ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY

Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Autor: Jana Skálová

Praha 2011©

Česká zemědělská univerzita v Praze | Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky | Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Skálová

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.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

.....	.....
Vedoucí katedry	Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Evidováno děkanátem PEF pod č.j.: KE-040-10D

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „***Aktivizační faktory a mzdový systém podniku***“ zpracovala samostatně za použití odborné literatury a po odborných konzultacích s doc. Ing. Evou Rosochateckou, CSc.

V Ledči nad Sáz. dne 11. 3. 2011 ……..

Jana Skálová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto děkuji své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc.
za odborné konzultace a pozornost, kterou věnovala mé práci.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Zdeňkovi Rumlerovi za poskytnutí potřebných materiálů k vypracování této práce a především za jeho rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Factors of activation and wage systém of business

Obsah

1 Úvod 6

2 Cíl práce a metodika 7

3 Shrnutí poznatků k dané problematice 9

3.1 Motivace pracovního jednání 9

3.1.1 Manažer a motivace 10

3.1.2 Motivace začíná u cílů 13

3.1.3 Motivace ke vzdělávání 14

3.2 Vznik pracovního poměru 19

3.2.1 Pracovní smlouva 19

3.2.2 Obsah pracovní smlouvy 20

3.3 Odměňování 20

Cíle odměňování z pohledu společnosti 24

Cíle odměňování z pohledu zaměstnanců 24

3.3.1 Mzda 25

Funkce mzdy 26

3.3.2 Mzdový systém 26

Funkce tarifní stupnice 27

Doplňkové mzdové formy 33

3.3.3 Zaměstnanecké výhody 34

3.3.4 Hodnocení práce 37

4 Charakteristika podniku 40

4.1 Základní údaje o společnosti 40

4.2 Historie společnosti 40

4.3 Činnost společnosti 41

4.4 Výrobní program společnosti 42

4.5 Reference 44

4.6 Certifikáty a osvědčení 45

4.7 Finanční informace 46

4.8 Organizace systému řízení společnosti 46

5 Vlastní rozbor 48

5.1 Základní ekonomické výsledky 48
5.2 Kolektivní smlouva 51
5.3 Mzdové předpisy 53
5.4 Mzda zaměstnanců 53
5.5 Sborník povolání a funkcí a. s. Variel 54
5.5.1 Tvorba sborníku 54
5.5.2 Tarifní mzda 54
5.6 Mzdové formy 55
5.6.1 Druhy základních mzdových forem 55
5.6.2 Odměny 56
5.6.3 Prémie 59
5.7 Mzda za práci přesčas 62
5.8 Mzda a náhrada mzdy za svátek 63
5.9 Mzdové zvýhodnění 64
5.9.1 Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí 64
5.9.2 Mzdové zvýhodnění za práci v noci 64
5.9.3 Mzdové zvýhodnění o sobotách a nedělích 64
5.9.4 Zvýhodnění za odpolední směnu 65
5.10 Mzda při vadné práci 65
5.11 Zaměstnanecké výhody 65
Příspěvek na stravování 65
Finanční půjčky 66
Nadstandardní dovolená 67
Půjčování nástrojů a nářadí 67
Společenské akce 67
Příspěvky na penzijní pojištění 67
5.12 Motivační program 68
5.13 Výcvik zaměstnanců – zabezpečování vzdělávání zaměstnanců společnosti 70
5.14 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti 72

6 Závěr **79**

7 Seznam literatury **81**

8 Přílohy **83**

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Roční obrat 46
Tabulka 2 – Nejvýznamnější akcionáři 46
Tabulka 3 – Přepočetný počet zaměstnanců Variel, a.s. v letech 2005-2009 47
Tabulka 4 – Poměr tržeb a mezd 49
Tabulka 5 – Průměrná mzda v jednotlivých letech 49
Tabulka 6 – Dokumentační výstupy 56
Tabulka 7 – Dokumentační výstupy 60
Tabulka 8 – Dokumentační výstupy 62
Tabulka 9 - Pracoviště 64
Tabulka 10 – Základní cena dodávaného jídla 66
Tabulka 11 – Cena hrazená zaměstnancem 66
Tabulka 12 – Počet dotazníků 72

Seznam grafů

Graf 1 – Mzdové náklady, tržby a výkony 48
Graf 2 – Průměrná mzda Variel, a.s. 50
Graf 3 – Průměrná celorepubliková mzda 50
Graf 4 – Rozdělení zaměstnanců 72

Souhrn

Diplomová práce se zabývá aktivizačními faktory a mzdovým systémem podniku. Mzdový systém a motivace zaměstnanců jsou zpracovány pomocí odborné literatury a jsou definovány nejprve z teoretického hlediska.
V praktické části diplomové práce je zhodnocen a charakterizován mzdový systém a motivační program spolu s analýzou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Variel, a. s. V této části jsem čerpala z dat poskytnutých společností Variel, a. s. a z vlastních poznatků a zkušeností získaných působením v této společnosti.

Klíčová slova: mzda, mzdové formy, motivace, odměňování.

Summary

This Graduation Theses is focused on activation factors and the company salary methods. The salary company methods which include employee motivations are made in compliance with specialized literature and are classified of a theoretical aspect.
In practical part of the Graduation Theses there is the salary company method evaluation together with an analysis of Variel employee satisfaction. In this section I have drawn from the data provided by the company Variel, a.s. as well as from my own experiences as a Variel employee.

Key words: salary, salary forms, motivation, remuneration.

1 Úvod

Velmi důležitou součástí našeho života je práce, která se promítá prakticky do celého života člověka. Nejdříve je to školní příprava, jejímž cílem je zprostředkovat žákům nejdůležitější znalosti a dovednosti související s jejich uplatněním ve světě práce. Poté správnému výběru povolání je moudré věnovat dostatek času a velkou pozornost. Na tom, zda se nám volba budoucího povolání podaří uskutečnit co nejlépe, záleží vlastně i náš další život. Práce je tedy něco, co nás provází celým naším životem, prací si vyděláváme peníze a díky nim jsme schopni žít.

Na druhé straně jsou firmy, které potřebují zaměstnance. Mohou si na trhu lidského kapitálu vybírat takové pracovníky, kteří jim vyhovují a kteří splňují jejich požadavky. Musí se tedy nejen snažit vybrat zaměstnance splňující určitá kritéria, ale také musí najít způsob, jak si zaměstnance udržet. Pro úspěch organizace je rozhodující, jaké lidi má, co umějí a chtějí dokázat ve svém pracovním životě a jaké pracovní podmínky pro ně může vytvořit. Své lidi považují za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot, a proto hledaní nové způsoby, jak zvýšit jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci.

Mzdový systém podniku je jedním z důležitých motivačních faktorů zaměstnanců. Odměňování v dnešní době zdaleka neznamená jen základní mzdu, ale společnosti nyní vytvářejí komplexní systémy odměňování, propracované do nejmenších detailů, náročné analýzy práce a pracovních míst, postupy a metody hodnocení lidí, které sledují účel vytvořit podklad nejen pro vyplacení bonusů v danou chvíli, ale i pro další zvyšování a řízení mezd v delším časovém horizontu. Všechny tyto činnosti se staly nedílnou součástí celkového systému řízení lidí. Organizace se tímto snaží udržet a motivovat své zaměstnance, vytvořit konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím na trhu a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání, neboť si dobře uvědomují, že největším kapitálem je spokojený a produktivně pracující zaměstnanec. Je tedy logické, že zaměstnancům musí být věnována odpovídající péče. Správná kombinace jednotlivých mzdových forem a nejrůznějších benefitů může mít nakonec mnohem větší motivační účinek než samotná vysoká základní mzda.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je seznámit se s problematikou aktivizačními faktory a mzdového systému a propojit teoretické poznatky se skutečnými podmínkami konkrétního vybraného podniku, kterým je v tomto případě VARIEL, a.s. Cílem je tento systém analyzovat, zhodnotit jeho funkčnost v praxi a potvrdit nebo vyvrátit hypotézu o jeho dobré propracovanosti a funkčnosti. Na základě analýzy navrhnout určitá doporučení ke zvýšení jeho efektivnosti. Dalším cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců v této společnosti na základě dotazníkového šetření.

Teoretická část se zabývá podstatou, funkcí a významem mzdového systému a aktivizačních faktorů. Jsou zde popsány a shrnuty poznatky v oblastech jako motivace pracovního jednání, odměňování zaměstnanců, složky a funkce mzdy, hodnocení práce a tarifní mzda atd. Obsahem této části je také roztřídění jednotlivých mzdových forem, vyjádřeny rozdíly mezi nimi a také popsány výhody a nevýhody jednotlivých forem. Závěr teoretické části je zaměřen na zaměstnanecké výhody. Poznatky jsou získány z odborné literatury.

V praktické části je představen konkrétní podnikatelský subjekt Variel, a. s. z hlediska podnikových podmínek (historie společnosti, předmět činnosti, počet zaměstnanců, majetek společnosti atd.) a vývoje mzdových nákladů ve vztahu k výsledkům společnosti a porovnání průměrné mzdy Variel, a. s. s průměrnou celorepublikovou mzdou. Dále je zde uveden motivační program zaměstnanců, zejména vzděláváním zaměstnanců jako prostředkem motivace a mzdovým systémem. V této části je čerpáno z dat poskytnutých společností Variel, a. s. (rozmezí roku 2005-2009) a z vlastních poznatků a zkušeností získaných působením v této společnosti. Tento systém vychází z platných zákonů a jeho základ tvoří Kolektivní smlouva a mzdové předpisy, které představují vnitropodnikové předpisy v souladu se zákoníkem práce, kterými je upraveno poskytování a uplatňování mezd a zásady pro odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zařazováni do tarifních stupňů, jsou jim přidělovány mzdové formy, vypláceny příplatky, odměny a prémie. Kolektivní smlouva upravuje splatnost a způsob výplaty mezd. Určuje také odměny při významných životních a pracovních jubileích a stanovuje základ péče o zaměstnance.

V závěru praktické části je uvedeno vyhodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců, s cílem zjištění jejich spokojenosti v určitých oblastech jako je informovanost; pracovní podmínky; celková atmosféra, komunikace a spolupráce; hodnocení nadřízeného; práce a pracovní situace; podpora osobního rozvoje.

3 Shrnutí poznatků k dané problematice

3.1 Motivace pracovního jednání

Pracovní jednání je motivováno a je obvykle bráno jako dílčí cíl, tj. jako prostředek dosahování konečných cílů. Práce je obvykle prostředkem, ale její výsledky mohou přinášet celou řadu různých uspokojení. Zatímco motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a motivování se uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměn a trestů vytvořených organizací. Motivování vychází z určitého modelu.

Převážně se uplatňuje model, který je založen na aktivaci lidských sociálních potřeb a potřeby seberealizace pracovníka a na předpokladu, že lidé jsou motivováni komplexním uspořádáním vzájemně propojených faktorů (takových, jako jsou peníze, potřeba afiliace, potřeba výkonu, touha po smysluplné práci) a jsou ve vztahu k práci „premotivováni“ rozmanitostí pracovních úkolů, možnostmi tvořivosti, samostatností a odpovědností, tzn. podmínkami, které potvrzují jejich pracovní kompetenci a umožňují jim vědomí růstu osobnosti (seberealizaci).

Subjektem motivování je řídící pracovník a subjektem motivace je řízený pracovník. Chování řízeného pracovníka je pak pro řídícího pracovníka podnětem pro případné použití motivátorů, není-li toto chování v relaci k pracovním úkolům dostatečně efektivní. Motivátory jsou tu nejrůznější formy organizačních odměn, ale i trestů v psychologickém slova smyslu. Motivace nejen přispívá k pracovní produktivitě uskutečňující se v příznivých životních podmínkách, ale vytváří do jisté míry i odolnost vůči různým pracovním překážkám a zátěžím, umožňuje překonávat nepříznivé pracovní podmínky. Obecně platí, že ovlivňování motivace člověka v práci znamená ovlivňování jeho pracovní ochoty. Práce vystupuje jako prostředek mnoha způsobů uspokojování. Umožňuje získání mzdy, tj. finančního příjmu, který zajišťuje nejen uspokojování základních životních potřeb, ale i pěstování osobních zájmů, přičemž týž prostředek může mít více motivačních

významů: vysoký finanční příjem zajišťuje nejen vysoký životní standard, ale uspokojuje i potřebu prestiže apod.

3.1.1 Manažer a motivace

Každý manažer může zlepšit svou schopnost motivovat zaměstnance, bude-li ve své každodenní praxi aplikovat následující doporučení:[1]

- *Držte se vytyčených standardů výkonnosti stále a důsledně.*
  Ten, kdo ví, že jeho práce bude hodnocena podle jasných a pevně předem vymezených standardů výkonnosti, má před sebou jasný cíl, ke kterému má směřovat.
- *Informujte své lidi o všech změnách, které je mohou ovlivnit.*
  Jestliže například v důsledku změn organizační struktury firmy vznikne nové místo, pro které má někdo ze zaměstnanců potřebnou kvalifikaci, musíme ho informovat.
- *Stůjte za svými lidmi a podporujte jejich rozvoj.*
  Podpora vedoucího umožňuje uvolnit energii a soustředit ji na co nejlepší výkon práce. Ten, kdo nepociťuje podporu ze strany svého vedoucího, jen těžko bude předkládat návrhy zlepšení a nových řešení problémů.
- *Respektujte taktní chování a jednání.*
  Takt zahrnuje nejen úctu k lidem, ale i zdvořilost, citlivost a toleranci k názorům a pocitům jiných lidí.
- *Respektujme názory druhých.*
  Lidé, kteří dostanou určitou volnost, jsou mnohem více motivováni než ti, kteří mají přesně předepsán svůj režim.
- *Nezapomínejte delegovat.*

Pro vysokou firemní konkurenceschopnost, zajišťující výkonnost, je třeba znát a definovat podnikové hodnoty. V prvé řadě je to lidskost v řízení. Každý člověk by měl mít možnost

[1] STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti.* 1. vydání, Praha:Professional Publishing, 2002, 12s., ISBN 80-86419-21-5

v práci využívat svobodu své vůle k hledání nových možností; musí se snažit prostřednictvím spolupráce s ostatními podporovat rozvoj firmy; nelze na lidi působit jednostrannou mocí shora; je třeba rozšiřovat dialog o tom, co a jak dělat, a dát lidem možnost sebevyjádření; při výkonu pracovních činností je nutné požadovat jejich určitou etickou úroveň.
Chceme-li někoho motivovat, musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Manažer musí ovládat umění poznávat lidi a musí vědět, koho vede a koho chce motivovat. Na základě shody názorů a postojů se vytváří i vzájemná důvěra vedoucích a vedených.

Manažer potřebuje znát motivační síly, které ovlivňují směry komunikací, musí vědět, jak uspokojovat tzv. informační potřebu pracovníků, a zejména musí ovládat způsob vedení rozhovoru. Informovaný pracovník, který rozumí širším souvislostem své činnosti, pracuje lépe a s větším zájmem než ten, kdo potřebné informace postrádá. Pracovník má psychologicky zdůvodněnou potřebu informací proto, aby[2]

- se cítil při výkonu určité činnosti jistý, aby nebyl překvapen nenadálými změnami a novými skutečnostmi, které podporují nejistotu a vedou k jeho demotivaci;
- mohl navázat a udržovat kontakt s ostatními, protože potřeba být ve styku a hovořit s jinými hraje úlohu v oblasti sociálních potřeb; z informací se tak stává komunikace a komunikace je osou řídícího systému;
- upevnil vlastní sebevědomí při plnění úkolů, a aby je mohl lépe vykonávat.

Dostatek informací působí jako významný motivační faktor. Vedoucí musí také umět rozlišit, které informace jeho spolupracovníci potřebují k zainteresovanému plnění úkolů. Pracovníkovi by se mělo dát najevo, že jeho práce má pro podnik význam a že je uznávána jako užitečná a záleží nejen na pozitivní, ale i negativní informaci o výsledcích jeho práce. Na jedné straně potřebuje uznání, avšak na druhé straně je potřeba, aby znal své chyby a mohl se jich vyvarovat.

[2] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* Praha:Management press, 1992, 54s., ISBN 80-85603-05-5

Značným motivačním činitelem pro každého je úspěch, který povzbuzuje, nalévá novou chuť a elán. Aby se pracovníci dozvěděli o tom, jaký efekt jejich práce měla, musí znát hodnocení svých výkonů – aby měli informační zpětnou vazbu od manažera. Jinak by se mohlo stát, že se ani nedozvědí o tom, jaký efekt jejich práce měla a to je vždy špatné. Úspěch bývá spjat s uznáním. K dobrým mravům patří, že větší díl úspěchu bude připadat pracovníkům, ne vedoucímu. Pokud se manažeři chlubí zásluhami svých pracovníků a myslí jen na svou kariéru, není to v pořádku. Manažer, který pozitivně motivuje, musí umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu, protože pro dobrého manažera platí zásada – úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe. Neměl by také nikoho přehlížet. I ten, kdo se zasloužil málo, by měl být pochválen, neboť to stmeluje skupinu v tým a každý manažer je za výsledky činnosti svého týmu také odpovědný. Chvála a kritika jsou důležité v pravý čas na pravém místě. Chvála není náhrada, a proto nelze nahradit věcnou nebo finanční odměnu chválou nebo naopak. Jinak nemotivuje. Také kritika, je-li taktní, pozitivní a konstruktivní, motivuje a posiluje vzájemnou úctu i autoritu. Cestou k rozvoji odpovědnosti pracovníků, a tím také jejich motivace a růst jejich výkonnosti, je rozšíření hranic důvěry a zájem o práci. Práce musí představovat pro lidi výzvu, vyžadovat od nich to nejlepší, co jsou schopni ze sebe vydat. Podnikatelský systém motivace musí být založen na úctě, spolupráci a vzájemné důvěře a nikoli na obavách, strachu a podřizování se. Úcta a důvěra napomáhají k tvorbě skutečného týmu, strach a povolnost jsou důsledkem nuceného podřizování se.

Manažerské metody podporující motivaci:[3]

- *Job enrichment* – ztělesňuje obohacování práce. Vystihuje ji nejlépe slogan vypůjčený z manažerského slovníku – z každého dobrého pracovníka je možno udělat malého manažera tzn. nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům a vytvářet prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence. Nejde o poslušnost podřízených, ale o spolupráci kvalifikovaných zaměstnanců. Zvyšováním odpovědnosti pracovníků se pozná, kdo co umí a na co má nebo nemá.

[3] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* Praha:Management press, 1992, 34s., ISBN 80-85603-05-5

- *Job enlargement* – tj. „zvětšování“ či „rozšiřování“ práce, pracovní způsobilosti, tedy o rozšiřování žádoucích profesních dovedností, kvalifikace. Uplatnění této metody se týká rutinních pracovních činností, které se opakují, jsou víceméně stereotypní. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání. Požadovaný pracovní výkon však odvádí pouze takový pracovník, který je vůči těmto vlivům odolný. Této odolnosti se dosahuje odstraněním negativních účinků jednotvárnosti, střídáním pracovních činností, operací. Pro pracovníky je tato metoda přitažlivá – rozšiřováním kvalifikace zvyšují možnost svého uplatnění. Dostávají také vyšší mzdu a posilují i jistotu svého uplatnění u firmy.

- *Job rotation* – v podstatě jde o obměnu – rotaci – na pracovních místech či ve funkcích a může probíhat horizontálně a vertikálně.

3.1.2 Motivace začíná u cílů

Základem dobré motivace jsou cíle a dosažení cílů je nejvyšší zkouškou firemního vedení. Motivační strategie managementu musí vycházet ze splnění následujících požadavků:[4]

- Získání dostupných informací pro správné stanovení cílů a rozpracování úkolů skupiny i jednotlivců.
- Vypracování reálného časového plánu a postupu plnění a dosažení cílů.
- Projednání cílů s pracovníky, stanovení konkrétních úkolů z nich vyplývajících, určení plánu jejich plnění a jeho časového průběhu.
- Schvalování, tj. podpora nositelů úkolů a vysvětlování jejich přínosu pro skupinu, podněcování k výkonu, budování týmového ducha, delegování dalších pravomocí podle aktuální potřeby.
- Průběžné informování, tj. upřesňování cílů, úkolů a plánu, příjem zpětných informací, shrnování nápadů a námětů, hledání nových východisek.

[4] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* Praha:Management press, 1992, 16s., ISBN 80-85603-05-5

- Kontrolování plnění úkolů a časového plánu, ovlivňování tempa, dodržování skupinových norem, podněcování ke korekturám v zájmu dosažení žádoucího stavu.
- Vyhodnocování – promyšlení důsledků navržených řešení, vyhodnocování výkonů skupiny, přínosu jednotlivých pracovníků, zapojení skupiny do hodnocení, srovnávání s přijatými normami.

Každým může být jmenován řídícím pracovníkem, ale vedoucím se stane, až toto jmenování akceptují ti, kdo pod ním pracují.

3.1.3 Motivace ke vzdělávání

Znalosti se stávají novým jměním firmy. Charles Handy, jeden z nejvýznamnějších odborníků na toto téma, varuje, že pokud si tento fakt managementy nejen neuvědomí, ale zejména ho plně nedocení, budou znalostní zaměstnanci schopni vydírat své organizace. „Znalosti a myšlenky sídlí v hlavách jednotlivců. Bylo by naivní se domnívat, že tito lidé, když si uvědomí, co vlastně mají, budou ochotni předat své intelektuální vlastnictví jen za pouhou pracovní smlouvu“[5]

Jistoty a preference znalostních zaměstnanců se mají odvozovat od udržování jejich znalostí na nejvyšší možné úrovni. Musí se změnit i vůle personalistiky ve smyslu podpory firemního klimatu i pro ostatní, kdož se chtějí znalostními lidmi stát.

Politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, který by jim umožnil maximalizovat jejich příspěvek pro podnik a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře a tím možnost získat vyšší mzdu, pocit uspokojení nebo zaměstnanecké výhody a jiné i nepeněžní odměny.[6]

[5] STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti.* 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2002, 58s., ISBN 80-86419-21-5

[6] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* 1. vydání, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 39s. ISBN 80-7157-845-2

Současnost ukazuje, že vzdělávání je jednoznačně nutností. Firmy, které chtějí, aby se s nimi v konkurenci počítalo, musí vydávat na vzdělávání a výchovu svých pracovníků nemálo prostředků. Nepovažují je však za nákladové položky, ale za investice do budoucnosti a bývají většinou i v různých formách ekonomicky zvýhodňované.

Jaké motivy vedou přední světové firmy k odpovědi, že vzdělávání jejich pracovníků je nutnost:[7]

- vzdělávání je součástí perspektivní podnikatelské politiky;
- vzdělávání je třeba chápat jako získávání klíčové kvalifikace nezbytné pro výkon určitých profesí;
- posilování samostatnosti a odpovědnosti nižších článků řízení vyžaduje vyšší schopnosti i znalosti;
- v centru pozornosti vzdělávání stojí právě problém motivace (tedy něco jako „motivace k motivaci“);
- podniky, které se vydají na cestu vzdělávání vlastních pracovníků, dosahují určité konkurenční výhody.

Motivovaný přístup ke vzdělávání pracovníků musí vést k transformaci jejich odborné přípravy do praxe. Z tohoto hlediska musí být pracovníci schopni:[8]

- naučit se učit se a získat pozitivní postoj ke vzdělávání jako k celoživotní potřebě;
- strukturovat získávané vědomosti a znalosti podle možností jejich bezprostředního uplatnění v praxi;
- citlivě a pružně jednat podle konkrétních situací, iniciativně reagovat na „výzvy“;
- ovlivňovat svými postoji zákazníka ve prospěch firmy.

[7] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* 1. vydání, Praha: Management Press, 1992, 70s., ISBN 80-85603-05-5

[8] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* 1. vydání, Praha: Management Press, 1992, 71s., ISBN 80-85603-05-5

3.1.3.1 Řízení znalostí

Je to záměrně vytvořený sociální a technologický systém sdílení a šíření znalostí v organizaci. Je to vědomá strategie tvořící pro skryté i explicitní znalosti souvislosti, infrastrukturu a učební cykly tak, aby lidé mohli nalézat a využívat kolektivní znalosti podniku či organizace. Formálně lze řízení znalostí definovat jako systémový a organizovaný přístup nalézání, pochopení a využití znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon organizace a dosahovat jejich cílů.

Jako první s termínem knowledge worker – znalostní pracovník, nebo pracovník disponující znalostmi, pravděpodobně přišel přední myslitel managementu Peter Drucker v knize Post-capitalist Society, kde předpověděl nutnost řízení znalostí. Japonský konzultant Keniči Ohmae již před Druckerem konstatoval, že nová, teprve se rodící ekonomika bude založena na znalostech. A již Fridrich von Hayek přišel s tvrzením, že nejdůležitějším aktivem společnosti je její schopnost pracovat se svými znalostmi.[9]

Řízení znalostí by se mělo spíše chápat jako běžné povinnosti ze strany vedoucích pracovníků a organizace jako celku, které vedou k rozvíjení znalostí pracovníků, tedy péče o informační a znalostní zabezpečení svých zaměstnanců. Úkolem vedoucích pracovníků je dosáhnout efektivnosti a úspěšnosti. Lidí schopných zastávat úspěšně vedoucí místa je však nápadný nedostatek. Pro tyto pracovníky bývá příznačná vysoká inteligence a představivost. Úroveň znalostí bývá rovněž vysoká. Inteligence, představivost a znalosti jsou podstatné, základní předpoklady, avšak teprve efektivní činnost je mění ne výsledky. Samy o sobě představují pouze meze toho, čeho lze dosáhnout. Znalostní strategií se rozumí využití znalostí pro konkurenceschopnost podniku. Mezi řízením znalostí a znalostní strategií musí existovat úzká vazba.

Moderní společnost je společností velkých organizovaných institucí. V každé z nich se těžiště přesunulo na pracovníky s odbornými znalostmi, na člověka, který při práci využívá schopností svého mozku, nikoli síly svých svalů nebo zručnosti svých rukou. V organizaci pracuje stále více lidí skolených k tomu, aby využívali spíše svých znalostí, různých teorií a koncepcí než fyzické síly.

[9] http://businessworld.cz

K nejdůležitějším faktorům, které působí na vytváření podmínek patří:[10]

- *Sociální klima* v podniku, které pozitivně ovlivňuje vzájemné vztahy mezi lidmi, ochotu poskytovat své znalosti ostatním, vytváří spokojenost na pracovišti a omezuje vznik osobních konfliktů,
- *podniková kultura,* která vytváří silné kolektivní myšlení, jednotu hodnot a zájmů, podporuje iniciativu pro získávání a sdílení znalostí v podniku, zaměřuje tímto směrem motivaci pracovníků,
- *styl vedení,* umožňující a podporující samostatnost a ochotu převzít zodpovědnost, chápající každého jedince jako důležitý článek, který přispívá k celkové úspěšnosti,
- *organizační struktura,* která rozvoj a sdílení znalostí podporuje.

Podniková kultura je obrazem vedení podniku a je chápána jako důležitý cíl vedoucích pracovníků. Firemní kultura není jen o jedinci, nebo jen o firmě. Je to o celé společnosti lidí, kteří dohromady utvářejí společnost. Mezilidské vztahy, prostředí, realizace člověka a rozvoj lidské osobnosti, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, image a značka firmy, to vše je firemní kultura. Firemní kultura je složitá oblast, která se nedá shrnout do jedné definice. Je vidět, že tento pojem je spojován s chováním a postojem managementu, výkonem organizace, chováním firmy i zaměstnanců. Ať už firma pokládá za nejdůležitější jakékoli stanovisko, pochopení pojmu firemní kultury, je klíčem k pochopení organizace a všeho, co k ní patří.

Styl, to je nezaměnitelný způsob manažerova chování, jeho projevů a jeho vyjadřování. Vynikající podniky usilují o vytvoření výrazného řídícího stylu, který jim poskytne maximální šance na úspěch a se kterým se rádi ztotožní i vynikající manažeři. Vedoucí pracovník uplatňuje v řízení styl otevřený a čestný. Je zaměřen na lidi stejně jako na výsledky, je sdílný, vstřícný a rozhodný. Je to pozitivní, pracovitý a konstruktivní styl, ve kterém jde stejně o podnik, jako o jeho pracovníky. Vytváří se styl založený na důvěře a vzájemné úctě, upřímnosti a lidské slušnosti. Cílem je vytvořit distingovaný, pozitivní, profesionální styl, s nímž se mohou všichni ztotožnit a ve kterém se budou cítit dobře. Pokud tým nemá vyhraněný styl, je zde nebezpečí, že se lidé budou chovat, jak je zrovna napadne.

[10] Doc. Ing. Roman ZUZÁK, Ph.D., *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa.* 1. vydání, 2008, 55s., ISBN 978-80-213-1811-3

V současnosti, tedy více než kdy jindy, platí, že klíčovým prvkem konkurenceschopnosti jsou především lidé jako významný zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. Ve smyslu nových znalostí máme na mysli:

- *Výraznou orientaci na nehmotná aktiva* – flexibilitu, kreativitu, kompetence, odpovědnosti, kooperace, komunikace, motivace, znalosti, etické principy, sociální odpovědnost podniků,

- *manažeři* se nejvíce angažují a jejich talenty se rychle rozvíjejí, když na základě kvalitní interní komunikace jasně chápou a znají své odpovědnosti a kompetence na pracovišti, podnikové cíle a kritéria hodnocení,

- *pro přežití podniků a konkurenční schopnost* je nezbytná rychlost hodnocení situace, tvorba a volba optimální strategie, rychlost aktivizace zdrojů, zvýšená kvalita a rychlost interní komunikace, vyšší kvalita vnitropodnikové kooperace.

Yogesh Malhotra v rozhovoru pro časopis Business Management Asia řízení znalostí charakterizoval takto: *„ Stručně řečeno, řízení znalostí je, dělání správných věcí namísto, dělání věcí správně. Dělání správných věcí klade důraz na efektivnost, kdežto, dělání věcí správně zdůrazňuje výkonnost. Pokud je organizace výkonná, ale není efektivní, většinou spěje k úpadku. Přesto společnosti schopné rychlé adaptace na velké a neočekávané změny pomocí přeměny svých byznys modelů a nejlepších praktik jsou na špici pelotonu těch, kteří, dělají správné věci.“*[11]

Často bývá řízení znalostí definováno jako dodání správné informace správným lidem na správné místo ve správném čase. Přesto ve světě velkých a neočekávaných změn neexistují systémy, kterým by bylo možno naprogramovat předvídání, co to správné informace jsou a komu, kam a kdy je správné je doručit.

[11] http://businessworld.cz

3.2 Vznik pracovního poměru

Vznik pracovního poměru je upraven v části druhé, hlavě první ZP. V zásadě pracovní poměr vzniká třemi způsoby:[12]

- *Pracovní smlouvou*,
- *volbou* (podle zvláštních předpisů, popř. stanov),
- *jmenováním* (podle zvláštních předpisů a u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných statutárním orgánem nebo podnikatelem).

3.2.1 Pracovní smlouva

Nejčastějším a nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru je *pracovní smlouva.* Je to dvoustranný právní akt, který má určité formální náležitosti, které je třeba dodržet. Především je předepsaná písemná forma. Pouze v případě, že se jedná o sjednání pracovního poměru na dobu kratší než 1 měsíc, může být uzavřena pracovní smlouva i pouze ústně. I v případě kratšího pracovního poměru než 1 měsíc je však zaměstnavatel povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně, jestliže o to občan požádá nebo jde-li o občana, který byl rozhodnutím soudu zbaven způsobilosti k právním úkonům, nebo jehož způsobilost k právním úkonům byla rozhodnutím soudu omezena. Z hlediska praktického však lze doporučit, aby pracovní smlouva byla uzavírána písemně vždy.[13]

Pracovní smlouva se musí vyhotovit ve dvou vyhotoveních, ale obvykle se vyhotovuje ve 3 exemplářích. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci, druhý exemplář bývá určen pro příslušnou správu sociálního zabezpečení.

[12] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání*, Praha 2004, 24s., ISBN 80-73100-18-5
[13] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání*, Praha 2004, 24s., ISBN 80-73100-18-5

3.2.2 Obsah pracovní smlouvy

Pracovní smlouva musí obsahovat tyto podstatné náležitosti:[14]

- *sjednaný druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,*
- *místo výkonu práce,*
- *den nástupu do práce.*

Sjednaný druh práce by měl stručně vyjadřovat, které práce budou na zaměstnanci vyžadovány.

Místo výkonu práce podle ZP má být uvedena obec a organizační jednotka nebo jinak určené místo.

Den nástupu do práce může být sjednán konkrétně nebo je možné jej vázat na konkrétní skutečnost.

3.3 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a také nejsložitějších personálních činností a má zcela specifickou úlohu v řízení lidí. Podle současného pojetí řízení lidských zdrojů je odměňování zaměstnanců chápáno jako vyvážená a motivující kombinace peněžních a nepeněžních forem odměňování. Peněžními formami odměňování se rozumí hlavně mzdový systém podniku, který může zahrnovat mzdu, prémie, osobní hodnocení, mimořádné odměny apod. Naopak nepeněžní formy odměňování jsou chápány jako systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje zaměstnanců k práci, ale i společnosti a jejím cílům.

[14] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání,* Praha 2004, 26s., ISBN 80-73100-18-5

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na jeho pracovním výkonu.“ [15]

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud šířeji a zahrnuje do něj také: [16]

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, podnikem organizované kulturní akce atd.),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj),
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla apod.).

Jak je patrné, některé formy odměny nemají ani hmotnou ani povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost.

[15] KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press 2007, s. 283.
[16] KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 156

Vychází plně ze současných i budoucích podmínek tržního hospodářství u nás, vliv státních orgánů omezuje na minimum, v zásadě pouze garantuje základní práva zaměstnanců a jejich nejdůležitější mzdové nároky a ukládá některé povinnosti zaměstnavatelům při poskytování mzdy. Zákon výrazně preferuje při sjednávání mzdových náležitostí individuální pracovní smlouvy a kolektivní smlouvy.[17]

Po právní stránce je zákon o mzdě v souladu s ústavní zásadou, že je nutno činit to, co zákon ukládá a může se činit vše, co zákon nezakazuje. Podnik má mnoho možností, jak odměňovat pracovníky a záleží na něm, jaké z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků – jednoduše řečeno, jaký bude systém odměňování v podniku. Není to nic jiného, než způsob stanovení mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.

Problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Měl by být vytvořen tak, aby vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám pracovníků a důležité je, aby byl pracovníky akceptován a nejlépe, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.

Podnik chce nejčastěji pomocí systému odměňování:[18]

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle podniku,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy v podniku.

[17] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání*, Praha 2004, 26s., ISBN 80-73100-18-5

[18] KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 159

Pracovníci potřebují:[19]

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucího výdělku,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která by je uspokojovala.

Jak motivovat své spolupracovníky, spojují podnikatelé s odměňováním. Podnikatelsky orientovaný systém motivace radí „neškudlit“. Kdo hledá cestu v úsporách nákladů a snižuje mzdy, místo aby nacházel způsoby, jak více vydělat a lidi více zaplatit, nemůže být označen za podnikatele. Možná že taková cesta stojí více peněz, ale vyplácí se. Zvláště do budoucnosti.[20]

Pokud chce firma zachovat špičkové pracovníky, měla by platit vždy o něco více než konkurenční firmy, protože ne ti nejhorší opouštějí podnik, nejsou-li vhodně motivováni, ale odcházejí zpravidla ti nejlepší pracovníci. Tím, že platíme více než náš konkurent, to je nejen uspokojuje, ale i motivuje. Bylo ověřeno, že ale plat sám o sobě nestačí. Stane se brzo samozřejmostí, na kterou si pracovník lehko navykne. Proto se vyplatí využívat především pohyblivých složek odměňování vázaných na docílení konkrétního výkonu, který je pracovníku znám. Motivačně působí i věrnostní prémie za počet let práce u firmy. Málokdy však mají peněžní povahu a jde spíše o věcné dary. Dále pak výrazným motivačním nástrojem podnikového managementu, který chce podněcovat úsilí svých zaměstnanců, je také příležitost účastnit se projednávání (výroční) zprávy o činnosti a výsledcích firmy. Možných způsobů motivování podnikatelským způsobem je řada.

[19]KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 159
[20] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* Praha:Management press, 1992, 13s., ISBN 80-85603-05-5

Cíle odměňování z pohledu společnosti

Systém odměňování v podstatě vyjadřuje to, čeho si daná společnost cení a kolik je za to ochotna zaplatit. V rámci odměňování sleduje organizace několik cílů – cíl obecný a cíle specifické.[21]

Obecným cílem je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Specifických cílů má organizace několik:[22]

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, výkonu, norem a očekávání organizace,
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace,
- podporovat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury,
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce,
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu.

Cíle odměňování z pohledu zaměstnanců

Systém odměňování je důležitý také z hlediska zaměstnanců. Práce tvoří náplň více než poloviny našeho života a proto by měla být také patřičně ohodnocená. Jedná se především o finanční ohodnocení, ale mnohdy nás potěší i nepeněžní formy odměny. Pro spoustu lidí je odměna rozhodující faktor při výběru zaměstnání.

Systém odměňování by z hlediska zaměstnanců měl plnit tyto cíle: [23]

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně, s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,

[21] ARMSTRONG, Michael: *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada 1999, s. 600.
[22] Tamtéž, s. 601.
[23] ARMSTRONG, Michael: *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada 1999, s. 601.

- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.

3.3.1 Mzda

Mzda je vymezena nejen jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, ale za stanovených podmínek se připouští (vedle peněžitého plnění) i možnost poskytovat část mzdy zaměstnancům ve formě naturální mzdy. Mzda náleží za práci zaměstnancům v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů, které nejsou napojeny na státní rozpočet, obecní rozpočty, prostředky zdravotního pojištění nebo jiné veřejné zdroje, jako jsou státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a jiné právnické osoby definované jako obchodní společnosti.[24]

Podmínky pro poskytování mezd lze upravit buď ujednáním (v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě), nebo jednostranným úkonem zaměstnavatele (stanovení mzdy vnitřním předpisem nebo určení mzdovým výměrem). Všechny tyto formy utváření mezd jsou z právního hlediska rovnocenné.

Kolektivní smlouva je zákoníkem práce charakterizována jako základní instrument pro vnitřní úpravu mzdových poměrů u jednotlivých zaměstnavatelů.

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, kterým se zakládá pracovní poměr, nestanoví-li zákoník práce, že se pracovní poměr zakládá jmenováním.

Jiná smlouva je smlouva, jejíž náležitosti zákoník práce nestanoví. Je obvyklá v občanskoprávních vztazích.

Vnitřní předpis je jednostranným písemným opatřením zaměstnavatele, kterým se v souladu se zákoníkem práce a ostatními pracovněprávními předpisy stanoví mzdová práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec.

Mzdový výměr je jednostranný písemný úkon zaměstnavatele vůči zaměstnanci, kterým se zakládá právo zaměstnance obdržet za vykonanou práci mzdu ve výši určené

[24] H. d´AMBROSOVÁ, *Abeceda personalisty*, ANAG 2007, s. 98

mzdovým výměrem a tomuto právu odpovídající povinnost zaměstnavatele zaměstnanci mzdu v této výši poskytovat.

Funkce mzdy

- *stimulační funkce*, z níž by měla vyplývat osobní hmotná zainteresovanost, zájem na vykonané práci a na jejích dobrých výsledcích, zájem na zvyšování kvalifikace,
- *zabezpečovací funkce*, jež by měla sloužit k zabezpečení přiměřené životní úrovně a pokrytí životních nákladů,
- *regulační funkce*, která by měla přispívat k udržování rovnováhy na vnitřním trhu a omezení tlaku na růst inflace.

3.3.2 Mzdový systém

Tvorba mzdového systému se neřídí žádným obecně závažným právním předpisem a bývá předmětem smluvního ujednání nebo předmětem úpravy ve vnitřním předpise, lze konstatovat, že většina mzdových systémů vychází zpravidla z dělení mzdy zaměstnanců na *pevnou* a *pohyblivou* složku.

Pevnou složkou mzdy je zaručená složka mzdy, která je poskytovaná za standardní (průměrný) pracovní výkon a chování zaměstnance v určité pracovní funkci a určitých pracovních podmínkách. Musí být nejméně ve výši minimální mzdy (nebo minimálního tarifu pro danou pozici).

Pohyblivou složkou mzdy (někdy označována jako pobídková mzda) je nezaručená složka mzdy, která je poskytovaná za nadstandardní (nadprůměrný) pracovní výkon a chování pracovníka, skupiny pracovníků a organizace jako celku. Motivuje k lepším výkonům – prémie, odměny, osobní ohodnocení.

Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy.

3.3.2.1 Tarifní soustava

Je soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy a které se většinou označují jako mzdové tarify, tarifní mzda, základní mzda apod. Tarifní soustava se v podnicích využívá pro odměňování těch pracovníků, které je obtížné hodnotit podle objemu odvedené práce. Jsou to zejména pracovníci na referentských místech, kancelářští pracovníci, manažeři apod. Cílem tarifní soustavy je zajistit objektivní diferenciaci mzdy pracovníků a jejich spravedlivé odměňování za vykonanou práci.

Funkce tarifní stupnice [25]

Tarifní stupnice plní několik funkcí:

- demonstruje cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování,
- umožňuje srovnávat vnitřní a vnější mzdové relace,
- mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců,
- dává jasný signál o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení ve společnosti,
- umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů,
- je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.

Je třeba si určit:[26]

- pevné tarify či tarify v rozpětí,
- tarify měsíční či hodinové,
- tarifní stupně (např. čtyř, sedmi, dvanácti či více tarifní systém).

Vymezení tarifních stupňů musí vyjadřovat různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Na tarifní stupně navazuje katalog prací a funkcí, který je důležitý pro zařazování prací vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. Tarifní katalogy a tarifní stupně tak zabezpečují v praxi požadavek zákona o mzdě, aby

[25] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.: Management lidských zdrojů. 1.vyd.Praha: C.H. Beck 2007,s.328.
[26] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání,* Praha 2004, 131s., ISBN 80-73100-18-5

mzda zaměstnanců byla odstupňována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, za kterou je poskytována.

Základními kritérii, podle kterých se práce v katalogu rozlišují, jsou především:[27]

- odborná příprava (vzdělání),
- odborná praxe (potřebná délka předchozího výkonu práce),
- složitost práce (složitost objektu vykonávané práce, složitost pracovních činností, kvalita a rozsah vztahů, způsob práce s informacemi),
- organizační a řídící náročnost pracovního procesu,
- odpovědnost (za škody, zdraví a bezpečnost práce),
- zátěž (fyzická, smyslová, duševní námaha),
- rizikovost (z hlediska bezpečnosti práce, negativní vlivy práce),
- zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, smyslové a osobní vlastnosti, tvůrčí schopnosti).

3.3.2.2 Příplatky ke mzdě

Jsou poskytovány zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. V případě práce přesčas, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí stanoví zákoník práce právo zaměstnanců na příplatky a současně stanoví jejich minimální, nepodkročitelnou úroveň, od níž se zaměstnavatel může odchýlit jen směrem nahoru, a to stanovenými způsoby utváření mezd.[28]

[27] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání,* Praha 2004, 131s., ISBN 80-73100-18-5
[28] H. d´AMBROSOVÁ, *Abeceda personalisty*, ANAG 2007, s. 102

Mzda za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci obvyklá mzda zvýšená nejméně o 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. Pokud nebude poskytnuto náhradní volno, tak se mzda s příplatkem mění ve finanční nárok. Po dobu čerpání náhradního volna zaměstnanec nekoná práci, a proto mu mzda nepřísluší. Práci přesčas, kterou může zaměstnavatel nařídit, je 8 hodin týdně, nejvýše však v celkovém rozsahu 150 hodin v kalendářním roce.

Mzda a náhrada mzdy za svátek

Zákon o mzdě upřednostňuje poskytnutí náhradního volna za práci konanou ve svátek. Pokud bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Lze se ale se zaměstnancem dohodnout, že místo náhradního volna obdrží příplatek za práci ve svátek, a to ve výši 100% průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Ve ztíženém pracovním prostředí za dobu práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí činí za každý ztěžující vliv nejméně 10% stanovené základní sazby minimální mzdy.

Mzda za noční práci

Noční prací je podle zákoníku práce práce konaná v noční době a to v době mezi 22. a 6. hodinou. Zaměstnanci přísluší za dobu noční práce dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrné hodinového výdělku za každou hodinu práce v noční době, není-li v kolektivní smlouvě sjednáno jinak.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za tuto dobu v práci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v uvedené dny.

Příplatky ke mzdě zákoníkem práce neupravené

Kromě příplatků stanovených zákoníkem práce mohou být zaměstnancům odměňovaným mzdou poskytovány k dosažené mzdě i jiné typy příplatků. V podnikových mzdových systémech bývá často koncipován například příplatek za práci ve směnách na dvě nebo více částí, příplatek za práci ve vícesměnném pracovním režimu nebo příplatek za práci ve výškách, popřípadě i jiné. Na rozdíl od příplatků stanovených zákoníkem práce, žádné podmínky ani limity stanoveny nejsou.

Náhrada mzdy

Náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku přísluší po dobu dovolené a při placených překážkách v práci.

Odměna za pracovní pohotovost

Není to mzda, ale s poskytováním mzdy úzce souvisí, poskytuje se zároveň s ní, ale není součástí dosažené mzdy pro účely poskytování minimální mzdy či doplatků ke mzdě při výkonu jiné práce. Nezahrnuje se do základu pro výpočet průměrného výdělku.
Rozeznáváme 2 druhy pracovní pohotovosti, a to:[29]

- na pracovišti,
- doma (na jiném se zaměstnancem dohodnutém místě).

Pokud není ujednána odměna smluvně, přísluší zaměstnanci za každou hodinu pracovní pohotovosti odměna nejméně 20% průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti na pracovišti a 10% průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště.

[29] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. . 1.vydání*, Praha 2004, 142s., ISBN 80-73100-18-5

3.3.2.3 Formy mzdy

Ve mzdovém systému představují soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise.
Obvyklé mzdové formy:[30]

- časová mzda (popř. s prémií),
- úkolová mzda,
- smíšená mzda v kombinaci
  - s úkolovou mzdou,
  - s podílovou mzdou,
- podílová mzda,
- akordní mzda,
- prémie, odměny, další platy,
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné (např. za práci v sobotu a v neděli).

Časová mzda

Bývá pokládána za základní formu mzdy, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Má určité výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody patří: je jednoduchá a administrativně nenáročná i levnější; usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů; vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh atd. Mezi nevýhody patři: má omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a ani k rozšiřování schopností; líným a méně schopným pracovníkům umožňuje přiřazovat se na práci svých spolupracovníků; vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků atd.

[30] B. KAHLE, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vydání,* Praha 2004, 142s., ISBN 80-73100-18-5

Úkolová mzda

Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Výdělek zaměstnance je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků. Úkolová mzda má oproti časové mzdě velký efekt na motivaci pracovníků. Je zde zcela jasný vztah mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Negativem je pouze zvyšování výkonu za cenu přílišného rizika.

Smíšená mzda

Je koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy. Konstrukce této mzdové formy spočívá v rozdělení mzdy zaměstnance na dvě složky, z nichž každá má jiný režim. Může jít tedy o dvě varianty smíšené mzdy, a to smíšenou mzdu úkolovou a smíšenou mzdu podílovou.

Podílová mzda

Je obvykle utvářena jako podíl na výkonech v peněžním vyjádření. Uplatnění má v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Výhodou této mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé provize pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.

Akordní mzda

Zvláštní forma přímé úkolové mzdy, při níž je sazba stanovena na provedení uceleného díla, části stavby, montáže ap. Úkolová sazba je dána úhrnem za kvalitní a hospodárné provedení celého komplexu ve stanoveném termínu. Může být individuální i kolektivní. Mzda akordní podněcuje zájem na spolupráci pracovního kolektivu, na odstranění ztrátových časů a na urychlení pracovního procesu.

Doplňkové mzdové formy

Doplňkové mzdové formy jsou nástrojem, jak ocenit splnění cílů, nadstandardní pracovní úsilí a mimořádný výkon zaměstnanců. Nejčastěji to jsou osobní ohodnocení, prémie individuální nebo kolektivní, bonus, odměny, cílové nebo mimořádné odměny, výkonnostní odměny, osobní příplatky, podíly na zisku nebo jiných výsledcích hospodaření apod. Tyto doplňkové mzdové formy spolu se mzdovými formami základními umožňují zaměstnavateli zvolit takový vnitropodnikový systém odměňování zaměstnanců, který by mu vytvořil na jedné straně dostatečnou motivaci zaměstnanců na bezchybném plnění úkolů a jednak podmínky pro poskytování spravedlivé mzdy jednotlivým zaměstnancům.

Bonusy

Bonus je poskytován za dosažení specifických a mimořádných cílů k zaručené mzdě. Může být jak individuální, tak kolektivní a lze ho poskytovat každý rok nebo v období rozmezí několika let. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován místo účasti na výsledku. V systému bonusů je potřeba zachovat transparentnost možností jejich dosažení a exaktně stanovit kritéria pro jejich získání. U každé kategorie pracovníků jsou tato kritéria odlišná. Bonusy musí být reálné a dosažitelné. U jednoduché dělnické i kvalifikované dělnické práce by měl být v odměně zahrnut například i měsíční bonus za docházku (podíl na práci). U středního managementu a technicko-hospodářských pracovníků může být systém bonusů za dosažené výsledky oddělení, firmy apod.

Prémie

Je formou mzdy, kterou si zaměstnavatel zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Prémie vytváří závislost na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec výkonem práce ovlivňuje. Zaměstnavatel si stanoví pravidla, která se označují jako prémiový řád. Tato pravidla by měla být jednoduchá a srozumitelná a měla by vyjadřovat jak pracovní úkol, za jehož splnění bude prémie poskytnuta, tak mzdovou motivaci.

Výkonnostní odměny

Poskytují se zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána. Výši odměny stanoví obvykle vedoucí zaměstnanec a výše odměny podléhá volnějšímu režimu, než je tomu u prémie.

Mimořádné odměny

Poskytují se k ocenění mimořádného pracovního úsilí a za významné pracovní výsledky. Zhodnocení významu splněného úkolu a míry pracovních zásluh zaměstnance určuje zaměstnavatel.

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích je formou mzdy, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, ale může to být i podíl na výnosu nebo podíl na výkonu. Nejvíce se tato doplňková mzdová forma vyskytuje u velkých společností.

Osobní příplatek

Vychází z pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti a výsledků jednotlivých zaměstnanců, na základě jejich vzájemného porovnání, přičemž za zvolená kritéria mohou být např. množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod. Hodnocení obvykle bývá za delší časové období např. kvartální nebo pololetní intervaly.

3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích či převoditelnou na ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Zaměstnanecké výhody patří v současné době na poli personální politiky mezi významné motivační prvky ovlivňující kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, navíc navenek zlepšují image zaměstnavatelů. Nezáleží přitom vůbec na velikosti dané společnosti, protože veškerou škálu těchto

produktů mohou využívat jak malé firmy čítající jen pár zaměstnanců, tak i velké firmy. Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou důležitou součástí systému odměňování. Nejsou vázány na výkon zaměstnanců, ale jejich cílem je zvýšit atraktivitu odměňování a tím přilákat žádoucí zaměstnance a udržet si ty stávající.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou následující: [31]

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

3.3.3.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Penzijní systémy

Příspěvky k penzijnímu pojištění je velmi ceněná výhoda. Příspěvek do limitu stanoveného zákonem je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Osobní jistoty

Nadstandardní pojištění, zdravotní péče pro zaměstnance a případně i jejich rodiny. V zájmu co nejnižší nemocnosti svých zaměstnanců proto firmy stále častěji využívají možnosti zdravotních benefitů, které nabývají na popularitě i mezi zaměstnanci. Jsou jimi například masáže, očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a žloutence typu A a B, vitaminové balíčky, atd.

Finanční výpomoc

Patří sem půjčky na bydlení, výpomoc při stěhování, při koupi domu atd.

[31] ARMSTRONG, Michael: *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada 1999, s. 683.

Osobní potřeby

Nejčastější příspěvky na kulturu, rekreaci, nejrůznější formy poradenství, dovolená přesahující legislativní požadavky atd.

Rozvoj a vzdělání

Benefity z této skupiny jsou klíčové především pro ty, kteří si uvědomují nutnost udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Nabízí se systémy rozvojových a vzdělávacích plánů, které jsou přínosem pro výkon zaměstnanců a zvýšují také jejich cenu na trhu práce. Například účast na školeních, seminářích, jazykových kurzech, apod.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Stále ještě velmi oceňovaná výhoda i přes rostoucí náklady zaměstnance.

Jiné výhody

Zvyšují životní úroveň zaměstnanců a lze sem zařadit například mobilní telefony, firemní notebooky, příspěvky na stravování, příplatky na ošacení a další.

Nehmotné výhody

Nehmotnými výhodami rozumíme nemateriální výhody pro pracovníky, jako je pracovní prostředí, atraktivita pracovního místa, prestiž společnosti, její hodnoty, osobní přínosy v podobě zkušeností, nebo kontaktů, uspokojení z uznání, pochval a podobně.

Poukázky na volnočasové aktivity

Pro motivaci je velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Proto je stále větší důraz kladen na volnočasové aktivity. Zaměstnanecké benefity dokáží zaměstnancům nabídnout relaxaci podle jejich chuti a představ, ať už je to sport, kultura, cestování nebo vzdělávání. Motivovaný zaměstnanec je potřeba vždy, ať už jsou vnější ekonomické podmínky jakékoliv. Benfity navíc díky daňovému zvýhodnění představují nejefektivnější formu odměňování zaměstnanců. Investice do zaměstnanců ve formě poukázek na volnočasové aktivity zaměstnavateli nejen rychle vrátí, lze s ní i ušetřit.

Někdy však benefity mohou nabýt i formy odměn jako je například:

- formální pochvala,

- povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá,
- větší rozhodovací pravomoci,
- větší samostatnost, apod.

Dále můžeme mezi nehmotné, ale velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu zařadit:

- dobrou firemní kulturu společnosti,
- vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci,
- férové hodnocení zaměstnanců, které je založené na objektivním systému, apod.

3.3.4 Hodnocení práce

Každá práce má pro podnik určitou hodnotu a význam, proto je třeba zjistit hodnotu a význam každé konkrétní práce a také vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací v podniku a vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka. To je úkolem hodnocení práce.
Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v podniku.[32]
Hodnocení práce neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí výkon pracovníků, ale zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka a poskytuje tak základnu pro spravedlivé odměňování. Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v podniku, které slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky.

[32]KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 165

Postup při hodnocení práce:[33]

- Shromáždí se všechny informace o práci (pracovním místě). Zpravidla se k tomu využívá aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy,
- vyberou se faktory, které budou použity k určování hodnoty různých prací v podniku. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky,
- rozhodne se, jakým způsobem se použijí vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v podniku, tj. jaká **metoda hodnocení práce** se použije.

Používají se čtyři základní metody hodnocení práce nebo jejich kombinace:

- Metoda pořadí,
- metoda klasifikační (katalogová),
- metoda bodovací,
- metoda faktorového porovnání.

Metoda pořadí

Vychází se z popisu pracovního místa a ty se seřazují od nejlehčí k nejobtížnější. Je jednoduchá, srozumitelná, časově a organizačně nenáročná. Nevýhodou této metody je, že je citlivá na subjektivní vlivy, a tak lze její výsledky zpochybňovat. Neukazuje velikost vzájemných rozdílů mezi pracovními místy, neboť poskytuje pouze pořadí prací, proto není nejvhodnější základnou pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.

Metoda klasifikační (katalogová)

Modelují se určité třídy nebo stupně prací (vytvoření katalogu modelových prací) na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách atd.

[33]KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 166

Hodnota konkrétní práce je stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a podle toho je pak práce zařazena do odpovídající třídy. Metoda je jednoduchá, srozumitelná a snadno proveditelná.

Bodovací metoda

Je nejvíce používanou metodou hodnocení práce. Každá práce se nejprve rozloží na řadu tzv. placených faktorů, např. znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí, pracovní podmínky, které jsou ještě dále členěny na subfaktory, např. vzdělání, rozhodování, odpovědnost za práci jiných apod. Subfaktorům jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencujícími u každého subfaktoru specifické požadavky daného pracovního místa. Každému z faktorů, subfaktorů a stupňů jsou přidělovány určité váhy odrážející jejich důležitost pro danou práci. Hodnota práce na pracovním místě je pak dána celkovým počtem bodů za všechny subfaktory a faktory.[34]

Je relativně jednoduchá pro použití, je objektivní, flexibilní, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu a umožňuje hodnotit jakoukoliv práci a vytvářet různé varianty. Mezi její nevýhody patří to, že je pracná a časově náročná při vytváření bodové stupnice.

Metoda faktorového porovnání

Je variantou bodovací metody.

[34]KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003, s. 165

4 Charakteristika podniku

4.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	**Variel, a. s.**
Adresa:	Průmyslová 1034, 285 22 Zruč nad Sázavou, Česká republika
Tel.:	+420 327 536 111, +420 327 536 200
Fax:	+420 327 531 914, +420 327 531 505
Email:	info@variel.cz
WWW:	www.variel.cz
IČ:	45148287
DIČ:	CZ45148287
Bankovní spojení:	KB, a. s., č. ú. 6607161/0100
Vznik podniku:	1964 (jako odštěpený závod Montážního podniku spojů Praha)
Vznik Variel, a.s.:	4. 5. 1992
Předmět činnosti:	technologické kontejnery, speciální armádní kontejnery, ocelové konstrukce, městský mobiliář, zámečnická výroba, výroba sklolaminátů atd. (viz 4.4 výrobní sortiment)

4.2 Historie společnosti

1964 – založení společnosti,

1985 – zahájení výroby technologických kontejnerů,

1992 – privatizace – VARIEL, a. s.,

1993 – vítěz výběrového řízení SPT Telecom na telefonní hovorny,

1994 – ocenění CZECH MADE pro telefonní hovorny,

1995 – rozvoj mobilní sítě v ČR – nárůst výroby technologických kontejnerů,

1996 – velký svářečský průkaz dle normy DIN 18 800 díl 7 odst. 6.2,

1999 – certifikát ISO 9001,

2000 – certifikát ISO 9001:2000,

2003 – zakázka výroby vojenských kontejnerů pro francouzskou armádu,

2005 – certifikát ISO 14001:1997,

– osvědčení ČLPR o aprobaci podniku pro výrobu kontejnerů ISO řady 1,

– osvědčení ČLPR o aprobaci podniku pro opravy kontejnerů ISO řady 1,

2006 – zakázka výroby vojenských kontejnerů pro Armádu ČR,

2007 – osvědčení NBÚ o přístupu k utajované informaci stupně utajení „důvěrné“,

2008 – certifikát OHSAS 18001:2008.

4.3 Činnost společnosti

je firmou s více než čtyřicetiletou tradicí. Výrobní závod vznikl ve Zruči nad Sázavou v roce 1964 jako odštěpný závod Montážního podniku spojů Praha. Firma uspokojovala potřeby spojů v oblasti velkoprostorových obalů a krytů technologií.

Původně se jednalo o technologické domky. Tyto, samozřejmě v pozměněné podobě, zůstaly součástí sortimentu až do dneška. V 80. letech byly postupně doplněny technologickými kontejnery, určenými především pro zástavby telekomunikačních technologií. Od druhé poloviny 90. let jsou technologické a speciální kontejnery hlavními položkami výrobního programu společnosti.

Nejznámějšími výrobky v celé České republice však bezpochyby zůstávají telefonní hovorny, které v roce 1993 zvítězily ve výběrovém řízení SPT TELECOM a které o rok

později získaly ocenění CZECH MADE a sklolaminátové poštovní schránky dodávané České poště.

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, AQAP 2110, velkého svářečského průkazu, osvědčení o aprobaci podniku pro výrobu a opravy kontejnerů ISO řady 1 a osvědčení o přístupu k utajovaným informacím.

Firma je situována na okraji města Zruč nad Sázavou přibližně 60 km jihovýchodně od Prahy, 5 km od dálnice D1 (spojující Prahu s Brnem). Do společnosti je z blízkého nádraží zavedena vlastní železniční vlečka.

V akciové společnosti pracuje přibližně 150 zaměstnanců. Firma vlastní výrobní provozy, kterými jsou velká zámečnická hala, hala pro přípravu materiálu s počítačově řízenými stroji na dělení, děrování a tvarování materiálu, lakovna s moderními lakovacími boxy, prášková lakovna, tryskací box pro předúpravu materiálu, laminovna se zařízením pro výrobu sklolaminátů technologiemi injektáže a navíjení, montážní hala a pomocné dílny, např. truhlárna a obrobna. Pro vývoj nových výrobků má firma vlastní vývojová a konstrukční pracoviště.

4.4 Výrobní program společnosti

Hlavní položku výrobního sortimentu VARIEL, a. s. představují **technologické kontejnery**. Jsou využívány jako kryty telekomunikačních ústředen, technologií GSM a radiokomunikačních sítí, jako stanice pro satelitní spojení, stanice pro leteckou navigaci, stanice pro monitorování ovzduší ap.

Od roku 2004 se společnost zabývá vývojem a výrobou různých typů **vojenských kontejnerů** určených pro armády NATO. Jedná se o kontejnery ISO řady 1 v různých

provedeních – např. sanitární buňka, varna a výdejna stravy, nádrž pitné vody, septik, chladírenský, skladový aj.

Sortiment doplňuje řada **technologických domků** určených pro instalaci různých technologií – například pro sdělovací a zabezpečovací techniky na drahách, kryty regulačních stanic plynu, pro stanice katodové ochrany plynovodů, pro telefonní rozvaděče apod.

VARIEL, a. s. je schopna realizovat zakázky i v oblasti **obytných (kancelářských) kontejnerů** a zcela atypických objektů. Součástí sortimentu společnosti jsou také **mobilní kontejnery**, jejichž podstatnou výhodou je možnost přepravy za osobním automobilem. Vyrábí se v různých modifikacích, např. jako kancelář, koupelna, WC, obytný atd.

VARIEL, a. s. se zabývá rovněž výrobou **anténních stožárů** pro použití v oblasti radiokomunikací a mobilních telekomunikačních sítí a různých typů **ocelových konstrukcí**. Zakázky je společnost schopna realizovat včetně **montáže** na místě v tuzemsku i v zahraničí.

V oblasti výroby **sklolaminátových dílů** realizuje společnost kromě výroby **dětských skluzavek, listovních schránek** a komponentů pro vlastní výrobky také specializované zakázky, jako např. kapotážní díly pro autobusy a nákladní automobily. Vysoce specializovanými výrobky se firma prezentovala při výrobě krytů antén televizních vysílačů na Černé Hoře, Na Královej Holi, vysílači Praděd a především na žižkovském vysílači v Praze.

V roce 2007 společnost rozšířila své aktivity do oboru kolejových vozidel. Její výrobní program se rozrostl o **kompozitové kabiny tramvají, sendvičové střechy** a další komponenty. Unikátní technologie navíjení sklolaminátu umožňuje společnosti realizovat dodávky **samonosných kompozitových skeletů hromadných dopravních prostředků**.

Výrobní program **městského mobiliáře**,

VARIEL, a. s. doplňují komponenty které představují ucelený komplet

výrobků od přístřešků pro zastávky, přes reklamní a informační panely až po nadstandardní prodejní stánky. Firma dodává na český trh **bezobslužné toalety.**

4.5 Reference

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti Variel, a. s. patří:

- CEGELEC, Francie – vojenské kontejnery pro francouzskou armádu,
- Mobilní operátoři – Eurotel (Telefonica O2), T-mobile, Vodafone – technologické kontejnery,
- Armáda ČR – vojenské kontejnery,
- G3 Systems, Velká Británie – vojenské kontejnery pro britskou armádu,
- Česká pošta – poštovní schránky, poštovní laminátové skluzy,
- Český Telecom (Telefónica O2) – telefonní hovorny a boxy,
- České dráhy – technologické domky, zastávkové přístřešky,
- SLOVAK TELECOM, a.s. – telefonní hovorny a boxy,
- AŽD PRAHA, s.r.o. – technologické domky a kontejnery,
- SGB CZ – komponenty lešení,
- DEMATIC GmbH, Německo – ocelové konstrukce,
- SIEMENS, s. r. o.,
- PHILIPS s. r. o.,
- ERICSSON s. r. o.,
- ALCATEL, Slovensko,
- ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE, a. s.,
- Škoda Transportation, s. r. o. – kompozitové díly tramvají.

4.6 Certifikáty a osvědčení

Společnost je držitelem následujících certifikátů a osvědčení:

- ISO 9001:2009 - TÜV SÜD Czech,
- ISO 14001:2005 - TÜV SÜD Czech,
- OHSAS 18001:2008 - TÜV SÜD Czech,
- Velký svářečský průkaz - TÜV München, Německo,
- Velký průkaz způsobilosti
  - výroba ocelových konstrukcí - STAVCERT Praha,
- Osvědčení - přístup k utajované informaci - NBÚ ČR,
- Osvědčení o aprobaci podniku
  - výroba a opravy kontejnerů ISO řady 1 - ČLPR ČR,
- Certifikát – Ocelové a hliníkové díly kolejových vozidel1 - TÜV SÜD Czech,
- Certifikát – Výroba svařovaných konstrukcí a dílů kolejových vozidel - TÜV SÜD Czech,

4.7 Finanční informace

Roční obrat:

Tabulka č. 1: Roční obrat

Finanční rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat v Kč v mil	142	168	223	240	150	150

Zdroj: Výroční zpráva společnosti

Nejvýznamnější akcionáři:

Tabulka č. 2: Nejvýznamnější akcionáři

Název	***Podíl na zákl. kapitálu***
ELLIAD, a.s.	47,66 %
DZ KREDIT, a.s.	33,61 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti

4.8 Organizace systému řízení společnosti

Zásadní úlohu v řízení společnosti mají orgány stanovené Obchodním zákoníkem pro akciovou společnost a Statutem a. s. Variel.

Vedoucí zaměstnanci

Ředitel:	Ing. Roman Výborný
Technický manažer:	Ing. František Plíhal
Výrobní manažer:	Jaromír Blažek
Finanční a manažer kvality:	Ing. Zdeněk Rumler
Obchodní manažer:	Ing. Martin Prachař

Zaměstnanci

Variel, a. s. staví svou filozofii na racionálním přizpůsobení se požadavkům zákazníka, což jí umožňuje nejen atraktivní výrobní program, ale především tým kvalifikovaných zaměstnanců s bohatými znalostmi a zkušenostmi, jak na úrovni dělníků, tak technických zaměstnanců.

Ke dni 31. 12. 2009 činil přepočtený stav zaměstnanců akciové společnosti (za rok 2009) 148 osob, fyzický stav 148 osob.

Tabulka č. 3: Přepočtený počet zaměstnanců Variel, a.s. v letech 2005 - 2009

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
Dělníci výrobní	58	57	62	76	62
Dělníci režijní	30	31	33	36	31
Odd. řízení jakosti	3	3	3	4	3
Obchodní úsek	8	8	7	7	8
Technický úsek	16	16	16	16	17
Odd. technického rozvoje	4	4	4	4	5
Finanční úsek	5	5	5	5	5
Ostatní THP	16	16	17	15	17
Celkem zaměstnanců	**140**	**140**	**147**	**163**	**148**

Zdroj: Personální oddělení společnosti

5 Vlastní rozbor

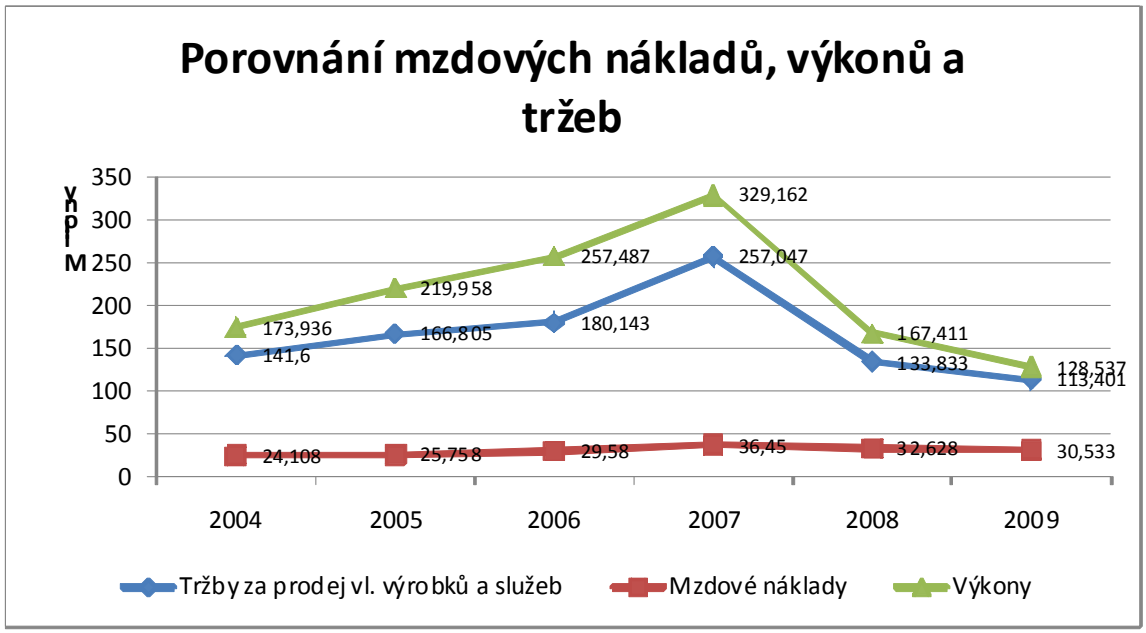
5.1 Základní ekonomické výsledky

Finanční položky v následujících grafech vycházejí z Výkazu zisků a ztrát za roky 2004 – 2009.

První graf znázorňuje vývoj výkonů z roků 2004 – 2009. Tato položka obsahuje:

- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- změna stavu zásob vlastní činnosti,
- aktivace.

Graf 1: Mzdové náklady, tržby a výkony



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrný rostoucí trend výkonů, tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb i mzdových nákladů, nejvíce od roku 2006. Výrazné tržby v roce 2007 byly způsobeny dvěmi velkými uzavřenými kontrakty, jednalo se o zakázky pro firmu Cegelec a pro Armádu České republiky. U mezd lze zaznamenat mírnější nárůst. Tyto dvě zakázky měly být rozloženy i do roku 2008, ale nakonec musely být uskutečněny v předstihu a tudíž

v roce 2008 je patrný klesající trend výkonů, tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb i mzdových nákladů. V roce 2009 se na tomto klesajícím trendu podílela krize, kde spousta firem i našich dlouhodobých odběratelů byli nuceni omezovat investice.

Tabulka č. 4: Poměr tržeb a mezd

Finanční rok	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby na 1 Kč mzdy	6,47	6,09	7,05	4,1	3,71

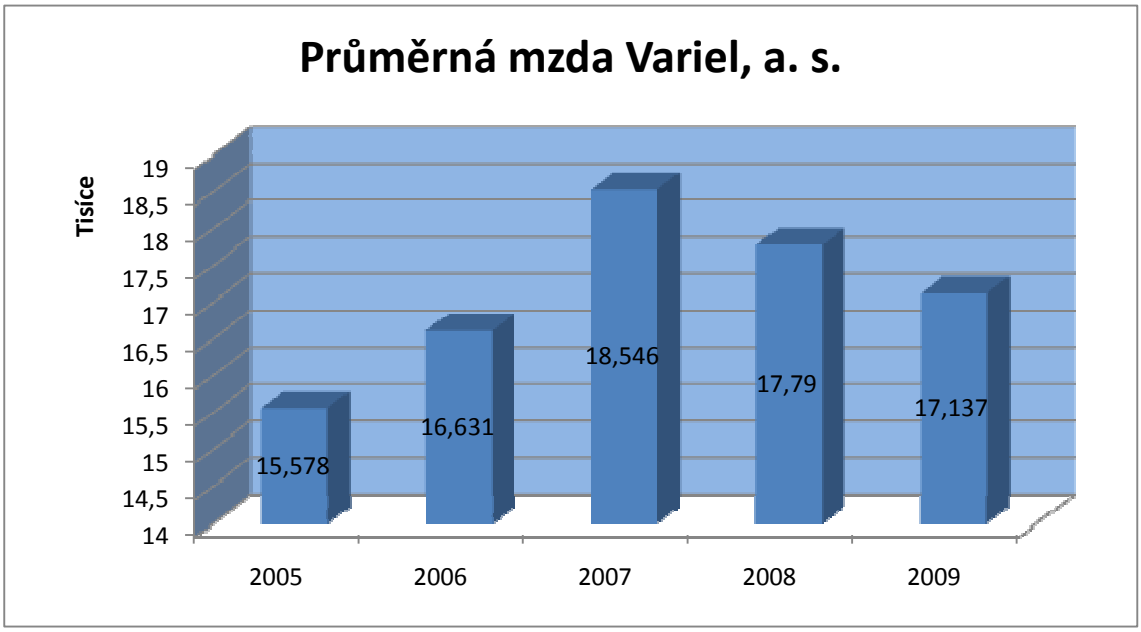
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Průměrná mzda v jednotlivých letech

Finanční rok	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrná mzda v Kč	15.578	16.631	18.546	17.790	17.137

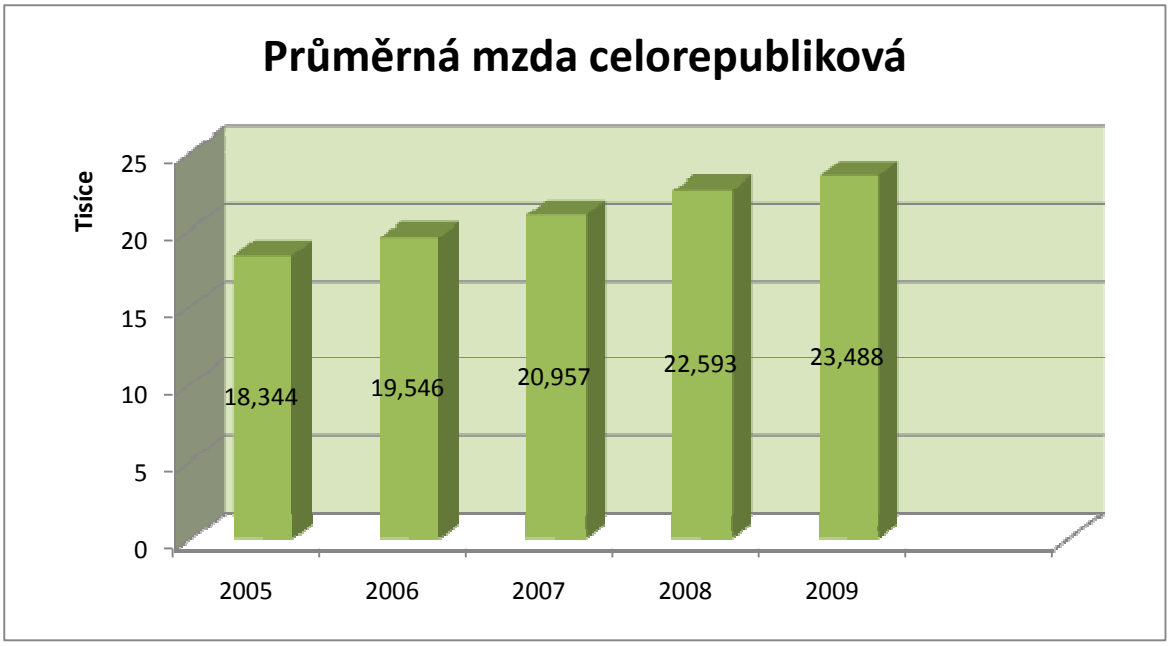
Zdroj: ekonomické oddělení společnosti

Graf 2: Průměrná mzda Variel, a. s.



Zdroj: ekonomické oddělení společnosti

Graf 3: Průměrná celorepubliková mzda



Zdroj: www.czso.cz

Z porovnání průměrné mzdy společnosti Variel, a. s. s celorepublikovou průměrnou mzdou je patrné, že průměrná mzda společnosti Variel, a. s. je výrazně nižší než průměrná mzda celorepubliková. Tyto rozdíly jsou způsobeny vývojem zakázek společnosti Variel, a. s.

Odměňování zaměstnanců se ve společnosti VARIEL, a.s. řídí kolektivní smlouvou a mzdovými předpisy.

5.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je uzavřena mezi dvěmi smluvními stranami, kterými jsou VARIEL, akciová společnost se sídlem ve Zruči nad Sázavou, zastoupená ředitelem a.s. (dále „zaměstnavatel“) a Základní organizace odborového svazu KOVO při akciové společnosti VARIEL ve Zruči nad Sázavou, zastoupený předsedkyní výboru ZO (dále „odborová organizace“).

Současně platná kolektivní smlouva je uzavřena na období od 1. 6. 2009 do 30. 6. 2011.

Kolektivní smlouva upravuje pracovní podmínky zaměstnávání zaměstnanců a.s. VARIEL, jejich nároky vyplývající z pracovního poměru, vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a rozsah poskytování vzájemných informací smluvních stran. Práva vyplývající z této kolektivní smlouvy vznikají zaměstnancům od dne její účinnosti, nově přijatým zaměstnancům ode dne vzniku pracovního poměru.
Změny nebo doplňky kolektivní smlouvy musí být odsouhlaseny písemně zástupci obou smluvních stran. Zaměstnavatel musí zabezpečit dostatečný počet výtisků kolektivní smlouvy a odborové organizace musí seznámit zaměstnance s touto kolektivní smlouvou nejpozději do patnácti dnů od jejího uzavření (podpisu). Účinnost kolektivní smlouvy začíná prvním dnem období, na které byla tato smlouva uzavřena, a končí uplynutím tohoto období.

Kolektivní smlouva uzavřená mezi Varielem a Základní organizací odborového svazu KOVO při akciové společnosti Variel se skládá z deseti částí, kterými jsou:

- *úvodní ustanovení*,
- *vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací*, kde se smluvní strany navzájem zavazují respektovat svá postavení a pravomoci,
- *postup při vyřizování stížností zaměstnanců*,
- *pracovně právní nároky a podmínky*, dle kterých je zaměstnavatel povinen předkládat odborové organizaci zprávy o sjednaných nových pracovních poměrech ve lhůtě do 15. dne následujícího měsíce a do kterých se řadí:
  - preventivní lékařské prohlídky,
  - pracovní doba a přestávky v práci,
  - práce přesčas,
  - práce ve dnech pracovního klidu,
  - dovolená na zotavenou,
  - jiné důležité osobní překážky v práci na straně zaměstnance,
- *zabezpečení zaměstnanosti*,
- *mzdy*, ve kterých jsou řešeny růst reálných mezd, splatnost mzdy, výplata mzdy, stupnice mzdových tarifů a mzdová zvýhodnění (příplatky); mezi mzdová zvýhodnění patří:
  - práce přesčas,
  - příplatek za odpolední směnu,
  - mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy ve svátek,
  - příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
  - příplatek za práci v noci,
  - příplatek za práci v sobotu a neděli,
- *poskytování cestovních náhrad*,
- *bezpečnost a ochrana zdraví při práci*,
- *sociální podmínky*, ve kterých je řešen sociální fond (fond stravování) a poskytnutí finanční půjčky,
- *závěrečná ustanovení*.

5.3 Mzdové předpisy

Zásady pro odměňování zaměstnanců

Mzdové předpisy představují vnitropodnikové předpisy v souladu se zákoníkem práce, kterými je upraveno poskytování a uplatňování mezd a zásady pro odměňování zaměstnanců.

Soubor mzdových předpisů je ve společnosti VARIEL členěn do deseti částí, kterými jsou:[35]

- zásady pro odměňování zaměstnanců,
- pravidla pro uplatňování mzdových forem,
- pravidla zatřídění a stanovení výše platu,
- prémiový řád,
- prémiový řád vybraných zaměstnanců,
- pokyny pro výpočet průměrného výdělku,
- zásady pro poskytování cestovních náhrad zaměstnancům,
- limit nařízené práce přesčas,
- pravidla uplatňování smluvní mzdy pro vybrané zaměstnance,
- sborník povolání a funkcí (prací).

Zaměstnanci společnosti a. s. VARIEL jsou děleni do 3 základních skupin, kterými jsou:

- technickohospodářští pracovníci,
- úkoloví dělníci,
- režijní dělníci.

5.4 Mzda zaměstnanců

Mzda je zaměstnancům společnosti VARIEL, a. s. vyplácena dle kolektivní smlouvy ve výplatním termínu. Mzda je splatná pozadu za měsíční období a výplatním termínem je

[35] Směrnice OŘ, číslo agendy 43.1.1 – 43.1.10 – Mzdové předpisy a. s. VARIEL

dvanáctý den následujícího měsíce. Pokud tento den připadá na sobotu, neděli nebo svátek, je mzda vyplacena předcházející pracovní den.
Mzda je na žádost zaměstnance vyplácena převodem na účet daného zaměstnance u peněžního ústavu, lze i požádat o převod mzdy na více účtů.

5.5 Sborník povolání a funkcí a. s. Variel

5.5.1 Tvorba sborníku

Sborník povolání a funkcí a.s. Variel vychází z „Jednotného katalogu prací“ vypracovaného pod organizační a odbornou gescí Ministerstva práce a sociálních věcí. Ten je rozpracovaný na sedmistupňový systém hodnocení práce dělníků a dvanáctistupňový systém hodnocení práce technickohospodářských pracovníků. Složitost vybraných typických prací z jednotlivých odvětví a oborů byla při zpracování Jednotného katalogu prací posouzena pomocí analytické metody hodnocení prací
Základními kritérii analytické metody jsou odborná příprava, praxe, složitost práce, organizační a řídící náročnost vyjádřená kvalitou řízených procesů a řídící úrovní, odpovědnost, vyjádřená odpovědností za škody a za zdraví a bezpečnost, zátěž vyjadřovaná různou fyzickou, smyslovou a duševní zátěží, riziko pracovního úrazu a zvláštní požadavky jako jsou mimořádné fyzické, pohybové, smyslové a osobní vlastnosti, tvůrčí schopnosti, negativní vlivy práce apod. Sborník povolání a funkcí zahrnuje obecné charakteristiky jednotlivých tarifních stupňů.

Podle míry složitosti se práce zařazují do některého z dvanácti tarifních stupňů.

5.5.2 Tarifní mzda

Zaměstnancům, včetně vedoucích, přísluší tarifní mzda minimálně ve výši základního mzdového tarifu příslušného přiznaného tarifního stupně.

Řediteli a. s. Variel, manažerům, popř. dalším špičkovým zaměstnancům se stanoví smluvní mzda. Výše smluvní mzdy se stanoví individuálně na základě zhodnocení úrovně řídící a pracovní činnosti, dosažených výsledků a osobních schopností.
Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni v souladu s prémiovým řádem vybraných zaměstnanců a. s. Variel, stanovuje základní měsíční platy svým příkazem ředitel a. s.
Tarifní mzdu lze zaměstnanci určit s přihlédnutím k jeho odborné způsobilosti, zejména k plnění kvalifikačních předpokladů, k osobním vlastnostem a schopnostem, dosahovaným pracovním výsledkům, jeho všestrannosti, náročnosti pracovního výkonu, složitosti a obtížnosti podmínek práce.
Je-li zaměstnanec přeřazen do nižšího nebo vyššího tarifního stupně, přísluší mu mzdový tarif odpovídající tarifnímu stupni, do kterého byl přeřazen od 1. dne měsíce, který následuje po měsíci, v němž došlo k přeřazení. Je-li dnem přeřazení první kalendářní den měsíce, přísluší zaměstnanci nový tarif okamžitě.

5.6 Mzdové formy

5.6.1 Druhy základních mzdových forem

- ***Časová mzda*** se určuje se jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Tato mzda se uplatňuje u režijních dělníků a technickohospodářských pracovníků.
- ***Úkolová mzda*** se určuje jako suma součinů práce v určité technologické třídě a času, po který byla tato práce vykonávána. Uplatňuje se u úkolových dělníků, kteří jsou odměňováni v závislosti na množství vykonané práce. Konkrétně se jedná o zaměstnance, kteří pracují v oddělení výroby. Těmto zaměstnancům náleží ke mzdě povinně příplatky a náhrady a nepovinně odměny spolu s běžnými prémiemi.
- ***Smluvní mzdou*** jsou odměňováni někteří vedoucí a špičkoví zaměstnanci. Smluvní mzda je jednou ze základních mzdových forem, ve které je přihlédnuto k výjimečnosti špičkových zaměstnanců a jejich schopnostem a k míře náročnosti jejich řídící činnosti. Tímto typem mzdy jsou ve společnosti Variel a. s.

odměňováni ředitel společnosti, manažeři společnosti a vybraní špičkový zaměstnanci společnosti.

Pravidla uplatňování smluvní mzdy pro vybrané zaměstnance Variel a. s.

Odměňování ředitele a manažerů se sjednává v individuální smlouvě. Smluvní mzdu ředitele a. s. stanoví představenstvo a. s. a smluvní mzdu manažerů stanoví ředitel a. s. s přihlédnutím k míře náročnosti jejich řídící činnosti, schvaluje dozorčí rada a. s. Smluvní mzdu špičkového zaměstnance stanoví ředitel a. s. po projednání s manažery. Smluvní mzda je sjednávána písemnou formou, veškeré změny a doplňky podmínek sjednaných ve smlouvě lze provést po vzájemné dohodě obou smluvních stran, a to písemnou formou.

Tabulka č. 6: Dokumentační výstupy

Název dokument. výstupu	**Vytváří**	**Schvaluje**	**Předává komu**	**Uloženo u**	**Doba uložení**
Platový výměr	Samostatný referent ekonomiky práce	Ředitel a.s. Představenstvo Dozorčí rada	Samostatnému referentovi ekonomiky práce	Samostatný referent ekonomiky práce	10 let

Zdroj: Směrnice společnosti

- ***Mzda vybraných zaměstnanců***, kde základní měsíční platy a složení mzdy vybraných zaměstnanců stanoví ředitel a. s. příkazem ředitele

5.6.2 Odměny

- ***Mimořádné odměny*** mohou být přiznány za splnění úkolů, které se vyskytly mimořádně a jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou formou. Konkrétní výši mimořádné odměny přizná ředitel a. s. na návrh příslušného vedoucího, který pořídí písemný záznam na výkazu pro výplatu prémií a odměn nebo samostatně.
- ***Cílové (termínované) odměny*** mohou být poskytovány za splnění významných mimořádných pracovních úkolů, jako je např. zkrácení lhůt významných akcí,

splnění určitých úkolů nad rámec pracovní náplně v předem stanoveném termínu při zvládnutí obvyklé činnosti apod.). Náležitosti pro stanovení cílové odměny:

- Důvod vypsání cílové odměny a její specifikace před započetím prací,
- specifikace úkolu,
- okruh zaměstnanců, kteří mají úkol zabezpečit,
- podmínky výplaty odměny.

Po vyhodnocení splnění úkolu dle předem stanovených podmínek přizná výši cílové odměny ředitel a. s. Výše cílové odměny pro jednotlivce není v zásadě omezena.

- ***Odměny z fondu vedoucího*** slouží ke kvalitnímu plnění některých mimořádných úkolů a jsou zvlášť vymezeny mzdové prostředky – fond vedoucího. Držitele fondu vedoucího i maximální limit fondu vedoucího u jednotlivých držitelů stanoví na příslušný rok ředitel a. s. Výši odměny přizná držitel fondu na základě návrhu vedoucího oddělení. Každý držitel fondu vedoucího nese osobní odpovědnost za čerpání prostředků tohoto fondu a není nutno odměnu zdůvodňovat.
- ***Odměna ve formě dalšího platu*** se může poskytnout zaměstnancům v pracovním poměru s a. s. Variel včetně zaměstnanců, kterým je stanovena smluvní mzda. Neposkytuje se zaměstnancům zaměstnaným ve vedlejším pracovním poměru, vedlejší činnosti, formou dohod. Výši 13. ev. též 14. platu určí představenstvo a. s. na základě hospodářských výsledků v hodnoceném období v souladu s kolektivní smlouvou. Pro výplatu platí podmínky, že pracovní poměr zaměstnance musí trvat minimálně šest měsíců a musí trvat k poslednímu dni hodnoceného období. Další podmínkou je, že základem pro výpočet každé výplaty odměny je průměrný měsíční základní plat přiznaný zaměstnanci v hodnoceném období. Odměny se vyplácení ze mzdových nákladů.
- ***Odměna při významných pracovních a životních výročích***, kde platí specifika nároku: 1. 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru od prvního vstupu do zaměstnání – nárok uplatní zaměstnanec sám. 2. Životní jubilea – 50, 60 let věku. 3. První skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod.

  Odměna se přiznává za podmínek nepřetržitého trvání pracovního poměru v a. s. po dobu nejméně 3 let a její výši navrhuje přímý nadřízený vedoucí s přihlédnutím

k zásluhám zaměstnance a jeho dlouhodobému hodnocení až do výše 5.000,- Kč. Odměnu lze poskytnout pouze v tom roce, na který připadlo životní nebo pracovní výročí. Připadnou-li obě na jeden rok, posuzují se samostatně. Odměnu schvaluje a o její výši rozhoduje ředitel a. s.

- ***Odměna za realizovaný vynález, průmyslový vzor či zlepšovací návrh***

  Odměňování autorů vynálezů a průmyslových vzorů je řešeno v souladu se zákonem č. 3/2001 Sb v platném znění. Při stanovení první odměny za vynález či průmyslový vzor je postupováno stejně jako při stanovování odměny za zlepšovací návrh.

  Odměňování autorů zlepšovacích návrhů:

  - **Jednorázová odměna –** V případě dohody autora zlepšovacího návrhu s Variel, a.s. dojde k vyplacení jednorázové odměny. Na základě této dohody se majitelem zlepšovacího návrhu stane Variel a.s. Výši odměny navrhne komise na základě rozboru úspor na jednotku předpokládaného ročního objemu prodeje a uvažované délky trvání prodeje výrobku v daném provedení. O výši odměny rozhodne ředitel a.s. na návrh komise. Výše odměny bude navržena ve výši 15-20% předpokládaných úspor z roční produkce.
  - **Odměna ze skutečných přínosů využití zlepšovacího návrhu –** Pokud autor zlepšovacího návrhu nepřistoupí na návrh komise, je odměna stanovena se zpětnou platností za první rok užívání zlepšovacího návrhu. Odměna je vyplacena jako záloha za nejúspěšnější ze tří po sobě následujících roků od data využití zlepšovacího návrhu ne výrobě. Odměna je vypočtena z prokazatelně vyčíslených úspor (materiálových a mzdových nákladů včetně pojištění), snížených o náklady vynaložené na zavedení zlepšovacího návrhu – úprava pracoviště a zhotovení přípravku, popř. o další nutné náklady. Z takto stanoveného přínosu náleží autorovi odměna ve výši 15%. Variel a.s. je povinna vyplatit odměnu nejpozději dva měsíce po ukončení sledovaného období. Stejný postup výpočtu odměny je zopakován ve druhém a třetím roce využití zlepšovacího návrhu a případný rozdíl doplacen.

- **Zjednodušené řízení u zlepšovacích návrhů –** O zjednodušeném řízení rozhoduje předseda komise ve spolupráci s příslušným manažerem, u něhož úspora či přínos vzniká, a to v případech kdy odhad úspory nepřesahuje 100.000,-Kč. Týká-li se zlepšovací návrh jiného úseku než technického, zajistí technický manažer jeho předání tomu manažerovi, který dále zlepšovací návrh vyřizuje. Ten pak provede vyhodnocení zlepšovacího návrhu a navrhne jednorázovou odměnu ve výši 15 až 20% úspory, a to po konzultaci s finančním manažerem a předloží řediteli a.s. ke schválení.

5.6.3 Prémie

Prémie je mzdová forma, která vede zaměstnance a. s. Variel k plnění úkolů a podporuje iniciativu zaměstnanců. Prémie je plně závislá na příznivých hospodářských výsledcích společnosti.

Prémie se ve společnosti a. s. Variel dělí na:

- *běžné prémie,* které jsou vypláceny každý měsíc,
- *prémie pro vybrané zaměstnance,* které jsou vypláceny čtvrtletně.

Stanovení celkové prémie v měsíci

Základním předpokladem pro přiznání prémií je průběžné plnění plánovaného úkolu dle schváleného podnikatelského záměru a dosažení plánovaní komerční rentability. Prémie v a. s. je vyjádřena procentem ze součtu základních platů obsazených funkčních míst a úkolových mezd. Výši koeficientu stanoví ředitel a. s. a oznámí finančnímu manažerovi. Koeficient může být stanoven zvlášť pro kategorie dělníci-výrobní, dělníci-režijní a technickohospodářští pracovníci.

Dle stanoveného koeficientu vypočte samostatný referent ekonomiky práce maximální výši prémií na jednotlivé úseky. Přiznané částky oznámí příslušnému manažerovi, který je rozdělí a předá vypracovaný a schválený výkaz pro výplatu prémií a odměn ke zpracování samostatnému referentu ekonomiky práce nejpozději 3. pracovní den následujícího měsíce po hodnoceném měsíci. Prémie jsou vypláceny vždy spolu s výplatou mzdy ve výplatním termínu za příslušný měsíc.

Tabulka č. 7: Dokumentační výstupy

Název dokument. výstupu	Vytváří	Schvaluje	Předává komu	Uloženo u	Doba uložení
Výkaz pro výplatu prémií a odměn	Vedoucí oddělení	Manažer	Samostatnému referentovi ekonomiky práce	Samostatný referent ekonomiky práce	10 let

Zdroj: Směrnice společnosti

Prémiový řád vybraných zaměstnanců a.s. Variel

Tento prémiový řád slouží pro stanovení výše prémií vybraných zaměstnanců a. s. Variel, kteří přímo či zprostředkovaně ovlivňují výši obratu a. s. Okruh zaměstnanců, odměňovaných podle tohoto prémiového řádu, stanovuje ředitel a. s. svým příkazem vždy na jeden rok.

Prémie jsou vypláceny z fondu prémií v souladu s kritérii pro jeho čerpání. Výše fondu je vázána na dosažení roční fakturace ve výši stanovené ředitelem a. s. Variel v souladu se schváleným podnikatelským záměrem a. s. Variel a na zjištění kontraktačního předstihu na následující období. Za kontraktační předstih lze považovat i nepotvrzené objednávky a smlouvy odeslané straně k podpisu. Zúčtovacím obdobím pro vyúčtování prémií je kalendářní rok se čtvrtletním dílčím vyhodnocováním.

Podklady pro výpočet prémií

Ředitel a. s. svým příkazem spolu s okruhem odměňovaných zaměstnanců stanovuje rovněž:

- plánovanou výši roční fakturace,
- výši fondu ve vazbě na fakturaci a předstih,
- základní plat zainteresovaných zaměstnanců,
- maximální výši záloh na prémie,
- rozdělení ročního plánu fakturace do jednotlivých čtvrtletí (na návrh obchodního manažera),

- výši předstihu kontraktace na další období.

Výpočet tvorby a výše čerpání fondu

Výpočet tvorby fondu je prováděn za pomocí tabulkového procesoru EXEL. Vypočtená částka slouží jako základ pro stanovení výše fondu a jeho čerpání, nemá však přímou vazbu na konkrétního jednotlivce. Čerpání fondu není nárokovou složkou mzdy.
Výši čerpání fondu pro jednotlivé okruhy zaměstnanců navrhuje dle výše uvedeného výpočtu finanční manažer. Ředitel a. s. vypočtenou částku schvaluje nebo snižuje s přihlédnutím k plnění dalších ukazatelů. Při čtvrtletních dílčích vyhodnocováních navrhuje finanční manažer k rozdělení pouze 80 % z prémií. 20 % je výpočtem převedeno jako rezerva pro případné výkyvy v plnění plánu a zúčtováno až při závěrečném ročním vyúčtování. Částku, kterou ředitel a. s. pro příslušný úsek schválil, rozděluje zainteresovaným zaměstnancům vedoucí úseku, který je povinen k hodnocení svých podřízených použít stanovené ukazatele. Návrh na rozdělení je vedoucí úseku povinen předložit řediteli a. s. ke schválení.

Čerpání fondu je vázáno na plnění různých ukazatelů pro:

- *úsek ředitele – oddělení řízení jakosti* – např. operativní důsledné odhalování a řešení neshod, minimalizace počtu reklamací, průběžné návrhy preventivních opatření, spolupráce na vstupní kontrole,
- *obchodní úsek* – např. počet a kvalita nově získaných zákazníků a důslednost práce se zákazníky, platební disciplína zákazníků, zajištění kvalitní přípravy podkladů pro jednání se zákazníky,
- *technický úsek – středisko 210* – např. kvalitní zpracování technických postupů, včasné předávání úplně a odpovědně vyplněného poptávkového listu,

- *technický úsek – středisko 220* – např. úspěšnost technického řešení nových výrobků ověřená prodejem, optimalizace nákladů na vyvíjený výrobek, minimalizace nákladů na vývoj,
- *výrobní úsek* – např. zajištění plnění schváleného výrobního plánu s důrazem na kvalitu výrobků, koordinace práce jednotlivých dílen s cílem předcházení rozporům a konfliktům, hospodaření s režijním materiálem na dílnách (úspory).

Tabulka č. 8: Dokumentační výstupy

Název dokument. výstupu	**Vytváří**	**Schvaluje**	**Předává komu**	**Uloženo u**	**Doba uložení**
Tabulka výpočtu prémií	Finanční manažer	Ředitel a.s.	Příslušnému manažerovi	Samostatný referent ekonomiky práce	10 let
Rozdělení prémií	Příslušný manažer	Ředitel a.s.	Finančnímu manažerovi	Samostatný referent ekonomiky práce	10 let

Zdroj: Směrnice společnosti

Úprava měsíčních záloh, pozastavení dílčí výplaty prémií

Při výrazném odchýlení od čtvrtletního plánu v obou směrech může ředitel a.s. změnit výši měsíčních záloh na prémie na další čtvrtletí. Ředitel a.s. i vedoucí úseku mají právo při schvalování a rozdělování prémií pozastavit část výplaty a vyplatit pozastavené peníze při dalším dílčím vyhodnocení. Všechny nároky na pozastavené výplaty zanikají, pokud nejsou vyplaceny při ročním vyúčtování.

5.7 Mzda za práci přesčas

Práce přesčas, kterou může zaměstnavatel nařídit, nesmí činit více než osm hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Práce přesčas, konaná nad zákonný limit 150 hodin ročně je

tzv. další práce přesčas a je možná na základě dohody zaměstnavatele a zaměstnance. Práce přesčas může u jednoho zaměstnance činit maximálně 416 hodin ročně (tj. 8 hodin x 52 týdnů). Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Pokud je práce přesčas konaná ve dnech pracovního klidu, tj. sobota a neděle, náleží zaměstnanci ještě příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Mzda za práci přesčas nepřísluší zaměstnancům, kterým byla stanovena smluvní mzda a vybraným zaměstnancům. Ostatním zaměstnancům se hodiny za práci přesčas proplácejí nebo si mohou vybrat náhradní volno po dohodě se svým nadřízeným.

5.8 Mzda a náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek, nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem také dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Mzda za práci ve svátek nepřísluší zaměstnancům, kterým byla stanovena smluvní mzda, přísluší ostatním technickohospodářským pracovníkům a vybraným zaměstnancům.

5.9 Mzdové zvýhodnění

5.9.1 Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí je zohledněno ve zvýšených mzdových tarifech. Přísluší zaměstnancům pracujícím v prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu jako např. hluk, chemické látky, vibrace, prach …ve výši 5,20 Kč/hodinu.

Tabulka č. 9: Pracoviště

Skupina prostředí	Pracoviště
III.	Truhlárna
IV.	Kovo (zámečnická) Řezárna
V.	Plasty (laminovna) Lakovna Ořez laminátu

Zdroj: Kolektivní smlouva

5.9.2 Mzdové zvýhodnění za práci v noci

Příplatek za práci v noci je poskytován dle kolektivní smlouvy zaměstnanci ve výši 6,- Kč za hodinu. Prací v noci se rozumí doba mezi 22. a 6. hodinou a zaměstnanec v ní musí odpracovat nejméně 3 hodiny. Práci v noci vykonává ve Varielu vrátný, jinak je tato práce vykonávána pouze ve výjimečných případech.

5.9.3 Mzdové zvýhodnění o sobotách a nedělích

Za dobu práce v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci společnosti příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu. Zaměstnanci, který měl na tyto dva

dny rozvrženou pracovní směnu, náleží příplatek ve výši 33 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu (týká se pouze funkce pracovník ostrahy majetku a osob).

5.9.4 Zvýhodnění za odpolední směnu

Zaměstnancům, kteří pracují v odpolední směně, se poskytuje příplatek ve výši 4,- Kč za hodinu. Odpolední směnou se rozumí směna, v níž alespoň 5 hodin připadá do doby 14.00 – 22.00 hodin.

5.10 Mzda při vadné práci

Vyrobí-li zaměstnanec zaviněně svou vadnou prací zmetek (vadný výrobek), nepřísluší mu za práci na něm mzda. Lze-li zmetek opravit a provede-li zaměstnanec opravu sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzda za provedení opravy. Jestliže zaměstnanec zmetek nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou.

5.11 Zaměstnanecké výhody

Příspěvek na stravování

Dle kolektivní smlouvy je společnost VARIEL, a. s. povinna zajistit závodní stravování svým zaměstnancům, včetně těch, kteří jsou již v důchodu.

Společnost poskytuje svým současným zaměstnancům a důchodcům, kteří ve společnosti pracovali, příspěvek na závodní stravování ve výši uvedené na dokladu o rozúčtování ceny oběda. Cena za oběd od 1. 9. 2008 činí 57 Kč s DPH, z toho si 23 Kč hradí sám zaměstnanec a zbytek je hrazen zaměstnavatelem a z fondu stravování. Dodavatelem obědů je obec Hulice, provozovna VEGA.

Rozúčtování ceny oběda bez DPH od 1. 9. 2008 pro zaměstnance VARIEL, a. s.:

Tabulka č. 10: Základní cena dodávaného jídla

Základní cena dodávaného jídla	**47,50 Kč**
Příspěvek 55 % z nákladů společnosti	26,24 Kč
Příspěvek ze Sociálního fondu – fond stravování	2,14 Kč
Částka hrazená zaměstnavatelem	19,12 Kč

Zdroj: Smlouva

Cena za oběd s DPH hrazená zaměstnancem od 1. 9. 2008:

Tabulka č. 11: Cena hrazená zaměstnancem

cena hrazená zaměstnancem	**23 kč**
Z toho cena stravenky	19,12 Kč
DPH 20 % z ceny stravenky	3,88 Kč

Zdroj: Smlouva

Finanční půjčky

Každý zaměstnanec společnosti Variel a. s. může zažádat o finanční půjčku z důvodu překlenutí tíživé finanční situace. Finanční půjčku schvaluje ředitel společnosti a její výše je téměř neomezená. Při poskytnutí půjčky je uzavřena mezi zaměstnancem a společností smlouva o půjčce, kde je uvedeno jméno zaměstnance, název společnosti, výše půjčky a dohodnuté úročení.

Zaměstnanec splácí půjčku v měsíčních intervalech ve stanovené výši. U půjčky do 100.000,- Kč je třeba mít jednoho ručitele, u půjčky nad 100.000,- Kč jsou třeba již ručitelé dva, přičemž ručitel musí být zaměstnancem Varielu z důvodu srážek ze mzdy a ručí za splácení půjčky v daných termínech.

Nadstandardní dovolená

Všichni zaměstnanci společnosti Variel, a. s. mají týden dovolené navíc, tzn. mají celkem nárok na 25 dní dovolené za rok.

Zaměstnanci, kteří pracují ve škodlivém prostředí, mají nárok ještě na další týden dovolené, tzn. celkem na 30 dní. V tomto případě se jedná o zaměstnance, kteří pracují na lakovně a laminovně.

Půjčování nástrojů a nářadí

Každý zaměstnanec společnosti Variel, a. s. si může bezplatně zapůjčit nářadí a nástroje, které jsou ve vlastnictví společnosti.

Půjčování schvaluje ředitel společnosti a je třeba při něm uzavřít smlouvu o dočasném užívání (zapůjčení) předmětů ve vlastnictví a. s. Variel. V této smlouvě je uvedeno jméno zaměstnance, označení zapůjčovaného předmětu, účel zapůjčení a doba „od – do“.

Společenské akce

Ve společnosti Variel a. s. se konají celkem dvě oficiální společenské akce za rok. První akcí je letní grilování, které se koná ve firemním domě (dům pro obchodní jednání), kde je možné i přenocovat. Druhou akcí je vánoční večírek, který nese zároveň označení jako výroční – jsou na něj pozváni i bývalí zaměstnanci, kteří jsou již v důchodu. Na tomto večírku dostane zaměstnanec k dispozici několik kuponů, např. na kávu, čaj, zákusek a jídlo zdarma a po jejich vyčerpání si vše již musí platit sám.

Příspěvky na penzijní pojištění

Společnost Variel, a. s. poskytuje svým zaměstnancům také příspěvky na penzijní pojištění. Tento příspěvek činí maximálně 500,- Kč za měsíc.

Vzdělávání zaměstnanců

Organizována odborná školení s využitím interních i externích školitelů. Může jít jak o kurzy skupinové, tak individuální, je-li to přínosem pro vykonávanou funkci.

Pro vybrané zaměstnance je zde umožněno navštěvovat kurs Angličtiny 2x týdně, tento kurs je brán jako výkon práce.

5.12 Motivační program

Pracovní a sociální chování a výkon zaměstnanců bezprostředně podmiňuje soubor přijatých postojů, názorů a hodnot. Tento soubor je možné ovlivňovat vhodným působením prostřednictvím motivačních nástrojů. Systematické ovlivňování motivace zaměstnanců nazýváme řízení motivace. To je koncipováno jako cyklický proces stanovení cílů a nástrojů motivace, jejich uplatňování a adaptace podle získaných zkušeností a změn prostředí.[36]

Cíle motivace

Cílem motivace zaměstnanců je posílení, eventuelně vytvoření pozitivního pracovního chování jako předpokladu pro zlepšení kvality a produktivity práce, dosažení konstruktivního přístupu k cílům společnosti a ke spolupráci s ostatními zaměstnanci. Rovněž tak k omezení nežádoucích jevů jako je nedostatečný výkon nebo fluktuace zaměstnanců.[37]

Nástroje motivace v této společnosti jsou:

- *Osobní rozvoj zaměstnance* je systém přípravy zaměstnanců, zejména: odborná příprava dle pracovní funkce a příprava k IMS. Cílem je vytvoření podmínek pro kvalitní výkon funkcí, osobní rozvoj zaměstnanců a jejich stabilizace. (viz. Výcvik zaměstnanců),
- *odměna za práci* je systém odměňování ve vazbě na výkon zaměstnance. Cílem je pomocí vybraných kritérií hodnocení pracovního výkonu dosažení žádoucích výsledků se zaměřením na kvalitu,

[36] SMĚRNICE IMS, *Motivační program*

[37] SMĚRNICE IMS, *Motivační program*

- *zlepšovatelství a motivace na jakost* – podávání zlepšovacích návrhů a námětů na zlepšení procesů. Cílem je vytvoření podmínek pro zlepšování veškerých procesů – pracovních postupů a dalších pracovní činnosti,
- *podvědomí jakosti* je způsob přípravy k systému jakosti: obsah je zaměřen na aktuální informace o systému jakosti a auditech s využitím všech informačních systémů společnosti (výrobní porady, informační tabule atd.). Cílem je zajištění průběžné a maximální informovanosti všech zaměstnanců o systému jakosti jako základního předpokladu jejich účasti na politice jakosti,
- *povědomí ekologie a bezpečnosti* – identifikace nebezpečí a hodnocení rizik pracovních činností v a.s. Cílem je vytvoření podmínek pro bezpečnou práci a minimalizaci pracovních úrazů, nemocí z povolání a provozních nehod a havárií,
- *systém sociálních výhod* – stravování. Cílem je vytvořit dobrou sociální péči přispět ke spokojenosti zaměstnanců.

K úspěšnému splnění cílů motivačního programu je nezbytná dostatečná informovanost zaměstnanců, která je ve společnosti zajišťována formou:

- porad vedeni,
- porad vedení útvarů,
- zasedání odborové organizace,
- vývěskami.

Připomínky a náměty zaměstnanců tvoří jednu ze zpětných vazeb informovanosti. Sběr připomínek a námětů od zaměstnanců je prováděn prostřednictvím sběrné schránky, která je umístěna v prostoru jídelny a.s. Do schránky mohou zaměstnanci vhazovat své náměty a připomínky, které jsou pak setříděny a zpracovány. Zpracované náměty a připomínky se pak předloží k projednání radě ředitele.

Dále zde probíhá vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců formou neformálních pohovorů a reakcí na připomínky na všech úrovních řízení. V souhrnu pak na radě ředitele analýzou vývoje připomínek, reakcí na realizovaná opatření k předchozím připomínkám a podnětů

z motivačních pohovorů, které předkládají účastníci rady. Na základě získaných informací jsou navrhována a realizována dílčí opatření s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

5.13 Výcvik zaměstnanců – zabezpečování vzdělávání zaměstnanců společnosti

Výcvik zaměstnanců je prováděn na základě schváleného „plánu výcviku zaměstnanců“. Zaměstnanec je povinen udržovat a obnovovat svoji kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k udržení nebo prohloubení kvalifikace.[38]

Odpovědnost za stanovení požadavků na odbornou kvalifikaci zaměstnanců a pracovních míst má vedoucí příslušného útvaru. Příslušný vedoucí předkládá k zajištění požadované kvalifikace písemné požadavky na výcvik zaměstnanců, které musí obsahovat:[39]

- požadavky na základní odbornou kvalifikaci zaměstnance,
- požadavky na výcvik a udržení odborné kvalifikace,
- požadavky na rozsah znalostí ve vztahu na pracovní místo,
- požadavky na prohloubení kvalifikace vzhledem k novým výrobním postupům a environmentálním aspektům,
- požadavky na výcvik v oblasti BOZP.

Plán výcviku zaměstnanců je základním dokumentem kvalifikační přípravy zaměstnanců společnosti na roční období. Tento návrh plánu výcviku zaměstnanců členové vedení a vedoucí štábního útvaru upřesní a doplní novými požadavky a projednají do konce roku na radě ředitele a.s. Po projednání a schválení návrhu plánu výcviku zaměstnanců na poradě vedení společnosti vypracuje vedoucí kanceláře ředitele plán výcviku zaměstnanců a ten předloží řediteli a.s. ke schválení. Dále zajistí jeho předání příslušným vedoucím a jeho plnění.

[38] SMĚRNICE IMS, *Výcvik zaměstnanců*
[39] SMĚRNICE IMS, *Výcvik zaměstnanců*

Mimo plán výcviku zaměstnanců zabezpečují vedoucí zaměstnanci až do úrovně mistra zaškolení nových zaměstnanců na přijímanou práci, seznámení s pracovními postupy a návody na obsluhu strojů a zařízení a školení nových zaměstnanců na novou práci při změně pracovní smlouvy. Dále vedoucí útvarů zabezpečují školení nových zaměstnanců v oblasti:

- pracovních podmínek a vztahů,
- pravidel a povinností chování k zákazníkům,
- pravidel a povinností vyplývajících z IMS.

Neplánované vzdělávání

Při potřebě neplánovaného výcviku zaměstnanců během roku předkládá přímý podřízený ředitele a.s. písemný požadavek projednaný na radě ředitele a.s. a ten je pak zpracován do plánu výcviku zaměstnanců a předkládán ke konečnému schválení řediteli a.s. Dále jsou také průběžně předkládány přímým podřízeným ředitele a.s. pravidelné nabídky různých organizací – jedná se o různé semináře či přednášky.

5.14 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve firmě Variel a.s. byl rozdán všem zaměstnancům v této firmě, šetření bylo anonymní. Tyto dotazníky nelze brát jako stoprocentní rozhodovací kritérium pro analýzu, neboť některé odpovědi zaměstnanců nemají plnou vypovídající hodnotu a některé neodpovídají realitě. Celkem bylo rozdáno 146 dotazníků.

Počet odevzdaných dotazníků: 78. Účast v procentech: 53%.

Tabulka č. 12: Počet dotazníků

Počet rozdaných dotazníků	**146**
Počet odevzdaných dotazníků	**78**
Účast v procentech	**53%**

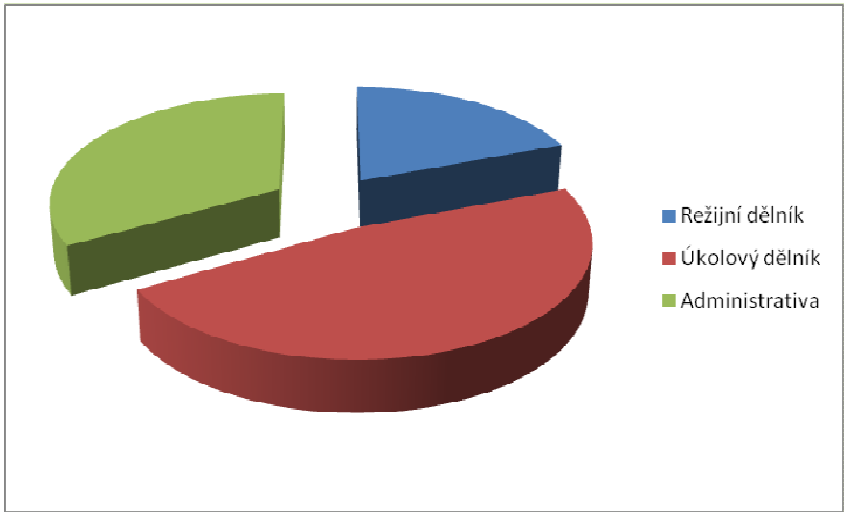
Zdroj: Vlastní zpracování

Tématické okruhy dotazníku: informovanost; pracovní podmínky; celková atmosféra, komunikace a spolupráce; hodnocení nadřízeného; práce a pracovní situace; podpora osobního rozvoje; ostatní.

Celkem odevzdaných dotazníků: **78**

Z toho: **15** režijní dělník, **37** úkolový dělník a **26** administrativa.

Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

A. Informovanost zaměstnanců

1. **Jste spokojen(a) s informovaností o dění ve společnosti (např. firemní akce, události apod.)?**

velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
0%	60%	30%	10%	0%

2. **Dostávají se k Vám informace včas?**

ano vždy	většinou ano	občas	zřídka	nikdy
4%	47%	36%	13%	0%

3. **Jaké informace postrádáte? (tato otázka byla otevřená)**
   Na tuto otázku odpovědělo pouze 12 zaměstnanců.

odpovědi	počet zaměstnanců
Výsledky hospodaření a plnění podnik. záměru.	3
Termíny celozávodní dovolené.	1
Informace z porad vedení.	3
Všechny informace.	3
Výsledky vyhodnocení předešlého dotazníku.	2

4. **Jakým způsobem jste nejčastěji informován(a)? (byla možnost označit až 3 odpovědi)**
   V tabulce je uveden počet odpovědí.

nejsem informován	nástěnkami	mailovou poštou	během porad oddělení	ústně od vedoucího	od spolupracovníků
2	48	8	11	48	58

Ze získaných odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců je spokojena s informacemi o dění ve společnosti a jen menší část není vždy s informovaností spokojena nebo je nespokojena. Ohledně včasnosti informací a způsobu informovanosti bych doporučila se v tomto směru zlepšit, neboť informace se ne vždy dostávají k zaměstnancům včas a

nejvíce jsou informováni od spolupracovníků. V dotazníku byl dán prostor pro sdělení, jaké informace zaměstnanci postrádají, ale na tuto otázku odpovědělo pouze 12 zaměstnanců. *Informovanost zaměstnanců by se mohla zlepšit např. prostřednictvím uveřejňování zápisu z porad vedoucích oddělení se zavedením povinného písemného zpracování a uveřejnění.*

B. Pracovní podmínky zaměstnanců

	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
5. Jste spokojen(a) s pracovními pomůckami,vybavením pracoviště?	3%	54%	36%	6%	1%
6. Jste spokojen(a) se závodním stravováním? (3% na obědy nechodí)	5%	37%	46%	6%	3%
7. Jste spokojen(a) se zázemím poskytovaným zaměstnavatelem?	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
Vybavení jídelny – kantýny?	1%	78%	10%	10%	1%
Šatny? (nejsou zahrnuti administrativní zaměstnanci)	0%	67%	14%	17%	2%
Ochranné pomůcky? (nejsou zahrnuti administrativní zaměstnanci)	0%	69%	25%	6%	0%

Z celkového počtu odpovědí je převážná část zaměstnanců s pracovními podmínkami spokojena. Některým zaměstnancům ne vždy vyhovuje stravování a nejsou vždy spokojeni s vybavením pracoviště a pracovními pomůckami. *Navrhla bych možnost sdělení názorů těch zaměstnanců, kterým příslušné pracovní podmínky nevyhovují, o jaké konkrétní podmínky jde a jaký by navrhovali jiný způsob řešení.*

C. Celková atmosféra, komunikace a spolupráce

	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
8. Jak hodnotíte kvalitu komunikace ve společnosti?	0%	28%	53%	19%	0%
9. Jak hodnotíte celkovou atmosféru ne společnosti?	0%	35%	50%	14%	1%
10. Jak hodnotíte spolupráci s ostatními úseky?	0%	28%	44%	26%	2%
11. Jste spokojen s mimopracovní komunikací s ostatními zaměstnanci?	1%	64%	31%	4%	0%
12. Jste spokojen(a) s mezilidskými vztahy a spoluprácí ve vašem oddělení?	2%	54%	36%	7%	1%

S celkovou atmosférou, komunikací a spoluprácí ve většině případů nejsou vždy spokojeni. *Této části bych do budoucna doporučila věnovat větší pozornost.* Naopak mimopracovní komunikaci a mezilidské vztahy a spolupráce na pracovišti bych hodnotila kladně.

D. Hodnocení nadřízeného

	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
13. Jak hodnotíte vztahy vašeho nadřízeného k podřízeným obecně?	3%	54%	32%	8%	3%
14. Jak hodnotíte vztahy vedoucího k Vám osobně?	5%	56%	27%	9%	3%
15. Jste spokojen s motivováním zaměstnanců?	0%	15%	32%	39%	14%

	ano vždy	většinou ano	občas	zřídka	nikdy
16. Jste svým nadřízeným dostatečně informován(a) o svých úkolech?	13%	73%	9%	5%	0%
17. Informuje Vás nadřízený o jeho spokojenosti s Vaší prací?	5%	32%	39%	18%	6%
18. Považujete hodnocení Vaším nadřízeným za spravedlivé?	4%	43%	39%	13%	1%

	denně	týdně	měsíčně	nikdy	jiné
19. Jak často kontroluje nadřízený Vaši práci?	54%	20%	2%	3%	21%

Většina zaměstnanců není spokojena se způsobem vedení nadřízeným a to ve spravedlnosti nadřízeného, nízké míry pozitivní motivace a informovanosti o spokojenosti s vykonanou prací. *V této části bych věnovala větší pozornost, jak posílit úlohu manažerské role vedoucích zaměstnanců ve smyslu: zaměřit se na rozvoj vedoucích zaměstnanců na řízení týmu a rozvoj osobních kompetencí a to absolvováním kurzů na vzdělávání rozvoje manažerských dovedností, jak úspěšně jednat s lidmi, nástroje zvyšování výkonnosti týmu, vedení pracovního týmu a týmová spolupráce, nástroje manažera k řízení a motivování pracovníků, efektivní řízení porad, efektivní komunikace, asertivita v praxi, řízení konfliktů, zvládnout stres atd.*

E. Práce a pracovní situace

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
20. Odpovídá Vaše práce Vašim schopnostem?	28%	44%	15%	12%	1%
21. Jste spokojen s náplní Vaší práce?	17%	51%	15%	12%	5%
22. Víte jasně, co se od Vás očekává, jaké jsou Vaše úkoly?	54%	38%	8%	0%	0%

Ze získaných odpovědí k této oblasti je patrné, že většina zaměstnanců si myslí, že jejich práce odpovídá jejich schopnostem a jsou spokojeni s náplní práce a také mají jasnou představu o tom, co se od nich v práci očekává.

F. Podpora osobního rozvoje

	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
23. Jste spokojen s možnostmi vzdělání ve společnosti?	19%	40%	30%	9%	2%
24. Jste spokojen s využitím Vaší kvalifikace?	22%	54%	20%	2%	2%
25. Jste spokojen s možnostmi Vašeho dalšího rozvoje v rámci své práce ve VARIEL, a.s.?	22%	29%	20%	23%	6%

Oblast podpory osobního rozvoje je celkově kladně hodnocena. Menší část zaměstnanců není vždy spokojena nebo nespokojena s tím, že jim Variel, a. s. poskytuje dostatečnou možnost školení a odborného rozvoje. *Hodnocením zaměstnanců by se zjistilo a specifikovalo odborný rozvoj konkrétních zaměstnanců a realizovaly jejich jednotlivé vzdělávací potřeby.*

G. Ostatní

	velmi spokojen	spokojen	ne vždy	nespokojen	velmi nespokojen
26. Jste spokojen s VARIEL, a.s. jako se svým zaměstnavatelem?	29%	42%	27%	2%	0%

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
27. Přemýšlel(a) jste v poslední době o změně zaměstnání?	12%	18%	15%	15%	40%
28. Doporučil(a) byste VARIEL, a.s. jako zaměstnavatele?	23%	36%	31%	5%	5%
29. Odpovídá dle Vašeho názoru výše platu Vaší praxi a vzdělání?	9%	21%	19%	46%	5%
30. Máte přehled o výši nezaměstnanosti v okolí?	27%	32%	18%	10%	13%

	hodinová	úkolová	smluvní
31. Jakým druhem mzdy jste odměňováni?	50%	40%	10%

32. Jaké formy odměňování dostáváte ke svému měsíčnímu platu? (otevřená otázka)

Odpovědělo 51 zaměstnanců.

Nejčastější odpovědí byly **prémie** (42 zaměstnanců), dále pak **mimořádné odměny** (3 zaměstnanci), **šek z fondu vedoucího** (1 zaměstnanec), **pochvala** (1 zaměstnanec), **žádné** (4 zaměstnanci).

33. Jaké motivační faktory v podniku osobně využíváte?

Odpovědělo 59 zaměstnanců.

Příspěvek na stravování + příspěvek na penzijní pojištění: 37 zaměstnanců.

Příspěvek pouze na penzijní pojištění: 4 zaměstnanci.

Příspěvek pouze na stravování: 18 zaměstnanců.

34. Jaké motivační faktory byste v podniku uvítal(a)?

Odpovědělo 48 zaměstnanců.

Nejčastější odpovědi byly: lepší a spravedlivé finanční ohodnocení; 13. – 14. plat; příspěvek na dovolenou, na dopravu; sportovní a kulturní akce; mimořádné odměny; častější a vyšší prémie; navýšení mzdy; odměny za přesčas; školící kurzy.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na téma akviziční faktory a mzdový systém podniku. Na zaměstnance se začalo pohlížet jako na nejcennější zdroj organizace, a z této premisy se odvodila celá řada závěrů, jak s nimi jednat a jak je motivovat k vyššímu výkonu. Každá organizace, jež hodlá dosáhnout určitých ekonomických a sociálních cílů, se snaží motivovat své zaměstnance k dosažení řady cílů. Je potřeba si uvědomit složitost lidské stránky organizace a je potřeba brát v úvahu všechny faktory ovlivňující motivaci, chování, mezilidské vztahy a výkonnost lidí v organizaci.

Nástroj jejich stimulace tvoří systém odměňování. Základní otázkou odměňování zaměstnanců je vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve společnosti, jehož součástí je i možnost vzdělávání zaměstnanců. O úspěchu podniku ve všech oblastech řízení jednoznačně rozhodují zejména individuální schopnosti a znalostní vybavenost příslušných pracovníků. Už dávno neplatí, že pro úspěšného manažera je dostačující být odborníkem v předmětu své činnosti. Téměř automaticky se dnes předpokládá jeho další znalostní vybavenost v oblasti důležitých pro efektivní řízení podniku (IT, finance, marketing, psychologie, jazyková vybavenost, počítačová gramotnost atd.). Lidé se tak stávají pro podnik jedinečným zdrojem, protože pouze oni mají schopnost na základě svých znalostí najít optimální způsob, jak trvale zlepšovat podnikové řízení na všech jeho úrovních.

Na úplný závěr jsou shrnuty poznatky svého osobního názoru na mzdový systém používaný ve společnosti Variel, a. s. V této společnosti se mzdový systém řídí kolektivní smlouvou a mzdovými předpisy, které představují vnitropodnikové předpisy v souladu se zákoníkem práce. Práce zaměstnanců se zde hodnotí nejen zákonným minimem, ale také pomocí dalších typů mzdových forem, kterými jsou např. prémie, které vedou zaměstnance Variel, a. s. k plnění úkolů a podporují jejich iniciativu.
Společnost Variel, a. s. má dva druhy prémií. Jsou to prémie pro vybrané zaměstnance, které jsou vypláceny čtvrtletně, jsou nejvíce motivující na výkony zaměstnanců, kteří zprostředkovaně ovlivňují výši obratu Variel a. s., z kterého jsou tyto prémie vypočítávány. Okruh těchto zaměstnanců stanovuje ředitel a. s. svým příkazem vždy na jeden rok. Dále

jsou to prémie pro ostatní zaměstnance, které jsou vypláceny každý měsíc, jsou stanoveny ředitelem a. s. a vedoucí manažer jednotlivých úseků je svým podřízeným přiděluje dle zásluh.

Jak již bylo řečeno, mzdový systém není jediným motivačním faktorem pro zaměstnance. Z tohoto důvodu jsou ve vlastním rozboru této diplomové práce zahrnuty a analyzovány dotazníky spokojenosti zaměstnanců. Z obecných zkušeností je známo, že i jiné způsoby motivace zaměstnanců, než jen posílení mzdové složky, vedou ke zvýšení jejich výkonnosti a naopak. Doporučila bych vytvoření interní směrnice pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců a tím zlepšení motivace zaměstnanců na základě výsledků z vyhodnocených oblastí, zjištění způsobu vedení lidí na jednotlivých úsecích v návaznosti na spokojenost zaměstnanců a zajištění opatření ke zlepšení jejich spokojenosti.

I přes toto doporučení si myslím, že mzdový systém Varielu, a. s. je dobře propracovaný a funkční.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael: *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů.* 8. vyd. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj.: *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.: *Personální řízení 1.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.

H. d´AMBROSOVÁ, *Abeceda personalisty*, ANAG 2007.

Doc. Ing. Roman ZUZÁK, Ph.D., *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa.* 1. vydání, 2008, ISBN 978-80-213-1811-3.

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

KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef:*Personální práce v malých podnicích.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha:Granda Publishing a.s., 2003.

Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007.

ROSOCHATECKÁ, Eva a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2007, ISBN 978-80-213-1682-9.

RŮŽIČKA, Jiří, HUTTLOVÁ, Eva, HRABĚTOVÁ, Eva. *Základy vědecké organizace práce.* 1. vydání, Svoboda, 1986, GBX: OCLC24266670.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání.* 2. Vydání, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti.* 1. vydání, Praha:Professional Publishing, 2002, ISBN 80-86419-21-5.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* Praha:Management press, 1992, ISBN 80-85603-05-5.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* 1. vydání, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, ISBN 80-7157-845-2.

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

Internetové zdroje:

www.businessworld.cz

8 Přílohy

- Příloha 1. Certifikát společnosti VARIEL a.s. na základě ISO 9001
- Příloha 2. Certifikát společnosti VARIEL a.s. na základě ISO 14001
- Příloha 3. Certifikát společnosti VARIEL a.s na základě OHSAS 18001
- Příloha 4. Certifikát společnosti VARIEL a.s., Ocelové a hliníkové díly kolejových vozidel
- Příloha 5. Certifikát společnosti VARIEL a.s., Výroba svařovaných konstrukcí a dílů kolejových vozidel
- Příloha 6. Organizační schéma zaměstnanců společnosti VARIEL, a.s.
- Příloha 7. Dotazník spokojenosti.

Příloha 1. Certifikát společnosti VARIEL a.s. na základě ISO 9001

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

TÜV SÜD Czech

CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TÜV SÜD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost

VARIEL, a.s.
Průmyslová 1034
CZ – 285 22 Zruč nad Sázavou
IČ: 45148287

zavedla a používá
systém managementu kvality v oboru

- **výzkum, vývoj, výroba a prodej technologických a speciálních kontejnerů, technologických domků, skříní a jejich příslušenství**
- **vývoj, výroba a prodej ocelových a hliníkových konstrukcí**
- **zámečnická výroba**
- **vývoj, výroba a prodej telefonních kabin, telefonních boxů, listovních a doručovacích schránek**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej plastových kompozitových výrobků**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej komponentů kolejových vozidel**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **0391/20/10/QM/AZ/C**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 9001:2009

Tento certifikát je platný do **09.12.2013**

Registrační číslo certifikátu **02.546.715**

Praha, 09.12.2010

S 3053

TÜV SÜD Czech s.r.o. ● Novodvorská 994 ● 142 21 Prague 4 ● Czech Republic ● certification@tuv-sud.cz

TÜV®

F 540-019-2 (2010-07-01) (F540_019_2.doc)

Příloha 2. Certifikát společnosti VARIEL a.s. na základě ISO 14001

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

F 540-019-3 (2010-07-01) (F540_019_3.doc)

TÜV SÜD Czech

CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů environmentálního managementu
č. 3053
TÜV SÜD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost

VARIEL akciová společnost

VARIEL, a.s.
Průmyslová 1034
CZ – 285 22 Zruč nad Sázavou
IČ: 45148287

zavedla a používá
systém environmentálního managementu v oboru

- **výzkum, vývoj, výroba a prodej technologických a speciálních kontejnerů, technologických domků, skříní a jejich příslušenství**
- **vývoj, výroba a prodej ocelových a hliníkových konstrukcí**
- **zámečnická výroba**
- **vývoj, výroba a prodej telefonních kabin, telefonních boxů, listovních a doručovacích schránek**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej plastových kompozitových výrobků**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej komponentů kolejových vozidel**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **0076/20/10/EMS/AZ/C**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 14001:2005

Tento certifikát je platný do **09.12.2013**

Registrační číslo certifikátu **02.546.717**

Praha, 09.12.2010

MEMBER OF MULTILATERAL RECOGNITION ARRANGEMENT IAF

S 3053

TÜV SÜD Czech s.r.o. ● Novodvorská 994 ● 142 21 Prague 4 ● Czech Republic ● certification@tuv-sud.cz

TÜV®

Příloha 3. Certifikát společnosti VARIEL a.s na základě OHSAS 18001

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

F 540-019-9 (2010-07-01) (F540_019_9.doc)

TÜV SÜD Czech

CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TÜV SÜD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost

VARIEL, a.s.
Průmyslová 1034
CZ – 285 22 Zruč nad Sázavou
IČ: 45148287

zavedla a používá
systém managementu
bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v oboru

- **výzkum, vývoj, výroba a prodej technologických a speciálních kontejnerů, technologických domků, skříní a jejich příslušenství**
- **vývoj, výroba a prodej ocelových a hliníkových konstrukcí**
- **zámečnická výroba**
- **vývoj, výroba a prodej telefonních kabin, telefonních boxů, listovních a doručovacích schránek**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej plastových kompozitových výrobků**
- **výzkum, vývoj, výroba a prodej komponentů kolejových vozidel**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **0394/20/10/QM/AZ/C**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN OHSAS 18001:2008

Tento certifikát je platný do **09.12.2013**

Registrační číslo certifikátu **02.546.781**

Praha, 09.12.2010

S 3053

TÜV SÜD Czech s.r.o. ● Novodvorská 994 ● 142 21 Prague 4 ● Czech Republic ● certification@tuv-sud.cz

TÜV®

Příloha 4. Certifikát společnosti VARIEL a.s, Ocelové a hliníkové díly kolejových vozidel

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

F 540-028-106 (2010-08-01) (F540_028_106)

TÜV SÜD Czech

CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN
provádějící posuzování a certifikaci výrobků

Certifikační orgán výrobků č. 3084, akreditovaný ČIA

osvědčuje, že organizace

VARIEL akciová společnost

VARIEL, a.s.
Průmyslová 1034
CZ - 285 22 Zruč nad Sázavou
IČ: 451 48 287
Místo výroby:
Průmyslová 1034
CZ - 285 22 Zruč nad Sázavou

pro následující oblast činností:

Ocelové a hliníkové díly kolejových vozidel

je certifikovaná pro svařování s certifikační úrovní CL **1**

ČSN EN 15085 – 2:2008

Číslo auditní zprávy: **434/70/10/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu: **19.08.2013**

Číslo certifikátu: **02.448.411/10/07/12/0**

Certifikační schéma: ČSN EN 15085-2:2008

Podrobnosti a podmínky platnosti jsou uvedeny v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stranu.
Tento certifikát nahrazuje certifikát ev. č. 01.897.813/10/07/12/0 ze dne 19.08.2010.

V Praze, dne 21.10.2010

Vedoucí certifikačního orgánu

V 3084

TÜV SÜD Czech s.r.o. ● Novodvorská 994 ● 142 21 Prague 4 ● Czech Republic ● certification@tuv-sud.cz TÜV®

Příloha 5. Certifikát společnosti VARIEL a.s, Výroba svařovaných konstrukcí a dílů kolejových vozidel

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

F 540-028-94 (2010-08-01) (F540_028_94)

CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

TÜV SÜD Czech – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN
provádějící posuzování a certifikaci výrobků

Certifikační orgán výrobků č. 3084, akreditovaný ČIA

osvědčuje, že organizace

VARIEL, a.s.
Průmyslová 1034
CZ - 285 22 Zruč nad Sázavou
IČ: 451 48 287

pro následující obory / procesy činností:

Výroba svařovaných konstrukcí
Výroba svařovaných konstrukcí a dílů kolejových vozidel

zavedla a používá proces svařování, který odpovídá

ČSN EN ISO 3834 – 2:2006

Číslo auditní zprávy: **434/70/10/QM/AZ/C**
Platnost certifikátu: **19.08.2015**
Číslo certifikátu: **02.448.410/10/07/05/0**
Certifikační schéma: ČSN EN ISO 3834-2:2006

Podrobnosti a podmínky platnosti jsou uvedeny v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stranu.
Tento certifikát nahrazuje certifikát ev. č. 01.879.812/10/07/05/0 ze dne 19.08.2010.

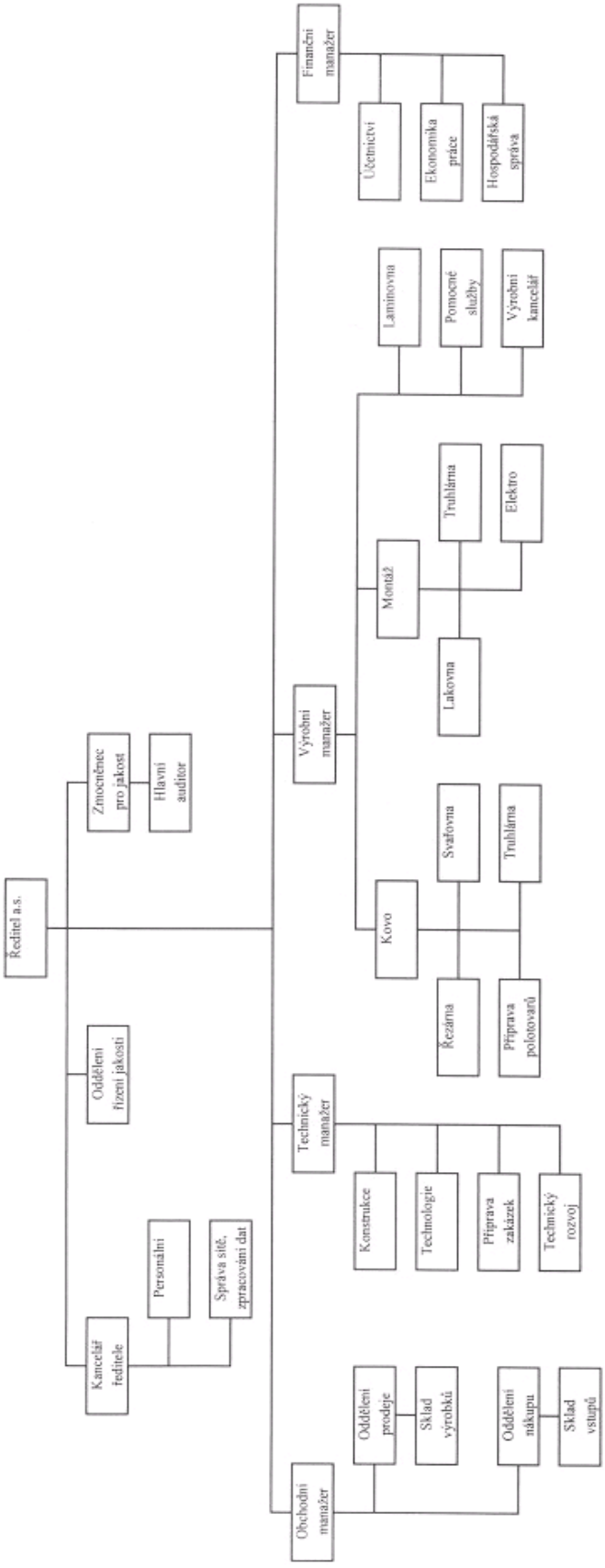
V Praze, dne 21.10.2010

V 3084

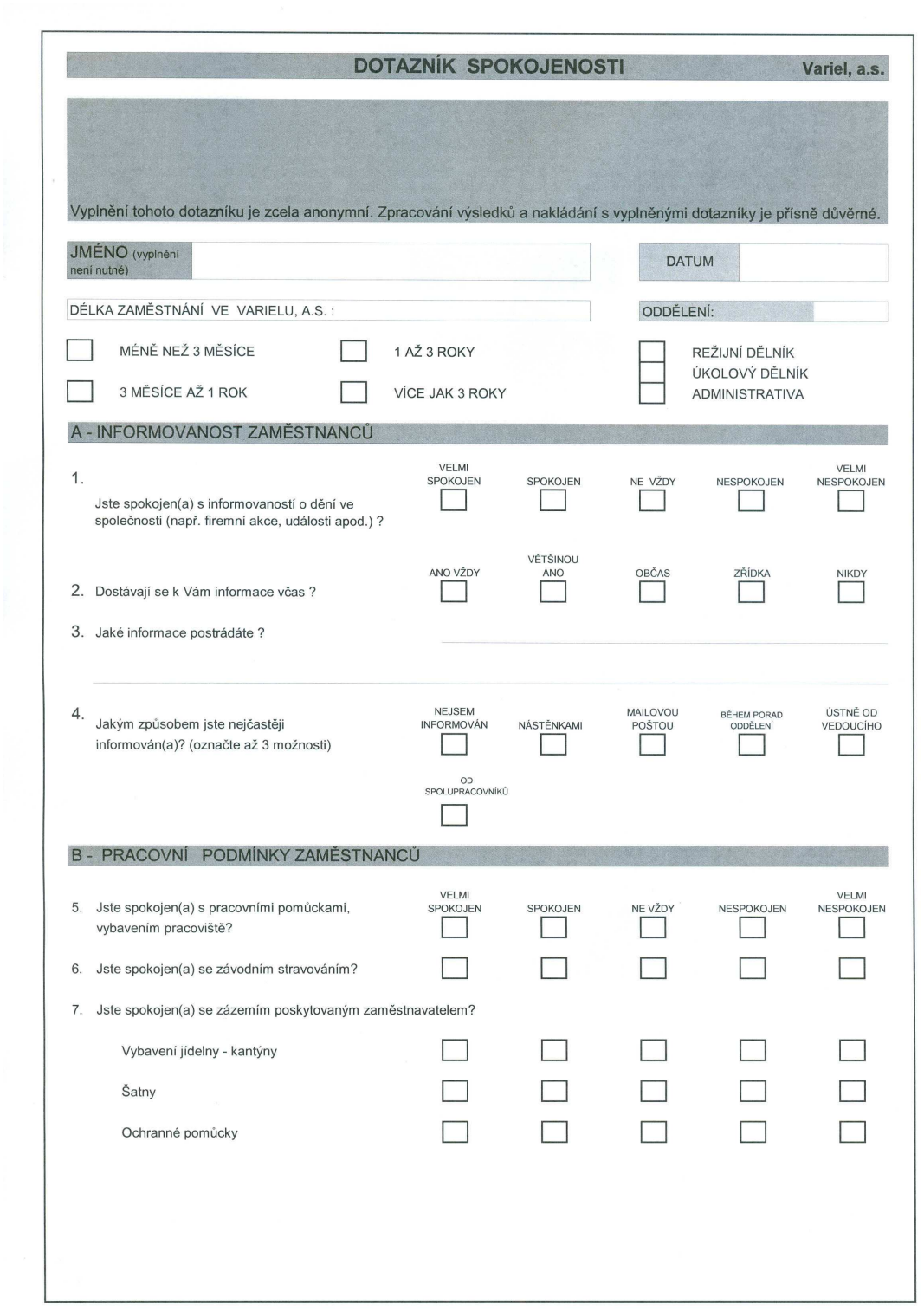
Vedoucí certifikačního orgánu

TÜV SÜD Czech s.r.o. ● Novodvorská 994 ● 142 21 Prague 4 ● Czech Republic ● certification@tuv-sud.cz

Příloha 6. Organizační schéma zaměstnanců společnosti VARIEL, a.s.



Příloha 7. Dotazník spokojenosti



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI Variel, a.s.

Vyplnění tohoto dotazníku je zcela anonymní. Zpracování výsledků a nakládání s vyplněnými dotazníky je přísně důvěrné.

JMÉNO (vyplnění není nutné) | DATUM

DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ VE VARIELU, A.S. : | ODDĚLENÍ:

☐ MÉNĚ NEŽ 3 MĚSÍCE ☐ 1 AŽ 3 ROKY ☐ REŽIJNÍ DĚLNÍK

☐ 3 MĚSÍCE AŽ 1 ROK ☐ VÍCE JAK 3 ROKY ☐ ÚKOLOVÝ DĚLNÍK

☐ ADMINISTRATIVA

A - INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

1. Jste spokojen(a) s informovaností o dění ve společnosti (např. firemní akce, události apod.) ? — VELMI SPOKOJEN ☐ | SPOKOJEN ☐ | NE VŽDY ☐ | NESPOKOJEN ☐ | VELMI NESPOKOJEN ☐

2. Dostávají se k Vám informace včas ? — ANO VŽDY ☐ | VĚTŠINOU ANO ☐ | OBČAS ☐ | ZŘÍDKA ☐ | NIKDY ☐

3. Jaké informace postrádáte ?

4. Jakým způsobem jste nejčastěji informován(a)? (označte až 3 možnosti) — NEJSEM INFORMOVÁN ☐ | NÁSTĚNKAMI ☐ | MAILOVOU POŠTOU ☐ | BĚHEM PORAD ODDĚLENÍ ☐ | ÚSTNĚ OD VEDOUCÍHO ☐ | OD SPOLUPRACOVNÍKŮ ☐

B - PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ

	VELMI SPOKOJEN	SPOKOJEN	NE VŽDY	NESPOKOJEN	VELMI NESPOKOJEN
5. Jste spokojen(a) s pracovními pomůckami, vybavením pracoviště?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Jste spokojen(a) se závodním stravováním?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Jste spokojen(a) se zázemím poskytovaným zaměstnavatelem?					
Vybavení jídelny - kantýny	☐	☐	☐	☐	☐
Šatny	☐	☐	☐	☐	☐
Ochranné pomůcky	☐	☐	☐	☐	☐

C - CELKOVÁ ATMOSFÉRA, KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

	VELMI SPOKOJEN	SPOKOJEN	NE VŽDY	NESPOKOJEN	VELMI NESPOKOJEN
8. Jak hodnotíte kvalitu komunikace ve společnosti ?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Jak hodnotíte celkovou atmosféru ve společnosti ?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jak hodnotíte spolupráci s ostatními úseky ?	☐	☐	☐	☐	☐
11. Jste spokojen s mimopracovní komunikací s ostatními zaměstnanci?	☐	☐	☐	☐	☐
12. Jste spokojen(a) s mizilidskými vztahy a spoluprací ve Vašem oddělení ?	☐	☐	☐	☐	☐

D - HODNOCENÍ NADŘÍZENÉHO

	VELMI SPOKOJEN	SPOKOJEN	NE VŽDY	NESPOKOJEN	VELMI NESPOKOJEN
13. Jak hodnotíte vztahy vašeho nadřízeného k podřízeným obecně ?	☐	☐	☐	☐	☐
14. Jak hodnotíte vztahy vedoucího k Vám osobně?	☐	☐	☐	☐	☐
15. Jste spokojen(a) s motivováním zaměstnanců?	☐	☐	☐	☐	☐
	ANO VŽDY	VĚTŠINOU ANO	OBČAS	ZŘÍDKA	NIKDY
16. Jste svým nadřízeným dostatečně informován o svých úkolech?	☐	☐	☐	☐	☐
17. Informuje Vás nadřízený o jeho spojenosti s Vaší prací?	☐	☐	☐	☐	☐
18. Považujete hodnocení Vaším nadřízeným za spravedlivé?	☐	☐	☐	☐	☐
	denně	týdně	měsíčně	nikdy	jiné
19. Jak často kontroluje nadřízený Vaši práci?	☐	☐	☐	☐	☐

E - PRÁCE A PRACOVNÍ SITUACE

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
20. Odpovídá Vaše práce Vašim schopnostem?	☐	☐	☐	☐	☐
21. Jste spokojen(a) s náplní Vaší práce?	☐	☐	☐	☐	☐
22. Víte jasně co se od Vás očekává, jaké jsou Vaše úkoly?	☐	☐	☐	☐	☐

F - PODPORA OSOBNÍHO ROZVOJE

	VELMI SPOKOJEN	SPOKOJEN	NE VŽDY	NESPOKOJEN	VELMI NESPOKOJEN
23. Jste spokojen s možnostmi vzdělání ve společnosti?	☐	☐	☐	☐	☐
24. Jste spokojen(a) s využitím Vaší kvalifikace?	☐	☐	☐	☐	☐
25. Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího rozvoje v rámci své práce ve VARIEL, a.s.?	☐	☐	☐	☐	☐

G - OSTATNÍ

26. Jste spokojen(a) s VARIEL, a.s. jako se svým zaměstnavatelem?	☐	☐	☐	☐	☐
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
27. Přemýšlel jste v poslední době o změně zaměstnání?	☐	☐	☐	☐	☐
28. Doporučil byste VARIEL, a.s. jako zaměstnavatele?	☐	☐	☐	☐	☐
	hodinová	úkolová	smluvní mzda		
29. Jakým druhem mzdy jste odměňováni?	☐	☐	☐		
30. Odpovídá dle Vašeho názoru výše platu vaší praxi a vzdělání?	☐	☐	☐	☐	☐
31. Máte přehled o výši nezaměstnanosti v okolí?	☐	☐	☐	☐	☐

32. Jaké formy odměňování dostaváte ke svému měsíčnímu platu? .....
.....

33. Jaké motivační faktory v podniku osobně využíváte? (př. příspěvek na stravování, na dopravu, pojištění, dovolenou, naturálie, jiné) .....
.....

34. Jaké motivační faktory byste v podniku uvítal(a)? .....
.....
.....