VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI VOP GROUP, S.R.O.

THE PROPOSAL OF REWARD SYSTEM AND EMPLOYEE MOTIVATION IN VOP GROUP, S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR´S THESIS

AUTOR PRÁCE HANA WAGNEROVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. MARTIN MUCHA
SUPERVISOR

BRNO 2012

Vysoké učení technické v Brně | Akademický rok 2011/2012
Fakulta podnikatelská | Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Wagnerová Hana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programu zadává bakalárskou práci s názvem:

Návrhy systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti VOP GROUP, s.r.o.

v anglickém jazyce:

The Proposal of Reward System and Employee Motivation in VOP GROUP, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešeník, přínost návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce „Školním dílem“. Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podniktalská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Rízení lidských zdroju. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BELOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
DVORÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdroju. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, J. Rízení lidských zdroju: Základy moderní personalistiky. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zarídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkanka

V Brně, dne 28.3.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení, motivace, odměňováním zaměstnanců a poskytováním zaměstnaneckých benefitů u vybraného zaměstnavatele. Na základě teoretických poznatků a výsledků analýzy zaměstnavatele navrhuje změny systému odměňování a motivace. Tento návrh má za úkol podpořit zkvalitnění vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the evaluation and motivation system and it also focuses on the remuneration of employees and on providing the employee's benefits at the chosen employer. On the basis of theoretical findings and on the basis of the results of analysis of employer, I suggest the changes of the remuneration and motivation system. The aim of this suggestion is to support the improvement of the relationship between employer and employees.

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování, mzda, motivace, stimulace, hodnocení, zaměstnanecké benefity, daň z příjmů, sociální a zdravotní pojištění

KEYWORDS

employee, employer, remuneration, pay, motivation, stimulation, employee appraisal, employee´s benefits, income tax, social a medical insurance

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE MÉ PRÁCE:

WAGNEROVÁ, H. *Návrh systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti VOP GROUP, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2012. 94 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2012

……..

Hana Wagnerová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Muchovi za vstřícnost a za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Také děkuji Mgr. Heleně Musilové za poskytnuté cenné rady. Dále děkuji Ing. Vilému Widenkovi a Ing. Romanu Misiorzovi za spolupráci a předání veškerých materiálů a informací, které byly potřeba k sepsání této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod **11**

Cíl a postupy zpracování práce **12**

1 Teoretická východiska práce **13**

1.1 Základní pojmy **13**

1.1.1 Zaměstnanec 13

1.1.2 Zaměstnavatel 14

1.1.3 Pracovněprávní vztahy 14

1.1.4 Odměna za vykonanou práci 15

1.1.5 Motivace a stimulace 16

1.2 Systém hodnocení zaměstnanců **17**

1.2.1 Typy hodnocení zaměstnanců 18

1.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců 18

1.3 Motivační systém **19**

1.3.1 Tvorba motivačního systému 19

1.3.2 Cíle a nástroje motivace 19

1.3.3 Překážky při motivaci 20

1.3.4 Motivační přístupy 20

1.4 Systém odměňování **22**

1.4.1 Faktory odměňování 23

1.4.2 Složky odměňování 23

1.4.3 Způsoby odměňování 24

1.4.4 Formy mzdy 24

1.4.5 Příplatky ke mzdě 25

1.4.6 Výpočet mzdy 25

1.5 Zaměstnanecké výhody (benefity) **26**

1.5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů 27

1.5.2 Typy zaměstnaneckých benefitů 28

1.5.3 Financování zaměstnaneckých benefitů 29

1.5.4 Daňové dopady a odvod pojistného u zaměstnaneckých benefitů 29

1.6 Dotazníkové šetření ... 34
1.6.1 Cíl dotazníku ... 35
1.6.2 Otázky dotazníku ... 35
1.6.3 Postup dotazníkového šetření ... 36
2 Analýza problému ... 37
2.1 Základní informace o zaměstnavateli ... 37
2.1.1 Historie zaměstnavatele ... 37
2.2 Předmět podnikání ... 38
2.3 Obchodní situace ... 40
2.3.1 Obchodní partneři a konkurence ... 40
2.4 Ekonomická a finanční situace ... 41
2.5 Personální situace ... 43
2.6 Systém hodnocení zaměstnanců ... 47
2.7 Systém motivace ... 47
2.8 Systém odměňování ... 48
2.8.1 Pracovní doba ... 49
2.8.2 Minimální mzda a smluvní mzda ... 50
2.8.3 Mzda zaměstnance VOP GROUP, s.r.o. ... 50
2.8.4 Příplatky ... 53
2.9 Zaměstnanecké benefity ... 54
2.10 Dotazníkové šetření ... 58
2.10.1 Dotazníkové šetření - dělníci - muži ... 60
2.10.2 Dotazníkové šetření - dělníci - ženy ... 62
2.10.3 Dotazníkové šetření TH a administrativní zaměstnanci - muži ... 64
2.10.4 Dotazníkové šetření TH a administrativní zaměstnanci - ženy ... 66
3 Vlastní návrhy řešení ... 69
3.1 Systém hodnocení zaměstnanců ... 70
3.1.1 Postup zavedení hodnocení zaměstnanců ... 70
3.1.2 Metody a typy hodnocení zaměstnanců ... 71
3.1.3 Hodnotící formulář ... 72

3.1.4 Přínos změny systému hodnocení zaměstnanců a její zahájení 72

3.2 Motivační systém 73

3.2.1 Poskytování prémií 73

3.2.2 Návrh na změnu poskytování prémií 74

3.2.3 Přínos nového prémiového řádu a jeho zahájení 75

3.2.4 Poskytování zaměstnaneckých benefitů 75

3.2.5 Návrh na změnu poskytování zaměstnaneckých benefitů 76

3.2.6 Přínos změn poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich zahájení 78

3.3 Systém odměňování 79

3.3.1 Návrh změny systému odměňování 80

3.3.1 Přínos změny systému odměňování a její zahájení 81

3.4 Počítačová podpora navržených změn 81

Závěr 82

Seznam použité literatury 86

Seznam obrázků, tabulek a grafů 90

Seznam symbolů, veličin a zkratek 92

Seznam příloh 94

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá hodnocením, motivací, odměňováním zaměstnanců a poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Toto téma je úzce spojeno s ekonomickou a politickou situací v ČR. Současná doba je v těchto oblastech velmi nestabilní. Dozvuky ekonomické krize a legislativní změny doléhají na všechny subjekty hospodářství.

Odměňování v sobě zahrnuje poskytování odměny za vykonanou práci a zaměstnanecké benefity. Poskytování zaměstnaneckých výhod úzce souvisí se systémem hodnocení zaměstnance a jeho motivací. Při změnách těchto systémů je zapotřebí zohlednit všechny faktory, které dané oblasti ovlivňují. Systém odměňování je také úzce svázán s výsledkem hospodaření zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavateli daří, je zpravidla ochoten volné peněžní prostředky investovat např. do rozvoje, inovací, zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. Své zaměstnance je schopen motivovat formou vyšších odměn za vykonanou práci a zaměstnaneckými benefity.

V době ekonomické krize, která ve světě propukla, nastaly zaměstnavatelům těžké časy. Poptávka po produktech a službách rapidně poklesla. To vše se odráží na obratech, tržbách a v konečné fázi i na výsledku hospodaření. Každý zaměstnavatel jistě začal přemýšlet, kde a jak ušetřit. Omezení výdajů se u zaměstnavatelů projevuje celou škálou opatření. Restrikce výdajů funguje všemi směry, odměňování zaměstnanců nevyjímaje.

V průběhu zpracování bakalářské práce Parlament ČR dne 9. 11. 2011 schválil novou daňovou reformu, která se v budoucnu odráží v několika částech této bakalářské práce. Prezident ČR daňovou reformu podepsal dne 27. 12. 2011. Novela je prozatím účinná až od roku 2015, ale Ministerstvo financí ČR předesílá, že připravuje pozměňovací návrh, který by účinnost posunul již na rok 2014.

V rámci zpracování bakalářské je navázána spolupráce se zaměstnavatelem VOP GROUP, s.r.o. v Českém Těšíně. Zaměstnavatel má široké portfolio poskytovaných služeb a vyráběných výrobků. Specializuje se na vojenský i civilní sektor. Řadí se mezi středně velké zaměstnavatele, neboť zaměstnává cca. 120 zaměstnanců.

CÍL A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zlepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti VOP GROUP, s.r.o. Návrh má podpořit dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Změny budou navrženy na základě analýzy současného stavu zaměstnavatele v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců, jejich odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Názory zaměstnanců se zjistí pomocí dotazníkového šetření jejich spokojenosti ve výše uvedených oblastech. Návrhy by pro zaměstnavatele měly být také finančně akceptovatelné.

Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat základními pojmy pracovního práva a teoreticky popíše systém hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Všechny potřebné informace k získání teoretických poznatků v těchto oblastech budou čerpány ze zdrojů, které budou uvedeny v seznamu literatury.

Praktická část bakalářské práce bude svázána s užší spoluprací s VOP GROUP, s.r.o. sídlícím v Českém Těšíně. U tohoto zaměstnavatele bude provedena analýza současného stavu spočívající ve zhodnocení dosud používaného systému hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Součástí analýzy zaměstnavatele bude také zhodnocení názoru zaměstnanců. Jejich zapojení do bakalářské práce se uskuteční prostřednictvím dotazníkového šetření jejich spokojenosti ve výše zmiňovaných oblastech.

Propojením teoretických poznatků a výsledků dílčích analýz zaměstnavatele budou sestaveny návrhy na změny systému odměňování a motivace. Tyto změny se předloží zaměstnavateli k posouzení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Každému zaměstnanci za vykonanou **práci** na základě pracovněprávních vztahů **náleží** určitá **odměna** (mzda, plat, odměna z dohod). Tato odměna je nepochybně jedním z hlavních **motivů** zaměstnanců, proč pracovat. Zaměstnavatelé však zjistili, že samotná odměna za práci jako motivace zaměstnanců nestačí (8).

Svých zaměstnanců je potřeba si vážit, protože spolu s kvalitním výrobním programem zajišťují stabilní a dobré fungování zaměstnavatele. **Zaměstnance** je tedy zapotřebí **motivovat k** vyšším výkonům **i jinak** než pouhým navýšením odměny za vykonanou práci. Způsob motivace spočívá v poskytnutí **dalšího plnění, tzv. zaměstnaneckých výhod** (benefitů). Poskytování zaměstnaneckých benefitů je úzce spojeno se systém hodnocení, odměňování a řadou právních předpisů ČR (8).

1.1 Základní pojmy

Na začátku bakalářské práce je zapotřebí definovat základní pojmy, které celou práci provází. Z pracovního práva se jedná o vysvětlení pojmů zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovněprávní vztahy a odměna za vykonanou práci. Do oblasti personalistiky patří především výklad pojmů motivace a stimulace. Odměňování, zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady jsou podrobně popsány v samostatných kapitolách a podkapitolách.

1.1.1 Zaměstnanec

Každá fyzická osoba se může stát zaměstnancem, pokud **splní podmínky zákoníku práce**. K těmto podmínkám patří ukončená povinná školní docházka a dosažení věku 15 let. Nesplnění těchto základních podmínek znamená nemožnost práci vykonávat (tyto osoby mohou dle zvláštního právního předpisu vykonávat pouze činnosti umělecké, kulturní, reklamní či sportovní). K dalším podmínkám patří způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a zároveň být způsobilý vlastními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti z těchto práv vyplývajících (32).

Zaměstnanec nemá pouze **práva,** ale má **i povinnosti**. K základním povinnostem patří vykonávat pro zaměstnavatele zadanou práci osobně, jeho jménem a v co největším požadovaném rozsahu. Zaměstnanec by měl k práci přistupovat svědomitě. Za vykonanou práci mu náleží odměna (32).

1.1.2 Zaměstnavatel

Každá fyzická osoba nebo právnická osoba[1], která **zaměstnává zaměstnance** v pracovněprávním vztahu, je považována za zaměstnavatele. Zaměstnavatel vystupuje pod svým jménem a má určitou odpovědnost vyplývající z pracovněprávních vztahů (32).

Zaměstnavateli vznikají **povinnosti** vyplývající ze zákoníku práce. K základním povinnostem zaměstnavatele patří např. zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace, dodržování zásady poskytování stejné mzdy nebo platu, zaměstnanci musí být poskytnuty informace o pracovněprávních vztazích a musí s ním být veškeré změny projednány, zaměstnanec musí být seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. K jedné z hlavních povinností zaměstnavatele vůči zaměstnanci patří poskytovat mu za vykonanou práci sjednanou odměnu (32).

1.1.3 Pracovněprávní vztahy

Mezi základní pracovněprávní vztahy lze zařadit **pracovní poměr** založený na základě pracovní smlouvy a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr **(dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)**. Vznikají pouze na základě souhlasu fyzické osoby, jakožto budoucího zaměstnance, a zaměstnavatele (32).

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je volněji popsán **tzv. zaměstnaneckými vztahy.** Zaměstnanec se zavazuje poskytovat své dovednosti a úsilí zaměstnavateli výměnou za odměnu za vykonanou práci.

---

[1] sdružení fyzických nebo právnických osob, účelová sdružení majetku, jednotky územní samosprávy, zájmová sdružení právnických osoba a Česká republika (jako stát) (30).

Vztahy mohou být **formální** (písemná pracovní nebo jiná smlouva či dohoda) **a neformální** (tzv. psychologické smlouvy) a mohou nabývat **individuálního** (zaměřeného na jednotlivce) nebo **kolektivního** (zaměřeného na skupinu) **rozměru** (3).

1.1.4 Odměna za vykonanou práci

Peníze jsou pro zaměstnance nejčastější vnější odměnou za vykonanou práci. Prostřednictvím peněz člověk může dosáhnout mnoha cílů a uspokojovat řadu svých potřeb. Obecně lze říci, že každý je do jisté míry penězi motivován. Peníze však na každého jedince působí různým způsobem a různou měrou (3).

Odměna může mít peněžní i nepeněžní charakter. Lze ji chápat jako výměnu za práci. Výše odměny by měla být v souladu s hodnotou, jakou zaměstnanec zaměstnavateli přináší. **Peněžní forma odměny** představuje mzdu, plat a všechny její složky (včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích) a určité typy zaměstnaneckých benefitů. **Nepeněžní forma odměny** zahrnuje odměny hmotné povahy (naturální požitky, výrobky, služby, osobní vybavení apod.), jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně. Dále sem spadají i výhody, které nemají hmotnou povahu (např. mimořádná ocenění zaměstnanců, uznání okolí) (9).

Odměna může mít různou povahu, a to **vnější a vnitřní**. Obě tyto formy jsou vzájemně propojeny. Pozornost je soustředěna převážně na vnější odměny peněžního charakteru. K významným faktorům ovlivňující vnitřní odměňování lze zařadit kvalitní pracovní vztahy (jak mezi zaměstnanci, tak i s vedením), spravedlivé hodnocení, spravedlivé peněžní odměňování, péče o zaměstnance, účast na řízení, pracovní podmínky apod. (16).

Na **odměnu z dohod** mají nárok zaměstnanci, kteří konají práci mimo pracovní poměr na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti. Jedná se o peněžité plnění poskytované za vykonanou práci. Výše odměny a podmínky poskytování jsou sjednány v dohodách. Zaměstnavatel však musí respektovat výši minimální mzdy (28).

Odměna ve formě **mzdy** náleží zaměstnanci, který pracuje na základě

pracovní smlouvy v pracovním poměru. Jedná se o peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty (tzv. naturální mzda). Poskytuje ji takový zaměstnavatel (zpravidla obchodní společnosti), který svou hlavní činnost směřuje k dosažení zisku a financováním není napojen na státní a jiné rozpočty. I zde je však výjimka. Mzdu svým zaměstnancům vyplácí občanská sdružení, politické strany, církevní, soukromé a vysoké školy a další subjekty uvedené v zákoníku práce, i přes to, že jejich financování je částečně nebo zcela závislé na státním rozpočtu. Zákoník práce zakotvuje smluvní princip utváření mezd. Podmínky poskytování mezd lze upravit písemným ujednáním (kolektivní smlouva, pracovní smlouva, jiná smlouva) nebo písemným jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřní předpis, mzdový výměr). Zaměstnavatel má dostatečný prostor pro zvolení formy a výše mzdy (28).

Odměna ve formě **platu** náleží zaměstnanci, který pracuje na základě pracovní smlouvy v pracovním poměru. Poskytuje ho takový zaměstnavatel, který je zpravidla zcela financován z veřejných zdrojů. (např. stát, uzemní samosprávný celek, státní fond, příspěvkové organizace). Převážná většina ustanovení zákoníku práce týkajících se platu jsou kogentní, prakticky se od nich tedy nelze odchýlit (28).

1.1.5 Motivace a stimulace

Mezi pojmy motivace a stimulace se v praxi nedělá příliš velký rozdíl, protože spolu navzájem souvisí a doplňují se. Zaměstnanec hodnotí pracovní úkol automaticky ze dvou stran. Z jedné strany se zaměřuje na vnější podněty **(stimuly),** které mu přinesou nějaký užitek (zpravidla formou odměny za vykonanou práci). Z druhé strany zaměstnanec zkoumá, zda daný úkol je v souladu s jeho vnitřními hodnotami a zda je tedy schopen přidělenou práci vykonávat na základě svých vnitřních pohnutek **(motivů)** (24).

Stimulace je charakterizována svou jednoduchostí. Dokud je zaměstnanec s vnějšími podněty spokojen (odměna za vykonanou práci, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí apod.), zaměstnavatel může očekávat hladký průběh všech zadaných úkolů. Nevýhoda spočívá v tom, že pokud stimuly přestanou

působit, fungování zaběhlých činností a přidělené práce je velmi ohroženo (24).

Motivovat zaměstnance k práci je však mnohem složitější záležitost. Každý zaměstnanec je svým způsobem originální. Zaměstnavatel by měl své zaměstnance dostatečně znát, aby na ně navázal celý proces motivace. Ideální stav je, když zaměstnanec vykonává zadaný úkol rád a práce je pro něj zábavou. Pokud zaměstnanec má pocit, že jeho výkon je významný a důležitý, vnější stimuly jsou odsunuty stranou a motivace vítězí (24).

Teorie motivování má svých několik nepsaných pravidel. Zaměstnavatel by se jich při motivování svých zaměstnanců měl držet. K základním pravidlům motivace patří (24, s. 26):

1. *„Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.*
2. *Nepřizpůsobujete lidi úkolům, ale úkoly lidem.*
3. *Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.*
4. *Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.*
5. *Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.*
6. *Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.*
7. *Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.*
8. *Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe.*
9. *Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti prostředí a situace.“*

1.2 Systém hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Je úzce **spojeno se systémem odměňování**, rozmísťování, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a jejich stimulování ke zlepšení pracovního výkonu (6).

Zaměstnavatel pomocí hodnocení zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává přidělenou práci a plní zadané úkoly. Dále zkoumá, zda zaměstnanec splňuje požadavky na pracovní místo či jaké je jeho pracovní chování a nasazení. Hodnocení se zaměřuje i na vztahy mezi spolupracovníky nebo na vztahy

k zákazníkům a dalším osobám, se kterými je zaměstnanec ve styku. Hodnocení není tajné. Výsledky se sdělují zaměstnanci a projednávají se s ním. V případě nalezení jevů, které zaměstnavatel nepovažuje za žádoucí, se spolu se zaměstnancem hledá vhodná forma nápravy, která s sebou zpravidla přináší realizaci různých opatření (16).

1.2.1 Typy hodnocení zaměstnanců

V praxi se setkáváme se dvěma typy hodnocení (formální a neformální). Zvláštním formou, která spadá do formálního hodnocení, je **příležitostné hodnocení**, které se obvykle provádí při ukončování pracovního poměru (16).

Formální hodnocení bývá předem naplánované, systematické a pravidelně se opakující (periodické). Výstupem je dokument, který je zařazen do osobní složky zaměstnance. **Neformální hodnocení** bývá příležitostné. Zaměstnanec je hodnocen přímo svým nadřízeným a je sledován při běžné denní rutině. Toto hodnocení nemá většinou žádný formální výstup, a proto neslouží jako podklad pro zásadní personální změny. Může mít podobu porad o pracovních úkolech a problém s nimi spojených (6).

1.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnance se používá **řada metod**. Metody mají podpůrnou funkci celkového hodnocení zaměstnance. Lze je rozdělit na metody, které jsou orientované na odvedený pracovní výkon (tzn. na minulost) a na metody orientované na budoucnost (11).

K **metodám orientovaných na odvedený pracovní výkon** lze zařadit např. řízení podle stanovených cílů (tzv. MBO), srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnotící dotazník a stupnice, srovnávání pracovníků. K nejpoužívanějším **metodám orientovaných na budoucnost** patří sebehodnocení, metoda sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka (tzv. assessment centre) a 360° zpětná vazba (11).

1.3 Motivační systém

Motivační program je ucelený koncept, jehož realizace přinese celkové zvýšení výkonnosti zaměstnavatele. Tvorba motivačního programu má řadu kroků a opírá se o několik teoretických přístupů (11).

1.3.1 Tvorba motivačního systému

Motivační program má řešit **tři základní otázky**. První otázka se věnuje důvodům motivování zaměstnanců. Další otázka se zabývá, čím budou zaměstnanci motivováni. Poslední otázka zjišťuje, zda a jaké překážky při motivaci existují či mohou nastat (5).

Na začátku tvorby motivačního systému je nutné, aby zaměstnavatel provedl průzkum motivů svých zaměstnanců. Průzkum může mít různou podobu a zaměření. K nejčastějším motivům, na které je průzkum namířen, patří např. jistota práce, odměna za vykonanou práci, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a atmosféra, uznání osobních výsledků, možnost postupu, funkce pracovního místa. Tyto zjištěné motivy jsou klíčovými prvky při sestavování motivačního programu. Pomáhají efektivně zhodnotit výchozí stav zaměstnavatele v oblasti lidských zdrojů a napomáhají k vyhodnocení spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance. Každý motivační program musí mít stanoven cíl, čeho se má motivací zaměstnanců dosáhnout. Na základě zjištěných motivů a stanovených cílů zaměstnavatel určí motivační nástroje (11).

1.3.2 Cíle a nástroje motivace

Hlavním cílem motivování zaměstnanců k vyšším výkonům patří dosažení a splnění úkolů uložených zaměstnavatelem. **K dílčím cílům** patří např. umění spolupracovat s lidmi a jednotlivými útvary, zajištění stability zaměstnanců i snadné získávání nových zaměstnanců, zvyšovaní kvalifikace zaměstnanců (5).

Motivační nástroje jsou taková opatření, která působí pozitivně na zaměstnance. Tato opatření působí např. v oblasti hmotných podnětů (odměňování, zaměstnanecké benefity), ale i při výběru a umísťování zaměstnanců, při jejich hodnocení, jejich osobním a pracovním rozvoji apod. (11).

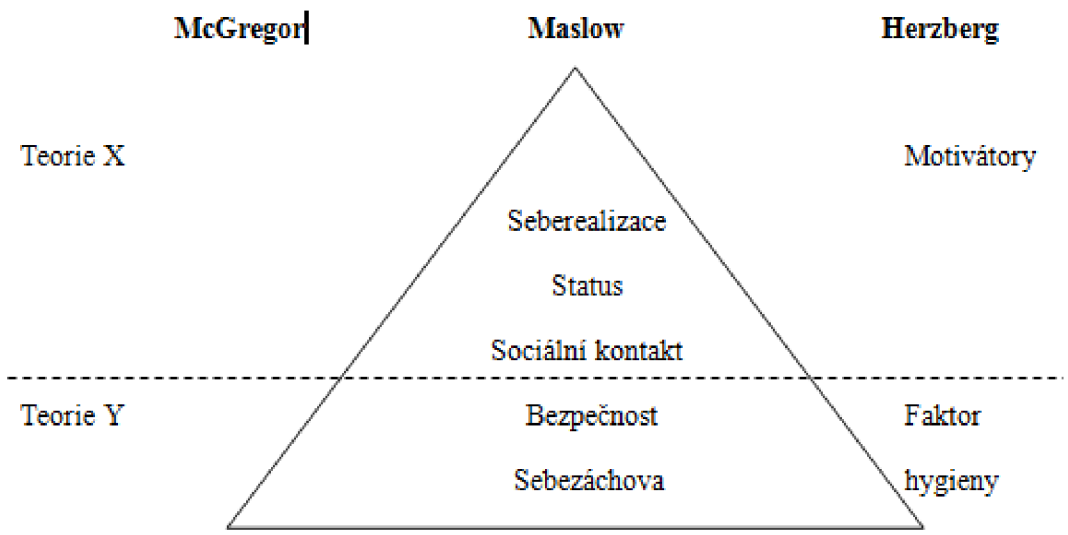
K nejzákladnějším nástrojům motivace patří odměna za vykonanou práci a zaměstnanecké benefity. K dalším lze zařadit např. atraktivitu pracovní smlouvy, kariéru, postavení zaměstnance, pochvalu či naopak kritiku a postih, osobní rozvoj zaměstnance, pracovní prostředí. (5).

1.3.3 Překážky při motivaci

Při tvorbě motivačního systému je zapotřebí brát v úvahu i **řadu překážek**, které při motivování mohou nastat. K významným bariérám patří trh práce, legislativa, celkové výsledky zaměstnavatele, sám zaměstnanec apod. (5).

1.3.4 Motivační přístupy

K nejznámějším přístupům v oblasti motivace patří Maslowa teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci a McGregorova teorie X a teorie Y. Z níže uvedeného obrázku jasně vyplývá, že motivační přístupy podle Maslowa, McGregora a Herzberga popisují to samé, avšak z jiného úhlu pohledu a jinými slovy (11).



Obr. 1: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií (11, s. 179)

Maslovowa teorie potřeb je nejobecnějším přístupem k motivování zaměstnanců. Podstatou je vymezení základních potřeb člověka, které jsou seřazeny dle důležitosti (váhy). Lze říci, že se jedná o určitou pyramidu hodnot každého člověka. Pilířem celé pyramidy jsou **existenční potřeby**, které je nutno uspokojit jako první. K nejvýznamnějším lze zařadit hlad, žízeň, spánek, potřebu ošacení a bydlení. Druhý stupeň tvoří potřeby zabezpečující **pocit bezpečí**. Mezi tento druh potřeb patří ekonomické zabezpečení zaměstnance a jeho rodiny, snaha o eliminaci změn, které by měly za následek ohrožení sociálního a ekonomického postavení zaměstnance apod. Třetí pilíř představuje **sociální potřeby,** kdy je důraz kladen na kvalitu mezilidských vztahů. Čtvrtým stupeň reprezentuje **psychologické potřeby** jako např. uznání, prestiž a sebeúctu. Poslední pilíř (vrcholek pyramidy) představuje potřebu **seberealizace** jako např. osobní rozvoj, pocit vlastní hodnot. Pyramida potřeb se uspokojuje ze spodu nahoru, tzn., že se prvně uspokojují existenční potřeby a na závěr až potřeba seberealizace (11).

Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci dělí motivační faktory do dvou skupin. Každá tato skupina má jiné postavení a jinou funkci. První skupina se označuje jako **tzv. dissatisfaktory (faktory hygieny).** Jako příklad dissatisfaktorů lze uvést např. odměnu za vykonanou práci, politiku zaměstnavatele, personální řízení, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, jistotu zaměstnání. Pokud tyto faktory nejsou uspokojeny, vedou k nespokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory však nijak zvlášť nemotivují k vyšším výkonům. Jejich důležitost zaznamená zaměstnanec až při jejich absenci, která vyvolá nespokojenost. Druhá skupina, **tzv. satisfaktory (motivátory vnitřních pracovních potřeb)**, představuje významné motivy, které vedou zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Mezi satisfaktory se řadí úspěch z dosaženého výkonu, pocit uznání a odpovědnosti, kariérní růst, možnost osobního rozvoje apod. Pokud tyto faktory pozitivně působí na zaměstnance, jsou nejúčinnější složkou motivování (11).

McGregorova teorie X a teorie Y není klasickou motivační teorií, neboť se více zabývá principy vedení zaměstnanců. Správné vedení zaměstnanců však s motivací úzce souvisí. **Teorie X** je založena na **tzv. krátkém vodítku**. Zaměstnanec vykonává přidělenou práci dle přesných návodů, postupů a příkazů.

Je podroben přísné kontrole a neposkytuje se mu skoro žádná volnost. **Teorie Y** je zaměřena na zaměstnance, kteří jsou schopni za předem známých podmínek vlastní iniciativou dosáhnout předem vytyčených cílů. Zaměstnanec je veden na **tzv. dlouhém vodítku**. Poskytuje se mu široký prostor pro vlastní iniciativu a kreativitu. Jeho jednání není podrobeno tak přísné kontrole jako u zaměstnanců vedených na krátkém vodítku (11).

1.4 Systém odměňování

Bakalářská práce se v dalších kapitolách věnuje takovým zaměstnavatelům, kteří svým zaměstnancům odměnu za práci vyplácejí ve formě mzdy. Tato práce se nezabývá zaměstnavateli, kteří za vykonanou práci svým zaměstnancům poskytují plat či odměnu z dohod. Mzdový systém je z velké části v kompetenci zaměstnavatelů. Liší se od přísných pravidel, která se musí dodržovat při odměně ve formě platu. Zaměstnavatelé poskytující svým zaměstnancům plat mají při utváření platebních podmínek omezenou volnost.

Odměňování zaměstnanců patří k nejstarším personálním činnostem. Tato činnost je za ta léta široce propracovaná a je podložena velmi rozsáhlou teorií a metodologií (16).

Systém odměňování je složen ze souboru nástrojů, pravidel, metod a forem poskytování mezd zaměstnancům. Zahrnuje v sobě politiku, postupy, procesy a různé procedury. Musí být **přitažlivý, spravedlivý, jasný a transparentní** (9). Systém vychází z filozofie a strategie zaměstnavatele. Vede k rozvoji firemní kultury a získání zaměstnanců, které dále motivuje ke vzdělání či rozvoji. Zohledňuje hodnotu práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon, chování při práci apod. (6).

Hlavním posláním mzdového systému není pouhé naplnění povinností zaměstnavatele z pohledu zákoníku práce. Důležitou a nezbytnou součástí je motivace zaměstnanců k co nejvyšším možným výsledkům tak, aby byl naplněn záměr (cíl) zaměstnavatele. Účelem mzdového systému z pohledu zaměstnavatele je maximálně efektivní vynaložení prostředků, proto by měla být odměna zaměstnance co nejvíce závislá na výsledcích práce (28).

Tvorba mzdového systému je z velké části v kompetenci zaměstnavatele. Zákoník práce však požaduje respektování zásady, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci odměna, za stejnou práci (práci stejné hodnoty) přísluší všem zaměstnancům stejná mzda a individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu[2] (mzdové tarify) (20).

1.4.1 Faktory odměňování

Na odměňování působí řada faktorů, které lze rozdělit na vnější a vnitřní. Tyto faktory je potřeba vždy brát v úvahu. Na základě jejich zhodnocení je zapotřebí jim přizpůsobit podobu systému odměňování. Systém by měl být dostatečně motivující, efektivní a měl by mít příznivý dopad na pracovní prostředí (17).

Mezi **vnější faktory** lze zařadit situaci na trhu práce, kdy nejlepším zdrojem pro získání těchto informací je mzdové šetření (např. o nedostatku nebo přebytku pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, způsob odměňování zaměstnanců u konkurence). Dalším vnějším faktorem jsou platné zákony, předpisy a výsledky kolektivních jednání. **Vnitřní faktory** lze rozdělit do několika skupin. Spadají sem faktory spojené s úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce a pracovního chování zaměstnanců a konkrétní pracovní podmínky u konkrétního zaměstnavatele (17).

1.4.2 Složky odměňování

Základní mzda v sobě zahrnuje **složku pevnou a pohyblivou** (motivační, výkonovou). Ke mzdě jsou navíc připočítávány mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody (20).

Odměňování se skládá ze základní a dodatečné peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod, nepeněžních odměn a procesu řízení pracovního výkonu. Všechny tyto prvky lze shrnout do tzv. celkové odměny (17).

---

[2] v roce 2011 a 2012: 48,10 Kč / hod odpracovanou zaměstnancem a 8 000 Kč / měsíc pro zaměstnance, kteří jsou odměňováni měsíční mzdou při odpracování 40 hod / týden (20).

1.4.3 Způsoby odměňování

Existuje řada **různých způsobů odměňování**. Odměna se poskytuje dle složitosti a odpovědnosti práce, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Je také přímo závislá na ocenění pracovní hodnoty na trhu práce (3).

Jednou z variant odměňování je způsob, který se opírá o podnikové hodnocení prací (posuzování faktorů z hlediska přínosu pro zaměstnavatele) s ohledem na tržní hodnocení prací (úroveň mezd musí být aktuální a konkurenceschopná). Další variantou je odměňování na základě hodnocení osobních schopností nebo dlouhodobého výkonu (20).

Pro **podnikové hodnocení prací** je zapotřebí zjistit relativní hodnotu práce. Pro hodnocení se využívá různých metod, které mají za úkol soustředit jednotlivé typy prací do mzdové nebo tarifní stupnice (20).

Odměňování na základě osobních schopností vede také ke tvorbě určité mzdové (tarifní) stupnice. Rozdíl oproti mzdové stupnici sestavené na základě podnikového hodnocení prací spočívá v tom, že podkladem nejsou faktory, které jsou přínosem pro zaměstnavatele, ale jsou zde uspořádány schopnosti zaměstnanců. V praxi se užívá spíše jako doplněk k podnikovému hodnocení prací (20).

Odměňování na základě výkonu zaměstnance nastává v případě, kdy část mzdy je závislá na jeho výkonu a její výše není předem známá. Výkon musí být objektivně měřitelný a předem jasně stanoven. Za výkonové odměňování bývá mylně označováno odměňování využívající pohyblivou složku, která je zaměstnancem očekávána (nárokována), nebo pohyblivá složka je dána jinými než výkonovými faktory. V praxi se jedná o velmi účinný motivační nástroj (20).

1.4.4 Formy mzdy

Soubor pravidel, podle kterých se udává závislost mzdy na výsledcích práce zaměstnanců a jejich osobním přínosu k daným výsledkům, představují formy mzdy. Využívá se často se vyskytujících případů, ze kterých se vytvořila všeobecná pravidla. Nejsou upraveny žádným předpisem, a tudíž pro ně

neexistuje ani žádná právní terminologie (20).

K základním mzdovým formám lze zařadit např. mzdu časovou, úkolovou, podílovou (provizní), mzdu za očekávané výsledky práce, za znalosti a dovednosti, za přínos a smíšenou mzdu. **K dodatkovým** formám odměňování patří např. prémie, výkonností a mimořádné odměny, osobní příplatek (ohodnocení), odměna za úsporu času nebo za zlepšující návrhy, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie, ostatní výplaty. (16).

1.4.5 Příplatky ke mzdě

Zaměstnavateli k ocenění výkonu prací zaměstnance zpravidla při zvláštních, nestandardních situacích slouží příplatky ke mzdě. Příplatky jsou buď povinné (vyplývající z příslušných právních norem) nebo nepovinné (dohodnuty zpravidla v kolektivní smlouvě) (20).

K povinným příplatkům lze zařadit např. příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí, práci v sobotu a neděli, za vedení, zastupování. **Z nepovinných příplatků** lze jmenovat např. příplatek za práci ve výškách, za práci v odpolední směně, na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování. (16).

1.4.6 Výpočet mzdy

Základ daně pro výpočet daně z příjmu fyzické osoby se vypočítává ze super hrubé mzdy (SHM). Ta se skládá ze součtu hrubé mzdy (HM), zdravotního pojištění (9 % z HM) a sociálního pojištění (25 % z HM) hrazené zaměstnavatelem. Zaokrouhluje se nad 100 Kč na celé stokoruny nahoru. Do hrubé mzdy se započítává základní mzda, osobní ohodnocení, příplatky, prémie a odměny i některé zaměstnanecké benefity (29).

Od SHM se odečtou **nezdanitelné části základu** daně dle zákona o dani z příjmu (např. dary, úroky z úvěru ze stavebního spoření, hypotečního úvěru, příspěvek na penzijní připojištění, pojištění, soukromé životní pojištění, členské příspěvky členů odborových organizací). Základ daně po odečtení nezdanitelné části se zaokrouhlí na celé stokoruny dolů. Z této částky se vypočte **záloha na**

daň z příjmu (15 %), od které se odečtou **slevy na dani** dle zákona o dani z příjmu (např. sleva na poplatníka a „studenta“). Ostatní odčitatelné položky a nezdanitelné části základu daně jsou započítávány až v daňovém přiznání při ročním zúčtování mezd (29).

Čistá mzda se vypočte odečtením sociálního pojištění (6,5 % z HM), zdravotního pojištění (4,5 % z HM) a daně z příjmů od hrubé mzdy. Výsledná částka (čistá mzda) se vyplatí zaměstnanci na účet nebo v hotovosti (29).

Schválená **daňová reforma** přinese **zrušení super hrubé mzdy**. Výpočet zálohy na daň se provede z hrubé mzdy. Daňová **sazba** se zvýší z **15 % na 19 %.** Dále dojde k **ujednocení sazby u odvodů** na sociální zabezpečení (6,5 % z HM) a zdravotní pojištění (6,5 % z HM) hrazené zaměstnanci. Odvody sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance se sjednotí do daní z úhrnu mezd, a to ve výši 32,5 %. Dále dojde ke **změnám částek** u některých **nezdanitelných částí základu daně**, slev na dani a daňových bonusech (např. zvýšení slevy na dani na vyživované dítě o 1 800 Kč ročně). Navíc dojde k zavedení **nového daňového zvýhodnění**, a to 3 000 Kč (250 Kč / měsíc) pro zaměstnance formou zaměstnanecké slevy či bonusu. (21). Limit daňového osvobození u příspěvku na rekreaci se sníží u zaměstnance z 20 000 Kč / rok na jednoho zaměstnance na 10 000 Kč. Daňová podpora státu v oblasti hypoték a úvěrů ze stavebního spoření se sníží tím, že od základu daně si zaměstnanec bude moci odečíst zaplacené úroky pouze v maximální hodnotě 80 000 Kč (22).

1.5 Zaměstnanecké výhody (benefity)

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“ (9, s. 108).

Existence benefitů je **vysokým motivačním faktorem** pro zaměstnance a zvyšuje jejich loajalitu k zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele poskytování zaměstnaneckých výhod znamená zvýšené náklady, ale oproti mzdám jsou velmi flexibilní a snadno se řídí. Při nenadálých problémech je pro všechny mnohem jednoduší a vítanější omezit benefity než dočasně snížit mzdu. Některé benefity mají tu výhodu, že za určitých podmínek jsou u zaměstnance od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny a neodvádí se z nich žádné sociální a zdravotní odvody (28).

Zaměstnanecké benefity pro zaměstnavatele **mají řadu významů**. Hlavní smysl spočívá v navýšení celkového příjmu zaměstnanců. Dále se jimi posiluje konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce, stabilizuje se zaměstnanost, zvyšuje se spokojenost zaměstnanců apod. (6).

1.5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity bývají nejčastěji poskytovány zaměstnancům **ve dvou podobách**. Zaměstnavatel by měl důkladně zvážit, jaká forma je pro něj i zaměstnance nejvhodnější.

Fixní (plošný) způsob poskytování benefitů je jednou ze starších ale stále praktikovanou formou poskytování zaměstnaneckých výhod. Základní balíček výhod je určen pro všechny zaměstnance a je stanoven v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo pracovní či jiné smlouvě. Je tedy pouze na zaměstnanci, zda některou z výhod využije či nikoliv (19).

Flexibilní (pružný) způsob poskytování benefitů (tzv. cafeteria systém) se začal hojně využívat v době, kdy si zaměstnavatelé uvědomili, že při sestavování systému zaměstnaneckých výhod je potřeba se svými zaměstnanci spolupracovat. Je nutné analyzovat potřeby a přání svých zaměstnanců a systém benefitů jim přizpůsobit. Takto nastavený systém je zapotřebí pravidelně kontrolovat a dle změny preferencí vhodně obměňovat. Principem je stanovení firemního balíčku výhod s omezenou platností a přidělení ročního limitu bodů každému zaměstnanci. Zaměstnanec své body vyčerpá dle svých přání a potřeb.

Cafeteria systém[3] se v praxi velmi osvědčil (19).

1.5.2 Typy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody v ČR lze rozdělit do dvou skupin. V některých případech se jedná o výhody **povinné**, které jsou vyžadovány zákoníkem práce nebo jiným obecně právním předpisem (např. odstupné, cestovní náhrady a odborný rozvoj zaměstnanců). V jiných případech jsou benefity zcela **dobrovolné** a závisí na personální politice. Dobrovolné poskytování benefitů má za cíl spokojenost zaměstnanců a získání dobré pozice na trhu práce. Smluvní benefity jsou zpravidla definovány v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo pracovní či jiné smlouvě (20).

Zaměstnanecké benefity lze rozčlenit do několika skupin (16):

- **výhody spojené s prací a poskytované zpravidla na pracovišti** (závodní stravování nebo stravenky[4], občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno[5], vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zajištění dopravy na pracoviště, příspěvek na hromadnou dopravu, apod.);

- **výhody spojené s hmotným vybavením, pracovními pomůckami sloužící nejen pro pracovní potřebu ale i osobní** (notebook a jiná výpočetní technika, služby telefonních operátorů, osobní automobil, benzínové karty, příspěvek na oděvy, bezplatné či zvýhodněné bydlení, apod.);

- **výhody mající osobní a sociální povahu** (zdravotní péče, firemní školky a jesle, příspěvky na volnočasové aktivity[6] vč. dovolené, finanční výpomoc,

---

[3] Původně zaměstnanecké benefity byly zacíleny na pracující muže živící manželku a děti, ale v roce 1981 tato skupina představovala pouhých 15 % všech pracujících. Americký zaměstnavatel Systems Group of TRW Corporation se v roce 1974 rozhodl poskytovat zaměstnancům benefity v podobě cafeteria systému. Jednalo se o experiment, od kterého se očekávalo zvýšení efektivnosti nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody. V roce zavedení 80 % zaměstnanců nalezlo v tomto způsobu chyby, na které svého zaměstnavatele upozornili. Zaměstnavatel každou stížnost zvážil a snažil se nedostatky napravit. Rok od roku byl systém dokonalejší a ze stran zaměstnanců jednotlivých stížností ve velké míře ubývalo (4).

[4] v ČR nejpoužívanější zaměstnanecký benefit. Poskytuje ho 96 % zaměstnavatelů (28).

[5] nadstandardní délku dovolené poskytuje cca. 75 % zaměstnavatelů (28).

[6] poskytuje ho přibližně 80 % zaměstnavatelů (28).

penzijní pojištění a připojištění[7], zvýhodněné formy úvěrů, poradenství, příspěvek na stavební spoření, platové dorovnání v případě nemoci[8], dárky a dárkové šeky, prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny, apod.).

1.5.3 Financování zaměstnaneckých benefitů

Pro hrazení výdajů vynaložených na zaměstnanecké benefity lze použít **sociální fond nebo FKSP, zisk po zdanění nebo** je lze hradit **na vrub nedaňových výdajů** (tzn. výdaje, resp. náklady, které nejsou vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení příjmů). Některé benefity však mohou být poskytovány i **na vrub daňových výdajů (nákladů)** (8).

1.5.4 Daňové dopady a odvod pojistného u zaměstnaneckých benefitů

Náklady vynaložené zaměstnavatelem na zaměstnanecké výhody pro něj mohou i nemusí být náklady daňově uznatelnými. Obdobně i u zaměstnance může či nemusí být výhoda osvobozena od daně z příjmu fyzických osob (20).

„V zásadě tak z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace (20, s. 399):

- ***výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmů FO ze závislé činnosti****. Do této kategorie patří např. stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.*
- ***výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmů FO ze závislé činnosti.*** *Tato kategorie zahrnuje např. příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování v Alpách, nápoje na pracovišti, půjčky a další.*
- ***výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmů FO ze závislé činnosti.*** *Patří sem např. benzínové karty, slevy na zboží apod.“*

---

[7] v zahraničí patří k nejdůležitějším výhodám. V ČR ho poskytuje jen 43 % zaměstnavatelů (20).
[8] poskytuje ho 40 % zaměstnavatelů (28).

Do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění lze zařadit příjmy, které jsou zaměstnanci zúčtovány. Jedná se o peněžní i nepeněžní plnění nebo určitou formu výhody, která je poskytnutá zaměstnavatelem ve prospěch zaměstnance. Dále se do vyměřovacího základu zahrnují všechny příjmy, které jsou předmětem daně z příjmu fyzických osob a nejsou od ní osvobozeny, a které nejsou zahrnuty do nezapočitatelných položek (např. náhrada škody podle zákoníku práce, odstupné, odchodné, věrnostní přídavek horníků, jednorázová sociální výpomoc) (8).

Podrobný přehled daňového řešení nepeněžních a peněžních plnění u zaměstnavatele a zaměstnance je přehledně zpracován v níže uvedené tabulce. Tabulka obsahuje výčet nejpoužívanějších zaměstnaneckých výhod. Na každý z benefitů pohlíží ze dvou pohledů, a to z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnavatel řeší poskytnutí zaměstnaneckého benefitu z pohledu daňově uznatelných nebo naopak daňově neuznatelných výdajů. Zaměstnanec řeší, zda zaměstnanecký benefit je předmětem daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti či nikoliv, a zda se zahrnuje do výpočtu základu pro odvod zákonného pojistného (19).

Tab. 1: Přehled daňového řešení nepeněžních a peněžních plnění u zaměstnavatele a zaměstnance (Upraveno podle (19, s. 10-15))

Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry	**Zdanění u zaměstnance**	**Zahrnutí do vyměřovacího základu pro odvod pojistného u zaměstnance**	**Daňový výdaj zaměstnavatele**
Manažerské vozidlo k soukromým účelům	ANO	ANO	ANO
Náhrada cestovních výdajů do / nad limit (u) daňově uznatelných výdajů	NE / ANO	NE / ANO	ANO / ANO
Poskytování nealkoholických nápojů - nepeněžní / peněžní plnění	NE / ANO	NE / ANO	NE / ANO

Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry	Zdanění u zaměstnance	Zahrnutí do vyměřovacího základu pro odvod pojistného u zaměstnance	Daňový výdaj zaměstnavatele
Odborný rozvoj zaměstnanců související / nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele - nepeněžní plnění	NE / NE	NE / NE	ANO / NE
Odborný rozvoj zaměstnanců - peněžní plnění	ANO	ANO	ANO
Poskytování stravenek do / nad limit (u) - nepeněžní plnění	NE / NE	NE / NE	ANO / NE
Nepeněžní příspěvek na rekreaci do / nad 20 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance	NE / ANO	NE / ANO	NE / NE
Peněžní příspěvek na rekreaci	ANO	ANO	ANO
Nepeněžní / peněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	NE / ANO	NE / ANO	NE / ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění do / nad 24 000 Kč za rok pro jednoho zaměstnance	NE / ANO	NE / ANO	ANO
Prodej výrobků za nižší ceny než za ceny obvyklé	ANO	ANO	ANO
Peněžité dary ze sociálního fondu	ANO	ANO	NE
Náhrady mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	ANO	ANO	ANO

Stravování zaměstnanců musí zajistit zaměstnavatel v každé směně mimo pracovní cestu. Může být zajištěno vlastním zařízením (případně prostřednictvím jiných subjektů), nepeněžním příspěvkem (stravenky) nebo peněžním příspěvkem (vyplacen spolu se mzdou) na stravování. Stravování zaměstnanců je zpravidla u zaměstnavatelů uplatněno na vrub daňově uznatelných nákladů. Pokud se zaměstnavatel v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo

pracovní či jiné smlouvě zaváže poskytovat vyšší částku než je daňově uznatelná nebo jinou formu, nelze ji do daňově uznatelných výdajů započítat (8).

Vlastní zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů (8):

❖ *zdanění u zaměstnavatele:* Daňově uznatelným výdajem jsou náklady na provoz stravovacího zařízení. Do těchto nákladů se nezahrnuje hodnota samotných potravin.

❖ *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* Stravování v zařízení zaměstnavatele (prostřednictvím jiných subjektů) se u zaměstnance považuje za nepeněžní příspěvek, který je od daně z příjmů osvobozen. Hodnota příspěvku se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Nepeněžní příspěvek na stravování (tzv. stravenky) (8):

❖ *zdanění u zaměstnavatele:* Daňově uznatelným výdajem jsou příspěvky až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného uvedeného v zákoníku práce[9].

❖ *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* Jedná se o nepeněžní příspěvek, který je od daně z příjmů osvobozen. Hodnota tohoto příspěvku se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného nezapočítává.

Peněžní příspěvek na stravování (8):

❖ *zdanění u zaměstnavatele:* Peněžní příspěvek není možné zahrnout do daňově uznatelných výdajů. Lze ho hradit pouze ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů.

❖ *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* Peněžní příspěvek na stravování není od daně z příjmů osvobozen. Hodnota příspěvku v plné výši je zahrnuta do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

---

[9] v roce 2011: stravné 63 - 74 Kč, max. daňově uznatelný výdaje tak činí 51,80 Kč (8).

O příspěvky na penzijní připojištění se státní podporou a na soukromé životní pojištění nebo o různé formy soukromého pojištění (připojištění) je v současné době mezi zaměstnanci velký zájem. Nárok na poskytování příspěvků vyplývá zpravidla z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy (8).

Příspěvek na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění (8):

❖ *zdanění u zaměstnavatele:* Výdaje na příspěvek je možné zahrnout do daňově uznatelných výdajů v plné výši, pokud je tak dáno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. Příspěvek není zákonem o dani z příjmů omezen. Lze jej hradit i z FKSP, sociální fondu, zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů. Je možné využít i kombinaci.

❖ *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* U zaměstnance je od daně z příjmu příspěvek osvobozen, pokud v celkovém úhrnu za kalendářní rok nepřekročí částku 24 000 Kč. Příspěvek do tohoto limitu se dále ani nezapočítává do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. V případě, že zaměstnavatel svým příspěvkem v průběhu kalendářního roku překročí limit pro osvobození od daně z příjmů zaměstnance, je částku převyšující tento limit nutno zdanit. Nadlimitní částka se také započítává do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z ní odvádí.

Příspěvek na jiné formy soukromého pojištění (připojištění) (8):

❖ *zdanění u zaměstnavatele:* Zaměstnavatel může výdaje vynaložené jako příspěvek na soukromé pojištění (připojištění) zahrnout do daňově uznatelných výdajů, pokud nárok zaměstnance na příspěvky (peněžní i nepeněžní) vychází z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo z pracovní či jiné smlouvy. Dále je možné příspěvek hradit ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů, či využít kombinaci zdrojů.

❖ *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* Všechny příspěvky (peněžní i nepeněžní) na soukromé pojištění (připojištění) jsou zdanitelným příjmem, který není od daně z příjmů osvobozen. Výše příspěvků je tedy zároveň i zahrnuta do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Pojistné se odvádí.

Příspěvky na rekreace, kulturu a sport mohou být poskytovány zaměstnancům formou nepeněžního plnění (např. příspěvek na užívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení, provoz vlastních nebo pronajatých zařízení, poskytnutí rekreačních a zájezdových poukazů, pořádání kulturních a sportovních akcí), peněžního plnění nebo jejich kombinacemi (8).

Příspěvek na kulturní, rekreační a tělovýchovná zařízení (8):

- *zdanění u zaměstnavatele:* Za daňově uznatelné výdaje ve smyslu nákladů na udržení, zajištění a dosažení příjmů nelze uznat nepeněžní plnění ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce, ani možnosti využívat rekreační a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny apod. Nelze je do daňově uznatelných výdajů zahrnout ani tehdy, pokud povinnost poskytovat nepeněžní plnění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. Nepeněžní plnění lze hradit ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Peněžní příspěvek na kulturní, rekreační a tělovýchovné potřeby a zájmy zaměstnanců lze zahrnout do daňově uznatelných výdajů pouze tehdy, pokud nárok zaměstnance na tento příspěvek vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy.
- *zdanění u zaměstnance a odvod pojistného:* U zaměstnance jsou od daně z příjmů osvobozena nepeněžitá plnění poskytovaná formou využívání rekreačních, zdravotnických, tělovýchovný a sportovních zařízení nebo formou příspěvku na kulturní a sportovní akce. Tato osvobozená plnění od daně z příjmů se ani nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojištění. Pokud se však jedná o poskytnutí rekreace a zájezdů, je hodnota nepeněžního plnění od daně osvobozena, pokud celková hodnota příspěvku nepřekročí v kalendářním roce 20 000 Kč. Peněžní plnění poskytnutá formou navýšení mzdy nejsou od daně z příjmů osvobozena. Peněžní plnění a nadlimitní nepeněžní plnění se zahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí.

1.6 Dotazníkové šetření

Dotazník představuje psanou formu rozhovoru a je zařazován mezi subjektivní metody zjišťování údajů (respondent se může pokusit v dotazníku vyjevit v lepším

světle). Na rozdíl od rozhovoru jsou otázky položeny písemně a očekává se na ně i písemná odpověď. Oproti rozhovoru je dotazník i méně časově náročnější (18).

Pomocí dotazníku se provádí různé **průzkumy mínění**, které přináší názory vybraných osob na určitou problematiku. Protože je dotazník zpravidla anonymní, očekává se maximální upřímnost respondenta. Tazatel prostřednictvím dotazníku zjišťuje tvrdá a měkká fakta respondenta. Mezi tvrdá fakta lze zařadit základní údaje o dotazovaném (např. pohlaví, věk, nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání, povolání). Měkká fakta odhalují názory, zkušenosti, zájmy, postoje, potřeby apod. (18).

1.6.1 Cíl dotazníku

Dotazník by měl mít **jasný a konkrétní hlavní cíl.** Tento cíl si musí tazatel předem dobře rozmyslet. Na stanovený cíl je zapotřebí logicky a obsahově správně navázat jednotlivé konkrétní otázky. **Metody** využívané při dotazovaní musí být objektivní, standardní, spolehlivé, platné, úsporné, kvantitativně a kvalitativně interpretovatelné (18).

1.6.2 Otázky dotazníku

Otázky v dotazníku by měly být jednoznačné a srozumitelné a navazovat na stanovený cíl dotazníkového šetření. V dotazníku se mohou objevit tři typy otázek, a to otázky uzavřené, otevřené a škálové (18).

Uzavřené otázky nabízí respondentovi volbu mezi dvěma a více možnostmi. Jsou velmi dobré pro sestavení různých statistik. Řadí se však spíše k povrchnějším otázkám, protože dotazovaný nemusí souhlasit ani s jednou z možností a bez bližšího upřesnění může být odpověď až vynucena. Odpověď pak představuje zpravidla alternativu, kterou respondent zvolil, a výsledek může být zkreslený. Příkladem uzavřeného typu otázky může být: Jsem spokojen s pracovním prostředím? Odpovědí může být: Ano nebo Ne (18).

Otevřené otázky jsou pružné a stanovují minimum omezení. Umožňují respondentovi vyjádřit se. Často jsou odpovědi nečekané a ukazují na problém či situaci, kterou tazatel při sestavování dotazníku vůbec nebral v úvahu. Otevřené otázky napomáhají dosáhnout kontaktu tazatele s respondentem a vytvořit aktivní

spolupráci. Jako příklad otevřené otázky lze uvést: Jaký jste v práci? Očekávaná odpověď bude rozsáhlejší a vycházet ze sebehodnocení dotazovaného (18).

Škálové otázky představují otázky posuzovací. Mají pevně stanovené odpovědi a respondenta umísťují do určitého bodu škály. Otázky mohou být sestaveny stylem zaškrtávacího seznamu, škály nucené volby, kategoriální posuzovací škály, intervalové posuzovací škály, numerické posuzovací škály nebo grafické posuzovací škály. K oblíbeným patří pětibodové intervalové škály. Odpovědí na otázku typu: Hodnotíte nový systém poskytování zaměstnaneckých benefitů pozitivně? Odpovědí může být škála typu: souhlasím, spíše souhlasím, nevím (nemám názor), spíše nesouhlasím, nesouhlasím. I u tohoto typu otázek může dojít ke zkreslení. Dotazovaný může mít sklony ke shovívavosti nebo naopak může být velmi (až přehnaně) přísný (18).

1.6.3 Postup dotazníkového šetření

Prvním krokem při sestavení dotazníku je **určení hlavního cíle**. Po stanovení cíle je vhodné sestavit si **krátkou osnovu** celého dotazníku pro ujednocení myšlenek tazatele. Dotazník musí být jasný a srozumitelný. Tazatel musí vybrat **vhodný typ otázek** a správně je formulovat (18).

Je-li dotazník sestaven, je vhodné **provést tzv. předvýzkum**, který se provádí na malém vzorku respondentů. Má napomoci při odstraňování nedostatků dotazníku. Při započetí reálného dotazování, které zahrnuje větší počet respondentů, je důležité **vybrat reprezentativní počet a druh osob**. Ve skupině dotazovaných musí být zastoupeny ve správně poměru důležité složky (skupiny) obyvatelstva. Tazatel také musí počítat s tím, že část dotazníků se nikdy nevrátí. Doporučuje se oslovit skupinu osob dvojnásobně velkou, než je zapotřebí pro hodnověrnou interpretaci dotazníkového šetření (18).

Po shromáždění vrácených dotazníků jsou **údaje vyhodnoceny**. Tazatelé při vyhodnocování **vytváří hypotézy** (tzv. domněnky a předpoklady). Každé výsledky je nutno interpretovat. **Interpretace a zveřejnění výsledků** analyzovaných údajů bývá dobrou zpětnou vazbou pro jednotlivé respondenty (18).

2 ANALÝZA PROBLÉMU

Kapitola analýza problému **seznámí** se zaměstnavatelem **VOP GROUP, s.r.o.,** se kterým je v rámci zpracování bakalářské práce navázána spolupráce.

Obr. 2: Logo zaměstnavatele (33)

Tato kapitola **charakterizuje zaměstnavatele** (historii, předmět podnikání, obchodní, ekonomickou, finanční a personální situaci zaměstnavatele apod.) a **ohodnotí zaběhlý systém** hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Součástí této kapitoly bude také **vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců.** Výsledky z dotazníkového šetření poslouží jako podklad pro vyhodnocení aktuální situace v oblasti hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Vyhodnocený dotazník poskytne náhled na potřeby zaměstnanců a bude základním pilířem pro sepsání následné kapitoly - vlastní návrhy řešení.

2.1 Základní informace o zaměstnavateli

2.1.1 Historie zaměstnavatele

VOP GROUP, s.r.o. byl zapsán do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 16114 dne 9. dubna 1997. Byl založen za účelem účasti na privatizačním řízení státního podniku Vojenský opravárenský podnik 065, s. p. (dále jen VOP 065). Zakladatelem byl Ing. Vilém Widenka (současný jediný společník a jednatel) se svým dalším společníkem Ing. Rudolfem Zimmiokem. Původní vklad do společnosti činil 100 000 Kč. V současné době tvoří základní kapitál 2 000 000 Kč.

Samotná historie VOP 065 sahá až do r. 1968. Založen byl Federálním ministerstvem národní obrany za účelem rozpočtové organizace se zaměřením na opravárenskou a výrobní činnosti v oblasti vojenské spojovací techniky. VOP 065 se mění r. 1989 na státní podnik. Vlivem společenských změn trh sám vojenské zakázky zredukoval a management si uvědomil, že je nutné orientovat se i na civilní trh. Neschopnost obstát v konkurenčním prostředí dovedla VOP 065 až do privatizace. VOP GROUP, s.r.o. úspěšně obstála a vyhrála veřejnou soutěž v privatizačním řízení VOP 065. Ke kompletnímu předání veškerého majetku a know-how státního podniku došlo k 1. 12. 1997.

Bohatá historie naznačuje, že VOP GROUP, s.r.o. lze považovat za stabilního zaměstnavatele. Zaměstnanci ve svém zaměstnavateli spatřují oporu a pocit bezpečí.

2.2 Předmět podnikání

VOP GROUP, s.r.o. má v obchodním rejstříku zapsáno jako předmět podnikání na 30 činností. K vybraným z nich patří např.:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- pronájem nebytových prostorů a nemovitostí spojený s poskytováním služeb,
- pronájem průmyslového zboží,
- zámečnictví a kovoobráběčství,
- silniční motorová doprava nákladní,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a projektování elektrických a elektronických zařízení,
- povrchová úprava výrobků nástřikem barvami a laky,
- truhlářství,
- pneuservis,
- montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,
- opravy silničních vozidel a karosérií,

- nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů,
- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami.

Portfolio nabízených produktů a služeb se vlivem různých změn na trhu a samotným rozvojem VOP GROUP, s.r.o. postupně značně rozšířilo. Původně se VOP GROUP, s.r.o. orientoval převážně na majoritního odběratele, a to Ministerstvo obrany (dále jen MO ČR). Z důvodu snižování počtu zakázek ze strany MO ČR se vojenské zaměření rozšířilo i na civilní sektor.

Průběh pronikání na běžný domácí trh měl několik etap. K původnímu hlavní předmětu podnikání - vojenská výroba - se přidal r. 1999 provoz stolařského střediska. V roce 2000 došlo k rozšíření služeb pro motoristy o vlastní pneuservis a prohloubila se spolupráce s Barum Continental spol. s r.o. (VOP GROUP s.r.o. je zapojen do systému poboček a získává právo poskytovat celoevropskou garanci v systému služeb PNEUS EXPERT3). V témže roce dochází ke zřízení prodejny technických, potravinářských a medicinálních plynů LINDE4. Rozšiřují se služby zákazníkům v oblasti montáže televizních, satelitních, zvonkových, video a rozhlasových rozvodů. V roce 2001 dochází k otevření autoservisu. Prodej zahradních produktů z recyklovaných plastů je zahájen r. 2003. Služby motoristům jsou v roce 2004 opět rozšířeny, tentokrát o karosářské služby (vč. lakování). V roce 2007 je do provozu uvedena nová výroba, a to výroba štítků gravírováním a technologií GRAWERTON5. Rok 2009 sebou přináší uvedení čerpací stanice pohonných hmot do provozu. V roce 2010 byla uvedena do chodu fotovoltaická elektrárna o výkonu 100 kWH.

VOP GROUP, s.r.o. se všemi možnými prostředky snaží udržet na trhu a být pro své zaměstnance jistotou a oporou. Řadu let zaměstnavatel zaměstnává stabilní počet zaměstnanců a snaží se ze všech sil minimálně propouštět. S rozšiřováním portfolia výroby a služeb dokonce vytváří i nová pracovní místa, a tím pádem nabírá nové zaměstnance.

2.3 Obchodní situace

VOP GROUP, s.r.o. je převážně zaměřen na výrobu s mnoha specializacemi. Orientace výroby je směřována stále převážně na majoritního odběratele (MO ČR), ale vlivem omezení vládních výdajů dochází ke značnému úbytku tohoto typu zakázek. VOP GROUP, s.r.o. se musí stále více orientovat na civilní sektor (nutnost rozšířit výrobní portfolio a nabídku poskytovaných služeb).

2.3.1 Obchodní partneři a konkurence

VOP GROUP, s.r.o. je z části orientován na výrobu a z části orientován na poskytování služeb. Aby výroba i poskytování služeb fungovaly bez potíží, klade se velký důraz na vynikající dodavatelsko-odběratelské vztahy. Kvalitní obchodní vztahy mají dopad na pozitivní myšlení zaměstnanců, neboť s sebou přináší nové zakázky a tím i práci pro další zaměstnance. Každý zaměstnanec by si měl vážit těchto kvalitních vztahů a podporovat je. Svou prací by měl maximálně přispívat k udržení stávajících i vytvoření nových dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Konkurence v běžné výrobní činnosti a v poskytovaných službách v regionu je vysoká. Několikaletá praxe, mnoho certifikátů a propracovaná propagace napomáhá k získávání zakázek. Každá výhoda oproti konkurenci je nápomocna v nelítostném boji o zakázky ve veřejných soutěžích a získávání dotací. Tyto konkurenční výhody mají zpravidla podobu členství v zaběhlých a známých asociacích, získávání různých druhů certifikátů a osvědčení apod.

VOP GROUP, s.r.o. je členem Asociace obranného průmyslu[10] a od r. 2000 držitelem certifikátu jakosti ISO 9001[11]. V roce 2004 úspěšně absolvoval certifikační audit systému environmentálního řízení dle normy

---

[10] Asociace obranného průmyslu byla založena r. 1997 a je nevládní a neziskovou organizací. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob zabývající se výzkumem, vývojem, výrobou, obchodem a službami s vojenskou a bezpečností technikou, materiálem a infrastrukturou (1).

[11] ISO 9001 představuje Systémy managementu jakosti - požadavky. Je vhodná pro všechny typy a velikosti podniků. Po zavedení s sebou přináší pouze přínosy jak v oblasti managementu, tak i v ostatních sférách (7).

EN ISO 14001[12]. V roce 2010 zvládl také projít recertifikačními audity dle norem EN ISO 9001 : 2008 a EN ISO 14001 : 2004. Zároveň je držitel certifikátu AQAP 2110[13], certifikátu k provádění ocelových konstrukcí dle ČSN 732601 a certifikátu k provádění stavebních výrobků dle ČSN 746101.

Z důvodu vysoké konkurence v regionu je značné riziko odchodu zaměstnanců k jiným zaměstnavatelům za lepšími podmínkami. Zaměstnavatel proto musí svým zaměstnancům nabídnout takové atraktivní podmínky pro práci, aby zaměstnanci neuvažovali o odchodu jinam. Zaměstnavatel nabízí řadu zaměstnaneckých výhod, příjemné prostředí i možnost rozvíjet se v oboru podnikání. Tím vším zaměstnavatel přispívá k omezení fluktuace zaměstnanců směrem ke konkurenci.

2.4 Ekonomická a finanční situace

Jako u většiny zaměstnavatelů i zde díky celosvětové ekonomické krizi nastaly „hubené časy“. VOP GROUP, s.r.o. se postupem času smiřuje s minimálními zisky a finančními přebytky. Vývoj tržeb a výsledků hospodaření jsou níže znázorněny v tabulkách a grafech.

Tab. 2: Vývoj tržeb a VH v letech 1999 - 2005 (33))

Rok **(v tis. Kč)**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby z prodeje zboží	16 200	17 479	16 773	24 118	10 036	9 863	9 820
Výkony[14]	57 123	58 124	52 701	52 004	46 714	64 825	61 255
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 698	438	1 662	183	700	319	1 937
Tržby celkem	*75 021*	*76 041*	*71 136*	*76 305*	*57 450*	*75 007*	*73 012*
VH před zdaněním	10 265	- 263	2 560	4 242	- 7 475	6 161	437

[12] EN ISO 14001 je zkratkou pro Systém environmentálního managementu - požadavky s návodem na použití. Základním principem je ochrana životního prostředí a prevence znečišťování (7).

[13] AQAP 2110 jsou standardy navazující na ISO 9001 rozšířeny o požadavky NATO (7).

[14] položka výkony ve výkazu zisku a ztráty v sobě zahrnuje tržby z vlastních výrobků, změnu stavu zásob vlastní činnosti a aktivaci.

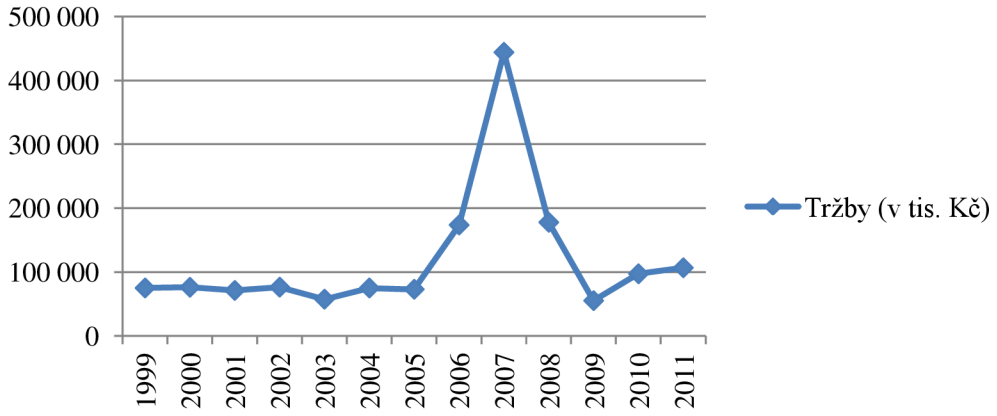
Tab. 3: Vývoj tržeb a VH v letech 2006 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby z prodeje zboží	10 173	7 751	7 085	5 868	12 933	8 106
Výkony	163 202	435 388	169 888	49 218	84 009	98 023
Tržby z prodeje DM a materiálu	238	814	844	124	256	511
Tržby celkem	*173 613*	*443 953*	*177 817*	*55 210*	*97 198*	*106 640*
VH před zdaněním	29 317	96 700	37 729	4 415	- 9 006	-4 006

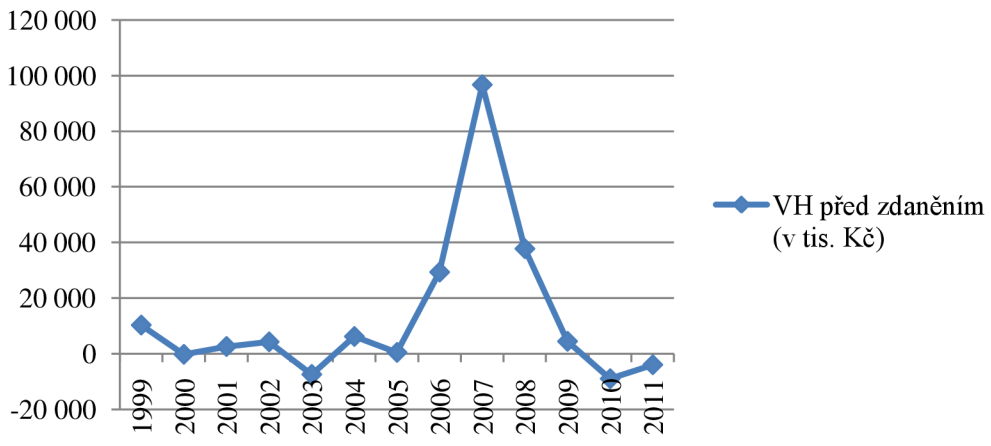
Je důležité podotknout, že VOP GROUP, s.r.o. nevyužívá jako cizí zdroje žádné úvěrování. Toto významné plus nahrává při soutěžení o různé zakázky či získávání dotací.

VOP GROUP, s.r.o. i za nepříznivých ekonomických podmínek inovuje své stávající zastaralé zařízení a značně rozšiřuje své portfolio výrobků a služeb. Toto rozšiřování s sebou přináší velké investice. K financování těchto podnikatelských záměrů nejčastěji využívá dotačních programů.

Z pohledu zaměstnance lze považovat společnost za stabilní. V oblasti zaměstnanosti poskytuje pocit bezpečí a jistoty. Díky tomu, že se zaměstnavatel dostává do ztráty pouze výjimečně, nemusí mít zaměstnanci obavy z krachu zaměstnavatele a nuceného hromadného propouštění.



Graf 1: Vývoj tržeb v letech 1999 - 2011 (Autorka dle (33))



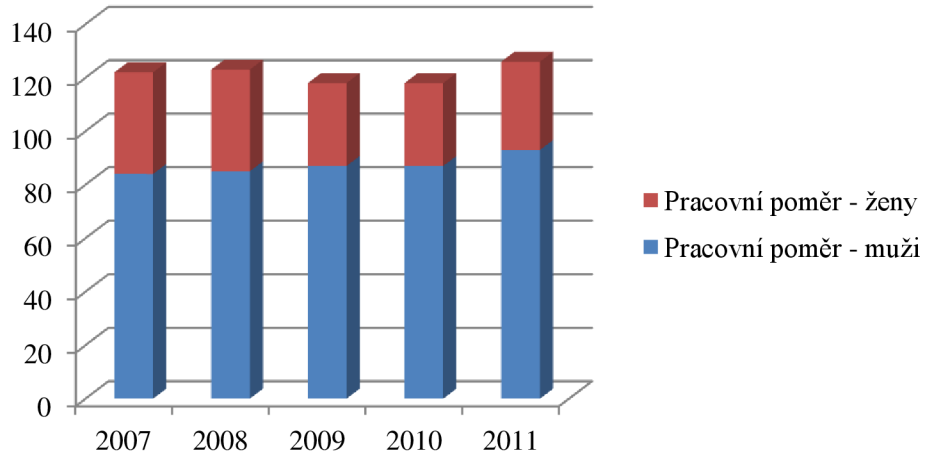
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 1999 - 2011 (Autorka dle (33))

2.5 Personální situace

VOP GROUP, s.r.o. se dle počtu zaměstnanců (cca. 120) řadí mezi **středně velké** zaměstnavatele. Ze statistik zasílaných na úřad práce lze usuzovat, že se zaměstnavatel může v personální oblasti zařadit mezi **stabilní** zaměstnavatele, což vyplývá z níže uvedené tabulky a grafu. I v době ekonomické krize se ze všech sil snaží udržet stabilní počet zaměstnanců a nepropouštět. Organizační schéma zaměstnavatele je znázorněno v příloze A.

Tab. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011
(Autorka dle (33))

Rok	Pracovní poměr - muži	Pracovní poměr - ženy	Pracovní poměr - celkem
2011	93	33	126
2010	87	31	118
2009	87	31	118
2008	85	38	123
2007	84	38	122



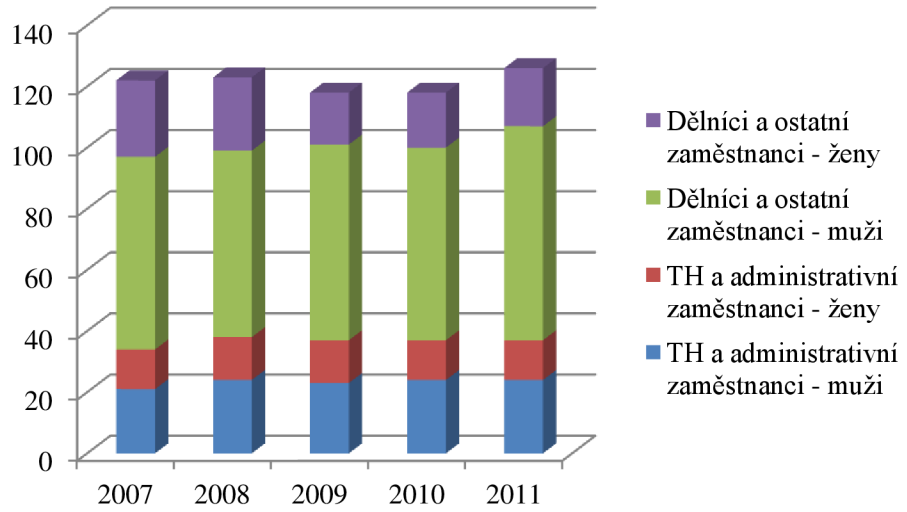
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011

(Autorka dle (33))

Struktura zaměstnanců je **rozmanitá.** VOP GROUP, s.r.o. zaměstnává zaměstnance od technicko-hospodářských a administrativních zaměstnanců až po manuální zaměstnance (dělníky) několika odvětví. Vlivem širokého spektra vyráběných výrobků a poskytovaných služeb se vytvořila celá řada činností, které je potřeba zabezpečit. Vývoj struktury zaměstnanců v hlavním pracovním poměru je znázorněn v následující tabulce a grafu.

Tab. 5: Struktura zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok	TH a administrativní zaměstnanci - muži	TH a administrativní zaměstnanci - ženy	Dělníci a ostatní zaměstnanci - muži	Dělníci a ostatní zaměstnanci - ženy	Zaměstnanci celkem
2011	24	13	70	19	126
2010	24	13	63	18	118
2009	23	14	64	17	118
2008	24	14	61	24	123
2007	21	13	63	25	122

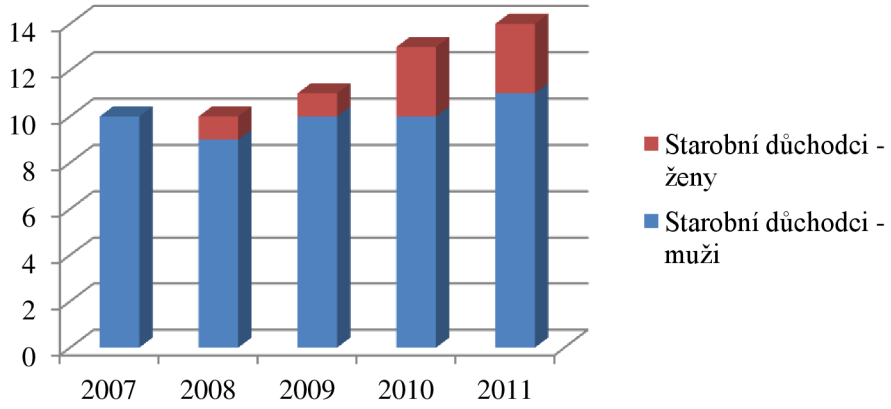


Graf 4: Struktura zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Mladí lidé v současné době spíše upřednostňují vzdělání nad prací. O manuální zaměstnance má zaměstnavatel velký zájem. Nejvíce potřební jsou zaměstnanci kvalifikovaní v oboru zámečnictví a strojírenství. Z důvodu absence tohoto zaměření u mladých lidí VOP GROUP, s.r.o. zaměstnává zaměstnance v méně produktivní věku (50 let a více) a starobní důchodce. Seznam a počet pracovních pozic obsazených starobními důchodci je znázorněn níže v tabulce, grafu a vypsaném přehledu pozic.

Tab. 6: Vývoj zaměstnanosti důchodců v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok	Starobní důchodci - muži	Starobní důchodci - ženy	Starobní důchodci celkem
2011	11	3	14
2010	10	3	13
2009	10	1	11
2008	9	1	10
2007	10	0	10



Graf 5: Vývoj zaměstnanosti starobních důchodců v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Starobní důchodci:

r. 2011 celkem 14, z toho: 4 strážní, 1 dělník v pneuservisu, 1 vedoucí ÚŘKJ, 1 ředitel, 1 vedoucí gravírování, 1 vedoucí speciální techniky, 1 projektant v dřevovýrobě, 1 uklízečka, 1 obchodní manažer, 1 kuchařka, 1 obchodní manažerka.

r. 2010 celkem 13, z toho: 4 strážní, 1 dělník v údržbě, 1 dělník v pneuservisu, 1 ředitel, 1 vedoucí gravírování, 1 vedoucí speciální techniky, 1 projektant v dřevovýrobě, 1 uklízečka, 1 obchodní manažerka, 1 kuchařka

r. 2009 celkem 11, z toho: 4 strážní, 1 dělník v údržbě, 1 dělník v pneuservisu, 1 ředitel, 1 vedoucí gravírování, 1 vedoucí speciální techniky, 1 projektant v dřevovýrobě, 1 uklízečka

r. 2008 celkem 10, z toho: 4 strážní, 1 dělník v údržbě, 1 dělník v pneuservisu, 1 ředitel, 1 vedoucí gravírování, 1 vedoucí speciální techniky, 1 uklízečka

r. 2007 celkem 10, z toho: 4 strážní, 1 dělník v údržbě, 1 dělník v pneuservisu, 1 ředitel, 1 vedoucí gravírování, 1 vedoucí speciální techniky, 1 spojový montér

Zaměstnavatel je v regionu tak známý, že **o nabídku zaměstnanců nemá nouzi**. Potenciální zaměstnanci se sami z vlastní iniciativy chodí ptát na eventuální volná pracovní místa. Pokud je zrovna daná pracovní pozice volná, potenciální zaměstnanec se pozve rovnou na ústní pohovor. Vyplývá-li z předloženého životopisu a referencí, že splňuje požadavky dané pracovní pozice, je přijat. Prvotní forma pracovněprávního vztahu má podobu dohody o provedení práce, která nahrazuje zkušení dobu v klasickém pracovním poměru. Pokud se nový zaměstnanec osvědčí, uzavírá se s ním po dohodě pracovní smlouva na dobu určitou (cca. 2 roky). Po uplynutí této doby se mění pracovní poměr se souhlasem zaměstnance i zaměstnavatele na dobu neurčitou.

2.6 Systém hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci VOP GROUP, s.r.o. z hlediska plnění pracovních povinností a úkolů jsou **hodnoceni v náhodných intervalech** svými vedoucími. **Pravidelné** hodnocení (vyplňování hodnotících formulářů) **není** zaměstnavatelem **vyžadováno.** Postupy pro hodnocení nejsou nijak zvlášť upraveny směrnicí.

Vedoucí zaměstnanci sami dle svého uvážení sledují zaměstnance a hodnotí je. V případě vyskytnutí nežádoucí situace při provádění práce pro zaměstnavatele, má vedoucí zaměstnanec pravomoc dle svého rozhodnutí a uvážení zaměstnance potrestat, a to snížením prémie, která činní až 30 % z pevné složky mzdy. Pokud má vedoucí zaměstnanec pocit, že si zaměstnanec zaslouží vyšší odměnu za stálý nebo mimořádný pracovní výkon, navrhne to zaměstnavateli. Oba případy navazují na subjektivní hodnocení zaměstnance vedoucím. Toto hodnocení není nikde podchyceno ani evidováno.

2.7 Systém motivace

Hlavní součástí motivačního systému ve VOP GROUP, s.r.o. je motivační složka mzdy. Vnitřní mzdový předpis zavádí pojmy prémie, mimořádná prémie, příspěvek na dovolenou, vánoce, příspěvek na pracovní a životní jubilea. Motivační systém doplňuje řada zaměstnaneckých benefitů.

Prémie náleží zaměstnancům při splnění předem stanovených ukazatelů a kritérií. Pokud zaměstnanec neplní dané ukazatele, prémie mu může být zkrácena nebo nemusí být vůbec přiznána. Dostane-li se zaměstnavatel do platební neschopnosti, výplata prémii je zastavena. Prémie činí 20 - 30 % z pevné složky mzdy.

Nárok na **mimořádnou prémii** mají ti zaměstnanci, kteří se zapojí do plnění mimořádných pracovních úkolů nebo úspěšně plní důležité cíle zaměstnavatele a přispívají tak k dosažení vyšších ekonomických výsledků. Nárok na mimořádnou prémii schvaluje zaměstnavatel (ředitel).

Součástí motivačního systému zaměstnavatele je i řada poskytovaných **zaměstnaneckých benefitů**. Zaměstnavatel poskytuje plošné i výběrové (tzv. statusové) výhody.

2.8 Systém odměňování

Pravidla a podmínky mzdového systému má VOP GROUP, s.r.o. zakotven ve **vnitřním mzdovém předpisu**. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru (kromě pracovního poměru založený jmenováním). Vnitřní mzdový předpis se dále nevztahuje na zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tito zaměstnanci se řídí předpisem pouze tehdy, je-li v něm konkrétně uvedeno.

K základním podmínkám pro stanovení mzdy patří seznámení zaměstnance se způsobem odměňování a výši mzdy. Mzda je zaměstnanci stanovena podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek. Dále je mzda stanovena podle pracovní výkonnosti zaměstnance a dle jeho pracovních výsledků. Prémie jsou poskytovány dle prémiového řádu a ostatní složky mzdy jsou poskytovány dle vnitropodnikového mzdového předpisu.

Seznámení se mzdovými podmínkami a samotnou mzdou musí být provedeno písemně před započetím výkonu práce. Mzda a její náhrada je splatná

nejpozději do 15. dne následujícího kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy zaměstnanci vznikl nárok na mzdu. Zasílá se na zaměstnancem vybraný jeden bankovní účtu banky, spořitelního nebo úvěrového družstva.

2.8.1 Pracovní doba

Zaměstnanci ve VOP GROUP, s.r.o. vykonávají **práci v rozsahu 37,5 hod týdně**. Mladiství zaměstnanci (mladších 18 let) vykonávají práci v menším rozsahu, a to 30 hod týdně.

Pracovní doba trvá **od 06:00 do 14:00 hod**. Zaměstnanec je povinen být na pracovišti připraven k výkonu práce již na začátku pracovní doby. Ukončit výkon práce a odcházet ze zaměstnání může zaměstnanec až po skončení pracovní doby. V individuálních případech lze na žádost zaměstnance a se souhlasem zaměstnavatele pracovní dobu (začátek a konec) upravit jinak. Během pracovní doby má zaměstnanec povinnost vykonávat práci v souladu s pracovní smlouvou. Samotná přítomnost na pracovišti se nepovažuje za výkon práce.

Zaměstnavatel je povinen svým zaměstnancům poskytnout **přestávku na jídlo a oddech**. Zaměstnanci oddělení (střediska) provoz výroby nábytku, speciální techniky a servisu, strojírenské techniky, pneuservisu, autoservisu, dopravy a zaměstnanci péče o hmotný majetek mají nárok na přestávku od 10:15 do 10:45 hod. Zaměstnanci úseku stravování mají nárok na přestávku v době od 11:00 do 11:30 hod. Ostatní zaměstnanci (např. obchodní úsek) mají nárok na přestávku od 11:30 do 12 hod. Vyžaduje-li to povaha práce, má zaměstnanec se souhlasem vedoucího nárok čerpat přestávku na jídlo a oddech i v jiném časovém intervalu, než je uvedeno pro jeho oddělení (středisko). Další přestávka (např. při práci přesčas) je po 6 hodinách po přestávce na jídlo a oddech. Tyto přestávky jsou nad rámec pracovní doby (nezapočítávají se do ní).

Požádá-li zaměstnanec zaměstnavatele o mimořádné pracovní volno, zaměstnavatel ho může poskytnout. Zaměstnavatel také může zaměstnanci umožnit si toto pracovní volno napracovat. Zaměstnavatel svým zaměstnancům prodlužuje řádnou dovolenou dle výměru podle příslušných právních předpisů o jeden týden navíc.

2.8.2 Minimální mzda a smluvní mzda

Zaměstnavatel se zaručuje poskytovat zaměstnanci **minimální mzdu**, která nesouvisí s pracovním zařazením ani s vykonanou pracovní činností či dosaženými pracovními výsledky. Do minimální mzdy nejsou zahrnuty příplatky za práci přesčas, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, ve svátek a v sobotu a neděli. Má-li zaměstnanec sjednanou a povolenou kratší pracovní dobu než je u zaměstnavatele obvyklé, tedy neodpracoval všechny pracovní dny v měsíci, náleží mu taková minimální mzda, která odpovídá odpracované době.

Smluvní mzda zaměstnance navazuje na pracovní smlouvu uzavřenou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Navrhuje ji přímý nadřízený a přiznává ředitel. Vychází z náročnosti práce a vyplývá ze složitosti organizačních, technických, ekonomických a specifických podmínek vykonávané práce. Má-li zaměstnanec sjednán pracovní poměr na dobu určitou, smluvní mzda je mu stanovena na tuto konkrétní dobu.

2.8.3 Mzda zaměstnance VOP GROUP, s.r.o.

Mzda zaměstnance ve VOP GROUP, s.r.o. je stanovena na základě vykonané práce a hodnocení vedoucího. Obecně lze konstatovat, že zaměstnavatel poskytuje smluvní měsíční mzdu 90 % zaměstnancům. Úkolovou mzdu mají pouze zaměstnanci stolárny.

Mzda má dvě části, pevnou a pohyblivou složku. **Pevná složka** je uvedena ve mzdovém výměru každého zaměstnance. Pro stanovení mzdového výměru pro konkrétního (nového) zaměstnance se vychází z porovnání se stávajícími zaměstnanci na dané či obdobné pozici. Součástí **pohyblivé** složky jsou pouze **prémie**. Prémie se pohybuje ve výši 20 - 30 % pevné složky mzdy dle prémiového řádu. Výpočet jednotlivých složek mzdy a náhrad se zaokrouhluje směrem nahoru na celé koruny.

Na odměnu **k příležitosti jubilea** má nárok zaměstnanec, který je zaměstnán v pracovním poměru u VOP GROUP, s.r.o. déle jak 5 let. Zaměstnavatel ho poskytuje tehdy, pokud zaměstnanec odpracoval za celý život

25 let v pracovním poměru, dále při životním jubileu 50 let a při příležitosti prvního ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod (popřípadě invalidní důchod nebo získání možnosti mimořádného odchodu do starobního důchodu). Výše příspěvku je zaměstnanci přiřazena dle tabulky viz níže.

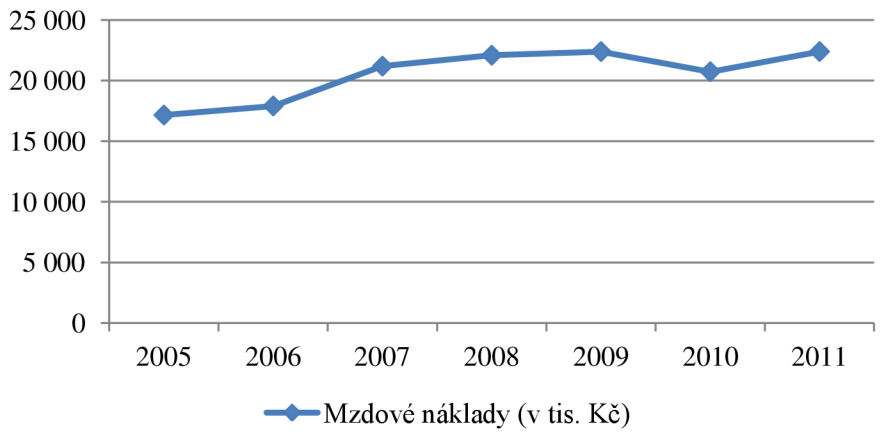
Tab. 7: Možná výše příspěvku na pracovní a životní jubilea (Autorka dle (33))

Výše příspěvku (v Kč)	Odpracované roky u zaměstnavatele (v letech)
800	5 - 10
1 200	11 - 15
1 500	16 - 20
2 000	21 - 25
2 500	26 a více

Celkové roční mzdové náklady a průměrné roční náklady na jednoho zaměstnance za několik období zpět jsou znázorněny v níže uvedených tabulkách a grafech. Výše složek mzdy a celková mzda jednotlivých zaměstnanců se nezveřejňuje.

Tab. 8: Celkové roční mzdové náklady v letech 2005 - 2011 (Autorka dle (33))

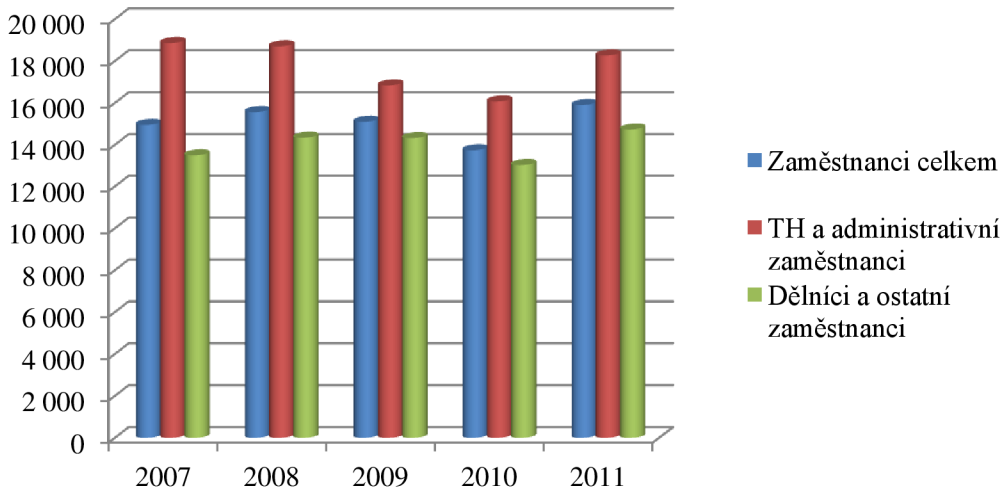
Rok	Celkové roční mzdové náklady **(v tis. Kč)**
2011	23 960
2010	20 729
2009	22 392
2008	22 090
2007	21 191
2006	17 909
2005	17 156



Graf 6: Celkové roční mzdové náklady v letech 2005 - 2011 (Autorka dle (33))

Tab. 9: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok	Zaměstnanci celkem (v Kč)	TH a administrativní zaměstnanci (v Kč)	Dělníci a ostatní zaměstnanci (v Kč)
2011	15 899	18 269	14 735
2010	13 743	16 075	13 040
2009	15 105	16 841	14 325
2008	15 569	18 706	14 343
2007	14 956	18 867	13 502



Graf 7: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Je-li zaměstnanci nařízeno povinné školení nebo studium za účelem prohloubení pracovní kvalifikace, toto školení nebo studium se považuje za výkon práce. Zaměstnanci náleží běžná mzda, jako při skutečném výkonu práce na pracovišti. Jedná-li se však o školení, které provádí zaměstnavatel v pracovní době v zájmu dalšího rozvoje zaměstnance, jedná se o pracovní překážku na straně zaměstnance. Za tuto dobu školení náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Zaměstnanec se může dostat do situace, kdy nemůže vykonávat zadanou práci z důvodu přechodné závady zapříčiněnou poruchou výrobního zařízení, přerušením dodávky materiálu nebo energie, chybnými pracovními podklady či jinými pracovními prostoji nebo z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů. Pokud je zaměstnanec převeden dočasně na jinou práci, náleží mu mzda podle vykonané práce nejméně však ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nebyl dočasně převeden na jinou práci, náleží zaměstnanci mzda ve výši 80 % průměrného výdělku při prostojích a 60 % průměrného výdělku za nepříznivých povětrnostních podmínek.

2.8.4 Příplatky

Některé druhy vykonávaných prací nebo plnění některých náročnějších zakázek vyžadují od zaměstnanců vykonávání práce v noci, o svátcích nebo o sobotách a nedělích, či dokonce práci přesčas. Vnitřní mzdový předpis stanovuje jasné podmínky mzdy a příplatků v daných situacích.

Vykonává-li zaměstnanec **práci v noci** (v době od 22:00 do 06:00 hod) nebo **práci o sobotě a neděli**, náleží mu ke mzdě příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Vykonává-li zaměstnanec **práci ve svátek,** náleží mu náhradní volno. Pokud se zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem jinak, může mu být vyplacen ke mzdě příplatek za práci ve svátek, a to ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, kterému svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, a tento den tedy nepracoval, náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Práce přesčas znamená práci konanou zaměstnancem nad rámec týdenní pracovní doby nebo nad rámec rozvrhu pracovních směn. Zaměstnanec práci přesčas může vykonávat pouze na příkaz nadřízeného, který ji musí předem důsledně odůvodnit a nechat schválit ředitelem. Za práci přesčas se nepovažuje neodůvodněný pobyt zaměstnance na pracovišti nad rámec pracovní doby nebo nad rámec rozvrhu pracovních směn. Za práci přesčas náleží zaměstnanci k dosažené mzdě[15] příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Dohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem, může být příplatek za práci přesčas nahrazen náhradním volnem. Smluvní mzda se při poskytnutí náhradního volna nekrátí. Toto volno však musí být vyčerpáno nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v dohodnutém termínu.

2.9 Zaměstnanecké benefity

VOP GROUP, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům dva typy benefitů. K **plošným benefitů** patří dovolená na zotavenou o jeden týden navíc, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou a vánoce, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek odměna za životní jubileum. Mezi **výběrové (statusové**) benefity lze zařadit možnost čerpání příspěvku na životní pojištění, užívání služebního vozidla i pro soukromé účely, přidělení služebního mobilního telefonu nebo notebooku.

VOP GROUP, s.r.o. zabezpečuje **stravování** svých zaměstnanců formou vlastního stravovacího zařízení. Stravování formou obědů v zaměstnání v roce 2011 využívalo v průměru **75 zaměstnanců denně.**

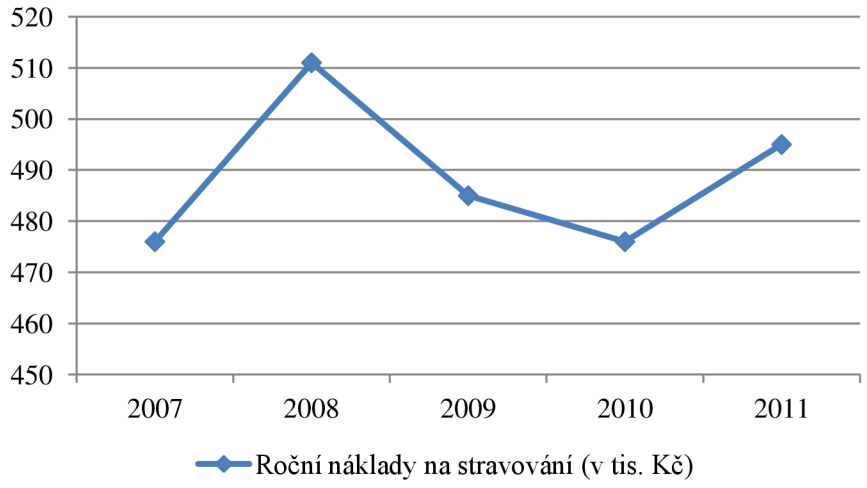
Zaměstnavatel připisuje na vrub daňově uznatelných nákladů částku 29,50 Kč / oběd. Zaměstnavatel dále poskytuje navíc ze sociálního fondu (daňově neuznatelná položka) částku ve výši 7,47 Kč / oběd. Zaměstnanec si však sám přispívá částkou 16,67 Kč / oběd.

---

[15] představuje podíl smluvní mzdy, dalších měsíčních stanovených složek mzdy (např. prémie) a všechny příplatky. Podíl při 37,5 hodinové pracovní době činní 1 / 163 měsíčních částek.

Tab. 10: Roční náklady na stravování v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok **(v tis. Kč)**	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na stravování	476	511	485	476	495



Graf 8: Roční náklady na stravování v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

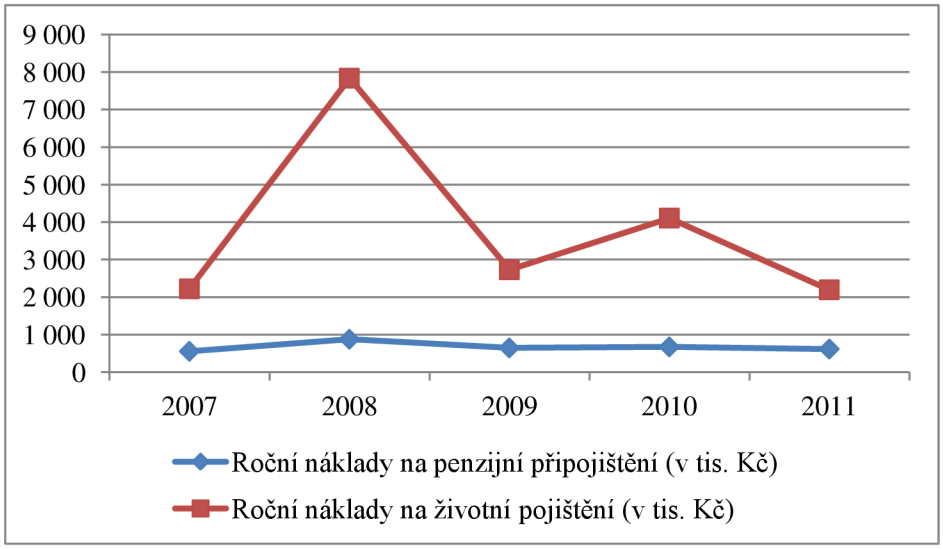
VOP GROUP, s.r.o. dále poskytuje **příspěvek na penzijní připojištění.** Ve vnitřním předpise o pojistném placeném za zaměstnance jsou uvedeny přesné podmínky nároku na tento druh zaměstnanecké výhody. Benefit může být přiznán pouze těm zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru. Příspěvky, které nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, jsou automaticky zahrnuty do zúčtované mzdy zaměstnance v tom měsíci, ve kterém byly uhrazeny penzijnímu fondu nebo pojišťovací instituci. Zaměstnanec je povinen veškeré změny týkající se jeho penzijního či životního pojištění neprodleně hlásit.

Příspěvek na penzijní připojištění je vyplacen tomu zaměstnanci, který má zájem založit si penzijní připojištění u penzijního fondu, který vybere zaměstnavatel. Jedná se **o plošný benefit**. Zaměstnavatel zaměstnanci přispívá na penzijní připojištění ve výši **3 % ze základu pro sociální a zdravotní pojištění zaměstnance**. Tento druh výhody byl v r. 2011 poskytován **86 zaměstnancům**.

Příspěvek na životní pojištění je poskytován pouze **vybraným zaměstnancům**. Přihlíží se na jejich pracovní zařazení a nasazení. Výše příspěvku i doba poskytování je u každého zaměstnance posuzována individuálně. **Průměrná výše** příspěvku na jednoho zaměstnance **za rok** se pohybuje v rozmezí **5 - 12 tis. Kč.** Zaměstnavatel má právo vybrat pojišťovací instituci. Tento druh benefitu byl v r. 2011 poskytován **47 zaměstnancům**.

Tab. 11: Roční náklady na příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok **(v tis. Kč)**	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na penzijní připojištění	555	878	647	674	617
Náklady na životní pojištění	2 222	7 838	2 729	4 107	2 195



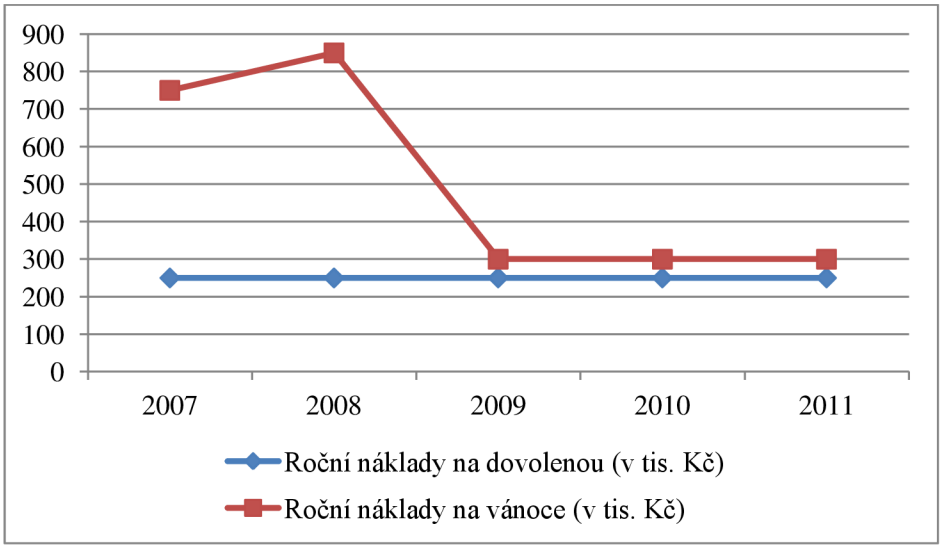
Graf 9: Roční náklady na příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Na příspěvek na dovolenou a vánoce mají nárok **všichni zaměstnanci**, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru minimálně 3 měsíce a v měsíci předcházející výplatní termín pro tento druh příspěvku jsou vedeni v evidenčním stavu. Nárok na něj nemají ti zaměstnanci, kteří v daném období měli neomluvenou absenci. Příspěvky jsou závislé na výsledku hospodaření

zaměstnavatele a volných peněžních zdrojích určené pro odměňování. Ředitel každý rok stanoví výši částky, která se dle vzorce[16] rozpočítá zaměstnancům. Základ pro výpočet příspěvků je objem skutečně vyplacených mezd všech zaměstnanců za příslušná období, do kterých se nezapočítávají náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, příjmové položky nesouvisející s výkonem práce a dříve vyplacený příspěvek na dovolenou. Výše příspěvku pro jednotlivého zaměstnance se vypočítá procentuální sazbou, která je odvozena od vypočteného základu. Příspěvek na dovolenou je poskytován za 1. - 5. měsíc kalendářního roku a výplatní termín připadá na červen příslušného kalendářního roku. Příspěvek na vánoce je poskytován za 6. - 10. měsíc kalendářního roku a výplatní termín připadá na listopad příslušného kalendářního roku.

Tab. 12: Roční náklady na příspěvky na dovolenou a vánoce v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

Rok **(v tis. Kč)**	2007	2008	2009	2010	2011
Příspěvek na dovolenou	250	250	250	250	250
Příspěvek na vánoce	750	850	300	300	300



Graf 10: Roční náklady na příspěvky dovolenou a vánoce v letech 2007 - 2011 (Autorka dle (33))

[16] výpočet: (roční stanovená částka / součet HM všech zaměstnanců) * mzda jednotlivého zaměstnance

Výběrové (statusové) benefity jsou určeny pouze několika zaměstnancům. **Služební vozidlo** pro soukromé účely využívají **3 zaměstnanci**. Počet služebních **mobilních telefonů je 40** a počet **notebooků je 6**. Jednotlivé roční náklady na tyto výběrové benefity se nesledují.

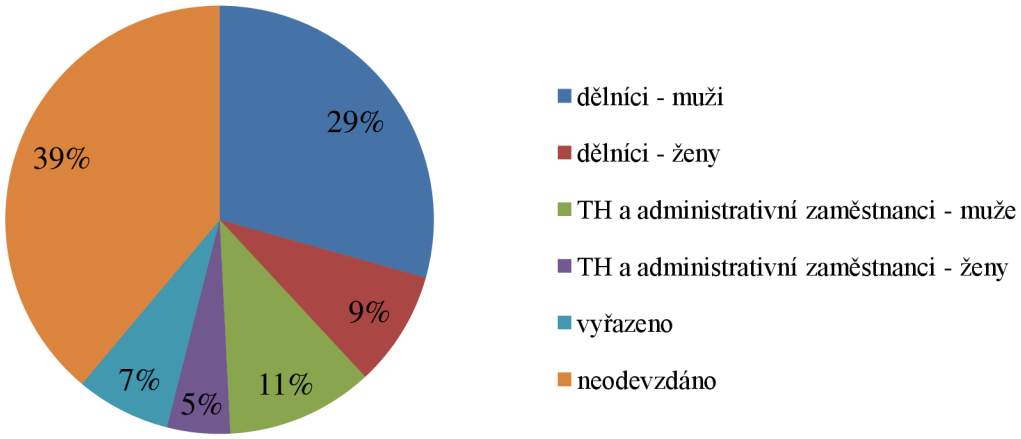
Notebooky představují jednorázový výdaj v maximální částce 25 000 Kč. U mobilních telefonů zaměstnavatel nesleduje soukromé a služební hovory. Užívá-li zaměstnanec služební vozidlo i pro soukromé účely, vede evidenci soukromých jízd. Měsíčně zaměstnanec platí pohonné hmoty spotřebované při soukromých jízdách, dále je mu připočteno ke mzdě 1 % z pořizovací ceny a hradí snížení odpočtu DPH na vstupu u oprav a údržby.

2.10 Dotazníkové šetření

Pro analyzování situace ve VOP GROUP, s.r.o. v oblasti hodnocení zaměstnanců, motivování a odměňování a v oblasti zaměstnaneckých benefitů je využita **metoda dotazníkového šetření**. Dotazník byl vedením rozdán všem (126) zaměstnancům. Po uplynutí lhůty pro odevzdání se jich **vrátilo 77, z toho 9** muselo být **vyřazeno** z důvodu neúplnosti základních údajů sloužící pro vyhodnocování (např. pracovní pozice, pohlaví).

Všechny obdržené dotazníky byly pečlivě pročteny a rozděleny do několika skupin, a to dle pracovní pozice a zároveň i dle pohlaví. Vznikly **4 skupiny** (dělníci - muži, dělníci ženy, TH a administrativní zaměstnanci - muži a TH a administrativní zaměstnanci - ženy).

Jednotlivé dotazníky v připravených skupinách byly zpracovávány do tabulek, vyhodnocovány a interpretovány. Informace o návratnosti dotazníků jsou v níže uvedeném grafu.



Graf 11: Přehled návratnosti dotazníků (Autorka)

Cílem dotazníku je **zjistit názor** zaměstnanců **na současný systém** hodnocení, odměňování, motivace a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Dotazník je rozdělen do pěti okruhů, a to obecné informace o respondentovi, otázky zaměřené na hodnocení zaměstnance, motivaci, způsob odměňování a zaměstnanecké benefity. Dotazník obsahuje celkem 54 otázek převážně škálového charakteru. Jen několik z nich má otevřený tvar. Celý dotazník i s průvodním dopisem je součástí přílohy B.

Z důvodu rozsáhlosti dotazníku několik odpovědí (méně podstatných) v této práci není zveřejněno. Všechny otázky a odpovědi však jsou zpracovány a vyhodnoceny. Ty otázky, které nejsou v tabulkách zpracovány, slouží pouze jako podklad pro kvalitnější interpretace a souhrnná hodnocení. Odpovědi na tyto doplňující otázky jsou tedy brány v úvahu.

Výsledky zjištěné dotazováním jsou stěžejním **podkladem pro sepsání následující části, a to vlastní návrhy řešení**. Z názoru respondentů a analýzy současného stavu hodnocení a motivace u zaměstnavatele bude sestaven návrh na změnu systému hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Tento návrh by měl být zajímavý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Spokojenost zaměstnanců by měla být jedním z dílčích cílů zaměstnavatele.

2.10.1 Dotazníkové šetření - dělníci - muži

Nejpočetnější skupinu v celém dotazníkovém šetření tvoří dělníci - muži. Ze 70 zaměstnaných dělníků **odpovědělo 37**, což je více jak polovina. Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků - dělníků - mužů je přehledně znázorněno v příloze C.

Z obecných informací vyplývá, že věková struktura u vybraných dělníků je rovnoměrně rozložena **ve věku 21 - 60 let**. Ve věku 21 - 30 let jsou dělníci převážně svobodní a pracují u zaměstnavatele teprve krátkou dobu. Ve středním věku převažuje stav - ženatý, i doba zaměstnání se prodlužuje. **U 80 %** dotázaných **nežije** v domácnosti **nezaopatřené dítě**. Žádný z respondentů nemá více jak 2 děti. Vzdělání, které u respondentů převládá, je **vyučení nebo vyučení s maturitou**. Pouze 4 zaměstnanci mají pod sebou přímé podřízené. Průměrný hrubý **měsíční výdělek** se pohybuje v rozmezí **10 001 - 15 000 Kč**.

Hodnocení zaměstnanců hodnotí jako **spravedlivé a pravidelné** asi **60 %** dotazovaných. **Pravidla** hodnocení však většině **nejsou známa**. Obeznámeno **s výsledky** hodnocení je pouze **41 %** dotazovaných. Většina dělníků ví, že hodnocení zpravidla nemá velký vliv na jejich odměnu, i přesto 28 % tvrdí, že se jejich hodnocení na odměně odrazí.

Obecně lze říci, že respondenti jsou **spokojeni** jak **s pracovním prostředím**, tak se **vztahy na pracovišti**. Většina se domnívá, že **komunikace** s nadřízenými **není** žádný **problém.** V názoru na organizaci práce se zaměstnanci dělí na dvě skupiny, jedna je spokojena a druhá není. **Většinu** dělníků **práce baví** a vidí v ní **smysl a užitek**. S přístupem k novým návrhům a nápadům ze strany zaměstnavatele se rozdělují opět na dvě poloviny, jedna část je spokojena a druhá ne. **Přes 60 %** dělníků **není spokojeno s kariérním růstem**, který je ve společnosti minimální. Muži se domnívají, že **práce není ani stresující a** ani **fyzicky náročná**. Se současným **systémem motivace** a odměňování je většina **spíše nespokojena.**

Většina zaměstnanců **není se systémem odměňování spokojena** a nepovažuje ho za spravedlivý. Zaměstnanci si spíše domnívají, že **odměna za** standardní pracovní **výkon není dostačující** a neodpovídá jejich schopnostem.

Cca. 60 % dělníků si myslí, že jejich odměna za vykonanou práci neodpovídá odměně, kterou by si představovali za své vzdělání. Skoro **70 %** mužů tvrdí, že **odměna neodpovídá náročnosti** pracovní pozice. Obecně lze očekávat nespokojenost s odměňováním, málo kdo uzná, že je odměňován spravedlivě, dle svého vzdělání a pracovní pozice.

Ke mzdě je poskytován každému zaměstnanci zaměstnanecký benefit minimálně ve formě možnosti stravování. Z tohoto důvodu je udivující, že **16 %** dotazovaných **tvrdí, že zaměstnavatel neposkytuje žádné benefity**. Je možné, že dělníci si neuvědomují, že stravování, které nejvíce využívají, spadá do kategorie zaměstnaneckých benefitů. Pokud si zaměstnanci uvědomují význam zaměstnaneckých benefitů, pak tato malá **skupina** z nich **nemá dostatečné informace** o systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnanci, kteří znají své možnosti v oblasti zaměstnaneckých benefitů **nejčastěji využívají** možnost **stravování** ve stravovacím zařízení VOP GROUP, s.r.o. **Mezi další** benefit, který dělníci nejčastěji zmiňují, patří příspěvek na **penzijní připojištění**. Většina však konkrétní výhodu, kterou využívá, nevypsala.

Pokud by zaměstnanci **měli možnost**, **většin**a z nich by využívala jak možnost **kulturního, tak sportovního vyžití**. Na **dovolenou nejezdí vůbec 46 %** dotazovaných, **35 %** dělníků jezdí pouze **1x do roka**.

Většina dělníků má **dobré vztahy na pracovišti**, a proto s kolegy **oslavuje** svá životní **jubilea a výročí**. **Balenou vodu** při práci by uvítalo **94 %** dotazovaných, stejné procento **nebývá pravidelně nemocných**, o zvýhodnění v oblasti **zdraví** proto **neuvažují**.

V oboru podnikání **zaměstnavatele**, by se **chtělo vzdělávat cca. 80 %** dotazovaných. **V jiném oboru** by se rádo vzdělávalo **asi 60 %** respondentů. Obor, který by je nejvíce zajímal je v oblasti **IT,** a to **počítače a programování**. Většina obor vzdělání neuvedla. Pouze jeden zaměstnanec by si přál projít **školením** zaměřeným na **komunikaci s podřízenými**.

Většina zaměstnanců **má penzijní** či životní **pojištění již založeno**. **Ti, kteří** žádný podobný produkt **nemají, by** o založení **uvažovali, kdyby** zaměstnavatel **přispíval.** Tato informace opět ukazuje na **neznalost systému**

odměňování a benefitů. Dále z odpovědí vyplývá, že **řada dělníků o výhodách ví**, ale nabízené **portfolio** jim **nevyhovuje**.

2.10.2 Dotazníkové šetření - dělníci - ženy

Dělníci tvoří u zaměstnavatele nejpočetnější skupinu. Zaměstnavatel na této pracovní pozici zaměstnává 19 žen. Dotazník vyplnilo a **zodpovědělo 11** z nich. Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků - dělníci - ženy je přehledně znázorněno v příloze D.

Z obecných informací o dělnicích vyplývá, že věková struktura u vybraných žen je **rovnoměrně rozložena ve věku 21 - 60 let**. Rodinný stav převládá **vdaná nebo rozvedená**. **Polovina** dělnic má v domácnosti **nezaopatřené dítě**. **Nejčastěji** má každá žena pouze **1 dítě**, maximum nastává pouze jednou, a to 3 děti. **Většina** žen v podniku je zaměstnána **poměrně krátkou dobu**. Nejdelší doba zaměstnání činní 13 let. **Vzdělání**, které je mezi respondentkami rovnoměrně rozloženo, je **základní, vyučení a vyučení s maturitou**. Žádná z žen pod sebou nemá přímé podřízené. Průměrný hrubý **měsíční výdělek** se pohybuje v rozmezí **10 001 - 15 000 Kč**. Řada žen několik základních informací o sobě neuvedla, což snižuje vypovídající schopnost dotazníku.

Hodnocení jako **spravedlivé a pravidelné** hodnotí **asi 81 %** dotazovaných. **Pravidla hodnocení zná** oproti mužům **64 %** žen, jen 36 % žen se přiklání k odpovědi spíše NE. Obeznámeno **s výsledky** hodnocení je **45 %** dotazovaných. Většina dělnic ví, že hodnocení zpravidla nemá velký vliv na jejich odměnu. Oproti dělníkům - mužům pouze **18 %** žen **tvrdí, že** se jejich **hodnocení na odměně odrazí**.

Obecně lze říci, že respondentky jsou s**pokojeny** jak s pracovním **prostředím**, tak se **vztahy na pracovišti**. Většina se domnívá, že **komunikace s nadřízenými není** žádný **problém**. V názoru na organizaci práce se zaměstnankyně dělí na dvě skupiny, jedna je spokojena a druhá není. **91 %** dělnic práce **baví** a vidí v ní **smysl a užitek**. O svém zaměstnavateli většina žen tvrdí, že je přístupný k novým nápadům a návrhům vycházející od zaměstnanců. Přibližně

polovina respondentek je **spokojena s kariérním růstem**, druhá polovina ne. **91 % žen** se domnívá, že práce **není stresující**. Oproti dělníkům **54 %** žen tvrdí, že jejich práce je **fyzicky náročná**. Současný **systém motivace** většinu dělnic **nemotivuje.**

Většina zaměstnankyň **není se systémem odměňování spokojena** a nepovažuje ho za spravedlivý. Zaměstnankyně si spíše myslí, že **odměna za** standardní pracovní **výkon není dostačující** a neodpovídá jejich schopnostem. 54 % dělnic se domnívá, že jejich odměna za vykonanou práci neodpovídá odměně, kterou by si představovaly za jejich vzdělání. Oproti mužům pouze **54 %** žen tvrdí, že **odměna neodpovídá náročnosti** pracovní pozice.

Ke mzdě je poskytován každému zaměstnanci zaměstnanecký benefit minimálně ve formě možnosti stravování. Z tohoto důvodu je udivující, že **36 %** dotazovaných žen **tvrdí, že zaměstnavatel neposkytuje žádné benefity**. Je možné, že dělnice si neuvědomují, že stravování, které využívají, spadá do kategorie zaměstnaneckých benefitů. Pokud si zaměstnankyně uvědomují význam zaměstnaneckých benefitů, pak tato **skupina** z nich nemá dostatečné **informace o systému odměňování** a zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnankyně, které znají své možnosti v oblasti zaměstnaneckých benefitů nejčastěji **využívají** možnost **stravování** ve stravovacím zařízení VOP GROUP, s.r.o. **Další benefity**, které dělnice nejčastěji zmiňují, jsou **příspěvek na penzijní připojištění**. Některé dotazované ženy však konkrétní benefit nevypsaly.

Pokud by zaměstnankyně **měly možnost**, **většina** z nich by využívala jak možnost **kulturního, tak sportovního vyžití**. **Na dovolenou jezdí 64 %** žen **jedenkrát do roka**, což je větší procento než u mužů, kteří spíše na dovolenou nejezdí.

Většina žen se domnívá, že **na pracovišti** panují **dobré vztahy**, přesto **45 %** z nich **neoslavuj**e svá životní **jubilea a výročí** v pracovním kolektivu. **Balenou vodu** při práci by **uvítalo 91 %** dotazovaných. Protože **91%** dělnic **nebývá pravidelně nemocn**á, o **zvýhodnění** v oblasti **zdraví ani neuvažují**.

V oboru podnikání zaměstnavatele, by se **chtěla vzdělávat** cca. **polovina**

dotazovaných. **V jiném oboru** by se rádo vzdělávalo asi **54 %** respondentek. Obory, které u žen ve vzdělávání vedou, jsou **cizí jazyky.** Některé by se chtěly vzdělávat i na **počítačích a v administrativě**. Řada z dotazovaných žen (stejně jako muži) obor svého vysněného vzdělávání neuvedly.

Většina zaměstnankyň **má penzijní či životní** pojištění **již založeno**. Pouze **jedna, která ho nemá**, by o založení **uvažovala, pokud by zaměstnavatel přispíval**. Tato informace opět ukazuje na **neznalost systému odměňování a benefitů**.

2.10.3 Dotazníkové šetření TH a administrativní zaměstnanci - muži

Druhou skupinu v dotazníkovém šetření tvoří TH a administrativní zaměstnanci. Tyto dvě pracovní pozice jsou pro účely vyhodnocování dat z dotazníkového šetření sloučeny dohromady. Slučování těchto dvou pozic dochází i ze strany zaměstnavatele pro účely statistických sběrů dat pro pracovní úřad. Z 24 mužů zaměstnaných na těchto dvou pozicích **odpovědělo 14 z nich**. Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků - TH a administrativní zaměstnanci - muži je přehledně znázorněno v příloze E.

Z obecných informací je patrné, že TH a administrativní zaměstnanci - muži jsou **starší 30 let**. **Nejpočetnější** skupina je ve **věku 51- 60 let.** Rodinný stav u těchto zaměstnanců převládá **ženatý, rozvedený** není **žádný**. Pouze **4 zaměstnanci** mají v rodině **nezaopatřené děti**, maximální počet je 3. **Počet** zaměstnanců, kteří se starají o nezaopatřené děti, je **očekávaný a odpovídá věkové struktuře**. **Vzdělání**, které u respondentů převládá, je **vysokoškolské a středoškolské**. V této skupině jsem nalezla **největší počet vedoucích**, a to konkrétně **6**. Průměrný **měsíční hrubý příjem** se pohybuje v rozmezí **15 001 - 20 000 Kč**. Do této skupiny je zařazeno i **vedení** společnosti, jehož zaměstnanci pobírají **měsíčně více jak 30 000 Kč**. Většina těchto mužů je u zaměstnavatele **zaměstnána více jak 21 let**, konkrétně lze uvést časová období např. 32 let, 38 let, 40 let.

Hodnocení jako **spravedlivé a pravidelné** se zdá asi **93 %** dotazovaných. **Pravidla** hodnocení **zná 64 %** respondentů. **Obeznámeno s výsledky** hodnocení

bývá pravidelně **64 %** TH a administrativních zaměstnanců - mužů. Ostatní uvádí spíše NE, slovo NE nezaškrtl nikdo. **64 %** dotazovaných tvrdí, že se jejich **hodnocení odrazí na** celkové **odměně**. Tento **názor je správný**, neboť oproti dělnickým pracovním pozicím skupina TH a administrativních zaměstnanců má možnost **využívat** kromě plošných výhod **také statusové** zaměstnanecké **benefity**.

Obecně lze říci, že respondenti jsou **spokojeni** jak **s pracovním prostředím**, tak se **vztahy na pracovišti**. Většina se domnívá, že **komunikace s nadřízenými není** žádný **problém**. 73 % TH a administrativních zaměstnanců - mužů je spokojeno s organizací práce. **Všechny zaměstnance** (100 %) práce **baví** a vidí v ní **smysl a užitek**. Většina souhlasí s názorem, že **zaměstnavatel je přístupný** pro nové nápady a návrhy ze strany zaměstnanců. **Práce** pro muže těchto pracovních pozicí **není fyzicky** náročná, za to je pro většinu **spíše stresující**. **57 %** dotazovaných tvrdí, že současný **motivační systém je nemotivuje**. Podobné procento je však **spokojeno s kariérním růstem a postupem**.

Většina zaměstnanců **není se systémem odměňování spokojena** a nepovažuje ho za spravedlivý. Zaměstnanci však tvrdí, že **odměna za standardní pracovní výkon** JE nebo spíše **JE dostačující**. Co si však už nemyslí, že by odměna za vykonanou práci odpovídala jejich schopnostem a vzdělání. Většina se také nedomnívá, že by odměna za vykonanou práci odpovídala náročnosti pracovní pozice. Obecně lze očekávat nespokojenost s odměňováním, málo kdo uzná, že je odměňován spravedlivě, dle svého vzdělání a pracovní pozice.

Pouze 2 zaměstnanci z dotazovaných **tvrdí,** že jim **zaměstnavatel neposkytuje žádné** zaměstnanecké **benefity** ke mzdě. Toto zjištění vypovídá o faktu, že zaměstnanci **neznají odměňovací systém**. Ti, kteří si uvědomují možnosti zaměstnaneckých benefitů, jich také ve velkém množství čerpají. **Někteří využívají maximum** možných **benefitů (plošných i statusové)**. V této skupině se poprvé objevují **výběrové** zaměstnanecké **benefity** jako služební **telefony, notebooky, vozidla** pro soukromé účely. Ostatní **plošné** benefity jako **stravování**, příspěvek na **penzijní připojištění** je využíváno hojně.

Pokud by muži v této kategorii pracovních pozic **mohli navštěvovat sportovní zařízení, většina** by této výhody **využila 1 x do měsíce**. Pokud by zaměstnavatel poskytoval **možnost navštěvovat kulturní akce**, řada z nich by tuto **výhodu využila 1 x za půl roku.** Díky **vyšším příjmům** je zřejmé, že TH a administrativní zaměstnanci oproti dělnickým pozicím **jezdí i častěji na dovolenou.**

Většina dotazovaných **oslavuje** svá životní **jubilea a výročí** v pracovním **kolektivu**, což potvrzuje i **spokojenost s** pracovním prostředím a **kolektivem**. **Balenou vodu** při práci by uvítalo **64 %** dotazovaných. Protože **žádný** z oslovených zaměstnanců z této kategorie pracovních pozic **nebývá pravidelně nemocných**, **o zvýhodnění v oblasti zdraví ani neuvažují.**

V oboru podnikání zaměstnavatele, **by se chtělo vzdělávat 86 %** dotazovaných, **stejné procento** by uvítalo **i vzdělání mimo obor** zaměstnavatele. U této skupiny zaměstnanců vede vzdělání v oblasti **cizích jazyků a počítačových dovedností.** Někteří z dotazovaných obor svého vysněného vzdělávání neuvedli.

Pouze **jeden muž nemá penzijní pojištění**. **Tvrdí**, že pokud by mu **zaměstnavatel přispíval, o založení by uvažoval**. Tento fakt opět informuje o **neznalosti systému zaměstnaneckých benefitů**. **Někteří** zaměstnanci **o výhodách vědí**, ale **žádné nevyužívají**.

2.10.4 Dotazníkové šetření TH a administrativní zaměstnanci - ženy

V druhé skupině zaměstnanců jsou na pracovních pozicích TH a administrativních zaměstnanci také ženy. Celkem jich zaměstnavatel zaměstnává 13. Zpět se vrátila necelá polovina dotazníků, **tedy pouhých 6.** Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků - TH a administrativní zaměstnanci - ženy je přehledně znázorněno v příloze F.

Z obecných informací vyplývá, že věková struktura na pozici TH a administrativní zaměstnanec - ženy se pohybuje **od 20 do 60 let**. **50 %** žen spadá do skupiny **51 - 60 let**. **Rodinný stav** převládá **vdaná** nebo naopak **svobodná**. Pouze **jedna** z žen žije ve společné domácnosti **s dvěma**

nezaopatřenými dětmi. Všechny ženy mají **středoškolské vzdělání** s výjimkou na **jednu vysokoškolačku**. Jen **2** dotazované ženy jsou u daného zaměstnavatele **zaměstnány prvním rokem**. **Zbytek** žen setrvává v podniku **více jak 21 let** (např. 28 let, 32 let). Žádná z žen pod sebou nemá přímé podřízené. Průměrný **měsíční hrubý výdělek** se pohybuje v intervalu **10 001 - 15 000 Kč.**

Všechny ženy na pozici TH a administrativní zaměstnanci jsou přesvědčeny, že je zaměstnavatel **hodnotí spravedlivě a pravidelně.** Pouze jedna spíše nesouhlasí s pravidelným hodnocením. **Větší polovina** dotazovaných tvrdí, že **pravidla hodnocení** dobře **zná,** dále tvrdí, **že jsou** s hodnocením také **vždy seznámeny** a konfrontovány. **Přesná polovina** žen se domnívá, že se **hodnocení odrazí na jejich odměně**, **druhá** polovina tvrdí **opak**. Obecně lze říci, že tato kategorie pracovních pozic **má větší možnost využívání** zaměstnaneckých benefitů, a to v oblasti **statusových výhod**. Některé z výhod jsou poskytovány právě podle hodnocení zaměstnance (např. mimořádná prémie). **Názor, že se hodnocení nepromítne v odměně** zaměstnance, vede a upozorňuje na **neznalost systému odměňování** a zaměstnaneckých výhod i v této skupině zaměstnanců.

Obecně lze říci, že ženy ve skupině TH a administrativní zaměstnanci všechny otázky hodnotí **spíše kladně a pozitivně**. Zaměstnankyně jsou **v oblasti motivace** zaměstnanců **spokojeny naprosto se vším** (vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, komunikace se zaměstnavatelem, s organizací práce apod.). **Všechny práce baví** a vidí v ní **smysl a užitek**. Postoj zaměstnavatele k jejich návrhům a nápadům opět hodnotí pozitivně**. Práce** na daných pozicích žádné **nepřipadá fyzicky ani psychicky náročná**. Odpovědi se však značně rozděluj při zodpovězení otázky ohledně motivace současného **systému odměňování**. Řada z nich odpovídá spíše **negativně.**

Ženy na pracovní pozici TH a administrativní zaměstnanci se v oblasti systému odměňování a spravedlnosti tohoto systému dělí zhruba na třetiny. Jedna třetina uvádí spíše spokojenost**, dvě** zbylé **třetiny hodnotí odměňování negativně**. V dalších otázkách se záporné ke kladným odpovědím vyskytují v poměru 50 : 50. Většina se domnívá, že odměna za vykonanou práci odpovídá náročnosti pracovní pozice. Obecně lze tedy konstatovat, že **mezi ženami**

převládá spokojenost se systémem odměňování, zcela negativní odpověď NE je zastoupena vždy pouze jednou odpovědí.

Pouze 2 zaměstnankyně z dotazovaných **tvrdí,** že jim zaměstnavatel **neposkytuje** žádné zaměstnanecké **benefity ke mzdě**. Toto zjištění vypovídá o faktu, že zaměstnanci **neznají odměňovací systém**. **Ty,** které si uvědomují možnosti zaměstnaneckých benefitů, jich **také ve velkém množství čerpají**. **Žádná** z žen, které zodpověděly dotazník, **nevyužívá žádný statusový (výběrový) benefit**. **Ostatní** plošné benefity jako **stravování** a **příspěvek na penzijní připojištění** je využíváno **hojně**.

Pokud by ženy v této kategorii pracovních pozic **mohly navštěvovat sport**ovní **zařízení,** pouze jedna by sportovala několikrát týdně, zbytek **jen příležitostně** a dvě ženy vůbec. V oblasti **kulturního vyžití** se ženy dělí na dvě části, **větší část** by chodila za kulturou **1 x do měsíce, dvě** by nechodily **vůbec**.

Většina dotazovaných žen o**slavuje** svá životní **jubilea a výročí** v pracovním **kolektivu**, což potvrzuje i **spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem**. **Balenou vodu** při práci **by uvítaly všechny** dotazované. Protože **žádná** ze zaměstnankyň z této kategorie pracovních pozic **nebývá pravidelně nemocných**, o **zvýhodnění v oblasti zdraví ani neuvažují.**

V oboru podnikání zaměstnavatele, **by se chtělo vzdělávat 67 %** dotazovaných, **stejné procento** by uvítalo i **vzdělání mimo obor** zaměstnavatele. U této skupiny zaměstnanců vedou tradičně **cizí jazyky a práce s počítačem**.

Všechny dotazované ženy na pozici TH a administrativní zaměstnanci **mají založené penzijní** či jiné **připojištění.** Očekává se, že zaměstnankyně využívají příspěvek na penzijní připojištění formou zaměstnaneckých benefitů, ale nemusí to být pravidlem vzhledem k obecně nízké informovanosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z podrobné **analýzy zaměstnavatele a dotazníkové šetření** spokojenosti zaměstnanců v oblasti hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů vyplývá, že **jednotlivé systémy** v současné době **fungují, ale řada z nich není dostačující.**

Vnitřní předpisy a směrnice zaměstnavatele ukazují, že zaměstnavatel své zaměstnance pravidelně hodnotí a výsledky hodnocení následně s nimi konfrontuje, motivační systém spolu s řadou zaměstnaneckých benefitů plně uspokojuje jednotlivé zaměstnance, odměna je poskytována na základě řady kritérií (složitost, namáhavost, odpovědnost, zkušenosti apod.). Realita na straně zaměstnavatele je oproti vnitřním předpisům a směrnicím však trochu jiná. **Zaměstnavatel** v průběhu let své existence **značně slevil** na nárocích **v personální oblasti**.

Z dotazníkového šetření plyne, že **zaměstnanci** napříč všech pracovních pozic **jsou se zaměstnavatelem spokojeni**. Pracovní prostředí a kolektiv v zásadě všem vyhovuje, komunikaci se zaměstnavatelem hodnotí kladně. V oblasti hodnocení zaměstnanců se zaměstnanci rozchází, většina tvrdí, že **hodnoceni nejsou** a pokud jsou, tak s výsledky nebývají seznámeni a konfrontováni. Současný **motivační systém** zaměstnavatele většinu zaměstnanců **nemotivuje. Kariérní růst je** velmi **omezený. S odměňováním** taktéž skoro **žádný** zaměstnanec **není spokojen**. Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem využívá celá řada zaměstnanců. Avšak jak plyne z dotazníkového šetření, několik zaměstnanců (hlavně z dělnických pozic) si význam spojení **zaměstnanecké benefity neuvědomuje** (neví, že zaměstnavatel poskytuje ke mzdě zaměstnanecké výhody, pokud některé výhody čerpají, neumí je identifikovat apod.). Několik zaměstnanců o poskytování výhod ví, i přesto žádnou nečerpají.

Tato kapitola se zaměří na možné **návrhy řešení situace**, která vyplynula z analýzy zaměstnavatele a dotazníkového šetření. Návrhy se budou týkat změn v jednotlivých **výše uvedených systém personální oblasti**.

3.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Směrnice zaměstnavatele a vnitřní předpis hovoří o pravidelném hodnocení, které je (by mělo být) propojeno se systémem odměňování. Prémie, které jsou součástí pohyblivé složky mzdy, mají navazovat na pravidelné hodnocení zaměstnance.

Z analýzy zaměstnavatele vyplývá, že formální pravidelné hodnocení zaměstnanců se již oficiálně neprovádí, i přesto, že vnitřní předpis hovoří jinak. Hodnocení zaměstnanců (forma, způsob, pravidelnost apod.) je plně v kompetenci jednotlivých vedoucích. Řada z nich hodnocení neprovádí. Někteří plní zodpovědně svoji funkci a nástroje pro hodnocení zaměstnanců si vytvořili sami.

Z dotazníkového šetření plyne, že hodnocení zaměstnanců spíše neprobíhá. Pokud někteří zaměstnanci hodnoceni jsou, často nebývají seznámeni s výsledky.

Prémie, která bývá poskytována pravidelně a bez hodnocení výkonů zaměstnance, se stává automatickou složkou mzdy, čímž postrádá svůj původní význam - motivace. Ti zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni, a prémie jim z různých důvodů není přiznána, se mohou cítit ukřivděně. Jiní zaměstnanci nepodléhají hodnocení, tudíž se o své prémie nemusí obávat. Zaměstnanci, které hodnocení postihne, mohou namítat, že vedoucí zaměstnanec není při hodnocení objektivní.

Bakalářská práce zjistila, že současný systém hodnocení zaměstnanců je pro zaměstnavatele pohodlný, avšak pro zaměstnance je značně neobjektivní, nespravedlivý a nemotivující. Celý systém je zapotřebí formalizovat a standardizovat. Zaměstnanci musí být se systémem hodnocení seznámeni.

3.1.1 Postup zavedení hodnocení zaměstnanců

Zavádění hodnocení zaměstnanců **nemůže nastat ze dne na den**. **Má** určité **fáze**, které je zapotřebí dodržet. Navržen je následující postup:

1) zvolení konkrétní metody hodnocení zaměstnanců,
2) zvolení konkrétního typu hodnocení zaměstnanců,
3) vytvoření hodnotícího formuláře,
4) vytvoření časového plánu,
5) navržení změny systému hodnocení zaměstnanců před vedením,

6) akceptace změny systému hodnocení zaměstnanců vedením,
7) implementace do vnitřního předpisu a směrnice,
8) proškolení hodnotitelů,
9) seznámení zaměstnanců s novým systémem hodnocení,
10) zahájení realizace hodnocení.

3.1.2 Metody a typy hodnocení zaměstnanců

Zaměstnavateli je doporučeno vybrat pro hodnocení zaměstnanců jednu z metod orientovaných na minulost i jednu z metod orientovaných na budoucnost. Vybraná metoda také záleží na typu pracovní pozice.

Zaměstnavatel se řadí mezi výrobní podniky, kde převládají **dělnické pozice**. Tito zaměstnanci by měli být **hodnoceni na základě srovnání se standardním pracovním výkonem**. Dále je doporučeno vybrat také metodu **sebehodnocení.** Tato hodnocení slouží jako podklad pro odměňování.

Pro TH a administrativní zaměstnance by bylo vhodné zvolit **metodu pozorování pracovního výkonu**. Zaměstnanci by se mohli také sami **sebehodnotit.** Tato hodnocení slouží jako podklad pro odměňování

Pro všechny zaměstnance, kteří jsou ve **styku se zákazníky** či cizími osobami, by mohlo být přínosem hodnocení metodou **360° zpětná vazba**. Tato metoda neslouží jako podklad pro odměňování, ale pouze pro zkvalitňování vztahů na pracovišti a individuální rozvoj zaměstnance. Je vysoce objektivní. Do hodnocení jsou zapojeni nadřízení, kolegové, spolupracovníci, podřízení, zákazníci apod. Hodnocení probíhá prostřednictvím anonymního formuláře na webových stránkách.

Hodnocení zaměstnance by mělo být **pravidelné** a uskutečňováno **v předem stanovených intervalech**. Hodnocení se zaměřuje na stálé zaměstnance. **Dělníky** je doporučeno hodnotit **jednou za rok**, a to v prosinci. Jejich začlenění do nového výrobního procesu či splnění nové zakázky má zpravidla dlouhodobý charakter, proto hodnocení v kratších intervalech u této skupiny zaměstnanců by postrádalo smysl. Vedoucí dělníků by byli zbytečně administrativně zatíženi. U **TH a administrativních zaměstnanců** je navrženo hodnocení **dvakrát do roka**, a to v prosinci a červnu. Tato skupina zaměstnanců

se rychle přizpůsobuje novým úkolům, cílům zaměstnavatele a jeho požadavkům. Zaměstnanci jsou oproti dělníkům více ve styku s vnějším okolím (např. zákazníci, dodavatelé, odběratelé), proto je zapotřebí jejich pracovní nasazení a chování sledovat častěji. **Zvolené měsíce** pro hodnocení **souvisí s odměňováním**.

3.1.3 Hodnotící formulář

Navrhovaný formulář pro hodnocení zaměstnance zaměstnavatelem obsahuje **tři** základní **části celkem o 20 otázkách**. Návrh hodnotícího formuláře je v příloze G.

V záhlaví hodnotícího formuláře je uvedeno jméno a příjmení zaměstnance, jeho pracovní pozice a středisko. Zaměstnavatel hodnotí kvalifikační a odbornou způsobilost, kvalitu práce a výkonnost a dále zkoumá osobní a charakterové vlastnosti zaměstnance. Zaměstnanec je známkován **jako ve škole (stupnice 1 - 5).** Po provedení hodnocení vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) zprůměruje celkovou známku ze všech tří částí za jedno období. Po vyhodnocení známky následně doporučuje **preventivní návrhy či nápravná opatření** a **možná školení** zaměstnance. Do **poznámky** uvede ostatní skutečnosti (např. záznamy o provedeném rozhovoru, podněty zaměstnance). S hodnocením je zaměstnanec vždy seznámen. **Seznámení** stvrdí datem a svým podpisem zaměstnanec i hodnotitel. **Součástí** seznámení zaměstnance se svým formálním hodnocením může být **i neformální rozhovor**. Vedoucí zaměstnanec poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu v podobě pochvaly či naopak kritiky a dále zaměstnance seznamuje s novinkami v personální oblasti.

Formulář hodnocení zaměstnance může být s drobnou úpravou použit i pro sebehodnocení zaměstnance. Oba formuláře se zakládají do složky zaměstnance a jsou podkladem pro odměňování.

3.1.4 Přínos změny systému hodnocení zaměstnanců a její zahájení

Hlavním **přínosem** hodnocení je **získání podkladů** pro kvalitnější a spravedlivější **odměňování zaměstnanců**. **Dílčím** přínosem může být např. dosažení **vyššího pracovního výkonu** zaměstnanců, **osobní účast** zaměstnanců **na plnění cílů** zaměstnavatele, získání **podkladů pro** vytvoření **kvalitního**

motivačního systému, zlepšení komunikace.

V návaznosti na výše uvedený postup zavádění nového systému hodnocení (výběr typu a metod hodnocení, návrhy hodnotících formulářů, školení vedoucích zaměstnanců, schválení vedením, implementace do vnitřních předpisů, a seznámení zaměstnanců s novým systémem) je možné **první hodnocení** zaměstnanců **uskutečnit již v prosinci r. 2012**. Dále následuje důsledná a pravidelná realizace. Zaměstnanci s výsledky svého hodnocení by měli být **seznámení v průběhu ledna následujícího roku**. Toto hodnocení se promítne do poskytnuté výše prémie přiznané v lednové mzdě.

3.2 Motivační systém

Z analýzy zaměstnavatele plyne, že **motivační systém je dobrý** a zaměstnanci mají být čím motivováni. Zaměstnavatel poskytuje k základní mzdě prémie i poměrně velké množství zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnanci však v dotazníkovém šetření obecně **uvádí**, že **motivační systém je nedostačující a nemotivuje je**. Je zřejmé, že někteří zaměstnanci si význam slova benefit plně neuvědomují (hlavně u nepeněžních příjmů). Je možné, že řada z nich skutečně portfolio zaměstnaneckých výhod skutečně nezná.

Tento problém je **zapříčiněn neinformovaností**. Toto zjištění mimo jiné úzce souvisí i s výše zmíněným nedostatkem v systému hodnocení zaměstnanců. Řada motivačních složek odměňování je poskytována automaticky a stala se běžnou součástí příjmů zaměstnance a jeho života. Zevšedněním výhod ztratila motivace na svém významu.

3.2.1 Poskytování prémií

Dle vnitřního mzdového předpisu zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě poskytuje **prémii** ve výši **20 - 30 % z pevné složky mzdy**. Pokud zaměstnanec je hodnocen záporně, prémie mu může být zkrácena či zcela odebrána.

Z komunikace se zaměstnavatelem vyplynulo, že realita poskytování prémií je mírně odlišná od mzdového předpisu. Odlišnost úzce souvisí s problémem hodnocení zaměstnanců a motivačním systémem. **Zaměstnavatel**

zaměstnance spíše **nehodnotí**, tudíž nemá nástroj pro určení výše prémie. Prémie (až na několik mimořádných případů) je tedy přiznávána většině zaměstnanců. Tento **motivační prvek zcela ztratil svůj smysl a význam.**

U mimořádné prémie je situace v souladu s vnitřním mzdovým předpisem. Ten na tuto mimořádnou složku odměňování přiznává nárok v případech, kdy zaměstnanec skutečně odvedl **mimořádný výkon**. Tento výkon může být objektivně posouzen samotným vedoucím či přímo ředitelem bez formálních podkladů plynoucí z hodnocení.

3.2.2 Návrh na změnu poskytování prémií

Pokud by zaměstnavatel **zavedl pravidelné hodnocení**, je možné následně **změnit prémiový řád** a pravidla pro poskytování této motivační složky odměňování. Nepromyšlený zásah do prémiového řádu by mohl vyvolat vlnu odporu ze strany zaměstnanců. Řadě z nich by změna mohla současnou mzdu snížit.

V závislosti na hodnocení zaměstnanců je navržen nový **prémiový řád**, který je rozdělen **do 4 úrovní** (viz níže uvedená tabulka). Více úrovní v novém prémiovém řádu by bylo spíše demotivující. Hrál by zde velkou roli subjektivní názor hodnotitele. Víceúrovňový prémiový řád by se mohl v očích zaměstnanců zdát opět nespravedlivý.

Tab. 13: Návrh prémiového řádu (Autorka)

Průměrná známka z hodnocení	Výše prémie
1,0 - 2,0	30 % z pevné složky mzdy
2,1- 3,0	20 % z pevné složky mzdy
3,1 - 4,0	10 % z pevné složky mzdy
4,1 - 5,0	0 % z pevné složky mzdy

3.2.3 Přínos nového prémiového řádu a jeho zahájení

Zavedením nového prémiového řádu **budou výkonní zaměstnanci** za svou píli, snahu, přístup k práci, schopnosti, dovednosti a pracovní nasazení **ohodnoceni** vyšší prémií než jejich méně snaživí kolegové. Nový prémiový řád má z pohledu zaměstnance přispět ke **spokojenosti a pocitu spravedlnosti**. Z pohledu zaměstnavatele je hlavním přínosem **posílení zaměstnanecké rivality**, která vede ke zvyšování výkonů při plnění jednotlivých úkolů a při plnění dlouhodobých cílů zaměstnavatele.

Jako **podklad** pro zařazení zaměstnance do prémiové tabulky (řádu) slouží výsledek **hodnocení zaměstnance**. Protože se hodnocení provádí v určitých časových interval, poskytování prémií se lze navázat na tento interval.

Nový prémiový řád musí být schválen vedením a následně implementován do vnitřní mzdové směrnice. Se změnou je zapotřebí seznámit všechny zaměstnance. **Nový systém** poskytování prémií **může být zahájen až** následující měsíc **po prvním** provedeném **hodnocení zaměstnanců** (prosinec 2012), tedy **v lednu 2013**. Pokud je zaměstnanci přiznána prémie, její **nová výše se promítne v lednové mzdě**.

3.2.4 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Z analýzy zaměstnaneckých benefitů je zřejmé, že **nabízené portfolio výhod je dobré a bohaté**. Zaměstnavatel dbá o spokojenost svých zaměstnanců v co největší možné míře. Poskytuje **plošné** výhody (příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolenou a vánoce, 1 týden dovolené navíc apod.) **i výběrové benefity** (např. služební automobil pro soukromé účely, služební notebooky, telefony).

Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců **vyplynulo**, že řada zaměstnanců tvrdí, **že zaměstnatel neposkytuje** žádné **benefity**. Většina dotazovaných o výhodách ví, ale neumí je identifikovat. Několika zaměstnancům nabídka benefitů nevyhovuje, tudíž žádné nevyužívají. Ti, kteří si plně uvědomují význam zaměstnaneckých benefitů je v maximální možné míře čerpají.

3.2.5 Návrh na změnu poskytování zaměstnaneckých benefitů

Hlavním **problémem** v této části motivačního systému je **nízká informovanos**t zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech. Bylo by vhodné provést podrobnou analýzu spokojenosti zaměstnanců s nabízenými výhodami. Tato analýza, která by byla rozsáhlejší než dotazování v rámci bakalářské práce, by odhalila přesné příčiny neinformovanosti, nespokojenosti s nabídkou a přinesla by různé návrhy a nápady ze strany zaměstnanců.

Zaměstnavateli je navrženo, aby provedl **osvětu portfolia** zaměstnaneckých benefitů u všech svých zaměstnanců. Stálí zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnáni řadu let, mohou motivační systém opomenout. Noví zaměstnanci si na počátcích svého zaměstnání nemusí plně uvědomovat množství nabízených benefitů.

Předávat informace zaměstnancům by měl **jejich vedoucí**. Je doporučeno, aby informace byly předány **současně s výsledky hodnocením** zaměstnanců. Dále by bylo vhodné, aby portfolio zaměstnaneckých výhod bylo zveřejněno na jednotlivých pracovištích např. prostřednictvím nástěnek nebo i na internetových stránkách.

Pokud by zaměstnavatel měl zájem **rozšířit portfolio** zaměstnaneckých benefitů, měl by se zaměřit na oblast **sportovního a kulturního vyžití** zaměstnanců a oblast **vzdělávání.** Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců plyne, že by zaměstnanci tyto výhody uvítali.

U příspěvku na sportovní a kulturní vyžití je zaměstnavateli navrženo poskytnout svým zaměstnancům nepeněžní plnění, které bude financováno ze sociálního fondu. Pro zaměstnavatele se sice nejedná o daňově uznatelný náklad, avšak z pohledu zaměstnanců je tento příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.

Pro sportovní vyžití je doporučeno zakoupit 5 půlročních permanentek do místní posilovny, které budou v případě zájmu obnoveny. V letním období je navrženo předplatit letní koupaliště, a to na 250 vstupů. Pro kulturní vyžití je doporučeno zakoupit 20 permanentek. Každá permanentka zahrnuje 7 vstupů do místního divadla. Náklady spojené se zavedením tohoto příspěvku jsou přehledně znázorněny v níže uvedené tabulce.

Tab. 14: Náklady spojené se zavedením příspěvku na sportovní a kulturní vyžití (Autorka)

Druh vyžití	Počet permanentek	Cena / typ	Celkem Kč	Celkem Kč / rok
Posilovna (ProActive Fitness) (25)	5 + 5	2 700 Kč / 6 měsíců	27 000	54 000 Kč
Letní koupaliště (26)	250	60 Kč / vstup	15 000 Kč	15 000 Kč
Těšínské divadlo - česká scéna (27)	20	385 Kč / 7 vstupů	7 700 Kč	7 700 Kč
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití celkem / rok				84 400 Kč

V oblasti **vzdělávání** je zaměstnavateli doporučeno zaměřit se na tři obory, a to manažerské školení pro vedoucí zaměstnance, počítače a cizí jazyky. Tyto tři oblasti vyplynuly převážně z dotazníkového šetření, které bylo prováděno v rámci zpracování této bakalářské práce.

Nutnost provést **školení pro manažery** (vedoucí) nevyplývá pouze z dotazníkového šetření, ale také ze zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. Součástí implementace hodnotícího systému do praxe je důležité kvalitně proškolit vedoucí zaměstnance. Zaměstnavateli je doporučeno vyslat vedoucího personálního úseku (popř. jeho zástupce nebo oba dva) na jednodenní **školení s názvem Hodnocení a spokojenost zaměstnanců 2012**, které se koná v Ostravě a je zajišťováno společností DTO CZ, s.r.o. Cena tohoto kurzu pro jednu osobu činní 1 740 Kč vč. DPH (10). Vedoucí personálního úseku (popř. jeho zástupce nebo oba) se podrobně seznámí s procesem hodnocení. **Cílem je získání** důležitých **teoretických poznatků** z oblasti **hodnocení** zaměstnanců a případná následná úprava návrhu hodnotícího systému doporučeného touto bakalářskou prací. **Pro všech 11 vedoucích** je doporučeno u stejné společnosti objednat **kurz s názvem Komunikace v manažerských pozicích.** Cena kurzu je pro jednu osobu 1 950 Kč vč. DPH (10). Tyto výdaje jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelný nákladem, u zaměstnanců je nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.

Tab. 15: Náklady spojené s realizací manažerského vzdělávání (Autorka)

Typ školení	Počet zaměstnanců	Cena / školení	Celkem Kč
Hodnocení a spokojenost zaměstnanců 2012 (10)	2	1 740 Kč	3 480 Kč
Komunikace v manažerských pozicích (10)	11	1 950 Kč	21 450 Kč
Celkové náklady na kurzy spojené s manažerským vzděláním [17]			24 930 Kč

Zájem o vzdělávání v oblasti **cizích jazyků a počítačů** je zapotřebí podrobněji analyzovat. Zaměstnavatel musí identifikovat, zda školení pro konkrétního zaměstnance bude příspěvkem na odborný rozvoj související či nesouvisející s podnikáním. Dále musí rozhodnout, zda zaměstnancům poskytne peněžní nebo nepeněžní formu příspěvku. Tato identifikace souvisí s daňově uznatelnými náklady.

3.2.6 Přínos změn poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich zahájení

Informovanost zaměstnanců o množství a typech nabízených benefitů jistě **zvýší jejich využitelnost.** Zaměstnanci si uvědomí možnosti, které jim zaměstnavatel nabízí, a začnou hojně využívat např. příspěvek na dovolenou, ti, co váhají, si založí penzijní připojištění.

Pokud nové benefity budou zavedeny, dojde ke **zkvalitnění a utužení zaměstnaneckých vztahů**. Zaměstnanci jistě začnou kulturní a sportovní akce navštěvovat společně. Vzdělání určitě ocení ti zaměstnanci, kteří se chtějí dále rozvíjet (v oboru zaměstnavatele i mimo něj).

Manažerské vzdělávání vedoucích zaměstnanců přispěje ke **zkvalitnění vztahů a zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými**. Vzdělání v oblasti hodnocení zaměstnanců podpoří nový systém hodnocení.

[17] v ceně nejsou zahrnuty cestovní náhrady zaměstnanců

Sociální fond, ze kterého bude příspěvek na kulturní a sportovní vyžití poskytován, se navýší o celkem o 84 400 Kč. Náklady (daňově uznatelný náklad) na manažerské kurzy bez cestovních náhrad zaměstnanců činí 24 930 Kč.

Informovat své zaměstnance o současném portfoliu zaměstnaneckých výhod je zaměstnavateli doporučeno **uskutečnit co nejdříve (do konce června 2012)**. Informace mohou být poskytnuty ústně prostřednictvím vedoucích i písemně formou oběžníku.

Školením s názvem **Hodnocení a spokojenost zaměstnanců 2012** je nutné absolvovat v rámci časového harmonogramu pro tvorbu nového hodnotícího systému. Má-li být první hodnocení uskutečněno v prosinci r. 2012, je doporučeno školení **uskutečnit do konce srpna 2012**. Ostatní vedoucí zaměstnanci, kteří se zúčastní **kurzu s názvem Komunikace v manažerských pozicích,** by měli tímto školením **projít v průběhu září - října 2012. Vzdělání ostatních zaměstnanců** je na posouzení zaměstnavatele. Pokud rozhodne o podpoře dalšího vzdělávání svých zaměstnanců jak v oboru podnikání, tak i mimo něj, je navrženo takto učinit **nejdříve od ledna 2013**.

Pokud se zaměstnavatel rozhodne rozšířit své portfolio zaměstnaneckých benefitů a pokud má dostatek finančních prostředků ve sociálním fondu, je navrženo **předplatné** vstupu **na letní koupaliště** realizovat již toto léto, tedy **červenec a srpen 2012**. **Permanenty do posilovny a do Těšínského divadla** je možné zakoupit až po letní sezoně, tedy **v září 2012**.

3.3 Systém odměňování

Odměna zaměstnance za vykonanou práci **má dvě složky** (pevnou a pohyblivou). Pevná složka mzdy je **u 90 %** zaměstnanců poskytována jako **smluvní měsíční mzda.** Výše pevné složky mzdy je stanovena na základě porovnání se stejnou či podobnou pracovní pozicí. Zaměstnavatel **nevyužívá žádné mzdové stupnice**. **Pohyblivou složkou mzdy** se u daného zaměstnavatele rozumí **prémie**. Ta je poskytována na základě prémiového řádů. Z analýzy zaměstnavatele plyne, že tento systém je zaběhlý a funguje řadu let. Tento systém je pro zaměstnavatele pohodlný, ale zaměstnancům se může zdát nespravedlivý.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že zaměstnanci obecně systém odměňování nepovažují za spravedlivý a motivační. Do odměny není zahrnuto vzdělání, délka pracovního poměru, zkušenosti apod.

3.3.1 Návrh změny systému odměňování

Kariérní růst ve VOP GROUP, s.r.o. je **minimální**. Zaměstnavateli je doporučeno, aby **pro pevnou složku mzdy vytvořil určitou mzdovou stupnici**. Smluvní mzda stanovená na základě podnikového hodnocení prací může být zachována s tím, že zaměstnavatel **zohlední** převážně **vzdělání a délku pracovního poměru** u každého zaměstnance. Při případném kariérním postupu zaměstnance bude pracovní smlouva doplněna dodatkem pracovní smlouvy o změně odměňování.

Pro vytvoření modelového návrhu mzdové stupnice **slouží vzorový zaměstnanec** (svobodný, bezdětný), kterému je přiznána maximální možná prémie, a to 30 % ze základu mzdy (dle nového prémiového řádu). Mzdová stupnice je vytvořena zvlášť pro pozici dělník a pro pozici technicko-hospodářský a administrativní zaměstnanec. Protože zaměstnavatel **nezveřejňuje údaje** o jednotlivých mzdách, jsou **odvozeny od zveřejněného průměru** měsíčních mezd zaměstnanců pro rok 2011.

Tabulky uvedené v příloze H znázorňují **mzdovou stupnici** zohledňující vzdělání a délku pracovního poměru u pracovní **pozice - dělník**. Maximální požadované vzdělání na tuto pozici je středoškolské. V případě vyššího vzdělání je zaměstnanec automaticky zařazen do středoškolského vzdělání. Je-li **zaměstnanec** u zaměstnavatele **zaměstnán déle jak 5 let**, je navrženo pevnou složku mzdy navýšit **o 200 Kč,** je-li zaměstnán **déle jak 10 let**, je doporučeno pevnou složku mzdy navýšit **o 300 Kč** a je-li zaměstnán **déle jak 20 let**, je navrženo pevnou složku mzdy navýšit **o 500 Kč**.

Tabulky uvedené v příloze I znázorňují **mzdovou stupnici** zohledňující vzdělání a délku pracovního poměru u pracovní **pozice - TH a administrativní zaměstnanci**. Minimální požadované vzdělání je vyučen. Nárůst pevné složky mzdy v závislosti na délce pracovního poměru je **analogický s dělníky.**

3.3.1 Přínos změny systému odměňování a její zahájení

Nová **mzdová stupnice přinese** velkou **změnu** v odměňování. Zaměstnance peněžní odměna ve formě navýšení základu mzdy jistě bude **motivovat**. Zaměstnanci s novým systémem odměňování získají pocit určitého **kariérního růstu** a **odměnu** za své dosažené **vzdělání a praxi.** Zvýší-li se pevná složka mzdy, automaticky **se navýší i pohyblivá složka** mzdy (prémie), která je od tohoto základu odvozována.

Implementace změny systému odměňování je zaměstnavateli **doporučena od ledna 2013**. Zaměstnanci tuto změnu pocítí v lednové výplatě. Nový systém **odměňování završuje všechny navržené změny**, a to změnu v oblasti hodnocení zaměstnanců, jejich motivace a poskytování zaměstnaneckých benefitů.

3.4 Počítačová podpora navržených změn

V době počítačů je v zájmu zaměstnavatele **snižovat administrativní náročnost** personální agendy. K tomu slouží různé informační systémy a softwary.

Zaměstnavatel před několika lety **zavedl IS HELIOS Orange** poskytovaný společností Assecco solution. Jedná se o informační a ekonomický systém přizpůsobený na míru danému zaměstnavateli. Cílem užívání IS je zefektivnění běžných probíhajících procesů (15).

Modul personální agendy může být rozšířen **o personálně zaměstnanecký portál HELIOS PersOn**, který má za úkol zjednodušit komunikaci zaměstnanců se zaměstnavatelem. K výhodám patří stálá on-line dostupnost personálních a mzdových informací jak ze strany zaměstnanců tak zaměstnavatele. Dochází také ke zjednodušení celé administrativy (14).

Zřizovací náklady jsou značně **vysoké** (v řádech tisíců Kč). Měsíční náklady na provoz se pohybují v rozmezí 50 - 500 Kč / uživatele. Nad 50 uživatelů společnost poskytuje slevy. Získat informace o cenách je v tomto případě velmi obtížné. Společnost preferuje styk s obchodním zástupcem, který nabídku přizpůsobuje na míru danému zaměstnavateli. Toto setkání pro účely bakalářské práce není možné (14).

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Návrh systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti VOP GROUP, s.r.o. měla **za úkol navrhnout** takové **změny v oblasti personalistiky**, které přispějí ke zkvalitnění vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, zlepší firemní kulturu a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na získání **odborných teoretických poznatků** vybraných personálních oblastí. K vybraným **systémům** patří **hodnocení, motivování a odměňování zaměstnanců** včetně poskytování **zaměstnaneckých benefitů**.

Bakalářská práce **vychází z platné legislativy**, ale bere **v úvahu i** možné změny, které s sebou přináší nová **daňová reforma**. Bylo by naprosto zbytečné doporučovat zaměstnavateli změnu, která by díky daňové reformě neměla čas na řádnou realizaci.

Zaměstnavatel byl zanalyzován na základě **interních zdrojů**, které byly pro zpracování bakalářské práce poskytnuty. Údaje, které nebyly uvedeny v poskytnutých materiálech, byly vždy kompletně na požádání doplněny. Součástí analýzy zaměstnavatele bylo také **dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců**, které se zaměřovalo na výše uvedené systémy. Výsledky dotazníkového šetření se staly významným podnětem pro sepsání návrhů řešení.

Z analýzy zaměstnavatele vyplynulo, že se jedná **o stabilního zaměstnavatele**, který **dbá a pečuje o své zaměstnance**. VOP GROUP, s.r.o. působí **na trhu již řadu let** a zaměstnává přes 100 zaměstnanců. **Systémy** hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů **jsou zaběhlé a fungují celkem dobře**. I přesto **bylo navrženo několik změn**, které **vycházely z výsledků dotazníkového šetření** spokojnosti zaměstnanců a **které přispějí ke spokojenosti zaměstnanců**.

V oblasti hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnavatel neprovádí pravidelná hodnocení svých zaměstnanců. Výsledky hodnocení však dle mzdové směrnice mají být podkladem pro kvalitní a spravedlivé odměňování. Sami zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že hodnoceni nebývají a pokud

ano, s výsledky nebývají seznámeni. Zaměstnavateli **byl navržen nový způsob hodnocení zaměstnanců.** Tato změna zahrnovala **výběr metod a typů hodnocení**, návrh **hodnotícího formuláře**, doporučená **školení** a **postupy realizace** této změny.

V oblasti **motivace** zaměstnanců byla prvotně navržena **změna prémiového řádu**. Protože poskytování **prémií** má dle vnitřního mzdového předpisu navazovat na hodnocení zaměstnance, tato motivační složka odměny v současné době **ztrácí svůj význam**. Prémie jsou zaměstnancům **poskytovány automaticky v plné výši**. Zaměstnanci sami v dotazníkovém šetření uvedli, že **současný systém motivace** je **nemotivuje**. **Změna** prémiového řádu spočívala v **provázání** poskytování **prémií s výsledky hodnocení** zaměstnanců. **Přínosem** bylo **obnovení významu funkce prémie** jako motivační složky mzdy a **spravedlnost** odměňování. Výkonní zaměstnanci ke mzdě mohou získat **až 30 % ze základu mzdy**, u méně výkonných zaměstnanců se procento prémii skokově snižuje. U závažných prohřešků nemusí být prémie přiznána vůbec.

V systému **motivace** zaměstnanců bylo **dále** zaměstnavateli **doporučeno** zaměřit se na **zvýšení informovanosti** svých zaměstnanců **v oblast poskytování zaměstnaneckých benefitů.** Z dotazníkového šetření vyplynulo, že několik zaměstnanců vůbec nezná nabízené portfolio nebo si neuvědomuje význam a rozsáhlost zaměstnaneckých výhod. Informování zaměstnanců bylo naplánováno uskutečnit co nejdříve, a to do konce června 2012. Ti zaměstnanci, kteří výhody neznají, je začnou jistě v hojné míře využívat.

Pokud by zaměstnavatel měl zájem **rozšířit portfolio zaměstnaneckých výhod**, je mu doporučen **příspěvek na kulturní a sportovní vyžití** zaměstnanců **a vzdělávání**. V rámci zavedení nového způsobu hodnocení by bylo nutné vedoucí zaměstnance proškolit a dále je naučit **komunikovat se svými podřízenými a efektivně je vést**. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o zdokonalení svých **počítačových a jazykových dovedností**. **Přínosem** zavedení benefitů by byla **spokojenost zaměstnanců** a zkvalitnění vztahů mezi samotnými zaměstnanci **(propojení pracovního života s osobním).**

V oblasti **odměňování** je zaměstnavateli doporučeno **vytvořit mzdovou stupnici.** V současné době je zaměstnancům poskytována **smluvní mzda,** která je stanovena a odvozena od stejné nebo obdobné pozice. Z dotazníkového šetření zaměstnanců vyplynulo, že jim tento systém nevyhovuje **(není motivační a nepodporuje kariérní růst)**. Na základě tohoto zjištění, byla navržena **mzdová stupnice**, která **zohledňuje vzdělání i délku zaměstnání**. Mzdová stupnice byla vytvořena zvlášť **pro** pracovní **pozici dělník** a zvlášť **pro TH** a **administrativní zaměstnance**. Protože na pozici **dělník** je požadováno maximálně středoškolské vzdělání, stupnici je **dle vzdělání** rozdělena **na tři části** (od základního vzdělání až po vysokoškolské). Na pozici **TH a administrativní zaměstnanci** je stanoveno minimální vzdělání stupně vyučen, stupnice je rozdělena **pouze na čtyři části** (od vyučení až po vysokoškolské vzdělání). **Délka pracovního poměru** je zohledněna stejným **skokovým navýšením pevné složky mzdy** u všech pracovních pozice. Trvá-li **zaměstnanecký poměr do 5 let**, zaměstnanec je přiřazen do **základní mzdové stupnice** dle své pracovní pozice. Je-li zaměstnanec zaměstnán u zaměstnavatele **déle jak 5 let**, náleží mu skokové **navýšení** pevné složky mzdy **ve výši 200 Kč**. Trvá-li zaměstnání **déle jak 10 let**, náleží zaměstnanci skokové **navýšení** pevné složky mzdy **o 300 Kč**. Je-li zaměstnanec v podniku zaměstnán **déle jak 20 let**, je odměněn skokovým **navýšením** pevné složky mzdy **o 500 Kč.** Protože mzdové náklady a průměrná hrubá měsíční mzda mají u zaměstnavatele pozvolna vzrůstající tendenci, očekává se, že zavedení mzdových stupnic by **celý systém odměňování zkvalitnilo**. Zaměstnanci by byli motivováni zůstat u zaměstnavatele zaměstnáni co nejdelší dobu.

Zaměstnavatel má obecně **problém s informovaností svých zaměstnanců**. **Výše zmíněné** změny v hodnocení, motivaci a odměňování jistě **přispějí ke zkvalitnění** vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a zvýší celkovou **informovanost** v personální oblasti. V době počítačů **může** být personální **agenda a komunikace** mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem **zjednodušena** díky různým **zaměstnaneckým portálům**. Protože zaměstnavatel má zaveden IS Helios Orange, zaměstnavateli bylo navrženo informovat se u svého garanta na personálně zaměstnanecký portál **HELIOS PersOn**, který lze

s tímto IS svázat. Poskytovatel bohužel upřednostňuje **jednání s obchodními zástupci**, kteří připraví nabídku na míru danému zaměstnavateli. Od obchodního zástupce - juniora **byly získány zajímavé materiály o** celém **portálu**, **zřizovací výdaje** však **nebyly sděleny**. Zaměstnavateli **je doporučeno setkat se se svým garantem** a zvážit jeho nabídku.

Domnívám se, že **navržené změny splňují stanovené cíle**. **Finanční stránka** návrhů je dle mého názoru pro zaměstnavatele **akceptovatelná**. Věřím, že pokud mé návrhy budou realizovány, **zaměstnanci i zaměstnavatel** s novým systém hodnocení, motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů **budou spokojeni**.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

(1) Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu České republiky. O nás. *AOBP* [online].[cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://www.aop-cr.cz

(2) Aktuálně.cz. Co přinese daňová reforma. Podívejte se, co schválili poslanci. *Aktualne.centrum.cz* [on-line]. 2011-11-03. [cit. 2011-11-16] Dostupné z WWW:http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2011/03/18/danova-reforma-2013-dan-z-prijmu-zmeny-prehled/?cid=694397

(3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

(4) BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul et al. *Human Resource Management: A general Manager´s perspective. Text and Cases*. New York: The Free Press, 1985. 756 s. ISBN 0-02-902360-2.

(5) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*.1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

(6) BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

(7) BusinessInfo.cz Systém managementu jakosti. *Businessinfo.cz* [on-line]. 2004-06-22 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/

(8) ČORNĚJOVÁ, Helena - PELECH, Petr. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. kapitola 5. Zaměstnanecké výhody (benefity), s. 185 - 234. ISBN 978-80-7263-646-4.

(9) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

(10) DTO CZ, s.r.o. Kurzy a semináře v oboru "Lidské zdroje, manažerské dovednosti". *DTO CZ, s.r.o.* [online]. 2003-2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.dtocz.cz/kurzy.php?id_catg=33

(11) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

(12) Finexpert.e15. Spočítejte si svoji čistou mzdu pro rok 2011. *Finexpert.e15.cz* [on-line]. Copyright © 2002-2011 [cit. 2011-11-16]. Dostupné z WWW: http://finexpert.e15.cz/svoji-cistou-mzdu/?calc=1

(13) Finexpert.e15. Spočítejte si svoji čistou mzdu pro rok 2013. *Finexpert.e15.cz* [on-line]. Copyright © 2002-2011 [cit. 2011-11-16]. Dostupné z WWW: http://finexpert.e15.cz/cistou-mzdu-v-roce-2013/?falc=1

(14) HELIOS. Helios PersOn. *E-personalistika-eu* [online]. © copyright 2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.e-personalistika.eu/epersonalistika/person--personalne-zamestnanecky-portal.html

(15) HELIOS. Podnikový informační systém pro středně velké společnosti. *Helios.eu: helios.eu/orange-cz* [online]. © copyright 2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.helios.eu/orange-cs.html

(16) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

(17) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

(18) KOHOUTEK, Rufolf. Dotazník jako průzkumná metoda. *Rudolfkohoutek.glog.cz* [online]. 10. 2. 2010 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z WWW:http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-průzkumná-metoda

(19) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

(20) *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

(21) Novinky.cz. Klaus podepsal daňovou reformu, upravuje hazard a ruší superhrubou mzdu. *Novinky.cz* [online]. 27. 12. 2011 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z WWW: http://www.novinky.cz/domaci/254558-klaus-podepsal-danovou-reformu-upravuje-hazard-a-rusi-superhrubou-mzdu.html

(22) Novinky.cz. PŘEHLED: Jaké změny přinese daňová reforma. *Novinky.cz* [online] 27. 12. 2011 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z WWW: http://www.novinky.cz/domaci/254568-prehled-jake-zmeny-prinese-danova-reforma.html

(23) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů.* Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

(24) PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: *Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplň. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

(25) ProActiv fitness club. Ceník. *Proactivfitness.cz* [online]. © 2009 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.proactivfitness.cz/cenik.php

(26) Správa Účelových Zařízení Český Těšín. Koupaliště. *Suzct.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.suzct.cz/koupaliste.html

(27) Těšínské divadlo: Přihláška na předplatné. *Tdivadlo.cz* [online]. © 2008 - 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.tdivadlo.cz/index_cz.php?body=predplatne

(28) TRYLČ, Ladislav - SCHMIED, Zdeněk. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. kapitola 4. Odměňování zaměstnanců pro personalisty, s. 141 - 184. ISBN 978-80-7263-646-4.

(29) ÚZ č. 809 Daně z příjmů 2011. Ostrava: Sagit, 2011, 256 s. ISBN 978-80-7208-826-3

(30) ÚZ č. 803 Obchodní zákoník. Ostrava: Sagit, 2011, 320 s. ISBN 978-80-7208-849-2.

(31) ÚZ č. 841 Občanský zákoník. Ostrava: Sagit, 2011, 304 s. ISBN 978-80-7208-861-4.

(32) ÚZ č. 846 Zákoník práce. Ostrava: Sagit, 2011, 128 s. ISBN 978-80-7208-866-9.

(33) VOP GROUP, s.r.o. *Interní dokumentace*. Český Těšín: 1999 - 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií 20

Obr. 2: Logo zaměstnavatele 37

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled daňového řešení nepeněžních a peněžních plnění u zaměstnavatele a zaměstnance 30

Tab. 2: Vývoj tržeb a VH v letech 1999 - 2005 41

Tab. 3: Vývoj tržeb a VH v letech 2006 - 2011 42

Tab. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 ... 43

Tab. 5: Struktura zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 44

Tab. 6: Vývoj zaměstnanosti důchodců v letech 2007 - 2011 45

Tab. 7: Možná výše příspěvku na pracovní a životní jubilea 51

Tab. 8: Celkové roční mzdové náklady v letech 2005 - 2011 51

Tab.9: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2007 - 2011 52

Tab. 10: Roční náklady na stravování v letech 2007 - 2011 55

Tab. 11: Roční náklady na příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění v letech 2007 - 2011 56

Tab. 12: Roční náklady na příspěvky na dovolenou a vánoce v letech 2007 - 2011 57

Tab. 13: Návrh prémiového řádu 74

Tab. 14: Náklady spojené se zavedením příspěvku na sportovní a kulturní vyžití 77

Tab. 15: Náklady spojené s realizací manažerského vzdělávání 78

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb v letech 1999 - 2011 42

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 1999 - 2011 43

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 ... 44

Graf 4: Struktura zaměstnanců v pracovním poměru v letech 2007 - 2011 45

Graf 5: Vývoj zaměstnanosti starobních důchodců v letech 2007 - 2011 46

Graf 6: Celkové roční mzdové náklady v letech 2005 - 2011 52

Graf 7: Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2007 - 2011 52

Graf 8: Roční náklady na stravování v letech 2007 - 2011 55

Graf 9: Roční náklady na příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění v letech 2007 - 2011 56

Graf 10: Roční náklady na příspěvky dovolenou a vánoce v letech 2007 - 2011 57

Graf 11: Přehled návratnosti dotazníků 59

SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ad.	a další
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca.	cirka
č.	číslo
ČR	Česká republika
DM	dlouhodobý majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EHP	Evropský hospodářský prostor
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
FO	fyzická osoba
HM	hrubá mzda
hod	hodina
Ing.	inženýr/ka
IS	informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
kWh	kilowatthodina
max.	maximálně
MBO	metoda řízení podle stanovených cílů
Mgr.	magistr/a
MO ČR	Ministerstvo obrany České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	na příklad
NATO	Severoatlantická aliance
obr.	obrázek
popř.	popřípadě

př.	příklad
r.	rok
Sb.	sbírka
s.p.	státní podnik
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SHM	super hrubá mzda
SOŠ	střední odborná škola
SŠ	střední škola
tab.	tabulka
TH	technicko-hospodářský zaměstnanec
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
ÚŘKJ	útvar řízení kontroly jakosti
vč.	včetně
VH	výsledek hospodaření
VOP	vojenský opravárenský podnik
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
ZDP	zákon o daních z příjmů
ZTP/P	zdravotně a tělesně postižený / stupeň
§	paragraf
°	stupeň
%	procento
*	krát (ve výpočtu)
x	krát (v textu)
/	děleno (ve výpočtu)
=	rovná se (ve výpočtu)

SEZNAM PŘÍLOH

A Organizační struktura zaměstnavatele 95

B Dotazník 96

C Vyhodnocení dotazníkového šetření - dělníci - muži 102

D Vyhodnocení dotazníkového šetření - dělníci - ženy 107

E Vyhodnocení dotazníkového šetření - TH a administratvní zaměstnanci - muži 112

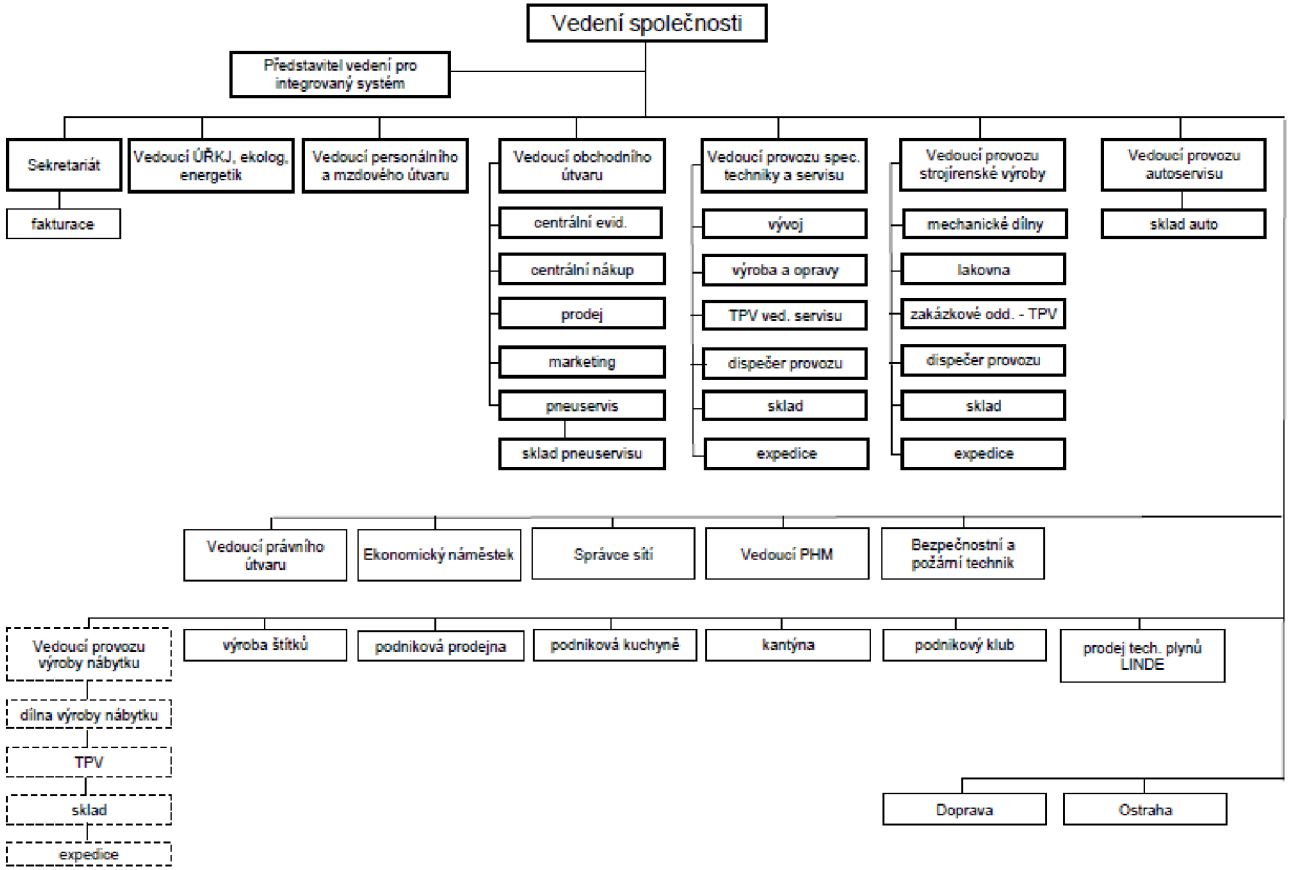
F Vyhodnocení dotazníkového šetření - TH a administratvní zaměstnanci - ženy 117

G Návrh hodnotícího formuláře 122

H Návrh mzdové stupnice - dělník 124

I Návrh mzdové stupnice - TH a administrativní zaměstnanec 125

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VOP GROUP, s.r.o.



Vedení společnosti VOP GROUP, s.r.o. tvoří: ředitel, ekonomický náměstek, vedoucí obchodního útvaru, vedoucí provozu speciální techniky vedoucí provozu strojírenské výroby, vedoucí ÚŘKJ, ekolog, PVJ, vedoucí PaMz útvaru, vedoucí péče o hmotný majetek.

B DOTAZNÍK (AUTORKA)

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Hana Wagnerová a jsem studentka třetího ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně - obor Daňové poradenství. Žádám Vás o spolupráci na mé bakalářské práci, a to prostřednictvím vyplnění dotazníku, který se Vám právě dostal do rukou.

Dotazník má celkem čtyři části, odpovězte prosím **na všechny otázky a všechny jeho části.** Postupujte dle návodu u nadpisu každé části nebo u pokynů u jednotlivých otázek. Jeho vyplnění Vám zabere několik minut a pomůžete dobré věci. Dotazník **je anonymní**, proto prosím odpovídejte **pravdivě.**

Vámi vyplněný dotazník slouží výhradně **jako podklad** pro sepsání mé bakalářské práce. **Výsledky** dotazníkového šetření budou sděleny třetím osobám pouze **jako souhrn dat** ze všech vyplněných dotazníků.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte **na sekretariát** dle pokynů rozdávajícího.

Děkuji.

S pozdravem a přáním příjemného dne

Hana Wagnerová

ČÁST I. - Obecné informace

Datum vyplnění dotazníku
.....

Otázka č. 1

Jsem (zakřížkujte pouze jednu variantu) □ muž □ žena

Otázka č. 2

Kolik je Vám let? (zakřížkujte pouze jednu variantu)

□ méně jak 20 let □ 21 - 30 let □ 31 - 40 let □ 41 - 50 let □ 51 - 60 let □ 61 a více

Otázka č. 3

Jaký je Váš stav? (zakřížkujte pouze jednu variantu)

□ svobodný / á □ ženatý / vdaná □ rozvedený / á □ vdovec / a

Otázka č. 4

Žije s Vámi v domácnosti nezaopatřené dítě (dítě bez vlastních příjmů)?
(zakřížkuje pouze jednu variantu, v případě, že zatrhnete ANO - uveďte počet)

□ ANO ..... (počet) □ NE

Otázka č. 5

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (zakřížkujte pouze jednu variantu)

□ základní □ vyučen □ vyučen s maturitou □ středoškolské
□ vyšší odborné □ vysokoškolské

Otázka č. 6

Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán/a ? (zakřížkujte pouze jednu variantu)

□ administrativní zaměstnanec □ technicko-hospodářský zaměstnanec
□ dělník □ jiné.....(uveďte na jaké)

Otázka č. 7

Máte pod sebou přímé podřízené?
(zakřížkujte pouze jednu variantu, v případě zatrhnutí ANO - uveďte počet a úsek)

□ ANO .....(počet a úsek) □ NE

Otázka č. 8

Jaký je Váš průměrný měsíční hrubý příjem? (zakřížkujte pouze jednu variantu)

□ méně jak 10 000 Kč / měsíc □ 20 001 - 25 000 Kč / měsíc
□ 10 001 - 15 000 Kč / měsíc □ 25 001 - 30 000 Kč / měsíc
□ 15 001 - 20 000 Kč / měsíc □ 30 000 Kč / měsíc a více

Otázka č. 9

Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele? (uveďte počet let - zaokrouhleno nahoru)

..... let

ČÁST II. - Hodnocení zaměstnance *(zakřížkujte pouze jednu variantu)*

Otázka č. 10

Hodnotí Vás Váš nadřízený spravedlivě?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 11

Hodnotí Vás Váš nadřízený pravidelně?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 12

Jste dobře obeznámen/a s pravidly hodnocení?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 13

Jste vždy informován/a s výsledky svého hodnocení?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 14

Odrazí se Váš výsledek hodnocení na Vaší odměně (peněžní nebo nepeněžní)?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

CAST III. - Motivace zaměstnanců ***(zakřížkujte pouze jednu variantu)***

Otázka č. 15

Jste spokojen / á s pracovním prostředím (kvalita vybavení, technické zařízení apod.)?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 16

Jste spokojen / á s pracovními vztahy na pracovišti?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 17

Jste spokojen / á s komunikací mezi zaměstnanci na pracovišti?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 18

Jste spokojen / á s komunikací s nadřízenými (otevřená komunikace bez obav)?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 19

Jste spokojen / á s organizací Vaší práce?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 20

Máte k dispozici dostatek potřebných informací pro výkon Vaší práce?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 21

Baví Vás práce na současné pracovní pozici?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 22

Vidíte ve Vaší současné práci smysl a užitek?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 23

Jste spokojen / á s využitím Vašich znalostí a dovedností?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 24

Jste spokojen / á přístupem Vašeho nadřízeného k Vašim návrhům a nápadům?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 25

Jste spokojen/ á s možností dalšího postupu a kariérního růstu?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 26

Připadá Vám Vaše práce psychicky náročná a stresující?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 27

Připadá Vám Vaše práce fyzicky náročná?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 28

Jste spokojen / á se schopností Vašeho nadřízeného Vás motivovat?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 29

Znáte dobře motivační systém Vašeho zaměstnavatele?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 30

Motivuje Vás současný systém odměňování?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 31

Je pro Vás peněžitá odměna dostatečně motivující?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 32

Je pro Vás nepeněžitá odměna (např. pochvala, uznání, kariérní postup) dostatečně motivující?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

ČÁST IV. - Odměňování zaměstnanců *(zakřížkujte pouze jednu variantu)*

Otázka č. 33

Jste spokojen / a se systémem odměňování Vašeho zaměstnavatele?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 34

Jeví se Vám systém odměňování Vašeho zaměstnavatele jako spravedlivý?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 35

Jste spokojen / a s odměnou za Váš standardní pracovní výkon?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 36

Jste spokojen/ a s odměnou za Váš nadstandardní pracovní výkon?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 37

Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašich schopnostem?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 38

Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašemu vzdělání?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 39

Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá náročnosti pracovní pozice?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

ČÁST V.. - Zaměstnanecké benefity *(zakřížkujte pouze jednu variantu)*

Otázka č. 40

Poskytuje Vám zaměstnavatel ke mzdě některé zaměstnanecké benefity?

□ ANO □ NE

Otázka č. 41 Odpovězte, pokud jste na otázku č. 40 odpověděl/ a ANO

Využíváte některých z nabízených zaměstnaneckých benefitů?

□ ANO □ NE

Otázka č. 42 Odpovězte, pokud jste na otázku č. 41 odpověděl/a ANO

Jaké konkrétní zaměstnanecké benefity využíváte? (vyjmenujte)

……..……

Otázka č. 43

V případě možnosti navštěvovat divadla, kina, koncerty, výstavy a jiné kulturní akce byste je navštěvoval / a:

□ 1x týdně □ 1x do měsíce □ 1x za půl roku □ vůbec

Otázka č. 44

V případě možnosti využívat různá sportovní zařízení (posilovna, plavání, tenis, squash, aerobic apod.) byste je využíval/a:

□ více jak 4x do měsíce (tzn. každý týden více jak 1x) □ 2 - 4x do měsíce
□ 1x do měsíce □ vůbec

Otázka č. 45

Jak často jezdíte za rok na dovolenou - doba trvání déle jak 3 dny?

□ více jak 3x do roka □ 2 - 3x do roka □ 1x do roka □ vůbec

Otázka č. 46

Oslavujete s pracovním kolektivem Vaše významná životní jubilea, výročí a úspěchy?

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 47

V případě možnosti rozvíjet se dále v oboru, ve kterém působí Váš současný zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a:

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

Otázka č. 48

V případě možnosti rozvíjet se v jiném oboru, než působí Váš zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a (např. cizí jazyky, počítačové dovednosti, apod.)

□ ANO □ Spíše ANO □ Spíše NE □ NE

pokud jste uvedl/ a ANO, Spíše ANO - napište, v jakém oboru byste se chtěl/a vzdělávat?

Otázka č. 49

Co by Vám více vyhovovalo?

- ☐ stravování formou obědů v zaměstnání
- ☐ nepeněžní příspěvek na stravování formou stravenek
- ☐ peněžní příspěvek na stravování formou navýšení hrubé mzdy

Otázka č. 50

Uvítal/a byste při práci poskytnutí balené pitné vody od zaměstnavatele?

☐ ANO ☐ Spíše ANO ☐ Spíše NE ☐ NE

Otázka č. 51

Máte založené penzijní připojištění se státní podporou nebo soukromé životní pojištění nebo stavební spoření? ☐ ANO ☐ NE

Otázka č. 52 Odpovězte pouze v případě, že jste na otázku č. 51 odpověděl/a NE

Pokud by Vám zaměstnavatel přispíval na určitý druh pojištění / připojištění / spoření, uvažoval/a byste o jeho založení?

☐ ANO ☐ Spíše ANO ☐ Spíše NE ☐ NE

Otázka č. 53

Býváte často nemocný/ á?

☐ ANO ☐ Spíše ANO ☐ Spíše NE ☐ NE

Otázka č. 54 Odpovězte pouze v případě, že jste na otázku č. 53 odpověděl/a ANO, Spíše ANO

Pokud by Vám zaměstnavatel nabídl možnost při začínající nemoci být 2-3 dny za rok doma (placené volno) využil/ a byste toho?

☐ ANO ☐ Spíše ANO ☐ Spíše NE ☐ NE

Děkuji za Váš čas.

C VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ
- DĚLNÍCI - MUŽI (AUTORKA)

Obecné informace - dělníci - muži

2. Kolik je Vám let?	**méně jak 20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61 a více**
absolutně	0	9	10	7	9	2
procentuálně	0	24	27	19	24	5
3. Jaký je Váš stav?	**svobodný /á**	**ženatý /vdaná**	**rozvedený /á**	**vdovec/a**	**neuvedeno**	**-**
absolutně	14	15	7	0	1	-
procentuálně	38	41	19	0	3	-
4. Žije s Vámi v domácnosti nezaopatřené dítě?	**ano**	**ne**	**-**	**-**	**-**	**-**
absolutně	7	30	-	-	-	-
procentuálně	19	81	-	-	-	-
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	**základní**	**vyučen**	**vyučen s maturitou**	**SŠ / SOŠ**	**VOŠ**	**VŠ**
absolutně	0	19	8	6	3	1
procentuálně	0	51	22	16	8	3
7. Máte pod sebou přímé podřízené?	**ano**	**ne**	-	-	-	-
absolutně	4	33	-	-	-	-
procentuálně	11	89	-	-	-	-
8. Jaký je Váš průměrný měsíční příjem?(v Kč)	**méně jak 10 000**	**10 001 - 15 000**	**15001 - 20 000**	**20 001 - 25 000**	**25 001 - 30 000**	**více jak 30 000**
absolutně	7	21	9	0	0	0
procentuálně	19	57	24	0	0	0
9. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	**1 - 5 let**	**6 - 10 let**	**11 - 15 let**	**15 - 20 let**	**21 a více**	**neuvedeno**
absolutně	17	5	7	3	3	2
procentuálně	46	14	19	8	8	5

Hodnocení zaměstnance - dělníci - muži

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
10. Hodnotí Vás nadřízený spravedlivě?					
absolutně	9	14	9	5	0
procentuálně	24	38	24	14	0
11. Hodnotí Vás nadřízený pravidelně?					
absolutně	14	6	10	7	0
procentuálně	38	16	27	19	0
12. Jste dobře obeznámen/a s pravidly hodnocení?					
absolutně	12	6	2	16	1
procentuálně	32	16	5	43	3
13. Jste vždy informován/a s výsledky svého hodnocení?					
absolutně	11	4	7	15	0
procentuálně	30	11	19	41	0
14. Odrazí se Váš výsledek hodnocení na Vaší odměně (peněžní nebo nepeněžní)?					
absolutně	5	5	9	18	0
procentuálně	14	14	24	49	0

Motivace zaměstnanců - dělníci - muži

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
absolutně	13	13	7	4	0
procentuálně	35	35	19	11	0
16. Jste spokojen/á s pracovními vztahy na pracovišti?					
absolutně	22	12	0	3	0
procentuálně	59	32	0	8	0
18. Jste spokojen/á s komunikací s nadřízenými?					
absolutně	11	11	8	7	0
procentuálně	30	30	22	19	0
19. Jste spokojen /á s organizací Vaší práce?					
absolutně	6	12	7	11	1
procentuálně	16	32	19	30	3
21. Baví Vás práce na současné pracovní pozici?					
absolutně	20	12	3	2	0
procentuálně	54	32	8	5	0
22. Vidíte ve Vaší současné práci smysl a užitek?					
absolutně	18	14	2	3	0
procentuálně	49	38	5	8	0

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
24. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného k Vašim návrhům a nápadům?					
absolutně	9	9	10	9	0
procentuálně	24	24	27	24	0
25. Jste spokojen /á s možností dalšího postupu a kariérního růstu?					
absolutně	7	6	10	14	0
procentuálně	19	16	27	38	0
26.Připadá Vám Vaše práce psychicky náročná a stresující?					
absolutně	3	8	10	16	0
procentuálně	8	22	27	43	0
27. Připadá Vám Vaše práce fyzicky náročná?					
absolutně	3	10	13	11	0
procentuálně	8	27	35	30	0
30. Motivuje Vás současný systém odměňování?					
absolutně	5	4	9	18	1
procentuálně	14	11	24	49	3

<u>Odměňování zaměstnanců - dělníci - muži</u>

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
33. Jste spokojen / a se systémem odměňování Vašeho zaměstnavatele?					
absolutně	3	7	12	15	0
procentuálně	8	19	32	41	0
34. Jeví se Vám systém odměňování Vašeho zaměstnavatele jako spravedlivý?					
absolutně	5	3	14	15	0
procentuálně	14	8	38	41	0
35. Jste spokojen/a s odměnou za Váš standardní pracovní výkon?					
absolutně	9	6	10	12	0
procentuálně	24	16	27	32	0
37. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašim schopnostem?					
absolutně	5	3	13	15	1
procentuálně	14	8	35	41	3
38. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašemu vzdělání?					
absolutně	5	10	8	14	0
procentuálně	14	27	22	38	0
39. Máte pocit, že Vaše odměna odpovídá náročnosti pracovní pozice?					
absolutně	4	6	12	13	2
procentuálně	11	16	32	35	5

Zaměstnanecké benefity - dělníci - muži

40. Poskytuje Vám zaměstnavatel ke mzdě některé zaměstnanecké benefity?	**Ano**	**Ne**	**-**	**-**	**-**
absolutně	29	6	-	-	-
procentuálně	78	16	-	-	-
43. V případě možnosti navštěvovat divadla, kina, koncerty, výstavy a jiné kulturní akce byste je navštěvoval/a:	**1x za týden**	**1x za měsíc**	**1x za půl roku**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	3	12	9	10	3
procentuálně	8	32	24	27	8
44. V případě možnosti navštěvovat různá sportovní zařízení (posilovna, plavání, tenis, squash, aerobic, apod.) byste je využíval/a:	**více jak 4 x do měsíce**	**2 - 4 x do měsíce**	**1 x do měsíce**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	14	6	12	5	0
procentuálně	38	16	32	14	0
45. Jak často jezdíte za rok na dovolenou (doba trvání déle jak 3 dny)?	**více jak 3 x do roka**	**2 - 3 x do roka**	**1x do roka**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	4	3	13	17	0
procentuálně	11	8	35	46	0

Zaměstnanecké benefity - dělníci - muži 2

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
46. Oslavujete s pracovním kolektivem Vaše významná životní jubilea, výročí a úspěchy?					
absolutně	22	9	4	1	1
procentuálně	59	24	11	3	3
47. V případě možnosti rozvíjet se dále v oboru, ve kterém působí Váš současný zaměstnavatel, byste tuto možnost využil /a:					
absolutně	15	14	3	5	0
procentuálně	41	38	8	14	0
48. V případě možnosti rozvíjet se v jiném oboru, než působí Váš zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a:					
absolutně	14	8	10	5	0
procentuálně	38	22	27	14	0
50. Uvítal / a byste při práci poskytnutí balené pitné vody od zaměstnavatele?					
absolutně	33	2	0	1	1
procentuálně	89	5	0	3	3
51. Máte založené penzijní připojištění se státní podporou nebo soukromé životní pojištění či stavební spoření?					
absolutně	28	-	-	7	2
procentuálně	76	-	-	19	5
53. Býváte často nemocný / á?					
absolutně	2	0	0	13	22
procentuálně	5	0	0	35	59

D VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ
- DĚLNÍCI - ŽENY (AUTORKA)

Obecné informace - dělníci - ženy

2. Kolik je Vám let?	**méně jak 20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61 a více**
absolutně	0	4	1	3	3	0
procentuálně	0	36	9	27	27	0
3. Jaký je Váš stav?	**svobodný /á**	**ženatý /vdaná**	**rozvedený/ á**	**vdovec/a**	**neuvedeno**	**-**
absolutně	2	5	3	1	0	-
procentuálně	18	45	27	9	0	-
4. Žije s Vámi v domácnosti nezaopatřené dítě?	**ano**	**ne**	**neuvedeno**	**-**	**-**	**-**
absolutně	6	3	2	-	-	-
procentuálně	55	27	18	-	-	-
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	**základní**	**vyučen**	**vyučen s maturitou**	**SŠ / SOŠ**	**VOŠ**	**VŠ**
absolutně	3	3	3	1	1	0
procentuálně	27	27	27	9	9	0
7. Máte pod sebou přímé podřízené?	**ano**	**ne**	-	-	-	-
absolutně	0	11	-	-	-	-
procentuálně	0	100	-	-	-	-
8. Jaký je Váš průměrný měsíční příjem? (v Kč)	**méně jak 10 000**	**10 001 - 15 000**	**15001 - 20 000**	**20 001 - 25 000**	**25 001 - 30 000**	**více jak 30 000**
absolutně	4	7	0	0	0	0
procentuálně	36	64	0	0	0	0
9. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	**1 - 5 let**	**6 - 10 let**	**11 - 15 let**	**15 - 20 let**	**21 a více**	**neuvedeno**
absolutně	5	2	2	0	0	2
procentuálně	45	18	18	0	0	18

Hodnocení zaměstnance - dělníci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
10. Hodnotí Vás nadřízený spravedlivě?					
absolutně	4	5	1	1	0
procentuálně	36	45	9	9	0
11. Hodnotí Vás nadřízený pravidelně?					
absolutně	5	1	0	5	0
procentuálně	45	9	0	45	0
12. Jste dobře obeznámen/a s pravidly hodnocení?					
absolutně	6	1	4	0	0
procentuálně	55	9	36	0	0
13. Jste vždy informován/a s výsledky svého hodnocení?					
absolutně	5	0	3	3	0
procentuálně	45	0	27	27	0
14. Odrazí se Váš výsledek hodnocení na Vaší odměně?					
absolutně	1	1	3	6	0
procentuálně	9	9	27	55	0

Motivace zaměstnanců - dělníci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
absolutně	3	5	1	2	0
procentuálně	27	45	9	18	0
16. Jste spokojen/á s pracovními vztahy na pracovišti?					
absolutně	5	4	0	2	0
procentuálně	45	36	0	18	0
18. Jste spokojen/á s komunikací s nadřízenými?					
absolutně	5	2	3	1	0
procentuálně	45	18	27	9	0
19. Jste spokojen /á s organizací Vaší práce?					
absolutně	4	3	1	3	0
procentuálně	36	27	9	27	0
21. Baví Vás práce na současné pracovní pozici?					
absolutně	8	2	0	1	0
procentuálně	73	18	0	9	0
22. Vidíte ve Vaší současné práci smysl a užitek?					
absolutně	5	3	1	2	0
procentuálně	45	27	9	18	0

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
24. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného k Vašim návrhům a nápadům?					
absolutně	4	3	4	0	0
procentuálně	36	27	36	0	0
25. Jste spokojen /á s možností dalšího postupu a kariérního růstu?					
absolutně	4	2	4	1	0
procentuálně	36	18	36	9	0
26. Připadá Vám Vaše práce psychicky náročná a stresující?					
absolutně	1	0	5	5	0
procentuálně	9	0	45	45	0
27. Připadá Vám Vaše práce fyzicky náročná?					
absolutně	2	4	3	2	0
procentuálně	18	36	27	18	0
30. Motivuje Vás současný systém odměňování?					
absolutně	1	2	3	5	0
procentuálně	9	18	27	45	0

Odměňování zaměstnanců - dělníci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
33. Jste spokojen / a se systémem odměňování Vašeho zaměstnavatele?					
absolutně	2	3	3	3	0
procentuálně	18	27	27	27	0
34. Jeví se Vám systém odměňování Vašeho zaměstnavatele jako spravedlivý?					
absolutně	2	2	4	3	0
procentuálně	18	18	36	27	0
35. Jste spokojen/a s odměnou za Váš standardní pracovní výkon?					
absolutně	3	4	1	4	0
procentuálně	27	36	9	36	0
37. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašim schopnostem?					
absolutně	2	2	4	3	0
procentuálně	18	18	36	27	0
38. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašemu vzdělání?					
absolutně	3	2	3	3	0
procentuálně	27	18	27	27	0
39. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá náročnosti pracovní pozice?					
absolutně	2	3	1	5	0
procentuálně	18	27	9	45	0

Zaměstnanecké benefity - dělníci - ženy

40. Poskytuje Vám zaměstnavatel ke mzdě některé zaměstnanecké benefity?	**Ano**	**Ne**	**-**	**-**	**-**
absolutně	7	4	-	-	-
procentuálně	64	36	-	-	-
43. V případě možnosti navštěvovat divadla, kina, koncerty, výstavy a jiné kulturní akce byste je navštěvoval/a:	**1x za týden**	**1x za měsíce**	**1x za půl roku**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	2	6	2	1	0
procentuálně	18	55	18	9	0
44. V případě možnosti navštěvovat různá sportovní zařízení (posilovna, plavání, tenis, squash, aerobic, apod.) byste je využíval/a:	**více jak 4 x do měsíce**	**2 - 4 x do měsíce**	**1 x do měsíce**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	5	3	2	1	0
procentuálně	45	27	18	9	0
45. Jak často jezdíte za rok na dovolenou (doba trvání déle jak 3 dny)?	**více jak 3 x do roka**	**2 - 3 x do roka**	**1x do roka**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	0	1	7	3	0
procentuálně	0	9	64	27	0

Zaměstnanecké benefity - dělníci - ženy 2

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
46. Oslavujete s pracovním kolektivem Vaše významná životní jubilea, výročí a úspěchy?					
absolutně	2	2	2	5	0
procentuálně	18	18	18	45	0
47. V případě možnosti rozvíjet se dále v oboru, ve kterém působí Váš současný zaměstnavatel, byste tuto možnost využil /a:					
absolutně	4	2	1	4	0
procentuálně	36	18	9	36	0
48. V případě možnosti rozvíjet se v jiném oboru, než působí Váš zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a:					
absolutně	3	3	1	4	0
procentuálně	27	27	9	36	0
50. Uvítal / a byste při práci poskytnutí balené pitné vody od zaměstnavatele?					
absolutně	10	1	0	0	0
procentuálně	91	9	0	0	0
51. Máte založené penzijní připojištění se státní podporou nebo soukromé životní pojištění či stavební spoření?					
absolutně	10	-	-	1	0
procentuálně	91	-	-	9	0
53. Býváte často nemocný / á?					
absolutně	1	0	2	8	0
procentuálně	9	0	18	73	0

E VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

- TH A ADMINISTRATVNÍ ZAMĚSTNANCI - MUŽI (AUTORKA)

Obecné informace - TH a administrativní zaměstnanci - muži

2. Kolik je Vám let?	**méně jak 20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61 a více**
absolutně	0	0	2	4	5	3
procentuálně	0	0	14	29	36	21
3. Jaký je Váš stav?	**svobodný /á**	**ženatý /vdaná**	**rozvedený /á**	**vdovec/a**	**neuveden o**	**-**
absolutně	2	12	0	0	0	-
procentuálně	14	86	0	0	0	-
4. Žije s Vámi v domácnosti nezaopatřené dítě?	**ano**	**ne**	**-**	**-**	**-**	**-**
absolutně	4	10	-	-	-	-
procentuálně	29	71	-	-	-	-
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	**základní**	**vyučen**	**vyučen s maturitou**	**SŠ / SOŠ**	**VOŠ**	**VŠ**
absolutně	0	3	0	4	0	7
procentuálně	0	21	0	29	0	50
7. Máte pod sebou přímé podřízené?	ano	ne	-	-	-	-
absolutně	6	8	-	-	-	-
procentuálně	43	57	-	-	-	-
8. Jaký je Váš průměrný měsíční příjem? (v Kč)	**méně jak 10 000**	**10 001 - 15 000**	**15 001 - 20 000**	**20 001 - 25 000**	**25 001 - 30 000**	**více jak 30 000**
absolutně	0	4	5	2	1	2
procentuálně	0	29	36	14	7	14
9. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	**1 - 5 let**	**6 - 10 let**	**11 - 15 let**	**15 - 20 let**	**21 a více**	**neuvedeno**
absolutně	2	1	0	0	10	1
procentuálně	14	7	0	0	71	7

Hodnocení zaměstnance - TH a administrativní zaměstnanci - muži

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
10. Hodnotí Vás nadřízený spravedlivě?					
absolutně	5	8	1	0	0
procentuálně	36	57	7	0	0
11. Hodnotí Vás nadřízený pravidelně?					
absolutně	3	8	3	0	0
procentuálně	21	57	21	0	0
12. Jste dobře obeznámen/a s pravidly hodnocení?					
absolutně	2	7	5	0	0
procentuálně	14	50	36	0	0
13. Jste vždy informován/a s výsledky svého hodnocení?					
absolutně	3	6	5	0	0
procentuálně	21	43	36	0	0
14. Odrazí se Váš výsledek hodnocení na Vaší odměně?					
absolutně	1	9	3	1	0
procentuálně	7	64	21	7	0

Motivace zaměstnanců - TH a administrativní zaměstnanci - muži

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
absolutně	4	5	4	1	0
procentuálně	29	36	29	7	0
16. Jste spokojen/á s pracovními vztahy na pracovišti?					
absolutně	5	7	1	0	0
procentuálně	36	50	7	0	0
18. Jste spokojen/á s komunikací s nadřízenými?					
absolutně	7	5	2	0	0
procentuálně	50	36	14	0	0
19. Jste spokojen /á s organizací Vaší práce?					
absolutně	5	5	4	0	0
procentuálně	36	36	29	0	0
21. Baví Vás práce na současné pracovní pozici?					
absolutně	7	7	0	0	0
procentuálně	50	50	0	0	0
22. Vidíte ve Vaší současné práci smysl a užitek?					
absolutně	9	5	0	0	0
procentuálně	64	36	0	0	0

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
24. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného k Vašim návrhům a nápadům?					
absolutně	4	8	1	1	0
procentuálně	29	57	7	7	0
25. Jste spokojen /á s možností dalšího postupu a kariérního růstu?					
absolutně	3	5	4	2	0
procentuálně	21	36	29	14	0
26. Připadá Vám Vaše práce psychicky náročná a stresující?					
absolutně	0	9	5	0	0
procentuálně	0	64	36	0	0
27. Připadá Vám Vaše práce fyzicky náročná?					
absolutně	1	1	5	7	0
procentuálně	7	7	36	50	0
30. Motivuje Vás současný systém odměňování?					
absolutně	1	5	6	2	0
procentuálně	7	36	43	14	0

Odměňování zaměstnanců - TH a administrativní zaměstnanci - muži

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
33. Jste spokojen / a se systémem odměňování Vašeho zaměstnavatele?					
absolutně	2	3	8	1	0
procentuálně	14	21	57	7	0
34. Jeví se Vám systém odměňování Vašeho zaměstnavatele jako spravedlivý?					
absolutně	1	2	9	2	0
procentuálně	7	14	64	14	0
35. Jste spokojen/a s odměnou za Váš standardní pracovní výkon?					
absolutně	3	5	6	0	0
procentuálně	21	36	43	0	0
37. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašim schopnostem?					
absolutně	2	4	7	1	0
procentuálně	14	29	50	7	0
38. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašemu vzdělání?					
absolutně	1	5	4	4	0
procentuálně	7	36	29	29	0
39. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá náročnosti pracovní pozice?					
absolutně	2	2	8	2	0
procentuálně	14	14	57	14	0

Zaměstnanecké benefity - TH a administrativní zaměstnanci - muži

40. Poskytuje Vám zaměstnavatel ke mzdě některé zaměstnanecké benefity?	**Ano**	**Ne**	**-**	**-**	**-**
absolutně	12	2	-	-	-
procentuálně	86	14	-	-	-
43. V případě možnosti navštěvovat divadla, kina, koncerty, výstavy a jiné kulturní akce byste je navštěvoval/a:	**1x za týden**	**1x za měsíc**	**1x za půl roku**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	0	5	9	0	0
procentuálně	0	36	64	0	0
44. V případě možnosti navštěvovat různá sportovní zařízení (posilovna, plavání, tenis, squash, aerobic, apod.) byste je využíval/a:	**více jak 4 x do měsíce**	**2 - 4 x do měsíce**	**1 x do měsíce**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	4	2	8	0	0
procentuálně	29	14	57	0	0
45. Jak často jezdíte za rok na dovolenou (doba trvání déle jak 3 dny)?	**více jak 3 x do roka**	**2 - 3 x do roka**	**1x do roka**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	2	2	8	2	0
procentuálně	14	14	57	14	0

Zaměstnanecké benefity - TH a administrativní zaměstnanci - muži 2

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
46. Oslavujete s pracovním kolektivem Vaše významná životní jubilea, výročí a úspěchy?					
absolutně	4	7	1	2	0
procentuálně	29	50	7	14	0
47. V případě možnosti rozvíjet se dále v oboru, ve kterém působí Váš současný zaměstnavatel, byste tuto možnost využil /a:					
absolutně	5	7	1	1	0
procentuálně	36	50	7	7	0
48. V případě možnosti rozvíjet se v jiném oboru, než působí Váš zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a:					
absolutně	7	5	2	0	0
procentuálně	50	36	14	0	0
50. Uvítal / a byste při práci poskytnutí balené pitné vody od zaměstnavatele?					
absolutně	5	4	5	0	0
procentuálně	36	29	36	0	0
51. Máte založené penzijní připojištění se státní podporou nebo soukromé životní pojištění či stavební spoření?					
absolutně	13	-	-	1	0
procentuálně	93	-	-	7	0
53. Býváte často nemocný / á?					
absolutně	0	0	4	10	0
procentuálně	0	0	29	71	0

F VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

- TH A ADMINISTRATVNÍ ZAMĚSTNANCI - ŽENY (AUTORKA)

Obecné informace - TH a administrativní zaměstnanci - ženy

2. Kolik je Vám let?	**méně jak 20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61 a více**
absolutně	0	1	1	1	3	0
procentuálně	0	17	17	17	50	0
3. Jaký je Váš stav?	**svobodný /á**	**ženatý /vdaná**	**rozvedený/ á**	**vdovec/a**	**neuvedeno**	**-**
absolutně	2	4	0	0	0	-
procentuálně	33	67	0	0	0	-
4. Žije s Vámi v domácnosti nezaopatřené dítě?	**ano**	**ne**	**-**	**-**	**-**	**-**
absolutně	1	5	-	-	-	-
procentuálně	17	83	-	-	-	-
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	**základní**	**vyučen**	**vyučen s maturitou**	**SŠ / SOŠ**	**VOŠ**	**VŠ**
absolutně	0	0	0	5	0	1
procentuálně	0	0	0	83	0	17
7. Máte pod sebou přímé podřízené?	ano	ne	-	-	-	-
absolutně	0	6	-	-	-	-
procentuálně	0	100	-	-	-	-
8. Jaký je Váš průměrný měsíční příjem?(v Kč)	**méně jak 10 000**	**10 001 - 15 000**	**15 001 - 20 000**	**20 001 - 25 000**	**25 001 - 30 000**	**více jak 30 000**
absolutně	1	5	0	0	0	0
procentuálně	17	83	0	0	0	0
9. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	**1 - 5 let**	**6 - 10 let**	**11 - 15 let**	**15 - 20 let**	**21 a více**	**neuvedeno**
absolutně	2	0	0	0	4	0
procentuálně	33	0	0	0	67	0

Hodnocení zaměstnance - TH a administrativní zaměstnanci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
10. Hodnotí Vás nadřízený spravedlivě?					
absolutně	5	1	0	0	0
procentuálně	83	17	0	0	0
11. Hodnotí Vás nadřízený pravidelně?					
absolutně	5	0	1	0	0
procentuálně	83	0	17	0	0
12. Jste dobře obeznámen/a s pravidly hodnocení?					
absolutně	3	2	1	0	0
procentuálně	50	33	17	0	0
13. Jste vždy informován/a s výsledky svého hodnocení?					
absolutně	4	1	1	0	0
procentuálně	67	17	17	0	0
14. Odrazí se Váš výsledek hodnocení na Vaší odměně?					
absolutně	1	2	2	1	0
procentuálně	17	33	33	17	0

Motivace zaměstnanců - TH a administrativní zaměstnanci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
absolutně	3	3	0	0	0
procentuálně	50	50	0	0	0
16. Jste spokojen/á s pracovními vztahy na pracovišti?					
absolutně	5	1	0	0	0
procentuálně	83	17	0	0	0
18. Jste spokojen/á s komunikací s nadřízenými?					
absolutně	5	1	0	0	0
procentuálně	83	17	0	0	0
19. Jste spokojen /á s organizací Vaší práce?					
absolutně	6	0	0	0	0
procentuálně	100	0	0	0	0
21. Baví Vás práce na současné pracovní pozici?					
absolutně	5	1	0	0	0
procentuálně	83	17	0	0	0
22. Vidíte ve Vaší současné práci smysl a užitek?					
absolutně	4	2	0	0	0
procentuálně	67	33	0	0	0

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
24. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného k Vašim návrhům a nápadům?					
absolutně	4	2	0	0	0
procentuálně	67	33	0	0	0
25. Jste spokojen /á s možností dalšího postupu a kariérního růstu?					
absolutně	2	3	0	0	1
procentuálně	33	50	0	0	17
26. Připadá Vám Vaše práce psychicky náročná a stresující?					
absolutně	0	0	3	3	0
procentuálně	0	0	50	50	0
27. Připadá Vám Vaše práce fyzicky náročná?					
absolutně	0	0	2	4	0
procentuálně	0	0	33	67	0
30. Motivuje Vás současný systém odměňování?					
absolutně	1	1	1	2	1
procentuálně	17	17	17	33	17

Odměňování zaměstnanců - TH a administrativní zaměstnanci - ženy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
33. Jste spokojen / a se systémem odměňování Vašeho zaměstnavatele?					
absolutně	0	3	2	1	0
procentuálně	0	50	33	17	0
34. Jeví se Vám systém odměňování Vašeho zaměstnavatele jako spravedlivý?					
absolutně	0	2	2	2	0
procentuálně	0	33	33	33	0
35. Jste spokojen/a s odměnou za Váš standardní pracovní výkon?					
absolutně	0	3	2	1	0
procentuálně	0	50	33	17	0
37. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašim schopnostem?					
absolutně	1	2	3	0	0
procentuálně	17	33	50	0	0
38. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá Vašemu vzdělání?					
absolutně	1	2	2	1	0
procentuálně	17	33	33	17	0
39. Máte pocit, že Vaše odměna za vykonanou práci odpovídá náročnosti pracovní pozice?					
absolutně	1	3	1	1	0
procentuálně	17	50	17	17	0

Zaměstnanecké benefity - TH a administrativní zaměstnanci - ženy

40. Poskytuje Vám zaměstnavatel ke mzdě některé zaměstnanecké benefity?	**Ano**	**Ne**	**-**	**-**	**-**
absolutně	4	2	-	-	-
procentuálně	67	33	-	-	-
43. V případě možnosti navštěvovat divadla, kina, koncerty, výstavy a jiné kulturní akce byste je navštěvoval/a:	**1x za týden**	**1x za měsíc**	**1x za půl roku**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	0	4	0	2	0
procentuálně	0	67	0	33	0
44. V případě možnosti navštěvovat různá sportovní zařízení (posilovna, plavání, tenis, squash, aerobic, apod.) byste je využíval/a:	**více jak 4 x do měsíce**	**2 - 4 x do měsíce**	**1 x do měsíce**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	1	2	1	2	0
procentuálně	17	33	17	33	0
45. Jak často jezdíte za rok na dovolenou (doba trvání déle jak 3 dny)?	**více jak 3 x do roka**	**2 - 3 x do roka**	**1x do roka**	**vůbec**	**neuvedeno**
absolutně	0	1	3	2	0
procentuálně	0	17	50	33	0

Zaměstnanecké benefity - TH a administrativní zaměstnanci - ženy 2

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Neuvedeno
46. Oslavujete s pracovním kolektivem Vaše významná životní jubilea, výročí a úspěchy?					
absolutně	1	3	2	0	0
procentuálně	17	50	33	0	0
47. V případě možnosti rozvíjet se dále v oboru, ve kterém působí Váš současný zaměstnavatel, byste tuto možnost využil /a:					
absolutně	1	3	1	1	0
procentuálně	17	50	17	17	0
48. V případě možnosti rozvíjet se v jiném oboru, než působí Váš zaměstnavatel, byste tuto možnost využil/a:					
absolutně	2	2	1	1	0
procentuálně	33	33	17	17	0
50. Uvítal / a byste při práci poskytnutí balené pitné vody od zaměstnavatele?					
absolutně	2	4	0	0	0
procentuálně	33	67	0	0	0
51. Máte založené penzijní připojištění se státní podporou nebo soukromé životní pojištění či stavební spoření?					
absolutně	6	-	-	0	0
procentuálně	100	-	-	0	0
53. Býváte často nemocný / á?					
absolutně	0	0	1	5	0
procentuálně	0	0	17	83	0

G NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE (AUTORKA)

Hodnotící formulář zaměstnance ve VOP GROUP, s.r.o.

Jméno a příjmení zaměstnance	Pracovní pozice	Středisko

Legenda:	1	výborný
(hodnocení)	2	velmi dobrý
	3	dobrý
	4	dostatečný
	5	podprůměrný

Periodicita hodnocení		**Prosinec**	**Červen**
Datum hodnocení			
I. Kvalifikační a odborná způsobilost			
1.	Stupeň odborných znalostí		
2.	Míra doplňování odborných znalostí		
3.	Učenlivost, rychlá adaptace na nové		
4.	Zájem o profesní růst		
Průměrná známka I. Část			
II. Kvalita práce a výkonnost			
5.	Samostatnost při řešení úkolů		
6.	Kvalita plnění úkolů		
7.	Efektivita plněných úkolů		
8.	Přesnost plnění úkolů		
9.	Včasnost plnění úkolů		
10.	Odpovědnost za plněné úkoly		
11.	Vlastní iniciativa		
12.	Zájem o práci		
13.	Využití pracovní doby		
Průměrná známka II. Část			
III. Osobní a charakterové vlastnosti			
14.	Spolehlivost		
15.	Vstřícnost		
16.	Komunikační schopnosti		
17.	Vztah k jiným zaměstnancům		
18.	Vztah k vedoucím zaměstnancům		
19.	Vztah k zákazníkům		
20.	Kreativita		
Průměrná známka III. Část			
Průměrná známka celkem (zaokrouhlení matematicky na dvě desetiny)			

Preventivní návrhy a nápravná opatření:
Návrhy školení a dalšího vzdělávání
Ostatní poznámky:

Seznámení s výsledkem hodnocení:

	Datum a podpis zaměstnance	Datum a podpis hodnotitele
Prosinec		
Červen		

H NÁVRH MZDOVÉ STUPNICE - DĚLNÍK (AUTORKA)

Mzdová stupnice - dělník - pracovní poměr 0 - 5 let

Dělník	Vzdělání			
Pracovní poměr **0 - 5 let**	základní	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ / VOŠ / VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	9 500	10 500	11 500	
Prémie 30 % v Kč	2 850	3 150	3 450	
HM v Kč	12 350	13 650	14 950	13 650

Mzdová stupnice - dělník - pracovní poměr 6 - 10 let

Dělník	Vzdělání			
Pracovní poměr **6 -10 let**	základní	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ VOŠ / VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	9 700	10 700	11 700	
Prémie 30 % v Kč	2 910	3 210	3 510	
HM v Kč	12 610	13 910	15 210	13 910

Mzdová stupnice - dělník - pracovní poměr 11 - 20 let

Dělník	Vzdělání			
Pracovní poměr **11- 20 let**	základní	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ VOŠ / VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	10 000	11 000	12 000	
Prémie 30 % v Kč	3 000	3 300	3 600	
HM v Kč	13 000	14 300	15 600	14 300

Mzdová stupnice - dělník - pracovní poměr 20 let a více

Dělník	Vzdělání			
Pracovní poměr **20 let a více**	základní	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ VOŠ / VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	10 500	11 500	12 500	
Prémie 30 % v Kč	3 150	3 450	3 750	
HM v Kč	13 650	14 950	16 250	14 950

I NÁVRH MZDOVÉ STUPNICE - TH A ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANEC (AUTORKA)

Mzdová stupnice - TH a administrativní zaměstnanec

- pracovní poměr 0 - 5 let

TH a administrativní zaměstnanec	Vzdělání				
Pracovní poměr **0 - 5 let**	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ	VOŠ	VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	12 000	13 000	14 000	15 000	
Prémie 30 % v Kč	3 600	3 900	4 200	4 500	
HM v Kč	15 600	16 900	18 200	19 500	17 550

Mzdová stupnice - TH a administrativní zaměstnanec

- pracovní poměr 6 - 10 let

TH a administrativní zaměstnanec	Vzdělání				
Pracovní poměr **6 - 10 let**	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ	VOŠ	VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	12 200	13 200	14 200	15 200	
Prémie 30 % v Kč	3 660	3 960	4 260	4 560	
HM v Kč	15 860	17 160	18 460	19 760	17 810

Mzdová stupnice - TH a administrativní zaměstnanec

- pracovní poměr 11 - 20 let

TH a administrativní zaměstnanec	Vzdělání				
Pracovní poměr **11 - 20 let**	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ	VOŠ	VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	12 500	13 500	14 500	15 500	
Prémie 30 % v Kč	3 750	4 050	4 350	4 650	
HM v Kč	16 250	17 550	18 850	20 150	18 200

Mzdová stupnice - TH a administrativní zaměstnanec

- pracovní poměr nad 20 let let

TH a administrativní zaměstnanec	Vzdělání				
Pracovní poměr **20 let a více**	vyučen	vyučen s maturitou /SŠ	VOŠ	VŠ	Průměrná mzda
Pevná složka v Kč	13 000	14 000	15 000	16 000	
Prémie 30 % v Kč	3 900	4 200	4 500	4 800	
HM v Kč	16 900	18 200	19 500	20 800	18 850