

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Bc. Jiří Kabelka

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jiří Kabelka

obor Podnikání a administrativa

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

Název práce: **Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku
5. . Vlastní rozbor (mzdový systém, formy mezd, vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu, formální a neformální odměny, efektivnost motivačních faktorů)
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

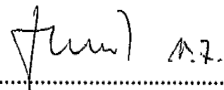
Doporučené zdroje:

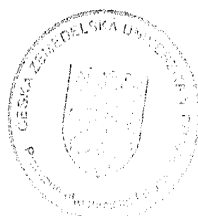
Čuba, F., Hurta, J.: Řízení podniků, Mondon, 2002, ISBN 80-903108-0-X
Kleit, Dvořáková, Hüttlová: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998, ISBN 80-7079-202-7
Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007
Kahle, B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, Pragoeduca Praha, 2004, ISBN 80-7310-018-5
Nelson, B.: 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Pragma, 2000, ISBN 80-7205-765-0
Rosochatecká, E. a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2009, ISBN 978-80-213-1682-9
Kocourek J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4
Personální a mzdový poradce podnikatele
Zákonné normy k problematice odměňování
Odborné časopisy


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

L.S.


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aktivizační faktory a mzdový systém podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Evy Rosochatecké, CSc. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 03. 03. 2011

Jiří Kabelka

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc. za podporu, odborné vedení a věcné rady, které mi poskytla při vypracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval managementu Jizerské porcelánky, s.r.o. za poskytnutí materiálů potřebných k vypracování diplomové práce.

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou aktivizačních faktorů a mzdovým systémem podniku. V teoretické části se opírá zejména o zákonné normy a názory autorů z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců.

Ve druhé části práce charakterizuje vybraný podnik Jizerská porcelánka, s.r.o., jejímž hlavním předmětem činnosti je výroba laboratorního a technického porcelánu. Diplomová práce zde popisuje zejména vznik a vývoj společnosti a to také z hlediska vybraných ekonomických ukazatelů. Dále popisuje produkty a personální strukturu podniku.

Třetí, praktická, část diplomové práce analyzuje mzdový systém podniku z hlediska používaných forem mezd a pohyblivých složek mzdy. Pomocí dotazování zaměstnanců jsou v práci zejména identifikovány aktivizační faktory působící v podniku a motivační faktory. Dále je zjišťováno povědomí o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a spokojenost se mzdovým systémem.

Klíčová slova

Odměňování

Mzda

Mzdové formy

Prémie

Mzdové náklady

Motivace

Aktivizační faktory

Factors of activation and wage system of business

Summary

The thesis deals with issues of activation factors and wage system of business. In the theoretical part the thesis is mostly based on the rules of law and the opinions of authors of questions of remuneration and motivation of employees.

The second part describes the particular company Jizerská porcelánka, s.r.o., which is a producer of laboratory and technical pottery. The thesis describes the floatation and development of the company, especially in the point of view of particular economic figures. Then it describes the products and personal structure of the company.

The third, practical part of the thesis analyses the wage-payment plan of the company in light of the used forms of wages and their floating parts. The influencing activation factors and the motivation factors are mainly identified using questioning employees. Then the awareness of offered benefits for employees and the level of their satisfaction with the wage-payment plan are researched.

Key words

Remuneration,

Wage,

Forms of wages,

Bonus,

Wage costs,

Motivation,

Factors of activation

Obsah

Seznam obrázků.....	- 11 -
1 Úvod.....	- 12 -
2 Cíl práce a metodika	- 13 -
2.1 Cíl práce	- 13 -
2.2 Metodika	- 13 -
3 Shrnutí poznatků k dané problematice.....	- 15 -
3.1 Odměna za práci	- 15 -
3.1.1 Práce mimo pracovní poměr	- 15 -
3.1.2 Plat	- 16 -
3.1.3 Mzda	- 18 -
3.1.4 Pohyblivé složky mzdy a zaměstnanecké výhody	- 25 -
3.1.5 Minimální mzda.....	- 28 -
3.1.6 Zaručená mzda.....	- 29 -
3.2 Motivace pracovníků	- 30 -
3.2.1 Stimul versus motiv	- 30 -
3.2.2 Motivátory	- 30 -
3.3 Aktivizační faktory	- 31 -
3.3.1 Faktory existenční.....	- 32 -
3.3.2 Faktory strachu	- 32 -
3.3.3 Faktor hmotné zainteresovanosti	- 32 -
3.3.4 Faktor morálního ocenění	- 33 -
3.3.5 Faktor seberealizace.....	- 33 -
3.3.6 Faktor radosti z práce.....	- 34 -
3.3.7 Kvalita přímých vztahů a atmosféra na pracovišti.....	- 34 -
3.4 Podnik	- 34 -
3.4.1 Dělení podniků.....	- 35 -
4 Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku- 36 -	
4.1 Vznik a historie podniku.....	- 37 -
4.2 Charakteristika produktů společnosti.....	- 38 -
4.3 Personální struktura	- 40 -
4.4 Organizační a řídicí struktura	- 41 -

4.5	Ekonomické ukazatele podniku	- 43 -
5	Vlastní rozbor	- 47 -
5.1	Mzdové náklady vzhledem k ekonomickým ukazatelům.....	- 47 -
5.2	Tvorba mezd	- 49 -
5.3	Používané formy mzdy	- 50 -
5.3.1	Pohyblivé složky mzdy	- 53 -
5.4	Zaměstnanecké výhody.....	- 54 -
5.5	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	- 55 -
5.5.1	Identifikační údaje	- 56 -
5.5.2	Mzdy a mzdový systém	- 58 -
5.5.3	Aktivizační faktory	- 60 -
5.5.4	Zaměstnanecké výhody.....	- 68 -
5.5.5	Motivační faktory	- 69 -
5.5.6	Shrnutí a ověření hypotéz	- 70 -
5.6	Zhodnocení a návrhy zlepšení	- 71 -
6	Závěr	- 73 -
7	Použité zdroje	- 75 -
8	Přílohy.....	- 78 -

Seznam tabulek

Tabulka 3.1	Minimální mzdy podle délky stanovené týdenní pracovní doby a procentních sazeb.....	- 28 -
Tabulka 4.1	Srovnání podílů vybraných produktů na celkovém obratu za roky 2007 a 2009	- 39 -
Tabulka 4.2	Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví	- 40 -
Tabulka 4.3	Struktura zaměstnanců dle věku a vzdělání.....	- 41 -
Tabulka 4.4	Porovnání výsledku hospodaření (VH) za roky 2005 - 2007 (v tis. Kč) -	44 -
Tabulka 4.5	Vývoj obratu Jizerské porcelánky s.r.o. 2005 – 2009 (Kč)	- 45 -
Tabulka 4.6	Vývoj produktivity práce v Kč (na jednoho pracovníka)	- 45 -
Tabulka 5.1	Průměrné roční mzdy JIPO s.r.o. 2006 – 2009.....	- 47 -
Tabulka 5.2	Přehled norem spotřeby času a mzdových tarifů vybraných výrobků....	- 51 -
Tabulka 5.3	Prémiový řád managementu na rok 2011	- 53 -
Tabulka 5.4	Prémiový řád pro mimořádné prémie platný od 1.1.2011	- 54 -

Seznam grafů

Graf 4.1	Vývoj produktivity práce v Kč (na jednoho pracovníka)	- 46 -
Graf 5.1	Vývoj nákladů na mzdy k celkovým nákladům 2003 – 2009.....	- 48 -
Graf 5.2	Podíl nákladů na mzdy na celkových tržbách 2003 – 2009.....	- 48 -
Graf 5.3	Vývoj nákladů na mzdy, celkových nákladů a tržeb 2003 – 2009	- 49 -
Graf 5.4	Otázka č.1 - pohlaví.....	- 57 -
Graf 5.5	Otázka č.2 - věk	- 57 -
Graf 5.6	Otázka č.5 - doba odpracovaná v JIPO, s.r.o.....	- 58 -
Graf 5.7	Otázka č.4 - spokojenost s příjmy.....	- 58 -
Graf 5.8	Otázka č.5 - struktura mzdy	- 59 -
Graf 5.9	Otázka č.6 - výše odměn.....	- 60 -
Graf 5.10	Otázka č. 7 - konzultace mezd	- 61 -
Graf 5.11	Otázka č. 11 - slovní hodnocení.....	- 61 -
Graf 5.12	Otázka č. 13 - možnost rozhodování	- 62 -
Graf 5.13	Otázka č. 10 - vnímání nadřízeného	- 63 -
Graf 5.14	Otázka č.8 - srovnání mzdy se spolupracovníky	- 64 -
Graf 5.15	Otázka 16 - opuštění podniku	- 65 -

Graf 5.16	Otázka č.12 – spokojenost s nadřazeným.....	- 66 -
Graf 5.17	Otázka č.21 – atmosféra v kolektivu	- 66 -
Graf 5.18	Otázka 22 – soutěživost mezi zaměstnanci.....	- 67 -
Graf 5.19	Otázka č.14 - zaměstnanecké výhody.....	- 68 -
Graf 5.20	Otázka č.19 – motivační faktory.....	- 69 -

Seznam obrázků

Obrázek 3.1	Diagram řídicí struktury.....	- 42 -
-------------	-------------------------------	--------

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců v podniku a působením aktivizačních a motivačních faktorů. V moderním pojetí managementu je kladen stále větší důraz na zaměstnance podniku, jejich spokojenost a motivaci k co nejlepším výkonům a tím přínosu pro podnik. Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci se stávají konkurenční výhodou podniku, proto je třeba se starat o jejich spokojenost, stimulaci a rozvoj.

Nejsilnějším prostředkem jak může vedení podniku ovlivnit jednak výkonnost i spokojenost zaměstnanců, je vytvoření vhodného mzdového systému. Mzdový systém a jeho tvorba se v první řadě musí opírat o aktuální právní normy, které se zabývají problematikou odměňování zaměstnanců a dále může být rozvíjen managementem pomocí motivačních nástrojů a vytvářením podmínek pro působení aktivizačních faktorů. Nejčastějšími nástroji pro stimulaci a motivaci zaměstnanců je vhodné nastavení mzdových forem, pohyblivých složek mzdy a dále zařazování různých zaměstnaneckých výhod. Působení aktivizačních faktorů nelze zaměstnancům přidělit ani nařídit, ale lze je ovlivnit organizací pracoviště, pracovního prostředí nebo stylem vedení.

Také vedení společnosti Jizerská porcelánka, s.r.o. si uvědomuje cennost svých pracovníků a jeho snahou je zabezpečit co nejvyšší produktivitu zaměstnanců při zachování co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců a udržení pocitu, že si jich vedení váží. Náklady na mzdy zaměstnanců tvoří nejvýznamnější složku celkových nákladů podniku a je třeba je udržet v určité hranici, což funguje jako částečná bariéra pro tvorbu mzdového systému a motivačních faktorů. Z tohoto důvodu je důležitá těsná spolupráce top managementu, jenž požaduje co možná nejvyšší výkonnost a produktivitu zaměstnanců, ekonomického oddělení, které sleduje zejména celkovou výši nákladů na mzdy a další stimulační prvky poskytované zaměstnancům, které se do nákladů promítají a v neposlední řadě personálního oddělení, které se zejména stará o spravedlivé odměňování a spokojenost zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je nejprve podat teoretický přehled v oblasti odměňování, motivace a aktivizace zaměstnanců, jež vychází zejména z aktuálních právních norem platných v České republice a názorů autorů, kteří se zabývají problematikou odměňování a motivace zaměstnanců. Dalším cílem je analýza mzdového systému používaného v podniku Jizerská porcelánka, s.r.o. z hlediska mzdových forem a pohyblivých složek mzdy včetně zaměstnaneckých výhod a základní charakteristika podniku. Dále je to identifikace aktivizačních faktorů, které na zaměstnance v podniku Jizerská porcelánka, s.r.o. působí.

2.2 Metodika

První část diplomové práce se zabývá zpracováním teoretických východisek k tématu odměňování, motivace a aktivizačních faktorů. Tato část práce – kapitola 3 – vychází zejména ze studia právních předpisů a zákonných norem, které se zabývají problematikou odměňování a jsou platné v době zpracování práce – rok 2010 (zejména zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce, v platném znění). Dále práce čerpá z literárních a internetových zdrojů uvedených v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V druhé části práce je uvedena charakteristika výrobně ekonomických podmínek zvoleného podniku, která je zpracována na základě konzultací s vedením podniku a čerpá ze zdrojů poskytnutých vedením podniku, ekonomického a personálního úseku podniku. Konkrétně je sledována personální struktura, vývoj výsledku hospodaření a podílů produktů na obratu podniku v časové řadě let 2005 až 2009 a produktivity práce v letech 2003 až 2009.

Kapitola 5 této diplomové práce se zabývá rozborem mzdového systému ve zvoleném podniku a sledován je zde vývoj mzdových nákladů vůči tržbám podniku a vůči celkovým nákladům v časové řadě let 2003 až 2009. dalším předmětem rozboru jsou poskytované

formy mezd, pohyblivé složky a zaměstnanecké výhody poskytované v podniku. Tato část se také opírá o data a informace (podnikové výkazy), které poskytlo vedení podniku ve spolupráci ekonomického a personálního oddělení.

Součástí kapitoly 5 diplomové práce je dále dotazníkové šetření, které se týká zejména působení aktivizačních faktorů v podniku a motivace zaměstnanců. Ke sběru primárních dat jsou využity dotazníky a vyplňování proběhne písemnou formou. Dotazník je strukturovaný a obsahuje celkem 22 uzavřených otázek (dichotomické, polytomické). První část otázek se týká identifikace respondentů a v další části jsou otázky formulovány tak, aby splnily stanovené cíle výzkumu (viz. podkapitola 5.5 diplomové práce) a byly srozumitelné pro cílovou skupinu respondentů. Identifikační otázky se záměrně neptají na profesi respondentů, protože její uvedení by narušilo anonymitu dotazníku. Některé profese vykonávají pouze jednotlivci či maximálně dva zaměstnanci a mohlo by tedy dojít k jejich snadné přímé identifikaci. Distribuce dotazníku bude probíhat osobně vybraným zaměstnancům podniku na základě jejich vykonávané profese (dílenští pracovníci a THP). Celkový počet oslovených respondentů je 53. Hodnocení proběhne zejména formou frekvenční analýzy odpovědí a následných doporučení.

3 Shrnutí poznatků k dané problematice

3.1 Odměna za práci

3.1.1 Práce mimo pracovní poměr

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění lze mezi základní pracovní právní vztahy ve vykonávání závislé práce řadit jak pracovní poměr, tak dohody konané mimo pracovní poměr. Jedná se o dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce, na jejichž základě lze vykonávat pracovní činnost také souběžně s pracovním poměrem – u jiného i stávajícího zaměstnavatele. (Zákoník práce, 2010)

Dohoda o provedení práce

Charakteristikem pro dohodu o provedení práce je doba, na kterou může být tato uzavřena. Maximální povolenou dobou, na kterou lze tuto dohodu uzavřít je 150 hodin v jednom kalendářním roce. Do uvedeného rozsahu se započítává i práce na základě jiné dohody o provedení práce, která je vykonávána pro téhož zaměstnavatele v témže kalendářním roce. Zaměstnavatel je povinen tuto dohodu uzavřít písemně. (Zákoník práce, 2010)

Nejvýraznější výhodou pro zaměstnavatele v rámci zaměstnávání pracovníků na základě dohody o provedení práce je skutečnost, že za zaměstnance nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. Toto však také může být chápáno zároveň jako nevýhoda pro zaměstnance, kterému se tak nezakládá účast na důchodovém a nemocenském pojištění (Kučerová, 2011). Podle Šubrtů mohou výše uvedeného aspektu zaměstnavatelé zneužívat tak, že obcházejí ustanovení o povoleném časovém rozsahu v podobě jeho překračování (Šubrt, 2010).

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena také na dobu, která nepřesahuje 150 hodin v jednom kalendářním roce. Maximální délka dohody však nesmí překročit průměrně

polovinu stanovené týdenní pracovní doby, která se posuzuje za celou dobu uzavření dohody – nejdéle 52 týdnů. Tuto dohodu je vhodné využít v takových pracích, které nejsou vhodné pro pracovní poměr ani dohodu o provedení práce (z hlediska rozsahu nebo obsahu). Dohoda o pracovní činnosti musí být taktéž uzavřena písemně. Může být jednostranně zrušena z jakéhokoli důvodu nebo bez jeho udání s 15 denní výpovědní lhůtou. (Šubrt, 2010; Zákoník práce, 2010)

Odměna

Oproti pracovnímu poměru nenáleží zaměstnanci, který vykonává pracovní činnost na základě některé z dohod mimo pracovní poměr mzda či plat (definováno níže), ale odměna. Žádný zákonný předpis v ČR neupravuje odměnu za práci v rámci těchto dohod. Sjednaná odměna je tedy závislá na smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Musí se však stále řídit zásadami rovnosti odměňování, které přisuzují zaměstnanci za práci stejné hodnoty také stejný plat, mzdu či odměnu. Jinými slovy by se odměna zaměstnance, který pracuje na základě dohody neměla lišit od mzdy či platu zaměstnance v pracovním poměru. Stejně tak je zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění upravena minimální mzda, která se vztahuje také na odměny za práci konanou na dohodu konanou mimo pracovní poměr. (Šubrt, 2010)

3.1.2 Plat

Plat je jednou z forem odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Dle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) je plat definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. (Zákoník práce, 2010)

Podle Jakubka je platem: „...peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří pro odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje...“ (Jakubek, 2009)

Určení platu

Plat určuje zaměstnavatel zaměstnanci jednostranným právním úkonem – platovým výměrem (Jakubek, 2009). Tento výměr zaměstnavatel provádí podle Zákoníku práce. Dále podle nařízení vlády, které bylo vydáno k jeho provedení podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat nesmí být určen jinak než je stanoveno v zákoníku práce a právními předpisy vydanými k jeho provedení. (Zákoník práce, 2010)

Při určení platu se zaměstnavatel řídí přesnými pravidly, podle kterých každý zaměstnanec je zařazen do platového tarifu stanoveného pro platovou třídu a platový stupeň. Zařazení probíhá podle vymezení druhu prací, který je popsán v pracovní smlouvě a v mezích tohoto druhu nejnáročnějších pracích na zaměstnanci požadovaných. Platový stupeň je pro každého zaměstnance určen na základě doby praxe, jíž ten, který zaměstnanec dosáhl. Platový tarif je pak definován v rámci 16 platových tříd popsanych v §123 zákona č. 262/2006, zákoník práce, v platném znění. V každé z uvedených platových tříd lze dále charakterizovat 12 platových stupňů. Platový tarif v šestnácté platové třídě musí být nejméně 3,4 krát vyšší než platový tarif v první platové třídě. (Kleibl, 1998)

Minimální měsíční platové tarify pro platové třídy dle §123 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění se pohybují v rozmezí od 5 400 Kč do 18 350 Kč viz. tabulka č.3.1. v přílohách diplomové práce.

Podle Jakubka jsou nejvýznamnějšími složkami platu ty, které jsou stanoveny formou pevné měsíční částky. V tomto pojetí se tedy jedná o platový tarif, příplatek za vedení, osobní příplatek, příplatek za práci neztíženém pracovním prostředí a zvláštní příplatek. Formou měsíční částky je také stanoven specifický příplatek pro pedagogické pracovníky – specializační příplatek pedagogického pracovníka. Zákon dále definuje příplatky za noční práci, za práci v sobotu a neděli či osobní příplatek. (Jakubek, 2009)

3.1.3 Mzda

Kromě výše uvedené odměny za práci konanou na některou z dohod a platu, který obdrží zaměstnanci zaměstnavatelů uvedených ve výčtu v definici platu, obdrží zaměstnanci v tomto výčtu neuvedený zaměstnavatelů za vykonanou práci mzdu. Pojem mzdy také vymezuje Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.). „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“ (Zákoník práce, 2010)

Šubrt uvádí, že do mzdy spadají také doplatky. A to doplatek do minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy a také doplatky při převedení na jinou práci. (Šubrt, 2010)

Sjednání a určení mzdy

Mzda se sjednává nejčastěji v pracovní smlouvě. Může se však sjednávat i v jiné individuální smlouvě (například manažerské) nebo v kolektivní smlouvě. Písemné sjednání musí proběhnout před samotným výkonem pracovní činnosti, za kterou tato mzda zaměstnanci přísluší. Pokud není mzda sjednána v žádné z výše uvedených smluv, má zaměstnavatel za povinnost projednat poskytování mzdy s odborovým orgánem. V případě, že není sjednaná mzda určena ve smlouvě, zaměstnavatel ji může určit tzv. mzdovým výměrem (mzdovým dekretem). Mzdové podmínky, které jsou ve mzdovém výměru určeny, lze změnit. Nikoli však se zpětnou účinností a pouze se souhlasem zaměstnance. (Šubrt, 2010; Kahle, 2004)

Výše mzdy musí být určena spravedlivě - dle druhu vykonávané práce. Ohled je třeba brát na její složitost, namáhavost, pracovní podmínky a hodnotu. Takto je možno zabezpečit, aby všichni zaměstnanci byli odměňováni stejně, což je také v souladu s protidiskriminačními ustanoveními, která jsou ukotvena v §4a zákona o mzdě. Zákon se tak potýká zejména s diskriminací genderovou, kde se často mluví o problému žen, které nedostávají vždy za stejnou nebo srovnatelnou práci mzdu v takové výši, v jaké ji obdrží muži. Pro ocenění vynikajících pracovních výkonů nebo výkonů nad rámec pracovních povinností využívají zaměstnavatelé například prémiových nebo bonusových řádů, které musejí být vytvořeny v souladu s právními předpisy. (Kahle, 2004)

Pokud zaměstnanci není sjednána tzv. smluvní mzda, tedy určená přímo v pracovní smlouvě, sjednávají se pro tyto účely – obvykle v kolektivní smlouvě či vnitřním mzdovém předpisu – mzdové systémy a katalogy práce, kde je třeba si určit mzdové tarify (měsíční, hodinové...) a tarifní stupně. Tarifní stupně vymezují rozdílnosti v míře složitosti namáhavosti a odpovědnosti. Rozlišení v jednotlivých tarifních stupních mzdového systému nebo katalogu prací probíhá na základě základních kritérií, kterými mohou podle Kahleho být:

- odborná příprava, pod kterou se rozumí zejména vzdělání;
- odborná praxe, tedy délka předchozího výkonu práce;
- složitost práce a pracovních činností, způsob práce s informacemi, kvalita a rozsah vztahů;
- řídicí a organizační náročnost procesů;
- odpovědnost, kde je zahrnuta odpovědnost za škody, zdraví a bezpečnost práce;
- různé formy zátěže – psychická, fyzická a zátěž pro smyslová ústrojí;
- rizikovost z hlediska bezpečnosti práce a ostatních negativních vlivů;
- zvláštní požadavky na osobnostní vlastnosti, mimořádné fyzické vlastnosti, smyslové či tvůrčí schopnosti. (Kahle 2004)

K vypracování katalogu prací pro firemní účely lze použít jako pomůcku „Katalog prací podle povolání a stupňů“ vypracovaný metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí. (Kahle, 2004)

Při vytváření mzdových systémů je nutné se řídit zákonnými normami a opatřeními. Tato určují minimální mzdu a minimální mzdové tarify, zaručenou mzdu a tzv. nárokové neboli povinné složky mzdy uváděné jako kompenzace za práci přesčas, za svátek, za noční práci, kompenzace za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. (Šubrt, 2010)

Mzdové formy

Jedním z nejdůležitějších aspektů při tvorbě mzdového systému podniku je určení používaných mzdových forem. Používání mzdových forem není nijak upraveno v zákonných předpisech a je tak zcela v kompetenci vedení podniku (Kahle, 2004). Forma mzdy by měla být volena tak, aby dokázala ocenit nejen výstup jednotlivých aktivit zaměstnance, ale také jeho přínos pro podnik, schopnosti a dovednosti (Koubek, 2007). Níže se práce věnuje nejpoužívanějším formám mzdy.

Časová mzda

Časová mzda se vypočte na základě součinu skutečně odpracovaného času a mzdového tarifu vykonané práce nebo osobní třídy. Největší výhodou využívání této formy mzdy je její jednoduchost pro výpočet výše mzdy. Díky svému charakteru časová mzda vytváří podmínky pro rozvoj zaměstnance – jeho vlastností a osobních schopností v dané profesi. Zejména při samostatných úkolech dlouhodobějšího charakteru. Slabou stránkou časové mzdy je fakt, že není závislá na výkonu pracovníka, což na něho klade vyšší nároky ve vztahu k práci. Zaměstnanec musí být uvědomělý, aby neklesala efektivita práce, jejíž snížení lze očekávat při nedostatečné kontrole a řízení ze strany nadřízeného. Tedy jsou zde také vyšší požadavky na organizační a řídicí schopnosti vedení. A jeho dostatečnou autoritu mezi zaměstnanci. (Rosochatecká, 2009)

Kdy je zejména vhodné použití časové formy mzdy uvádí Koubek ve své knize Personální práce v malých a středních firmách a jsou jimi pracovní pozice, kdy:

- je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- pracovník nemůže ovlivnit intenzitu (množství a tempo) práce,
- není rovnoměrná a kolísá potřeba práce,
- množství vykonané práce není prioritou (důležitější může být například kvalita...).(Koubek, 2007)

Úkolová mzda

Úkolová mzda (někteří autoři označují také jako mzdu výkonovou) je relativně oblíbená forma mzdy v podnicích, zejména proto, že současně stimuluje a aktivizuje zaměstnance a

působí pozitivně na jeho loajálnost nejen vůči produktu a hodnotě, kterou pracovník vytváří, ale i vůči podniku a vedení, pro které pracuje. S rozšiřováním této formy mzdy je také spojeno zvyšování produktivity práce zejména ve výrobních odvětvích. Jak již vyplývá z označení této formy, je závislá na výkonu zaměstnance, který lze kvantifikovat, popřípadě normovat. Příkladem je nutnost vytvoření určité kvantity produkce, na jejímž základě je zaměstnanec odměněn. Jako vhodné užití úkolové formy mzdy se uvádí tam, kde se upřednostňuje kvantita výroby. Proces produkce je standardizovaný a zaměstnanci mohou ovlivnit množství vyrobeného produktu. Nedílnou součástí a podmínkou pro efektivní využití úkolové formy mzdy je stálý odbyt produktů společnosti a zároveň dostatečný přísun materiálů a surovin, jež jsou k nepřetržité produkci nutností. Standardizací produkce je myšleno snadné stanovení norem výkonu, pro něž musejí existovat ve výrobním procesu podmínky. Nutností je zde ovšem také propracovaný systém kontroly jakosti a evidence množství výkonu. Kvantita produkce by neměla ohrožovat její další aspekty, k nimž řadíme zejména kvalitu výroby. (Kleibl, 1998)

Pro co největší efektivitu uvádí Koubek tři základní podmínky, které musí být ve výkonovém systému splněny:

1. Nutnost zajištění přesného a spravedlivého hodnocení pracovníků,
2. viditelný, přímý a jasný vztah mezi výkonem a odměnou tak, aby si ho zaměstnanci uvědomovali,
3. potřeba jasného určení výkonů – standardních, nestandardních, přijatelných a nepřijatelných. (Koubek, 2007)

Kocourek uvádí řadu variant úkolové mzdy:

- přímá úkolová mzda, jež je charakterizována přímou úměrou výdělku k výkonům pracovníka podle výkonové normy. K modifikacím přímé úkolové mzdy se řadí kusová mzda (stanovena je peněžní – úkolová sazba za jednotku produkce) a mzda za normohodiny (součet normohodin za výplatní období je násoben mzdovým tarifem),

- diferencovaná úkolová mzda, která nemá průběh přímo úměrný k výkonu, ale má progresivní či degressivní charakter. Tzn. do určitého stupně plnění normy buď mzda roste rychleji nebo pomaleji než plnění normy,
- další variantou úkolové mzdy je individuální výkonová mzda, při níž se určují samostatně pro jednotlivé zaměstnance individuální normy, jejich evidence, plnění a kontrola,
- kolektivní úkolová mzda je čtvrtou variantou, kterou uvádí Kocourek. Výkonové normy jsou zde určeny společně pro větší kolektiv zaměstnanců vykonávajících stejnou profesi. I tato varianta má určité modifikace. A sice úkolovou mzdu tzv. „volné čty“, která připouští změnu počtu pracovníků v kolektivu a tzv. „vázané čty“, která změny v počtech lidí v týmu nepřipouští, ať už z technologických či bezpečnostních důvodů. Kolektivní výdělek, kterého bylo dosaženo je rozdělen mezi členy kolektivu podle odpracovaných hodin a jejich mzdového tarifu. Odměny pro jednotlivce v rámci kolektivu může vedoucí tohoto kolektivu nebo nadřízený zaměstnanec přizpůsobit podle individuálních výkonů (přínosu) při plnění úkolu, které jsou zde hodnoceny subjektivně,
- akordní úkolová mzda v určité míře modifikuje výše uvedené varianty úkolové mzdy, zejména pak kolektivní. Určení mzdové sazby probíhá co možná nejkompaktněji, v úpravách, které umožňuje zákon a zahrnuje se do ní například kompenzace za práci přesčas, kompenzace za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zdraví škodlivém prostředí...(viz. výše). Dělení výdělku probíhá podobně jako tomu je v kolektivní úkolové mzdě. (Kocourek, 2004)

Podílová mzda

Některými autory je též označována jako mzda provizní a využívá se zejména v obchodních činnostech a některých službách (Koubek, 2007). Tato forma mzdy je velmi jednoduchá na výpočet a zároveň pro zaměstnance působí vysoce pobídkově (Kleibl, 1998). Rovněž v podílové formě mzdy lze rozlišit její různé varianty. A sice přímou podílovou mzdu, kde existuje přímo úměrný vztah mezi výkonem a odměnou a podílová mzda s garantovaným základem (tedy základní měsíční plat doplněný o provizi za prodané služby či výrobky), kterou lze pojmout v obměně také jako zálohovanou podílovou mzdu (zaměstnanci obdrží každý měsíc zálohu, která je posléze odečtena od jeho provize)

(Koubek, 2007). Podílová mzda je tedy určena jako procentní podíl na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (obrat, tržby, výkon...). Vhodné použití se doporučuje zejména pro profese, kde pracovník může ovlivnit výsledek činností, ale předem nelze nebo lze jen velmi obtížně standardizovat pracovní postupy, způsob organizace práce a sledovat využití pracovní doby. (Kleibl, 1998).

Smluvní mzda

Smluvní mzdu, stejně jako mzdu s měřeným denní výkonem a programovou mzdu zařazuje Koubek do kategorie mzdových forem za očekávané výsledky práce (Koubek, 2007). Mzda se určuje na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele, která bude zaměstnanci odvedena za určité množství odvedené práce či odvedení určitého úkolu. Jinými slovy se zaměstnanec zavazuje k odvedení určitého úkolu v určeném časovém horizontu (všechny podmínky jsou předem dohodnuty), zároveň se zavazuje zaměstnavatel zavazuje k pravidelné výplatě zaměstnance pevnou mzdou, dohodnutou smluvně pro vymezený časový horizont. Tedy pracovník je odměňován nikoli za dosažený výsledek, ale za předem dohodnutý – předpokládaný výsledek. (Kleibl, 1998).

Koubek dále zdůrazňuje nutnost přesného stanovení a možnost kontroly očekávaných výsledků, důkladné plánování, stanovení pracovních postupů a postupů a kritérií hodnocení výsledků. Dále potřebu norem spotřeby práce, jež jsou zdůvodněny a v neposlední řadě vytvoření potřebných a vhodných podmínek pro pracovníka. (Koubek, 2007)

Uvedené v předchozím odstavci platí pro mzdové formy za očekávané výsledky práce v pojetí Koubka – tedy pro programovou mzdu, smluvní mzdu a mzdu s měřeným denní výkonem.

Mzda s měřeným denním výkonem

Measured – Day – Work/MDW neboli mzda s měřeným denním výkonem se svou podstatou rovná pevné časové mzdě pevnou časovou mzdou, jež se rozlišuje pomocí hodnocení práce a může být doplněna individuálním příplatkem za výkon podle záměru podniku. (Kleibl, 1998)

Pracovníkovi je zaručena rovnoměrná mzda, proto není pod finančně odůvodněným tlakem výkonu. Pokud se výkon pracovníka sníží, nadřízený pracovník zaměstnance musí motivovat pomocí rozhovoru při využití denních či týdenních údajů o skutečném výkonu k výkonu očekávanému. (Rosochatecká, 2009)

Programová mzda

Nejdůležitějším úkonem je vymezení programu (pracovního úkolu) a zúčtovacího období (časového období), za které pracovník nebo, ve většině případů, skupina pracovníků musí daný program splnit určený program a za něj pak obdrží příslušnou mzdu. Rozhodujícím faktorem je splnění zejména požadované kvality a množství. Případné překrožení programu pak není žádným způsobem zhodnoceno. Dohodnutá mzda pak obsahuje určitý podíl pohyblivé složky, která je zpravidla redukována při nedodržení některého z kritérií programu (množství nebo kvalita). Pokud není splněno ani jedno kritérium, tato složka je odebrána zcela. Avšak v případě, že k tomuto dojde bez zavinění pracovníků, doba pro splnění programu se upravuje. (Rosochatecká, 2009; Koubek, 2007)

Smíšená mzda

Kombinace nejčastějších forem mezd (časové, podílové a úkolové) je označena jako smíšená forma mzdy. Tato má také několik variant (Kocourek, 2004):

- a) první variantou je úkolová smíšená mzda, která kombinuje časovou a úkolovou část v různých vzájemných poměrech, které se stanovují mírou kolísání plnění norem působením faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit (např. 0,5:0,5 nebo 0,3:0,7...),
- b) další varianta smíšené mzdy kombinuje složku podílovou a časovou a označuje se tedy jako smíšená mzda podílová,
- c) třetí varianta nese více faktorů a tedy se jedná o vícefaktorovou smíšenou mzdu, přičemž se předpokládaný výdělek rozdělí na dílčí složky (doporučeny jsou maximálně tři) a každá složka je vázána na určité kritérium (například využití zařízení, jakost či výkon...). (Kocourek, 2004).

Naturální mzda

Kromě výplaty mzdy v peněžních prostředcích má zaměstnavatel možnost vyplatit část mzdy zaměstnanci ve formě tzv. naturální mzdy. Tato však nemůže být „vyplacena“ v plné výši mzdy, která zaměstnanci přísluší. Alespoň část mzdy do výše minimální mzdy nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy má zaměstnavatel za povinnost vyplatit zaměstnanci v penězích. Zaměstnavatel se nemůže samovolně rozhodnout k naturální formě vyplácení mezd zaměstnanci. V tomto případě musí zaměstnanec souhlasit, tedy se se zaměstnavatelem na naturální mzdě dohodnout. Za naturální mzdu se považují výrobky, výkony, práce a služby. Vyjmut jsou lihoviny, tabák a tabákové výrobky nebo jiné návykové látky. Výše a hodnota je stanovena obvyklou cenou. (Rosochatecká, 2009).

3.1.4 Pohyblivé složky mzdy a zaměstnanecké výhody

Pohyblivé složky mzdy

Doplňkem základní mzdy zaměstnance (pevné složky) mohou být pohyblivé složky mzdy, které mají zpravidla krátkodobější působení používají se zejména pro zvýšení hmotné zainteresovanosti pracovníka na výkonech podniku. Předpokládá se, že zvýrazní mzdu zaměstnance, který systematicky odvádí kvalitnější vyšší výkon v pracovní činnosti a tím tohoto zaměstnance ocení a motivuje, aby takovéto výkony podával i nadále. Zaměřují se tedy zejména na kvalitu produktů, kvalitu práce, dosažení požadované úrovně zisku či dodržování termínů při provádění prací. Pohyblivé složky mají různé formy a volí se takové formy, které jsou vhodné pro různé potřeby hmotné motivace. Pohyblivými složkami mzdy mohou být prémie, výkonnostní a mimořádné odměny, roční odměny vedoucích pracovníků, podíly na hospodářském výsledku, gratifikace, odměny při pracovních a významných výročích. (Rosochatecká, 2009)

Gratifikace

Dodatečnou odměnou a uznáním za odvedenou práci pro zaměstnance může být tzv. gratifikace, což je příspěvek placený k určité příležitosti. Jsou podnětem k zachování věrnosti podniku a mají stabilizovat budoucí pracovní výkon zaměstnance. Vzhledem

k tomu, že působí proti dosaženému nebo očekávanému pracovnímu výkonu, je brána také jako zvláštní druh odměny za práci. I proto ho zaměstnavatelé využívají jako pružný nástroj při tvorbě mezd v podniku., který je velice přitažlivý pro zaměstnance. Gratifikace m.j. fungují a jako konkurenční výhoda v boji o kvalifikovanou pracovní sílu. (Kleibl, 1998)

K nejčastějším formám gratifikace patří gratifikace na dovolenou, za roční účetní uzávěrku (tantiémy pro řídicí pracovníky), gratifikace na dovolenou, jubilejními vánoční gratifikace. (Kleibl, 1998)

Prémie

Mezi nejtradičnější formy pohyblivé části mzdy patří prémie, které mají ve mzdové praxi velmi dlouhou tradici. Někteří autoři prémie označují za samostatnou formu mzdy. Doplňují základní mzdu o důležitou funkci stimulace pracovníků v aspektech, ve kterých to pevná část mzdy nedokáže. Prémiový řád je určen předem, a tedy prémie jsou poskytovány v případě, že jsou zaměstnancem plněny předem určené ukazatele právě prémiovým řádem. Období, za něž se prémie poskytují (tedy jsou nastaveny ukazatele), je většinou kratší než rok (zahrnutý v průběhu roku). Nejčastěji se poskytují prémie měsíční, čtvrtletní nebo po skončení sezónních prací. Také vytváření prémiového řádu se řídí určitými zásadami. Jsou jimi zejména správná volba prémiových ukazatelů, dále jednoduchost, stručnost a srozumitelnost. Jejich plnění musí být kontrolovatelné. Ukazatel musí vyjadřovat ty výsledky práce, na kterých má podnik opravdový hospodářský záměr. Další podmínkou je ovlivnitelnost určeného ukazatele zaměstnanci, kteří za jeho plnění dostávají prémie. Výše prémie musí být nastavena tak, aby plnila stimulační funkci k vynaložení úsilí zaměstnance ke splnění ukazatele. Stanovení výše prémie probíhá na základě prémiové sazby z tzv. prémiové základny (prémiová sazba je určena procentickým podílem nebo přímou žasnou v peněžních jednotkách). (Rosochatecká, 2009)

Zaměstnanecké výhody

Lidé vykonávají pracovní činnost většinu života, a proto je důležité, aby byla spojena s uspokojováním jejich potřeb. Právě některé z lidských potřeb lze uspokojit prostředkem v praxi běžně zaměstnavateli používaným. A sice zajištěním zaměstnaneckých výhod, které se na tyto potřeby soustředí a zvyšují tak motivaci a zlepšují vztah zaměstnance k práci. (Cejthamr, 2010)

Mezi nejčastěji požívané zaměstnanecké výhody patří:

- a. **Stravování zaměstnanců**, které má různé formy. Nejvyužívanější firmou je poskytování stravenek. Podle ustanovení zákoníku práce v § 236 má zaměstnavatel za povinnost umožnit zaměstnanci stravování ve všech směnách. Tato povinnost není určena vůči zaměstnancům, jež byli vysláni na pracovní cestu (Macháček, 2008),
- b. **příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění** je podřízen režimu daňově uznatelného nákladu. V případě, že tyto náklady jsou vynaloženy na práva zaměstnanců, jež vyplývají z vnitřního předpisu, kolektivní smlouvy nebo jiné smlouvy, jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné (Macháček, 2008),
- c. **bezplatné poskytnutí osobního automobilu k soukromým účelům** se jako zaměstnanecká výhoda využívá zejména ve středních a velkých podnicích (Macháček, 2008). V tomto případě je považována částka 1% vstupní ceny vozidla za každý (i započatý) kalendářní měsíc jako nepeněžní příjem zaměstnance a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (zákon o daních z příjmu, 2010). Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelné náklady spojené s provozem, údržbou, pojištěním vozila, náklady na garážování atd. spotřebované pohonné hmoty i však hradí sám zaměstnanec (Macháček, 2008).

Dle Cejthamra lze zaměstnanecké výhody rozšířit ještě například o:

- d. **poskytování pracovních oděvů**, jejich čištění a údržba, která závisí na charakteru vykonávané práce a kromě fyzické ochrany zaměstnanců slouží také jako pomůcka pro kontrolu pohybu zaměstnanců (Cejthamr, 2010),

- e. zabezpečování dopravy zaměstnanců z místa bydliště do zaměstnání v případě, že podnik leží v obtížně dosažitelné (neobydlené) oblasti; nutností je sledování jízdních řádů, přizpůsobování pracovní doby, atd. (Cejthamr, 2010)

3.1.5 Minimální mzda

V zákonných předpisech – zejména zákoníku práce - jsou zakotvena opatření pro ochranu zaměstnanců. Co se týče mezd pro zaměstnance a jejich zaručení, jsou určeny v zákoníku práce. Tento zaručí zaměstnanci vždy minimálně vládou stanovenou výši mzdy (§111 odst. 3 Zákoníku práce). Je však třeba si jasně vymezit, co se do mzdy v tomto pojetí zahrnuje. Do mzdy se pro tyto účely nezahrnují příplatky a kompenzace, jež práce uvádí výše (příplatek za práci neztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, mzda za práci přesčas, příplatek za práci v noci a práci ve svátek). Rozdílnou výši oproti nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, v platném znění lze určit v kolektivní smlouvě. Ale pouze v případě, že nebude nižší než nařízení vlády udává. Toto nařízení stanovuje minimální úroveň minimální mzdy jako měsíční částku nebo jako hodinovou sazbu. Nižší sazby jsou stanoveny pro poživatele invalidního důchodu (částečného či plného), pro mladistvé zaměstnance a zaměstnance do 21 let věku. V uvedených příkladech se předpokládá snížená pracovní výkonnost. Snížená sazby minimální mzdy má tedy motivovat zaměstnavatele k jejich zaměstnávání a tedy funguje jako ochrana handicapovaných občanů (věkově, zdravotně). Sazby a snížené sazby minimální mzdy uvádí tabulka 3.2 níže. Rozsah běžné týdenní pracovní doby je 40 hodin. Pro takovou týdenní pracovní dobu jsou také stanoveny hodinové a měsíční sazby minimální mzdy. Pro případ zkrácené pracovní doby (§ 83 zákoníku práce) je výše minimální mzdy úměrně upravena (měsíční sazby zůstávají na stejné úrovni, avšak hodinové sazby neúměrně snižují).

Tabulka 3.1 Minimální mzdy podle délky stanovené týdenní pracovní doby a procentních sazeb

Týdenní pracovní doba v hodinách	Minimální mzda v Kč/hod. (zaokrouhloeno na 10 hal.)				
	100%	90%	80%	75%	50%
40,00	48,10	43,30	38,50	36,10	24,10
38,75	49,70	44,70	39,80	37,30	24,90
37,5	51,30	46,20	41,00	38,50	25,70

Zdroj: www.mpsv.cz, 2010

Dle § 111 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, základní sazba minimální mzdy při 40 hodinové pracovní době činí 48,10 Kč/hod inu, resp. 8000 Kč měsíčně. Tabulka 3.2 uvádí i snížené sazby minimální mzdy.

3.1.6 Zaručená mzda

V zákoníku práce je také zaveden pojem zaručené mzdy. Zaručenou mzdou se rozumí taková, na níž zaměstnanci vznikl nárok (právo). Tento nárok je tedy, stejně jako každý jiný nárok, vymahatelný. Pojem zaručené mzdy má význam zejména v odvození právního institutu nejnižší úrovně zaručené mzdy. (Šubrt, 2010)

Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou nahrazeny dřívější minimální mzdové tarify. Do roku 2006 se totiž minimální mzdové tarify vztahovaly pouze na odměňování mzdou u zaměstnanců, kterým mzda nebyla sjednána v kolektivní smlouvě. Kdežto nejnižší úroveň zaručené mzdy se vztahuje na zaměstnance, kteří nemají sjednanou mzdu v kolektivní smlouvě a také na zaměstnavatele, kteří odměňují zaměstnance formou platu. Stále se však úrovně minimální zaručené mzdy nevztahují na odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr. (Šubrt, 2010)

Za účelem zaručené mzdy jsou vládním nařízením odstupňovány práce do osmi skupin podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti (oproti dřívějším minimálním mzdových tarifům, které byly rozděleny do dvanácti stupňů). V první skupině prací, tedy ta nejnižší možná úroveň minimální sazby zaručené mzdy, je rovna mzdě minimální. (Šubrt, 2010)

Výše nejnižší úrovně sazby zaručené mzdy v jednotlivých skupinách prací určuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění a pohybují se v rozsahu od 48,10 Kč/hod. (8000 Kč/měsíc) do 96,20 Kč/hod (16 100 Kč/měsíc).

Dle zákonných předpisů je tedy nepřipustné, aby mzda nebo plat zaměstnance nedosáhl ani úrovně nejnižší sazby zaručené mzdy. Pokud k tomuto dojde, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele doplatek. Také pro zaručenou mzdu platí, že do ní nejsou započteny například zákonné příplatky, přesčasová mzda a další zákonné příplatky a kompenzace uvedeny výše v této práci. (Šubrt, 2010)

3.2 Motivace pracovníků

Motivace v sobě zahrnuje dynamické aktivizační činitele, které určují jednání a chování jedince (intenzitu a směr). Každá osobnost a každá situace je definovaná specifickým motivačním zaměřením v danou chvíli (například k jídlu je jedinec spíše motivován, když má hlad, ke sledování sportovního utkání či divadelního představení je motivován stupněm a hloubkou zájmu). Jednotlivé motivy, jež motivaci vytvářejí se můžou vzájemně doplňovat, posilovat či vylučovat. Motivace je tvořena na základě těchto motivů hierarchicky podle důležitosti potřeb, které v nás motivy vyvolávají. Aktuální působení a síla jednotlivých motivů a potřeb způsobuje proměnlivý ráz motivace, která zároveň záleží na hodnotách jedince a jeho osobnostních rysech. Individuální vývoj jedince postupuje od pudových potřeb a motivů až k sekundárním a naučeným. (Čuba, 2002)

3.2.1 Stimul versus motiv

Důležité pro pojem motivace je jeho rozlišení od pojmu stimulace. Stimulace funguje na základě vnějších podnětů, které je daleko jednodušší vyprodukovat (finanční odměny, povýšení či jiné atraktivní hodnoty. Tento vnější podnět je označován v literatuře jako stimul. Oproti tomu motivace je dána vnitřními stimuly (motiv). Jde o poněkud složitější proces, právě proto, že motivem je nějaká vnitřní pohnutka, které se jen velmi těžko odhaluje. Pro odhadnutí správného motivu je třeba znát velmi dobře člověka, kterého je třeba motivovat a také celý proces motivování. Motivem může být například, že pracovníka jeho práce baví nebo ji považuje za velice významnou a důležitou. (Plamínek, 2007)

3.2.2 Motivátory

K vytvoření a udržení motivace je třeba správně odhadnout potřeby zaměstnance. Každý člověk má však potřeby různé a přání naplnit tyto potřeby dodává každému motivy, díky nimž se angažuje v plnění různých úkolů. Úkolem nadřízeného je nalézt motivy zaměstnance a cíleně na ně apelovat. Meier uvádí čtyři základní motivy – motivátory, jenž

pohánějí lidské chování a měli by být posuzovány zejména v závislosti k práci.(Meier, 2009)

1. **Jistota** pracovního místa, pravidelné odměny a navyklé pracovní prostředí,
2. **uznání** a ocenění nejen od nadřízených, ale také od kolegů,
3. **prestiž a status** – možnost pracovního postupu, vydělávat více peněz a být žádaným,
4. **osobnostní rozvoj**, kam lze zahrnout motivy nové výzvy, uskutečnění vlastních myšlenek a nápadů či rozšiřování horizontů. (Meier, 2009)

3.3 Aktivizační faktory

Aktivizování pracovníků je chápáno jako druh donucování k aktivitě v práci za použití tzv. aktivizačních sil neboli aktivizačních faktorů. Aktivizační faktory tedy zaměstnance nutí k práci. Tyto faktory lze dělit na silové aktivizační faktory a inspirativní aktivizační faktory. Silové faktory využívají k pracovní aktivizaci násilných forem nucení. Může jimi být strach z fyzického trestu, obava o existenci nebo o výdělek. Inspirativní aktivizační faktory člověka spíše podněcují dobrými pocity, například z dobře vykonané práce, z ocenění práce nebo uspokojením z lepších individuálních výsledků oproti ostatním. (Čuba, 2002)

Pro dostatečnou účinnost aktivizačních faktorů je třeba neustálého nabuzování, ke kterému jsou využívány následující opatření (Čuba, 2002):

- a. Pomocí organizační struktury, což spočívá v konstrukci takové organizační struktury, aby vytvářela podmínky k uplatňování vybraných aktivizačních faktorů. Organizační strukturu nelze přetvářet kvůli jednotlivým pracovníkům, proto je třeba volit také vhodné faktory v již vytvořených organizačních strukturách. Důležité je zejména vymezení vztahů nadřízenosti podřízenosti zaměstnance, a základě níž se stanoví vznik a síla aktivizačních faktorů, které na něho působí. Čím je organizační struktura plošší, tím je vhodnější používat spíše inspirativní aktivizační faktory. (Čuba, 2002)

- b. Nastavením vnitropodnikových pravidel, jež formulují pravidla, úkoly a povinnosti, které musejí být realizovány určenými organizačními jednotkami. Právě tyto úkoly, povinnosti a pravidla fungují pro organizační jednotku jako aktivizátory. (Čuba, 2002)

3.3.1 Faktory existenční

Existenční faktor působí silně z hlediska zaměstnanců zejména v oblastech, kde je vysoká nezaměstnanost nebo velmi malá poptávka po pracovní síle v konkrétním oboru. V pojetí zaměstnance se tedy mezi existenční aktivizační faktory řadí tedy zejména strach ze ztráty zaměstnání, které mu přináší výdělek a tedy také obživu. V dnešních podmínkách však existenční faktory nepůsobí v takové míře díky existenci a opatřením odborových organizací a podmínkám, které vytváří pro zaměstnance stát. Kromě zaměstnanců se mohou existenční faktory projevit u vlastníků podniků, kteří mají strach z bankrotu, popřípadě ztráty majetku, který do podniku vložili. (Čuba, 2002)

3.3.2 Faktory strachu

Rozlišovat lze několik základních forem strachu, který působí při aktivizaci zaměstnanců. Jde zde zejména o strach ze silných autorit. Tyto mohou pracovníka hlasitě slovně napadat (hrozit), popřípadě zesměšňovat a shazovat před ostatními spolupracovníky. Další formou může být strach z případných soudních postihů v případě, že zaměstnanec způsobí škodu nebo provede špatně nějakou činnost, která má škodu za důsledek. Nejúčinněji se jeví strach z opovržení kolektivu v pracovním prostředí, který úzce souvisí se strachem z autorit uvedeným výše. (Čuba, 2002)

3.3.3 Faktor hmotné zainteresovanosti

Důvodem, proč pracovník pracuje je obdržení odměny za práci. Pracovník je ochoten pracovat více tehdy, je-li jeho odměna vyšší, protože touha po větším výdělku aktivitu člověka zvyšuje. V tomto pojetí působí na aktivizaci pracovníka zejména rozdíl

v odměnách. Tento faktor slaběji působí zavedením minimální mzdy, jíž obdrží i za špatně odvedenou práci. Důležitým aspektem pro působení faktorů hmotné zainteresovanosti je neustálá nebo co nejčastější konfrontace pracovníka s jeho výdělkem. Existuje několik možností jak tato faktory k aktivizaci využít. Například denním odměňováním všech zaměstnanců tak, aby všichni viděli kolik kdo dostane.- dostačující je oznámení o odměně. Aktivizačně působí i samotná forma mzdy za výkon, kdy pracovník přesně ví, kolik dostane za jednotku výkonu a jaký výkon odvedl. Další možností je podíl na výsledku hospodaření, jenž se však většinou realizuje za delší časové období, což ztrácí na aktivizační síle. Předpoklady pro aktivizační faktory hmotné zainteresovanosti jsou tedy jednoznačná vazba odměňování na aktivity pracovníka, informace o výsledku v co nejkratším časovém období a také dostatečně vysoké rozdíly v odměnách. (Čuba, 2002)

3.3.4 Faktor morálního ocenění

Soustavné hodnocení pracovníků funguje také jako aktivizační faktor. Pracovníci s dobrými pracovními výkony jsou pochváleni a povyšováni, oceňováni vyznamenáními či čestnými uznáními, pracovníci se špatnými výkony jsou kritizováni. Ve velké míře je tento faktor využíván například v armádě ve formě povyšování do vyšších hodností. (Čuba, 2002)

3.3.5 Faktor seberealizace

Soutěživost a snaha být lepší než ostatní je využita při faktoru seberealizace. Většina lidí je hnána touhou umístit se na pomyslných žebříčkách jejich činností co nejvýše. Účinnost tohoto faktoru je dána mj. také pravidelným hodnocením, porovnáváním a vytvářením žebříčků mezi zaměstnanci v rámci určité činnosti. Faktor seberealizace také velmi silně působí u řídicích pracovníků zejména menších organizačních jednotek podniku, kteří mají šanci, pokud budou nejlepší, dostat se do vyšší funkční kategorie. Tento faktor často působí více nežli faktory hmotné zainteresovanosti. Překážkou mohou být ambice pracovníků, které nemusí vždy sahat příliš vysoko a uspokojení v průměrnosti. (Čuba, 2002)

3.3.6 Faktor radosti z práce

Radost z práce se projevuje zejména u pracovníků, kteří dobře znají a ovládají své pracoviště, mohou rozhodovat o úkonech a vytvářejí výrobky dle vlastní vůle. Vidí dobře upravené pracoviště (podle jejich představ) a dobře odvedenou práci. Práce probíhají na základě pracovníkova rozhodnutí a ten se může těšit z výrobků, které vyprodukoval a z výkonů, které odvedl. Z uvedeného tedy vyplývá, že tento faktor působí zejména v samostatných řemeslných dílnách a výrobách dílčích částí větších produktů. (Čuba, 2002)

3.3.7 Kvalita přímých vztahů a atmosféra na pracovišti

Podle Nelsona je důležitým faktorem k aktivizaci zaměstnanců také atmosféra a na pracovišti a přímé vztahy, které panují nejen mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni, ale také mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Důležitý je vzájemný respekt, spokojenost a důvěra. (Nelson, 1997)

3.4 Podnik

Pojem podniku si lze vykládat z mnoha pohledů, a proto existuje i velké množství definic a chápání podniku. Srpová uvádí základní tři interpretace pojmu podnik od nejobecnější a ž po právní definici.

1. Nejjednodušší a nejobecnější je pojetí podniku jako subjektu, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy,
2. v rámci obsáhlejší definice je podnik charakterizován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, jejímž účelem existence je podnikání. Ekonomická samostatnost je projevem svobody podnikání a souvisí s ní vlastní odpovědnost majitelů za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost znamená možnost podniku vstupovat do právních vztahů s dalšími tržními subjekty v podobě uzavírání smluv, z nich každému subjektu vyplývají určitá práva a povinnosti,

3. Z hlediska právních předpisů se podnikem rozumí: „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (§5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů). (Srpová, 2010)

3.4.1 Dělení podniků

Podniky lze dělit podle různých hledisek. Tato práce níže uvádí některá z nich.

Nejčastěji se používá dělení z hlediska velikosti podniku. Používá se zejména pro rozlišení při potřebě a žádostech o různé druhy financování. Například v rámci klasifikace podniku podle velikosti pro účely dotací od Evropské unie jsou používána kritéria počtu zaměstnanců a finančních prahů:

1. Mikropodniky – méně než 10 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 milionů EUR,
2. malé podniky – méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 milionů EUR,
3. střední podniky - méně než 250 zaměstnanců a roční obrat není vyšší než 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR,
4. velké podniky jsou takové podniky, které přesahují výše uvedené limity pro mikropodniky, malé podniky i střední podniky. (kategorie podniků, 2009)

Dalšími hledisky, podle nichž lze podniky dělit a klasifikovat mohou být například předmět podnikatelské činnosti, v jehož rámci se rozlišují podniky na výrobní, obchodní a peněžní. Dále podle toho, jsou-li podniky provozovány státem nebo soukromně. Každý podnikatel si také může zvolit právní formu podnikání – nejčastěji podniky fyzických osob, společnosti s ručením omezením, akciové společnosti, komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, družstva, atd.). (Rosochatecká, 2009)

4 Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku

Jizerská porcelánka, s.r.o. nebo dále zkráceně JIPO, s.r.o. sídlí v Desné v Jizerských horách, tedy v regionu severovýchodních Čech. Tento region je známý především výrobou skla, bižuterie a textilu. Výroba porcelánu, jíž se podnik zabývá původně navazovala na sklářský průmysl, přičemž dokázala některé sklářské produkty jednak substituovat a jednak komplementovat. Vzhledem k současné krizi sklářského průmyslu se stala společnost ve svém mikroregionu jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů. (Kabelka, 2009)

Dle obchodního rejstříku:

Datum založení: 21. 4. 1992

Datum zápisu: 27. 5. 1992

Název firmy: Jizerská porcelánka s.r.o.

Sídlo: Desná v Jizerských horách I., Údolní 138, PSČ 468 61

Identifikační číslo: 467 10 663

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: 1. Výroba porcelánu a keramiky

Počet společníků: 10

Základní kapitál: 600 000 Kč

Jizerská porcelánka, s.r.o. se řadí mezi malé až střední podniky. Jak co se týká zaměstnanců (viz. níže), tak co se týká výsledků podniku a jeho majetku. Mezi majetek podniku patří 6 budov, z toho 2 výrobní haly a 4 bytové domy, kde bydlí převážně zaměstnanci podniku. Podnik disponuje také dopravními prostředky, a sice dvěma osobními automobily a jednou dodávkou. Při výrobě podnikových produktů je využíváno celkem 104 výrobních zařízení, která mají rozhodující vliv na kvalitu výroby. Tato zařízení jsou označena evidenčními čísly 1 – 104. (Kabelka, 2009)

4.1 Vznik a historie podniku

Porcelánku v Desné I založil roku 1869 Gustav Schnabel. Započal s výrobou užitkové keramiky, porcelánového nádobí, dýmek, kroupenek a náramků. Byla zde snaha u některých druhů výrobků nahradit výrobu skla, po které byla v té době velká poptávka, porcelánem. (Kabelka, 2009)

Po rozsáhlém požáru v roce 1929 zakoupil v roce 1930 továrnu Richard Sigmund Rösler. Teprve v roce 1933 se novému majiteli podařilo obnovit výrobu. Zaměřil se na výrobu porcelánového obalového materiálu (kelímky a obaly na masti), přičemž pokračoval i ve výrobě porcelánového nádobí. V roce 1945 byl majitel odsunut do Německa, porcelánka znárodněna a závod přestal pracovat. V roce 1946 byl v závodě zahájen provoz pod národní správou. Postupně byl prováděn odsun Němců, kteří byli nahrazováni českými zaměstnanci. (Kabelka, 2009)

V roce 1947 byl závod začleněn do n.p. STEPO Karlovy Vary. V roce 1949 byl rozhodnutím ministra průmyslu ustanoven n.p. Jizerské porcelánky a závod Desná I se stal závodem č.2. Závod byl v roce 1958 začleněn do Elektroporcelánu Louny a s ním pak jako koncernový podnik Louny ZSE Praha. Po rozpadu ZSE zůstal EPL Louny státním podnikem. (Kabelka, 2009)

Na základě rozhodnutí vlády České republiky ze dne 23. 3. 1994 došlo k privatizaci s.p. EPL Louny a tehdejší provozovnu 062 Desná I formou přímého prodeje ze dne 1. 4. 1995 privatizovala skupina techniků provozovny, která již v roce 1992 založila Jizerskou porcelánku, společnost s ručením omezeným. (Kabelka, 2009)

Výroba technického porcelánu započala v závodě v roce 1947 a specializovala se především na laboratorní porcelán. V průběhu dalších let byla zaváděna výroba pojistkových trubic pro pojistky vysokého napětí, další technický porcelán a keramika pro různé technické obory. Tento základní sortiment je vyráběn i v současné době a požadavky na tyto technické výrobky rostou zejména v zahraničí. Podíl výroby činí i porcelánové formy na rukavice pro gumárenský průmysl, v poslední době probíhá také inovace

v porcelánových pivních stojanech. Ve spolupráci s Českým porcelánem Dubí a.s. jsou vyráběny rukojeti k příborům s cibulákovou dekorací. Časté požadavky jsou i na inovaci kelímků a dalších pomůcek pro sklářský průmysl atd. (Kabelka, 2009)

4.2 Charakteristika produktů společnosti

Laboratorní porcelán

JIPO, s.r.o. je monopolním výrobcem v ČR se 100% podílem na domácím trhu. Jedná se o sortiment úzce specifický, určený pro laboratoře a vědecká pracoviště. Zákazníky jsou výhradně specializované velkoobchodní firmy, které nákupem našeho produktu kompletují sortiment potřebný k vybavení pracoviště konečného spotřebitele. Vzhledem k povaze zboží a struktuře firmy nemá firma JIPO s.r.o. zájem o maloobchodní prodej. Situace na českém trhu je již léta stabilizovaná, distribuci ovládají v podstatě čtyři nejvýznamnější firmy. Spotřeba má mírně rostoucí tendenci. Pokud jde o zahraniční trhy, pak je tento zákaznický model stejný a naší cílovou skupinou jsou opět tyto specializované velkoobchodní firmy. Téměř 50% zboží je určeno pro export zejména na trhy EU a poptávka má trvalý rostoucí trend. (Kabelka, 2009)

Trubice pro pojistky vysokého napětí

Výrobek je komponentem, dodávaným třem tuzemským výrobcům vysokonapěťových pojistek. Konkurenční firmy jsou dvě, obě jsou též bývalými závody firmy Elektroporcelán a.s. Trubice se vyrábějí z keramických hmot C110 a C120, které mají shodné fyzikální vlastnosti, ale rozdílnou mechanickou pevnost. (Kabelka, 2009)

Následující produkty jsou pro firmu doplňkovým programem.

Pivní stojany

Výrobek je opět komponentem pro firmu, která jej zkompletovaný dodává nejvýznamnějším českým pivovarům. Na trhu se vyskytuje také levnější varianta keramického, nikoliv porcelánového pivního stojanu dovezeného z Itálie. Tyto stojany jsou určeny pro menší až regionální pivovary. (Kabelka, 2009)

Příborové rukojeti s cibulovým vzorem

Jedná se o komponent pro nejvýznamnějšího výrobce příborů v ČR. Tento výrobek doplňuje řadu tradičního užitkového porcelánu s cibulovým vzorem. Výrobce proto pronajímá Jizerské porcelánce know - how pro tuto dekoraci a tudíž jen on by mohl teoreticky být konkurencí. (Kabelka, 2009)

Ostatní výroba na zakázku, především pro sklářský průmysl

Jedná se většinou o speciální výrobky z různých keramických hmot dle nároků zákazníka. (Kabelka, 2009)

Rukavicové formy pro gumárenský průmysl

Firma vyrábí pro firmu Vulkan a.s. – výrobce kondomů, uklízacích, operačních a dielektrických rukavic. (Kabelka, 2009)

Tabulka 4.1 Srovnání podílů vybraných produktů na celkovém obratu za roky 2007 a 2009

Produkt	Podíl z obratu 2007 [%]	Podíl z obratu 2009 [%]
Laboratorní porcelán	55%	61%
Trubice pro pojistky vysokého napětí	30%	33%
Pivní stojany	7%	1,5%
Příborové rukojeti s cibulovým vzorem	4%	2,0%
Ostatní výroba na zakázku	4%	2,5%

Zdroj: Podnikové výkaznictví JIPO s.r.o., 2010

V tabulce 4.1. je porovnán podíl jednotlivých produktů společnosti na jejím celkovém obratu za rok 2009, pro který jsou vyjádřena nejaktuálnější data v rámci této diplomové práce a zároveň je to rok zajímavý z hlediska ovlivnění podniku finanční krizí a za rok 2007, který byl rokem před začátkem finanční krize. Vliv krize je na tomto porovnání patrný zejména na úbytku výroby na zakázku, kterou reprezentují především pivní stojany a příborové rukojeti. Tento úbytek je způsoben jednak úsporami na straně odběratelů, kteří tyto výrobky poskytovali pouze jako doplňkový prodej nebo propagační nástroj své společnosti. Dále je způsoben například úpadkem některých odběratelů – zejména pak Bohemia Crystalex Trading, a.s. Nejvyšší – téměř dvoutřetinový podíl má v roce 2009 laboratorní porcelán, který si stále drží výsadní postavení jedničky na českém trhu.

4.3 Personální struktura

Společnost JIPO, s.r.o. v současné době zaměstnává 61 zaměstnanců. Tuto hladinu počtu zaměstnanců už si drží dlouhodobě a stává se tak jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v „mikroregionu“. Struktura zaměstnanců je dána hierarchicky v podstatě ve třech skupinách – management, THP a dělníci keramické výroby. Ve skupině pracovníků managementu jsou zahrnuti kromě ředitele podniku také vedoucí jednotlivých úseků podniku a je jich celkem sedm. Technicko – hospodářští pracovníci (THP) jsou přímo podřízeni vedoucím jednotlivých úseků a zpravidla se ještě přímo neúčastní výrobního procesu. Níže uvedená řídicí struktura uvádí jednotlivé profese v rámci THP, kteří zajišťují chod jednotlivých úseků a komunikaci s managementem uvádí jejich profese. V této skupině zaměstnanců JIPO, s.r.o. pracuje celkem 18 pracovníků. Nejnižší postavení v rámci společnosti mají dělníci, kteří se přímo podílejí na keramické výrobě podniku a v současné době jich JIPO, s.r.o. zaměstnává 30. Kromě výše uvedených profesí jsou v podniku dále zaměstnání dva vrátní, kotelník, uklízečka a dva pracovníci údržby.

Tabulka 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví

Věková skupina	Muži	Ženy	Celkem
21 až 30	3	1	4
31 až 40	8	14	22
41 až 50	7	6	13
51 až 60	7	14	21
61 až 70	0	1	1
Celkem	25	36	61

Zdroj: Výkaznictví personálního úseku JIPO s.r.o., 2010

Tabulka 4.2 ukazuje věkovou strukturu zaměstnanců JIPO, s.r.o. a jejich věkové složení. Z tohoto pohledu je vidět, že většina zaměstnanců podniku jsou ženy, kterých zde pracuje celkem 36 z celkového počtu 61 zaměstnanců. Co se týká věku, největší podíl tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31 až 40 let. Toto věkové rozmezí je vhodné z hlediska perspektivy zaměstnanců v podniku i z hlediska jejich zkušeností, které se mohou promítnout do výrobního procesu. V podstatě stejnou část zaměstnanců tvoří zaměstnanci

ve věku 51 až 60 let, což znamená předdůchodový věk a z tohoto pohledu hrozí odchody některých zaměstnanců do starobního důchodu. Z tohoto důvodu je poněkud nepříznivá situace i pro věkové rozmezí 21 až 30 let, protože právě tito mladí zaměstnanci by měli nahrazovat ty odcházející. Z tohoto důvodu také společnost spolupracuje se Střední průmyslovou školou keramickou v Karlových Varech, kde podporuje zejména studium budoucích modelářů keramiky a porcelánu.

Tabulka 4.3 Struktura zaměstnanců dle věku a vzdělání

Vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
Základní	4	10	14
Nižší střední odborné	0	1	1
Střední odborné s výučním listem	12	14	26
Úplné střední odborné s vyučením	1	0	1
Úplné střední odborné s maturitou	8	9	17
Vysokoškolské	0	2	2
Celkem	25	36	61

Zdroj: Výkaznictví personálního úseku JIPO s.r.o., 2010

Vzdělanost v podniku zhruba odpovídá vzdělanosti v regionu a také požadavkům podniku a aktivit, které se zde provádějí. Nejvíce zaměstnanců má střední odborné vzdělání zakončené výučním listem. Tito zaměstnanci pracují zejména v dělnických a technických profesích potřebných odbornou znalostí – například technici, modeláři atd. nebo jako keramičtí dělníci. Počet pracovníků vzdělaných maturitou v podstatě kopíruje počet THP a managementu, který má v podniku nejvyšší úroveň vzdělání.

4.4 Organizační a řídicí struktura

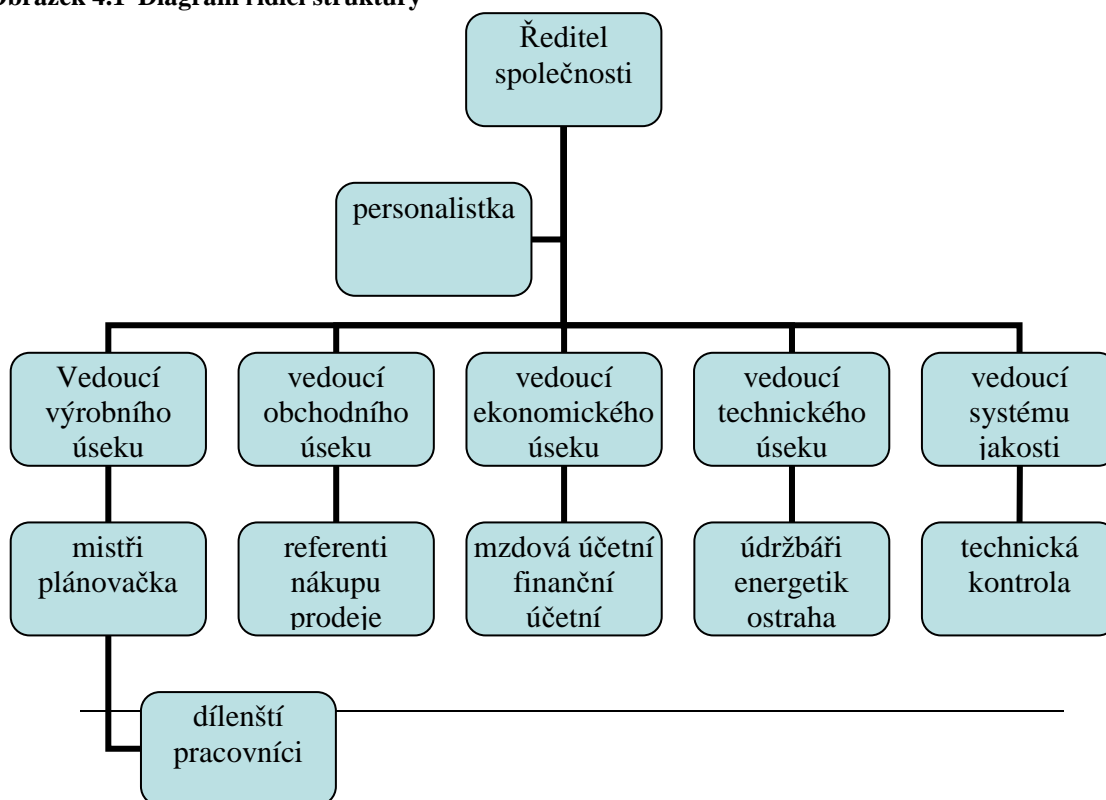
Management: Nejvyšší postavení v podniku zaujímá ředitel, který zároveň vystupuje jako jednatel společnosti. Druhým jednatelem společnosti je vedoucí ekonomického úseku. Ředitel těsně spolupracuje s personální manažerkou podniku. Další členy managementu tvoří vedoucí jednotlivých úseků. Vedoucí výrobního úseku odpovídá za chod celé výroby.

V roce 2003 byl nově zřízen také obchodní úsek v čele s vedoucím, který slouží jako strategický prostředek pro aktivní získávání nových trhů a zákazníků, zejména v zahraničí. Pracovníci managementu jsou většinou rekrutováni ze zaměstnanců podniku.

THP: Technicko – hospodářští pracovníci mají odpovědnost v řídicí struktuře nejprve přímým nadřízeným vedoucím jednotlivých úseků. Tito pracovníci většinou celou strukturu podniku (jednotlivých úseků) uzavírají a nemají další podřízené). Výjimku tvoří úsek výrobní, kde jsou mistrům podřízeni ještě keramičtí dělníci.

Keramičtí dělníci: Keramičtí dělníci, jak je uvedeno výš, se přímo účastní výrobního procesu podniku v různých pozicích. Tito jsou podřízeni mistrům výrobního úseku. Dělníci tedy tvoří nejnižší postavenou organizační jednotku podniku.

Obrázek 4.1 Diagram řídicí struktury



Zdroj: Podnikové výkaznictví? 2010

4.5 Ekonomické ukazatele podniku

Diplomová práce se dále bude zabývat vybranými základními ekonomickými ukazateli v ve společnosti Jizerská porcelánka, s.r.o., které jsou nejvíce sledovány podnikovým vedením. Jsou jimi:

1. vývoj výsledku hospodaření,
2. vývoj obrátu podniku,
3. vývoj produktivity práce v podniku.

1. Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je pro účetní účely podniku v prostředí účetních standardů platných pro legislativu v České republice určen jako rozdíl výnosů a nákladů společnosti. Pokud se jedná o kladný výsledný rozdíl, společnost generuje kladný výsledek hospodaření – tedy zisk. Pokud je rozdíl mezi výnosy a náklady záporný, výsledek hospodaření je záporný, což znamená ztrátu společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, patří výsledek hospodaření (zisk), respektive jeho maximalizace, mezi základní cíle podniku. Mezi důležité funkce zisku patří, mimo jiné také funkce stimulační, tedy přerozdělení jeho části mezi zaměstnance. Například ve formě prémie, které firma poskytuje zaměstnancům dle prémiového řádu (viz. další kapitola).

Tabulka 4.4 Porovnání výsledku hospodaření (VH) za roky 2005 - 2007 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
Výkony	29 050	31 080	35016	36448	30166
Spotřeba materiálu a energie	6 126	7 199	8037	8051	6820
Služby	3 145	3 322	2213	1987	1818
Přidaná hodnota	19 779	20 559	24766	26410	21528
Mzdové náklady	9371	9558	10850	14102	11685
Odvody z mezd	4 018	4 137	4704	4969	3707
Sociální náklady	470	476	534	595	529
Odpisy	1 384	422	640	709	709
Provozní VH	2 486	3 900	5287	6443	4556
Nákladové úroky	242	447	433	382	287
Ostatní finanční náklady	634	584	703	748	735
Finanční VH	-806	-996	-1019	-1131	-1022
VH před zdaněním	1774	2960	4382	5312	3534

Zdroj: Zpráva o výsledku hospodaření Jizerské porcelánky s.r.o. za rok 2007 - 2009

Tabulka 4.2 sleduje vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v časové řadě posledních pěti let hospodaření podniku. Jde o zjednodušené vyjádření zisku a ztrát tak, jak ho eviduje podnik pro vlastní potřebu. Trend vývoje výsledku hospodaření má rostoucí tendenci, přičemž největšího skoku v pozitivním zisku bylo dosaženo za rok 2007 a to zejména díky nárůstu výkonů podniku. V roce 2009 došlo však opět k propadu, který souvisí s odlivem zákazníků během roku 2008 a 2009 popřípadě sníženým odběrem. Také mzdové náklady poklesly v roce 2009 téměř na úroveň roku 2005. I tento jev byl důsledkem snížených tržeb a tedy také prémiových složek mzdy, které se od tržeb odvozují.

2. Obrat podniku

Pro upřesnění a sjednocení terminologie je nutné zmínit, že obratem pro vedení podniku, který je jako ukazatel pravidelně sledován, se rozumí celkové tržby za výrobky v účetním roce. V podniku jsou rovněž sledovány podíly jednotlivých položek produktového portfolia na celkovém obratu. Jak již práce uvádí výše, největší podíl na obratu podniku tvoří laboratorní porcelán a trubice pojistek vysokého napětí jako nosné produkty

společnosti JIPO, s.r.o. V následující tabulce (Tabulka 4.5) je vyjádřen vývoj obrátu a podílů nejvýznamnějších produktů v časové řadě za roky 2005 až 2009.

Tabulka 4.5 Vývoj obrátu Jizerské porcelánky s.r.o. 2005 – 2009 (Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
Laboratorní porc.	15 396 864	16 163 952	17 551 795	19 670 482	18 281 789
Trubice	8 359 266	11 844 788	14 822 395	12 962 867	9 749 720
Rukojeti	951 606	940 083	1 057 274	992 204	631 572
Rukavice	324 500	27 720	0	0	0
Pivní stojany	592 017	319 440	287 590	57 346	66 907
Korund	607 219	537 729	527 182	159 547	16 609
Kerit	378 064	203 756	954 743	1 267 696	839 432
Ostatní	1 329 173	1 215 862	1 475 267	499 527	406 371
Celkem obrat	27 938 709	31 253 329	36 676 246	35 609 669	29 992 400

Zdroj: Podnikové výkaznictví JIPO s.r.o., 2010

3. Produktivita práce

Ukazatel produktivity práce vyjadřuje podíl každého zaměstnance na celkovém obrátu podniku. JIPO, s.r.o. sleduje dlouhodobě produktivitu práce na každého pracovníka podniku a na každého keramického dělníka. Produktivita práce však nevyjadřuje pouze výkonnost zaměstnanců podniku, ale také odráží úroveň používaných technologií a technologický pokrok podniku. Předpokladem tedy je, že pokud se produktivita práce zvyšuje, je to zapříčiněno lepšími výkony zaměstnanců, lepšími technologiemi, které jsou ve výrobním procesu používány či nejčastěji kombinací obou uvedených faktorů.

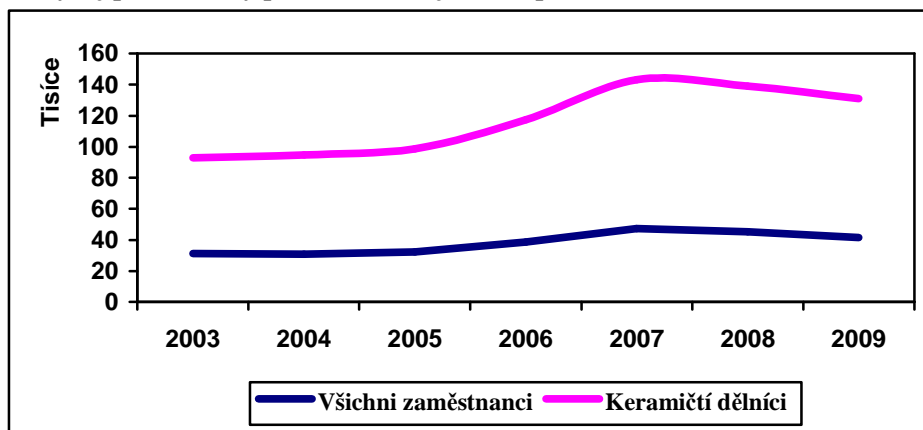
Produktivitu práce v letech 2003 až 2009 ukazuje tabulka 4.6 a pro přehlednější porovnání vývoje v čase také graf 4.1. A to vzhledem ke všem pracovníkům a pracovníkům, kteří se přímo účastní výrobního procesu – tedy dělníkům v keramické výrobě.

Tabulka 4.6 Vývoj produktivity práce v Kč (na jednoho pracovníka)

Průměrná produktivita	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Všichni zaměstnanci	31 329	30 787	32 291	38 623	47 335	45 155	41 529
Keramičtí dělníci	61 380	63 834	66 327	78 828	95 839	93 961	89 383

Zdroj: Podnikové výkaznictví JIPO s.r.o., 2010

Graf 4.1 Vývoj produktivity práce v Kč (na jednoho pracovníka)



Zdroj: Vlastní zpracování n základě podnikových výkazů JIPOI, s.r.o.

Na základě tabulky 4.6 a grafu 4.1 lze vysledovat rostoucí trend v produktivitě práce. Tento je způsoben snižováním počtu zaměstnanců, kteří jsou také díky nově nakoupeným technologiím schopni produkovat minimálně stejné množství výrobků. Razantnější nárůst lze sledovat zejména v roce 2007, kdy podnik zapracoval na obchodní části a získal nové zákazníky a tím také větší obraty v prodeji. Pro podnik nepříznivý vývoj v období finanční krize se projevil také v dalších letech i v ukazateli produktivity práce. Zejména díky nižším obrátům se produktivita práce snižuje. Avšak predikce podniku do dalších let je příznivá a měla by se projevit také v oblasti produktivity práce. Z uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci jsou schopni vyprodukovat takové množství výrobků, aby naplnilo celkovou výrobní kapacitu podniku z hlediska používaných technologií. Tudiž dosavadní počet zaměstnanců je dostačující a produktivita závisí zejména obratu výrobků a schopnosti sehnat pro tato výrobky odbyt.

5 Vlastní rozbor

Mzdový systém podniku je tvořen jednak pevnými složkami mezd, prémie, které vyplácí podnikové vedení pravidelně všem zaměstnancům a působí zejména jako motivace k vyšším výkonům zaměstnanců. V každém podniku je systém mezd vytvářen rozdílně a na základě norem, které jsou v každém podniku specifické podle charakteru produktu, který je v podniku vyráběn. Dále tvorby norem jsou závislé na náplni práce v jednotlivých profesích, potřebné kvalifikace zaměstnanců k vykonávání profese, její složitosti, namáhavosti a odpovědnosti s výkonem práce spojené. Většina běžných profesí má již vytvořený popis činností, které je třeba pro danou profesi vykonávat. Při tvorbě mezd je také důležité přihlídnout k ekonomickým podmínkám regionu a konkurenčnímu prostředí.

Níže zobrazená tabulka 5.1 vyjadřuje průměrnou výši měsíčních mezd jednotlivých skupin zaměstnanců JIPO, s.r.o. v letech 2006 až 2009. Až na již několikrát zmiňovaný rok 2009 také průměrné vykazují meziroční růst.

Tabulka 5.1 Průměrné roční mzdy JIPO s.r.o. 2006 – 2009

Profese	Průměrná měsíční mzda 2006 [Kč]	Průměrná měsíční mzda 2007 [Kč]	Průměrná měsíční mzda 2008 [Kč]	Průměrná měsíční mzda 2009 [Kč]
Keramičtí dělníci	14 279	17 536	16 054	13 337
THP	18 785	21 095	21 403	18 550
Management	29 534	30 781	39 900	35 002

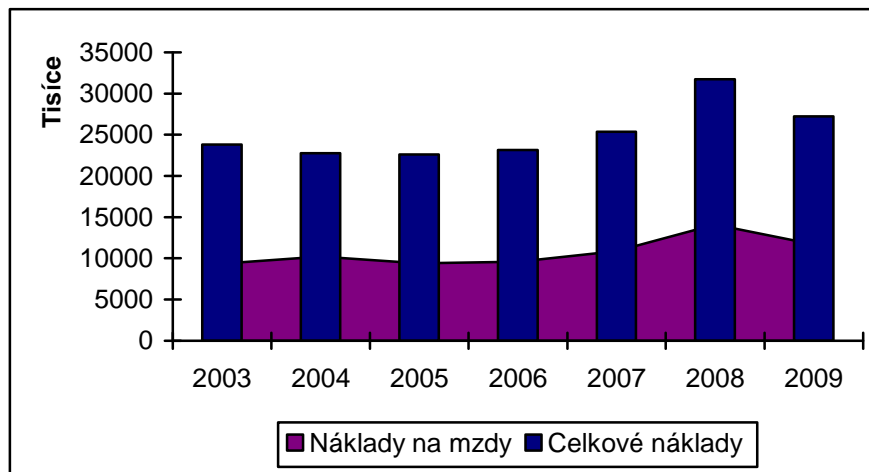
Zdroj: Vlastní zpracování na základě podnikové výkaznictví JIPO s.r.o., 2010

5.1 Mzdové náklady vzhledem k ekonomickým ukazatelům

Náklady na mzdy jsou souhrnem mezd vyplacených všem zaměstnancům podniku, které zahrnují pevné i pohyblivé složky mzdy. V podniku JIPO, s.r.o. tvoří více než třetinu celkových nákladů podniku, čímž tvoří nejpodstatnější položku v nákladech. Náklady na mzdy je třeba pravidelně sledovat a přizpůsobovat mzdový systém tak, aby byly dodrženy cíle podniku z hlediska výsledku hospodaření. V rámci diplomové práce je vývoj mzdových nákladů sledován vůči vývoji celkových nákladů a tržeb z keramické výroby,

kteří tvoří rozhodující část výnosů podniku a stejně jako náklady na mzdy spadají do provozní části výsledku hospodaření.

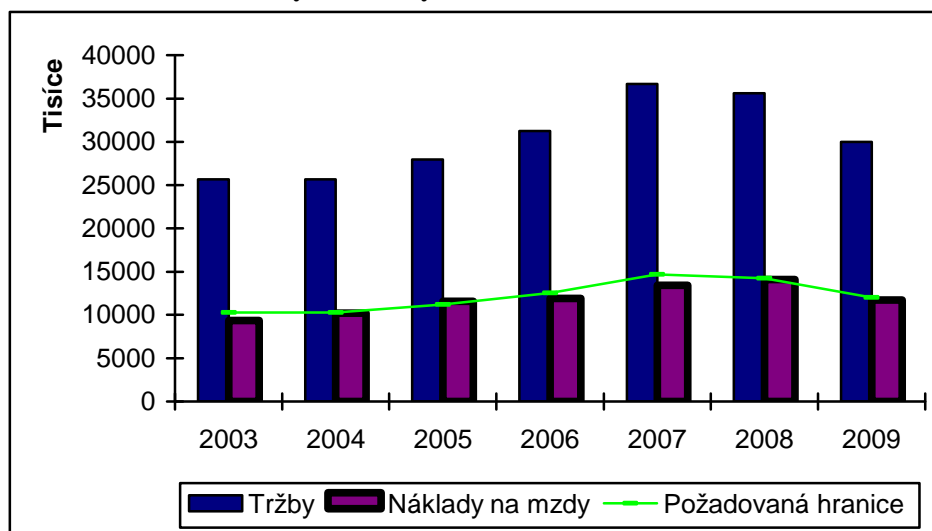
Graf 5.1 Vývoj nákladů na mzdy k celkovým nákladům 2003 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Grafu 5.1, který sleduje vývoj mzdových nákladů a celkových nákladů podniku se oba ukazatele v časové řadě mírně zvyšují, což může dokazovat vzájemnou propojenost. Mzdové náklady totiž (jak je již řečeno výše) tvoří významnou část celkových nákladů a vzhledem k pojetí prémie, které se odvíjejí od výkonů a úkolové formě mzdy, která se v podniku nejčastěji vyskytuje (viz. níže), tvoří náklady na mzdy nejvýznamnější složku celkových nákladů. S výše uvedeným také souvisí největší výkyv v podobě navýšení nákladů v roce 2008, který byl zapříčiněn nárůstem výkonů podniku, jenž začal již v roce 2007.

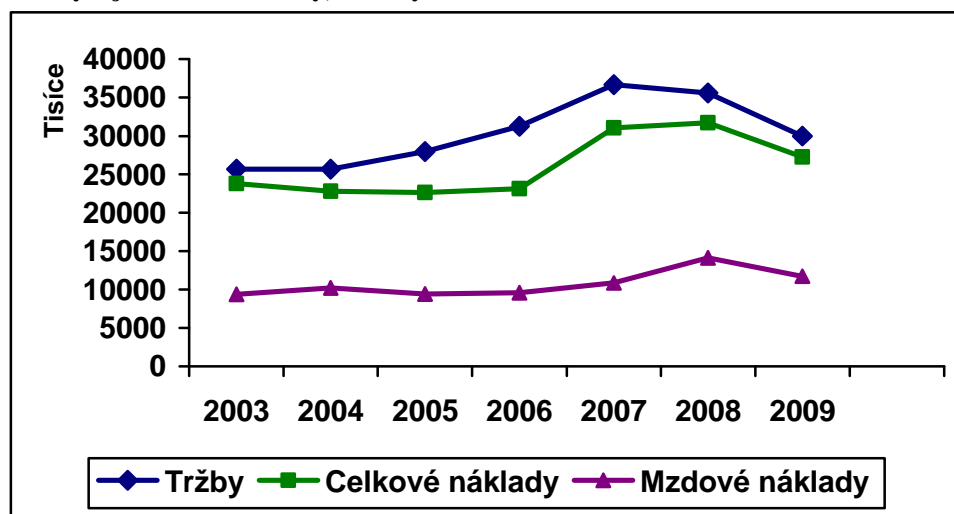
Graf 5.2 Podíl nákladů na mzdy na celkových tržbách 2003 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším ukazatelem, který je sledován ve vztahu k nákladům na mzdy v podniku jsou roční tržby podniku za výrobky keramické výroby. Společnost JIPO, s.r.o. monitoruje vzájemný vztah a zejména doporučený podíl 40% mzdových nákladů na tržbách podniku. Na grafu 5.2 je tato hranice znázorněna zelenou křivkou. Tuto hranici se daří pravidelně splňovat a je tak dodržena adekvátní hranice mzdových nákladů pro optimální fungování podniku. Jedinou výchytkou byl rok 2005, kdy tržby byly velmi nízké. Avšak překročení určené hranice nebylo významné a nemělo vliv neexistenci podniku.

Graf 5.3 Vývoj nákladů na mzdy, celkových nákladů a tržeb 2003 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny výše uvedené ukazatele sleduje v porovnání za roky 2003 až 2009 graf 5.3. Z grafu je zejména patrná změna mzdového systému před rokem 2007, kde byl vytvořen prémiový řád na základě výkonů podniku ve snaze motivovat zaměstnance k větší produktivitě, která se také v časové řadě zvyšuje. Zejména pak pokles tržeb v roce 2009 zapříčinil téměř krizové přiblížení celkových nákladů k tržbám a tím je také m.j. vysvětlen pokles výsledku hospodaření v témže roce (viz. výše).

5.2 Tvorba mezd

Mzdy zaměstnanců JIPO, s.r.o. jsou tvořeny podle zásad spravedlivého odměňování. Pro jednotlivé profese je struktura mezd tvořena tak, aby jednak odpovídala potřebné kvalifikaci, obtížnosti a namáhavosti pracovních úkonů. Snaha vedení při tvorbě mzdového systému je zajistit co nejvyšší míru spravedlivosti v odměňování a zároveň motivovat

zaměstnance k co možná nejlepším pracovním výkonům. Zejména z hlediska motivace je nutné pro každou profesi zvlášť zvolit vhodnou formu mzdy. V podniku JIPO, s.r.o., jenž je ryze výrobním podnikem, velká část zaměstnanců pracuje přímo ve výrobě. Aby tito zaměstnanci byli motivováni k vysoké produktivitě, byla u nich zvolena úkolová forma mezd. Dle jednotlivých činností je v podniku také používána časová forma mzdy a dále k pevné části mzdy zaměstnanci obdrží pohyblivou část mzdy na základě výkonů společnosti. Mzdy tedy tvoří na základě kalkulací k jednotlivým činnostem ekonomické oddělení, které používá k celému ekonomickému řízení podniku informační systém v podobě ekonomického softwaru Premier, s.r.o.

5.3 Používané formy mzdy

Jak již bylo uvedeno výše, JIPO,s.r.o. využívá různých forem mzdy a to zejména podle zařazení v podniku, vykonávané profese a činnosti pracovníka v podniku. Nejpoužívanější formou mzdy je mzda úkolová a dále forma časová. Specifika uvádí diplomová práce níže. Pracovní doba v podniku vychází ze zákona a je určena na 40 pracovních hodin týdně. Každý den mají zaměstnanci nárok na půlhodinovou pauzu na jídlo. Tato pauza probíhá od 10:30 do 11:00. pracovní doba je tedy jednotná a denně zaměstnanci pracují osm hodin. Většina pracovníků pracuje pouze ve všedních dnech. Výjimkami jsou pouze vrátní, kteří mají 12 hodinovou pracovní dobu a obchodníci mají pracovní dobu flexibilní.

Úkolová mzda

Úkolová forma mzdy je v podniku využívána v nejvyšší míře a to pro dělníky keramické výroby. Jak už bylo v práci uvedeno výše, hlavním důvodem je motivace k větším výkonům zaměstnanců. Zvolena je tedy právě pro pracovníky, kteří mohou přímo ovlivnit zejména kvantitu výroby. Na kvalitu je pamatováno také a v podniku funguje kontrola zmetkovosti a inspektoři kvality, aby se tak předešlo pracovním výkonům orientovaným pouze na kvalitu bez ohledu na kvalitu výrobků. Kvalita je totiž jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod společnosti JIPO, s.r.o. a je také součástí celkového goodwill podniku. K jednotlivým činnostem byly vytvořeny normy podle časové náročnosti procesu tak, aby bylo možno bez problému dodržet také kvalitativní požadavky ve výrobě.

Z jednotlivých forem úkolové mzdy uvedených v teoretické části této práce se používá v podniku takzvaná úkolová mzda za výkon. Kalkulace mezd pro jednotlivé zaměstnance probíhá tak, že se sečtou části za jednotlivé činnosti, na kterých se ten, který zaměstnanec podílí. Pracovníci se totiž v rámci své pracovní doby v některých případech střídají na různých stanovištích. Jak je již uvedeno výše, pro každý výrobek a činnost v rámci jeho výroby je určena zvláštní norma. V tabulce 5.2 (níže) jsou příklady norem pro nejčastější výrobky a činnosti v rámci podniku. Kalkulace a tabulky norem má k dispozici každý zaměstnanec a může si tak spočítat výši své mzdy. Vzorec pro vypočtení mzdy je následující:

$$\frac{\text{norma potřeby času} \times \text{mzdový tarif} \times \text{výsledný výkon}}{\text{plánovaný výkon}}$$

Tabulka 5.2 Přehled norem spotřeby času a mzdových tarifů vybraných výrobků

Výrobek	Plánovaný výkon [ks]	Činnost (profese)	Norma potřeby času [hodiny]	Mzdový tarif [Kč]
Třecí miska	100	Lití	1,47	93,71
		Čištění	1,52	93,71
		Voskování	0,59	90,42
		Glazování	1,35	90,42
		Razítkování	0,37	90,42
Trubice pro pojistky	100	Tažení	1,05	90,98
		Balení	0,45	80,24
		Řezání	1,41	80,24
		Broušení	2,38	80,24

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podnikových kalkulací JIPO s.r.o., 2010

Tabulka 5.2 uvádí přehled některých norem spotřeby času a mzdové tarify pro vybrané činnosti v rámci úkolové formy mzdy, které slouží k výpočtu mzdy pracovníka, který uvedené činnosti provádí. Vybrány byly činnosti na stěžejních produktech podniku. A sice při výrobě třecí misky, která reprezentuje laboratorní porcelán a trubice pro pojistky vysokého napětí, které reprezentují technický porcelán.

Časová mzda

Kromě úkolové formy mzdy je v podniku využívána také forma časová, kterou jsou odměňováni pracovníci, jež neovlivňují přímo produkci společnosti a nelze normovat jednotlivé činnosti, které provádějí. Důležité je tedy zejména, aby vykonávaly určené činnosti během pracovní doby, jež jsou často rozlišné (údržba), nebo mohou být naopak

rutinní (uklízečka), ale jsou omezené a tedy se po jejich jednorázovém vykonání dále nedá zvyšovat kvantita výkonů. Při specifitějším vymezení jsou touto formou mzdy odměňováni vrátní, kontroloři jakosti, pracovníci údržby, kotelny nebo pracovníci třídírny. Jinými slovy lze říci, že časová forma mzdy je využívána zejména pro zaměstnance ve skupině managementu a THP.

Mzdové tarify některých zaměstnanců, kteří jsou placeni časovou formou mzdy:

uklízečky55 Kč/hodina,
vrátní69 Kč/hodina,
pracovníci kotelny59 Kč/hodina,
pracovníci údržby103 Kč/hodina,

Pro zaměstnance pracující v obchodním oddělení je odměňování poněkud specifické. Obchodníci mají pevnou složku mzdy určenou časově 24 000 Kč za měsíc a dále se odvíjí jejich výše mzdy z následujícího individuálního prémiového řádu, jenž je pro toto oddělení specifický.

K určování roční prémie obchodníka je stěžejní její maximální výše 120 000 Kč. Prémiový řád dále určí přidělení jednotlivých podílů této částky za splnění dílčích úkolů určených vedením podniku. Jednotlivé úkoly a podíly roční prémie jsou pro rok 2010:

- | | |
|--|------|
| 1. dopracování marketingové strategie do 30 .6 .2010 | 25%, |
| 2. měsíční marketingový plán na rok 2011 do 30 .11 .2010 | 20%, |
| 3. pohledávky po lhůtě do výše 750 000 Kč k 31 .12. | 15%, |
| 4. vyrovnané měsíční finanční toky | 20%, |
| 5. subjektivní hodnocení ředitele | 20% |

5.3.1 Pohyblivé složky mzdy

Prémie a mimořádné prémie

Prémie jsou obvyklým prostředkem v odměňování zaměstnanců, který se využívá zejména z důvodu jejich motivace k vyššímu výkonu. Patří tedy k nejvyužívanějším formám pohyblivé složky mzdy. Prémie jsou určeny na základě prémiového řádu. V případě společnosti JIPO, s.r.o. jsou prémie definovány na základě tržby keramické výroby., kdy je předem určena hodnota tržeb, do které prémie zaměstnanec neobdrží a další hranice tržeb, za které se prémie zvyšují. Níže je uvedeno znění řádu prémie a mimořádných prémie pro zaměstnance podniku.

Tabulka 5.3 Prémiový řád managementu na rok 2011

1) Celkový objem ročních odměn bude vázán na plánované tržby keramické výroby ve výši 35 800 000 Kč a splnění individuálních úkolů	
2) 35 800 000 Kč tržeb keramické výroby	100 % prémie
3) Pokles tržeb keramická výroby pod 80 %	0% prémie
4) Horní hranice prémie je stanovena ve výši 120% tržeb keramická výroby.	
5) Překročení plánu tržeb keramická výroby mezi 100 - 120% bude řešeno tak, že zvýšení tržeb o 1% oproti plánu bude znamenat zvýšení prémie o 0,5%.	
6) Celková výše ročních prémie pro rok 2008 je stanovena ve výši 120 000 Kč.	
7) Prémie budou vypláceny čtvrtletně zálohově ve výši 60%, doplatek bude vyplacen po uzavření výsledků roku 2008.	
8) V případě neplnění úkolů dojde k dalšímu krácení prémie.	

Zdroj: Prémiový řád Jizerské porcelánky s.r.o na rok 2010 (Josef Kabelka - ředitel)

Tabulka 5.4 Prémiový řád pro mimořádné prémie platný od 1.1.2011

Základ je závislý na tržbě z keramické výroby nad 2 400 000 Kč za každých i započatých 100 000 Kč.

THP:

Do hodnoty 2 400 000 Kč	0 Kč
Od hodnoty 2 401 000 Kč do hodnoty 2 800 000 Kč	250 Kč
Od hodnoty 2 801 000 Kč do hodnoty 3 200 000 Kč	375 Kč
Od hodnoty 3 201 000 Kč do hodnoty 3 600 000 Kč	625 Kč

D:

Do hodnoty 2 400 000 Kč	0 Kč
Od hodnoty 2 401 000 Kč do hodnoty 2 800 000 Kč	250 Kč
Od hodnoty 2 801 000 Kč do hodnoty 3 200 000 Kč	300 Kč
Od hodnoty 3 201 000 Kč do hodnoty 3 600 000 Kč	400 Kč

Vrátní, kotelna:

Do hodnoty 2 400 000 Kč	0 Kč
Od hodnoty 2 401 000 Kč do hodnoty 2 800 000 Kč	75 Kč
Od hodnoty 2 801 000 Kč do hodnoty 3 200 000 Kč	75 Kč
Od hodnoty 3 201 000 Kč do hodnoty 3 600 000 Kč	75 Kč

Zdroj: Podnikové výkaznictví JIPO, s.r.o., 2010

5.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou standardně jedním z nejvyužívanějších prostředků k motivaci zaměstnanců nejen k vyšším výkonům v pracovní činnosti, ale také k loajalitě zaměstnanců vůči společnosti. Působí na spokojenost zaměstnanců v podniku a dokazují zaměstnancům, že podnikové vedení k nim přistupuje s respektem a jako k důležité součásti podniku. Jinými slovy zájem o tyto zaměstnance a vůli k jejich setrvání.

V JIPO, s.r.o. jsou poskytovány zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- 1) Gratifikace - příspěvky na Vánoce, životní jubilea, příspěvky na dětské rekreace – každé dítě.
- 2) 1 týden dovolené na víc nad rámec stanovený zákonem,
- 3) poskytování obědů v závodní jídelně, příspěvek 56,5% pro zaměstnance, kteří využívají závodní jídelnu ke stravování
- 4) ochranné pomůcky – oděvy, obuv, krém na ruce, prací prostředek – celkové náklady v roce 2009 činily 224 021 Kč
- 5) životní a penzijní pojištění – celkové náklady v roce 2009 činily 305 300 Kč,
- 6) možnost bezplatných kurzů anglického jazyka,
- 7) podpora dárců krve – placené volno v den darování – minimálně 500 Kč.

Pozn.: Výše gratifikací je schvalována na valné hromadě jako jednorázová částka, která se odvíjí z tržeb uplynulého pololetí.

5.5 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

V rámci podniku Jizerská porcelánka, s.r.o. bylo provedeno pro účely diplomové práce dotazníkové šetření, které se zaměřuje především na mzdy zaměstnanců, aktivizační faktory a zaměstnanecké výhody, které podnik pro zaměstnance poskytuje.

Cíl šetření

Cílem dotazníkového šetření je zejména identifikace aktivizačních faktorů, které působí v podniku JIPO, s.r.o., zjištění spokojenosti a povědomí o tvorbě mezd, informovanosti o zaměstnaneckých výhodách a identifikace nejsilnějších motivačních faktorů pro zaměstnance.

Hypotézy

Hypotéza č. 1: Ve společnosti působí pozitivně aktivizační faktor kvality přímých vztahů a atmosféra na pracovišti.

Hypotéza č. 2: Většina zaměstnanců má přehled o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.

Hypotéza č. 3: Většina zaměstnanců společnosti je spokojena se svými celkovými příjmy.

Hypotéza č. 4: Nejsilnějším motivačním faktorem je výše jejich celkového příjmu.

Metodika

Viz kapitola 2 Cíl práce a metodika této diplomové práce.

Respondenti

Do dotazování bylo zahrnuto celkem 53 zaměstnanců podniku. Vzhledem k cíli výzkumu byli mezi respondenty zahrnuti zaměstnanci, kteří se nepodílejí na vedení podniku, protože k němu se některé otázky vztahovaly.

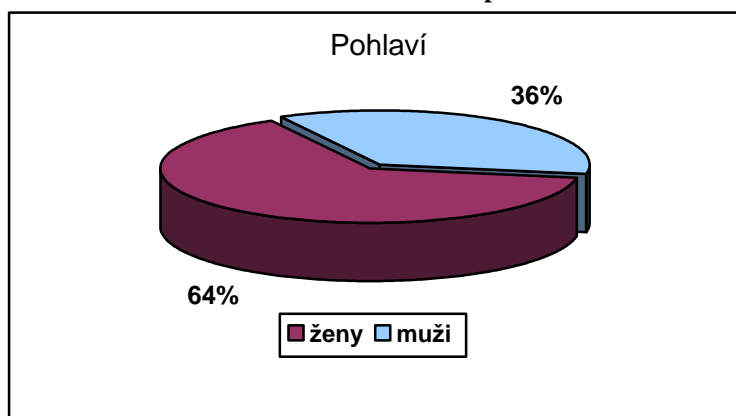
Z celkového množství 53 oslovených respondentů bylo vyhodnoceno celkem 45 dotazníků, což vykazuje 85% návratnost. Ve čtyřech případech bylo vyplnění dotazníku odmítnuto a další čtyři dotazníky byly vyřazeny z důvodu nedostatečného vyplnění.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.5.1 Identifikační údaje

Identifikační údaje slouží zejména pro určení struktury respondentů a jejich rozřídění v rámci vyhodnocování. Pro účely tohoto dotazování byly vybrány údaje o pohlaví respondentů, pohlaví a doby odpracované v podniku. Záměrně nebylo využito třídění podle profese, protože by tak mohla být narušena anonymita některých zaměstnanců, jejichž profese jsou v podniku ojedinělé.

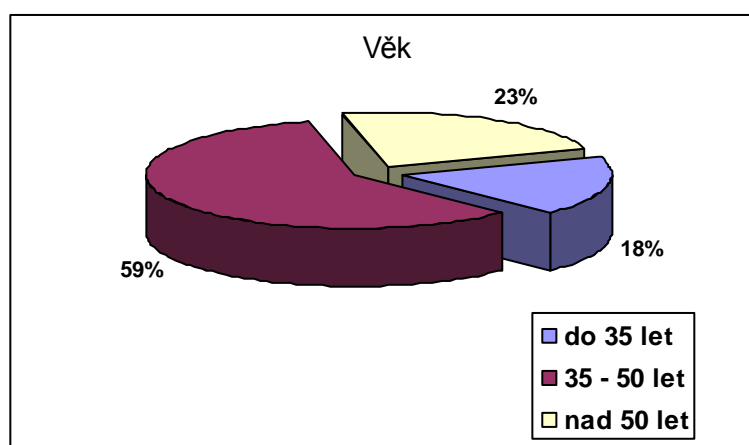
Graf 5.4 Otázka č.1 - pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření odpovědělo celkem 29 žen a 16 mužů. Graf 5.4 znázorňuje relativní podíly pohlaví respondentů jako 64% žen a 36% mužů.

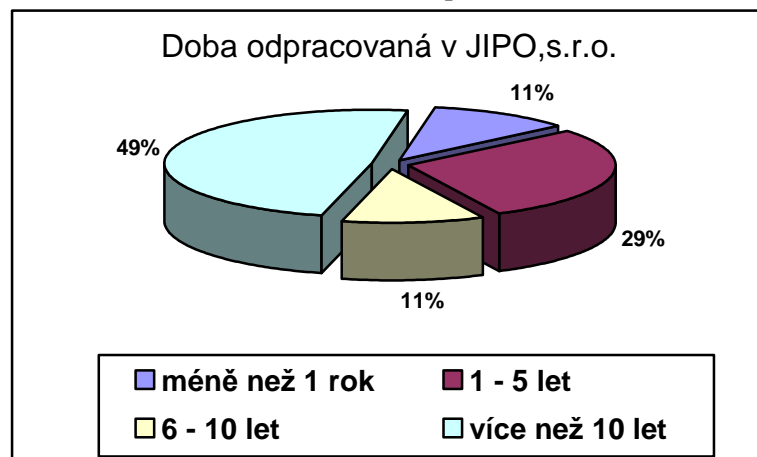
Graf 5.5 Otázka č.2 - věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro dotazníkové šetření jsou věkově členěny skupiny zaměstnanců tak, aby reprezentovaly mladou, střední a starší generaci, které jsou ve společnosti zastoupeny. Největší část respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí mezi 35 a 50 lety. Celkem jde o 23 zaměstnanců. Tito jsou následováni 9 zaměstnanci nad 50 let.

Graf 5.6 Otázka č.5 - doba odpracovaná v JIPO, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

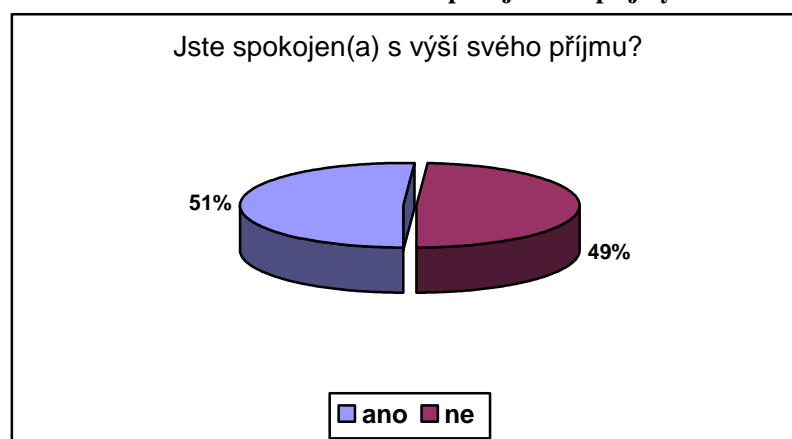
Dle grafu 5.6 nejvíce zaměstnanců pracuje v podniku již více než 10 let. Celkem se jedná o 22 dotázaných nebo 49%. Tento jev by mohl značit velkou znalost poměrů v podniku a tím vysokou vypovídací hodnotu odpovědí.

5.5.2 Mzdy a mzdový systém

Problematice mezd a tvorby mezd se přímo věnují otázky číslo 4, číslo 5 a číslo 6. Zejména se jedná o identifikaci spokojenosti zaměstnanců s příjmy a jejich povědomí o tvorbě mezd zaměstnanců podniku.

Otázka číslo 4 se přímo dotazuje na spokojenost respondentů s jejich celkovými příjmy včetně pohyblivých složek mzdy.

Graf 5.7 Otázka č.4 - spokojenost s příjmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka spokojenosti s příjmy se jednoznačně táže na spokojenost zaměstnanců s jejich měsíčním příjmem, přičemž byly zvoleny pouze kategorie ano a ne. Zajímavostí rozhodně je, že k této otázce se respondenti postavili v podstatě rovnoměrně 50% : 49%, což značí značně individuální přístup a nároky zaměstnanců na jejich příjem. S otázkou spokojenosti s příjmem souvisí také odpovědi na otázku č. 17, kde odpovídali respondenti, jež uvedli, že chtějí opustit podnik, jaké pro to mají důvody. V otázce č. 17 uvedlo 9% lidí jako důvod k opuštění podniku nespokojenost s výší mzdy.

Otázky číslo 5 a 6 ve znění „Víte, jaká je struktura Vaší mzdy?“ a „Víte, kdo určuje výši vašich odměn a prémie“ zkoumají zejména povědomí zaměstnanců JIPO, s.r.o. o kalkulacích jejich mezd a tvorbě mezd. Zda vědí, jak se jejich mzda počítá a co vše se do ní zahrnuje, kdo hodnotí jejich práci a na základě kterých ukazatelů.

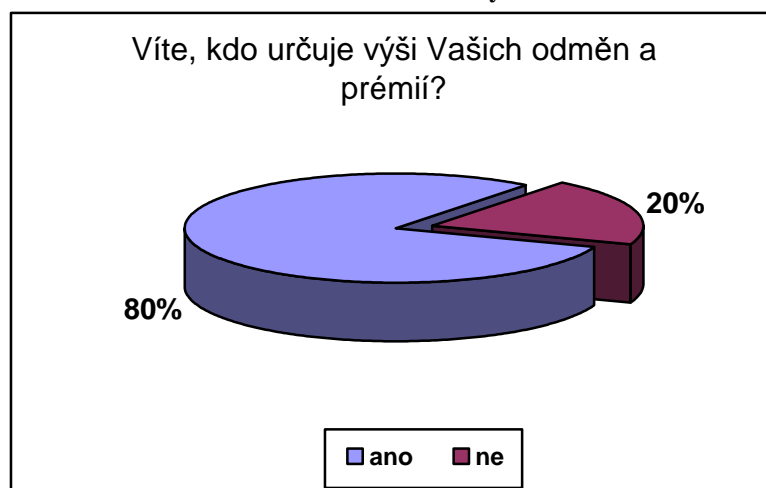
Graf 5.8 Otázka č.5 - struktura mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku odpovědělo kladně celkem 71% respondentů. Zbytek – tedy téměř třetina respondentů – uvedl, že strukturu své mzdy nezná, což by mohlo být hodnoceno jako negativní počínání podniku v informování zaměstnanců. Dotazník však nezkoumá, zda zaměstnanci mají zájem na tom, aby strukturu své mzdy znali. Dalším důvodem toho, že se zaměstnanci špatně orientují ve struktuře své mzdy může být, že většina zaměstnanců pracuje ve výrobě a během pracovní doby střídá činnosti a podílí se tak i na několika výrobcích, přičemž (práce uvádí výše) každá činnost má rozdílné normy pro kalkulaci mzdy.

Graf 5.9 Otázka č.6 - výše odměn



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6, jíž vyhodnocuje graf 5.9 zkoumá povědomí o tom, kdo tvoří prémiový systém v podniku. 80% respondentů uvedlo, že si je vědoma, kdo určuje výši odměn a prémie, což svědčí o tom, že samotný prémiový řád je pro zaměstnance relativně přehlednější než celková struktura a výpočet jejich mezd. Ředitel společnosti spolu s ostatními členy vedení informuje o něm a jeho změnách zaměstnance pravidelně informuje.

5.5.3 Aktivizační faktory

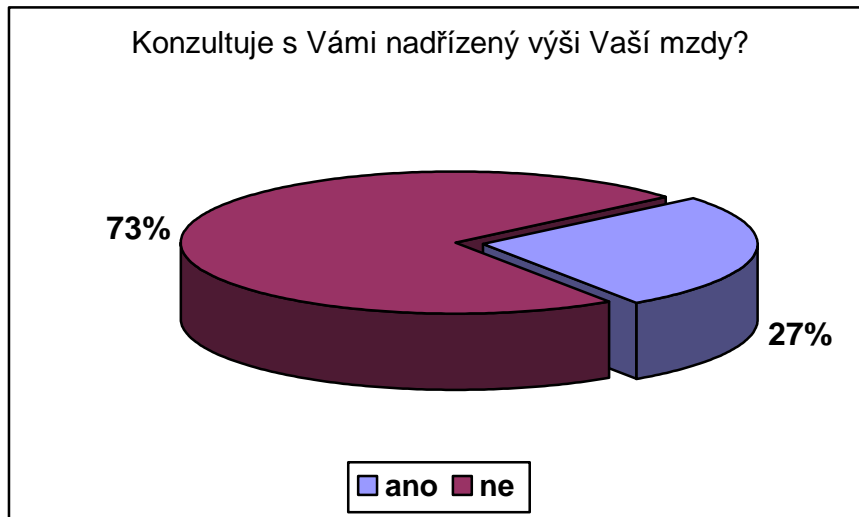
Protože působení aktivizačních faktorů nelze příliš snadno vysledovat a záleží zejména na subjektivním hodnocení a pocitech zaměstnanců, lze působení aktivizačních faktorů nejlépe monitorovat dotazováním zaměstnanců, proto se diplomová práce zabývá hodnocení těchto faktorů v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření. Problematice působení aktivizačních faktorů je v dotazníku věnován největší prostor.

Faktor morálního ocenění

Faktor morálního ocenění působí zejména v případech, kdy nadřízený či vedení podniku dokáže komunikovat se zaměstnanci, zajímat se o jejich spokojenost a požadavky pro jejich profesi a odměňování. Důležitá je zejména zasloužená pochvala zaměstnance za dobře odvedenou práci. Zároveň však není v pořádku, když se přehlíží zásadní chyby bez kritiky. Kritika musí být také konstruktivní a přiměřená, aby zaměstnanec nenabyl dojmu,

že si nadřízený přestává vážit jeho práce. Působení tohoto faktoru mapují především otázky číslo 7 a 11.

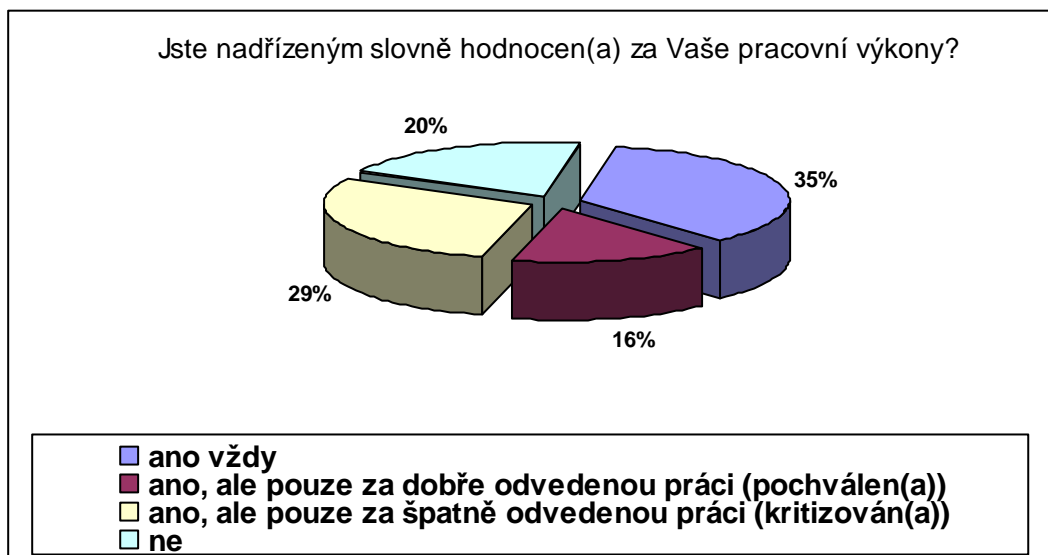
Graf 5.10 Otázka č. 7 - konzultace mezd



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem hodnocení odpovědí respondentů na otázku ohledně konzultace mezd (graf 5.10) je, že 73% dotázaných uvedlo, že s nimi není jejich mzda konzultována nadřízenými. Z hlediska aktivizace zaměstnanců tento jev působí negativně.

Graf 5.11 Otázka č. 11 - slovní hodnocení



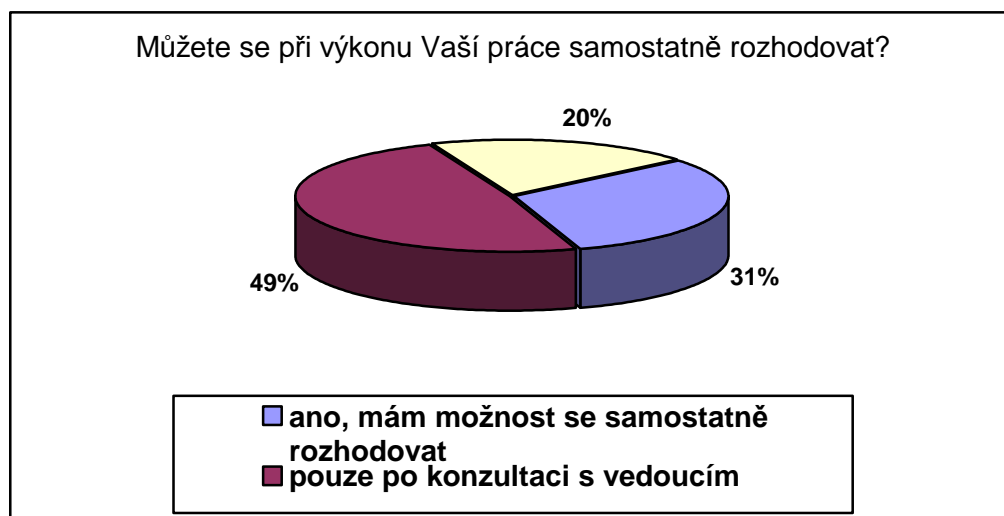
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší vliv na působení faktoru morálního ocenění má hodnocení zaměstnance nadřízeným. A to zejména pochvala. V grafu 5.11 výše lze vysledovat, že 35% dotázaných je vždy slovně hodnoceno svým nadřízeným, 29% je pouze kritizováno za špatně odvedenou práci a pětina zaměstnanců není hodnoceno vůbec, což by mohlo vyvolat pocit, že o ně a jejich činnost nemá podnik zájem

Faktor radosti z práce

Radost z práce přichází podle teorií v momentě, kdy má zaměstnanec možnost se při práci samostatně rozhodovat a alespoň částečně si organizovat pracovní činnosti. Jak ukazuje graf níže (Graf 5.12) tento faktor by vzhledem k výsledkům výzkumu mohl působit ve vysoké míře. Radost z práce však přináší ještě další proměnné včetně aktuálního stavu v různých situacích a psychického stavu. Tyto vnitřní faktory však nelze reálně mapovat běžným výzkumem.

Graf 5.12 Otázka č. 13 - možnost rozhodování

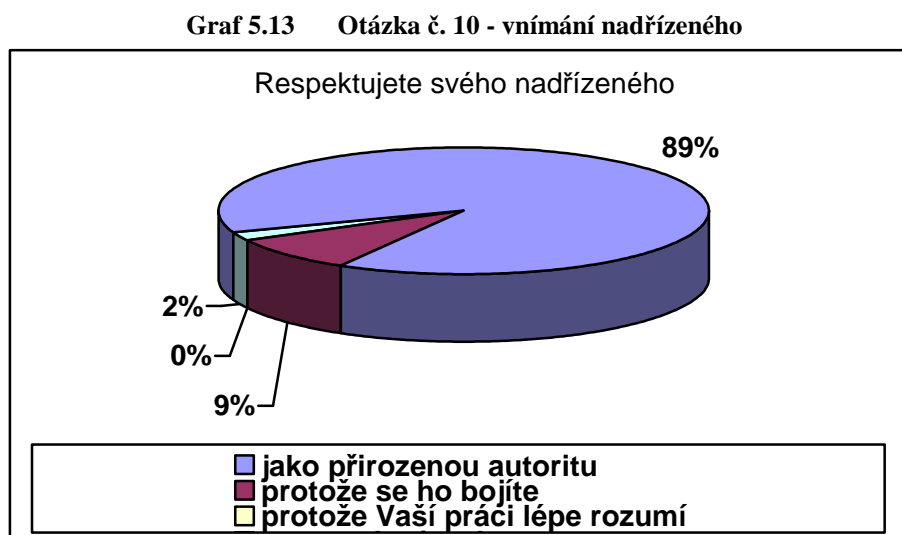


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů uvedla, že se při práci může rozhodovat po konzultaci s vedoucím a celkem 80% zaměstnanců má alespoň částečnou možnost řídit a rozhodovat o činnostech, které v rámci své práce vykonávají, což velmi silně působí jako faktor radosti z práce. 20% respondentů uvedlo, že se rozhodovat samostatně nemůže, což není překvapující vzhledem k charakteru výroby v podniku, kde je ve většině činností jasně daný technologický proces.

Faktor strachu

Faktor strach působí většinou ve vztahu k nadřízeným a spolupracovníkům, před kterými může být zaměstnanec působením nadřízeného nějakým způsobem ponížen. Tento faktor je v dotazníku sledován zejména otázkou č. 10, která se přímo dotazuje na vztah zaměstnanců k jejich nadřízeným.



Zdroj: Vlastní zpracování

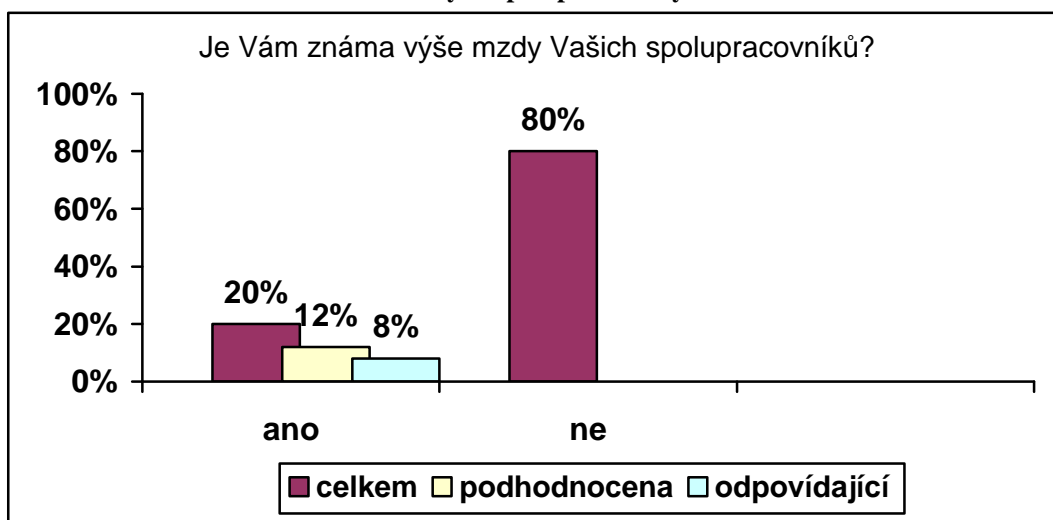
Z grafu 5.13 je zřejmé, že faktor strachu, v pojetí této práce strachu z nadřízeného, v JIPO, s.r.o. nepůsobí. Otázka se dotazovala přímo na strach z nadřízeného, který nepociťuje žádný z respondentů. Většina respondentů (89%) respektuje nadřízeného jako přirozenou autoritu, což zároveň značí dobré vztahy na v podniku. Tento výsledek není tedy třeba brát jako negativní, protože faktor strachu nemusí být v každé společnosti žádoucí. Výsledek zároveň odpovídá rodinnému charakteru podniku, kde většina zaměstnanců pracuje již více než 10 let (viz. hodnocení výše).

Faktor seberealizace

Jak je uvedeno v této diplomové práci výše, faktor seberealizace působí zejména v případě, když se zaměstnanci mohou svými výkony dostat na vyšší pracovní pozice nebo když se zaměstnanci mohou vzájemně srovnávat v pracovní oblasti. Vzhledem k tomu, že zejména pracovníci managementu a někteří pracovníci THP se rekrutují z řad spoluvlastníků podniku, možnost kariérních postupu pro zaměstnance JIPO, s.r.o. je minimální. Podnik

taktéž nevytváří podnikové žebříčky výkonnosti zaměstnanců. Ke sledování faktoru seberealizace byly tedy konstruovány otázky číslo 8 a 9. další otázkou, která souvisí s tímto faktorem může být otázka č. 22, jež se dotazuje na rivalitu a soutěživost v podniku (hodnocení uvedeno níže v pro přímé vztahy a atmosféru v podniku).

Graf 5.14 Otázka č.8 - srovnání mzdy se spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

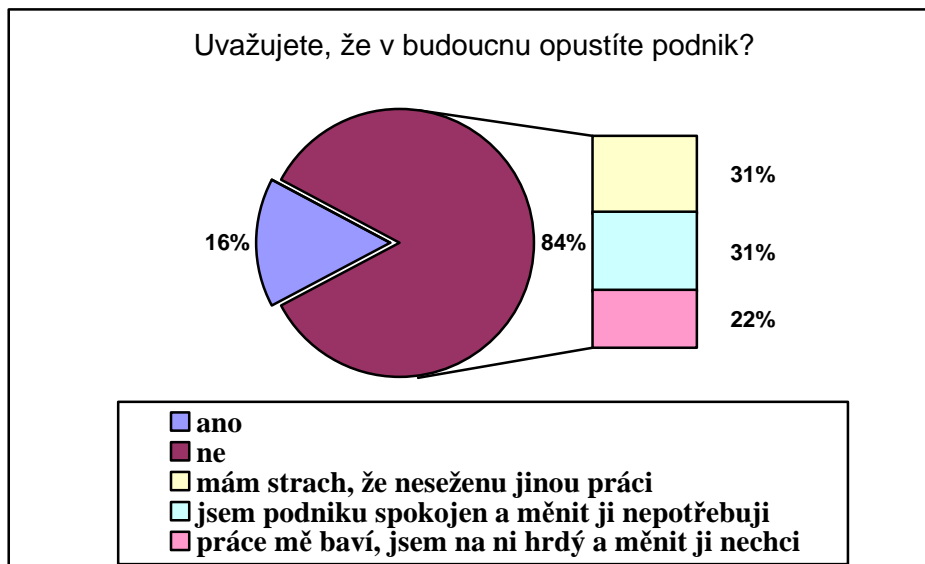
Graf 5.14 je souhrnem odpovědí na otázky číslo 8 a 9, které sledují možnost působení faktoru seberealizace. Tento faktor dle odpovědí respondentů působí jen částečně, protože 80% dotazovaných odpovědělo, že nezná výši mzdy svých spolupracovníků a tedy není schopen ani srovnání. Ze zbylých 20%, kteří toto srovnání mají dvě pětiny považují svou mzdu za podhodnoceno vůči ostatním.

Faktory existenční

Existenční faktory působí zejména tehdy, je-li zaměstnanec nějakým způsobem na práci v podniku závislý. Nebo spíše tuto závislost cítí a spojuje s ní vlastní existenci, popřípadě existenci rodiny. V regionu či mikroregionu, ve kterém se společnost JIPO, s.r.o. nachází je vysoká míra nezaměstnanosti a zejména v období finanční krize ukončila svou činnost spousta podniků a tedy i zaměstnavatelů zejména v odvětví sklářského průmyslu. Z tohoto důvodu je JIPO, s.r.o. jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu, ve kterém se jen těžko shání nové pracovní příležitosti. Nejen tento fakt, ale i fakt, že většina zaměstnanců pracuje v podniku již více než 10 let by tak mohl přispívat k tomu, že

existenční faktor bude v podniku působit. Na působení existenčního faktoru se v dotazníku nepřímo zaměřili otázky číslo 16 až 18.

Graf 5.15 Otázka 16 - opuštění podniku



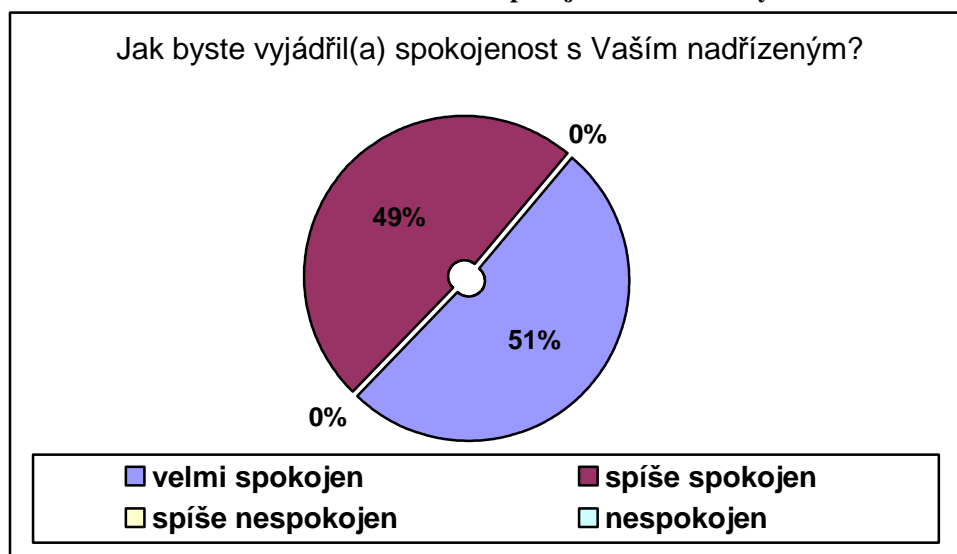
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř třetina dotázaných respondentů (31%) uvedlo jako důvod, že chtějí zůstat v podniku strach, že by po případném odchodu nenašli jinou práci, což odpovídá předpokladu působení existenčního aktivizačního faktoru. Zbylí zaměstnanci společnosti, kteří nemají v plánu ji opustit uvádějí jako důvod spokojenost v podniku či dokonce hrdost na svou práci.

Kvalita přímých vztahů a atmosféra na pracovišti

V podniku JIPO, s.r.o. pracuje většina zaměstnanců již více než 10 let a zaměstnání tu je v několika případech více příslušníků ze stejné rodiny. Proto by se společnost dala charakterizovat jako rodinný podnik, ve kterém mnohdy pracuje více generací jedné rodiny. Také z tohoto důvodu lze předpokládat, že místní vztahy a atmosféra je velmi vstřícná a přátelská. Zaměstnanci se zde znají ve většině případů již několik let a to jak v rámci dělnických profesí, tak napříč všemi kategoriemi zaměstnanců.

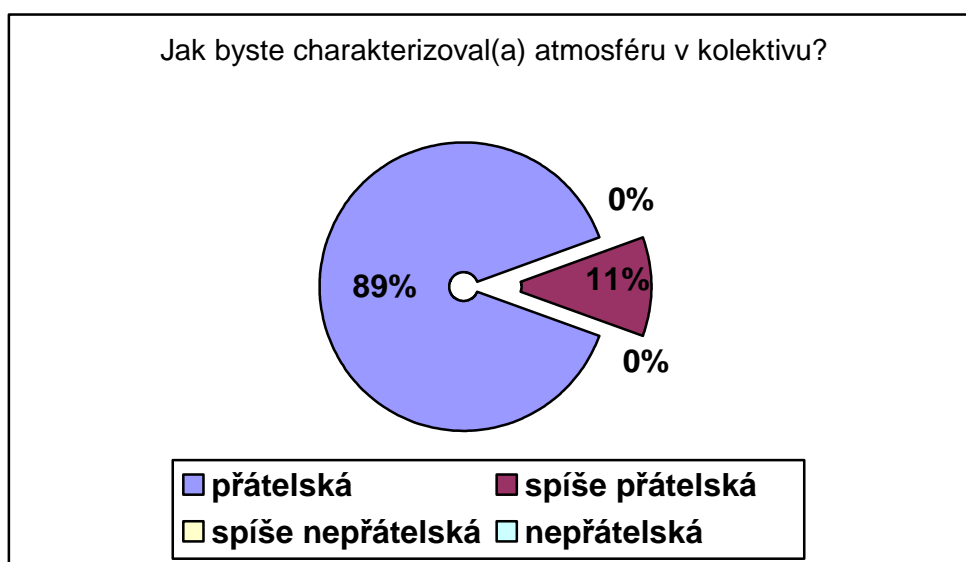
Graf 5.16 Otázka č.12 – spokojenost s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 se soustředila zejména na vztahy zaměstnanců JIPO,s.r.o. k jejich nadřízeným. Odpověď byla strukturována na čtyři části, přičemž dvě vždy charakterizovaly pozitivní a dvě negativní vztah podřízeného k nadřízeným. Jak lze odečíst z grafu 5.16, všichni respondenti odpověděli na spokojenost s nadřízenými pozitivně, přičemž 51% respondentů je spokojeno velmi.

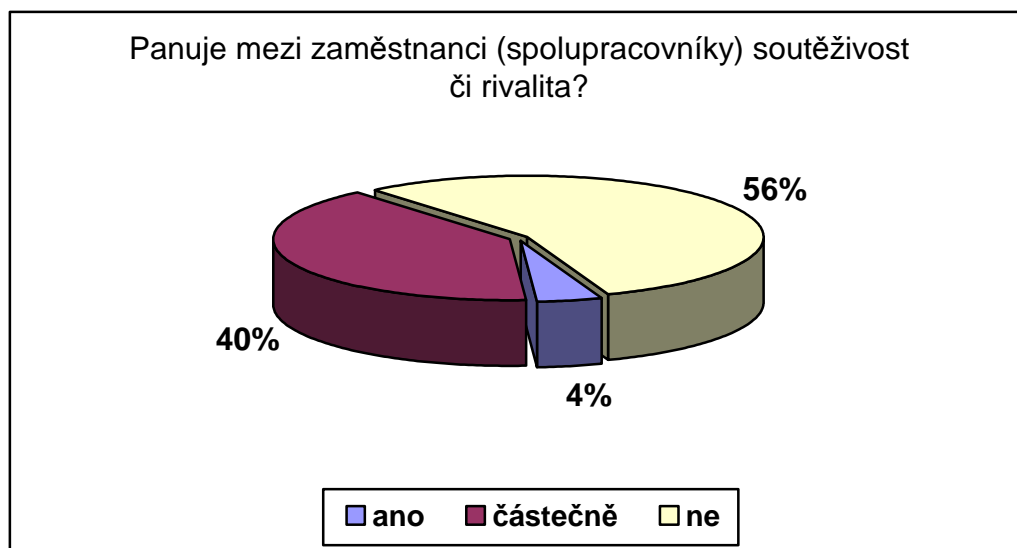
Graf 5.17 Otázka č.21 – atmosféra v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

Atmosféru podniku charakterizovali respondenti v otázce č. 21, kde ji mohli charakterizovat jednou ze čtyř odpovědí, které dotazník nabízel. I zde, stejně jako u spokojenosti s nadřízeným, charakterizovali zaměstnanci pracovní atmosféru v JIPO, s.r.o. ryze pozitivně. 89% respondentů ji označilo za přátelskou, 11% za spíše přátelskou a žádný respondent atmosféru neoznačil ani částečně za nepřátelskou.

Graf 5.18 Otázka 22 – soutěživost mezi zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

S otázkou vztahů a atmosféry na pracovišti souvisí také otázka č. 22, kde 56% pracovníků uvedlo, že ve společnosti nepanují vztahy, jejichž základem je rivalita. 40% respondentů uvedlo, že částečná rivalita mezi zaměstnanci panuje. Ale částečná rivalita nemusí vždy působit negativně pro podnik a výkony zaměstnanců. Naopak mohou působit i pozitivně v rámci faktoru seberealizace (viz. výše).

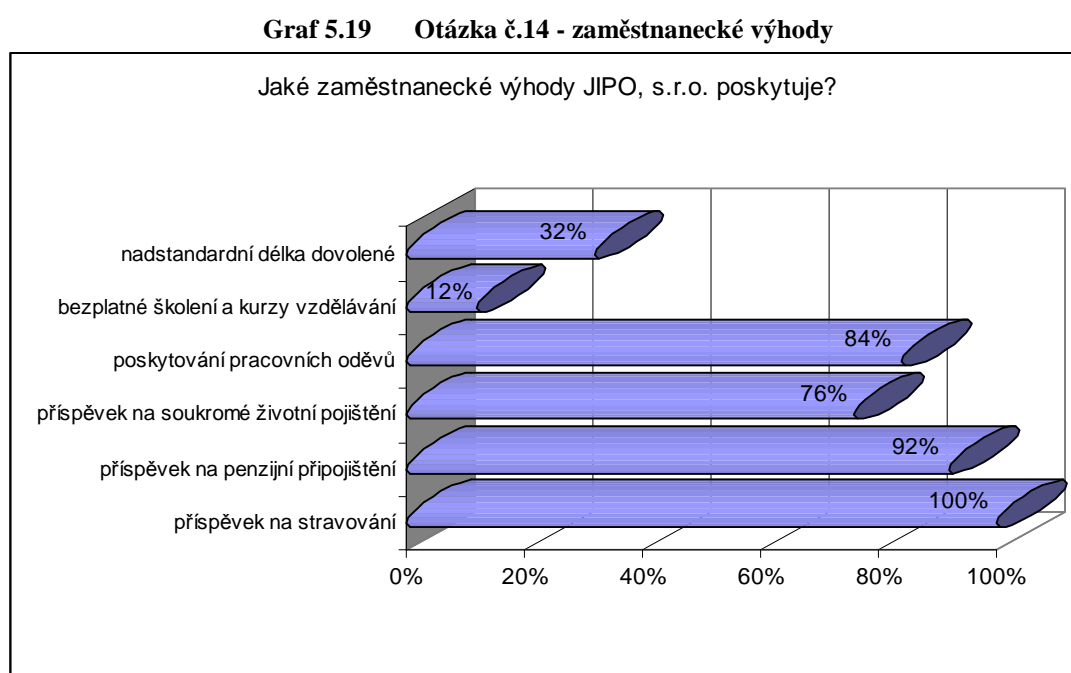
Faktor hmotné zainteresovanosti

Působení faktoru zainteresovanosti je z důvodu ucelenosti zahrnut do kapitoly 5.5 Dotazníkové šetření, přestože na něj nebylo dotazování zaměřeno. Působení tohoto faktoru je totiž dáno zejména nastavením mzdového systému. Ve společnosti JIPO, s.r.o. je většina zaměstnanců odměňována na základě úkolové mzdy (viz. kapitola 5.3 Používané formy mzdy v této diplomové práci), která sama o sobě je vytvořena tak, aby motivovala zaměstnance k co největším výkonům či tyto aktivizovala. Dalším aspektem pro působení

aktivizačního faktoru hmotné zainteresovanosti je prémiový řád a vyplácení prémie závislé na výši prodeje keramické výroby. I toto opět s lepšími výkony přináší vyšší příjem, což je hlavní charakteristikou faktoru hmotné zainteresovanosti.

5.5.4 Zaměstnanecké výhody

Jedním z cílů dotazníku bylo zjistit informovanost a povědomí zaměstnanců podniku o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Výše práce jednotlivé zaměstnanecké výhody vyjmenovává. Toto sledovala zejména otázka číslo 14.



Zdroj: Vlastní zpracování

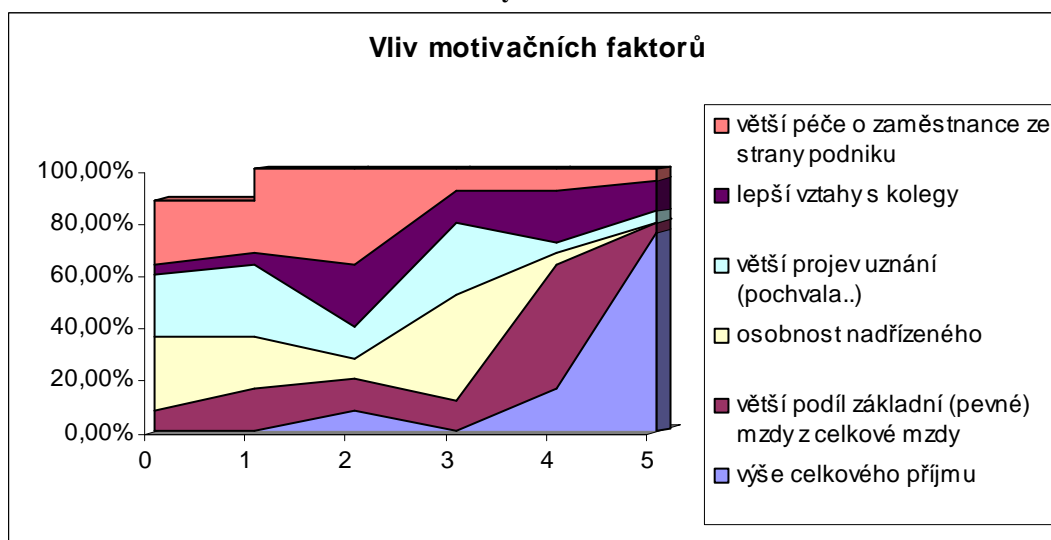
Graf 5.19 naznačuje, že informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách v podniku je ve většině případů na vysoké úrovni. Všichni zaměstnanci vědí o výhodě ve formě příspěvku na stravování v závodní jídelně. 92% resp. 76% si je vědoma příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění. Překvapivé je, že pouze 32% zaměstnanců ví o poskytování nadstandardní délky dovolené. Pouze 12% zaměstnanců má povědomí o tom, že jsou v podniku poskytovány kurzy anglického jazyka, což může souviset se vzdělanostní strukturou a potřebou zaměstnanců se dále vzdělávat a to zejména v cizím jazyce, který ve své profesi s největší pravděpodobností nevyužijí.

V souvislosti s otázkou č. 14 byli v další otázce respondenti dotazováni na případné další zaměstnanecké výhody, které by uvítali. V rámci svých odpovědí navrhli zaměstnanci v 12% zabezpečení dopravy do zaměstnání; 8% poskytování stravenek, což může být důsledkem toho, že ne všichni zaměstnanci využívají možnosti stravování v závodní jídelně; 4% respondentů by uvítala osobní automobil; 4% zabezpečení tekutin v podniku a 8% zaměstnanců by uvítal příspěvek na relaxaci například v podobě wellness zařízení.

5.5.5 Motivační faktory

Motivace zaměstnanců je jedním důležitých úkolů zaměstnavatele k vyšším výkonům. V otázce č. 19 dotazníku distribuovaného v podniku byli respondenti tázáni k subjektivnímu hodnocení vlivu, jaký pro ně mají vybrané motivační faktory, jež se na pracovišti mohou vyskytovat. Přestože se graf 5.20 zdá být složitý, výstižně znázorňuje hodnocení vybraných faktorů motivace, které vybraní respondenti subjektivně hodnotili na škále od 0 do 5 přičemž 0 je faktor, který pro pracovníka není důležitý a 5 znamená faktor rozhodující.

Graf 5.20 Otázka č.19 – motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto otázku nelze vyhodnotit zcela jednoznačně, ale z grafu 5.20 je zřejmé, že jako nejdůležitější faktor vnímají respondenti výši celkového příjmu, který 76% respondentů ohodnotilo hodnotou 5. Tento byl následován větším podílem pevné složky mzdy,

ohodnocen celkem 52% na hodnotou vyšší nebo rovnou 5. Další faktory již byly v hodnocení rozmístěny dosti podobně. Mezi nimi snad vyčnívá pouze faktor osobnosti nadřízeného, jenž ohodnotilo 40% respondentů hodnotou 3. S nejnižším skóre na podobné úrovni ve všech hodnotách se vyskytují faktory vztahů s kolegy, projevu uznání a péče o zaměstnance ze strany podniku.

5.5.6 Shrnutí a ověření hypotéz

Hypotézy jsou ověřeny na základě výsledků dotazníkového šetření a jejich interpretace autorem práce.

Hypotéza č. 1: Ve společnosti působí pozitivně aktivizační faktor kvality přímých vztahů a atmosféra na pracovišti.

Hypotéza se potvrdila. Tato hypotéza byla prověřena zejména otázkami č. 12, kde všichni respondenti uvedli, že jsou spokojeni s vedením (51% velmi spokojeno, 49% píše spokojeno), dále otázkou č. 21, v níž byla respondenty atmosféra v podniku hodnocena jako přátelská (89% přátelská, 11% spíše přátelská) a otázkou č. 22, jež se ptala na rivalitu mezi zaměstnanci a 56% respondentů uvedlo, že v podniku rivalitu není.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci mají přehled o většině poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Hypotéza se potvrdila. Z otázky č. 14 vyplývá, že respondenti mají přehled o většině poskytovaných zaměstnaneckých výhod. 100% respondentů ví o poskytování příspěvku na stravu, 92% je obeznámeno s příspěvkem na penzijní připojištění a 76% s příspěvkem na životní pojištění. 84% respondentů uvedlo, že podnik poskytuje pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Celkového počtu šesti výhod uvedených ve výčtu v rámci dotazníku tedy byly respondenty spolehlivě identifikovány čtyři. 32% respondentů identifikovalo nadstandardní délku dovolené a pouze 12% možnost vzdělávání.

Hypotéza č. 3: Většina zaměstnanců společnosti je spokojena se svými celkovými příjmy. Hypotéza nebyla potvrzena. Na spokojenost s celkovými příjmy se ptá otázka č. 4. Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 51% respondentů, což při celkovém počtu 45 respondentů znamená rozdíl jednoho respondenta není prokazatelné potvrzení celkové spokojenosti zaměstnanců s dosahovanými příjmy.

Hypotéza č. 4: Nejsilnějším motivačním faktorem je pro zaměstnance výše jejich celkového příjmu.

Hypotéza byla potvrzena. Motivační faktory a jejich význam v subjektivním chápání jednotlivých zaměstnanců zkoumala otázka č. 19, ve které 76% zaměstnanců ohodnotilo výši celkových příjmů jako rozhodující motivační faktor ve výkonu jejich zaměstnání.

5.6 Zhodnocení a návrhy zlepšení

Základem odměňování zaměstnanců je úkolová forma mzdy za výkon, jíž je odměňována většina zaměstnanců, což odpovídá také výrobnímu charakteru podniku. Úkolová forma mzdy je tedy využívána dle názoru autora správně, protože má pro pracovníky stimulační funkci, kteří tak mohou přímo ovlivnit výši svojí mzdy a zároveň to napomáhá vyšší efektivitě produkce společnosti. V rámci některých činností jsou zaměstnanci odměňováni časovou formou mzdy – tam, kde zaměstnanci nemohou odměnu ovlivnit svým výkonem. Pro všechny kategorie zaměstnanců však platí prémiový řád jako stimulační doplněk ke mzdám pracovníků. Prémiový řád je konstruován v návaznosti na tržby keramické výroby a prémie jsou vypláceny ročně. Také zde obdrží keramičtí dělníci vyšší prémie než ostatní zaměstnanci, které výrobní proces přímo neovlivní (vrátní, kotelná...). Zdálnivým nedostatkem takto nastaveného prémiového řádu je právě jeho dlouhá perioda vyplácení, která pro některé zaměstnance může znamenat ztrátu aktuální motivace. Vhodnějším se jeví měsíční nebo častější vyplácení premií, aby se promítly co nejčastěji ve mzdě zaměstnance. Bylo by také vhodné doplnit prémiový řád výrobních dělníků o faktor podílu zmetkovosti na celkové výrobě, což by mohlo zajistit další snížení nákladů. Další snahou péči o zaměstnance jejich stimulaci k lepším pracovním výkonům je poskytování zaměstnaneckých výhod, které se jeví zcela dostatečné a v porovnání s ostatními podniky v regiony, které mají podobný charakter činnosti se zdají být nadstandardními. I vzhledem tomuto faktu je zřejmé, že společnost si je vědoma důležitosti svých zaměstnanců a snaží se o poskytování co možná nejlepších podmínek pro jejich spokojenost.

Z dotazování je dále zřejmé, že v podniku působí částečně existenční aktivizační faktor a zejména faktor přímých vztahů a atmosféry na pracovišti. Vzhledem k mzdovému systému zde také ve velké míře působí faktor hmotné zainteresovanosti. Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že 29% zaměstnanců nezná strukturu své mzdy. Zdálnivě se nejedná o

velkou část zaměstnanců, ale předpokladem snahy o spravedlivé odměňování je znalost mzdového systému ze strany pracovníků. Návrhem v tomto případě je častější informování zaměstnanců o kalkulaci jejich mzdy. Bezprostředně s tímto návrhem souvisí také fakt, že se 73% zaměstnanců není konzultována výše a spokojenost ze mzdou, což může být jednou z příčin jejich nízké informovanosti. Autor tedy důrazně doporučuje větší míru komunikace mezi nadřízenými a jejich pracovníky. A to nejen v oblasti odměn, ale také v oblasti pracovních výkonů. Totiž pouze v 35% případů obdrží pracovníci jakoukoli zpětnou vazbu na svou práci a výkony. Ať už pozitivní či negativní. Dalším doporučením z hlediska podpory působení aktivizačních faktorů je pravidelné veřejné hodnocení zaměstnanců na základě jejich výkonů a zveřejňování tohoto žebříčku s případnou odměnou, která nemusí být nákladná, protože samotné vzájemné porovnání může zaměstnance stimulovat k vyšším výkonům.

6 Závěr

Diplomová práce nejprve podala teoretický přehled o základech odměňování a motivace zaměstnanců podniku. Problematika odměňování se opírá zejména o zákonné normy (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění a názory některých autorů na danou problematiku.

Dalším cílem bylo zhodnocení mzdového systému v podniku Jizerská porcelánka, s.r.o. jehož tvorba také v první řadě dodržuje zásady určené právními normami a dále je tvořen jednak podle charakteru činnosti podniku a jednak individuálně pro každou profesi a činnost tak, aby byla co nejefektivnější pro podnik a co nejpříjemnější pro zaměstnance. Odměňování zaměstnanců je řízeno vnitropodnikovými předpisy, které jsou navrhovány vedením podniku a schvalovány pravidelně na valné hromadě. Stěžejní formou mzdy, která se v podniku využívá je úkolová mzda za výkon, která odpovídá oběma uvedeným požadavkům jak ze strany podniku, tak ze strany zaměstnanců, kteří tak svou mzdu mohou ovlivnit a přitom udržovat co nejvyšší úroveň produktivity práce. Stanovené normy jsou konstruovány na základě měření a dlouholetých zkušeností tak, aby zaměstnance dostatečně stimulovaly a zároveň pro ně byly dosažitelné. Součástí systému odměňování zaměstnanců je také prémiový řád, jenž je konstruován v závislosti na tržbách z keramické výroby. V této problematice autor navrhuje vyplácení prémie v častějších periodách nežli ročně, pro dodržení stimulačního charakteru prémie a také vázanost na podíl zmetkovosti ve vyrobených kusech.

Práce sledovala také vývoj mzdových nákladů jednak vůči obratu (tržbám) podniku, kde vedení sleduje určenou maximální hranici 40%, pod kterou se skutečně mzdové náklady dlouhodobě drží. Sledované období pro diplomovou práci je rok 2003 až 2009. Práce také porovnává mzdové náklady s náklady celkovými za stejné období. Vývoj všech ukazatelů ovlivnila zejména v roce 2009 finanční krize, kdy společnost přišla o některé pravidelné odběratele, čímž se snížily zejména tržby podniku.

Dotazníkové šetření mělo za cíl zejména identifikovat aktivizační faktory, které v podniku Jizerská porcelánka, s.r.o. na zaměstnance působí. Z vyhodnocení vyplynulo zejména

působení faktoru přímých vztahů a atmosféry na pracovišti, existenčního faktoru a faktoru hmotné zainteresovanosti. Pro vyšší motivaci by mohlo podnikové vedení vytvořit podmínky pro působení faktoru seberealizace pro výrobní dělníky například vytvářením a pravidelným hodnocením vnitropodnikových výkonnostních tabulek a žebříčků s vyhlásováním nejlepších zaměstnanců.

7 Použité zdroje

Použitá literatura:

ČUBA, F., HURTA, J.: *Řízení podniků*, Mondon, 2002, 143 s., ISBN 80-903108-0-X.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2.nd ed. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

JAKUBKA, J.: *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2113-2.

KABELKA, Jiří. *Mzdový systém podniku*. Praha, 2009. 49 s. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Povozně ekonomická fakulta.

KAHLE, B.: *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*, Pragoeduca, 2004, ISBN 80-7310-018-5

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

KOCOUREK, J., TRYLČ, L.: *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, 2., aktualizované vydání, Aspi, 2008, ISBN 978-80-7357-368-3

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1.st ed. Praha: Grada publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

NELSON, Bob. *1001 Ways to Energize Employees*. New York : Workman Publishing Company, Inc., 1997. 213 s. ISBN 0-7611-0160-8

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ROSOCHATECKÁ, E. a kol.: *Ekonomika podniků*, ČZU Praha, 2009,ISBN 978-80-213-1682-9

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠUBRT, B. a kol.: *Abeceda mzdové účetní 2010*. 20. vydání. Olomouc : Anag, 2010. 540 s. ISBN 978-80-7263-574-0

Zákonné normy:

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). [online]. [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

Nařízení vlády 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 (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.),. [online]. [cit. 2010-12-2]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3276/NV_567_2006_UZ-1_1_10.pdf

Zákon o mzdě (Zákon č. 001/1992 Sb.). [online]. [cit. 2010-1-2].Dostupné z <http://www.zakony.cz/?sekce=zakony&akce=view&zdarma=true&odkaz=001/1992%20Sb>

Internetové zdroje:

Www.mpsv.cz [online]. 2010 [cit. 2011-02-14]. Informace o minimální mzdě. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/4973>

KUČEROVÁ, Dagmar. *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-01-23]. Dohoda o provedení práce se v roce 2011 mění. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/dohoda-o-provedeni-prace-2011/>>.

.
WWW.PRAHAFONDY.EU [online]. 2009 [cit. 2010-12-19]. KATEGORIE PODNIKŮ. Dostupné z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha č.1 Dotazník - Aktivizační faktory a mzdový systém v JIPO, s.r.o.

Příloha č. 1 Dotazník - **Aktivizační faktory a mzdový systém v JIPO, s.r.o.**

Tento dotazník je anonymní! Vyplněné informace budou použity výhradně pro účely diplomové práce na téma „Aktivizační faktory a mzdový systém v podniku“ na PEF ČZU v Praze.

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- do 35 let
- 35-50 let
- nad 50 let

3. Doba odpracovaná v JIPO, s.r.o.

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- více než 10 let

4. Jste spokojen(a) s výší svého příjmu? (včetně odměn a prémie)

- ano
- ne

5. Víte, jaká je struktura Vaší mzdy?

- ano
- ne

6. Víte, kdo určuje výši Vašich odměn a prémie?

- ano
- ne

7. Konzultuje s Vámi nadřízený výši Vaší mzdy?

- ano
- ne

8. Je Vám známa výše mzdy Vašich spolupracovníků?

- ano
- ne

9. Pokud ANO, svou mzdu považujete v porovnání s ostatními za:

- podhodnocenou
- odpovídající
- nadhodnocenou

10. Respektujete svého nadřízeného:

- jako přirozenou autoritu
- protože se ho bojíte
- protože Vaší práci lépe rozumí
- nerespektujete ho

11. Jste nadřízeným slovně hodnocen(a) za Vaše pracovní výkony?

- ano vždy
- ano, ale pouze za dobře odvedenou práci (pochválen(a))
- ano, ale pouze za špatně odvedenou práci (kritizován(a))
- ne

12. Jak byste vyjádřil(a) spokojenost s Vaším nadřízeným?

- velmi spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

13. Můžete se při výkonu Vaší práce samostatně rozhodovat? (o procesech a prováděných úkonech)

- ano, mám možnost se samostatně rozhodovat
- pouze po konzultaci s vedoucím
- ne, rozhodují za mě nadřízení

14. Jaké zaměstnanecké výhody JIPO, s.r.o. poskytuje?

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na soukromé životní pojištění
- osobní automobil k soukromým účelům
- zabezpečení dopravy do zaměstnání
- poskytování pracovních oděvů
- bezplatné školení a kurzy vzdělávání
- nadstandardní délka dovolené
- jiné (uveďte).....

15. Pokud v podniku některá z uvedených výhod není poskytována, kterou byste nejraději uvítal(a)?

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na soukromé životní pojištění
- osobní automobil k soukromým účelům
- zabezpečení dopravy do zaměstnání
- poskytování pracovních oděvů
- bezplatné školení a kurzy vzdělávání
- nadstandardní délka dovolené
- jiné (uveďte).....

16. Uvažujete, že v budoucnu opustíte podnik?

- ano
- ne

17. Pokud jste na otázku č.16 odpověděl(a) ANO, z jakého důvodu chcete v budoucnu podnik opustit?

- půjdu do důchodu
- práce pro mě není perspektivní
- nespokojenost se mzdou
- nespokojenost s nadřízeným
- špatná péče o zaměstnance
- špatné vztahy na pracovišti
- jiný důvod (uveďte).....

18. Pokud jste na otázku č.16 odpověděl(a) NE, z jakého důvodu chcete v budoucnu v podniku zůstat?

- musím, protože nic jiného neumím
- mám strach, že neseženu jinou práci
- jsem podniku spokojen a měnit ji nepotřebuji
- práce mě baví, jsem na ni hrdý a měnit ji nechci
- jiný důvod (uved'te).....

19. Jaký vliv by měly na zvýšení Vašich výkonů následující motivační faktory? (označte, prosím, u každého faktoru číslo podle důležitosti, jakou pro Vás má) 0...faktor pro mě není důležitý, 5...faktor je pro mě rozhodující

	0	1	2	3	4	5
výše celkového příjmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
větší podíl základní (pevné) mzdy z celkové mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobnost nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
větší projev uznání (pochvala..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lepší vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
větší péče o zaměstnance ze strany podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jsou Vaši spolupracovníci ochotni Vám poskytnout pomoc ?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru v kolektivu?

- přátelská
- spíše přátelská
- spíše nepřátelská
- nepřátelská

22. Panuje mezi zaměstnanci (spolupracovníky) soutěživost či rivalita?

- ano
- částečně
- ne