



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Spokojenost zaměstnanců a mzdový systém podniku

Vypracovala: Marie Nezvedová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Marie NEZVEDOVÁ
Osobní číslo: E14150
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu: Spokojenost zaměstnanců a mzdový systém podniku
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a aplikovaným mzdovým systémem v podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

Osnova práce:

1. Mzdový systém podniku
2. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Posouzení spokojenosti zaměstnanců ve zvoleném podniku ve vazbě na mzdový systém
5. Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců

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


Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


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

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


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2018

.....

Marie Nezvedová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl v průběhu zpracování bakalářské práce a tím napomohl k jejímu vypracování. Mé poděkování za poskytnuté informace také patří výkonnému řediteli firmy Oknotherm spol. s r. o. a všem zaměstnancům podniku, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Spokojenost zaměstnanců	4
2.2	Motivace, spokojenost a nespokojenost	5
2.3	Způsoby určení spokojenosti zaměstnanců	7
2.4	Odměňování	8
2.4.1	Formy odměňování	9
2.5	Mzdová politika	10
2.6	Mzdový systém	11
2.6.1	Mzda	12
2.6.2	Příplatky ke mzdě	15
2.6.3	Dovolená	16
2.6.4	Mzdové formy	16
2.6.5	Doplňkové mzdové formy	20
2.7	Zaměstnanecké benefity	22
2.8	Odměňování dílenských pracovníků	24
2.8.1	Faktory ovlivňující odměňování dílenských pracovníků	24
3	Metodika a cíl práce	25
4	Řešení a výsledky	26
4.1	Charakteristika vybraného podniku	26
4.2	Sociální politika podniku	27
4.3	Mzdový systém podniku u dělnické kategorie	28
4.3.1	Nástup zaměstnance	28
4.3.2	Docházka	28
4.3.3	Dovolená	28

4.3.4	Absence.....	28
4.4	Tvorba mzdy dílenských pracovníků jako součást mzdového systému.....	29
4.4.1	Fixní složka mzdy.....	29
4.4.2	Variabilní složka mzdy.....	29
4.4.3	Zaměstnanecké benefity.....	30
4.5	Přehledová karta zaměstnance.....	31
4.6	Náklady podniku.....	33
4.7	Dotazníkové šetření – výsledky.....	34
4.7.1	Struktura respondentů.....	34
4.7.2	Odměňování.....	36
4.7.3	Zaměstnanecké výhody.....	38
4.7.4	Pracovní prostředí.....	41
4.7.5	Celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	43
4.8	Shrnutí výsledků.....	45
4.9	Návrhy na zlepšení současného stavu.....	48
4.9.1	Návrhy v oblasti odměňování.....	48
4.9.2	Návrhy v oblasti zaměstnaneckých výhod.....	48
4.9.3	Návrhy v oblasti pracovního prostředí.....	49
5	Závěr.....	51
I.	Summary and keywords.....	53
II.	Seznam použitých zdrojů.....	54
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV.	Seznam použitých zkratk	
V.	Seznam příloh	
VI.	Přílohy	

1 Úvod

Lidská práce v podání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů a největším bohatstvím podniku. Od spokojenosti zaměstnanců, tedy postoje a pocitu zaměstnanců, který mají ve vztahu k jejich práci, se odvíjí pracovní nasazení, kvalita výkonů, růst a zisky podniku. Znalost spokojenosti zaměstnanců je pro zaměstnavatele v dnešní době nízké nezaměstnanosti důležitá i z důvodu současné situace na trhu práce

Cílem podniků je správně motivovat a stimulovat zaměstnance a tím zvyšovat jejich spokojenost. Základním podnětem pro zaměstnance je motivující práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu. Spokojenost zaměstnanců úzce souvisí se mzdovým systémem podniku. Dobře nastavený mzdový systém je klíčem k úspěchu celého podniku.

Legislativa upravuje základní práva a povinnosti, které musí zaměstnavatel dodržovat. Zároveň však dává volnost zaměstnavateli vytvořit si svůj efektivní mzdový systém, který je upraven buď v kolektivní smlouvě, nebo ve vnitropodnikovém předpisu. Společnosti mzdový systém dokonce považují za své know-how. Mzdovým systémem se rozumí způsob, jakým se v konkrétní firmě tvoří výše mzdy. V současné době je trend kladený na zvyšování variabilní složky mzdy. Proto je v každém podniku postaven odměňovací systém odlišně ve snaze mít ho atraktivní pro zaměstnance tak, aby podnik získal konkurenční výhodu na rozsáhlém trhu práce. Přičemž se podniky snaží o to, aby z pohledu vlastníků podnik dosahoval co největší tržní hodnoty při minimalizaci vynaložených nákladů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou, v níž seznamuje čtenáře s danou problematikou mzdového systému a spokojeností zaměstnanců, a praktickou, ve které jsou aplikovány získané poznatky z teoretické části na konkrétní podnik. Cílem je zhodnotit vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a aplikovaným mzdovým systémem v podniku a následně na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

2 Literární rešerše

2.1 Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (kritérium personální politiky organizace, čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará). Spokojenost zaměstnanců lze chápat také jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu (jedná se o uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radosti z vlastního uplatnění). Spokojenost zaměstnanců však může být i ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů (jedná se o překážku nebo brzdu žádoucího pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce) (Bedrnová & Nový, 2007).

Odlišné významy pracovní spokojenosti jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Pauknerová, 2006, str. 393

Obvykle požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie (kontroly nad tempem a metodami práce). Míra spokojenosti jedinců je závislá na jejich vlastních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém práci vykonávají (Armstrong, 2007).

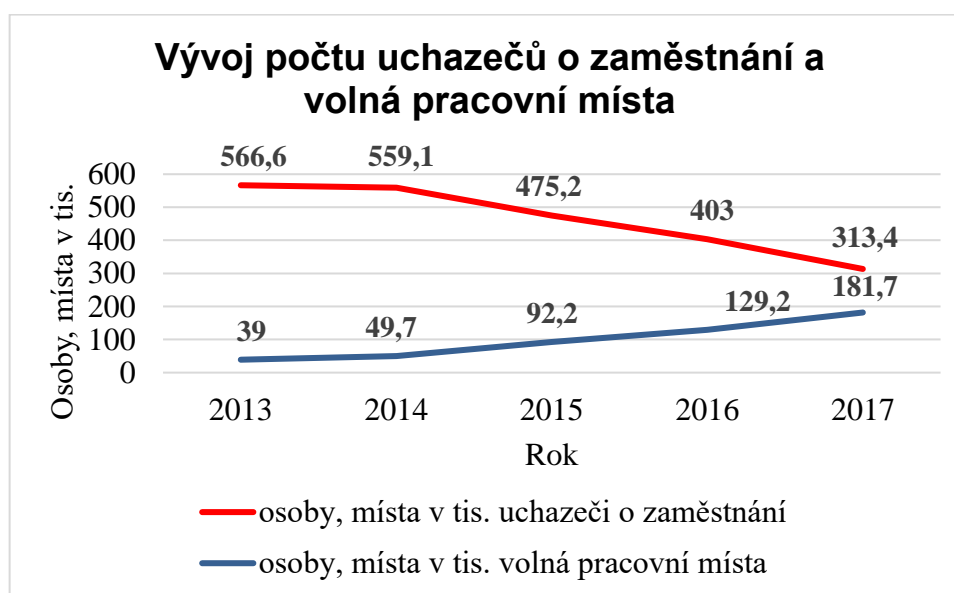
Mnozí lidé závidí těm, kteří jsou v práci spokojeni, kteří ve své práci nacházejí měření a výzvy, kteří se jednoduše těší na každý pracovní den. Pokud jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, podnik má velkou konkurenční výhodu. K dosažení konkurenční výhody musí organizace najít způsob, jak vytvořit a udržet úroveň energie a vášně,

kteřou přinášejí lidé do práce. Cesta k tomu je vytváření a udržení kultury, v níž jsou spokojení zaměstnanci, kteří zároveň přitahují nové zaměstnance, kteří se chtějí prosadit v podniku. Noví zaměstnanci tímto vytvářejí ctnostný cyklus chování (Macey, Schneider, Barber & Young, 2011).

Důležitost spokojenosti zaměstnanců a s ní související firemní kultura roste jak vzhledem k nedostatku kandidátů na pracovním trhu, tak i s tím, jak se hlavním zdrojem pracovních sil stává nová generace. Ta upřednostňuje úkoly, benefity a příjemnou atmosféru na pracovišti před finanční kompenzací. Správně nastavený systém vytváří produktivní tým a snižuje fluktuaci pracovníků (MoneyMAG.cz, 2017).

Na grafu 1 je důkaz, že počet nezaměstnaných se snižuje a volná pracovní místa rostou.

Graf 1: Počet uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa



Zdroj: data z (Statistiky nezaměstnanosti, 2018), vlastní úprava

2.2 Motivace, spokojenost a nespokojenost

Rozdíl v produktivitě mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci je více než pětina. Průzkum University of Warwick zjistil, že šťastní pracovníci jsou o 12 % produktivnější a nešťastní o 10 % méně produktivní než průměr. Studie Columbia University ukázala, že obměna pracovníků firem s bohatou firemní kulturou je 13,9 %, ale pravděpodobnost odchodu zaměstnanců, kteří pracují v podniku s chudou podnikovou kulturou je 48,4 % (MoneyMAG.cz, 2017).

Motivační faktory Fredericka Herzberga vychází z toho, že některé motivační faktory zvyšují pracovní motivaci i spokojenost, příkladem je zajímavá práce, projevené uznání,

vyšší odpovědnost či možnost osobního růstu. Některé, rovněž důležité, však působí jinak. Odstraňují pracovní nespokojenost nebo demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou, popřípadě ji vyvolávají jen krátkodobě.

Zeptáme-li se zaměstnanců v jakémkoli podniku, čím je jejich nadřazení motivují, po chvíli uvažování odpoví, že finančními odměnami, pochvalou či uznáním. Zeptáme-li se, čím naopak vyvolávají jejich nespokojenost, odpoví pohotově, že je demotivuje nespravedlivé hodnocení, nezájem o jejich názory či podněty, nedůvěra k jejich schopnostem, nedostatečné pravomoci, příliš svazující pravidla práce, časté a nevysvětlené změny úkolů atd.

Motivátory a hygienické faktory

Herzbergova dvoufaktorová teorie vysvětluje motivaci či demotivaci. Motivační faktory dělí na motivátory a hygienické faktory. Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Hygienické faktory motivační účinek nemají – pokud schází, mohou demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Motivátory a hygienické faktory uvádí následující tabulka 2. (Urban, 2017).

Tabulka 2: Přehled motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérního růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky své práce a být na ně hrdý, výzva (vykonání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: Urban, 2017, str. 19

Pro podnik je vyšší spokojenost i motivace zaměstnanců důležitá. Pracovníci si v důsledku své vyšší úspěšnosti při správně nastaveném systému odměňování i více vydělají (Urban, 2017).

Obecně lze pracovní spokojenost interpretovat také jako bipolární kontinuum, kde na jedné straně je výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé výrazná spokojenost. Od -1 do $+1$, kde 0 je neutrální vztah člověka k práci, tzv. lhostejnost.

2.3 Způsoby určení spokojenosti zaměstnanců

Job Description Index

JDI se používá v podnicích ČR i v podnicích zahraničních, ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti. Zaměřuje se na pět základních aspektů, jimiž jsou mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci. V podmínkách ČR JDI lze doplnit o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky.

Souběžné sledování dílčích faktorů

Dalším často užívaným postupem je souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů, které souvisí s prací a spokojeností s nimi. Tento postup umožňuje zjistit nejproblématictější oblasti podnikového dění.

Dotazníky, rozhovory

V praxi se zjišťuje míra pracovní spokojenosti zaměstnanců jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojeností celkovou. Kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristický jak pro každého jednotlivce, tak i pro celá pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, prostřednictvím nichž pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, např. zřetelnou nebo méně zřetelnou spokojenost neboli méně výraznou či velmi výraznou nespokojenost (Pauknerová, 2006).

Kombinace dotazníku a rozhovoru

Jedná se o ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny do hloubky jdoucími rozhovory, a to i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Je tím umožněno zpracování kvantitativní analýzy na základě dotazníků

a zároveň to skupině nebo alespoň některým členům, dává příležitost, aby vyjádřili své pocity detailněji.

Využití diskusních skupin

Diskusní skupina zaměřená na konkrétní záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se podniku a jejich práce se šetří. Skupina musí mít rysy, jako jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Posouzení a vyhodnocení výsledků

Celkové, obecné ukazatele spokojenosti neodhalí vždy vše. Abychom mohli rozhodnout, zda je, či není potřeba zásahu, je důležité se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti (Armstrong, 2007).

Bakalářská práce se bude dále věnovat spokojenosti zaměstnanců ve vazbě na mzdový systém v konkrétním podniku. Pro zjištění spokojenosti bude využit strukturovaný dotazník, který bude aplikován na dělníky v podniku.

2.4 Odměňování

Definice odměn

Odměny mohou být ve formě hmotné i symbolické (nehmotné) a jsou výsledkem zaměstnaneckých a psychologických smluv.

Definice odměňovacího systému

Systém odměňování představuje veškeré postupy (směrnice), procedury a metody odměňování zaměstnanců, které jsou využívány nebo potenciálně k dispozici vedením společnosti (Banfield & Kay, 2008).

Účel odměňování zaměstnanců

Účelem odměňování zaměstnanců se rozumí spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a efektivní stimulování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování ekonomické zajištění a uspokojení svých potřeb (Šikýř, 2016).

Z právního hlediska je odměna za práci základním pracovněprávním nárokem zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele a obsahem pracovního závazku (Šubrt, 2016).

Strategie odměňování

Strategie odměňování je popis toho, co organizace chce v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Cílem je dát podniku účel a směr pro vytváření programů odměňování (Armstrong, 2009).

Před tím, než je systém odměňování vytvořen, je nutné, aby si podnik ujasnil svou filozofii a strategii odměňování, protože strategie odměňování vychází z podnikových plánů (strategie podniku) a strategie managementu lidských zdrojů. Působí na ni trh a zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. V podstatě se jedná se o to, za co, komu, kolik a jak platit. Strategie odměňování je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd (Dvořáková, 2007).

2.4.1 Formy odměňování

Moderní systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní formy, tak nepeněžní formy odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Peněžní formy

Mezi peněžní formy odměňování zaměstnanců patří mzda či plat a odměna z dohody, plus jiná peněžítá plnění, např. náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, příspěvek na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, v penězích vyplácené příspěvky na dopravu do zaměstnání (Šubrt, 2016).

Mzda a plat patří mezi základní formy odměňování. Platem jsou odměňování zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů a zásadně (až na výjimky) příspěvkových organizací, školských právnických osob a regionálních rad regionů soudržnosti. Mzdou jsou odměňování zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů (v tzv. podnikatelské sféře) (Šubrt et al., 2017).

Odměna z dohody je poskytována zaměstnanci za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2016).

Nepeněžní formy

- **Hmotné povahy** – jsou to naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem, např. přidělený osobní automobil pro soukromé účely, prodloužení

dovolené oproti zákonné výměře, náklady na nadstandardní vzdělávání, nadstandardní placené pracovní volno, pracovní oděvy, které jsou nad rámec osobních ochranných pracovních prostředků, nadstandardní zdravotní péče, mimo rámec pracovních prostředků, příspěvky poskytované ze sociálních fondů i fondů kulturních a sociálních potřeb nebo z čistého zisku či na vrub tzv. nedaňových výdajů k využití volného času (na rekreaci, kulturní a tělovýchovné aktivity, včetně možnosti používat tělovýchovná zařízení) apod.

- **Nehmotné povahy** – nelze je vyjádřit v penězích, např. prestiž zaměstnavatele v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury apod. (Šubrt, 2016).

2.5 Mzdová politika

V běžném životě se záměry střetávají se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, což nutí zaměstnavatele odchýlit se od vyhlášených směrů i zásad. Podle toho, jak jednájí manažeři při odměňování, je ovlivněno vrcholové vedení při rozhodování o prioritě cílů mzdové politiky podniku.

Cíle mzdové politiky podniku:

- získání a stabilizace zaměstnanců, a to zejména klíčových skupin zaměstnanců,
- stimulace k pracovnímu výkonu,
- udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce,
- prosazování odůvodněné diferenciací mezd uvnitř organizace,
- zajištění konkurenceschopné relace mezd oproti konkurentům na trhu práce.

Cíle mzdové politiky nelze provést souběžně, protože jsou navzájem v rozporu. Zaměstnavatel se musí rozhodnout, které cíle bude považovat za prioritní a které za méně prioritní podle konkrétní situace v podniku.

Mzdová politika formuluje:

- na jaké mzdové hladině se má podnik pohybovat,
- jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci pracovníků,
- jaká vnitřní diferenciací mezd stimuluje k pracovnímu výkonu a prosazuje mzdovou spravedlnost,
- jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku,

- jak velké odlišnosti mezi mzdami mohou být určeny na základě odlišností v pracovním výkonu,
- jak se mohou pracovníci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému,
- jak pracovníky informovat o mzdové politice a zásadách odměňování (Dvořáková, 2007).

2.6 Mzdový systém

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Konkrétní mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je věcí zaměstnavatele, tzn., že není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může použít vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování. Při sestavování vlastního mzdového systému musí samozřejmě respektovat zásady odměňování za práci, které jsou stanoveny v zákoníku práce a prováděcích předpisech, např. nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů (Šikýř, 2016).

K naplnění cílů mzdové politiky a v zájmu respektování práva musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- spravedlivý, aby byly co nejobektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak na vnějším trhu,
- efektivní, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Mzdový systém je v podniku vytvořen tak, že systematicky ovlivňuje tzv. mzdovorné faktory, jako jsou:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce, které vyjadřují hodnotu práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

Výsledkem je strukturovaná mzda (viz tabulka 3), která má jednotlivé složky určené pomocí specifických nástrojů, jako jsou metody hodnocení práce, kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů nebo zaručené mzdy a mzdové formy (Dvořáková, 2007).

Tabulka 3: Strukturovaná mzda

MZDOVÝ FAKTOR	SLOŽKA MZDY
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: Dvořáková, 2007, str. 323

Podmínky tvorby mzdového systému

Analýza vnějších – patří sem obecné výdělkové poměry na mzdovém trhu, a to v syntetické podobě, jako jsou např. průměrné mzdy a jejich vývoj, průměrné mzdy podle odvětví, regionů, forem vlastnictví (Tomší, 2008).

Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať už s tarifní mzdou, nebo bez ní, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.), a může zavést různé složky neboli části mzdy (prémie, odměny, příplatky, bonusy, aj.) (Šubrt et al., 2017).

2.6.1 Mzda

Mzda je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, tzv. naturální mzda (§109 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru podle kritérií diferenciací mezd zaměstnancům, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016).

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popř. je stanovena zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu nebo mzdovém výměru.

Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Pokud není mzda, zejména základní tarifní, zaměstnanci pevně určena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpise, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena písemně předem mzdovým výměrem. Mzdový výměr musí být dán zaměstnanci v den nástupu do práce. To platí i pro změnu výše mzdy, nelze ji proto činit zpětně. V případě změny mzdového výměru či v případě nového mzdového výměru musí být zaměstnanci tento výměr vydán nejpozději v den, kdy změna

nabývá účinnosti. V případě, když je mzda zaměstnance v jejích základních parametrech dána kolektivní smlouvou či vnitřním předpisem, stačí zaměstnance o výši mzdy informovat písemně do jednoho měsíce po vzniku pracovního poměru nebo po změně tohoto údaje. Pokud je mzda dohodnuta individuální smlouvou, není třeba ani to. V těchto případech se mzdový výměr nepoužívá. Mzdový výměr je jednostranným právním sjednáním smlouvy, neboť nejde o smluvní mzdu.

Průměrný výdělek hrubý a čistý

Průměrný výdělek se zjišťuje vždy jako průměrný hrubý výdělek, pokud pracovněprávní předpisy nestanoví, že se zjišťuje pro určitý účel průměrný čistý výdělek. Průměrný měsíční čistý výdělek se zjišťuje z průměrného měsíčního hrubého výdělku odečtením zálohy na daň z příjmu fyzických osob, pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, vypočtených dle podmínek a sazeb platných pro zaměstnance v měsíci, v němž se čistý PMV zjišťuje. Ten se při skončení zaměstnání vždy zjišťuje v posledním měsíci jeho trvání. Při výpočtu se fiktivně od hrubého PMV odečítá záloha na daň a pojistné. (Pojistné na důchodové spoření se za jednotlivá čtvrtletí roku již v roce 2016 neodečítalo, s ohledem na zrušení II. důchodového pilíře.) Čistý PMV ovlivňují slevy na dani. Na prvním místě daňové zvýhodnění na poplatníkem vyživované děti. To se projevuje slevou na dani nebo měsíčním daňovým bonusem, pokud je výše daňové zálohy nižší než daňové zvýhodnění. Bonus pak zaměstnavatel zaměstnanci vyplatí v rámci zúčtování mzdy za příslušný kalendářní měsíc. Měsíční slevu na dani je nutné brát v úvahu při výpočtu PV čistého, neboť jde o podmínky pro konečnou výši zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti. Daňový bonus výpočet čistého PV neovlivňuje. Od měsíční zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti se odečítají rovněž slevy na poplatníka, na invalidního důchodce na držitele průkazu ZTP/P a na studenta. Používání superhrubé mzdy jako základu daně z příjmů ze závislé činnosti nemá přímý vliv na výpočet čistého PMV (Šubrt et al., 2017).

Minimální mzda

Základní formy (mzda, plat a odměna z dohody) nesmí být nižší než minimální mzda. Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných dle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje vláda nařízením. Nařízení vlády je účinné zpravidla

od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Pro rok 2017 základní sazba minimální mzdy činí nejméně 11 000 Kč za měsíc nebo 66 Kč za hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy (Schmied & Trylč, 2017).

V nařízení vlády č. 286/2017 Sb., kterým došlo ke změně nařízení č. 567/2006 Sb. s účinností od 1. 1. 2018, je stanovena základní sazba minimální mzdy pro rok 2018 na 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu, pro týdenní pracovní dobu 40 hodin (Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018, 2017).

Jestli že mzda, plat nebo odměna z dohody nedosáhne minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. U mzdy se jedná o doplatek ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na jednu odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou, po užití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda. Doplatek k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou. A doplatek k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou (Schmied & Trylč, 2017).

Zaručená mzda

Jedná se o mzdu nebo plat, na kterou vzniká zaměstnanci právo. Nejnižší úrovně zaručené mzdy se vztahují na zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a také na zaměstnance zaměstnavatelů odměňujících platem. Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny v nařízení vlády. Práce jsou odstupňovány dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do osmi skupin. Absolutně nejnižší úroveň zaručené mzdy je v první skupině prací a je rovna minimální mzdě. V osmé skupině prací činí od 1. 1. 2017 22 000 Kč za měsíc a 132 Kč za hodinu. Rozdíl mezi osmou a první skupinou musí být nejméně dvojnásobek. I zde byly zrušeny nižší sazby pro pobíratele invalidního důchodu (Šubrt et al., 2017).

Naturální mzda

Za naturální mzdu lze považovat výrobky, výkony, práci a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek (d'Ambrosová et al., 2011).

Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých. Zaměstnavatel zaměstnanci musí vyplatit mzdu v penězích, a to nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§119 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.6.2 Příplatky ke mzdě

Mzdové příplatky jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, nadstandardních podmínkách, které zaměstnance zatěžují. Zákoník práce stanovuje minimální úroveň příplatků, od níž se zaměstnavatel může odchýlit zpravidla jen směrem nahoru, a to stanovenými způsoby utváření mezd (d'Ambrosová et al., 2011).

Kompenzace práce přesčas

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodli na čerpání náhradního volna místo příplatku (§114 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Kompenzace práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci na prvním místě (na rozdíl od práce přesčas) náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout, že místo náhradního volna bude čerpat příplatek k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku (100%) (Šubrt et al., 2017).

„Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku“ (§115 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Příplatek za práci v noci

„Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku“ (§116 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

„Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši

příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy“ (§117 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

„Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku“ (§118 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.6.3 Dovolená

Zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká právo na dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část, právo na dovolenou za odpracované dny a dodatkovou dovolenou (§211 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Dovolená je specifickou formou dlouhodobého soustředěného odpočinku zaměstnance, která se váže ke kalendářnímu roku. Dovolená je flexibilní, umožňuje zaměstnanci čerpat ji v průběhu kalendářního roku při zohlednění provozních podmínek zaměstnavatele, popřípadě umožňuje změnit již určenou dobu čerpání dovolené nebo zaměstnance z dovolené odvolat. Dovolená má ochrannou funkci, ve vztahu k zaměstnanci je zabezpečena povinností zaměstnavatele poskytnout dovolenou v zákonem stanoveném minimálním rozsahu (nejméně 4 týdny v kalendářním roce) a zajistit její včasné a řádné vyčerpání (Schmied & Trylč, 2017).

Náhrada za dovolenou zaměstnanci přísluší za dobu čerpání dovolené náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (§222 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.6.4 Mzdové formy

Mzdové formy nejsou upraveny žádným právním předpisem. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe. Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Zaměstnavatel může uplatňovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování.

Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma. Používá se při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech (Šikýř, 2016).

Je efektivní tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, tam, kde je nepravidelný výkon pracovní činnosti, tam, kde není ovlivnitelné množství práce nebo chod výrobního zařízení a tam, kde je žádoucí zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon (Kleibl, Hüttlová, & Dvořáková, 1998).

Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda.

Časová mzda hodinová

Zaměstnanec má stanovenou hodinovou sazbu (tarif), která se vynásobí odpracovaným počtem hodin.

Časová mzda měsíční

Zaměstnanec má stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet pracovních hodin vyplývajících v daném měsíci z rozvrhu stanovené týdenní pracovní doby nebo sjednané kratší pracovní doby (Šubrt, 2016).

Výhody časové mzdy

Jednoduchá na výpočet a administrativně levná, není těžké plánovat mzdové náklady, je pro zaměstnance srozumitelná a vytváří jistotu stabilního výdělku.

Nevýhody časové mzdy

Časová mzda s pevným tarifem má limitovaný prostor motivace ke zvyšování produktivity či efektivnosti.

Modifikace časové mzdy

Z důvodu nízké působivosti (motivace) se zavádí různé modifikace časové mzdy. Nejvíce známé varianty jsou:

- tarifní stupnice složená ze mzdových tarifů s rozpětím, v jehož rozmezí vedoucí pracovník může přiznat podřízenému tarif v závislosti na jeho výkonnosti a chování,
- tarifní stupnice je tvořena mzdovými tarify s rozpětím, které je odstupňováno do několika stupňů, kdy vedoucí přiznává pracovníkovy mzdový tarif toho stupně, který odpovídá jeho celkové výkonnosti posuzované systematickým hodnocením pracovníka,
- mzdové tarify jsou odstupňovány podle počtu odpracovaných let v odvětví, oboru nebo povolání,

- dva nebo i více mzdových tarifů odstupňovaných podle míry plnění výkonových norem,
- doplnění odměnou za systematické hodnocení pracovníka,
- doplnění prémie, provizí, bonusem či jiným jednorázovým mzdovým zvýhodněním (Kleibl et al., 1998).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je základní mzdová forma. Používá se při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Je závislá na výkonu zaměstnance. Výkon zaměstnance se vyjadřuje pomocí plnění stanovené normy výkonu. Při tom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popř. norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času (Šikýř, 2016).

Výhody úkolové mzdy

Je zde bezprostřední vazba mzdy na odvedený výkon, což vede k vysoké produktivitě výkonu.

Nevýhody úkolové mzdy

Mezi nevýhody patří riziko přecenění fyzických možností, riziko kolísání mzdy podle výkonu, které motivuje k vytváření rezerv ve výkonu (Kleibl et al., 1998).

Systém je horší na plánování i na evidenci.

Při výpočtu se nejprve určí úkolová sazba za jednotku produkce a poté se může vypočítat úkolová mzda.

$$s = \frac{T}{60} * MT \quad (1)$$

s – úkolová sazba za jednotku produkce

T – norma času (jak dlouho trvá vyrobit výrobek např. minutu, hodinu)

MT – mzdový tarif

$$M = q * s \quad (2)$$

M – úkolová mzda

q – počet odvedených jednotek výkonu

Růst mzdových sazeb může být na plnění výkonových norem závislý přímo úměrně, pak se jedná o lineární průběh. V případě progresivního průběhu se mzdová sazba zvyšuje rychleji než plnění výkonových norem. Průběh však může být i degresivní, když mzdové sazby rostou pomaleji než splnitelnost norem.

Mzda zaměstnance kolísá podle toho, zda za skutečnou odpracovanou dobu stihne více, nebo méně, než stanoví norma nebo úkol. Podle toho, zda měření času a množství a poskytování úkolové mzdy probíhá individuálně nebo kolektivně, hovoří se o individuální nebo kolektivní úkolové mzdě (Tomší, 2008).

Individuální úkolová mzda

Individuální úkolová mzda je uplatňována u pracovních úkolů, u nichž je zájem na velkém množství výkonu a odvedený výkon jednotlivce je spolehlivě měřitelný.

Výhoda

Výhodou je bezprostřední vazba mezi pracovním úsilím a mzdou.

Nevýhoda

Nevýhoda spočívá v nadměrném fyzickém vypětí, nedodržení technologického postupu, v nevhodném zacházení s výrobním zařízením a nástroji, ve zhoršení kvality produkce a nedodržování bezpečnostních předpisů.

Kolektivní úkolová mzda

Kolektivní úkolová mzda je uplatňována pro odměňování pracovních kolektivů, jako jsou kolektivy techniky, technologie, organizace výroby a práce. Tato mzda neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkon (jedná se např. o práci na nepřetržitých proudových linkách, obsluhu v aparaturních procesech). Dosažená kolektivní mzda se rozděluje mezi členy skupiny. Rozdělování záleží na nižším a středním managementu či vedoucím pracovníkovi, nebo může být do mzdového předpisu zakotven postup výpočtu, jak velká částka připadne na jednotlivce ve skupině. Kolektivní úkolová mzda může být stanovena jako součin průměrného mzdového tarifu za všechny členy skupiny a normy času na provedení kolektivního úkolu.

Výhoda kolektivní úkolové mzdy

Výhodou je, že zlepšená dělba práce a kooperace ve skupině může omezit či odstranit práce, jejichž provádění jednotlivcem je neefektivní (Kleibl et al., 1998).

Nevýhoda kolektivní úkolové mzdy

Výdělek je závislý na výkonu celé pracovní skupiny (jednotlivec může odvést menší výkon, ale přitom bude odměněn stejně jako celá pracovní skupina).

Podílová (provizní) mzda

Podílová neboli provizní mzda je zaměstnanci stanovena podílem neboli procentem z objemu tržeb nebo hodnoty jinak sjednaných či realizovaných obchodních případů (např. fakturace, obrat). Používá se u zaměstnanců, jejichž předmětem pracovní činnosti je prodej zboží, prací či služeb (Šubrt, 2016).

Smíšená mzda

Smíšenou mzdou jsou různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smíšená mzda má za úkol eliminovat jednostranné působení úkolové mzdy tam, kde jsou méně přesné výkonové normy nebo kde převládá jednostranný vliv podílové mzdy. Smíšená mzda je složena z fixní složky, která je závislá pouze na počtu odpracovaných hodin nebo která je určena alikvotní částí měsíční mzdy, a z pohyblivé složky, která je závislá na plnění norem nebo na stanoveném podílu. Součtem obou složek se vypočítá výdělek zaměstnance (Hůla, 2004).

2.6.5 Doplnkové mzdové formy

Prémie

Prémie se vyplácejí jednorázově např. za věrnost, přítomnost apod., nebo pravidelně, např. za produktivitu, kvalitu, příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Prémiová pravidla neboli prémiový řád upravuje vyplácení prémie. V prémiovém řádu jsou vymezeny skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod. (Šikýř, 2016).

Výkonnostní odměny

Výkonnostní odměny se poskytují zaměstnancům dle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí. Konkrétní výši výkonnostní odměny stanoví obvykle nadřízený vedoucí zaměstnanec. Ukazatele, za jejichž splnění se poskytuje výkonnostní odměna a výše odměny, jsou méně přísné než u prémie.

Mimořádné odměny

Obvykle se poskytují za dosažení neobvykle významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí, které posoudí zaměstnavatel (d'Ambrosová et al., 2011).

Osobní ohodnocení (příplatek)

Osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení zaměstnance. Účelem je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle vypočítává procentem ze mzdového tarifu.

Podíl na výsledcích hospodaření

Jedná se o podíl, který zaměstnavatel jednotlivým zaměstnancům vyplácí za dosažení očekávaných výsledků hospodaření podniku. Cílem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečňovanými cíli podniku (Šikýř, 2016).

Bonus

Bonus je individuální nebo kolektivní forma mzdy. Vyplácí se k základní mzdě. U dělnických profesí se prosazuje místo prémiových systémů tam, kde jsou zaváděny nové technologie nebo nové formy organizace práce. Bonus se vyplácí plošně všem dělníkům např. za kvalitu, za nepřetržitý pracovní proces s minimálními zásobami, za produktivitu. U THP je vyplácen za dosažení stanovených úkolů, ukončení projektu nebo za výsledky hospodaření podniku. U administrativních, technických a řídicích pracovníků je vyplácen tehdy, když lze kvalifikovat výsledky práce.

Mimořádné výplaty

Jedná se o zvýhodnění, které plyne zaměstnanci z pracovního poměru vedle mzdy za práci. Nesouvisí s odvedeným pracovním výkonem. Hradí se jimi zvláštní potřeby nebo mimořádný účel. Jde např. o převzetí úhrady výdajů na vzdělání či hrazení nákladů spojených s přestěhováním ze služebních důvodů.

Tantiéma

Podíl na zisku obchodních společností je vyplácen zpravidla vrcholovému managementu, tedy členům představenstva a dozorčí rady. Cílem je uspokojit podnikové a osobní zájmy a stimulovat podnikatelské myšlení (Kleibl et al., 1998).

2.7 Zaměstnanecké benefity

Systém zaměstnaneckých výhod by měl motivovat stávající i potenciální zaměstnance a přinášet prospěch podniku i zaměstnancům. Existence zaměstnaneckých výhod v podniku je důležitým kritériem při hodnocení pozice podniku na trhu. Zaměstnanecké benefity jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění. Pokud jde o množství zaměstnaneckých výhod, vyšší počet nabízených výhod nemusí automaticky znamenat efektivnější nabídku a větší motivaci či spokojenost zaměstnanců. Proto je vhodné zavedený systém pravidelně hodnotit a podle výsledků provádět korekce s důrazem na efektivitu nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody a na spokojenost zaměstnanců.

Způsoby realizace zaměstnaneckých benefitů

- Jednotný program pro všechny zaměstnance, všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo ne.
- Diferencovaný přístup neboli systém obsahově odlišných balíčků, zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců, ale vždy při respektování zásad rovnosti a zásad diskriminace.

Formy benefitů

- **Jednotný program benefitů** pro všechny zaměstnance firmy (zvýhodněné stravování, příspěvky na využívání rekreačních, kulturních a sportovních zařízení, půjčky na bydlení apod.) plus nadstandardní balíček určený pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů.
- **Jednotný systém benefitů**, jehož součástí jsou některé speciální výhody určené svým zaměřením spíše prosociálně slabší zaměstnance (čerpání sociálních výpomocí a půjček).

- **Cafeteria systém** – zaměstnanec si může vybrat z nabídky benefitů v rámci stanoveného limitu prostředků, který mu nejvíce vyhovují. Zpravidla jsou limity stanoveny na rok, ale lze i na delší či kratší období.
- **Systém osobních účtů (systém virtuálních internetových účtů)** je zpravidla pro všechny zaměstnance firmy. Podstata je stejná jako u cafeteria systému. Každý zaměstnanec má své konto a na něm sumu peněz či bodů, které může použít na plnění podle svého vlastního výběru. Vybírat si může z jednotné, předem stanovené nabídky výhod.

Cafeteria systém a osobní účty jsou považovány za spravedlivější a finančně efektivnější řešení. Výsledky šetření ukazují, že zaměstnanci čerpají svůj rozpočet téměř na 100 %, u plošného systému je čerpání nižší.

Průzkumy a pravidelnou komunikací se zaměstnanci se zaměstnavatel vyvaruje investování do zaměstnaneckých výhod, kterých si zaměstnanci nebudou dostatečně vážit a které je nebudou motivovat. Zejména je třeba vyvarovat se jednostranných opatření (d'Ambrosová et al., 2011).

Druhy výhod

- **Výhody vztahující se k práci** a tvořící součást pracovních podmínek. Jako je příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a volno nad rámec bezprostředních potřeb organizace (např. jazykové kurzy), doprava do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu aj.
- **Pracovní pomůcky** sloužící i pro osobní potřebu – osobní automobil i k soukromému použití, notebooky a další výpočetní techniku, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy** jako jsou nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvek na dovolenou, pojištění a připojištění, platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech (Vánoce, jubileum, narození dítěte), nabídka vlastních produktů

a služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství apod. (Urban, 2017).

Jak bylo již zmíněno výše, dále se bakalářská práce bude věnovat dělnické kategorii zaměstnanců.

2.8 Odměňování dílenských pracovníků

Systém odměňování dílenských pracovníků se liší od odměňování ostatních skupin pracovníků (vysoce vzdělaných pracovníků, pracovníků prodeje a služeb zákazníkům, obchodních zástupců). Systém se liší v používání časové sazby jako základu odměňování, používání specifických sazeb pro jednotlivá pracovní místa či jednotlivé lidi a v používání pobídkových systémů.

2.8.1 Faktory ovlivňující odměňování dílenských pracovníků

Úprava, systém vyjednávání

Mzdy dílenských pracovníků jsou ovlivňovány celostátními nebo lokálními kolektivními smlouvami s odbory, které stanovují sazby pro konkrétní pracovní místa nebo úrovně dovedností. Odbory tvoří určitou stránku vyjednávacího úsilí. Cílem pracovníků a jejich odborových představitelů je nastolit vyjednávání s managementem a jasně stanovit, co považují za rozumnou výši mezd, která by měla být pracovníkům nabídnuta zaměstnavatelem jako náhrada za jejich pracovní kapitál. Obě strany se musí dohodnout na tom, že je systém správný a spravedlivý, jinak nebude systém efektivní.

Trendy ve využívání technologie v dílnách

Technologie se používá stále hojněji, např. v podobě počítači řízené výrobě, znamená to, že se snížila poptávka po řadě tradičních dovedností a vzrostla poptávka po nových technických a odborných dovednostech. Počítači řízené stroje budou s větší pravděpodobností obsluhovat technici než tradiční kvalifikovaní řemeslníci. Jedná se o jeden z faktorů, které vedly k harmonizaci systémů odměňování na dílnách a systémů odměňování v kancelářích nebo laboratořích (Armstrong, 2009).

3 Metodika a cíl práce

Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a aplikovaným mzdovým systémem v podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu. Dílčí cíle práce jsou získání přehledu o konkrétním mzdovém systému ve zvoleném podniku, pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku a následně dát návrhy na zlepšení současného stavu s ohledem na udržitelnou výši vynaložených nákladů pro podnik.

Metodický postup zpracování

První část bakalářské práce se skládá z literární rešerše na dané téma. V praktické části byl vybrán konkrétní podnik, který byl následně charakterizován pro lepší seznámení se s ním (s jeho historií, počtem zaměstnanců a nabízenými službami). Po dohodě s vedením podniku byla práce zaměřena pouze na kategorii zaměstnanců v dělnických pozicích. Byl analyzován současný stav v oblasti odměňování. Poté prostřednictvím dotazníkového šetření byl zjištěn současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vazbě na mzdový systém a byli navrženy změny, které pomohou zlepšit stávající systém odměňování s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník byl při sestavování rozdělen na pět dílčích částí (struktura respondentů, odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení) pro lepší analýzu výsledků.

Technika přípravy literární rešerše

Informace potřebné pro teoretickou část byly čerpány z odborné a vědecké literatury, z knih, periodik, právních předpisů a internetových zdrojů atd. Přehled použitých zdrojů je uveden na konci této práce.

Technika sběru dat

Informace potřebné pro praktickou část byly získány prostřednictvím spolupráce s výkonným ředitelem podniku. Dále z dotazníkového šetření, které bylo vypracováno písemně a vyplněno 59 dělníky. Dotazník je uveden v příloze této bakalářské práce.

4 Řešení a výsledky

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Oknotherm spol. s r.o. je výrobní společností (nevyrábí na sklad, ale okna a dveře na míru dle přání klientů). Sídlo podniku se nachází v Kaplici. Předmětem podnikání je provádění staveb, jejich změn a odstraňování; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; truhlářství a podlahářství. Konkrétněji výroba a montáž plastových, dřevěných, hliníkových, plasto-hliníkových či dřevo-hliníkových oken a dveří. Výrobky zobrazuje obrázek č. 1 a č. 2. Podnik se orientuje na dodávku oken do bytových, panelových a rodinných domů a do průmyslových staveb a jiných nebytových objektů.

Obrázek 1: Profil okna



Zdroj: interní zdroj podniku

Obrázek 2: Dřevěné, plastové, hliníkové dveře



Zdroj: interní zdroj podniku

Podnik vznikl v roce 1992 se sedmi zaměstnanci, kteří tehdy začali první produkty vyrábět na zastaralých strojích. Díky rostoucí poptávce se podnik postupem času zvětšoval, rozšiřovala se výroba, přibývaly nové výrobní haly. Nyní podnik disponuje moderní technologií, má více než 150 zaměstnanců, denně poskytuje práci dalším čtyřiceti montážním partám po celé České republice. Objem výroby překračuje 75 000 výrobních jednotek ročně, z toho je 1/4 produkce určena do zemí Evropské unie (především Rakousko a Německo), 3/4 jsou distribuovány na tuzemský trh.

Prioritou podniku je spokojenost zákazníků, a proto je součástí služeb i zajišťování odborného bezplatného servisu v době záruky, která je garantována na pět let. Samozřejmostí je i pozáruční servis, pro který je v podniku vytvořeno speciální oddělení.

Podnik je držitelem certifikace ISO 9001:2009. Dle normy ČSN EN 12608 zabývající se klasifikací PVC profilů, pro výrobu oken a dveří, konkrétněji kapitoly 4. 4 zabývající se klasifikací tloušťky stěn profilů. Podnik používá profil A třídy. Výrobky mají ocenění ČESKÝ VÝROBEK a v roce 2004 podnik získal ocenění Spokojený zákazník Jihočeského kraje, který uděluje Sdružení českých spotřebitelů.

Organizační struktura podniku

Podnik má následující rozdělení:

Obchodní divize a marketing:

- český obchod
- zahraniční obchod

Výrobní divize, nákup a expedice:

- výroba plastových oken a dveří
- výroba hliníkových oken a dveří
- výroba dřevěných oken a dveří
- kovovýroba

Divize montáž, servis a kvalita

- řízení, plánování a příprava montáží a servisu

Divize ekonomická a IT

Firma vydává měsíční zpravodaj s názvem “Víme o sobě“, kde se může každý pracovník seznámit s informacemi o dění ve firmě za uplynulý měsíc. Součástí každého vydání zpravodaje je aktuální organizační struktura firmy, kde má pracovník možnost seznámit se se zařazením pracovníků. Tato organizační struktura v plném rozsahu je přiložena v příloze bakalářské práce.

Organizační složku v zahraničí podnik nemá.

4.2 Sociální politika podniku

Vedení společnosti si plně uvědomuje, že jednou ze základních podmínek dalšího rozvoje firmy je kvalitní a spokojený zaměstnanec. Kvalita zaměstnance je dána zejména jeho vzděláním, talentem, odbornou dovedností a pracovní zkušeností. Zvyšovat kvalitu a produktivitu práce je možné pouze na základě nových technologií a pak zejména kvalitními a vzdělanými pracovníky.

4.3 Mzdový systém podniku u dělnické kategorie

4.3.1 Nástup zaměstnance

S každým nastupujícím pracovníkem je sepsána při jeho přijetí pracovní smlouva (dohoda o provedení práce apod.). Ta je uložena ve mzdové účtárně. Při změně osobních dat uvedených v pracovní smlouvě je pracovník povinen tyto změny řádně ohlásit. Každý výrobní pracovník je zařazen na pracovní pozici. Před nástupem musí pracovník projít standardní vstupní zdravotní prohlídkou. Při ukončení pracovního poměru zase výstupní.

4.3.2 Docházka

Po odpracování běžného pracovního měsíce je zpracován přehled o docházce, který je vyvěšen na firemních vývěškách ve výrobních halách. Zde si může každý pracovník zkontrolovat svoje údaje. Zároveň si může předběžně vynásobit odpracované hodiny jeho součtovou (tedy mzdovou a prémiovou) sazbou, a tak si vypočítat hrubou mzdu.

4.3.3 Dovolená

Každý pracovník má nárok na 5 týdnů řádné dovolené, kterou je ideální vybrat v daném roce. Žádost o dovolenou musí být schválena nadřízeným pracovníkem na příslušné žádance o dovolenou.

4.3.4 Absence

Každá omluvená absence (odchod k lékaři), musí být řádně zdokladována na příslušné žádance – propustce. Při řádně omluvené pracovní absenci jsou hodiny v rámci pracovní doby kráceny prémiovou hodinovou sazbou (celé čtvrt hodiny). Vyplácena je tedy pouze mzdová hodinová sazba. Řádně nezdokladovaná propustka se má za neomluvenou absenci.

4.4 Tvorba mzdy dílenských pracovníků jako součást mzdového systému

Mzda v podniku je tvořena fixní složkou mzdy, variabilní složkou mzdy a benefity.

4.4.1 Fixní složka mzdy

Mzdový hodinový výměr je fixní složkou mzdy. Písemně ho vystavuje mzdová účtárna a je podepsán pracovníkem. Na něm je stanovena tzv. hodinová sazba, která svojí výší minimálně odpovídá minimální zákonné mzdě za standardně odpracované hodiny v daném měsíci.

4.4.2 Variabilní složka mzdy

Prémiová sazba je variabilní složkou mzdy. Nevzniká na ni právní nárok a je dohodnuta mezi výkonným ředitelem a pracovníkem. Tvoří rozdíl z celkové hodinové sazby minus mzdový výměr a je vyplácena jako měsíční prémie. Z prémiového podílu hrubé mzdy lze odebírat různé srážky, o kterých je pracovník patřičně informován jako např. neomluvená absence, nekvalitní práce (vadný výrobek), nebo pracovní doba na propustce.

Dále mezi variabilní složku mzdy jsou řazeny mimořádné odměny a individuální odměna.

Mimořádné odměny

Každý pracovník se může svým úsilím zasloužit v daném měsíci o tzv. mimořádnou odměnu, kterou navrhuje výkonnému řediteli pracovníků nadřízený vedoucí, popřípadě výrobní ředitel. Pokud výkonný ředitel tuto mimořádnou odměnu schválí, pak je v dané výši vyplácena do hrubé mzdy.

Individuální odměna

Pro rok 2018 byla každému výrobnímu pracovníkovi stanovena na konci roku 2017 individuální odměna, která bude při plnění všech základních pracovních povinností a dobré ekonomické situaci v podniku vyplácena z jedné třetiny do červnové výplaty roku 2018, zbylé dvě třetiny budou vypláceny do listopadové výplaty roku 2018. O případném navýšení nebo naopak snížení navržené individuální odměny bude pracovník řádně informován.

Dále mzdu tvoří příplatky.

Příplatky

Za přesčasovou hodinu se vyplácí 25 % z průměrné hodinové sazby (to je taková, která odpovídá průměrné hodinové sazbě za předchozí čtvrtletí, platí i pro výpočet náhrady za dovolenou aj.). To platí také pro odpracované hodiny o víkendových směnách. Při odpracování pracovní doby ve státem uznaný svátek je pak příplatek 100 %.

4.4.3 Zaměstnanecké benefity

Mezi zaměstnanecké benefity patří:

- práce ve stabilní rodinné firmě,
- příležitostní kariérový růst,
- kontakt s novými technologiemi,
- exkurze do výrobních závodů dodavatelů.

Následující zaměstnanecké benefity podnik uvádí jako skupinové personální standardy:

- Příspěvek na stravování – od 1. 1. 2018 podnik přispívá ze 45 % na stravenkový kupón v hodnotě 80 Kč, jako drobný benefit jsou pracovníkům z 50 % dotované teplé nápoje v nápojových automatech.
- Finanční odměna při životních a pracovních jubileích
K výročí narození pracovníka je v daném měsíci vyplacena narozeninová prémie v hodnotě 500 Kč k hrubé mzdě. O této odměně se pracovník dozví mimo jiné prostřednictvím narozeninové poukázky.
Pro rok 2017 byla všem zaměstnancům vyplacena věrnostní odměna k příležitosti 25. výročí firmy v hodnotě 1000 Kč za každý odpracovaný rok.
- Pomoc zaměstnancům v případě, že se dostanou do vážné zdravotní nebo sociální situace.
- Týden dovolené nad rámec zákona.

4.5 Přehledová karta zaměstnance

V podniku je vytvářena tzv. Přehledová karta zaměstnance. Tato karta se aktualizuje a předává po každém čtvrtletí, tedy 4x za rok, k podpisu zaměstnanci.

Na každé přehledové kartě zaměstnance jsou zpracovaná data od roku 2011.

Na kartě je uvedena pracovní pozice konkrétního zaměstnance (výroba PVC, výroba dřevo, výroba hliník, výroba kov).

Na kartě je uvedeno jméno a příjmení zaměstnance. Každá karta má své číslo, tedy každému zaměstnanci je přiděleno číslo. Nachází se zde také datum narození (věk) a datum nástupu do práce (počet odpracovaných let). Tyto údaje zobrazuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Základní informace, které jsou součástí přehledové karty zaměstnance

367	Příjmení Jméno	Datum narození	4.9.	1984	34
		Datum nástupu	21.3.	2011	7

Zdroj: vlastní tvorba

Dále jsou na kartě tři přehledné tabulky. První z nich se týká ¹vývoje hodinové sazby v jednotlivých letech a počtu odpracovaných hodin v daném roce. Pro účely bakalářské práce byla z důvodu lepší přehlednosti tato první tabulka rozdělena do dvou, a to tabulky č. 5 a tabulky č. 6.

Tabulka 5: Vývoj hodinové sazby v jednotlivých letech (v Kč)

ROK	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
2018	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
2017	135	135	135	135	135	135	135	135	140	140	140	140
2016	125	125	125	125	125	125	125	125	135	135	135	135
2015	115	115	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
2014	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
2013	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
2012	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
2011			108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Zdroj: vlastní tvorba

¹ Jedná se pouze o ukázkový příklad, kde je znázorněno, že zaměstnanec je šikovný a mzda se mu postupem let neustále zvyšuje

Tabulka 6: Počet odpracovaných hodin v daném roce

Rok	Počet hodin
2018	0,00
2017	1859,00
2016	1863,00
2015	1872,00
2014	1816,00
2013	1455,00
2012	1789,00
2011	1445,00

Zdroj: vlastní tvorba

Na druhé tabulce je přehled odměn a prémie v jednotlivých letech. Tyto údaje zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Vyplacené prémie a odměny v jednotlivých letech (v Kč)

Rok	Mimořádné ohodnocení	Odborné ohodnocení	Odpovědnostní ohodnocení	Narozeninové prémie	Věrnostní odměna 25 let
2018					
2017	7 000	-	-	500	7 700
2016	1 000	-	-	500	
2015	1 000	-	-	500	
2014	-	-	-	500	
2013	-	-	-	-	
2012	-	-	-	-	
2011	-	-	-	-	

Zdroj: vlastní tvorba

Dále zaměstnanec obdržel v roce 2018 individuální roční odměnu ve výši celkem 20 000 Kč, z toho v VI. (červen) 7 000 Kč.

V této ukázkové tabulce je zadáno mimořádné ohodnocení, je vidět, že zaměstnanec je v posledních letech výkonný a je za to patřičně odměněn.

Třetí tabulka obsahuje přehled docházky v jednotlivých letech. Znázornění údajů je v tabulce, která se nachází v příloze bakalářské práce.

Čtvrtá část přehledové karty zaměstnance obsahuje poznámky. Poznámky mohou být například následující: v roce 2013 byl zaměstnanec 40 dní na částečné nezaměstnanosti 60 %, v roce 2010 byl zaměstnanec zaměstnán od 8.5 do konce roku navíc v březnu pracoval půl měsíce na dohodu o provedení práce.

4.6 Náklady podniku

Pohledem do účetní závěrky podniku, konkrétněji do výkazu zisku a ztráty či rozvahy, je zjištěn výsledek hospodaření podniku, viz tabulka č. 8. Tyto údaje budou sloužit k tomu, aby návrhy na zlepšení současného stavu byly stanoveny realizovatelně vzhledem k finančním možnostem podniku. Každý návrh musí být pečlivě prokalkulován a porovnán s nejaktuálnějším výsledkem hospodaření podniku. Z důvodu prozatímního nezveřejnění účetní závěrky roku 2017 v obchodním rejstříku bude pro tyto účely nejdůležitější rok 2016.

Tabulka 8: Výsledek hospodaření (v Kč)

Rok	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření	1 460 000	4 792 000	4 712 000

Zdroj: vlastní tvorba, data z účetních závěrek

Tabulka č. 9 zobrazuje osobní náklady, které jsou čerpány z výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 9: Osobní náklady (v Kč)

Ukazatel	2014	2015	2016
Osobní náklady	67 215 000	68 315 000	70 111 000
Mzdové náklady	50 022 000	50 784 000	52 078 000
Náklady na soc. zabezpečení a ZP	16 864 000	17 196 000	17 658 000
Ostatní náklady	329 000	335 000	375 000

Zdroj: vlastní tvorba, data z účetních závěrek

4.7 Dotazníkové šetření – výsledky

Dotazníkové šetření na téma spokojenost zaměstnanců proběhlo ve zkoumaném podniku Oknotherm spol. s r. o. Šetření se zúčastnilo 59 dělníků podniku (n=59). Dotazník byl zcela anonymní. Šetření proběhlo v únoru 2018.

Dotazník je rozdělen do pěti dílčích celků, a to:

- struktura respondentů (1-3 otázka),
- odměňování (4-8 otázka),
- zaměstnanecké výhody (9-12 otázka),
- pracovní prostředí (13-16 otázka),
- celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení (17-19 otázka).

V dotazníku jsou uvedeny jak otevřené, tak uzavřené otázky, z důvodu lepší vypovídající hodnoty výsledků. Za kladné odpovědi spokojenosti zaměstnanců jsou považovány ano, spíše ano. Jako odpovědi negativní jsou vnímány odpovědi ne, spíše ne. Za neutrální – je mi to jedno.

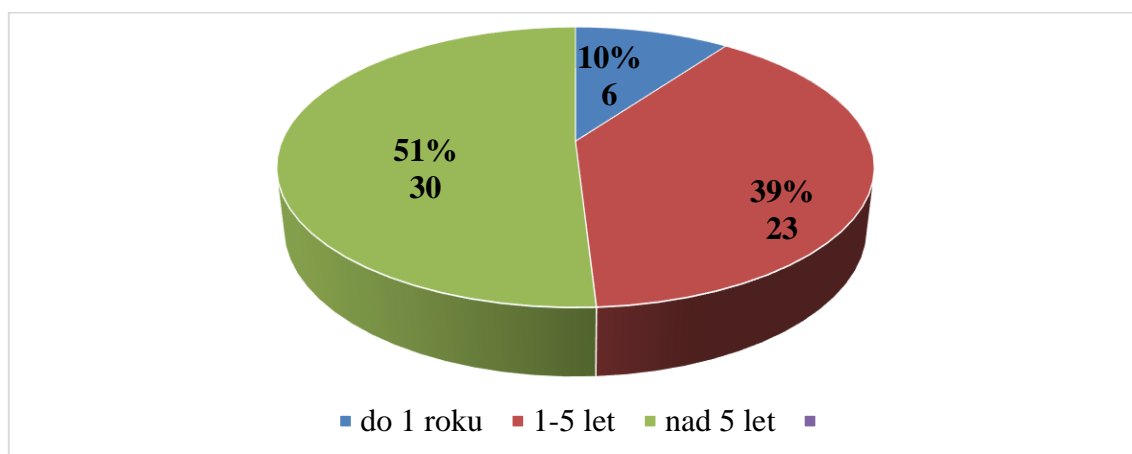
Každé vyhodnocení otázky je pro lepší přehlednost zobrazeno do grafu. V grafu jsou uvedeny hodnoty v %, kolik respondentů se ztotožňuje s danou odpovědí, pod hodnoty v % je uveden (n) skutečný počet respondentů.

4.7.1 Struktura respondentů

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

Z výsledků, které jsou uvedeny v grafu č. 2 vyplývá, že v podniku pracuje 51 % respondentů déle než 5 let, 39 % 1-5 let a 10 % do 1 roku.

Graf 2: Počet let v podniku

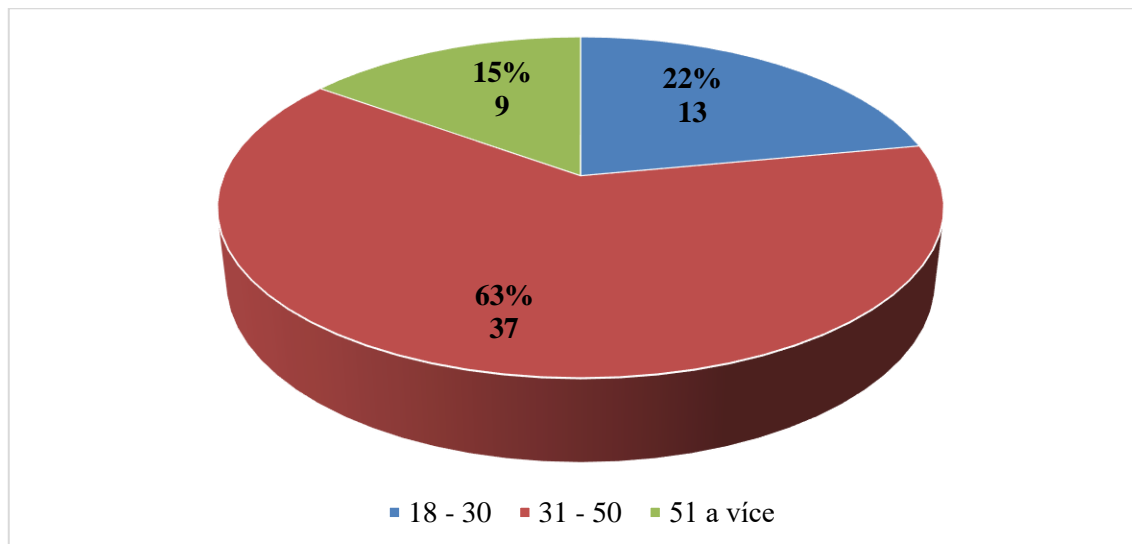


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 2: Věk

Na grafu č. 3 je znázorněna věková struktura respondentů, kdy 63 % je ve věku 31–50 let, 22 % ve věku 18–30 let a 15 % ve věku nad 51 let.

Graf 3: Věková struktura respondentů v podniku

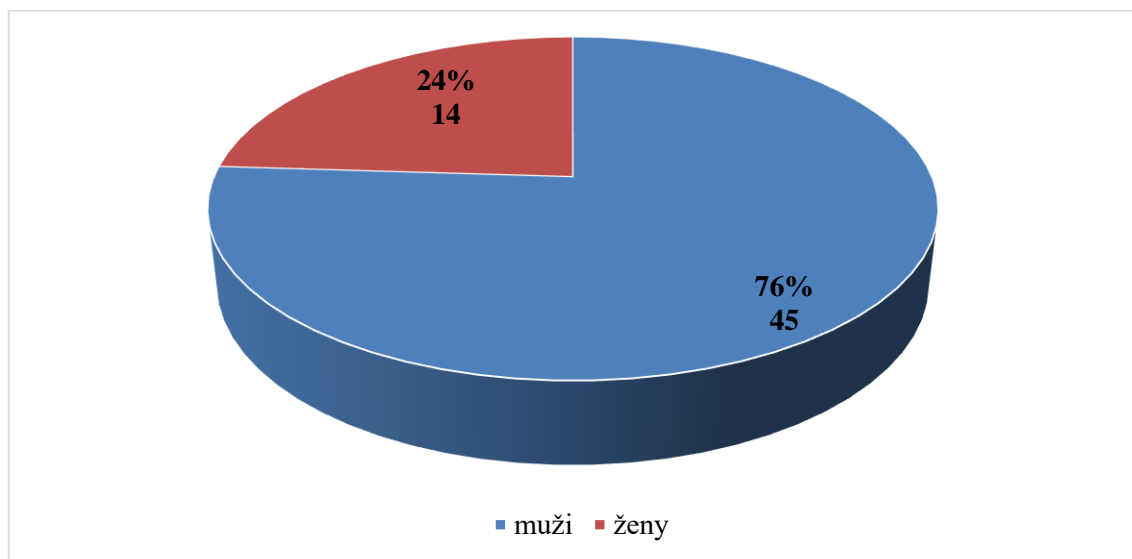


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 3: Pohlaví

Graf č. 4 ukazuje, že převážná většina respondentů, kteří se zúčastnili šetření, byli muži, a to z 76 %. Ženy tvoří pouze 24 %.

Graf 4: Pohlaví respondentů



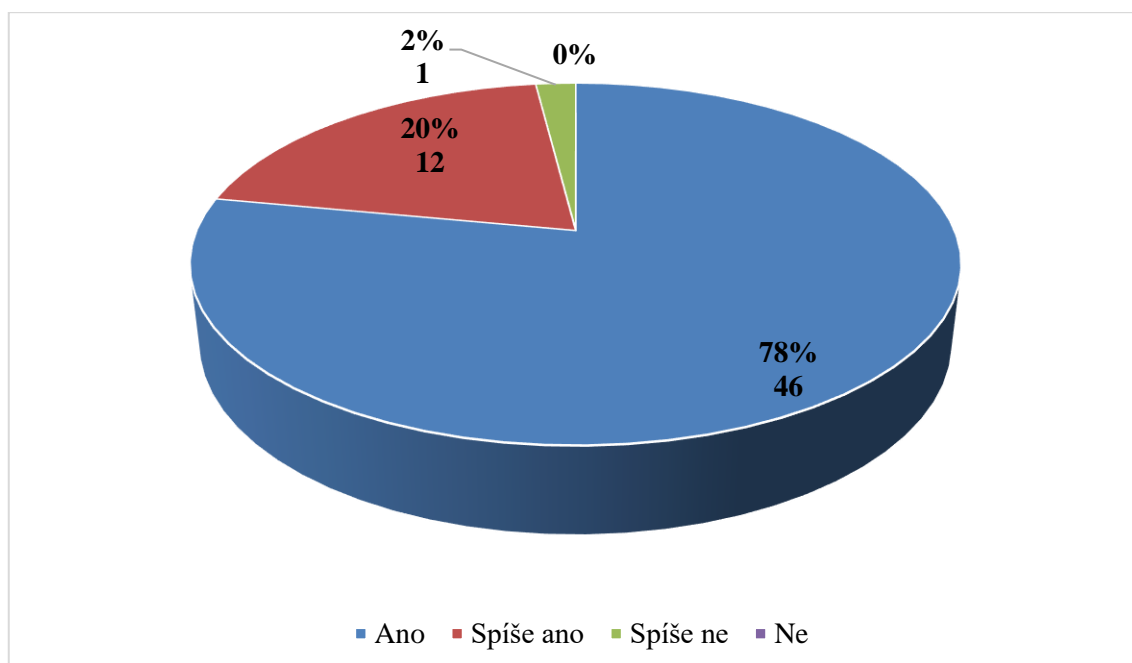
Zdroj: vlastní tvorba

4.7.2 Odměňování

Otázka č. 4: Rozumíte, jak jste odměňován/a v podniku (systému odměňování)?

Systému odměňování, dle kterého jsou respondenti odměňováni rozumí, jak je uvedeno na grafu č. 5 78 % respondentů, spíše rozumí 20 % a spíše nerozumí 2 % respondentů. Tedy jen 1 respondent uvedl, že systému spíše nerozumí. Tato nejistota je pravděpodobně způsobena tím, že tento zaměstnanec spadá do kategorie do 1 roku odpracovaných let v podniku. Zaměstnanci jsou pravidelně čtyřikrát ročně školeni na mzdový systém prostřednictvím přehledové karety zaměstnance, tudíž není důvod, proč by systému, dle kterého jsou odměňováni, nerozuměli. Odpověď ne nevedl nikdo.

Graf 5: Srozumitelnost odměňovacího systému

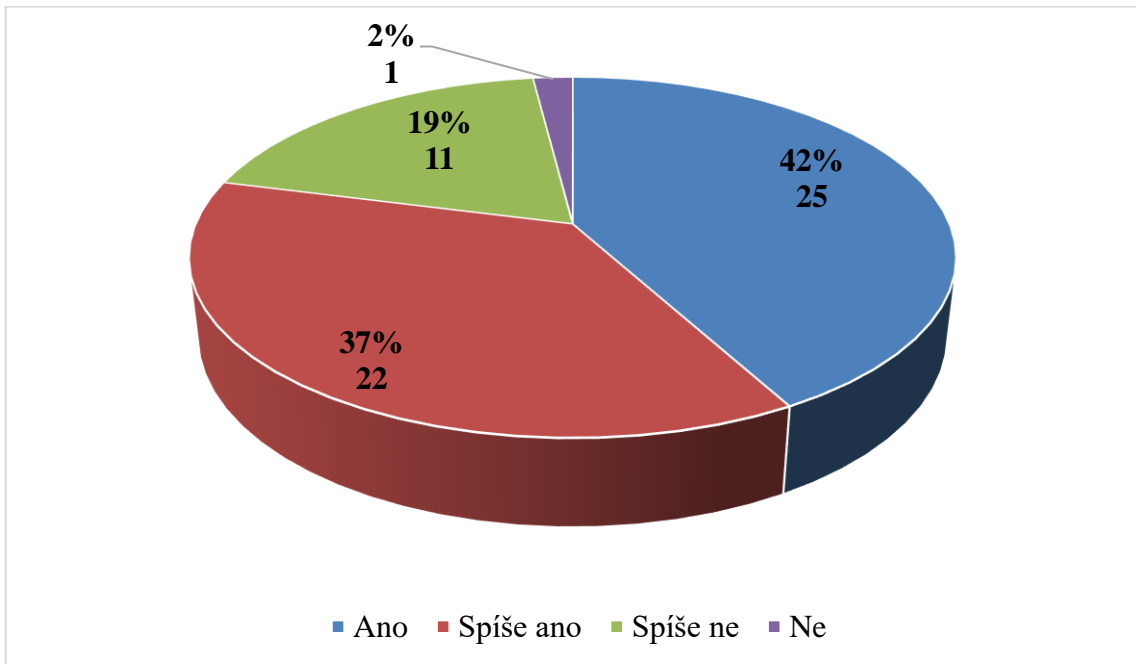


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 5: Odráží se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

Odpověď ano uvedlo 42 %, spíše ano 37 % respondentů. Tedy 79 % zaměstnanců si myslí, že se jejich výsledky práce odráží v jejich mzdě. Odpovědi spíše ne bylo 19 % a ne 2 %. Tedy 21 % si myslí, že se výsledky jejich práce neodráží v jejich mzdě. Odpovědi zobrazuje graf č. 6.

Graf 6: Odras výsledků práce ve mzdě

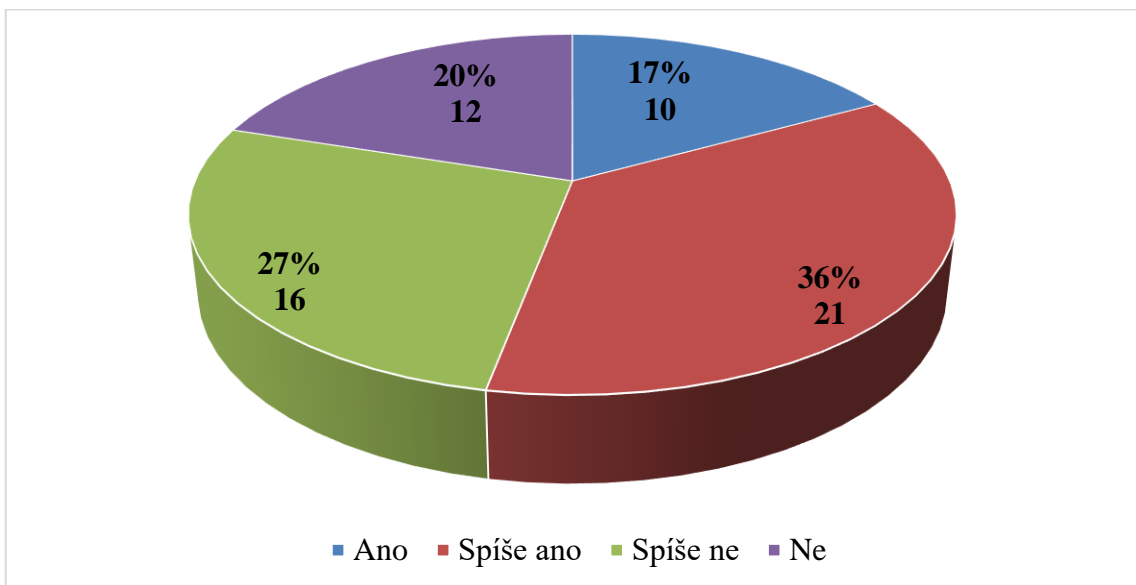


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se současnou výší Vaší mzdy?

Graf č. 7 znázorňuje spokojenost respondentů se současnou výší mzdy, kdy odpověď ano, tedy spokojenost, uvedlo 17 %, spíše ano 36 %, spíše ne 27 %, ne 20 %. Tedy 53 % respondentů je spokojeno se svou současnou výší mzdy, 47 % pak spokojeno není.

Graf 7: Spokojenost se současnou výší mzdy

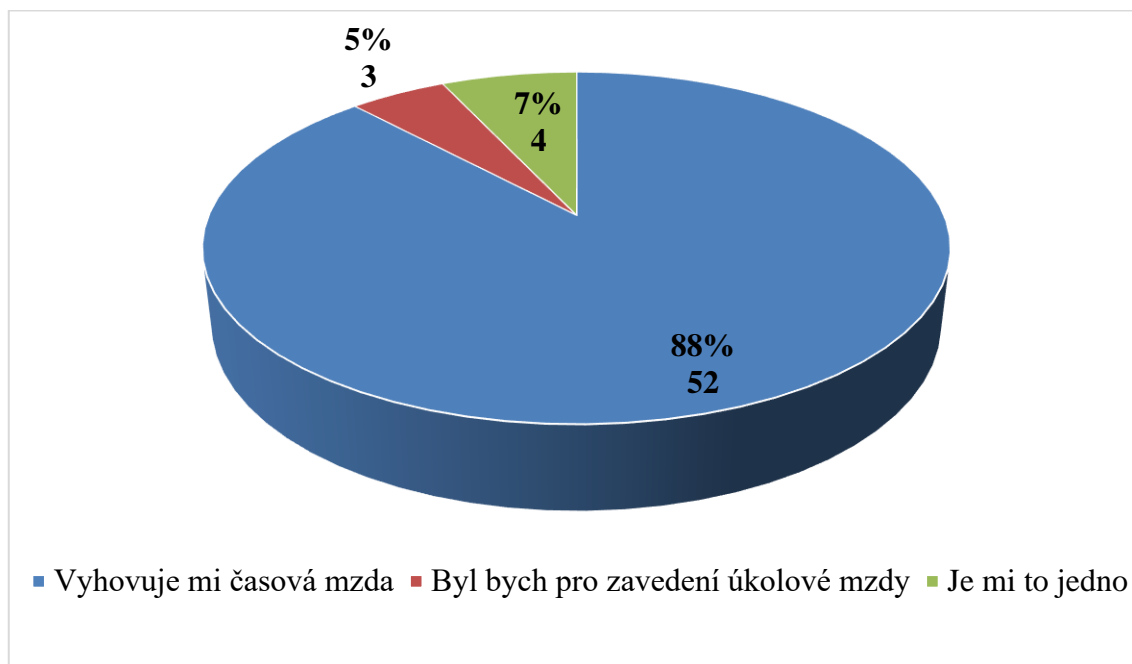


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 7: Vyhovuje Vám časová mzda hodinová či chcete zavést úkolovou mzdu, ve které je výdělek závislý na odpracovaném výkonu?

Graf č. 8 ukazuje, že 88 % respondentů vyhovuje časová mzda. Pouhých 5 % je pro zavedení úkolové mzdy a 7 % je jedno, zda budou odměňováni časovou, či úkolovou mzdou. Většina respondentů dává tedy přednost jistotě stabilního výdělku.

Graf 8: Časová či úkolová mzda



Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 8: Jste včas informován/a o změnách v odměňování (např. navýšení mzdové sazby, zavedení či zrušení zaměstnaneckých výhod)?

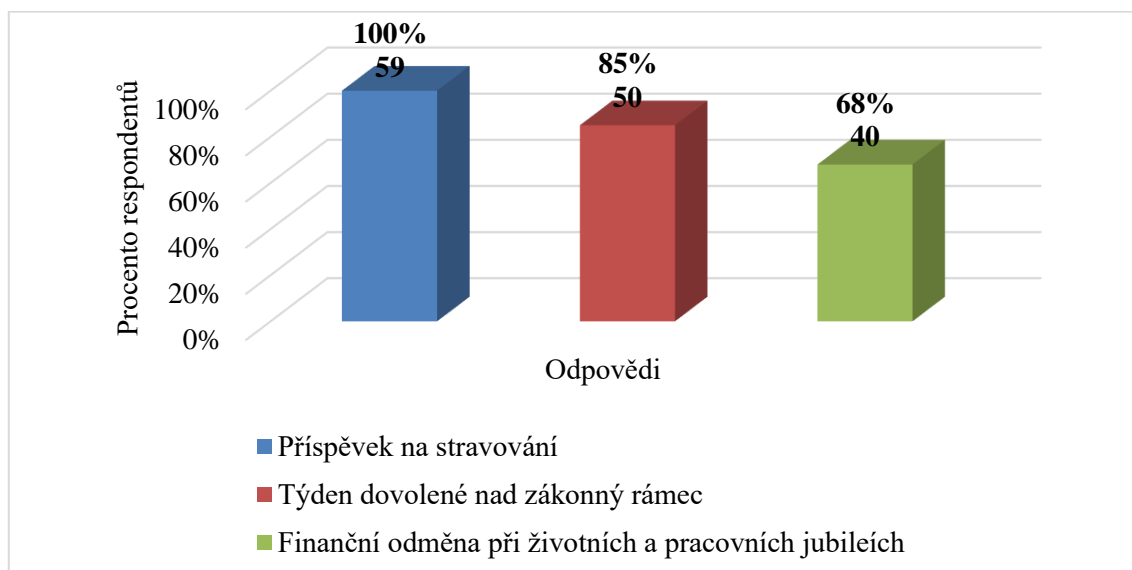
100 % respondentů odpovědělo, že pokud podnik zavede změny, vždy o nich včas informuje. Odpověď ano tvoří 90 %, odpověď spíše ano 10 % respondentů. Odpověď ne a spíše ne nebyla uvedena.

4.7.3 Zaměstnanecké výhody

Otázka č. 9: Které zaměstnanecké výhody využíváte? (můžete zaškrtnout více možností)

Příspěvek na stravování je využíván všemi respondenty, tedy 100 %. Týden dovolené nad zákonný rámec využívá 85 % respondentů a z 68 % je využívána finanční odměna při životních a pracovních jubileích, v tomto případě záleží na odpracovaných letech v podniku a stáří konkrétního zaměstnance. Odpovědi znázorňuje graf č. 9.

Graf 9: Využití zaměstnaneckých výhod

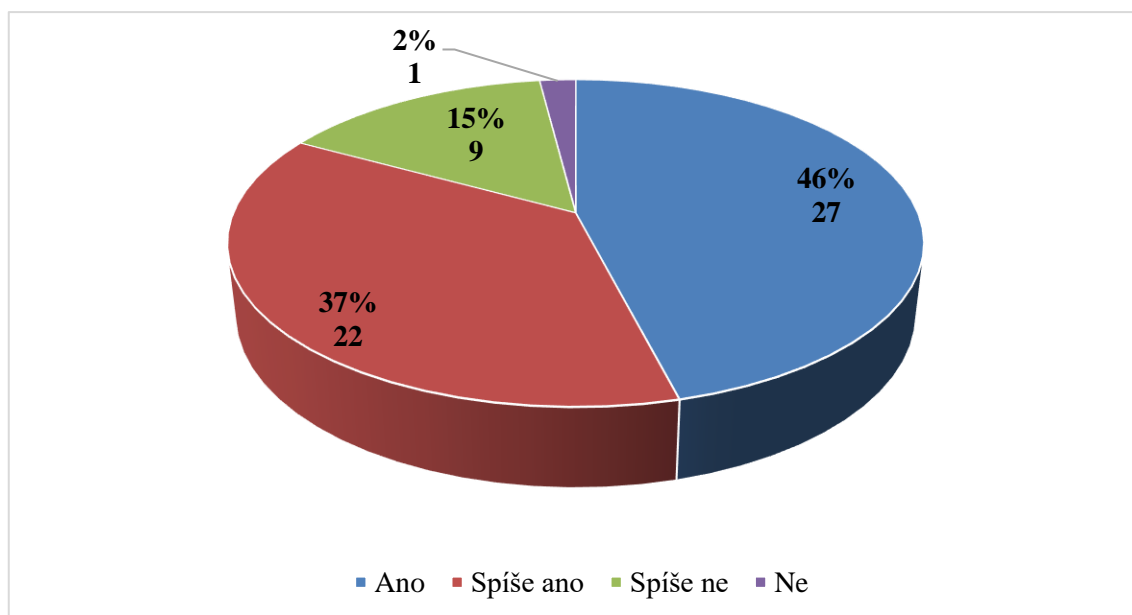


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 10: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?

Situaci ohledně spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami je zobrazena na grafu č. 10. 83 % je spokojeno či spíše spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim podnik poskytuje. 17 % respondentů je spíše nespokojeno či nespokojeno. Konkrétně odpověď ano zaznamenalo 46 % respondentů, spíše ano 37 %, spíše ne 15 % a ne 2 % respondentů.

Graf 10: Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

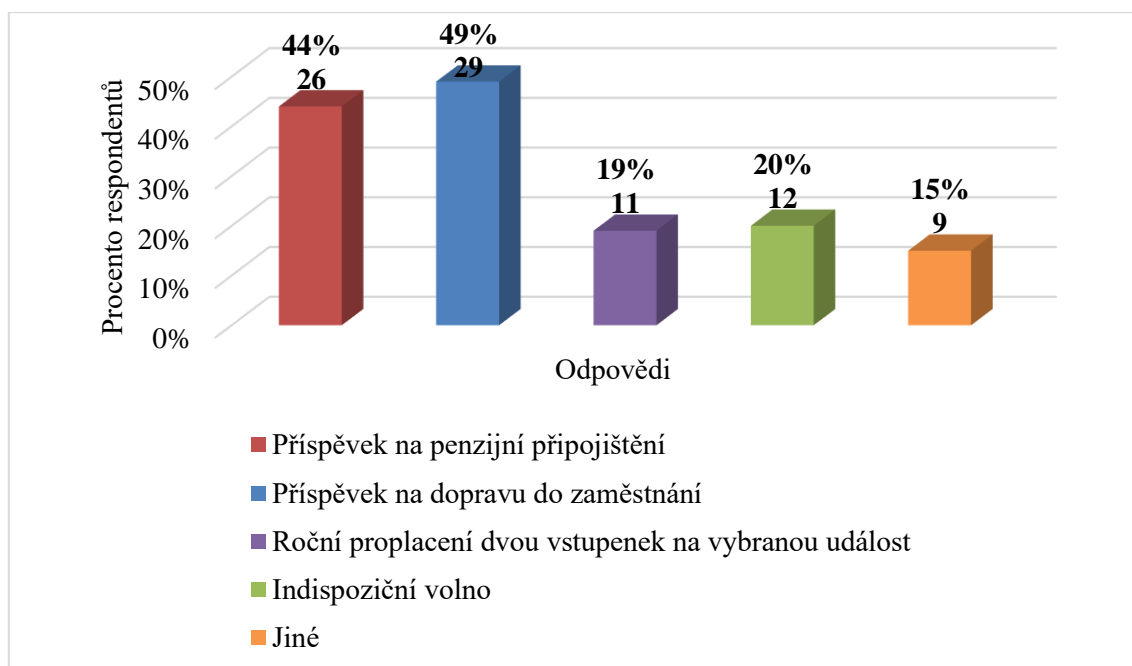


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 11: Které zaměstnanecké výhody Vám v podniku chybí nejvíce? (můžete zaškrtnout více možností)

Graf č. 11 zobrazuje chybějící benefity, o které by respondenti měli zájem. O příspěvek na dopravu do zaměstnání je zájem ze 49 %, o příspěvek na penzijní připojištění je zájem ze 44 %, indispoziční volno by ocenilo 20 %, roční proplacení dvou vstupenek na vybranou událost (koncert, aquapark, masáž) 19 % a 15 % respondentů poptává jiné zaměstnanecké benefity.

Graf 11: Chybějící zaměstnanecké výhody v podniku



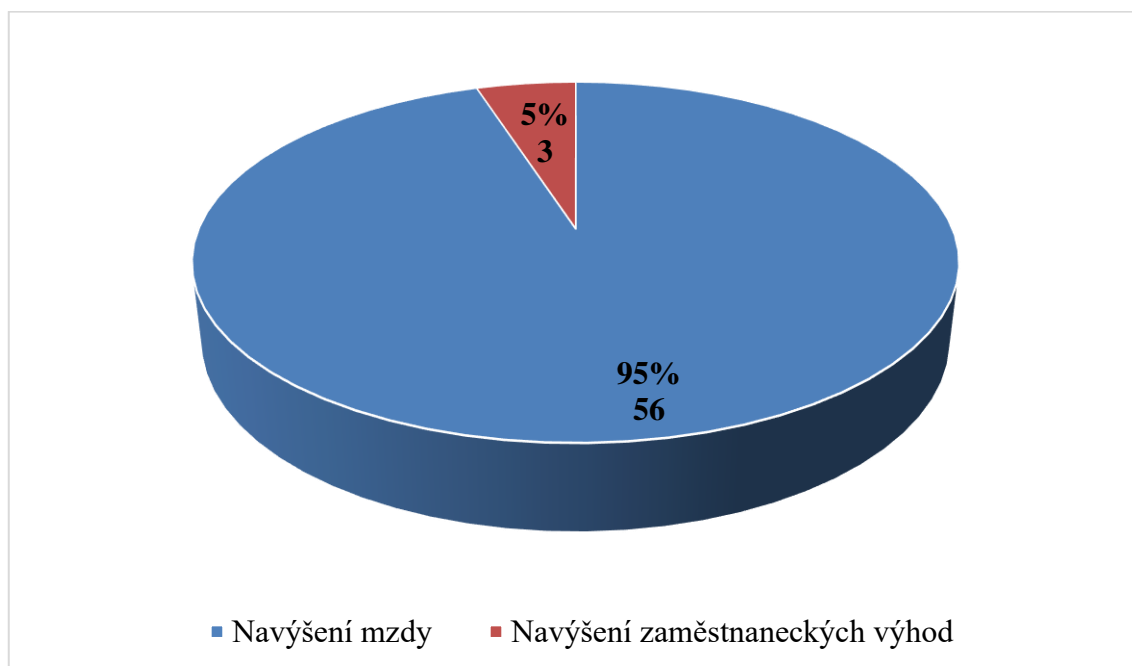
Zdroj: vlastní tvorba

V odpovědi jiné v otázce č. 11. čtyři zaměstnanci uvedli zájem o zavedení 13. a 14. platu a dva týdny dovolené nad zákonný rámec. Finanční podporu na sportovní aktivity, firemní automobil, fitness, wellness, kosmetiku a postel na pauzu uvedl vždy jediný zaměstnanec.

Otázka č. 12: Preferujete navýšení mzdy či navýšení zaměstnaneckých výhod?

Z grafu č. 12 je vidět, že 95 % respondentů preferuje navýšení mzdy, pouhé 3 % respondentů jsou raději pro navýšení zaměstnaneckých výhod.

Graf 12: Preference navýšení mezd či navýšení zaměstnaneckých výhod



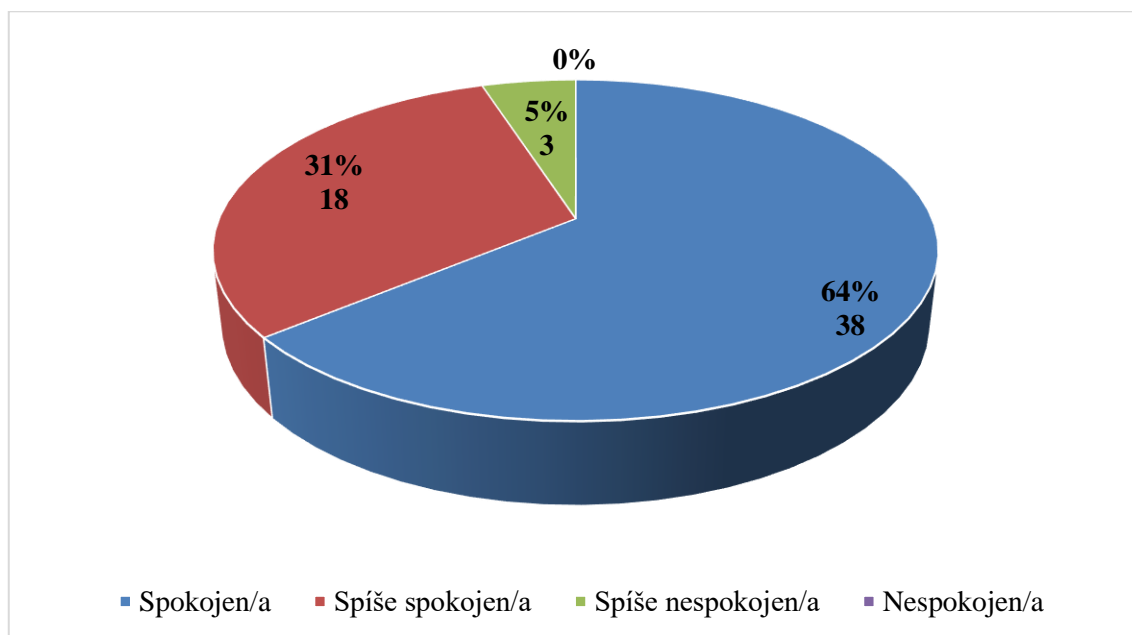
Zdroj: vlastní tvorba

4.7.4 Pracovní prostředí

Otázka č. 13: Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Graf č. 13 zobrazuje, že s pracovním prostředím v podniku je spokojeno 64 %, spíše spokojeno 31 %, spíše nespokojeno 5 % respondentů. Nikdo neuvedl, že by byl přímo nespokojen.

Graf 13: Spokojenost s pracovním prostředím

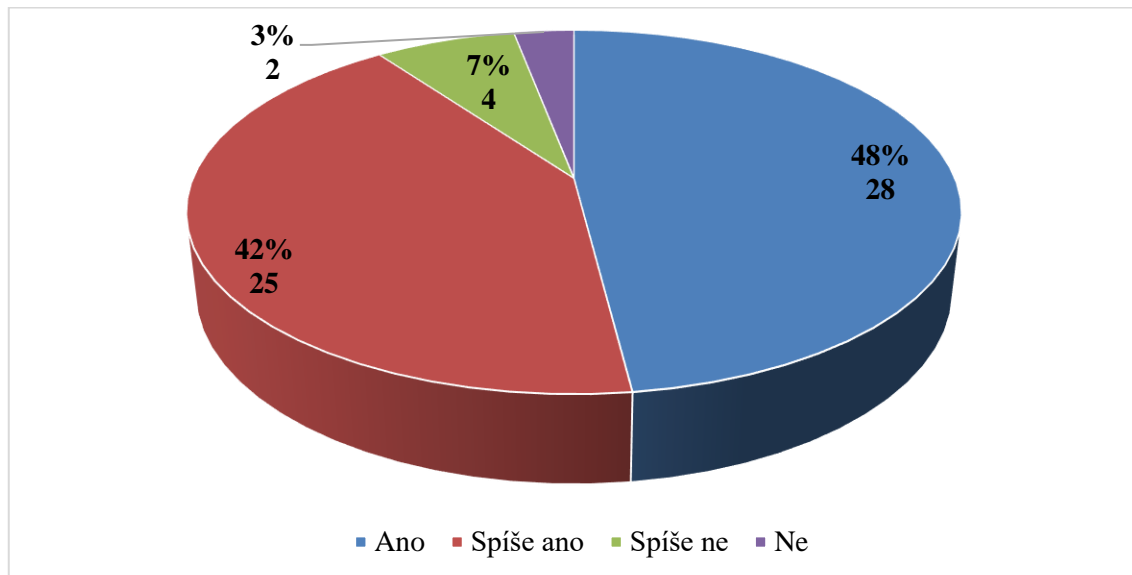


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 14. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

Z grafu č. 14 je patrné, že 90 % respondentů je spokojeno či spíše spokojeno s pracovním kolektivem (odpověď ano uvedlo 48 % respondentů, spíše ano 42 % respondentů), 7 % je spíše nespokojeno a 3 % nespokojeno.

Graf 14: Spokojenost s pracovním kolektivem

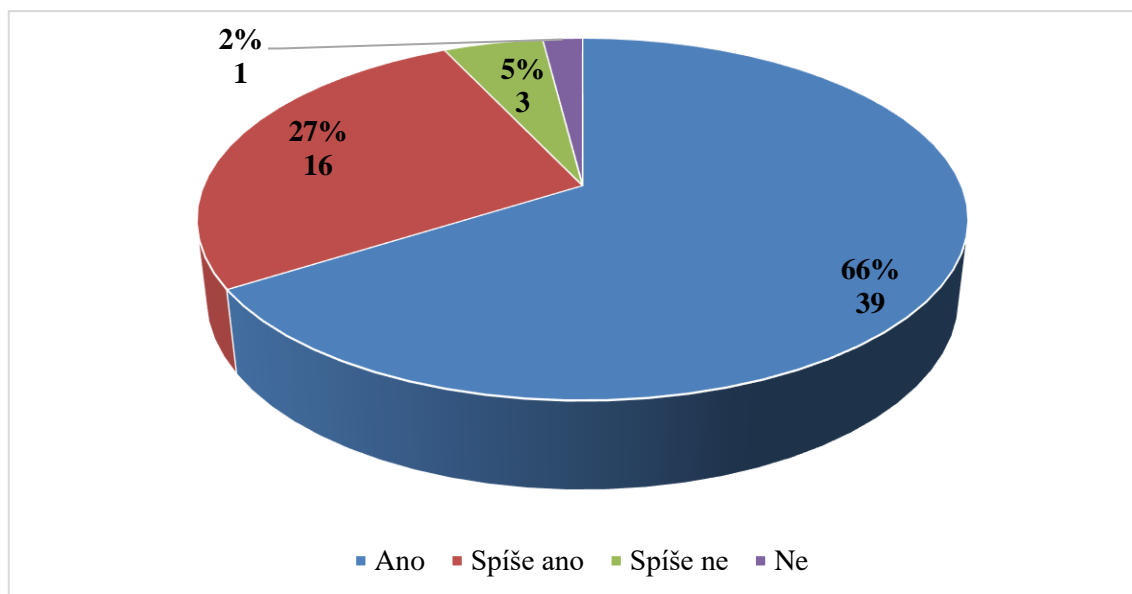


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 15: Je komunikace mezi Vámi a nadřízeným přínosná?

Graf č. 15 ukazuje, že pro 66 % respondentů je komunikace s nadřízeným přínosná, pro 27 % spíše přínosná, pro 5 % spíše nepřínosná a 2 % nepřínosná.

Graf 15: Přínosnost komunikace s nadřízeným

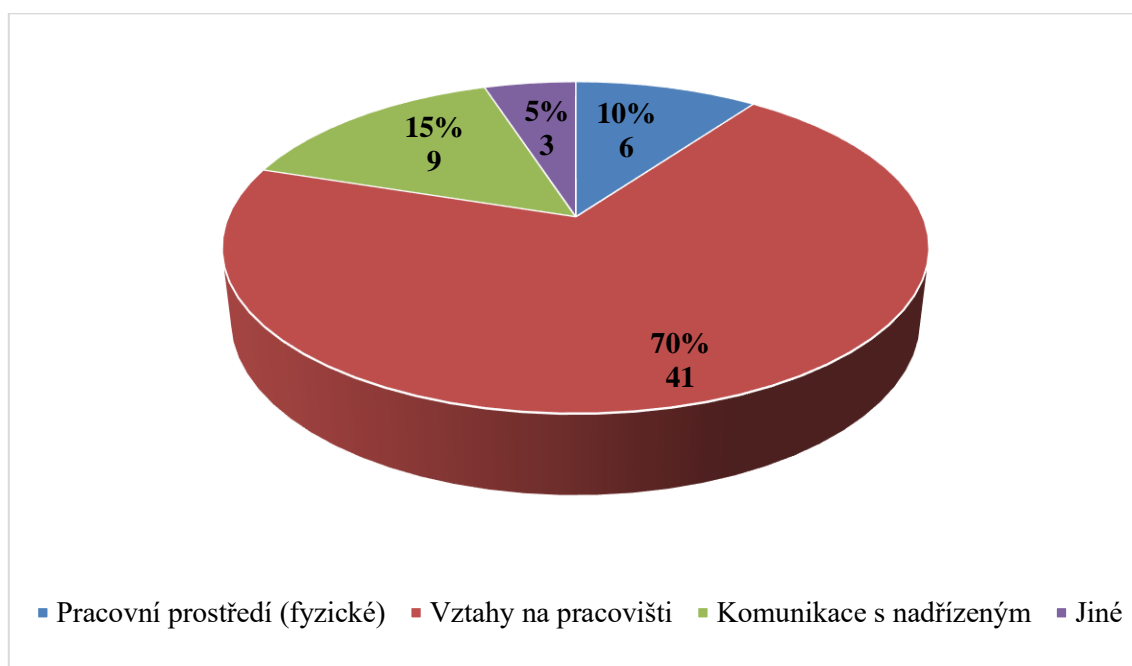


Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 16: Která oblast je z Vašeho pohledu v podniku problematická?

Otázka č. 16 je zaměřena na pracovní prostředí jako celek, cílem je zjistit, s čím jsou zaměstnanci nejméně spokojeni v této oblasti. Graf č. 16 ukazuje, že 70 % zaměstnanců považuje za problematickou oblast vztahů na pracovišti, (tato odpověď je vzhledem k odpovědi z otázky č. 14, kde 90 % respondenti uvedlo, že je spokojeno s pracovním kolektivem, velice překvapivá). Komunikaci s nadřízeným považuje za problematickou 15 % respondentů. Pracovní prostředí z pohledu fyzického prostředí pouhých 10 %. Odpovědi jiné uvedlo 5 % respondentů.

Graf 16: Problematická oblast v podniku



Zdroj: vlastní tvorba

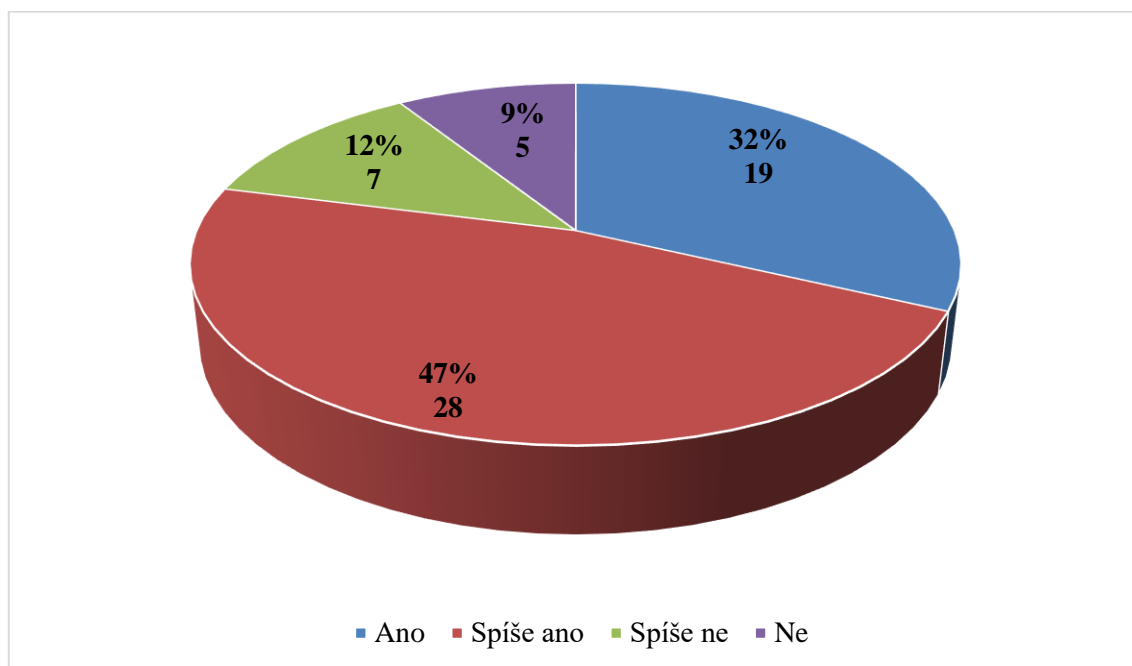
V odpovědi jiné (k otázce č. 16) dva zaměstnanci uvedli zlepšit oblast organizace práce a jeden ze zaměstnanců navrhl zvýšení teploty na pracovišti v zimě. Uvedl, že na pracovišti měl aktuální teplotu 16°C, ale vzhledem k tomu, že tento poznatek uvedl pouze jediný zaměstnanec, není jisté, jakou má tento fakt vypovídající schopnost.

4.7.5 Celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení

Otázka č. 17: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v podniku?

32 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s celkovým systémem odměňování, 47 % je spíše spokojeno, spíše nespokojeno je 12 %, 9 % je nespokojeno. Graf č. 17 zobrazuje odpovědi.

Graf 17: Spokojenost s celkovým systémem odměňování v podniku



Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 18: Co nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost v práci? (seřad'te od 1 do 5, 1 - nejvíce mě ovlivňuje, 5 - nejméně mě ovlivňuje)

Cílem této otázky bylo zjistit vliv jednotlivých oblastí, které nejvíce a nejméně působí na respondenty. Největší důraz dávají respondenti na výši mzdy. Poté na vztahy na pracovišti, dále pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody. Nejméně respondentů ovlivňuje možnost pracovního postupu. Odpovědi znázorňuje tabulka č. 10.

Tabulka 10: Výpočet vlivu spokojenosti v práci

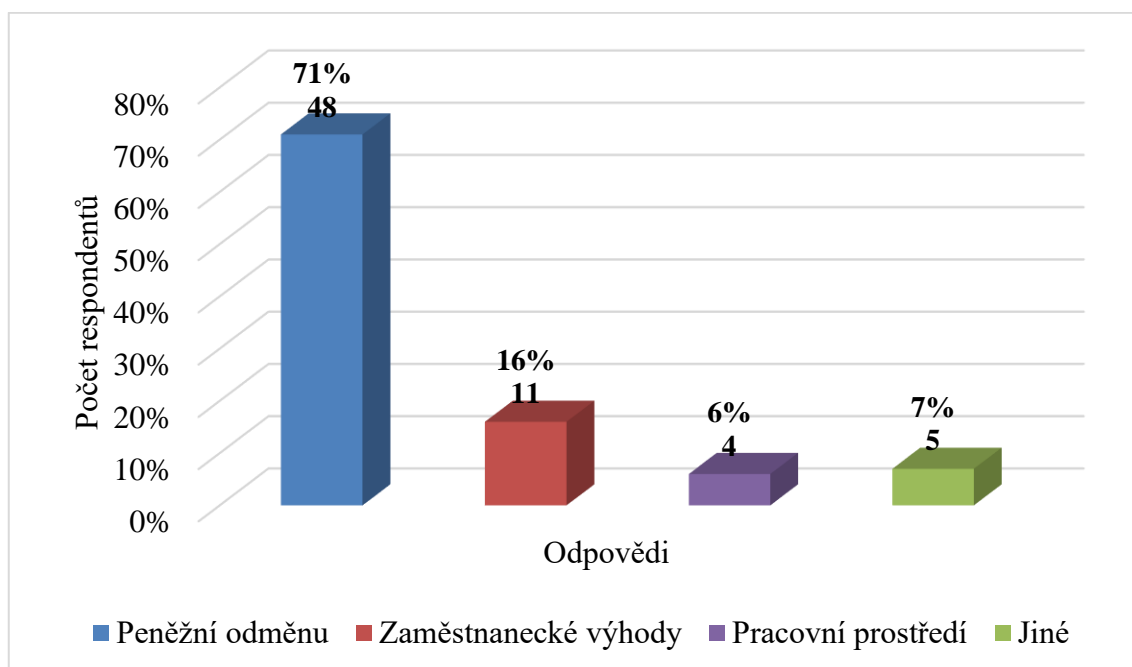
Ukazatel	1	2	3	4	5	Průměr	Vliv
Výše mzdy	39	12	5	1	2	1,6	1
Zaměstnanecké výhody	3	18	14	14	10	3,2	4
Pracovní prostředí (fyzické)	9	12	15	15	8	3,0	3
Vztahy na pracovišti	10	11	18	16	4	2,9	2
Možnost pracovního postupu	0	8	8	12	31	4,1	5

Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 19: Co by bylo vhodné zlepšit pro zvýšení Vaší spokojenosti v podniku?

Z vybraných oblastí odměňování, benefitů a pracovního prostředí, na které byl dotazník zaměřen, by si 71 % respondentů přálo zlepšit peněžní odměnu, 16 % by ocenilo zaměstnanecké výhody. Pouhých 6 % by si přálo zlepšit pracovní prostředí. Odpovědi značí, že ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců by přispělo zvýšení peněžní odměny, které by si přálo nejvíce zaměstnanců. Toto má velký význam, z předchozí otázky je zřejmé, že zaměstnance nejvíce ze všech zkoumaných oblastí mzdového systému ovlivňuje právě výše mzdy. O zvýšení benefitů není v podniku velký zájem. Se stávajícím pracovním prostředím je většina respondentů spokojena. Odpovědi jsou znázorněny na grafu č. 18. Odpověď jiné uvedlo 7 % respondentů.

Graf 18: Návrhy na zvýšení spokojenosti v podniku



Zdroj: vlastní tvorba

V odpovědi jiné tři zaměstnanci navrhují zlepšit kvalifikaci spolupracovníků. Odpovědi zavedení vyšší pracovní morálky a rovnost mezd mužů a žen, byli zaznamenány pouze jednou.

4.8 Shrnutí výsledků

Z první části otázek dotazníku byla zjištěna struktura respondentů. Z výsledků vyplynulo, že podnik má 51 % respondentů, kteří jsou v podniku déle než 5 let, což vypovídá o jisté stabilitě a spokojení zaměstnanců v podniku. Nejvíce respondentů je ve střední věkové struktuře (31–50 let), což může nasvědčovat též jisté stabilitě. V podniku

převažují muži (76 %), větší počet mužů je pravděpodobně dán charakterem práce, která je vhodnější právě pro muže. Dále byly zjištěny tři oblasti spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování, zaměstnaneckých výhod a pracovního prostředí.

V oblasti odměňování bylo zjištěno, že 98 % respondentů rozumí systému odměňování, který je v podniku nastaven. Je to dáno výborným školením zaměstnanců na mzdový systém, které probíhá prostřednictvím přehledové karty zaměstnance a bylo podrobně popsáno více. Pouze jeden respondent uvedl, že spíše nerozumí systému odměňování, jeho odpověď spíše ne značí pouze nejistotu, která je způsobena tím, že tento zaměstnanec v podniku pracuje krátce. 79 % respondentů uvedlo, že jejich výsledky práce se odráží v jejich mzdě, což vypovídá jistou spokojenost. 53 % respondentů je spokojeno se současnou výší mzdy, tedy převládá spokojenost, ale pouze o 6 %, to značí jisté mezery v systému odměňování. Stávající systém časové mzdy zaměstnancům vyhovuje, pouhých 5 % respondentů by bylo pro zavedení úkolové mzdy a 7 % je jedno, zda budou odměňováni časovou, či úkolovou mzdou. Podnik včas informuje své zaměstnance o změnách v systému odměňování, na této odpovědi se shodli všichni respondenti, což vypovídá o kvalitě podniku. Zaměstnanci jsou v části odměňování převážně spokojeni, ale jsou zde určité rezervy ke zlepšení.

V části zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že všichni respondenti plně využívají příspěvek na stravování, z 85 % je využíván týden dovolené navíc a z 68 % finanční odměna při životních a pracovních jubileích. V podniku převažuje z 83 % celková spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. 49 % respondentů by mělo zájem o rozšíření benefitů o příspěvek na dopravu do zaměstnání, 44 % by ocenilo příspěvek na penzijní připojištění, menší procento respondentů má zájem o indispoziční volno (20 %), 19 % zaměstnanců by rádo roční proplacení vstupenek na vybranou událost, odpověď jiné uvedlo 15 % respondentů, kde nejvíce respondentů uvedlo zájem o zavedení 13. a 14. platu a dále následující odpovědi: 2 týdny dovolené nad rámec zákona, finanční podpora na sportovní aktivity, firemní automobil, fitness, wellness, kosmetika, postel na pauzu byly uvedeny pouze jednou. Respondenti preferují z 95 % navýšení mzdy před navýšením zaměstnaneckých výhod. Tedy zaměstnanci jsou v oblasti zaměstnaneckých výhod spokojeni, jen by byli pro rozšíření nabídky některých benefitů.

V části pracovního prostředí je s pracovním prostředím spokojeno 95 % respondentů. S pracovním kolektivem je spokojeno 90 % respondentů, 93 % respondentů považuje komunikaci s nadřízeným za přínosnou. Pravděpodobně většina dotazů je srozumitelně zodpovězena. Zaměstnanci mohou probrat své návrhy a připomínky na zlepšení s nadřízeným, který je vyslechne a snaží se dobré a realizovatelné nápady předat vedení podniku. Přestože v otázce č. 14 odpovědělo 90 % respondentů, že je spokojeno s pracovním kolektivem, 70 % respondentů sledává v otázce č. 16 oblast vztahů na pracovišti za nejproblematictější z uvedených oblastí pracovního prostředí. Oblast komunikace s nadřízeným považuje za problematickou 15 %, pracovní prostředí fyzické nevyhovuje 10 % a odpověď jiné uvedlo 5 % respondentů – ti nejčastěji zmiňovali organizaci práce, zvýšení teploty na dílnách v zimě či zlepšení nevalné hygieny některých kolegů. Vesměs jsou zaměstnanci v oblasti pracovního prostředí spokojeni, ale vyšlo najevo, že by bylo vhodné zlepšit vztahy na pracovišti.

Z otázek celkového zhodnocení a návrhů na zlepšení vyplynulo, že s celkovým systémem odměňování v podniku je spokojeno 79 % zaměstnanců, což potvrzují i výsledky předešlého vyhodnocení dotazníku. Tato otázka tedy potvrzuje spokojenost zaměstnanců, ale zároveň značí, že je v podniku stále co zlepšovat. Nejvíce je podle respondentů spokojenost v práci ovlivněna výší mzdy, poté vztahy na pracovišti, poté pracovním prostředím, pak zaměstnaneckými výhodami a nejméně možnostmi pracovního postupu. Vzhledem k negativní odpovědi ohledně vztahů na pracovišti (otázka č. 16) a ohledně výše mzdy (otázka č. 6) a zároveň nejvyššího vlivu těchto otázek ze strany zaměstnanců na celkový systém spokojenosti je tento problém významný a je třeba mu věnovat náležitou pozornost. Za návrhy na zvýšení spokojenosti v podniku 71 % respondentů uvedlo, že si přejí zvýšit peněžní odměnu, 16 % uvedlo zlepšení zaměstnaneckých výhod, v tomto případě se zlepšením myslí zvýšení objemu zaměstnaneckých výhod, 6 % zmínilo pracovní prostředí. V odpovědi jiné, s kterou se ztotožňuje 7 % respondentů, byly uvedeny konkrétní oblasti pracovního prostředí, a to více kvalifikovaných pracovníků a vyšší pracovní morálka. V odpovědi jiné byla také zaznamenána odpověď rovnost mezd mužů a žen.

Největší nespokojenost byla zjištěna v oblasti výše mzdy, objemu poskytovaných benefitů a pracovního prostředí, konkrétněji u vztahů na pracovišti. Aby se spokojenost v podniku zvýšila a rostla, je třeba navrhnout konkrétní opatření na zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

4.9 Návrhy na zlepšení současného stavu

Návrhy jsou navrženy s ohledem na vyčíslení nákladů podniku.

4.9.1 Návrhy v oblasti odměňování

Výše mzdy

Mzda je důležitý stimulační prostředek. Z otázek č. 6, 12, 18 a 19 vyplývá, že respondenti dotazníku kladou velký důraz na výši mzdy. Zaměstnanci si přejí zvýšit mzdu. 53 % respondentů je spokojeno se současnou výší mzdy a 47 % spokojeno není.

Při pohledu na strukturu mzdy je shledán problém ve fixní mzdě. Podíl variabilní složky mzdy je v podniku vysoký, tudíž variabilní složka nevyžaduje dalších změn.

Při pohledu na výsledek hospodaření prostor ke zvyšování mezd je, ale není příliš velký. Bylo by vhodné podívat se na průměrnou mzdu dělníků u konkurence a následně nastavit mzdy takovým způsobem, aby odpovídali konkurenčním podnikům. Je to důležité vzhledem k současné situaci, kdy je nedostatek lidí na trhu práce.

Úkolová mzda (nezavádění)

Vzhledem k tomu, že vedení podniku uvažuje o zavedení úkolové mzdy, byla položena otázka č. 7, ze které vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování formou časové mzdy, proto by podnik neměl zavádět úkolovou mzdu. Vedlo by to ke snížení zaměstnanecké spokojenosti.

4.9.2 Návrhy v oblasti zaměstnaneckých výhod

Všichni dotazovaní zaměstnanci využívají plně příspěvek na stavování, 85 % respondentů využívá týden dovolené navíc a 68 % zaměstnanců využívá finanční odměnu při životních a pracovních jubileích. Veškeré poskytované benefity jsou využívány z více než poloviny (v průměru z 84 %). Zrušení některého z poskytovaných benefitů by pravděpodobně vedlo ke snížení zaměstnanecké spokojenosti, je tedy vhodné ponechat všechny poskytované benefity.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání (zavedení)

Zaměstnanci by měli zájem o přidání benefitu, jak vyplývá z otázky č. 11, ve formě příspěvku na dopravu do zaměstnání. Bylo by vhodné tento benefit zavést v závislosti na vzdálenosti zaměstnance od místa bydliště do místa pracoviště. Tento příspěvek by dostávali ti zaměstnanci, kteří bydlí mimo obec místa pracoviště. Obvyklá výše

příspěvku, kterou poskytuje konkurence, je 2 Kč/km, v maximální výši 60 Kč/den. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Podnik by měl, ale nejprve zjistit počet dojíždějících zaměstnanců, jejich vzdálenost do podniku a na základě těchto údajů provést kalkulaci nákladů.

Příspěvek na penzijní připojištění (nezavedení)

Dále by byl zájem o zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Vzhledem k tomu, že se jedná o drahý benefit, podnik si ho v současné ekonomické situaci nemůže dovolit zavést.

Další respondenty navržené benefity (nezvedení)

Další návrhy byly uvedeny pouze nepatrnou částí zaměstnanců, tyto benefity by tedy nebyly využity všemi zaměstnanci. Zároveň několik návrhů bylo zcela nevhodných. Bez logické vazby je např. návrh zavedení 13. a 14. platu, vzhledem k ekonomické situaci si podnik tento benefit nemůže dovolit. Poskytnout firemní automobil dělníkům je rovněž nereálné.

I přes odpovědi zaměstnanců z otázky č. 12, že 95 % respondentů preferuje navýšení mzdy před navýšením zaměstnaneckých výhod, by bylo vhodné nezanevřít nad zaměstnaneckými výhodami, protože právě zaměstnanecké výhody mají na rozdíl od navýšení mzdy dlouhodobý motivační efekt, jelikož zaměstnanec si na vyšší mzdu velice rychle zvykne a bude chtít brzy mzdu znovu navýšit. Neustálý tlak od zaměstnanců a pocit nižší mzdy může působit negativně na pracovní prostředí a na podnik jako celek.

4.9.3 Návrhy v oblasti pracovního prostředí

Vztahy na pracovišti

V oblasti pracovního prostředí jsou zaměstnanci převážně spokojeni s fyzickým prostředím a komunikací s nadřízeným. Za nejproblematictější oblast pracovního prostředí respondenti považují vztahy na pracovišti, jak vyplynulo z otázky č. 16.

Pro zlepšení vztahů na pracovišti by bylo dobré zavést příspěvek na společenské akce s cílem stmelit kolektiv. Vhodné by bylo vynaložit částku 5 000 Kč ročně pro každé konkrétní oddělení, kdy si každé oddělení dle vlastního uvážení vybere společenskou akci, např. fotbal, bowling apod.

Odborná kvalifikace

Vzhledem k uvedení odpovědi od zaměstnanců, více kvalifikovaných spolupracovníků, v otázce č. 19 by bylo vhodné poskytovat zaměstnancům rekvalifikační kurzy. Při přesunu zaměstnanců v rámci podniku na vyšší pozici nebo jinou odbornou činnost by podnik měl umožnit zaměstnancům potřebnou odbornou rekvalifikaci. Náklady by záleželi na konkrétním počtu a druhu rekvalifikací.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a aplikovaným mzdovým systémem v podniku a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu. Pro bakalářskou práci byl zvolen podnik Oknotherm spol. s r.o., který se zabývá výrobou a montáží oken a dveří. Po diskusi s vedením podniku byla práce zaměřena na kategorii zaměstnanců v dělnických pozicích. V podniku byl analyzován mzdový systém. Dělníci mají mzdu tvořenu z fixní složky (mzdového hodinového výměru), variabilní složky (prémiové sazby, mimořádné odměny, individuální odměny) a benefitů (narozeninová prémie, odměna k příležitosti výročí firmy, týden dovolené nad zákonný rámec, příspěvek na stravování a další). Školení dělníků na mzdový systém probíhá 4x do roka, kdy je každému zaměstnanci po každém čtvrtletí předána přehledová karta zaměstnance k podpisu. Díky přehledové kartě zaměstnanci mají dobrý přehled o své mzdě, odměnách a docházce.

Z dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na 5 částí (struktura respondentů, odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, celkové zhodnocení, návrhy na zlepšení) bylo zjištěno, že s celkovým systémem odměňování je spokojeno 79 % respondentů. Z výsledků vyplynulo, že největší problémy byly shledány v části odměňování s vyšší poskytované mzdy, v části zaměstnaneckých výhod s poskytovaným objemem benefitů a v oblasti pracovního prostředí se vztahy na pracovišti. Na základě zjištěných nedostatků z dotazníku byly navrženy následující opatření vedoucí k vyšší spokojenosti zaměstnanců v konkrétní oblasti.

V oblasti odměňování bylo podniku doporučeno zaměřit se na malý podíl fixní složky na celkové mzdě. Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců se zavedenou časovou mzdou bylo doporučeno nezavádět úkolovou mzdu i vzhledem k vyšším nákladům, které by se zavedením úkolové mzdy pro podnik plynuly.

V oblasti benefitů bylo doporučeno zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání a naopak nezavádět příspěvek na penzijní připojištění či další navržené benefity respondenty z ekonomických a racionálních důvodů.

Pro zlepšení oblasti pracovního prostředí, konkrétně problematických vztahů na pracovišti byl doporučen zavést drobný příspěvek společenské akce konkrétních oddělení za účelem zlepšování mezilidských vztahů a komunikace. Dále bylo navrženo, poskytovat stávajícím zaměstnancům, kteří přechází na vyšší pozici nebo jinou odbornou

činnost, odborné rekvalifikační kurzy. Uvedené návrhy na změny jsou realizovatelné pouze za předpokladu adekvátní reakce ve výkonech a motivaci zaměstnanců.

I přes některé nedostatky, mzdový systém v podniku je srozumitelný, jednoduchý, přehledný, zaměstnanci mu rozumí a jsou s ním relativně spokojeni, jak ukazuje otázka č. 17. Je zřejmé, že k maximální spokojenosti nemůže dojít nikdy, ale podnik se snaží vycházet zaměstnancům vstříc a neustále systém zdokonalovat, což zaměstnanci považují za důležité. Zaměstnanci berou firmu za spolehlivého zaměstnavatele. Nejvíce zaměstnanci oceňují stabilitu a kvalitu rodinného podniku, jméno podniku a možnost práce pouze na jednosměnný provoz. Zavedením navrhovaných změn, by se mohla zvýšit spokojenost zaměstnanců v práci. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je důležitý pro budoucnost podniku.

I. Summary and keywords

This bachelor thesis deals with satisfaction of employee and wage system in the company. Employee satisfaction is a highly discussed topic these days due to the low unemployment rate. The fluctuation of employees makes companies to focus on satisfaction of their employees very thoroughly because the employees leave means increases the costs of company.

This work is focused on the issue of the wage system and the management of human resources, which is related to the motivation, stimulation and satisfaction of the employees. The remuneration system is analyzed in the chosen company.

The main purpose is to evaluate the connection between the employee satisfaction and the applied wage system in the chosen company. The evaluation is done through a questionnaire survey. Based on the found data, measures are proposed to improve the current situation in the company.

Key words: wage, remuneration system, employee benefits, working environment

II. Seznam použitých zdrojů

Literatura

- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu* (2. aktualizované vydání). Olomouc: ANAG.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
- Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (Vyd. 2.). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Hůla, L. (2004). *Systémy odměňování v praxi*. Praha: BMSS-Start.

Periodikum

d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.

Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Příkrylová, H., ... Mikyska, M. (2017). *Abeceda mzdové účetní ..* Olomouc: ANAG.

Schmied, Z., & Trylč L. (2017). *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG.

Právní předpis

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Časopis

MoneyMAG.cz (2017). *Jak mít spokojené zaměstnance bez navyšování mzdy?* Dostupné z <http://moneymag.cz/ekonomika/8343-jak-mit-spokojene-zamestnance-bez-navysovani-mzdy>

Internetové zdroje

Statistiky nezaměstnanosti (2018). Dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018 (2017). Dostupné z https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2018_na_web_MPSV.pdf

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Profil okna.....	26
Obrázek 2: Dřevěné, plastové, hliníkové dveře.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost	4
Tabulka 2: Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	6
Tabulka 3: Strukturovaná mzda.....	12
Tabulka 4: Základní informace, které jsou součástí přehledové karty zaměstnance.....	31
<i>Tabulka 5: Vývoj hodinové sazby v jednotlivých letech (v Kč).....</i>	<i>31</i>
Tabulka 6: Počet odpracovaných hodin v daném roce	32
Tabulka 7: Vyplacené prémie a odměny v jednotlivých letech (v Kč).....	32
Tabulka 8: Výsledek hospodaření (v Kč)	33
Tabulka 9: Osobní náklady (v Kč).....	33
Tabulka 10: Výpočet vlivu spokojenosti v práci	44

Seznam grafů

Graf 1: Počet uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa.....	5
Graf 2: Počet let v podniku	34
Graf 3: Věková struktura respondentů v podniku.....	35
Graf 4: Pohlaví respondentů	35
Graf 5: Srozumitelnost odměňovacího systému	36
Graf 6: Odraz výsledků práce ve mzdě.....	37
Graf 7: Spokojenost se současnou výší mzdy.....	37
Graf 8: Časová či úkolová mzda.....	38
Graf 9: Využití zaměstnaneckých výhod.....	39
Graf 10: Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami	39

Graf 11: Chybějící zaměstnanecké výhody v podniku	40
Graf 12: Preference navýšení mezd či navýšení zaměstnaneckých výhod.....	41
Graf 13: Spokojenost s pracovním prostředím	41
Graf 14: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	42
Graf 15: Přínosnost komunikace s nadřízeným	42
Graf 16: Problematická oblast v podniku	43
Graf 17: Spokojenost s celkovým systémem odměňování v podniku	44
Graf 18: Návrhy na zvýšení spokojenosti v podniku.....	45

IV. Seznam použitých zkratk

např.	například
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
atp.	a tak podobně
THP	technickohospodářský pracovník
JDI	Job Description Index
ČR	Česká Republika
PV	průměrný výdělek
PMV	průměrný měsíční výdělek
ZP	zdravotní pojištění

V. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Třetí tabulka přehledové karty zaměstnance

Příloha 3: Dotazník

Příloha 2: Třetí tabulka přehledové karty zaměstnance

Tabulka: Docházka

Přehled docházky v jednotlivých letech						
ROK	Počet dní nemocenské	Počet dní na paragrafu	Počet dní dovolené	Počet propustek	Neplacené volno	Počet dnů neomluvené absence "A"
2018						
2017	0	6	25	5	0	0
2016	0	0	25	7	0	0
2015	0	0	21,5	6	1	0
2014	0	10	21	13	0	0
2013	3	11	22	4	0	0
2012	10	0	15	4	0	0
2011	4	11	15	1	0	0

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 3: Dotazník

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Marie Nezvedová, jsem studentkou Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty, oboru Účetnictví a finanční řízení podniku. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé praktické části bakalářské práce, ve které se zabývám spokojeností zaměstnanců s odměňovacím systémem v podniku.

1. Jak dlouho pracujete v podniku?

- do 1 roku
- 1-5 let
- nad 5 let

2. Věk

- 18-30 let
- 31-50 let
- 51 a více

3. Pohlaví

- Muž
- Žena

4. Rozumíte, jak jste odměňován/a v podniku (systému odměňování)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Odráží se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jste spokojen/a se současnou výší Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Vyhovuje Vám časová mzda hodinová či chcete zavést úkolovou mzdu, ve které je výdělek závislí na odpracovaném výkonu?

- Vyhovuje mi časová mzda
- Byl bych pro zavedení úkolové mzdy
- Je mi to jedno

8. Jste včas informován/a o změnách v odměňování (např. navýšení mzdové sazby, zavedení či zrušení zaměstnaneckých výhod)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Které zaměstnanecké výhody využíváte? (můžete zaškrtnout více možností)

- Příspěvek na stravování
- Týden dovolené nad zákonný rámec
- Finanční odměna při životních a pracovních jubileích

10. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Které zaměstnanecké výhody Vám v podniku chybí nejvíce? (můžete zaškrtnout více možností)

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Roční proplacení dvou vstupenek na vybranou událost (koncert, aquapark, masáž)
- Indispoziční volno
- Jiné
(vypište).....
.....

12. Preferujete navýšení mzdy či navýšení zaměstnaneckých výhod?

- Navýšení mzdy
- Navýšení zaměstnaneckých výhod

13. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

14. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Je komunikace mezi Vámi a nadřízeným přínosná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Která oblast je z Vašeho pohledu problematická?

- Pracovní prostředí (fyzické prostředí)
- Vztahy na pracovišti
- Komunikace s nadřízeným
- Jiné (vypište).....
.....

17. Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v podniku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Co nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost v práci? (seřad'te od 1 do 5, 1 - nejvíce mě ovlivňuje, 5 - nejméně mě ovlivňuje)

- Výše mzdy
- Zaměstnanecké výhody
- Pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Možnost pracovního postupu

19. Co by bylo vhodné zlepšit pro zvýšení Vaší spokojenosti v podniku?

- Peněžní odměnu
- Zaměstnanecké výhody
- Pracovní prostředí

Jiné (vypište).....
.....
.....