 40% respondentů nepovažuje benefity za významnou část při rozhodování o zaměstnavateli, viz graf č. 9. Je to dáno mladým věkem respondentů v téhle skupině. Tito lidé, si zatím neuvědomují výhody vyplývající z nabídky.

**Graf 9** Jakou váhu přikládáte zaměstnaneckým benefitům při výběru nového zaměstnavatele?



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava

## 6.4 Čtvrtá část dotazníku – Obecné otázky

Poslední část dotazníku bylo zjišťování *Co dotázané nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?* Respondenti vybírali z devíti možností pouze tři, které vyjadřovaly jejich hlavní zájem pracovat v Plzeňském Prazdroji a.s.

Na výběr bylo:

- a) pracovní náplň
- b) finanční ohodnocení
- c) péče společnosti o zaměstnance
- d) uznání a pochvala od nadřízeného
- f) možnost postupu
- g) vztahy na pracovišti
- h) firemní kultura
- ch) pocit, že mám práci
- i) že plním plánované cíle
- j) nic mne nenaplňuje

Jak je patrné z tabulky č. 8 vyšší pracovní pozice motivuje pracovní náplň, možnost postupu a finanční ohodnocení. Nižší pracovní funkce jsou naplněny finančním ohodnocením, vztahy na pracovišti a pracovní náplní.

**Tabulka 8 Co vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?**

<b>Co vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?</b>			
<b>Kategorie / Zájem pracovat v PPAS</b>	<b>1. místo</b>	<b>2. místo</b>	<b>3. místo</b>
<b>Vyšší management</b>	<i>pracovní náplň</i>	<i>možnost postupu</i>	<i>finanční ohodnocení</i>
<b>Střední a nižší manag.</b>	<i>pracovní náplň</i>	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>možnost postupu</i>
<b>Specialista</b>	<i>pracovní náplň</i>	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>vztahy na pracovišti</i>
<b>Zaměstnanec prodeje</b>	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>pracovní náplň</i>	<i>firemní kultura</i>
<b>Administrativa, referent</b>	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>vztahy na pracovišti</i>	<i>péče společnosti o zaměstnance</i>
<b>Dělník</b>	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>vztahy na pracovišti</i>	<i>pocit, že mám práci</i>

*Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava*

## **7 Hodnocení efektivity a návrh koncepce mzdového systému**

Mzdový systém ve společnosti lze hodnotit jako velmi efektivní. S tímto ohledem nelze očekávat příliš velké změny. Plzeňský Prazdroj, a.s. věnuje velkou pozornost řízení lidských zdrojů a klade důraz na efektivnost a spravedlnost systému odměňování. Mzdový systém je vytvořen tak, že rozděluje jednotlivé pracovní pozice do mzdových tarifů. Tím jsou stanovena závazná pravidla v odměňování zaměstnanců. Každý zaměstnanec tak má k dispozici informaci o tom, jaké jsou možnosti změny jeho mzdy ve stávající nebo jiné pracovní funkci, a také o dalších navazujících složkách celkového příjmu. Mzdový systém také splňuje požadavky právních předpisů, interních předpisů společnosti a kolektivní smlouvy.

Plzeňský Prazdroj, a.s. je velmi štědrým zaměstnavatelem. Zaměstnanci společnosti patří mezi nejlépe placené zaměstnance v Západočeském kraji. Z dlouhodobého hlediska je průměrná měsíční mzda ve společnosti vyšší než průměrná měsíční mzda v ČR. Mzdový systém ve společnosti je na velmi dobré úrovni, je spravedlivý, konkurenceschopný vůči trhu a lidé jsou individuálně motivováni

Během období ekonomické recese se společnost obvykle zaměřuje pouze na krátkodobé a střednědobé aktivity, ale opomíjí dlouhodobé příležitosti, kterými může dosáhnout výraznějšího zlepšení výsledků. Při zachování současného trendu zkvalitňování procesu odměňování a při přijmutí následujících doporučení vyplývajících z diplomové práce by společnost mohla ponížít své mzdové náklady o 15,68 mil. ročně, které jsou v době hospodářské krize nemalým ziskem. Společnost by si tím mohla udržet stávající počet zaměstnanců a neuvažovat o propouštění.

### **7.1 Komunikace mzdového systému**

Ze zkoumaného vzorku pracovníků lze říci, že zaměstnanci vnímají systém odměňování, jako spravedlivý a transparentní a že je dostatečně komunikován. Zdá se ale, že pravidla odměňování nejsou dost jasná a srozumitelná.



Nejvíce změn v odměňování vychází z uzavřené kolektivní smlouvy. Všechny tyto změny jsou představovány v následujících měsících na poradách středního a nižšího managementu. Spolu s tím, každý zaměstnanec dostane nový výtisk kolektivní smlouvy. Takováto osvěta platí pro všechny novinky v mzdovém systému. Ve společnosti také vychází firemní časopisy, které informují zaměstnance o změnách. Obecně lze říci, že i věk a pracovní funkce ovlivňují to, jak zaměstnanci přistupují k jakékoliv interní komunikaci a to nejen v odměňování. Dalším, velice důležitým prvkem je nadřízený vedoucí, jeho způsob komunikace, loajalita, ztotožnění se s firemními cíly a jeho prezentace strategií.

Doporučení: zaměřit se na nižší vedoucí a proškolit je v základních principech a hodnotách odměňování a především v komunikačních dovednostech. Tito zaměstnanci mohou velmi ovlivnit vnímání celého systému svými podřízenými.

## **7.2 Sjedení prémie**

V minulosti byla vytvořena standardní stupnice se dvěma různými průměrnými procenty prémie, v závislosti na tarifním stupni. Tato skutečnost trvá do dnes. Pozice v tarifních stupních 4 – 11 mají v průměru 9%, tarifní stupně 12 – 14 mají průměrně 12%. Tento nespravedlivý rozdíl přetrvává od dob, kdy specialistům v tarifních stupních 12, 13, 14 nebyla proplácena přesčasová práce, ale měli ji paušálně zahrnutou ve vyšším průměrném procentu variabilní složky mzdy. Tím pádem měli i výš položený midpoint (střed pásma) nežli nižší pozice. Dnes je přesčasová práce proplácena všem zaměstnancům. Střední pásem jsou také spravedlivě narovnány a navazují na sebe, jen procento prémie se nesjednotilo.

Doporučení pro Plzeňský Prazdroj, a.s. je sjednotit procentní výši prémie na stejnou úroveň jako mají nižší pozice, tedy na 9%. Roční úspory by byly v hodnotě cca 7,88 mil včetně sociálního a zdravotního pojištění. Variabilní složka mzdy by byla spravedlivá pro veškerou nemanážerskou populaci.

### **7.3 Zrušení statusu manažer ve mzdových stupních 15, 16**

Při prozkoumání sborníku funkcí a rozboru popisů funkcí u manažerského stupně 15 a 16 bylo zjištěno „nezdravé“ prostředí. Analýza dat mzdových průzkumů společností Hay Group a Watson Wyatt potvrdila, že mzdové stupně 15 a 16 nejsou statusově manažerské. Tyto pracovní pozice jsou svojí velikostí, odpovědnostmi a úrovní řešení problémů - senior specialisté.

Doporučení je změnit tyto pracovní pozice na nemanadžerské a odebrat manažerské výhody. Konkrétně nárok na služební automobil pro soukromé užití a manažerské odměny ve výši 20%. Jejich mzdová politika by byla stejná jako pro mzdové stupně 12 – 14. Finanční důsledky by byly roční mzdové úspory v manažerských bonusech cca 7,8 mil včetně zdravotního a sociálního pojištění. Nakoupená vozidla by tito zaměstnanci dojezdili a mohli si je za zvýhodněnou zůstatkovou cenu odkoupit. Nová auta by se již nenakupovala. Tímto krokem by se společnost dostala na správnou úroveň mzdového trhu a snížila náklady.

### **7.4 Rozpětí mzdové stupnice manažerské populace**

Ve společnosti se používá stupňovitá mzdová struktura s 21 tarifními stupni pro všechny kategorie zaměstnanců. Manažerská kategorie má 8 stupňů. Střední pásem jsou konkurenceschopné a odpovídají situaci na trhu. Rozpětí každého mzdového stupně je  $\pm 20\%$  pro všechny kategorie. Pro kategorie s nižšími základními mzdami je naprosto vhodné mít toto rozpětí. Analýzou základních mezd bylo ale zjištěno, že 73 zaměstnanců, převážně v manažerských pozicích přesahuje horní hranici tarifu, tedy mají více jak 120% CR (viz obrázek č. 2). Pro tyto manažerské pozice s vyššími mzdami je vhodnější použít větší rozpětí stupně např.  $\pm 30\%$ . Takto má společnost lepší možnost ocenit výkon individuálního zaměstnance a náročnost funkce v průběhu času a nevykazovat nesrovnalosti v překročení hranice 120% CR.

## 7.5 Mimořádné odměny

Z osobních rozhovorů se zaměstnanci PPAS, na téma možnost udělit mimořádnou odměnu, a z výsledků průzkumu bylo zjištěno určité nepochopení vydaného memoranda o mimořádných odměnách. Memorandum obsahuje informace o finanční možnosti, koho nominovat, postup při schvalování a obecnou formulaci co je mimořádné úsilí, za které by měl být zaměstnanec oceněn. Hlavní nevýhodou je to, že není dostatečně jasné specifikováno, co je mimořádné úsilí a co není. Důsledkem tohoto je, že úsek výroby využívá mimořádných odměn poměrně často za ne příliš mimořádné výkony, a naopak je několik úseků, které tyto možnosti ocenění vůbec nevyužijí. Zdá se, že opravdu záleží pouze na vedoucím, který z čistě subjektivního hlediska rozhodne o udělení mimořádné odměny.

Bylo by vhodné provést průzkum mezi vedoucími všech úseků, co oni považují za mimořádné úsilí nad rámec běžného pracovního výkonu. Návrhy by posoudila nezávislá komise a na základě výsledků by se více zkonkretizovalo Memorandum o mimořádných odměnách.

Mimořádná odměna by také měla náležet zaměstnanci za delší zastupování svého vedoucího. V těchto případech nejsou stanoveny vůbec žádné principy ani výše odměny, která by byla adekvátní. Vše se vyplácí na základě požadavku vedoucího a subjektivního porovnání s ostatními požadavky na mimořádnou odměnu v oddělení odměňování. Poměrně časté je i zamítnutí na základě argumentu proplácení přesčasové práce. Zde se pak navrhovatel nachází v bludném kruhu, neboť přesčasové hodiny jsou naplánovány dopředu a jejich výše se nesmí překročit, i přes pádné důvody zastupování.

Doporučení je určit pevné procento v závislosti jaký mzdový stupeň je zastupován a na jak dlouhé období, viz tabulka č 13. Procento by se mělo vypočítávat ze součtu roční základní mzdy zastupujícího.

**Tabulka 9** Návrh mimořádné odměny za zastupování

% z roční základní mzdy	Zástup pozice s vyšším stupněm o	1 st.	2 st.	3 st.
		Tarifní stupeň 4 - 19	1,1%	1,2%

*Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření – vlastní úprava*

## 7.6 Zaměstnanecké výhody pro rodiny s dětmi

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. zaměstnává 808 žen. Z celkového počtu zaměstnaných žen je v současnosti více než 24 procent mladých žen na mateřské dovolené a i v nejbližší době (s ohledem na populační věk), se dá očekávat rychlý růst počtu žen, které půjdou na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Tím pádem nastane vyšší podíl zaměstnanců s malými dětmi, u kterých lze předpokládat využití možnosti firemní mateřské školy v blízkosti pracoviště.

V současnosti jsou nedostatečné kapacity mateřských škol, což může vést nejen k dojezdové a časové nedostupnosti zaměstnance, ale také ke změně zaměstnavatele. Vybudování jeslí a mateřské školky by odstranily problémy s umístěním dětí zaměstnanců do vzdálených mateřských škol a ženy by byly schopny nastoupit do pracovního procesu dříve (např. na částečný pracovní úvazek). Při odchodu zaměstnance vznikne problém společnosti s náborem a zaučením nového zaměstnance, kterému trvá určitý čas se adaptovat. Kvalifikovaný a schopný zaměstnanec je výhodou každé společnosti a je jedinou zbraní, kterou nemohou disponovat také konkurenční firmy.

Poskytování služeb mateřské školy a jeslí pro malý počet dětí je velmi nákladné. Tento problém by bylo vhodné řešit pomocí finančních příspěvků rodičů (např. úhrada za stravování, návštěva kulturní akce apod.), které by byly nižší než u ostatních mateřských školek a jeslí. Při nenaplnění kapacity se volná místa nabídnou veřejnosti za plné ceny.

Před samotnou realizací investice do mateřských škol je nutné provést průzkum poptávky, jehož cílem by bylo zjistit skutečný zájem o umístění dětí do mateřské školy. Dalším krokem k zavedení mateřských škol je uskutečnění časového, finančního a technického plánu realizace, analýza nákladů a rizik a vyhodnocení závěrů investice a přínosu.

## 8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout konkrétní zlepšení mzdového systému v akciové společnosti Plzeňský Prazdroj, která přinesou zvýšení interní spravedlnosti a zároveň přispějí ke snížení mzdových nákladů a větší pracovní efektivitě.

Období recese a následné období pomalého zotavování je pro každou společnost velice nepříjemné, je to příležitost zamyslet se nad efektivitou, snižováním nákladů a redukcí činností, které společnosti nepřinášejí dostatečnou hodnotu. Z výsledků zjištěných z diplomové práce vyplynulo několik nedostatků, které by mohly při napravení přinést nemalé finanční výhody celé společnosti.

Zaměstnancům ve vyšších tarifních stupních jsou vypláceny prémie vyšší za stejné hodnocení než zaměstnancům v nižších stupních. Je to pouze historický přežitek, a navazující odměňování na prémie již bylo časem sjednoceno. Další nedostatek byl zjištěn ve vnímání manažerských pozicí v tarifních stupních 15 a 16, které by neměly být již statusově manažerské. Tyto pozice jsou v ostatním konkurenčním prostředí zařazené jako specialista – senior a jejich odměňování tomu odpovídá. V tomto případě je Plzeňský Prazdroj, a.s. velice štědrý, neboť ze statusu manažera vyplývají větší finanční i nefinanční výhody nežli na nemanžerských pozicích. Tato diplomová práce ukazuje i na drobné nedostatky v procesu stanovení mimořádných odměn a komunikace celého systému odměňování.

Na všechna tato zjištění byly doporučeny změny, které by přinesly roční finanční úsporu v hodnotě necelých 16 mil. a zvýšily by výkonnost a efektivitu společnosti.

Diplomová práce ukázala také možnou potřebu inovace zaměstnaneckých výhod v podobě zavedení mateřské školky, která by přispěla k většímu standardu zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené.

Celkově lze úroveň mzdového systému ve zkoumané společnosti hodnotit velice kladně. Analýzou nebyly zjištěny žádné závažné odchylky od teoretických poznatků. Strategie odměňování Plzeňského Prazdroje a.s. klade důraz na dlouhodobější orientaci se zohledněním na firemní cíle a na precizním posouzení tržních podmínek. Po nadefinování strategických cílů odměňování (a jejich napojení na celofiremní cíle) se

upravuje struktura a design odměňování, neboli propojení základní mzdy s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů, jako jsou např. zaměstnanecké výhody, možnosti kariérního růstu, zvyšování kvalifikace, kvalitní pracovní podmínky apod.

## 9 Seznam literatury

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

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

ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

HŮRKA, P a kol.: *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 9. 2008*. Olomouc: ANAG, 2008. 944 s. ISBN 978-80-7263-481-1

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 2. vydání Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 1. vydání Praha: VŠE, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku - výstavba podniku*. Vyd.1. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I: distanční studijní opora..* Brno: Masarykova univerzita v Brně Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 164 s. ISBN 978-80-2103-333-7

SYNEK, M. *Nauka o podniku*, Vyd. 2. Praha: VŠE, 1994. 207s. ISBN 80-7079-892-0

TOMŠÍ, I., *Mzdy a mzdové systémy*, Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9

TOMŠÍ, I., ALINČE, F., *Mzdy, předpisy a praxe*, Olomouc: ANAG, 2005. 399 s. ISBN 80-7263-254-3

WATSON WYATT, 2010 - *General Industry - Compensation Survey - Czech Republic*, Towers Watson S.A./N.V. 2010, s. 33

WOHE, G., *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha: C.H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1

## **Odborný časopis**

JANDA P., *Motivace měsíčním platem*. HR Forum, 2008, č. 1, s. 45.

## **Internetové zdroje:**

Plzeňský Prazdroj. *O nás* [on-line]. [2011-01-15]. Dostupný z WWW:  
<http://www.prazdroj.cz/cz/o-spolecnosti>

Plzeňský Prazdroj. *Portál* [on-line]. [2011-01-20]. Dostupný z WWW:  
<http://gesws400.pilsner.europe.gcn.local/irj/portal>

Obchodní rejstřík a sbírka listin. *MSp ČR – Zadávání podmínek* [on-line]. [2011-01-29].  
Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>

HAY GROUP, *Všeobecný průzkum odměňování 2010* [on-line]. [2010-10-19].  
Dostupný z WWW: <http://haygrouppeynet.com>

HAY GROUP, *Rychloobrátkový sektor v detailu 2010* [on-line]. [2010-10-19].  
Dostupný z WWW: <http://haygrouppeynet.com>

## **Legislativní zdroje:**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 111

## **Interní zdroje Plzeňského Prazdroje:**

Prémiový řád, Ř-ŘLZ-01-10

Směrnice o odměňování, SM-ŘLZ-07-09

Memorandum o mimořádných odměnách, srpen 2009

Kolektivní smlouva na období 1.4.2010 – 31.3.2011

Sborník funkcí



## 10 Seznam grafů

Graf 1	Přehled mezd v rozpětích tarifního pásma.....	44
Graf 2	Kategorie respondentů dle věkové skupiny .....	54
Graf 3	Počet respondentů v dané kategorii .....	55
Graf 4	Souhlasíte s výrokem, že jsou pravidla odměňování dostatečně komunikována? .....	56
Graf 5	Souhlasíte s výrokem, že je systém odměňování jasný, srozumitelný a transparentní? .....	56
Graf 6	Máte pocit, že způsob, forma a metody odměňování jsou spravedlivé? .....	57
Graf 7	Máte pocit, že jste odměňován(a) spravedlivě vzhledem k vašemu pracovnímu úsilí? .....	58
Graf 8	Preference zaměstnaneckých výhod .....	60
Graf 9	Jakou váhu přikládáte zaměstnaneckým benefitům při výběru nového zaměstnavatele? .....	62

## **11 Seznam obrázků**

Obrázek 1	Mzdový systém .....	16
Obrázek 2	Tarifní rozpětí stupně.....	42

## 12 Seznam tabulek

Tabulka 1	Navyšování tabulka při průměrném 5% navýšení .....	45
Tabulka 2	Intervaly prémiových sazeb dle hodnocení .....	46
Tabulka 3	Odměna za hospodářské výsledky .....	48
Tabulka 4	Ukázka - Sborník funkcí Plzeňského Prazdroje .....	52
Tabulka 5	Jste odměněni při vykonání mimořádného úsilí nad rámec svého běžného výkonu? .....	58
Tabulka 6	Jste spokojeni se způsobem oceňování mimořádného výkonu? .....	59
Tabulka 7	Je výše vašeho stávajícího celk. příjmu pro vás důvodem ke změně zaměstnavatele? .....	59
Tabulka 8	Co vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání? .....	63
Tabulka 9	Návrh mimořádné odměny za zastupování .....	67

## **13 Seznam příloh**

Příloha 1	Detailní výsledky analýzy preferencí jednotlivých zaměstnaneckých výhod u každé kategorie PPAS.....	78
Příloha 2	Dotazník.....	81

## 14 Seznam zkratek

PPAS	Plzeňský Prazdroj, a.s.
VSM	variabilní složka mzdy
TS	tarifní stupeň
MS	mzdový stupeň
CR	Compa-ratio
ODC	obchodně distribuční centrum

**Příloha 1** Detailní výsledky analýzy preferencí jednotlivých zaměstnaneckých výhod u každé kategorie PPAS

**Tab. č. 1** Kategorie Administrativa, referent

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>ADMINISTRATIVA, REFERENT</b>			<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>BENEFIT</b>	<b>18 - 30 let</b>	<b>31 - 45 let</b>		
5 dní dovolené navíc	321	33	13	367	2.
Příspěvek na penzijní připojištění	502	144	39	685	3.
UNIŠEK	205	66	26	297	1.
Příspěvek na závodní stravování	540	128	52	720	5.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	1201	396	156	1753	9.
Zaměstnanecké pivo	681	209	65	955	6.
Dárcovství krve	1713	374	182	2269	14.
Zaměstnanecké kluby	1432	264	104	1800	10.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	1479	412	117	2008	13.
Náborová odměna	931	330	130	1391	8.
Příspěvek na péči o zdraví	482	146	78	706	4.
Odměna při odchodu do důchodu	1364	363	143	1870	11.
Služební automobil pro soukromé užití	1905	495	195	2595	15.
Služební telefon pro soukromé užití	1444	369	169	1982	12.
Kurzy a další vzdělávání	1040	231	91	1362	7.

**Tab. č. 2** Kategorie Dělník

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>DĚLNÍK</b>			<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>BENEFIT</b>	<b>18 - 30</b>	<b>31 - 45</b>		
5 dní dovolené navíc	62	46	78	186	1.
Příspěvek na penzijní připojištění	378	460	398	1236	9.
UNIŠEK	141	138	153	432	2.
Příspěvek na závodní stravování	156	132	139	427	3.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	428	348	329	1105	7.
Zaměstnanecké pivo	111	144	203	458	4.
Dárcovství krve	612	552	657	1821	13.
Zaměstnanecké kluby	235	250	236	721	5.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	376	282	488	1146	8.
Náborová odměna	380	424	449	1253	10.
Příspěvek na péči o zdraví	342	316	390	1048	6.
Odměna při odchodu do důchodu	521	496	515	1532	11.
Služební automobil pro soukromé užití	689	690	753	2132	15.
Služební telefon pro soukromé užití	642	644	702	1988	14.
Kurzy a další vzdělávání	567	598	630	1795	12.

**Tab. č. 3 Kategorie Specialista**

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>SPECIALISTA</b>			<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>18 - 30</b>	<b>31 - 45</b>	<b>46 a více</b>		
<b>BENEFIT</b>					
5 dní dovolené navíc	51	121	54	226	3.
Příspěvek na penzijní připojištění	165	351	108	624	8.
UNIŠEK	66	84	72	222	2.
Příspěvek na závodní stravování	161	267	137	565	6.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	276	415	205	896	11.
Zaměstnanecké pivo	107	196	18	321	5.
Dárcovství krve	345	575	244	1164	15.
Zaměstnanecké kluby	216	270	162	648	9.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	211	482	221	914	12.
Náborová odměna	308	503	249	1060	14.
Příspěvek na péči o zdraví	226	393	209	828	10.
Odměna při odchodu do důchodu	313	531	208	1052	13.
Služební automobil pro soukromé užití	185	262	147	594	7.
Služební telefon pro soukromé užití	88	96	90	274	4.
Kurzy a další vzdělávání	42	134	36	212	1.

**Tab. č. 4 Kategorie Zaměstnanec prodeje**

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>ZAMĚSTNANEC PRODEJE</b>			<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>18 - 30</b>	<b>31 - 45</b>	<b>46 a více</b>		
<b>BENEFIT</b>					
5 dní dovolené navíc	4	2	8	14	1.
Příspěvek na penzijní připojištění	56	28	84	168	13.
UNIŠEK	16	8	44	68	4.
Příspěvek na závodní stravování	52	26	100	178	15.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	36	16	56	108	7.
Zaměstnanecké pivo	48	24	48	120	8.
Dárcovství krve	28	22	120	170	14.
Zaměstnanecké kluby	24	12	84	120	8.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	44	22	94	160	12.
Náborová odměna	20	10	74	104	6.
Příspěvek na péči o zdraví	40	20	84	144	10.
Odměna při odchodu do důchodu	60	24	72	156	11.
Služební automobil pro soukromé užití	8	4	16	28	2.
Služební telefon pro soukromé užití	12	6	24	42	3.
Kurzy a další vzdělávání	32	16	52	100	5.

**Tab. č. 5 Kategorie Střední a nižší management**

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>Střední a nižší management</b>			<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>18 - 30</b>	<b>31 - 45</b>	<b>46 a více</b>		
<b>BENEFIT</b>					
5 dní dovolené navíc	64	27	26	117	2.
Příspěvek na penzijní připojištění	218	130	156	504	7.
UNIŠEK	299	116	148	563	9.
Příspěvek na závodní stravování	245	132	139	516	8.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	318	191	224	733	10.
Zaměstnanecké pivo	132	86	92	310	4.
Dárcovství krve	376	205	260	841	14.
Zaměstnanecké kluby	312	187	245	744	11.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	375	206	244	825	13.
Náborová odměna	311	202	245	758	12.
Příspěvek na péči o zdraví	259	64	81	404	6.
Odměna při odchodu do důchodu	437	205	207	849	15.
Služební automobil pro soukromé užití	31	21	31	83	1.
Služební telefon pro soukromé užití	138	100	125	363	5.
Kurzy a další vzdělávání	85	48	57	190	3.

**Tab. č. 6 Kategorie Vyšší management**

<b>Pořadí preferencí benefitů</b>	<b>Vyšší management</b>		<b>Součet bodů</b>	<b>Preference</b>
	<b>31 - 45</b>	<b>46 a více</b>		
<b>BENEFIT</b>				
5 dní dovolené navíc	2	2	4	1.
Příspěvek na penzijní připojištění	18	18	36	9.
UNIŠEK	14	16	30	8.
Příspěvek na závodní stravování	14	12	26	6.
Odměna za věrnost (pacovní výročí)	22	22	44	11.
Zaměstnanecké pivo	10	10	20	5.
Dárcovství krve	30	30	60	15.
Zaměstnanecké kluby	22	24	46	12.
Odměna za doporučení nového zaměstnance	28	28	56	14.
Náborová odměna	26	26	52	13.
Příspěvek na péči o zdraví	8	8	16	4.
Odměna při odchodu do důchodu	22	20	42	10.
Služební automobil pro soukromé užití	4	4	8	2.
Služební telefon pro soukromé užití	14	14	28	7.
Kurzy a další vzdělávání	6	6	12	3.



## DOTAZNÍK PLZEŇSKÝ PRAZDROJ A.S.

Prosím zakroužkujte pro Vás odpovídající odpověď u každé otázky. Dotazník je anonymní, vaše odpovědi poskytnuté prostřednictvím tohoto dotazníku nebudou v průběhu celého dotazování a zpracování výsledků žádným způsobem spojovány s konkrétními osobami.

---

### Identifikační otázky

Vaše pracovní funkce je:

- vyšší management
- střední a nižší management
- specialista
- zaměstnanec prodeje
- zaměstnanec administrativy
- manuální zaměstnanec

Váš věk je v rozmezí:

- 18 - 30 let
- 31 - 45 let
- 46 a více let

Ve společnosti PP a.s. jste zaměstnán:

- méně než 2 roky
- více než 2 roky, ale méně než 6 let
- více než 6 let

## Odměňování

Souhlasíte s výrokem, že jsou pravidla odměňování dostatečně komunikována?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Souhlasíte s výrokem, že je systém odměňování jasný, srozumitelný a transparentní?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Máte pocit, že způsob, forma a metody odměňování jsou spravedlivé?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Máte pocit, že jste odměňován(a) spravedlivě vzhledem k vašemu pracovnímu úsilí?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Jste odměňováni za mimořádný pracovní výkon mimo rozsah vaší běžné pracovní náplně?

- ano
- ne

Jste spokojeni se způsobem oceňování mimořádného výkonu?

- ano
- ne

Je výše vašeho stávajícího celkového příjmu pro vás důvodem ke změně zaměstnavatele?

- ano
- ne

## Benefity

Jakou váhu přikládáte zaměstnaneckým benefitům při výběru nového zaměstnavatele?

- velice významné
- spíše významné
- spíše nevýznamné
- nevýznamné

	1	2	3	4	5
závodní stavování, stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unišek „volný benefit“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna za pracovní výročí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké pivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dovolená navíc (5 dní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
služební automobil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna za dárkovství krve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podpora vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
zaměstnanecké kluby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna za doporučení nového zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
náborová odměna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benefit zdraví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměna při odchodu do důchodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
služební telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Obecné otázky

Co vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání? Vyberte a označte max. 3 možnosti.

- pracovní náplň
- finanční ohodnocení
- péče společnosti o zaměstnance
- uznání a pochvala od nadřízeného
- možnost postupu
- vztahy na pracovišti
- firemní kultura
- pocit, že mám práci
- že plním plánované cíle
- nic mne nenaplňuje

0	
Submit	