



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Šárka Chalupová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Šárka CHALUPOVÁ
Osobní číslo: E19709
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému odměňování pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

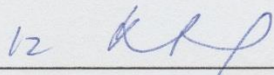
Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2020

.....
Bc. Šárka Chalupová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, rady a poskytnuté konzultace při vypracování práce a také za její trpělivost, vstřícnost a ochotu. Dále bych chtěla poděkovat vybrané společnosti za poskytnutí všech potřebných informací k potřebné analýze a zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše	10
2.1 Systém odměňování	11
2.2 Celková odměna.....	13
2.2.1 Model celkové odměny	15
2.2.2 Transakční (hmotné) odměny.....	15
2.2.3 Relační (nehmotné) odměny.....	16
2.3 Legislativa a odměňování	17
2.3.1 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů	18
2.3.2 Nařízení vlády	18
2.3.3 Další právní předpisy.....	19
2.4 Způsoby utváření mezd.....	20
2.4.1 Kolektivní smlouva	20
2.4.2 Pracovní smlouva	20
2.4.3 Vnitřní předpis.....	20
2.4.4 Mzdový výměr.....	21
2.5 Mzdový systém	21
2.5.1 Mzda/Plat.....	22
2.5.2 Minimální mzda.....	23
2.5.3 Zaručená mzda.....	26
2.5.4 Mzdové formy	26
2.5.5 Složky mzdy	34
2.6 Zaměstnanecké výhody.....	34
2.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod	36
2.6.2 Formy zaměstnaneckých výhod	37
2.6.3 Typy zaměstnaneckých výhod	38
2.7 Systém odměňování v praxi	40
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	43
3.1 Cíl práce	43
3.2 Metodika zpracování.....	43
4 Systém odměňování ve vybrané organizaci.....	45
4.1 Charakteristika podniku	45
4.1.1 Základní údaje	45

4.1.2 Představení společnosti	46
4.1.3 Organizační struktura	47
4.2 Analýza lidských zdrojů společnosti.....	48
4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	49
4.2.2 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení	50
4.2.3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví, věku a délky pracovního poměru	52
4.2.4 Struktura zaměstnanců dle vzdělání a pracovního zařazení	53
4.2.5 Fluktuace pracovníků	54
4.2.6 Průměrná mzda zaměstnanců	55
4.2.7 Složení mezd	56
4.3 Odměňování pracovníků ve společnosti	57
4.3.1 Odměňování dělnických profesí.....	58
4.3.2 Smluvní mzda.....	60
4.3.3 Složky mzdy podle jednotlivých úseků a postavení v Provozu A.....	60
4.3.4 Zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny	64
4.4 Dotazníkové šetření.....	73
4.4.1 návratnost dotazníků.....	74
4.4.2 Struktura respondentů dotazníkového šetření	75
4.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	81
5 Zhodnocení výsledků a návrhy změn	101
6 Závěr	107
I Summary a keywords	
II Seznam použitých zdrojů	
III Seznam použitých zkratk	
IV Seznam obrázků	
V Seznam tabulek	
VI Seznam grafů	
VII Seznam příloh	
VIII Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje zcela nepochybně patří k nejdůležitějším zdrojům podniku, poněvadž pro něj představují značné bohatství. Z tohoto důvodu je potřebné věnovat systému odměňování pracovníků pozornost. I přestože tato složka tvoří značnou část nákladů společnosti, je nutné se jí nadále rozvíjet a zlepšovat ji. Zejména díky spokojeným motivovaným, výkonným a vzdělaným pracovníkům může organizace dosáhnout vytyčených cílů a stanovených vizí. K jejich dosažení nesmí být výkonnost, motivovanost a spokojenost pracovníků pouhou momentální záležitostí, nýbrž dlouhodobou skutečností. Společnost musí zároveň dbát i na zdraví a bezpečnost svých pracovníků. V dnešní době nepředstavuje mzda jedinou odměnu pracovníka za vykonanou práci. Celková odměna zahrnuje i zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, možnost vzdělání se a růstu a současně zahrnuje i čas na osobní život pracovníka. Na všechny tyto aspekty musí organizace myslet a zapojit je do systému odměňování. Díky vhodně zvolenému systému odměňování si společnost nejen udrží potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, ale i přiláká nové zájemce o práci.

V současné době, v níž panuje velmi nízká nezaměstnanost, si ne jeden personalista láme hlavu s nedostatkem pracovních sil a jejich udržením. Z těchto důvodů jsem si zvolila téma diplomové práce „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“, neboť je mi velmi blízké.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci a navrhnout změny a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování jejích pracovníků.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborných publikací a představuje aspekty systému odměňování. Pozornost je věnovaná celkové odměně, legislativě odměňování, způsobu vytváření mezd, mzdovému systému a zaměstnaneckým výhodám. Závěrečná část literární rešerše pojednává o systému odměňování v praxi.

Praktická část se věnuje analýze a zhodnocení současného stavu systému odměňování pracovníků vybrané organizace. Pro tuto práci byla vybrána společnost,

která se zabývá masnou výrobou. Zvolený podnik je představen v úvodu praktické části práce. Následně je provedena analýza pracovníků podniku a mzdových forem. Další část je věnována současnému systému odměňování pracovníků organizace z hlediska peněžních i nepeněžních odměn. Na základě dotazníkového šetření je provedena analýza spokojenosti současného systému odměňování organizace a jejich aspektům. V závěru práce jsou navrženy změny a uvedena doporučení pro zlepšení řízení oblasti odměňování pracovníků společnosti.

2 Literární rešerše

Za nejdůležitější bohatství organizace lze považovat lidský kapitál. Lidský kapitál je tvořen lidmi pracujícími v organizaci, na nichž závisí úspěšnost podnikání. Podle Karen Legge (1995) jsou lidské zdroje drahocenností a zdrojem konkurenční výhody. Pro zajištění svého přežití a růstu si organizace musí získat a udržet potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky a značně do tohoto bohatství investovat. Je proto třeba učinit kroky, které budou směřovat k předvídání budoucích potřeb svých zaměstnanců a jejich uspokojování, nabízet jim příležitosti k učení se a soustavnému rozvoji a zvyšovat jejich motivaci, angažovanost a oddanost práci (Armstrong & Koubek, 2007).

Odměňování ztvárňuje značně důležitou personální oblast jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Je jednou z nejstarších a nejrelevantnějších personálních činností přitahujících zvláštní pozornost organizace i pracovníků. Jde o činnost, která je rozsáhle propracovaná jak teorií, tak metodologií. Kompenzace či náhrada za vykonanou práci, jimiž může být odměňování rovněž označováno, je realizována prostřednictvím mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Výše odměny za vykonanou práci a další odměny značně ovlivňují množství, ale i kvalitu budoucí vykonané práce. Z tohoto vyplývá, že odměňování je nutné řadit mezi nejefektivnější nástroje motivace pracovníků, které může organizace, ale i vedoucí pracovníci, využít (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

V současné době odměňování neznamena pouze odměnu formou mzdy, platu či jiné peněžní odměny, která náleží pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní koncepce odměňování má širší význam. Zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, zejména nepeněžního charakteru, které nezávisí na pracovním výkonu, ale náleží zaměstnanci pouze z titulu pracovněprávního vztahu. Příkladem takovéto odměny může být – lepší pracovní prostředí, přidělení kanceláře s určitým vybavením, notebook, vzdělávání poskytované organizací, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ale i radost z práce, neformální uznání, dosažení pracovních cílů a kariéry (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Řízení odměňování popsali Armstrong & Taylor (2020) ve své knize jako proces, který je založený na filozofii a hlavních zásadách a je realizován systémem odměňování, který se skládá z řady vzájemně propojených postupů odměňování. Efektivní řízení odměňování může mít významný dopad na výkon organizace tím, že získá a stabilizuje vysoce kvalifikované pracovníky, kteří budou motivováni odměnami podle jejich hodnoty a přínosu.

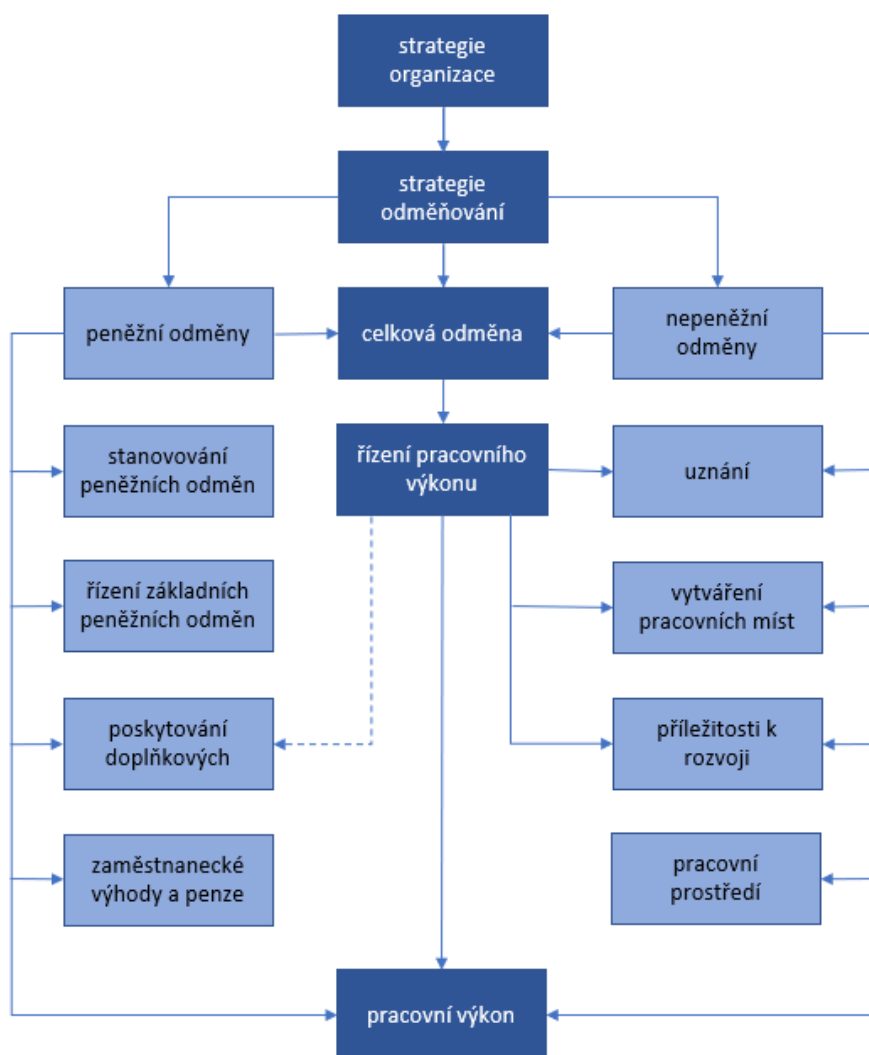
Mezi cíle řízení odměňování patří podle Armstronga (2007, 2009):

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- dostatečně motivovat pracovníky,
- propojovat postupy odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků a zároveň i s cíli podniku,
- odměňovat spravedlivě, rovným způsobem a být důsledný,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

2.1 Systém odměňování

Vzájemně související procesy a postupy odměňování utvářejí systém odměňování pracovníků. Cílem je zajistit, aby bylo odměňování řízeno jak ve prospěch organizace, tak ve prospěch zaměstnanců. Obrázek 1 znázorňuje systém odměňování, který je poháněn strategií organizace pobízející strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které utvářejí celkovou odměnu. Základem pro nepeněžní odměňování je řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Prostřednictvím zmíněného řízení výkonu jsou získávány podklady pro rozdělení jednak nepeněžních, jednak peněžních odměn za výkon nebo přínos pracovníků. Kombinace všech těchto složek zároveň ovlivňuje kvalitu úrovně pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, & Šikýř, 2015).

Obrázek 1 - Schéma systému odměňování



Zdroj: (Armstrong et al., 2015)

Systém odměňování je zkrátka způsob stanovení mezd či platů a zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2011).

Výběr vhodných forem odměňování je při tvorbě systému odměňování značně důležitý. Volba formy odměňování závisí na mnoha činitelích, které je možné shrnout do následujících třech oblastí:

- **Ekonomické** – tyto činitele tvoří hospodářské cíle podniku pro daný čas – růst efektivity práce, kvalita výroby, zvýšení podílu na trhu, snížení nákladů a podobně. Společnost volí takovou formu, která bude dostatečně motivovat zaměstnance ke splnění cílů, proto je vhodné specifikovat splnění úkolů

na jednotlivých pracovištích a zvolit vhodnou relaci mezi výsledky práce jednotlivců a výši mezd.

- **Technicko-technologické** – zahrnují charakter procesu práce, typ výroby, organizaci a vybavení pracovišť.
 - Charakter pracovního procesu může být manuální, strojově-manuální nebo plně automatizovaný.
 - Produkci rozlišujeme na kusovou, v malém rozsahu, středněsériovou, velkosériovou a masovou.
 - Stupeň mechanizace a automatizace určuje rozsah výroby a umožňuje stanovení norem práce, které jsou potřebné pro volbu jednotlivých mzdových forem.
 - Rozlišení pracovních míst na individuální a skupinová pracovní místa závisí na organizaci podnikových činností.
- **Sociální** – mají vliv na stupeň kvalifikace a motivace pracovníků. Důležitou roli při odměňování zastává i srozumitelnost a akceptace přijatých způsobů odměňování zaměstnanců, zejména zachování podnikového tajemství o výši mezd jednotlivých pracovníků (Mužík & Krpálek, 2017).

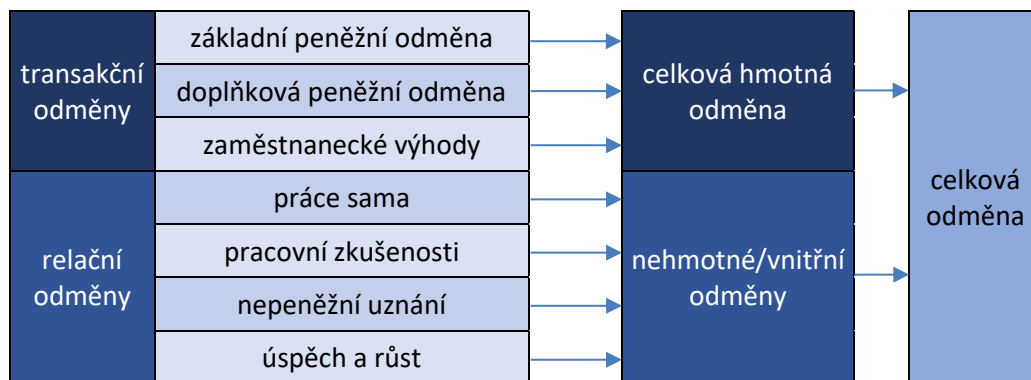
2.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, kterými společnost disponuje, a které mohou být použity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Strategií celkové odměny je náležitě ocenit talentované pracovníky společnosti. Těmito nástroji společnost záměrně působí na jejich angažovanost a oddanost podniku. Pokud společnost nabízí konkurenceschopné odměňování, má schopnost ovlivnit svoji atraktivitu, přilákat a udržovat pracovníky. Jak uvedl Cappelli (2000), jsou hranice, kam až mohou organizace konkurovat útokem na trh. Takzvaná zlatá pouta – bonifikace za loajalitu či věrnost – jsou efektivní jen do určité míry, a pokud bude zaměstnanec chtít odejít, odejde (Armstrong & Koubek, 2007; Cappelli, 2000; Kocianová, 2010).

Manas & Graham (2003) uvedli, že celková odměna zahrnuje všechny typy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější. Všechny formy odměňování jsou vzájemně provázány, doplňují se a podporují. Za vnitřní odměny se považují odměny, které přináší práce sama – základní a doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní

odměny. Následující obrázek 2 vyobrazuje složky transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Relační neboli vztahové odměny představují nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání a rozvoje; patří mezi ně i pracovní zážitky (Armstrong & Koubek, 2007; Armstrong et al., 2015; Kocianová, 2010).

Obrázek 4 - Složky celkové odměny



Zdroj: (Armstrong et al., 2015)

Výhody celkové odměny

Koncepce celkové odměny zahrnuje spoustu výhod. Armstrong (2009) mezi výhody uvádí tyto:

- *Větší vliv* – na motivaci a oddanost pracovníků má dlouhodobější a hlubší vliv seskupení různých druhů odměn.
- *Zlepšení zaměstnaneckých vztahů* – přístup celkové odměny vytváří zaměstnanecké vztahy vedoucí k využívání relačních i transakčních odměn, což vykazuje pozitivní působení na pracovníky.
- *Flexibilita a uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců* – relační odměny mohou zaměstnance silněji spoutat s organizací, a to díky individuálním potřebám jedince.
- *Úspěšné získávání talentů* – díky relačním odměnám se od sebe mohou organizace navzájem odlišit a jejich složitě napodobení tak organizaci může pomoci získat konkurenční výhodu v boji na trhu práce při získávání nových pracovníků a udržování si potřebných pracovníků.

2.2.1 Model celkové odměny

Model celkové odměny, jež znázorňuje obrázek 3, se skládá z matice čtyř kvadrantů. Transakční hmotné odměny představují horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Důležitost těchto odměn spočívá v získávání a stabilizaci zaměstnanců, často ale mohou být kopírovány konkurencí. Spodní dva kvadranty – vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí – zastupují relační, nehmotné odměny. Výhodou těchto odměn je obtížná kopírovatelnost. Pro zvyšování transakčních odměn mají značnou důležitost relační odměny. Největší užitek má kombinace všech kvadrantů (Armstrong et al., 2015).

Obrázek 5- Model celkové odměny

		transakční (hmotné)			
		Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody		
		<ul style="list-style-type: none"> • základní peněžní odměny • odměny za zásluhy • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • podíly na zisku • akcie 	<ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné výhody • flexibilita 		
individuální		Vzdělání a rozvoj	Pracovní prostředí		
		<ul style="list-style-type: none"> • výcvik • vzdělávání na pracovišti • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry • plánování následnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • kultura organizace • styl vedení • komunikace • zapojení • work-life balance • nepeněžní uznání 		
		relační (nehmotné)			
				společné	

Zdroj: (Armstrong et al., 2015)

2.2.2 Transakční (hmotné) odměny

Transakční odměny zahrnují jednak peněžní odměny a jednak zaměstnanecké výhody. Peněžní odměny jsou založené jak na pracích vztažených k hodnotě práce, tak na lidech a jejich přínosu. Zaměstnanecké výhody a penze představují formu peněžního uznání za dosažené úspěchy a odvedenou práci. Transakční odměny jsou podrobněji charakterizovány v kapitole 2.5 Mzdový systém a v kapitole 2.6 Zaměstnanecké výhody.

2.2.3 Relační (nehmotné) odměny

Relační odměny rozděluje Armstrong et al. (2015) do dvou skupin, a to do skupiny vzdělávání a rozvoj a do skupiny pracovní prostředí.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a výcvik – v současné době je vzdělávání a výcvik považováno za klíčový element celkového souboru odměn. Úkolem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit a stabilizovat kvalifikovanou pracovní sílu. Prohlubování znalostí a dovedností je silným motivačním faktorem zaměstnanců a projeví se na výkonu a chování pracovníka. V plochých organizačních strukturách je sice omezena možnost růstu povýšením, ale díky příležitosti vzdělávání se a učení se mohou zaměstnanci rozvíjet na horizontální úrovni (Armstrong, 2009; Bartoňková, 2010; Dvořáková, 2007).

Řízení pracovního výkonu – zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance vede k získávání informací potřebných k plánování osobního rozvoje a následně k podněcování dalšího vzdělávání (Armstrong, 2009).

Rozvoj kariéry a následnictví – významným motivačním faktorem je možnost dalšího růstu a plánování následnictví manažerských funkcí. Rozvoj může probíhat následujícími směry: získávání odbornosti, prohlubování odbornosti, nebo postup v hierarchii. V rámci jedné kariéry je možné postupovat všemi směry (Hroník, 2007).

Pracovní prostředí

Kultura organizace – představuje systém hodnot toho, co je v chování organizace i jedince považováno za důležité a následně přijatý způsob chování ovlivňující to, „jak to tady chodí“. Kultura organizace je považována za faktor, který ovlivňuje programy rozvoje organizace, politik a řízení lidských zdrojů. Je chápána jako základ komunikace a vzájemného pochopení (Armstrong, Stephens, & Koubek, 2008; Armstrong et al., 2015).

Styl vedení – vedoucí pracovníci hrají důležitou roli v systému odměňování. Prostřednictvím lidí uskutečňují a zajišťují plnění úkolů a zároveň vytvářejí a udržují konstruktivní a příznivé vztahy nejen mezi sebou, ale i mezi členy svého týmu.

Mají za úkol především motivovat pracovníky k dosažení požadovaného výkonu a jsou hlavním zdrojem relačních odměn, jako je uznání, pochvala, pocit odpovědnosti, možnost vykonávat smysluplnou práci, příležitost k růstu pomocí vzdělání a učení se na pracovišti (Armstrong, 2009).

Komunikace a zapojení – poskytují pracovníkům možnost podílet se na řešení různých situací, v nichž mohou vyjádřit svůj názor. Dodávají pocit uznání přispění pracovníků k úspěšnosti organizace nebo týmu, zvyšují motivaci a oddanost pracovníků (Armstrong, 2009).

Work-life balance – jde o vytváření podmínek k tomu, aby pracovníci mohli lépe sladit svůj pracovní a osobní život. Jedná se například o pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova nebo firemní školky. Důležité je, jaké výsledky pracovník přináší, nikoli jak dlouho pracuje. Pracovníci jsou díky rovnováze mezi pracovním a osobním životem více motivováni a odvádějí vyšší pracovní výkony (Armstrong, 2009; Kunz, 2012).

Nepeněžní uznání – pochvala je považována za jednu z nejvýznamnějších metod odměňování pracovníků. Pro pracovníka je důležité, aby věděl, že vykonal svoji práci nebo splnil svoje cíle dobře, a že jsou jejich úspěchy sledovány a náležitě odměňovány. Uznání může být uskutečněno pomocí pozitivní a bezprostřední zpětné vazby od vedoucího pracovníka nebo spolupracovníků, ale i pomocí odměn, např. veřejného potlesku, postavení, zvláštní dovolené, diplomu, jiného ocenění aj. Uznání a pochvala předchází pozorování konkrétního chování; uznání má být srozumitelné, přijatelné a autentické (Armstrong, 2009; Niermeyer & Seyffert, 2005).

Celková odměna tedy představuje kombinaci peněžní a nepeněžní odměny, tedy všeho, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení (Armstrong, 2009).

2.3 Legislativa a odměňování

V České republice reguluje problematiku odměňování řada právních předpisů. Pro úpravu pracovního práva je zásadním předpisem zákoník práce.

Mezi právní normy, které upravují poskytování mzdy a platu zaměstnanců v pracovněprávním vztahu, jsou kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy zaměstnavatelů. Obsah těchto dokumentů ustanovuje příslušné mzdové či platové nároky (Šubrt, 2014).

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

Zákoník práce je základním a nejdůležitějším pracovněprávním předpisem upravujícím nejen právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, ale i právními vztahy kolektivní povahy.

Historicky se zákoník práce objevuje v české legislativě od roku 1965 jako zákon č. 65/1965 Sb. účinný od 1. 1. 1966. V tehdejší době byla situace zaměstnavatelských vztahů jiná než dnes. Největším zaměstnavatelem byl stát, poněvadž vlastnil množství státních podniků a ostatních státních útvarů. Základní myšlenka, která dávala charakter tomuto legislativnímu dokumentu, byla direktivního základu „co není dovoleno, je zakázáno“ (Neščáková, 2012).

Nový zákoník práce č. 262/2006 Sb., účinný od 1. 1. 2007, je postaven na inovativní zásadě „co není zakázáno, je dovoleno“ (v praxi se dá označit jako „možnost odchýlit se od zákoníku práce“), ale o razantní změnu se nejedná. Jednotlivá ustanovení většiny paragrafů je však převzata ze starého zákoníku práce a jiných zákonů, které nahrazuje nový zákoník práce. Poslední novelizace zákoníku práce proběhla v roce 2019 (Neščáková, 2012).

Šestá část zákoníku práce, § 109 až § 150, je věnována Odměňování za práci, odměně za pracovní pohotovost a srážce z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

2.3.2 Nařízení vlády

Prováděcími právními předpisy jsou například nařízení vlády:

- Nařízení vlády č. 158/2019 Sb., kterým se mění některá nařízení vlády v oblasti odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě a státních zaměstnanců – účinnost od 1. července 2019;
- Nařízení vlády č. 300/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění

pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. ledna 2020;

- Nařízení vlády č. 321/2019 Sb., o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých podle pracovněprávních předpisů (nařízení o úpravě náhrady) – účinnost od 1. ledna 2020;
- Nařízení vlády č. 347/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. ledna 2020;
- Nařízení vlády č. 352/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. ledna 2020.

2.3.3 Další právní předpisy

Významnými zákony v pracovněprávní oblasti jsou:

- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. 10. 2004;
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. 7. 2005;
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. 1. 2014;
- Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. 9. 2009.

2.4 Způsoby utváření mezd

Mzda je definována zákoníkem práce § 109 odst. 2, způsoby utváření mezd stanovuje § 113 odst. 1. Všechny mzdové podmínky upravují ujednání (kolektivní smlouva, pracovní smlouva či jiná smlouva) nebo jednostranná opatření zaměstnavatele (vnitřní předpis, mzdový výměr). Z právního hlediska jsou všechny zmíněné formy utváření mezd rovnocenné (d'Ambrosová et al., 2014).

2.4.1 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je smlouva sjednaná mezi zaměstnavatelem či zaměstnavateli nebo organizací zaměstnavatelů a odborovou organizací, popř. více odborovými organizacemi. Je chápána jako základní nástroj pro interní úpravu mzdových předpisů. Obsahem kolektivní smlouvy jsou mzdové a pracovní podmínky pro zaměstnance (d'Ambrosová et al., 2014; Šubrt, 2014).

2.4.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je kontrakt, na jehož základě vzniká pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nevzniká-li právní jmenováním. Zákoník práce v § 34 stanovuje, že pracovní smlouva musí být písemná a musí obsahovat druh vykonávané práce zaměstnance pro zaměstnavatele, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Podstatou náležitostí pracovní smlouvy není ujednání o mzdě a mzdových otázkách (d'Ambrosová et al., 2014).

2.4.3 Vnitřní předpis

Jednostranným písemným aktem je vnitřní předpis, který je v souladu se zákonem práce, avšak není obecně definován. Představuje interní předpis jakékoliv normy zaměstnavatele, a to nejen pracovněprávního vztahu (Šubrt, 2014).

V souladu se zákoníkem práce a ostatními pracovněprávními předpisy stanovuje vnitřní předpis mzdová práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích. Nesmí však dojít ke zkrácení jejich práv určených zákoníkem práce či ukládání povinností. Zpravidla se vnitřní předpisy určují na dobu určitou, nejméně však na dobu jednoho roku.

Výjimkou je pracovní řád nebo předpis upravující vnitřní mzdové poměry (d' Ambrosová et al., 2014).

2.4.4 Mzdový výměr

Mzdovým výměrem určuje zaměstnavatel zaměstnanci způsob odměňování, termín a místo výplaty mzdy, pokud tyto náležitosti nejsou stanoveny ve smlouvě nebo vnitřním předpisu. Jedná se o jednostranný právní úkon, se kterým musí být zaměstnanec seznámen před výkonem práce, za kterou mu odměna náleží (Šubrt, 2014).

2.5 Mzdový systém

Každý zaměstnavatel musí dodržovat určité zásady při odměňování pracovníků. Mzdový systém jako takový není upraven žádným předpisem, musí však respektovat nejen zákoník práce, ale i prováděcí právní předpisy. Zákoník práce uvádí, že zaměstnanci náleží jako kompenzace za vykonanou práci mzda nebo plat, pokud není stanoveno zvláštním právním předpisem nebo tímto zákonem jinak. Dále se mzda či plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ale i podle obtížnosti pracovních podmínek nebo podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků (Šikýř, 2016; Vybíhal, b.r.).

Zaměstnavatel je především povinen zaměstnanci přiznat a následně vyplatit stanovený druh a výši mzdy. Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude zaměstnancům poskytovat vyšší mzdu, než stanovuje zákon, musí toto rozhodnutí stanovit v příslušných právně závazných dokumentech – v kolektivní smlouvě nebo v podnikových mzdových předpisech. Díky záznamům v těchto dokumentech uplatní potřebné navýšení stanovených částek a sazeb nebo rozšíří mzdové formy. Zaměstnavatel si může vytvořit a používat vlastní specifický mzdový systém tvořený zásadami, postupy a formami odměňování, zapadajícími do jeho konkrétního systému odměňování. Mzda se sjednává před začátkem pracovního výkonu ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním právním předpisem, nebo je určena mzdovým výměrem (Šikýř, 2016; Vybíhal, b.r.).

2.5.1 Mzda/Plat

Zákoník práce uvádí, že zaměstnanci náleží jako kompenzace za vykonanou práci mzda nebo plat, pokud není stanoveno zvláštním právním předpisem nebo tímto zákonem jinak. Dále se mzda i plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ale i podle obtížnosti pracovních podmínek nebo podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. Rozdíl mezi mzdou a platem vychází z rozdílných zákonitostí odměňování zaměstnanců u zaměstnavatelů podle zákoníku práce a ostatních zaměstnavatelů (Šikýř, 2016; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Plat

Plat je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel ve veřejných službách a správě, kdy je činnost zaměstnavatele financována z veřejných zdrojů. Takovým zaměstnavatelem je dle § 109 zákoníku práce:

- „*stát,*
 - *územní samosprávný celek,*
 - *státní fond,*
 - *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
 - *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*
 - *regionální rada regionu soudružnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytového občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“*
- (Šikýř, 2016; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Pro odměňování platem stanovují zákoník práce a prováděcí právní předpisy závazná pravidla, od kterých se není možno odchýlit (Šikýř, 2016).

Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité podoby (naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Mzda je poskytována zaměstnancům v pracovněprávním vztahu od zaměstnavatelů,

jejichž činnost není financována z veřejných zdrojů. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy pro odměňování mzdou vytyčují jen obecné zásady a minimální mzdová práva. Odměňování zaměstnanců záleží na zaměstnavateli a dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Šikýř, 2016).

Pokud chce zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci naturální mzdu, musí s tím zaměstnanec souhlasit. Formou naturální mzdy je, podle § 119 zákoníku práce, možné poskytnout výrobky, výkony, práce a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků a jiných návykových látek. Dohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na způsobu odměňování formou naturální mzdy, je zaměstnavatel povinen zachovat právo na výplatu v hodnotě minimální, případně zaručené mzdy v penězích. Nelze sjednat stoprocentní naturální mzdu. Z toho plyne, že naturální mzda může být poskytnuta pouze ve výši doplatku rozdílu mezi nárokovanou částkou dosažené hodnoty mzdy a minimální/zaručenou mzdou. Hodnota naturální mzdy se určuje v penězích odpovídajících běžným cenám, které zaměstnavatel účtuje ostatním odběratelům za poskytnuté výrobky, výkony, práce či služby (Neščáková & Marelová, 2013).

Odměna z dohody

Odměna z dohody je peněžité plnění, které přísluší zaměstnanci jako kompenzace za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.5.2 Minimální mzda

Minimální mzda, upravena zákoníkem práce dle §111, představuje nejnižší přípustnou výši odměny za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu. Pokud mzda, plat nebo odměna z dohody nedosáhne minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen doplatit zaměstnanci rozdíl dle zákoníku práce. Do mzdy či platu se pro tyto účely nezahrnuje mzda nebo plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)..

Základní sazba minimální mzdy, ostatní sazby a podmínky jsou stanoveny nařízením vlády č. 567/2006 Sb. zpravidla s účinností od začátku kalendářního roku.

Vláda při určování sazeb přihlíží na vývoj mezd a spotřebitelské ceny. Sazba minimální mzdy je platná jednotně pro všechny zaměstnance vč. těch, kteří pobírají invalidní důchod (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

V České republice je minimální mzda zavedena od roku 1991, kdy minimální měsíční mzda činila 2000 Kč a minimální hodinová sazba mzdy 10,80 Kč. Nařízení vlády č. 347/2019 Sb. o minimální mzdě, účinné od 1. ledna 2020, určuje pro rok 2020 základní sazbu minimální mzdy nejméně 14 600 Kč/měsíc nebo 87,30 Kč/hodinu (pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin), zatímco další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy (Nařízení vlády č. 347/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů – účinnost od 1. ledna 2020 (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

V následující tabulce je zobrazen vývoj částek minimální mzdy za měsíc i sazba minimální hodinové mzdy od roku 2013.

Tabulka 1 - Vývoj částek minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2013 srpen	8 500	50,60
2015 leden	9 200	55,00
2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00
2018 leden	12 200	73,20
2019 leden	13 350	79,80
2020 leden	14 600	87,30

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí:
Přehled o vývoji částek minimální mzdy 2019)

Zaměstnanci mohou mít podle § 79 zákoníku práce stanovenou kratší pracovní dobu než 40 hodin. Týdenní pracovní doba pro zaměstnance v podzemí a v nepřetržitém pracovním režimu činí 37,5 hodiny týdně. Pro zaměstnance pracující ve dvousměnném pracovním režimu činí týdenní pracovní doba 38,75 hodiny týdně. Zkrátit pracovní dobu bez snížení mzdy smí kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. V těchto situacích se zvýší

minimální mzda za hodinu úměrně ke stanovené zkrácené pracovní době. Takto je zajištěn nárok zaměstnance na stejnou výši minimální mzdy (za týden, resp. měsíc) při různé délce stanovené týdenní pracovní doby. Podle vzorce 1 stanoví zaměstnavatel konkrétní sazby na hodinu dle stanovené týdenní pracovní doby. Tabulka 2 zobrazuje, jak se změní minimální mzda v závislosti na stanovené délce týdenní pracovní doby (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020; 2019).

$$MM_x = MM_z * k \quad (1)$$

Kde:

MM = minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu

z = 40 hodin

x = jiná stanovená týdenní pracovní doba

Tabulka 2 - Minimální mzda podle délky stanovené týdenní pracovní doby

Příklady minimální mzdy podle délky stanovené týdenní pracovní doby	
Týdenní pracovní doba v hodinách	Minimální mzda v Kč/hod. (zaokrouhлено na 10 hal.)
40,00	87,30
38,75	90,10
37,50	93,10

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020; 2019)

Pokud však zaměstnanec neodpracuje sjednanou pracovní dobu, nebo pokud má zaměstnanec sjednanou kratší pracovní dobu dle § 80 zákoníku práce, úměrně se snižuje jeho minimální mzda (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020; 2019).

Někteří zaměstnavatelé, zejména menší podniky, vnímají pouze minimální mzdu. Mají však povinnost poskytovat zaměstnanci mzdu alespoň ve výši nejnižší úrovně zaručené mzdy, v opačném případě se jedná o hrubé porušení zákona. Pokud je mzda sjednána v kolektivní smlouvě, nejnižší úroveň zaručené mzdy není nutné respektovat (Šubrt, 2014).

2.5.3 Zaručená mzda

Zaručenou mzdou se rozumí mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vznikl nárok podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě ve znění pozdějších předpisů, kde jsou odstupňovány práce do 8 skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Nejnižší úrovně zaručené mzdy nahradily roku 2006 dřívější platové třídy (Šubrt, 2014; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

V následující tabulce 3 jsou zařazeny nejnižší úrovně zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací do 8 skupin. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin.

Tabulka 3 - Nejnižší úrovně zaručené mzdy dle skupin prací pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin

**Nejnižší úrovně zaručené mzdy dle skupin prací
pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin**

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	87	14 600
2.	96	16 100
3.	106	17 800
4.	117	19 600
5.	130	21 700
6.	143	24 000
7.	158	26 500
8.	175	29 200

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Zaručená mzda, 2020)

2.5.4 Mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu včetně pracovního chování a schopností s přihlédnutím k důležitým mzdovotvorným faktorům (Koubek, 2003, 2015).

Podle Šikýře (2016, str. 130) představují mzdové formy odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. „*Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem.*“ Zaměstnavatel může pro odměňování

svých zaměstnanců použít vlastní mzdové formy, které mu budou zapadat do jeho vlastní strategie odměňování. Zásady, které stanoví nejen zákoník práce, ale i prováděcí právní předpisy, musí zaměstnavatel při odměňování svých zaměstnanců nejen respektovat, ale i dodržovat.

Rozdělení mzdových forem je podle Koubka (2015) následující a dále bude rozvedeno:

- Časová mzda a plat
- Úkolová mzda
- Podílová (provizní) mzda
- Mzdy za očekávané výsledky práce
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti
- Mzdy a platy za přínos
- Dodatkové mzdové formy
 - 1) Prémie
 - 2) Odměna za úsporu času
 - 3) Osobní ohodnocení
 - 4) Podíly na výsledcích hospodaření organizace
 - 5) Zaměstnanecké akcie
 - 6) Odměňování zlepšovacích návrhů
 - 7) Příplatky
 - 8) Ostatní výplaty

Časová mzda

Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdovou formou uplatňovanou v hlavních, pomocných i řídicích procesech při odměňování pracovníků. Zpravidla se používá hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanci, který je odměňován hodinovou mzdou, hodinovým mzdovým tarifem, náleží mzda za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Součinem počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci a hodinového mzdového tarifu získáme mzdu zaměstnance. Zaměstnanci, jenž je odměňován měsíční mzdou, měsíčním mzdovým tarifem, náleží mzda za odpracování celého měsíce v závislosti na rozvrhu pracovní doby. Pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc, rovná se jeho mzda měsíčnímu mzdovému tarifu. Poměrnou část mzdy pak dostává v případě,

že neodpracuje celý měsíc. Časová mzda se zpravidla využívá tehdy, kdy je množství odvedené práce obtížně měřitelné, nebo kdy množství odvedené práce nemůže být zaměstnancem ovlivněno. Přestože časová mzda poskytuje určitou jistotu výdělku, nemotivuje dostatečně zaměstnance k vykonávání sjednané práce a docílení požadovaného výkonu. Z tohoto důvodu bývá doplněna jiným druhem mzdové formy, např. prémie, provizí, osobním ohodnocením (Koubek, 2011; Šikýř, 2016).

Úkolová mzda

Základní mzdovou formou používanou při odměňování dělnických prací je úkolová mzda. Jednotlivec či skupina je placena podle výkonu, který je vyjádřený plněním stanovených norem výkonu, tedy určitou částkou za každou jednotku odvedené práce. Uplatňuje se norma času, která stanovuje spotřebu času na jednotku produkce; je však možné použít i normu množství stanovující množství produkce za jednotku času (Koubek, 2011, 2015; Šikýř, 2016).

Pokud společnost zvolí odměňování pracovníků na základě úkolové mzdy, musí být kontrolovatelné a zjištěitelné množství i kvalita odvedené práce. Úkolová mzda motivuje zaměstnance k nadstandardním pracovním výkonům, ovšem jejich snaha docílit co možná maximální produktivity může uškodit jak samotným pracovníkům, tak konečným výstupům (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Druhy úkolových mezd:

- *úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu* - zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku odvedené práce, tedy násobek počtu odvedených jednotek práce vynásobený odměnou (sazbou) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce bývá založena na spravedlivé odměně průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce. Také záleží na úrovni odměňování v dané zemi i regionu, na odvětví či konkurenčním společenstvem na trhu práce aj. Celková výše mzdy rovnoměrně roste s růstem výkonu (Urban, 2005)
- *úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – do určité normy či stanoveného množství je určena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy. Pokud překročí vyrobené množství výkonovou normu, je použita

vyšší sazba za vyrobený kus. V opačném případě je možné nedostatečné plnění výrobní normy penalizovat nižší sazbou. Celková výše mzdy roste rychleji až po překročení určité hranice.

- *operační kolektivní úkolová mzda* – využívá se pro skupinu dělníků vykonávající současně stejnou práci s homogenní kvalifikační strukturou. Podmínkou pro použití této úkolové mzdy je měřitelnost pracovního výkonu a ovlivnitelnost výkonu pracovníka při dodržování stanovených terminologických postupů a pravidel hospodaření se zdroji, ale i dodržování pravidel bezpečnosti pracovníků.
- *akordní úkolová mzda* – využívána pro dělnické profese vykonávající heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných, ale na sebe navazujících pracovních operací, s cílem vyrobit funkční celek. Odměna závisí na počtu vyrobených kusů nebo provedených výrobních operací bez ohledu na skutečně vynaložený čas. Akordní úkolová mzda může být individuální, ale i kolektivní. V případě kolektivní akordní mzdy může být na každého jednotlivce přepočítán výkon podle stejného či diferencovaného klíče (Koubek, 2011, 2015; Urban, 2005, 2017).

Podílová (provizní) mzda

Za podílovou mzdu se v obchodních činnostech nebo v některých službách považuje odměna pracovníka, která je zcela nebo částečně závislá na prodaném množství. Pokud je mzda zaměstnance zcela závislá na prodeji, jedná se o přímou podílovou mzdu. Druhá varianta, částečná závislost mzdy na prodaném množství, spočívá v garantovaném základním platu, ke kterému pracovník dostává provizi za prodané zboží (Koubek, 2015).

Další z možností je zálohovaná podílová (provizní) mzda. Vhodnost této formy odměňování závisí na výrazném kolísání prodejů ať už měsíčním, nebo sezónním. Podstatou je, že pracovník dostává mzdu ve formě měsíční zálohy, ze které je mu pak odečtena jeho provize (Koubek, 2015).

Mezi výhody, které přináší podílová mzda, patří přímý vztah odměny k výkonu. Zaměstnanec tak u přímé a zálohové provize ví, že pokud nebude podávat dostatečný výkon, nebude mu vyplacena žádná mzda. Naopak nevýhodou jsou faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Jedná se například o výrobek, který zaměstnanec

prodává, ale neočekávaně je nahrazen levnějším a lepším konkurenčním výrobkem (Koubek, 2015).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Méně známou formou odměny je mzda za očekávané výsledky práce. Podstatou této mzdové formy je závazek pracovníka odvést během určitého období dohodnutý výkon v odpovídajícím množství a kvalitě, za který dostane dohodnutou odměnu. Jedná se o smluvní mzdu nebo například o mzdu s měřeným denním výkonem. Během dohodnutého období má pracovník jistotu příjmu a během určitého období obvykle dostane možnost vyrovnat výkyvy vlastní práce. Přesné určení očekávaných výsledků práce, možnost kontroly, důkladné plánování, stanovení určitých pracovních postupů a zdůvodnění norem spotřeby práce je předpokladem pro uplatnění této formy mzdy (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tato pobídková forma mzdy založená na znalostech a dovednostech pracovníků je relativně novou mzdovou formou. Odměna pracovníka je závislá na schopnosti kvalifikovaně a efektivně odvádět pracovní úkoly. Spočívá ve vytvoření inventury požadovaných znalostí a dovedností pracovníka v určitém oboru, které se pak odlišují vyšší mzdové úrovně. Znalosti a dovednosti je možné rozšiřovat nebo prohlubovat. Tento způsob odměňování může vést k problému, kdy pracovník disponuje širokým záberem, ale výsledky nevykazuje (Koubek, 2015).

Mzdy a platy za přínos

Mzda za přínos je poměrně novou mzdovou formou. Představuje spojení odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Jinými slovy spojuje to, co pracovník do své práce vkládá. „*Mzdy a platy za přínos jsou charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu, kdy se odměňuje nejen výkon a jeho zlepšování, na nichž se pracovník dohodl se svým manažerem, ale i osvojování si schopností potřebných k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho neustálému zlepšování*“ (Koubek, 2011, str. 182).

Tato mzdová forma se považuje za vhodný motivační nástroj pracovníků, a to nejen k výkonu, ale také k rozvoji schopností. Zároveň je vhodná pro získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků (Koubek, 2011).

Dodatkové mzdové formy

Úkolem dodatkových mzdových forem je odměňovat pracovníky za výkon nebo zásluhu, případně za obojí. Využívají se ke zvýšení pobídkovosti časové mzdy/platu, úkolové mzdy, podílové či jiné mzdy. Mohou být individuální, skupinové nebo celofiremní, jednorázové nebo opakující se (Koubek, 2011).

Následujících osm dodatkových mzdových forem patří mezi nejobvyklejší a nejzajímavější z nich:

1) Prémie

Prémie představují mzdovou formu, která je chápána jako pobídková forma mzdy. Nejčastěji jsou prémie doplňkovou formou mzdy k časové nebo úkolové mzdě. Lze je však poskytnout rovněž u ostatních mzdových forem. Prémie mohou být vypláceny jednorázově nebo periodicky se opakující. Mohou mít individuální, ale i kolektivní charakter (Koubek, 2015; Srpová & Řehoř, 2010).

Jednorázové prémie představují mimořádnou odměnu nebo bonus za mimořádný výkon či plnění pracovních úkolů, za iniciativu nebo za pracovní chování. Bonus může být poskytnut peněžní formou, ale i nepeněžní formou například v podobě výletu, dovolené či věcné prémie (Koubek, 2015).

Periodicky se opakující prémie jsou závislé na odvedeném pracovním výkonu za určité uplynulé období. Prémiový řád organizace zpravidla stanovuje daná kritéria pro splnění prémie za určité období předem. Výše prémie se obvykle váže na splnění daného ukazatele, období s předem určenou sazbou. Váží se na kvalitu a množství odvedené práce, splnění termínu, využívání zdrojů, kvalitu apod. (Koubek, 2015).

2) Odměna za úsporu času

Odměnou za úsporu času lze bonifikovat dělníka, který je odměňován časovou mzdovou formou a žádoucí množství práce splní za kratší dobu, než stanovuje norma (Koubek, 2011).

Typy odměn za úsporu času:

Halseyho prémiový systém – v případě splnění požadovaného množství práce v době kratší, než stanovuje norma, je k základní mzdě pracovníka připočtena odměna za úsporu času ve formě určitého pevného procenta hodinového tarifu. Průměrná hodinová mzda pracovníka lineárně roste v závislosti na růstu výkonu (Koubek, 2015; Wöhe, Kislíngerová, & Maňasová, 2007).

Rowanův systém – odměna, kterou získá dělník za úsporu času, je závislá na uspořenému času. Tvoří ji tolik procent základní mzdy, o kolik pracovník uspořil normovaný čas. Průměrná hodinová mzda pracovníka roste degresivně v poměru ke zvyšování výkonu (Wöhe et al., 2007).

Bedauxův systém – podstatou Bedauxova systému je měření lidské pracovní síly pomocí měrné jednotky B. Počet nad normu odvedených jednotek B stanovuje výši prémie (Koubek, 2015; Wöhe et al., 2007).

3) Osobní ohodnocení

Pokud zaměstnanec plní pracovní úkoly a má dobré výsledky, může mu zaměstnavatel poskytnout procentem ze mzdového tarifu osobní ohodnocení. Zákoník práce uvádí maximální přípustnou procentuální výši odměny. Osobní ohodnocení má za úkol stimulovat zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu a sjednané práce (Šikýř, 2016; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

4) Podíly na výsledcích hospodaření

Možností, jak lze zvýšit zájem pracovníků na kolektivním výkonu a jeho vazby na organizaci, je použití podílu na výsledku hospodaření. Touto doplňkovou mzdovou formou oceňuje zaměstnavatel podíl jednotlivých zaměstnanců na splnění očekávaného výsledku hospodaření společnosti. Nejčastějším druhem podílu je podíl na zisku,

kdy je mezi pracovníky rozděleno určité pevné procento zisku. Rozdělení této částky může být pro všechny pracovníky stejné nebo diferencované. Diferencování dané částky závisí zpravidla na mnoha faktorech, např. na odpovědnosti, praxi, délce zaměstnání, individuálním výkonu. Méně častým druhem podílu je podíl na výnosu a podíl na výkonu. Podíl na výkonu představuje například objem výroby, úsporu nákladů nebo přírůstek produktivity. Smyslem je stabilizování zaměstnanců a posílení jejich sounáležitosti s vykonávanou prací a uskutečnitelnými cíli podniku. Nevýhoda může nastat v případě, kdy si pracovník nemusí uvědomit vztah mezi jeho výkonem a výkonem celé společnosti a pobídkovost pak ztrácí smysl (Koubek, 2011, 2015; Šikýř, 2014).

5) Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie bývají považovány do jisté míry také za alternativu pobídkové formy mzdy. Nabídkou odkupu akcií poskytuje společnost vlastním pracovníkům možnost podílet se na úspěšném chodu podniku; odkup také může představovat zajímavý zdroj příjmů. Akcie mohou být obchodovatelné i neobchodovatelné a jejich úkolem je zejména zvýšit zájem vlastníka akcie na výkonu organizace. Pokud cena akcií společnosti začne klesat, může nastat problém (Koubek, 2015).

6) Odměňování zlepšovacích návrhů

Tato pobídková mzdová forma může být odvozena od poklesu nákladů, které souvisejí se zlepšovacím návrhem nebo od přírůstku zisku. Zároveň může být jednorázová nebo po určitou dobu periodická. V zahraničí je často používán Scalonův systém, který závisí na úspoře nákladů práce (Koubek, 2011).

7) Příplatky

Mzdové příplatky mají dvojí podobu, povinnou a nepovinnou. Povinné jsou regulované právními normami a jejich minimální částku ukládá zákoník práce. Naopak nepovinné příplatky jsou plně v režii společnosti a odborových organizací. Za nepovinný příplatek považujeme příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na ubytování, na oděv a další příplatky, které souvisejí s výkonem práce. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v sobotu a v neděli, za práci ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, za vedení, zástup aj. (Koubek, 2015).

8) Ostatní výplaty

Tato skupina představuje jakési zvláštní zvýhodnění pracovníka. Jde například o třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí, příspěvek na dovolenou, ale i náborový příspěvek, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna při odchodu do důchodu a mnoho dalších (Koubek, 2011).

2.5.5 Složky mzdy

Šikýř (2016, str. 134) ve své knize uvádí teorii, že „*příslušným mzdovotvorným faktorům odpovídají jednotlivé složky mzdy, které se určují s využitím specifických mzdových forem*“. Výše všech složek mzdy závisí na ceně práce, nabídce ale i poptávce po práci.

Obvykle mzdu zaměstnanec tvoří:

- **Základní složka mzdy.** Základní složka mzdy, nebo také zaručená či pevná mzda, oceňuje hodnotu práce podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Je určena základní mzdovou formou – časovou mzdou nebo mzdovým tarifem.
- **Příplatky.** Příplatky oceňují mimořádné pracovní podmínky, např. rizikovitost pracovního prostředí, obtížnost pracovních režimů. Výše příplatků plyne buď ze zákona, nebo ze smlouvy, vnitřního předpisu či mzdového výměru a je stanovena procentem z průměrného výdělku/mzdového tarifu nebo částkou v Kč za hodinu nebo měsíc.
- **Doplňková složka mzdy.** Jinými slovy také nezaručená nebo pohyblivá složka mzdy se používá pro ocenění nadstandardního pracovního výkonu – výsledku práce i chování a je určena procentuálně nebo absolutní částkou pomocí doplňkové mzdové formy jako pobídková mzda, prémie, osobní ohodnocení, provize (Šikýř, 2016).

2.6 Zaměstnanecké výhody

Součástí odměňování pracovníků jsou zaměstnanecké výhody, které tvoří významnou část odměn poskytovaných nad rámec běžné peněžní odměny. Zaměstnanecké výhody mají značnou výhodu. Jsou poskytovány zaměstnancům

za to, že jsou zaměstnání u dané společnosti. Svým způsobem zlepšují zaměstnancův blahobyt. Prvořadou motivací k práci je a bude mzda. Společnosti se ale snaží poskytnout svým zaměstnancům ještě něco navíc, již zmíněné zaměstnanecké výhody neboli benefity (d' Ambrosová et al., 2014; Armstrong, 2009).

Benefity jsou užitečnou formou pro zlepšení motivace, oddanosti a spokojenosti zaměstnanců. Zejména díky nim společnost buduje dobré vztahy mezi zaměstnanci a organizací, přispívá ke zlepšení firemní kultury a zajištění konkurenceschopnosti svého celkového souboru hmotných odměn. Mnozí zaměstnanci berou benefity jako přirozenou součást zaměstnání. Neposkytování nebo omezení zaměstnaneckých výhod podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Výhody, které společnost již poskytuje, je obtížné omezovat nebo rušit (Armstrong, 2009; Dvořáková, 2012; Šikýř, 2016).

Podmínky pro poskytování zaměstnaneckých výhod si stanoví společnost sama v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě či jiné smlouvě nebo vnitřním předpisu. Převážně se benefity poskytují nebo nabízejí plošně, u některých výhod může společnost přihlížet k postavení pracovníka, délce zaměstnání ve společnosti nebo zásluhám. Některé výhody jsou poskytovány i pro rodinné příslušníky zaměstnance. V dnešní době existuje nespočet výhod. Zpravidla velké firmy nabízejí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, mnohé z nich svým pracovníkům umožňují výběr z nabízených výhod dle individuálních preferencí a zájmů zaměstnance, tzv. cafeteria systém. U středně velkých firem jsou zaměstnanecké výhody také zcela běžnou záležitostí, firmy se snaží udržet s velkými společnostmi krok a konkurenceschopnost na trhu práce. Zaměstnanecké výhody jsou výhodné i pro menší podniky, proto se mnohé z nich snaží o jejich zavedení a rozvoj (Armstrong, 2009; Koubek, 2011; Šikýř, 2016).

Pohledem Macháčka (2010, str. 1) je poskytovaný balíček benefitů jedním a významným rozhodovacím faktorem pro uchazeče o zaměstnání, kteří zvažují více pracovních nabídek. Proto jsou zaměstnanecké benefity zaměstnanci často hodnoceny více než jejich motivace mzdovou formou. *„Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.“*

Důležité je, aby výhody byly pro zaměstnance dostatečně přitažlivé a odpovídaly jejich potřebám, proto je nutné provádět šetření v organizaci. Taktéž je důležité, aby všichni zaměstnanci byli o výhodách informováni a stále se jim připomínaly jako nenáročná složka odměny (Kocianová, 2010).

„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů!“ (Macháček, 2010, str. 3).

2.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytovat benefity lze jen dvěma způsoby:

- **Jednotný program pro všechny zaměstnance** – tento systém spočívá v tom, že všichni zaměstnanci mají stejný nárok na veškeré nabízené benefity, a je pouze na nich, zda benefity čerpají či nikoli. Výhodou plošného systému poskytování benefitů je princip solidarity. Značnou nevýhodou je, že organizace volí spíše levnější benefity (nebo benefity v nižší hodnotě) a současně ty, které jsou úplně nebo částečně daňově zvýhodněné (d' Ambrosová et al., 2014).
- **Diferencovaný přístup** – tento přístup je založen na obsahově odlišných balíčcích benefitů pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, vždy však musí být dodržena zásada rovnosti a zákazu diskriminace. Pokud se zvolí vhodný systém benefitů pro určité skupiny zaměstnanců, může být tento přístup vysoce motivační. Mladší zaměstnanci oceňují spíše individuální rozvoj a benefity, které pomáhají zharmonizovat rodinný a pracovní život, naopak starší zaměstnanci upřednostňují příspěvky na penzijní připojištění a zdravotní péči. Bezúročné půjčky a sociální výpomoci pak preferují spíše zaměstnanci s nižšími příjmy. Všichni zaměstnanci nepochybně ocení delší dovolenou, příspěvky na dopravu, úrazové pojištění apod. (d' Ambrosová et al., 2014).

2.6.2 Formy zaměstnaneckých výhod

Jak již bylo řečeno, benefity mohou být nabízeny několika formami:

Jednotný program benefitů + nadstandardní balíček

Jednotný program benefitů je pro všechny zaměstnance stejný, jedná se o zvýhodněné stravování, příspěvky na rekreační, kulturní a sportovní zařízení. Za nadstandardní balíček se považuje balíček benefitů určený vybrané skupině klíčových zaměstnanců a manažerů. Cílem těchto benefitů je udržet si a motivovat klíčové zaměstnance a zvýšit jejich spokojenost. Tito zaměstnanci mají nárok na standardní balíček i nadstandardní balíček benefitů, který může obsahovat například služební automobil pro soukromé účely, notebook, mobilní telefon, bydlení, individuální zdravotní péči, zvýhodněné životní pojištění, úhradu domácího internetového připojení apod. (d'Ambrosová et al., 2014).

Jednotný systém benefitů pro sociálně slabší zaměstnance

Tento systém benefitů je využit u firem, v nichž převážnou část zaměstnanců tvoří méně kvalifikovaní dělníci s nižšími výdělky. Podstatou je vytvoření různých balíčků benefitů ve stejné finanční hodnotě; jde převážně o možnost čerpání sociálních výpomocí a půjček (d'Ambrosová et al., 2014).

Cafeteria systém

Cafeteria systém dává zaměstnancům možnost vybrat si z určité nabídky benefitů podle vlastních preferencí, tedy ten, který je pro ně samotné nejzajímavější. Výše hodnoty benefitů je finančně limitována podle možností společnosti. Finanční limit je stanoven většinou na rok, je možné jej stanovit i na kratší či delší období (d'Ambrosová et al., 2014).

Kleibl, Dvořáková, & Šubrt (2001) definují cafeteria systém jako systém volitelného menu v rámci daných pravidel firemní nabídky. Přínosem pro zaměstnance je individuální výběr odměny podle jeho potřeb, přání a rozsahu a zároveň odmítnutí pro něj nevýznamných odměn, což může podporovat vyšší spokojenost zaměstnance. Výhody jsou zakotveny ve struktuře uskupení podle skupin zaměstnanců

nebo je stanoveno jádro nabídky pro všechny zaměstnance stejné, a je možné si k němu volit z další menu. Další výhodou je, že díky množstevním slevám od dodavatelů může být řada produktů poskytována levněji.

Osobní účty

System osobních účtů je určen pro všechny zaměstnance společnosti. Podstata je stejná jako u cafeteria systému. Každý zaměstnanec má své konto s určitou sumou peněz (bodů), které může libovolně využít v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod. Finanční částka může být pro všechny zaměstnance stejná i diferencovaná. Při diferencovaném systému musí být opět dodržena zásada rovnosti a zákazu diskriminace. Zaměstnanec se při výběru benefitů ze zaměstnanecké nabídky prostřednictvím prostředků z osobního účtu nemusí rozhodovat předem, je limitován pouze množstvím bodů na vlastním účtu (d'Ambrosová et al., 2014).

Z průzkumu vyplývá, že za spravedlivější a finančně efektivnější se považují benefity prostřednictvím osobních účtů nebo cafeteria systém. Zaměstnanci s uvedenými formami benefitů obvykle vyčerpají svůj rozpočet téměř na 100 %. U plošných benefitů je procento čerpání výrazně nižší (d'Ambrosová et al., 2014).

2.6.3 Typy zaměstnaneckých výhod

„Rozhodující je, co chce firma poskytováním benefitů zaměstnancům sdělit, a pak následuje rozhodnutí, jaké benefity bude poskytovat, v jaké hodnotě a jakým způsobem“ (d'Ambrosová et al., 2014, str. 191).

Armstrong (2009) rozdělil benefity podle typů do následujících skupin:

- **benefity zaměřené na osobní bezpečnost** – do této skupiny patří zejména zdravotní péče, nemocenské dávky, pojištění, kariérní poradenství, dodatečné odstupné,
- **peněžní pomoc** – mezi podoby peněžité pomoci můžou patřit podnikové půjčky, půjčky na permanentky (jízdenky kulturní nebo sportovní předplatné), pomoc při splácení hypoték, členské příspěvky v profesních organizacích (sdružení personalistů/účetních apod.),

- **osobní potřeby** – mezi tyto výhody patří mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní (poskytované nad zákonem stanovené minimum), péče o děti v podnikových mateřských školách, volno z osobních důvodů, poradenské služby související s odchodem do důchodu, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy (podnikové výrobky nebo služby za zvýhodněnou cenu),
- **dovolená nad rámec stanové doby zákonem,**
- **služební automobily,**
- **jiné zaměstnanecké výhody** – do této skupiny spadají vánoční večírky, bezplatné poskytování kávy/čaje/studených nápojů na pracovišti, bezplatné parkování,
- **dobrovolné, tzv. přidružené benefity** – zaměstnavatel zaměstnanci vyjedná slevu s poskytovatelem služby/zboží, tento benefit je pro zaměstnavatele výhodný, protože ho nic nestojí,
- **obstarávací služby** – tento typ benefitu má za úkol odprosit zaměstnance od běžných myšlenek jako například předání a vyzvednutí auta ze servisu, jednání s opraváři a údržbáři automobilů/domů/bytů.

Macháček (2010) ve své knize uvádí nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům:

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- dary k životním a jiným výročím,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,

- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- nákup vitaminových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- , opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- zřizování firemních školek ad.

Mužik & Krpálek (2017) uvádějí, že mezi nejoblíbenější a často používané benefity v České republice patří: stravenky, dovolená, mobilní telefon, firemní automobil a platba různých pojistek.

Poskytovaný benefit by měl v současné době nejen nabízet atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale rovněž by měl být moderním produktem umožňující zaměstnancům svobodnou volbu výběru ze škály benefitů (Macháček, 2010).

I přes často vysoké náklady, které společnost za benefity vynakládá, má tento nástroj odměňování svá úskalí. Zaměstnanecké výhody mají bezprostřední vliv na výkon zaměstnanců, tj. nemají přímý motivační význam. Zaměstnanci často berou benefity jako samozřejmost, nikoliv jako nadstandardní péči. Vliv na stabilitu zaměstnanců mají jen takové výhody, o které mají zaměstnanci zájem a pravděpodobně by si je pořídili i sami. Plošné výhody pak nevyhovují všem zaměstnancům stejně a každý touží po něčem jiném. Dalším úskalím je mechanické zavádění výhod na základě srovnání s jinými podniky. Typ benefitů pak nevychází z konkrétních potřeb zaměstnanců a jejich nabídka může být zvolena nevhodně, proto je nutné zjišťovat zájmy a potřeby zaměstnanců (Urban, 2017).

2.7 Systém odměňování v praxi

Singh (2012) ve své publikaci uvádí, že filozofie odměňování se může u každého zaměstnance lišit v závislosti na jeho potřebách a činech. Zatímco peněžní odměny

uspokojují hlavně materiální potřeby lidí, nefinanční odměny naopak uspokojují psychologické potřeby. Odměňování je jakýsi koncept Maslowovy pyramidy hierarchických potřeb. Peněžní odměny uspokojují hlavně nižší stupně pyramidy – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, přesouvají se preference do horní části Maslowovy pyramidy, kde je pomocí nefinančních odměn uspokojena potřeba uznání, sebedůvěry a nejvyššího z bodů, potřeby seberealizace. Finanční ohodnocení zaměstnance za vykonanou práci je tedy efektivní jen do určitého bodu, proto je důležité zahrnovat do systému odměňování i nepeněžní formu odměny v podobě uznání, vzdělávání, kariérního, ale i osobního růstu.

Koncepce celkové odměny je podmanivá, avšak zabezpečit fungování celkové odměny v reálné praxi je mnohem obtížnější. Vyžaduje značné úsilí vrcholových a liniových manažerů, které odhodlaně povzbuzuje a vede personální útvar s důrazem na nepeněžní odměny (Armstrong, 2009).

Podle Armstronga (2009) je zapotřebí věnovat se následujícím bodům:

- **Sestavení celého souboru dohromady** – je zapotřebí, aby peněžní složky odměny byly doplněny o nepeněžní složky odměny, tj. uznání, příležitost růstu a rozvoje a pracovní prostředí, aby tvořily soudržný a logický celek.
- **Informovat pracovníky o pojetí celkové odměny** – je nutné smysluplně a srozumitelně vysvětlit pracovníkům politiku celkové odměny tak, aby bylo jasně zřetelné, jaký prospěch z toho zaměstnanci budou mít.
- **Snesení argumentů pro vrcholový management** – vrcholový management je snadné přesvědčit k určité žádoucí peněžní pobídce. Je důležité je přesvědčit, že se vyplatí důraz na nepeněžní odměny ve formě oficiálních, formálních uznání nebo programy zabývající se rozvojem kultury, učením a vzděláváním pracovníků.
- **Získání liniových manažerů** – liniovní manažeři hrají v tomto případě důležitou roli. Je zapotřebí vynaložit značné úsilí k přesvědčení, povzbuzení, správnému vedení a vzdělávání v tom, jak je celková odměna propojena s jejich povinnostmi a odpovědnostmi.

Nelson (2012) ve své knize *1501 Ways to Reward Employess* uvádí několik principů, jak úspěšně odměňovat své zaměstnance:

- důraz klást spíše na úspěch nežli na neúspěch,
- uznání a odměny vyjadřovat otevřeně a veřejně,
- oceňovat a uznávat čestně a upřímně, vyvarovat se přemělkovaným a povrchním oceněním,
- uznání a odměnu realizovat ihned poté, co je úspěchu dosaženo. Opožděné odměny a uznání ztrácí přínos,
- přizpůsobení uznání a odměn potřebám oceněných pracovníků,
- jednoznačně formulovat spojení mezi úspěchy a odměnami, aby bylo všem jasné a srozumitelné, za co jsou odměňováni,
- uznávat lidi, kteří uznávají ostatní, za to, co je pro organizaci nejlepší.

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce na téma „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

3.2 Metodika zpracování

První část diplomové práce se věnuje literární rešerši, v níž je pomocí odborných zdrojů vysvětlena problematika systému odměňování pracovníků. K získání a nastudování dostatečného množství informací k dané problematice bylo prostudováno mnoho titulů české i zahraniční odborné literatury, článků a internetových zdrojů. Všechny zdroje, které byly použity k vytvoření diplomové práce, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

Praktická část se věnuje analýze a zhodnocení současného stavu systému odměňování pracovníků vybrané organizace. Analýza odměňování byla provedena ve výrobním potravinářském podniku s téměř 600 zaměstnanci. Akciová společnost si nepřála být jmenována, z tohoto důvodu byl její název nahrazen fiktivním názvem Firma, a. s. Jednotlivé provozy byly proto pojmenovány Provoz A, Provoz B, Provoz C.

V úvodu praktické části je představen analyzovaný podnik, přiblížena jeho historie, předmět podnikání a organizační struktura. Veškeré základní informace o podniku byly čerpány z interních zdrojů podniku, jeho webových stránek, kolektivní smlouvy a mzdového předpisu.

Následně je v práci popsána analýza lidských zdrojů. Zdrojem pro tuto analýzu byl interní informační systém QI, ze kterého byla čerpána všechna potřebná data. Analýza lidských zdrojů zahrnuje vývoj počtu zaměstnanců za období 2015-2019, současně pojímá strukturu zaměstnanců dle pracovního zařazení, pohlaví, délky pracovního poměru, vzdělání a pracovního zařazení. Součástí této kapitoly je i fluktuace pracovníků za sledované období 2015-2019. Míra fluktuace zaměstnanců představuje poměr počtu všech odchozích pracovníků k průměrnému počtu evidovaných zaměstnanců za dané

období. Dále se kapitola věnuje vývoji průměrné mzdy zaměstnanců ve srovnání s vývojem minimální mzdy za dané sledované období. Průměrná hrubá mzda byla vypočítána jako podíl měsíčních mzdových nákladů a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Následně je porovnána s minimální hrubou mzdou stanovenou zákonem, jenž je uvedena na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Posledním bodem kapitoly je průměrné složení mezd za analyzované období 2015-2019, jež vyobrazuje, z jakých mzdových forem se zaměstnancům skládá mzda.

Další kapitola praktické části diplomové práce je zaměřena na současný systém odměňování pracovníků společnosti. Je zde popsáno odměňování pracovníků dělnických profesí i ostatních pracovních pozic. Součástí této kapitoly jsou složky mzdy podle jednotlivých úseků a postavení pracovníků v Provozu A. Poslední část této kapitoly je věnována zaměstnaneckým benefitům a nepeněžím odměnám, které společnost svým zaměstnancům nabízí.

Součástí diplomové práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zanalyzovat spokojenost pracovníků se současným systémem odměňování a jejich názorů na něj. Dotazník je anonymní a skládá se z 19 otázek, z nichž je 15 otázek zaměřeno na danou problematiku a 4 pro statistické informace. V dotazníku jsou zastoupeny otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Dotazník byl vyhotoven a distribuován ve dvou podobách, v elektronické a papírové. Elektronická verze byla zaslána všem technickohospodářským pracovníkům na pracovní e-mailovou adresu a papírová verze byla rozdána pracovníkům dělnických profesí. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel a Microsoft Word a nadále rozlišeny na odpovědi technickohospodářských respondentů a respondentů dělnických profesí.

V závěru diplomové práce jsou navrženy změny a doporučení ke zlepšení stávajícího systému odměňování společnosti. Návrhy se odvíjejí od výsledků dotazníkového šetření.

4 Systém odměňování ve vybrané organizaci

V praktické části diplomové práce je představena vybraná společnost pod fiktivním názvem Firma, a. s., provedena analýza lidských zdrojů a rovněž analýza systému odměňování pracovníků realizovaná pomocí dotazníkového šetření. V závěru této kapitoly jsou navrženy změny a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků dané organizace.

4.1 Charakteristika podniku

V této kapitole jsou uvedeny základní údaje vybrané společnosti, která je dále představena. Součástí charakteristiky podniku je organizační struktura společnosti. Tento podnik si nepřeje být jmenován, proto je použit fiktivní název Firma, a. s.

4.1.1 Základní údaje

- a) **Obchodní firma:** Firma, a. s.
- b) **Právní forma:** akciová společnost
- c) **Předmět podnikání:**
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; řeznictví a uzenářství; silniční motorová vozidla,
 - hlavní činností v rámci předmětu podnikání: výroba masných výrobků
- d) **Organizační struktura**
 - Představenstvo
 - Dozorčí rada

Společnost se člení na řídicí, administrativní a provozní úseky.

Řídicí a administrativní úsek se člení na úsek vedení (představenstvo a ředitel společnosti), na odborné úseky (finanční, obchodní, výrobní a technický) a provozní úsek se člení na tři výrobní provozy (Provoz A, Provoz B a Provoz C).

Organizační struktura společnosti se po celé zkoumané období nezměnila.

- e) **Osoby, které společnost ovládají**

Společnost je přímo ovládána mateřskou společností, která má ve společnosti vklad ve výši 100 %.

- f) Společnost nemá a ani ve srovnatelném účetní období neměla uzavřeny žádné ovládací smlouvy o převodu zisku.
- g) Účetní závěrka je sestavena řádná v plném rozsahu, nekonsolidovaná, za účetní období shodné s kalendářním rokem (výroční zpráva společnosti).

4.1.2 Představení společnosti

K nejtradičnějším producentům uzenin v České republice jistě patří společnost Firma, a. s., která s výrobou masných uzenin začala již téměř před sto lety v Provozu A. Tento provoz se specializoval především na trvanlivé salámy. Před deseti lety se společnost rozrostla o nedaleké výrobní masné provozy: Provoz B a Provoz C, čímž se její specializace rozrostla o varnou výrobu a zabijačkové produkty. Těmto výrobním provozům byla zachována jejich původní značka.

Společnost má pro výrobu produktů nejvyšší kvality ideální předpoklady: čisté životní prostředí, moderní technologie a jedinečné klimatické podmínky. Výrobky si uchovávají svou tradiční chuť a vůni nejen díky využití přírodních sušáren a podílu ruční práce, ale i zachováním léty ověřených výrobních postupů a tradičnímu přístupu k řeznickému umění děděných z generaci na generaci. Organizace je držitelem certifikátu HACCP a certifikátu mezinárodního potravinářského standardu IFS Food, což je velmi přísný Evropský standard kvality a bezpečnosti potravin. Při posledním auditu v roce 2019 dosáhla společnost skóre 98,68 %, což v rámci IFS vykazuje velmi nadprůměrný výsledek. Dále společnost získala několik vyznamenání za kvalitu od společnosti DLG, německé zemědělské společnosti, která hodnotí kvalitu potravin.

Výrobky jsou hodnoceny jako kvalitní výrobky s vysokým obsahem masa a výraznou chutí. Jsou zastoupeny u většiny významných prodejců. Vedle trvanlivých tepelně opracovaných salámů jsou na předních pozicích uzeniny fermentované. Mezi další oblíbené produkty zákazníků patří vařené masné výrobky, sekané uzeniny a uzená masa. Podnik však nevyrábí výrobky pouze pod svojí značkou, ale i pod značkami nadnárodních obchodních řetězců, pro které produkuje výrobky dle jejich požadavků. Vedle distribuce na český trh exportuje také na Slovensko, do Polska, Bulharska, Rumunska, Chorvatska, Maďarska, Irsko, Řecko a Slovinska (interní podklady a webové stránky společnosti).

4.1.3 Organizační struktura

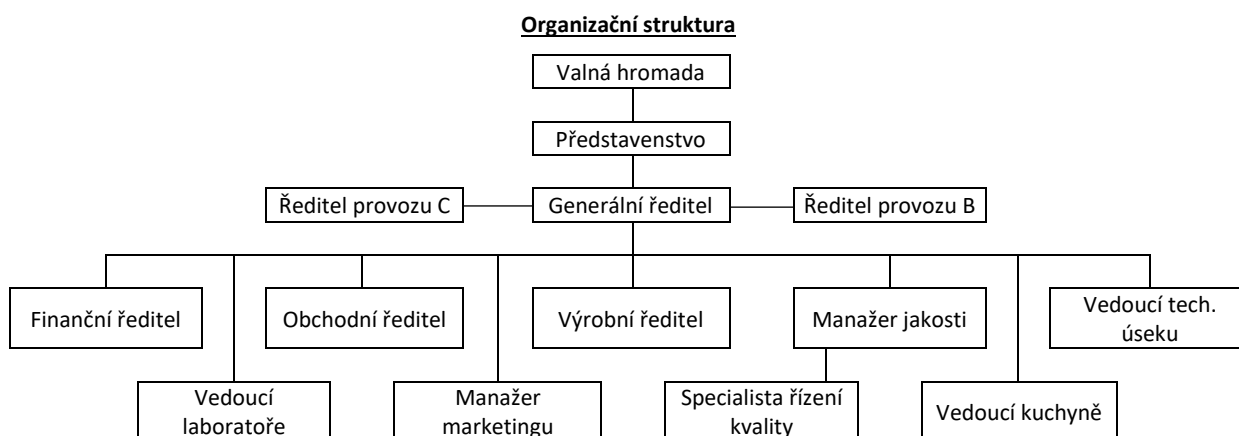
Za téměř sto let své existence společnost několikrát změnila svůj název. Změnu podstoupila i právní forma podnikání. Od 30. dubna 1992 je organizace akciovou společností a své jméno naposledy změnila v únoru 2000.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá z akcionářů, tedy z mateřské společnosti podniku. Statutárním orgánem organizace je představenstvo, jejichž činnost kontroluje dozorčí rada. Představenstvo se skládá z místopředsedy představenstva, který je zároveň ve funkci ředitele společnosti, předsedy představenstva, a člena představenstva, který zastává funkci ekonomického ředitele. Dozorčí rada se skládá z místopředsedy, předsedy a člena dozorčí rady.

Společnost je rozdělena do tří výrobních provozů. V čele společnosti stojí generální ředitel, který řídí všechny tři provozy. Nedaleké provozy, které nejsou v oblasti sídla společnosti, Provoz B i C, mají každý svého ředitele provozu, základní administrativní pracovníky (referentku, nákupčí surovin aj.) a výrobní dělníky.

Provoz A se nachází v sídle společnosti, kde je i převážná část administrativních pracovníků. Na následujícím obrázku 4 je vyobrazena organizační struktura vedoucích pracovníků vybraného podniku.

Obrázek 6 - Organizační struktura podniku



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.2 Analýza lidských zdrojů společnosti

Pro účely analýzy lidských zdrojů, výpočtů průměrné mzdy a fluktuace je použit evidenční stav zaměstnanců, v němž:

jsou zahrnováni:

- všichni stálí i dočasní zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru,
- všichni stálí i dočasní zaměstnanci, kteří jsou na pracovní cestě,
- zaměstnanci v době nemoci nebo v době ošetřování člena rodiny,
- zaměstnanci, jimž je poskytnuto omluvené neplacené volno do 1 kalendářního měsíce,
- zaměstnanci v době překážek v práci na straně zaměstnance i zaměstnavatele,
- zaměstnanci v době vojenského cvičení,

nejsou zahrnováni (mimoevidenční stav):

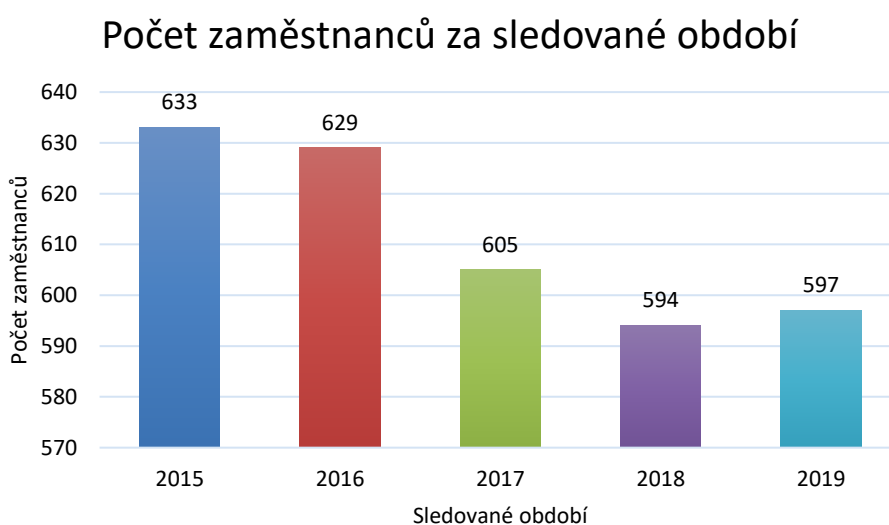
- ženy na mateřské dovolené a rodičovské dovolené,
- muži na rodičovské dovolené,
- zaměstnanci ve vazbě, zaměstnanci dlouhodobě vyslaní do škol a kurzů, stáží,
- zaměstnanci uvolnění pro práci u jiného zaměstnavatele, jestliže je jejich mzda plně refundována,
- učni a studenti na provozní praxi,
- zaměstnanci uvolnění k výkonu veřejné funkce,
- zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- dlouhodobě zaškolovaní zaměstnanci nepobírající mzdu – stáže,
- statutární zástupci,
- zaměstnanci, kterým je poskytnuto pracovní volno bez náhrady příjmu delší než 1 kalendářní měsíc,
- agenturní pracovníci.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Z grafu 1 je patrné, že od roku 2015 v podniku docházelo k poklesu zaměstnanců. Významný pokles zaměstnanců v roce 2017 byl způsoben změnou organizační struktury, a to rozpuštěním logistického útvaru. Pokud pomineme tuto událost, počet zaměstnanců se odchyluje maximálně o desítku pracovníků. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců všech provozů lze fyzický počet zaměstnanců považovat za téměř konstantní. Tyto malé výkyvy počtu pracovníků společnost nijak nepoznamená, chybějící kmenoví pracovníci jsou na krátké časové období průběžně doplňováni agenturními pracovníky. Tito pracovníci nejsou zahrnuti v evidenčním počtu zaměstnanců a jejich počet se pohybuje do 2 % celkového počtu pracovníků. Společnost současně využívá projekt Režim kvalifikovaný pracovník, na základě kterého jsou přijímáni zahraniční pracovníci jako kmenoví zaměstnanci a jsou zahrnováni do evidence pracovníků. Tito pracovníci představují taktéž přibližně 2 % celkového počtu pracovníků.

Na konci roku 2019 bylo ve společnosti Firma, a. s. zaměstnáno 597 pracovníků. Následující identifikace pracovníků vychází z evidenčního počtu zaměstnanců. Na mateřské nebo rodičovské dovolené je k tomuto období 29 žen; tyto ženy nejsou zahrnuty v této analýze.

Graf 1 - Počet zaměstnanců za sledované období



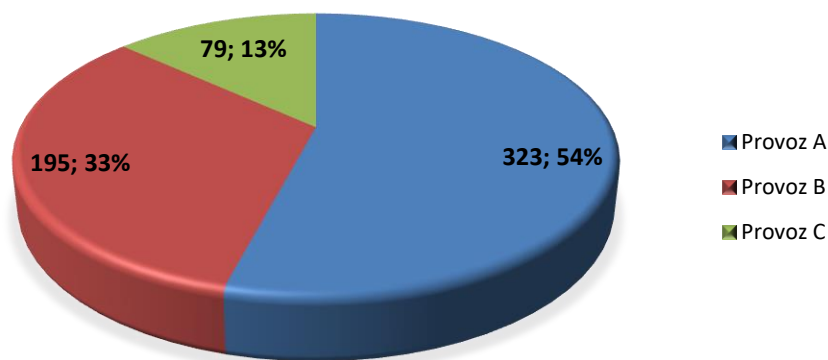
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení

Největší z provozů – hlavní provoz A – má 323 zaměstnanců. Z následujícího grafu 2 je možné vyčíst, že v tomto závodě pracuje 54 % všech zaměstnanců. Menší provoz B čítá 195 pracovníků, což z celkového počtu zaměstnaných lidí je 33 %. Zbýlých 13 % představuje 79 lidí pracujících v nejmenších z provozů, v Provozu C.

Graf 2 - Poměr zaměstnanců mezi jednotlivými provozy

Poměr zaměstnanců mezi jednotlivými provozy



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci se dále dělí na technickohospodářské pracovníky (THP), dělníky ve výrobě a režijní dělníky.

Pracovní činnost technickohospodářských pracovníků spočívá v oblasti přípravy a řízení výroby včetně administrativní činnosti. Jedná se o odborné a technické pozice, pozice na úseku řízení a správy. Technickohospodářským pracovníkem ve společnosti je například obchodní manažer, obchodní zástupce, referent, manažer jakosti, IT specialista, kontrolor, mistr, účetní, personalista, laborant, obchodní asistentka, operátor logistiky, technolog, vedoucí kuchyně apod.

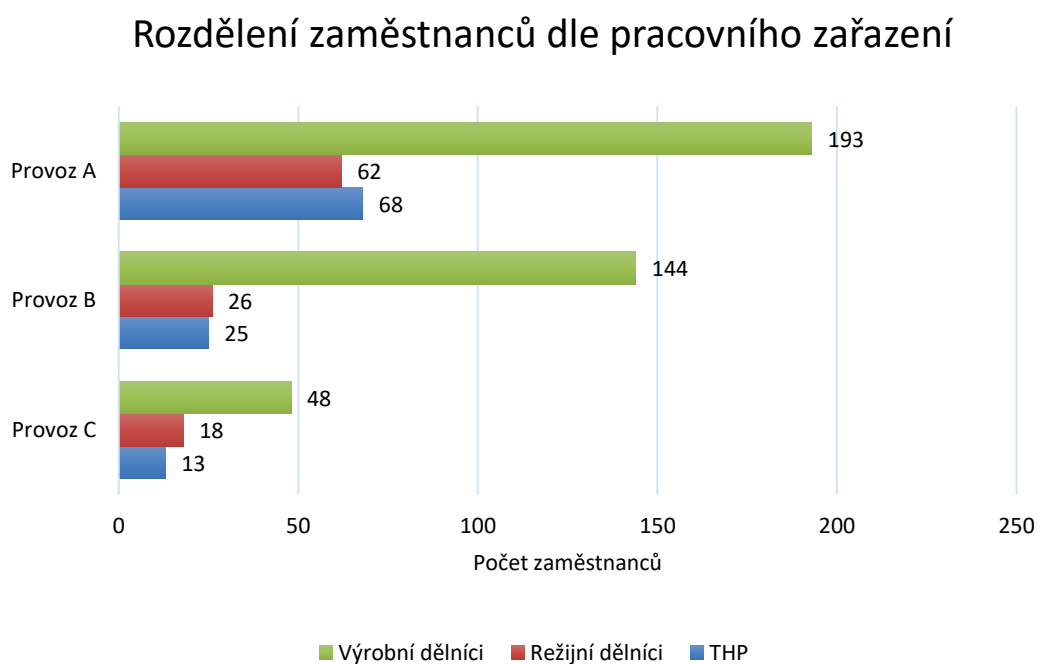
Dělníci ve výrobě se přímo účastní výrobního procesu, vykonávají převážně fyzické práce s použitím pracovních nástrojů. Firma, a. s. výrobní dělníky dále dělí na řezníky, vážné a dělníky ve výrobě.

Režijní dělníci se přímo nepodílejí na nových výrobcích, ale poskytují služby k jejich dosažení. Jedná se o elektrikáře, dělníky chlazení, automechanika, dělníky údržby, dělníky skladu materiálně-technické základny, dělníky sanitace a hygieny, kuchařky. Jsou mezi ně zařazeny i prodavačky podnikových prodejen napříč okresem.

Jelikož jde o výrobní společnost, stěžejní jsou pro ni výrobní dělníci, kteří tvoří 64 % celkového počtu, tj. 385 pracovníků. Režijní dělníci a technickohospodářští pracovníci si rozdělují zbylých 36 % rovným dílem po 18 %. Režijních dělníků je tedy 106 a počet technickohospodářských pracovníků je rovněž 106.

Detailnější přehled rozdělení pracovníků zařazených dle typu pracovního zařazení napříč provozy zachycuje graf 3. Sídlo společnosti je v místě pracoviště Provozu A, kde je také administrativní budova a pracuje zde převážná část TH pracovníků.

Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení



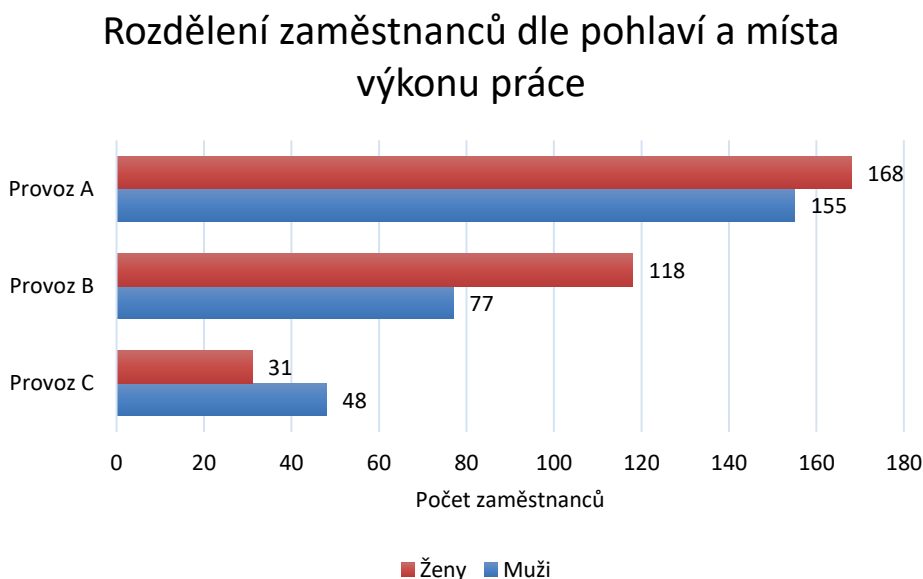
Zdroj: vlastní zpracování

Pro podrobnější popis struktury zaměstnanců je použito členění podle pohlaví, věku a vzdělání zaměstnanců. Toto rozdělení pracovníků je zobrazeno v následující části.

4.2.3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví, věku a délky pracovního poměru

Společnost nabízí širokou škálu pracovních pozic jak pro ženy, tak pro muže. Některé pozice je z hlediska fyzické náročnosti vhodnější obsadit pracovníky mužského pohlaví, avšak většinu z pozic mohou zastávat obě pohlaví, o čemž svědčí i vyváženost mužů a žen na pracovišti. Ve společnosti je zaměstnáno 53 % ženského pohlaví, což představuje 317 žen. Zbýlých 280 zaměstnanců, tedy 43 %, náleží mužskému pohlaví. Detailnější rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a místa výkonu práce znázorňuje graf 4.

Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a místa výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka 4 je zaměřena na věk zaměstnanců. Věkový průměr všech pracujících zaměstnanců je 44,32 let. Průměrný věk mužů je téměř 45 let a ženy jsou dle věkového průměru přibližně o rok a půl mladší. Pokud se detailněji zaměříme na věk zaměstnanců, zjistíme, že většina pracovníků je ve věkové kategorii 41 až 60 let. Přibližně polovina zaměstnanců ve věkové kategorii nad 60 let již pobírá starobní důchod.

Tabulka 4 - Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví

Věk	Ženy	Muži	Celkem
do 30	41	45	86
31-41	72	52	124
41-50	114	75	189
51-60	83	89	172
nad 60	7	19	26
počet pracovníků	317	280	597
průměrný věk	44,32	44,32	44,32

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměřením se na délku pracovního poměru zaměstnanců bylo zjištěno, že 45 % pracovníků pracuje ve společnosti již více než 10 let. 25 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno méně než 3 roky. Zbýlých 30 % patří pracovníkům zaměstnaným od 3 do 10 let. Podrobnější rozdělení zaměstnanců dle počtu odpracovaných let ve společnosti ukazuje tabulka 5.

Tabulka 5 - Rozdělení pracovníků dle počtu odpracovaných let

Počet odpracovaných let ve společnosti	Počet pracovníků
0-1	22
1-3	127
3-6	98
6-10	82
10-20	142
20-30	83
20 a více	43
Pracovníků celkem	597

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Struktura zaměstnanců dle vzdělání a pracovního zařazení

Tabulka 6 zobrazuje stupeň dosaženého vzdělání zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na dělníky a technickohospodářské pracovníky. Při detailnějším zaměření se na technickohospodářské pracovníky bylo analyzováno, že na administrativní pozice jsou přijímáni pracovníci s vyšším dosaženým vzděláním než na dělnické

profese. I přesto mají dělnické pozice zastoupení ve všech stupních vzdělání. Jelikož se jedná o výrobní podnik, kde některé z pozic vyžadují odborné vyučení má, 34 technickohospodářských pracovníků vyučení a 5 z nich má včetně výučního listu i maturitní zkoušku. Maturitní zkoušku získalo 43 pracovníků a vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání má 28 pracovníků, pouze jeden zaměstnanec evidovaný jako technickohospodářský pracovník má základní vzdělání. V tomto případě jde o pracovníka důchodového věku s letitou praxí.

U dělnických profesí naopak převažuje nižší stupeň vzdělání. Největší zastoupení má vyučení, kde se jedná o 337 pracovníků, z nichž 31 má i středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Dále je zaměstnáno 80 dělníků se základním vzděláním a 70 pracujících má střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Pouze dva pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na dělnických pozicích, mají vyšší odborné vzdělání a dva dělníci mají vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 6 - Struktura zaměstnanců dle vzdělání a pracovního zařazení

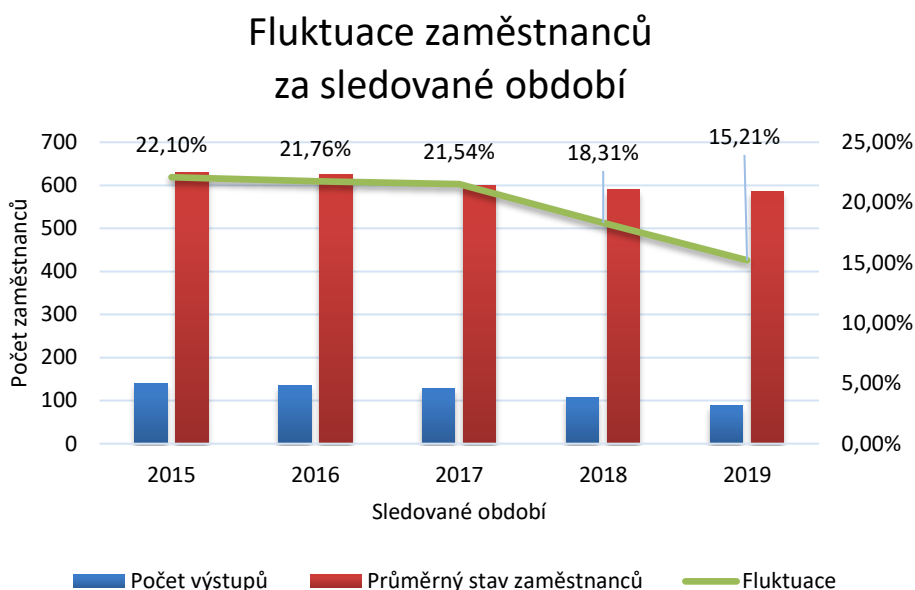
Struktura zaměstnanců dle vzdělání a pracovního zařazení			
Vzdělání	Dělníci	THP	Počet
Základní vzdělání	80	1	81
Výuční list	306	29	335
Výuční list + maturita	31	5	36
Maturita	70	43	113
Vyšší odborné vzdělání	2	3	5
Vysokoškolské vzdělání	2	25	27
Celkem	491	106	597

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Fluktuace pracovníků

Početný odchod zaměstnanců ze zaměstnání, ať už z jakéhokoliv důvodu, představuje pro společnost mnohdy značný problém. Dle průběhu osy zobrazené v grafu 5 je zřejmé, že za sledované období je fluktuace rok od roku nižší a nižší. V roce 2019 byla fluktuace zaměstnanců ve společnosti 15,21 %. Tato hodnota nepředstavuje pro společnost žádný problém. Důvodem poklesu fluktuace o téměř 4 % v roce 2018 bylo zapříčiněno odlišnou evidencí pracovníků pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Graf 5 - Fluktuace zaměstnanců za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k současně nízké nezaměstnanosti v republice a fluktuaci zaměstnanců se společnost potýká s nedostatkem pracovníků. Tento problém se podnik rozhodl dočasně řešit agenturními pracovníky ze zahraničí, jejichž počet se pohybuje okolo deseti.

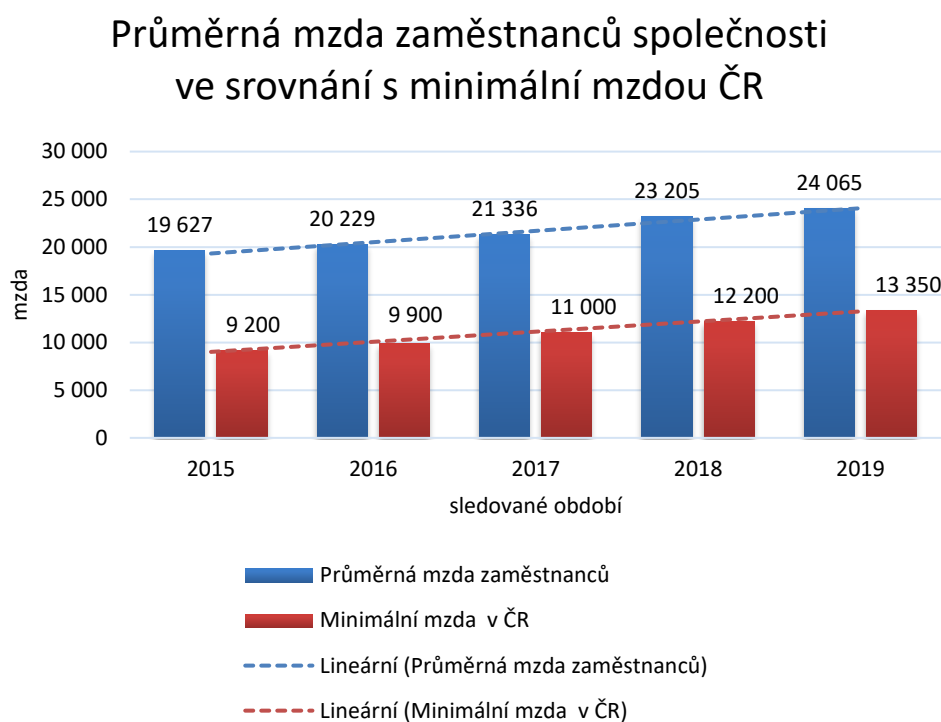
Dále organizace využívá projekt Hospodářské komory České republiky. Tento projekt navazuje na spolupráci s příslušnými ministerstvy ohledně rekrutování pracovních sil ze zahraničí. Firma, a. s. díky projektu Režim kvalifikovaný pracovník zaměstnává cizince z Ukrajiny a Mongolska. Tyto projekty byly vytvořeny za účelem dosažení časových úspor při přijímání a vyřizování žádostí o zaměstnanecké karty pro vysoce kvalifikované pracovníky z příslušných zemí, kteří budou v České republice vykonávat práci v oblasti výroby, služeb nebo ve veřejném sektoru. Společnost zaměstnává 14 občanů Ukrajiny a 2 občany Mongolska. Tito pracovníci působí na dělnických pozicích ve výrobě uzenin, baličce krájených uzenin a expedici v jednotlivých provozech a zároveň jsou kmenovými zaměstnanci společnosti.

4.2.6 Průměrná mzda zaměstnanců

Následující graf 6 zobrazuje průměrnou mzdu zaměstnanců společnosti ve srovnání s minimální mzdou v České republice za sledované období. Ze spojnic trendů

průměrné mzdy zaměstnanců a minimální mzdy je zřetelné, že spojnice jsou téměř rovnoběžné. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců roste nepatrně rychleji než minimální mzda. Rozdíl mezi průměrnou mzdou zaměstnanců a minimální mzdou je přibližně dvounásobný. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v roce 2019 byla 24 065 korun.

Graf 6 - Průměrná mzda zaměstnanců společnosti ve srovnání s minimální mzdou ČR



Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí:

Přehled o vývoji částek minimální mzdy 2019), vlastní zpracování

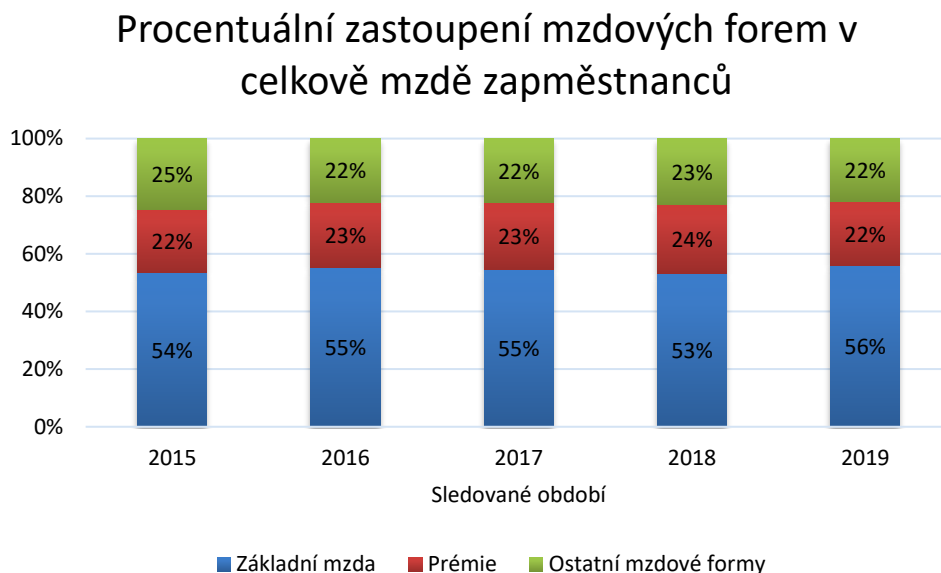
4.2.7 Složení mezd

Každý zaměstnanec má mzdu složenou ze základní mzdy, prémie a ostatních mzdových forem. Základní mzda obsahuje úkolovou mzdu, časovou mzdu a měsíční mzdu dle typu pracovního zařazení. Dále se mzda zaměstnance skládá z prémie určených mzdovým předpisem a ostatními mzdovými formami. Do ostatních mzdových forem jsou zařazeny příplatky, dovolené, roční odměny i náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny či peněžité pomoci v mateřství.

Průměrně jsou mzdy zaměstnanců tvořeny z 55 % základní mzdou, z 23 % prémie a 22 % ostatními mzdovými formami. V roce 2019 bylo zastoupení

mzdových forem následující: 56 % základní mzda, 22 % prémie, 22 % ostatní mzdové formy (viz graf 7).

Graf 7- Procentuální zastoupení mzdových forem ve mzdě zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Odměňování pracovníků ve společnosti

Systém odměňování pracovníků ve společnosti upravuje kolektivní smlouva a mzdový předpis.

Kolektivní smlouvu uzavírá zaměstnavatel v zastoupení místopředsedy představenstva a předsedy představenstva s odborovými organizacemi. Zaměstnanci společnosti hájí dvě odborové organizace. Jedna je zastoupená zaměstnancem hlavního provozu Provozu A, a druhá je zastoupená zaměstnancem Provozu B. Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu neurčitou. V současné době je v platnosti kolektivní smlouva účinná od 1. května 2018.

Mzdový vývoj je každoročně projednán zastupiteli společnosti společně se zástupci odborových organizací. Každý rok tedy vychází mzdový předpis, ve kterém je přihlédnuto k aktuální ekonomické situaci.

Ve společnosti jsou pro odměňování zaměstnanců využity následující formy mzdy:

- pro dělnické profese – úkolová, časová a měsíční forma mzdy,
- pro ostatní pracovní pozice – smluvní mzda.

Dále kolektivní smlouva upravuje výplatní termín mzdy, ten je k patnáctému dni následujícího kalendářního měsíce po vykonání práce. Pokud tento den připadne na sobotu, výplatní termín je posunut na 14. v měsíci. V případě, že tento termín připadne na neděli, výplatní den se posune na šestnáctého. Mzda je zaměstnancům zaslána buď na bankovní účet, nebo je vyplacena v hotovosti. Mzdová účtárna předá zaměstnancům k tomuto datu i doklad, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé složky mzdy včetně srážek mzdy.

4.3.1 Odměňování dělnických profesí

Dělnické profese jsou odměňované úkolovou mzdou, časovou mzdou nebo měsíční mzdou, a to dle pracovní pozice, která je vykonávána.

Časové mzdy se řídí obecně závaznými právními předpisy. Výše časové mzdy je závislá na vykonávané pracovní pozici. Vnitřní mzdový předpis stanovuje zařazení jednotlivých útvarů a pracovních pozic do skupin, a to podle složitosti a namáhavosti práce.

Pro odměňování dělnických pozic výrobních úseků je používána kolektivní úkolová mzda rozdělená bodovým systémem. Koeficient stanoví jednotlivým pracovníkům jejich příslušný přímý nadřízený pracovník dle procenta plnění práce. Tato pravidla pro stanovení a výši kolektivní úkolové mzdy jsou stanovena mzdovým předpisem.

K úkolovým a časovým mzdám je vyplácena pohyblivá složka mzdy, jejichž maximální výši stanovuje vnitřní mzdový předpis odsouhlasený odborovými organizacemi. O výši prémie rozhoduje příslušný přímý nadřízený pracovník nebo vedení společnosti. Závisí na kvalitě a množství odvedené práce a celkové spokojenosti se zaměstnancem.

Dodatkové formy mzdy

Dodatkové složky mzdy jsou upraveny kolektivní smlouvou a mzdovým předpisem. Ve společnosti je zavedeno následujících šest dodatkových forem mzdy:

1) Příplatky za práci přesčas, v sobotu, v neděli a ve svátek

- za práci v sobotu náleží zaměstnanci příplatek 60 Kč/hod.,
- za práci v neděli 60 Kč/hod.,
- za práci ve svátek pak 125 % průměrného výdělku,
- příplatek za práci přesčas je v jednotné výši 25 % průměrného výdělku.

2) Příplatky za odpolední a noční směny

- za práci v odpolední směně je považována práce konaná v době 14.00 – 22.00 hod. a náleží za ní příplatek 3 Kč /hod.,
- za práci v noci je považována práce konaná v době od 22.00 – 06.00 hod.. a náleží za ní příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

3) Pracovní pohotovost

Za pracovní pohotovost se rozumí připravenost zaměstnance k práci v mimopracovní době. Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrné mzdy.

4) Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení zaměstnanců se pohybuje ve výši od 100 – 1 500 Kč a jejich výši určuje nadřízený a vedení společnosti dle pracovní pozice, odpovědnosti, pracovní morálky, odpracovaných let a spokojenosti se zaměstnancem.

5) Vitalita

Pokud není zaměstnanec v daném měsíci nemocný, nemá neomluvenou absenci a má maximálně jednu propustku, náleží mu tzv. vitalita ve výši 700 Kč.

6) Věrnostní odměna

Odměna za věrnost společnosti závisí na počtu odpracovaných let v organizaci. Je rozdělena do dvou skupin. Zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti od tří do pěti let, náleží měsíční odměna 300 Kč. Při pracovním poměru delším než pět let náleží zaměstnanci měsíční odměna 500 Kč.

4.3.2 Smluvní mzda

Pro zaměstnance se smluvní mzdou upravuje kolektivní smlouva podmínky okrajově. Jejich mzdové poměry se řídí příslušnou smlouvou a aplikovatelnými obecně závaznými právními předpisy. Struktura smluvní mzdy se skládá z hrubé mzdy a prémie. Výše prémie je závislá na mnoha faktorech, jedním z nich je pracovní morálka, kvalita a množství odvedené práce, plnění zadaných úkolů nebo termínů. Prémie rovněž zahrnují i dodatkové mzdové formy. Jejichž maximální výše je dána ve smlouvě v závislosti na pracovní pozici a přihlédnutí k délce pracovního poměru, pracovní pohotovosti i směrovosti. Příslušný přímý nadřízený pracovník rozhoduje o výši měsíčních prémie.

4.3.3 Složky mzdy podle jednotlivých úseků a postavení v Provozu A

V následujících tabulkách jsou podrobně zpracovány jednotlivé složky mzdy, které náleží jednotlivým pracovním pozicím v Provozu A. Zahrnuje také dodatkové formy mzdy, na které mají v rámci své pracovní pozice nárok. Mzdové ohodnocení pracovních pozic v neanalyzovaných provozech má stejný systém a je velmi podobné Provozu A, s rozdílem na jiné zaměření výroby, tedy i jiné pracovní pozice. Částky příslušných mezd pracovních pozic stanovuje mzdový předpis společnosti. Pro ochranu podniku a zaměstnanců nebyly použity mzdové částky.

Tabulka 7 obsahuje složky mzdy dle pracovních pozic výrobních dělníků. Reprezentují je pracovníci vepřové bourárny, sklepů, masné výroby, baličky a expedice.

Tabulka 7 - Složky mzdy dle pracovní pozice I

Složky mzdy dle pracovní pozice

Úsek	Druh práce	Ohodnocení
Vepřová bourárna	koštění řeznickým nožem přísun a odsun suroviny dobourávání anatomickým nožem strojní odblaňování	kolektivní úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
	vedoucí bourárny a sklepů	smluvní mzda
Sklepy	řidič motorového vozu ve sklepech masírování vytloukání bloků odsun materiálu solení, míchání nastřikování balení sekání mraženého masa strojem řidič motorového vozu venku	kolektivní úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
	vedoucí masné výroby a sušáren	smluvní mzda
Masná výroba	míchač udírny zrací komory sušárna salámů přísun suroviny k narážení speciality narážení salámů narážení párků navěšování salámů mezisklad – manipulace vařená výroba myčka klecí	kolektivní úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky časová mzda – mytí klecí sušárny – pohotovost
	vedoucí a mistři baliček	smluvní mzda
Baličky	kompletace balení Multivac balení Tiromat krájená balička linky nářezový stroj loupání salámů skládání GS	kolektivní úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
	vedoucí expedice	smluvní mzda
Expedice	vážení přísun materiálu manipulace, kompletace nakládka dispečeri a administrativa skladník	kolektivní úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky časová mzda – skladník

Zdroj: vlastní zpracování

Složky mzdy režijních dělníků jsou zobrazeny v tabulce 8. Mezi tyto pracovníky patří pracovníci hygieny a sanitace, skladu materiálně technické základny, čističky odpadních vod, automechanik, řidiči dopravy, pracovníci údržby, kotelny a strojovny chlazení.

Tabulka 8 - Složky mzdy dle pracovní pozice II

Složky mzdy dle pracovní pozice		
Úsek	Druh práce	Ohodnocení
Hygiena, sanitace	vedoucí sanitace	smluvní mzda
	mytí beden	časová tarifní mzda
	úklid provozu	30 % prémie
	uklížečka	osobní ohodnocení
	myčka přepravek přesun materiálu	příplatky
Sklad MTZ	vedoucí MTZ	časová tarifní mzda
	skladník	30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
ČOV	obsluha	časová tarifní mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
Autodílna	automechanik	časová tarifní mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
Doprava	vedoucí a administrativa	smluvní mzda
	řidič rozvoz	úkolová mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
Údržba	mistr	smluvní mzda
	zámečnick	časová tarifní mzda
	údržba baliček	30 % prémie
	elektrikář soustružník, brusič	osobní ohodnocení příplatky, pohotovost
Kotelna	obsluha	časová tarifní mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky
Strojovna chlazení	obsluha	časová tarifní mzda 30 % prémie osobní ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 jsou zobrazeny složky mzdy technickohospodářských pozic a pracovníků podnikové prodejny a závodní kuchyně.

Tabulka 9 - Složky mzdy dle pracovní pozice III

Složky mzdy dle pracovní pozice		
Úsek	Druh práce	Ohodnocení
Administrativa	administrativní práce – THP	smluvní mzda
Podniková prodejna	vedoucí prodejny prodavačka	měsíční mzda obrat z nákupu osobní ohodnocení příplatky
Kuchyně	vedoucí kuchyně kuchařka pomocné práce	časová tarifní mzda 30 % prémie osobní ohodnocení příplatky

Zdroj: vlastní zpracování

System odměňování kolektivní úkolovou mzdou spočívá v odpracovaném množství, které je následně pomocí norem přepočteno na normohodiny. Dle sazby za normohodinu je určeno finanční ohodnocení pro skupinu zaměstnanců daného úseku. Poté je každému pracovníkovi daného úseku přidělen koeficient, který pro daný měsíc určuje příslušný přímý nadřízený pracovník podle odvedené práce, tedy šikovnosti, pečlivosti a odpracovaného množství výrobků. Díky tomuto koeficientu se převedou odpracované hodiny na normohodiny a dle normohodin je rozpočítána mzda zaměstnancům. Finanční ohodnocení úseku je tedy rozděleno mezi zaměstnance podle procenta plnění práce.

Časová tarifní mzda spočívá v odpracovaných hodinách vynásobených odměnou za odpracovanou hodinu, kterou určuje mzdový předpis.

Dále zaměstnanci přísluší 30 % prémie z kolektivní úkolové mzdy či časového mzdového tarifu za daný měsíc. Pokud je příslušný přímý nadřízený pracovník nespokojený s pracovníkem, může být zaměstnanci zkráceno procento prémie. Daný zaměstnanec je na tuto skutečnost předem upozorněn. Důvodem může být docházka, opakovaná neomluvená absence, nepečlivost práce, výkon práce, či jiné důvody, které příslušný přímý nadřízený pracovník projedná s vedením společnosti.

Výši osobního ohodnocení určuje příslušný přímý nadřízený pracovník dle pracovní morálky a spokojenosti se zaměstnancem.

4.3.4 Zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny

Vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Benefity jsou poskytovány tak, že společnost má určitou nabídku zaměstnaneckých výhod a je jen na zaměstnanci, zda tyto benefity využije, či nikoli. Většina výhod je nabízena plošně, jiné pouze vybrané skupině zaměstnanců. Tyto výhody jsou určeny pouze kmenovým zaměstnancům.

Některé z benefitů popisuje kolektivní smlouva, jiné jsou popsány samostatně v interních dokumentech. U každého z benefitů jsou určeny podmínky čerpání a zda jsou časově omezené nebo neomezené. Mezi nejčastější kritéria pro možnost čerpání dané výhody patří délka zaměstnání, druh pracovní smlouvy a pracovní pozice. Pokud je zaměstnanec ve zkušební době nebo podal výpověď, ztrácí nárok na některé z výhod.

Seznam všech výhod je zaměstnancům k dispozici na nástěnných tabulích v každém z provozu a podrobnější informace ohledně možnosti čerpání předává zaměstnancům pracovník personálního a mzdového oddělení.

Dovolená navíc

Mezi nejoblíbenější a nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou jistě patří týden dovolené nad rámec doby stanovené zákoníkem práce. Základní výměra dovolené tedy činí u všech zaměstnanců pět týdnů v kalendářním roce. Plán dovolených na každém úseku sestavuje příslušný přímý nadřízený pracovník dle požadavků zaměstnanců. Dovolenu z běžného roku je zaměstnanec povinen vyčerpat nejpozději do 30. června následujícího roku. Společnost si dále nárokuje určení hromadného čerpání dovolené, a to v případě nezbytných provozních důvodů. Tato situace není pro společnost běžnou záležitostí.

Závodní stravování

Podnik zajišťuje svým zaměstnancům v pracovních dnech možnost stravování v závodních jídelnách v situovaných prostorech jednotlivých provozů společnosti. Každý

zaměstnanec má nárok na jedno dotované jídlo za odpracovanou směnu. Výdejní doba obědů je upravena podle směn zaměstnanců tak, aby ranní směna měla oběd, a odpolední směna večeři a noční směna tzv. druhou večeři. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na obědy ve výši 50 % z ceny obědu. V případě, že zaměstnanec tuto možnost stravování nevyužívá, není mu vyplácen žádný příspěvek na stravování.

Slevy na firemní výrobky

Zaměstnanec má možnost nakoupit si výrobky společnosti za zvýhodněnou cenou dle aktuálního ceníku stanoveného společností. Tento benefit je omezený maximální částkou za zakoupené výrobky, která nesmí měsíčně přesáhnout 2 000 Kč. V současné době je zaměstnancům nabízeno přibližně 220 výrobků. Zaměstnanecká sleva je poskytnuta zaměstnancům po skončení zkušební doby a mohou ji čerpat i zaměstnanci v dočasné pracovní neschopnosti, při ošetřování člena rodiny a na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Mimořádný plat nebo odměna

V případě příznivých hospodářských výsledků může zaměstnavatel rozhodnout o výplatě mimořádné mzdy nebo odměny v průběhu příslušného roku. Dle kolektivní smlouvy si zaměstnavatel vyhrazuje právo na stanovení podmínek pro jeho výplatu.

Dlouholetým zvykem společnosti jsou odměny 2x za rok, a to příspěvek na letní dovolenou a vánoční odměna.

Příspěvek na letní dovolenou je také velmi oblíbeným benefitem zaměstnanců této společnosti. Na tento příspěvek má nárok každý zaměstnanec, který je zaměstnaný ve společnosti alespoň 3 měsíce, není ve výpovědní lhůtě a vykazuje nulovou neomluvenou absenci. Důvodem pro nezískání nároku na tento druh příspěvku je dlouhodobá pracovní neschopnost. Pokud pracovník splní všechny podmínky, náleží mu příspěvek ve výši schválené částky vedením společnosti dle výsledku hospodaření. Příspěvek je zaměstnanci vyplácen v červnové výplatě. Při pracovní neschopnosti nad 12 dní je příspěvek pokrácen na polovinu, kdežto při dlouhodobé pracovní neschopnosti nad 20 dní zaměstnanci nárok zaniká.

Vánoční odměna má totožný charakter i podmínky jako příspěvek na letní dovolenou a je mezi zaměstnanci stejně tak oblíbená. Standardem je vyplacení této odměny v listopadové výplatě.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Podle pravidel stanovených vedením společnosti přispívá zaměstnavatel vybraným zaměstnancům na životní pojištění, penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření částku ve výši 500 Kč měsíčně. Nárok na tento příspěvek má zaměstnanec, jehož pracovní poměr u zaměstnavatele trvá nepřetržitě 1 rok a je sjednán na dobu neurčitou.

Podíly na tržbách

Vybraní zaměstnanci jsou motivováni k vyšším výkonům prostřednictvím podílu na tržbách. Tato motivace se týká především obchodních zástupců firmy a prodavaček podnikových prodejen. O příslušném nároku a výši tohoto benefitu rozhoduje vedení společnosti.

Odměny při pracovních jubileích

Letití pracovníci obdrží poděkování za svou práci a loajalitu formou odměny odpovídající jejich pracovnímu jubileu. Tato odměna je vyplacena zaměstnanci ve výplatě daného měsíce, ve kterém mu odměna náleží. V následující tabulce 10 je uvedena výše odměn za odpracované roky ve společnosti.

Tabulka 10 - Odměny za odpracované roky

Odměny za odpracované roky	
Počet let v zaměstnání	Odměna v Kč
20 let	6 600
25 let	7 200
30 let	7 800
35 let	8 400
40 let	9 000
45 let	9 600

Zdroj: vlastní zpracování

Odměny k životnímu jubileu

Při oslavě vybraného životního jubilea má zaměstnanec nárok na odměnu v různé výši, a to v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti. Minimální odpracovaná doba pro získání této odměny je 5 let. Současně, pokud zaměstnanec pracuje ve společnosti deset a více let, má nárok při tomto životním jubileu na výběr zájezdu či rekreačního pobytu dle vlastního výběru v hodnotě 6 000 Kč (viz tabulka 11).

Tabulka 11 - Odměny k životnímu jubileu

Odměny k životnímu jubileu				
Počet let v zaměstnání	50 let věku	55 let věku	60 let věku	65 let věku
5-10 let	2 400	2 400	2 400	2 400
10-15 let	3 600	3 600	3 600	3 600
15-20 let	4 200	4 200	4 200	4 200
20-25 let	4 800	4 800	4 800	4 800
25 let a více	5 400	5 400	5 400	5 400

Zdroj: vlastní zpracování

Odchod do důchodu

Důležitým okamžikem v životě každého člověka je také odchod do důchodu, a tak se společnost snaží pracovníkům tento okamžik zpříjemnit prostřednictvím jednorázové odměny, jejíž výše se opět odvíjí od odpracovaných let ve společnosti. Přesné částky za odpracované roky jsou uvedeny v následující tabulce 12.

Tabulka 12 - Odměny k odchodu do důchodu

Odměny k odchodu do důchodu	
Počet let v zaměstnání	Odměna v Kč
5-10 let	3 600
10-15 let	6 000
15-20 let	7 800
20-25 let	9 600
25 let a více	11 400

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na pohřeb zaměstnance

V případě úmrtí zaměstnance je pozůstalým v hotovosti vyplacena částka 5 000 Kč jako jednorázová nevratná peněžní výpomoc.

Naše stravenka

Poukázky na nákup v supermarketech Lidl a Kaufland v podobě stravenky Naše stravenka je benefit, který akciová společnost nabízí zaměstnancům v hodnotě 1 000,- 2x ročně. Součástí balíčku je i 10% sleva na celý nákup. Za tyto stravenky si zaměstnanec může v příslušných supermarketech nakoupit pouze potraviny nebo se za ně může najíst v restauračních zařízeních, které příslušné stravenky přijímají. Nárok na tento benefit má zaměstnanec, jehož pracovní poměr trvá u zaměstnavatele déle než 3 měsíce a není ve výpovědní lhůtě pracovního poměru.

Pružná pracovní doba

Administrativní pracovníci mají pružnou pracovní dobu, avšak měsíční součet hodin je zaměstnanec povinen dodržet dle pracovní smlouvy. Zaměstnanec zároveň musí dodržovat termíny odevzdání podkladů, závěrek a různých reportů. Pružnost pracovní doby každého pracovníka se odvíjí od pozice, kterou v podniku zastává.

Služební automobil i pro soukromé účely

Někteří administrativní pracovníci, kteří mají v pracovní náplni časté pracovní cesty, mají k dispozici služební automobil, který mohou používat nejen k pracovním, ale také k soukromým účelům. Jedná se například o manažery jednotlivých oddělení a obchodní zástupce společnosti.

Pracovní telefon i pro soukromé účely

Administrativní pracovníci a vedoucí, kteří mají k dispozici pracovní telefon, mohou využívat služební tarif také pro soukromé účely. Každý zaměstnanec má nastavený limit, který je stanovený dle pracovní pozice a množství pracovních hovorů. Současně je limit nastaven tak, aby pokryl i standardní potřebu soukromých hovorů. Při případném přečerpaním tarifu zaměstnanec doplácí rozdíl mezi fakturovanou částkou daného mobilního čísla a limitem stanoveným vedením podniku.

Jazykové kurzy

Společnost nabízí pro vybrané zaměstnance výuku anglického jazyka zdarma. Výuka probíhá přímo v sídle společnosti vždy 1x týdně na 1,5 hodiny ve dvou jazykových

úrovních, začátečníci a pokročilí. Možnost studia angličtiny je umožněna všem zaměstnancům, kteří se s angličtinou mohou setkat v pracovním životě a zároveň pouze tehdy, pokud o výuku sám zaměstnanec stojí.

Školení zaměstnanců, získání odborných zkoušek a certifikátů

Pracovníci jsou proškolení dle potřeby daného oddělení, tzn. na prohlubování profesní znalosti a změny v dané problematice.

Výplata mzdy v hotovosti

Zaměstnanec si může sám určit, zda si výplatu za odpracovaný měsíc nechá poslat na bankovní účet nebo si ji vyzvedne v hotovosti na pokladně.

Mimořádná záloha na mzdu

Všichni zaměstnanci si mohou ve finanční tísní zažádat o mimořádnou zálohu na mzdu maximálně ve výši již odpracované mzdy. Záloha se jim strhne v daném měsíci ze mzdy, zároveň je možnost ji i rozdělit do více měsíců.

Mimořádná náborová odměna

Vzhledem k nedostatečnému počtu zaměstnanců nabízí společnost kmenovému zaměstnanci odměnu za doporučení nového budoucího zaměstnance. Tato odměna se vztahuje pouze na hledané pozice, které jsou hůře obsaditelné. Pokud stávající zaměstnanec splní všechny podmínky a jím zajištěný pracovník odpracuje minimální počet měsíců pro splnění benefitu, může zaměstnanec za toto doporučení získat postupně odměnu až 30 000 Kč. V případě nemoci zajištěného pracovníka se tento příspěvek posouvá o dobu nemoci. Následující tabulka obsahuje přesný výčet odměn za odpracované měsíce zajištěného pracovníka. Tato odměna je omezená časově i vyčerpáním volných pracovních míst. Odměny za odpracované roky zobrazuje tabulka 13.

Tabulka 13 - Náborová odměna

Náborová odměna	
Minimální počet skutečně odpracovaných měsíců	Odměna v Kč
3 měsíce	5 000
6 měsíců	10 000
12 měsíců	15 000

Zdroj: vlastní zpracování

Teambuilding

V rámci sprátcení se zaměstnanců pořádá společnost jednou ročně tzv. Veselici. Koná se každý rok v říjnu a je určena všem zaměstnancům. Na samém začátku generální ředitel zhodnotí uplynulý rok a představí plány na další rok, poděkuje zaměstnancům za jejich práci a ocení letité zaměstnance. Poté následuje volná zábava formou hudebního doprovodu, společnost zajišťuje občerstvení, večeri i nealkoholické nápoje.

Pro technicko hospodářské pracovníky je jednou ročně v jarním období uspořádané sportovní odpoledne, které zahrnuje turnaj ve stolním tenise, šipkách, stolním fotbalu a střelbě ze vzduchovky. Po vyhlášení vítězů následuje volná zábava s hudebním doprovodem. Obchodní zástupci pak jednou za rok v létě stmelují svůj kolektiv při víkendovém sjiždění vody na raftech. Na tuto zábavu mají vyhrazené finance, které pokryjí ubytování, jídlo a zapůjčení raftu.

Volné vstupenky na společenské akce

V rámci sponzoringu určitých společenských akcí získá společnost určitý počet volných vstupenek na danou akci. Tyto vstupenky jsou pak nabídnuty zaměstnancům jako benefit. Mezi tyto akce patří například divadelní představení v Horáckém divadle Jihlava, Pístovské Mokřady, sportovní utkání místních klubů apod. Vzhledem k početnosti zaměstnanců a omezenému množství volných vstupenek jsou vstupenky každý rok nabízeny přednostně zaměstnanci, který tuto výhodu dosud neuplatnil.

Zvýhodněné tarify pro zaměstnance a rodinné příslušníky

Společnost O2 nabízí zvýhodněné tarify v rámci zaměstnaneckého programu pro zaměstnance a rodinné příslušníky mateřské společnosti. Členové tzv. Modrého

volání mají mezi sebou volání a SMS zdarma. Druh balíčku si může zaměstnanec vybrat dle velikosti datového tarifu, podle kterého se odvíjí cena základního tarifu, volání a SMS nečlenům skupiny za zvýhodněné ceny.

Sleva na pojištění

Podnik poskytuje zvýhodněné pojištění prostřednictvím pojistného makléře RESPECT a.s. Zde se jedná o zvýhodněné pojištění majetku, vozidel, cestovní pojištění, rizikové a úrazové pojištění, penzijní spoření a pojištění odpovědnosti.

Sleva na vybrané automobily

Zaměstnanec má u nejmenovaného prodejce automobilů nárok na slevu na vybrané automobily ŠKODA ve výši 10–14 % a vybrané automobily KIA ve výši 5 – 9 % v aktuální nabídce.

Sleva na nákup zájezdů cestovní kanceláře ČEDOK

Tato sleva na zájezdy se vztahuje na zaměstnance i rodinné příslušníky společnosti. Zaměstnanec může využít slevu na letecké zájezdy ve výši 500 Kč a slevu 300 Kč na zájezdy autokarem.

Sleva na lázeňské pobyty

Slevu na lázeňský pobyt ve vybraných lázních v České republice i zahraničí, které jsou pod záštitou webového portálu Spa.cz, může získat každý zaměstnanec při zadání smlouveného kódu při objednání pobytu.

Sleva na cestovní pojištění a letenky

Zaměstnanec může uplatnit 50% slevu při zadání slevového kódu do své objednávky cestovního pojištění od pojišťovny AXA. Na stejném principu funguje i sleva na letenky zakoupené na portále letuska.cz.

Zákaznická karta Makro

Výhodou tohoto benefitu je, že zaměstnanci společnosti nemusí být registrovaným podnikatelem, aby mohli čerpat výhody, které nabízí obchodní řetězec

Makro držitelům zákaznické karty. Pod záštitou společnosti Firma, a. s. mohou nakupovat širokou nabídku produktů za nízké velkoobchodní ceny a atraktivní akční nabídky.

Sleva na pohonné hmoty u čerpací stanice Mol

Každý úsek má k dispozici kartu na slevu pohonných hmot u čerpací stanice Mol. Díky této kartě má zaměstnanec slevu 1 Kč na každý natankovaný litr pohonné hmoty. Karta je přenosná a každý zaměstnanec si ji může kdykoliv vypůjčit u příslušného přímého nadřízeného pracovníka.

Právo se vyjádřit k vedení společnosti

Každý ze zaměstnanců si může domluvit schůzku se svým příslušným přímým nadřízeným pracovníkem, odbory či ředitelem, na které projedná dané záležitosti, případně navrhne své nápady pro zlepšení výroby, práce, či postavení podniku. Vedení společnosti je otevřeno novým nápadům i připomínkám.

4.4 Dotazníkové šetření

V rámci zpracování diplomové práce zabývající se systémem odměňování bylo provedeno dotazníkové šetření. Výzkum měl za cíl zanalyzovat toto téma z pohledu zaměstnanců společnosti. Vzhledem k oddělenosti jednotlivých provozů byli dotazováni pracovníci v Provozu A. Dotazník byl vyhotoven a distribuován ve dvou podobách, elektronické a papírové, dle struktury pracovních pozic. Pro technickohospodářské pracovníky byl dotazník realizován elektronickou formou. Dotazník byl umístěn na portálu www.vyplnto.cz a následně rozeslán do pracovních e-mailů jednotlivým zaměstnancům. Pro dělnické profese byl totožný dotazník vytvořen v papírové podobě a distribuován na každé pracoviště. Dotazník byl anonymní a bylo možné jej odevzdat do předem určených schránek na jednotlivých pracovištích.

Dotazník se skládá z 19 otázek, z nichž je 15 otázek zaměřeno na danou problematiku. Zkoumá spokojenost zaměstnanců v zaměstnání, názor na zavedený systém odměňování a slovní hodnocení jejich práce a v neposlední řadě odhaluje zdroje motivace k vyššímu pracovnímu výkonu. Dále je dotazník zaměřen na benefity, způsob čerpání peněžních odměn a důvod výběru zaměstnání v analyzované společnosti. Čtyři poslední otázky slouží k identifikaci respondentů dle jejich pohlaví, věku, vzdělání a délky zaměstnání.

V dotazníku jsou použity uzavřené otázky, polouzavřené otázky i otevřené otázky. Třináct otázek je uzavřených; z nichž jedna z otázek je koncipována jako stupnice preferencí, na níž jednotliví respondenti sestavují důležitost faktorů od nejméně důležitých po nejvíce důležité za použití stupnice 1 až 10. Čtyři polouzavřené otázky nabízejí jako jednu z možností odpovědi odpovědět vlastními slovy. U dvou otázek, které se zaměřují na výčet benefitů nabízených společností a benefitů požadovaných od respondentů, je výzkum řešen typem otevřených otázek. Dotazník je uveden v příloze 1.

Výsledky získané jak formou elektronickou, tak papírovou byly zpracovány v programu Microsoft Excel a Microsoft Word a rozděleny na odpovědi technickohospodářských respondentů a respondentů dělnických profesí. Odpovědi jsou přeneseny v procentuálním vyjádření, současně v absolutních číslech a následně graficky znázorněny.

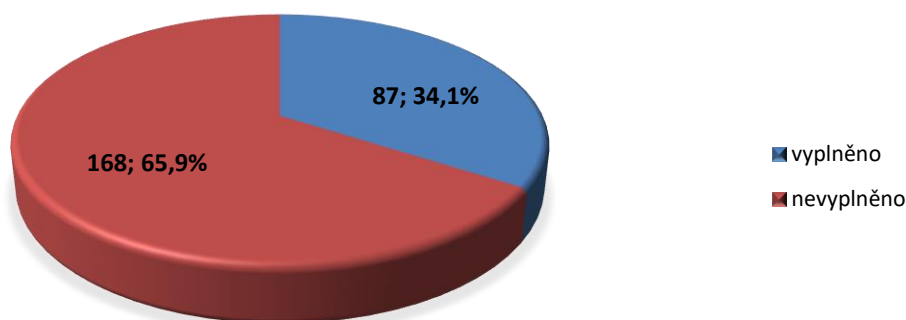
4.4.1 Návratnost dotazníků

V analyzovaném Provozu A pracuje 323 zaměstnanců, z toho 68 technickohospodářských pracovníků a 255 pracovníků na dělnických pozicích. Papírové dotazníky byly rozdány společně s pokyny k vyplnění mistrům jednotlivých úseků, kteří je rozdali svým pracovníkům na dělnických pozicích. Každý z technickohospodářských pracovníků obdržel e-mail s pokyny a odkazem na elektronický dotazník zveřejněný na webové stránce www.vyplnto.cz. Rozdáno či rozposláno bylo tedy dohromady 323 dotazníků. Je nutné podotknout, že někteří zaměstnanci mohli mít během dotazníkového šetření dovolenou nebo byli dočasně pracovně neschopní, nebo mohli čerpat ošetřování člena rodiny. Pokud po dobu dotazníkového šetření nebyli zaměstnanci přítomni v práci, nebyl jim poskytnut náhradní termín či jiná forma výzkumu. Celková návratnost dotazníku byla 39,9 %; dále bude posuzována podle rozlišení na respondenty z řad dělnických pozic a respondenty technickohospodářské.

Z grafu 8 je patrné, že z celkového počtu rozdaných papírových dotazníků řádně vyplnilo a odevzdalo 87 pracovníků, což představuje 34,1 %. Zbýlých 168 pracovníků (65,9 %) dotazník neodevzdalo.

Graf 8 - Návratnost papírových dotazníků

Návratnost papírových dotazníků

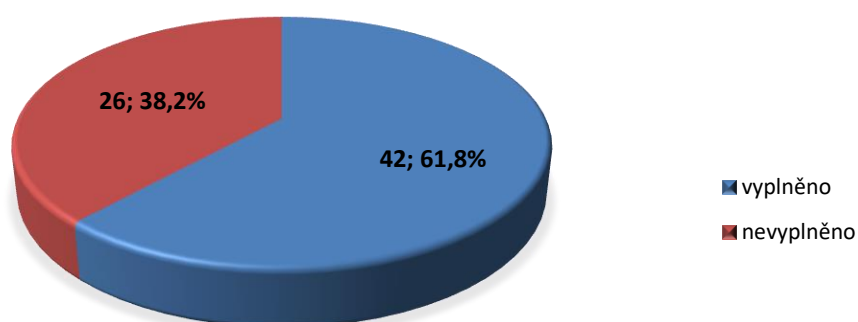


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče elektronického dotazníku určeného pro technickohospodářské pracovníky, vyplnilo jej a odeslalo 61,8 % dotázaných, tedy 42 pracovníků. 26 pracovníků technickohospodářské sféry, představujících 38,2 %, dotazník nevyplnilo (viz graf 9).

Graf 9 - Návratnost elektronických dotazníků

Návratnost elektronických dotazníků



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Struktura respondentů dotazníkového šetření

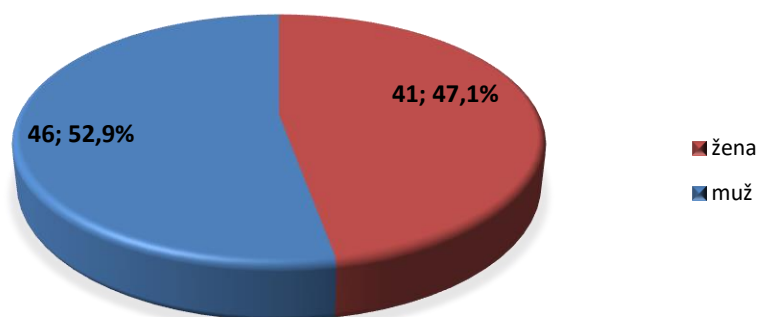
Struktura respondentů dle pohlaví

První otázka byla zaměřena na identifikaci respondentů. Týkala se rozlišení počtu pracovníků dle pohlaví. Z celkového počtu osmdesáti sedmi respondentů, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření určeném dělnickým profesím, odpovědělo 41 žen, (47,1 %) a 46 mužů, tedy 52,9 %.

Přestože na dělnicích pozicích převažuje ženské pohlaví, v dotazníkovém šetření nepatrně převažují muži. Toto může být zapříčiněno značným navýšením čerpání ošetřování člena rodiny v době dotazníkového šetření.

Graf 10 - Pohlaví dělnických respondentů

Pohlaví dělnických respondentů

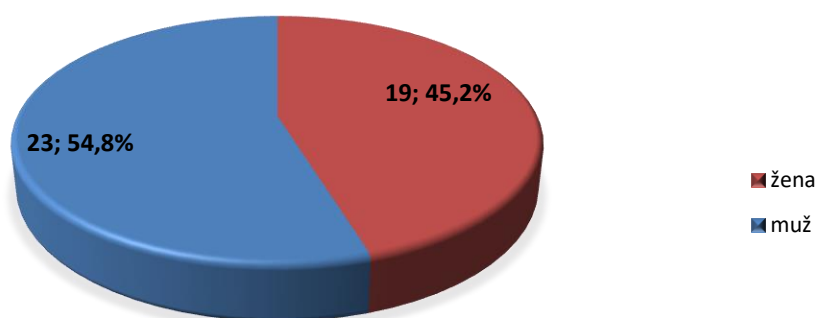


Zdroj: vlastní zpracování

Z technickohospodářských respondentů dotazník vyplnilo 19 žen (45,2 %) a 23 mužů (54,8 %). Vzhledem ke skutečnosti, že na technickohospodářských pozicích převažují muži, odpovídá poměr pohlaví respondentů přímé úměře.

Graf 11 - Pohlaví TH respondentů

Pohlaví TH respondentů



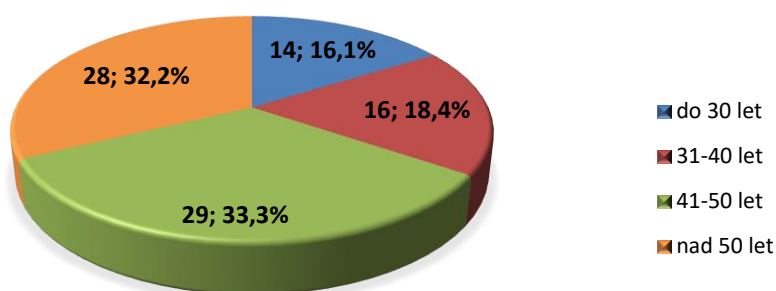
Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů dle věku

Co se týče věku dělnických respondentů (viz graf 12), největší zastoupení má věková kategorie od 41 let do 50 let, ve které odpovědělo 29 dotazovaných (33,3 %) a věková kategorie nad 50 let s 28 dotazovanými (32,2 %). Ve věkové kategorii 31-40 let odpovědělo 16 respondentů (18,4 %) a do 30 let 14 respondentů (16,1 %).

Graf 12- Věková kategorie dělnických respondentů

Věková kategorie dělnických respondentů



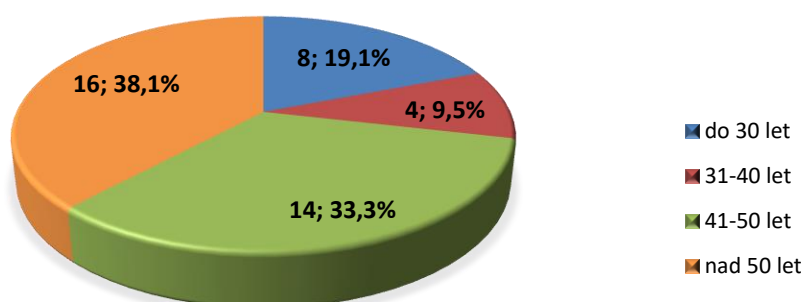
Zdroj: vlastní zpracování

Nepočtenější věkovou kategorií technickohospodářských respondentů (viz graf 13) je věkové rozmezí nad 50 let, ve kterém odpovědělo 16 dotazovaných, tj. 38,1 %. Druhou nepočtenější skupinou je věková kategorie od 41 do 50 let se 14 dotazovanými (33,3 %). Ve věkové kategorii do 30 let odpovědělo 8 dotazovaných, tj. 19,1 % z celkového počtu respondentů a nejmenší skupinu tvoří věková kategorie v rozmezí 31-40 let se čtyřmi respondenty (9,5 %).

Věkové rozdělení všech respondentů odpovídá poměru věku zaměstnaných pracovníků jak dělnických, tak technickohospodářských profesí.

Graf 13 - Věková kategorie technickohospodářských respondentů

Věková kategorie TH respondentů



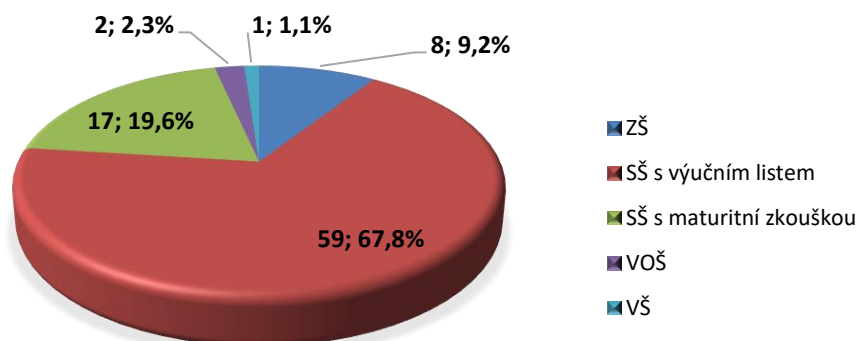
Zdroj: vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Pokud se zaměříme na vzdělání dělnických respondentů, z grafu 14 je viditelné, že 59 dotazovaných, představujících 67,8 % všech respondentů, má středoškolské vzdělání s výučním listem. 17 respondentů, tj. 19,6 %, má středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Se základním vzděláním vyplnilo dotazník 8 respondentů. Tito zaměstnanci představují 9,2 % z celkového počtu respondentů, kteří vyplnili a odevzdali dotazník. Dva z odpovídajících (2,3 %) mají vyšší odborné vzdělání a jeden, tj. 1,1 %, vysokoškolské vzdělání.

Graf 14 - Vzdělání dělnických respondentů

Vzdělání dělnických respondentů

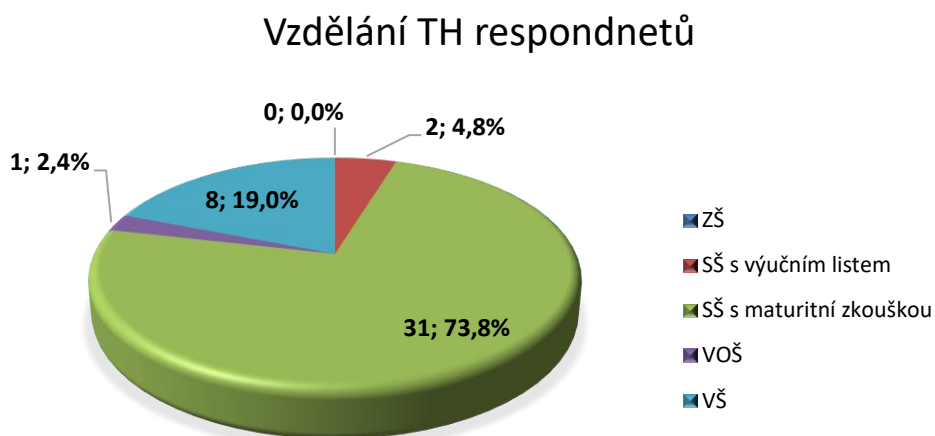


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k odbornosti některých dělnických profesí, které je možné vykonávat pouze s příslušným odborným vzděláním, je zastoupení středoškolského vzdělání s výučním listem nebo maturitní zkouškou relevantní. Jedná se o pozice: řezník, elektrikář, údržbář, kuchař apod. Většina pozic dělnické kategorie nevyžaduje odborné vzdělání.

Graf 15 zobrazuje vzdělání technickohospodářských respondentů. Nejvíce zastoupené vzdělání mezi odpovídajícími respondenty technickohospodářské správy je středoškolské vzdělání s maturitním listem. Toto vzdělání má 31 respondentů (73,8 %). Osm vysokoškolsky vzdělaných respondentů technickohospodářské správy představuje 19,0 %, dva respondenti (4,8 %) mají středoškolské vzdělání s výučním listem a jeden vyšší odborné vzdělání (2,4 %). Žádný z technickohospodářských dotazovaných, kteří odpověděli ve výzkumu, nemají základní vzdělání.

Graf 15 - Vzdělání technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od dělnických pozic vyžadují technickohospodářské profese vyšší vzdělání, což dokazuje i zmíněný graf 15. Jedná se o odborné a technické pozice na úseku řízení a správy. Pracovníci této sféry, kteří mají středoškolské či základní vzdělání, pracují ve společnosti již mnoho let a blíží se důchodovému věku. Minimálním požadavkem pro nově nastupující pracovníky technickohospodářské kategorie je středoškolské vzdělání s maturitním listem příslušného oboru. Toto kritérium se týká například laboranta, účetní, IT specialisty apod.

Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

Pro lepší identifikaci respondentů byla do dotazníkového šetření zařazena otázka „Jak dlouho pracujete ve společnosti?“.

Dotazníkové šetření ukázalo, že 48 dotazovaných pracovníků dělnických pozic, tj. 55,2 %, odpovědělo, že pracuje ve společnosti více než deset let (viz graf 16). V rozmezí od 3 do 6 let pracuje ve společnosti 15 respondentů, tedy 17,2 % a 13 respondentů, tj. 15,0 % je v podniku zaměstnáno od 6 do 10 let. V rozmezí do tří let pracuje u zaměstnavatele 11 dotazovaných, z toho 8 respondentů (tj. 9,2 %) v rozmezí 1 až 3 let a 3 respondenti (3,4 %) do jednoho roku.

Graf 16 - Délka pracovního poměru dělnických respondentů

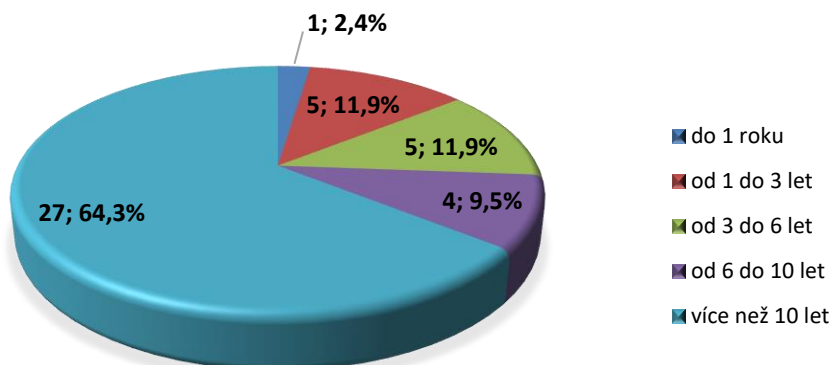


Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf 17 zobrazuje délku pracovního poměru technickohospodářských respondentů. Z celkového počtu technickohospodářských respondentů odpovědělo na dotazník 64,3 %, tj. 27 pracujících ve společnosti déle než 10 let. Po 11,9 % odpovídajících zastupuje kategorii zaměstnaných od jednoho do tří let a od tří do šesti let. V každé kategorii odpovědělo 5 respondentů. V rozmezí délky pracovního poměru od 6 do 10 let odpovědělo na dotazník 9,5 %, tedy 10 lidí. Pouze jeden respondent technickohospodářské profese patří do kategorie zaměstnaných do jednoho roku, tj. 2,4 %.

Graf 17 - Délka pracovního poměru technickohospodářských respondentů

Délka pracovního poměru technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

V obou zkoumaných skupinách pracuje ve společnosti nadpoloviční většina respondentů déle než 10 let. Tato fakta svědčí o stabilitě společnosti na trhu a o spokojenosti jejich pracovníků.

4.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující část bude zaměřena na vyhodnocení jednotlivých otázek položených v dotazníkovém šetření. Respondenti budou nadále rozděleni na dělníky a technickohospodářské pracovníky.

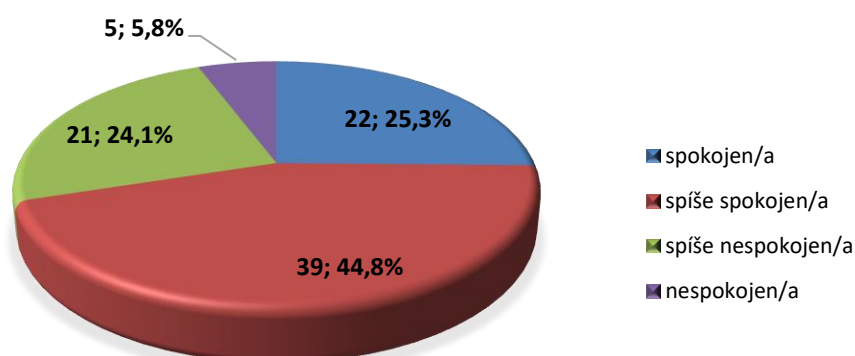
Otázka č. 1: Jste spokojen/a se svou prací?

Otázka spokojenosti zaměstnanců s jejich prací jistě patří mezi podstatné otázky. Jejich spokojenost, respektive nespokojenost, je jedním z podnětů vedoucím ke změně řízení lidských zdrojů. Na tuto otázku odpovědělo kladně 70,1 % respondentů dělnických pozic a 95,2 % technickohospodářských.

Z následujícího grafu 18 vyplývá, že velká část, přesněji 44,8 %, tj. 39 dělnických respondentů, je spíše spojen/a se svou prací. 25,3 %, tedy 22 dotazovaných, zaškrtnulo odpověď 'spokojen/a'. Téměř 30 % dotazovaných projevilo určitou míru nespokojenosti se zaměstnáním. Odpověď 'spíše nespokojen/a' zvolilo 21 odpovídajících (24,1 %). Nespokojenost prokázalo 5 respondentů, tj. 5,8 %.

Graf 18 - Spokojenost dělnických respondentů

Spokojenost dělnických respondentů

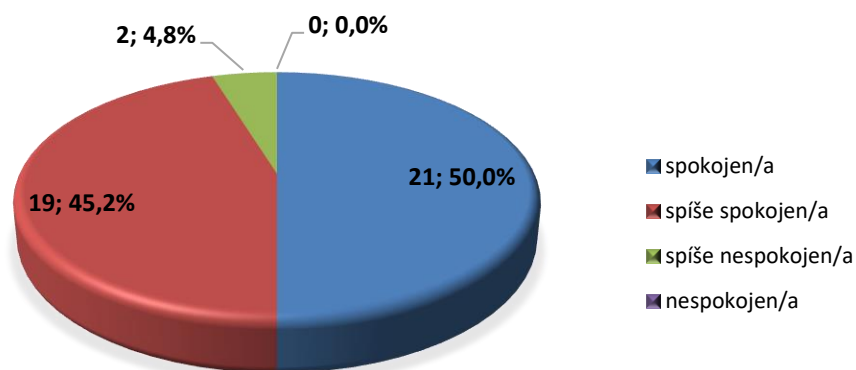


Zdroj: vlastní zpracování

Spokojených pracovníků, kteří se zúčastnili elektronického dotazníkového šetření, je 21, tedy 50 %. 19 respondentů (45,2 %) zvolilo odpověď spíše spokojen/a. Dva respondenti technickohospodářské sféry, představující 4,8 %, jsou s prací spíše nespokojeni. Žádný dotazující nevyjádřil nespokojenost (viz graf 19).

Graf 19 - Spokojenost technickohospodářských respondentů

Spokojenost TH respondentů



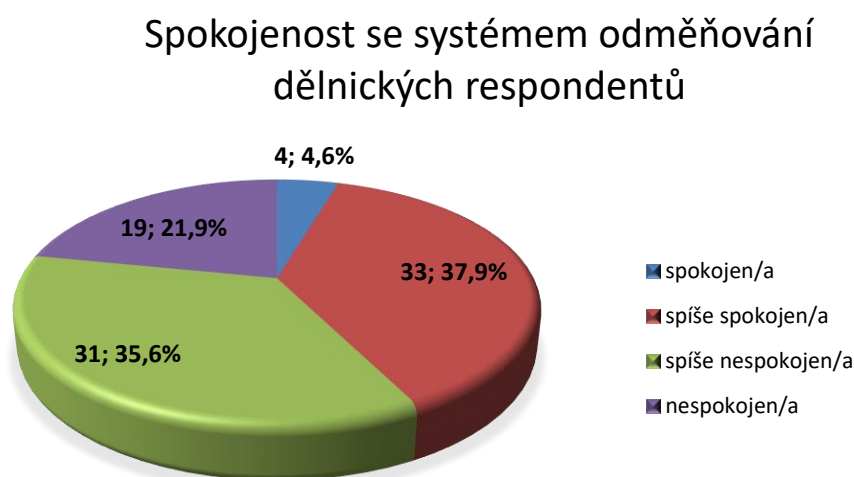
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by v budoucnu nastala situace vyššího podílu nespokojených pracovníků, muselo by se vedení společnosti zamyslet nad motivací, hodnocení a systémem odměňování jak peněžních, tak nepeněžních odměn a najít a napravit příčinu nespokojenosti pracovníků.

Otázka č. 2: Do jaké míry jste spokojen/a se systémem odměňování? (systém odměňování zahrnuje peněžní i nepeněžní odměny)

Otázka č. 2 je zaměřena na spokojenost respondentů s celkovou odměnou. Co se týče odpovědí dělnických profesí, z následujícího grafu 20 je zřetelné, že pouze 4,6 % respondentů je se systémem spokojeno. 33 respondentů, představujících 37,9 %, vybralo možnost spíše spokojen/a. Nadpoloviční většina odpovědí vyjadřuje značnou nespokojenost se systémem odměňování. Odpověď spíše nespokojen/a přesněji zvolilo 31 dotazovaných, tj. 35,6 %. Nespokojenost se systémem zvolilo 21,9 % respondentů, tedy 19 odpovídajících.

Graf 20 - Spokojenost se systémem odměňování dělnických respondentů

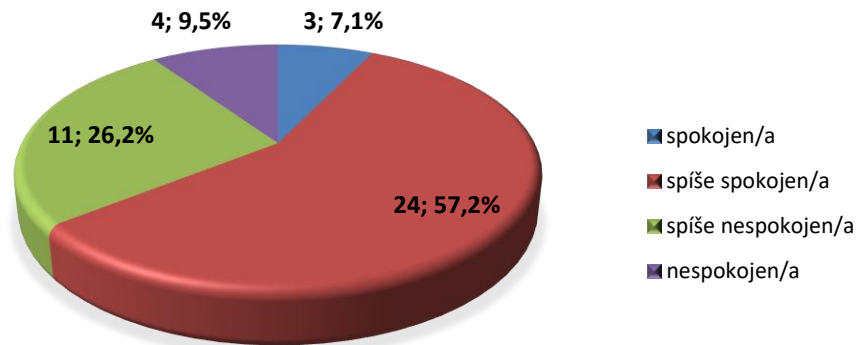


Zdroj: vlastní zpracování

Technickohospodářští respondenti jsou dle grafu 21 z převážné většiny spíše spokojeni s nastaveným systémem odměňování. Spokojeni jsou 3 respondenti (7,1 %), spíše spokojeno je 24 respondentů (57,2 %). Se současným systémem je spíše nespokojeno 26,2 %, tj. 11 dotazovaných a nespokojenost projevilo 9,5 %, tedy 4 odpovídající z technickohospodářské sféry.

Graf 21 - Spokojenost se systémem odměňování technickohospodářských respondentů

Spokojenost se systémem odměňování technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

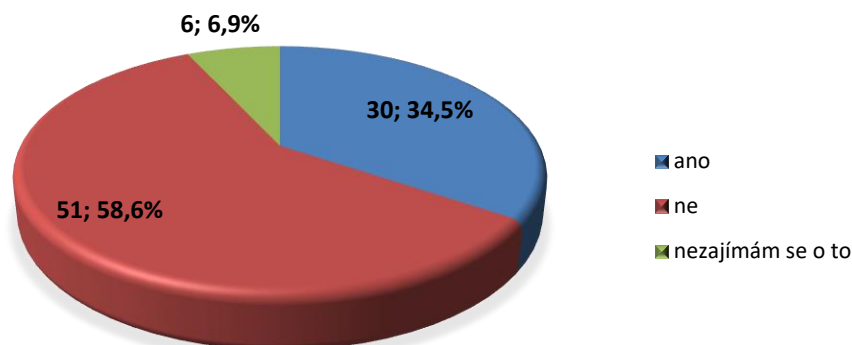
Pokud se zaměříme na rozdíl systému odměňování dělnických profesí a technickohospodářské sféry, je nutné podotknout, že jak peněžní, tak nepeněžní odměny jsou pro zkoumané pracovní zařazení odlišné. Tato rozdílnost může způsobovat odlišné odpovědi. Jedná se například o způsob určování peněžní odměny (kolektivní úkolová mzda/smluvní mzda) nebo také o výběr a přístup nepeněžních odměn (pružná/pevná pracovní doba, pracovní prostředí, vzdělání a rozvoj či benefity). Další z problémů může být nedostatečný pocit uznání za dobře vykonanou práci a jiné relační odměny.

Otázka č. 3: Je Vám systém odměňování jasný a srozumitelný?

Pro 58,6 %, tj. 51 respondentů dělnických profesí, je systém odměňování nejasný a nesrozumitelný. 34,5 %, tedy 30 odpovídajícím, je naopak systém jasný a srozumitelný. Zbýlých 6,9 %, 6 dotazovaných se o danou problematiku nezajímá (viz graf 22).

Graf 22 - Srozumitelnost systému odměňování dle dělnických respondentů

Srozumitelnost systému odměňování dle dělnických respondentů

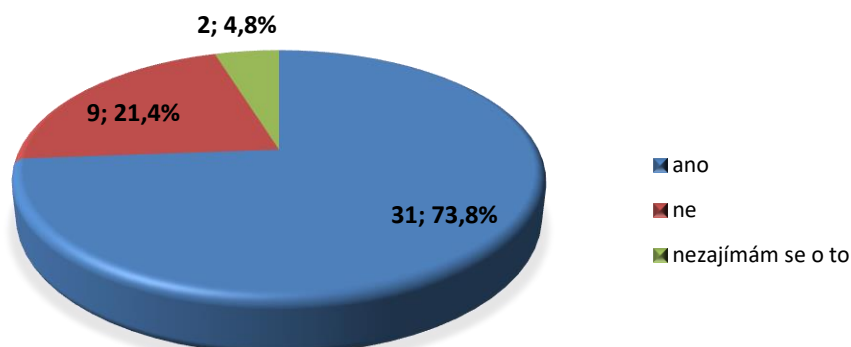


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče technickohospodářských respondentů, 73,8 %, tj. 31 odpovídajícím, je systém odměňování jasný a srozumitelný. Pro 9 (21,4 %) dotazovaných je nejasný a nesrozumitelný. Pouze 2 respondenti, tj. 4,8 %, se o systém odměňování nezajímají (viz graf 23).

Graf 23 - Srozumitelnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů

Srozumitelnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Pro nadpoloviční většinu dělnických respondentů je systém odměňování nejasný a nesrozumitelný. Toto může být zapříčiněno obtížností pochopení kolektivní úkolové mzdy, která je za pomoci koeficientů rozdělována mezi jednotlivé pracovníky. Touto mzdovou formou je odměňována většina dělnických profesí. Další z příčin může být nejasnost výše osobního ohodnocení a prémie díky nedostatku zpětné vazby od příslušných přímých nadřízených pracovníků. Oproti tomu technickohospodářští

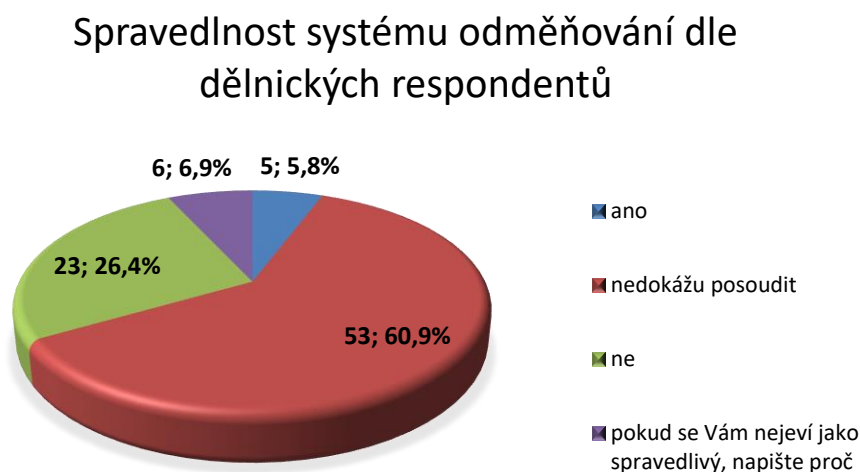
pracovníci mají jasně stanovenou odměnu za vykonanou práci a stejně tak výši prémie. Další z problémů může nést uvědomění si všech relačních a transakčních odměn.

Otázka č. 4: Je podle Vás systém odměňování spravedlivý?

Pokud se zaměříme na pocit spravedlnosti systému odměňování, z grafu 24 vyplývá, že 60,9 % (53 dotazovaných respondentů dělnických profesí) odpovědělo, že tuto problematiku nemohou posoudit.

5 dělnickým respondentům, tedy 5,8 %, se zdá být systém odměňování spravedlivý. Naopak jedné třetině dotazovaných respondentům (33,3 %) se zdá být nespravedlivý. Ti, kteří si vybrali možnost vyjádření se k nespravedlnosti, uvedli, že se jim systém zdá být neprůhledný, a že pro všechny pracovníky neplatí stejné měřítko.

Graf 24 - Spravedlnost systému odměňování dle dělnických respondentů

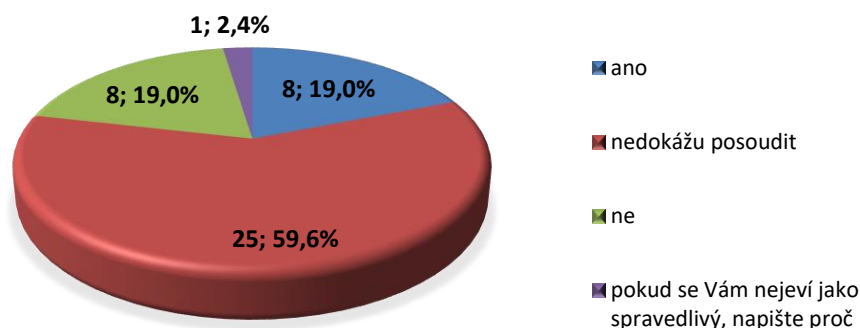


Zdroj: vlastní zpracování

Taktéž jako nadpoloviční většina odpovídajících dělníků i převážná část THP uvedla, že se jim jeví systém odměňování spravedlivý (viz graf 25). Jedná se o 25 odpovědí představujících 59,6 % respondentů. Pro 8 dotazovaných (19,0 %) se jeví tento systém jako spravedlivý. Zbylým 21,4 %, tj. 9 respondentům, se zdá být systém odměňování nespravedlivý. Jeden z nich si vybral možnost vyjádřit se k této problematice slovy: „pro všechny pracovníky neplatí stejné měřítko.“

Graf 25 - Spravedlnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů

Spravedlnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Je důležité se zamyslet nad tím, proč se pracovníci domnívají, že jsou nespravedlivě odměňováni. Jedním z možných důvodů je nedostatečná informovanost o způsobu odměňování a jeho nejasnost a nesrozumitelnost vyplývající z předchozí otázky. Další z možností je, že jsou pracovníci vystaveni vysoké pracovní náročnosti a cítí se být za práci nedocenění. Špatně zvolená kombinace transakčních i relačních odměň, zejména mzdových forem a hodnocení práce, může následně ovlivnit výši mzdy, která může mít za následek odchod pracovníka.

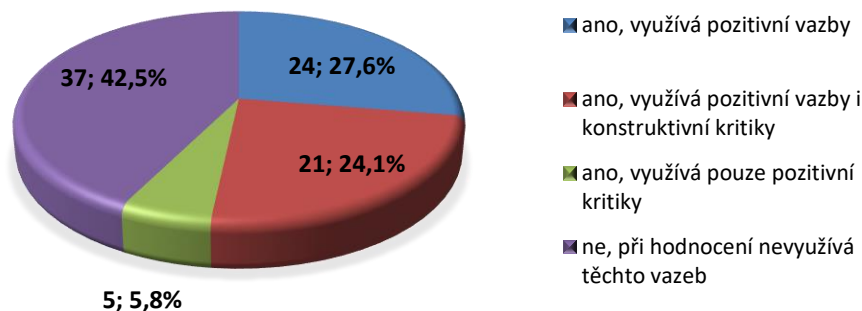
Otázka č. 5: Používá Váš nadřízený při hodnocení Vaší práce uznání, poděkování, pochvalu nebo konstruktivní kritiku, která Vám pomůže se zlepšit?

Velmi důležitou složkou systému odměňování pracovníků je zpětná vazba za vykonanou práci. Tato otázka byla koncipována jako uzavřená a dotazovaní měli možnost vybrat si odpověď ze čtyř variant.

Z následujícího grafu 26 je zřetelné, že 42,5 % respondentů dělnických profesí není hodnoceno svými nadřízenými za svou práci formou uznání, poděkování, pochvaly nebo konstruktivní kritiky. Pouze 24 respondentů, tj. 27,6 %, je pochváleno od svých nadřízených. 21 respondentů, tedy 24,1 %, odpovědělo, že jejich nadřízený používá pro hodnocení jejich práce jak pozitivní vazby, tak konstruktivní kritiky, které jim pomáhají se zlepšit. Zbýlých 5,8 % dělníků odpovídajících v dotazníkovém šetření uvedlo, že jejich nadřízený využívá pouze pozitivní kritiky.

Graf 26 - Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle dělnických respondentů

Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle dělnických respondentů

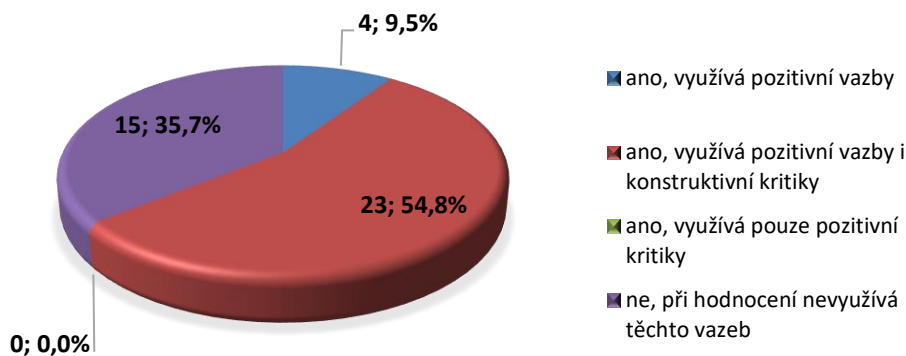


Zdroje: vlastní zpracování

Z odpovědí technickohospodářských pracovníků na tuto otázku vyplynulo následující grafové zobrazení 27. 23 odpovídajících, tj. 54,8 % respondentů, dostává zpětnou vazbu své práce od svého nadřízeného, ať už v podobě pozitivních vazeb nebo konstruktivních kritik. 4 respondenti (9,5 %) uvedli, že jejich nadřízený využívá k hodnocení jejich práce pozitivní vazby. Zbýlých 35,7 % (15 respondentů) odpovědělo, že jejich nadřízený nepoužívá ani uznání a pochvalu nebo konstruktivní kritiku.

Graf 27 - Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle technickohospodářských respondentů

Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle TH respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření je možné, že někteří z nadřízených pracovníků dostatečně nepoužívají jakékoliv zpětné vazby při hodnocení odvedené práce zaměstnanců nebo používají, ale zaměstnanci je neregistrují.

Otázka č. 6: Považujete slovní hodnocení Vaší práce (tj. uznání, poděkování, pochvala nebo konstruktivní kritika) za: důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité

Otázka č. 6 navazuje na předchozí otázku č. 5. Jejím smyslem je zjistit, jak moc je pro zaměstnance důležitá zpětná vazba poskytnutá nadřízeným pracovníkem za vykonanou práci.

Pro 49,4 %, tedy 43 respondentů dělnických profesí, je slovní zhodnocení jejich práce důležité. 27 dotazovaných, tj. 31,0 %, se taktéž přiklání k důležitosti slovního hodnocení. Pro 13 respondentů (15,0 %) je tento způsob hodnocení práce spíše nedůležitý a pouze pro 4 odpovídající, tj. 4,6 %, je slovní hodnocení práce nedůležité (viz graf 28).

Graf 28 - Důležitost slovního hodnocení práce dle dělnických respondentů



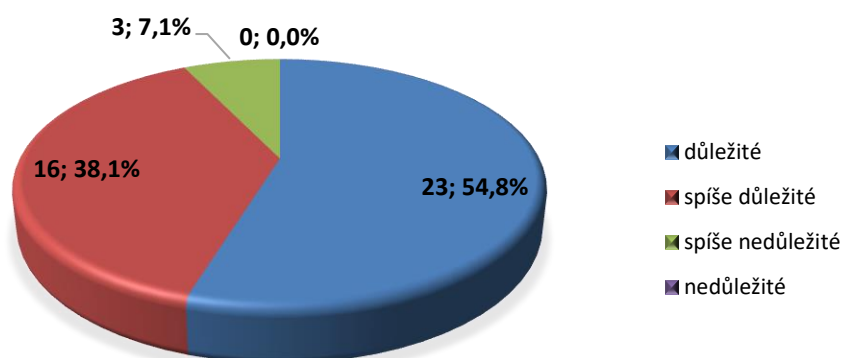
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče pracovníků zařazených do technickohospodářské sféry, jejich odpovědi se taktéž přiklínely k důležitosti slovního hodnocení práce. Pro 23 respondentů (54,8 %) je slovní hodnocení práce důležité. 16 respondentů, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření, uvedlo, že je pro ně slovní hodnocení práce od nadřízeného pracovníka spíše důležité. Za spíše nedůležitou formu odměňování považují hodnocení práce nadřízeným

pracovníkem pouze 3 respondenti (7,1 %). Žádný z dotazovaných administrativních činností neuvedl, že pro něj není slovní hodnocení práce důležité (viz graf 29).

Graf 29 - Důležitost slovního hodnocení práce dle technickohospodářských respondentů

Důležitost slovního hodnocení práce dle TH respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

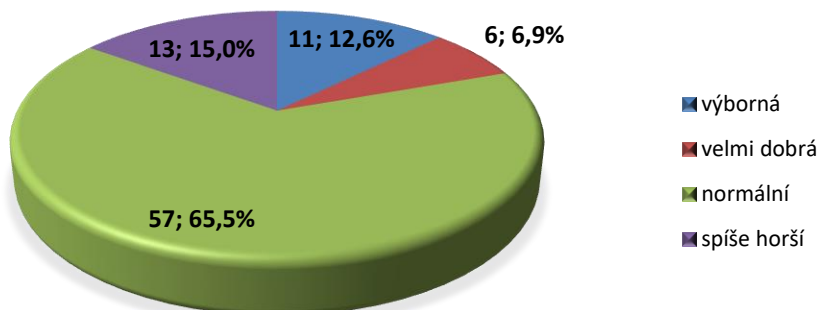
Převážná většina pracovníků – dělníků i THP – uvedla, že je pro ně slovní hodnocení práce převážně důležité, ať se jedná o pochvalu, uznání, poděkování nebo konstruktivní kritiku, která má za úkol vést pracovníka ke zlepšení jeho práce. Z předchozí otázky č. 5 je zřejmé, že přestože je pro respondenty slovní hodnocení práce důležité, je zároveň nedostatečné. Tento fakt může způsobovat nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, ale i s prací.

Otázka č. 7: Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

Pokud se zaměříme na atmosféru na pracovišti ve výrobě či pracovištích souvisejících s výrobou, hodnotí 57 respondentů (tj. 65,5 %) atmosféru jako normální (viz graf 30). Atmosféru na pracovišti považuje za výbornou 11 odpovídajících (tj. 12,6 %) a 6 respondentů, tedy 6,9 %, hodnotí atmosféru za velmi dobrou. Jak je vidno z grafu 30, spíše horší atmosféru na pracovišti zvolilo 13 odpovídajících (tj. 15,0 %).

Graf 30 - Atmosféra na pracovišti dle dělnických respondentů

Atmosféra na pracovišti dle dělnických respondentů

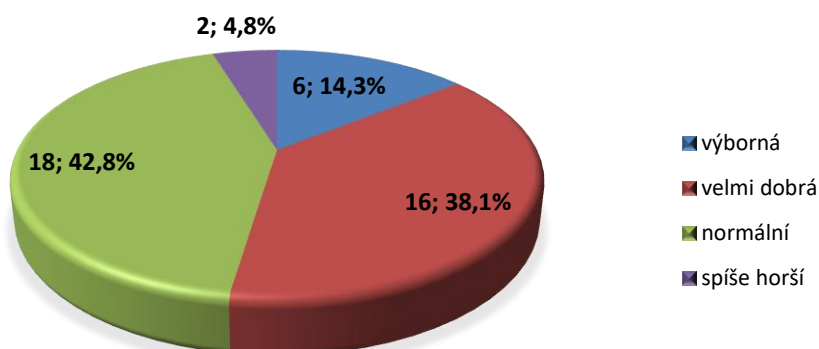


Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu 31 je patrné, že účastníci elektronického šetření, tedy technickohospodářští respondenti, převážně hodnotí atmosféru na pracovišti jako normální. Jako normální zhodnotilo atmosféru 18 respondentů představujících 42,8 %. Kladně hodnotí atmosféru 42,4 % odpovídajících administrativních pracovníků, z nichž 6 (14,3 %) uvedlo variantu výborné atmosféry. Za spíše horší považují atmosféru 2 respondenti (tj. 4,8 %).

Graf 31 - Atmosféra na pracovišti dle technickohospodářských respondentů

Atmosféra na pracovišti dle technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak jako peněžní odměny patří do celkové odměny zaměstnanců i nepeněžní odměny, do kterých taktéž náleží pracovní prostředí. Pokud je atmosféra na pracovišti špatná, je třeba se zaměřit na její důvod a pokusit se problém vyřešit. Někdy

se stane, že se o špatnou atmosféru postará některý z pracovníků nebo nadřízených. V takovém případě je vhodné problémového pracovníka přesunout jinam nebo mu dát výpověď. Při vyhodnocování papírových verzí dotazníku byly tyto odpovědi umocněny poznámkami respondentů. Četně se vyskytoval argument, že atmosféra záleží za směně. Je tedy zřejmé, že záleží na pracovním kolektivu.

Otázka č. 8: Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

V polouzavřené otázce s možností vlastní odpovědi mohli respondenti vybrat maximálně dvě možnosti. Otázka se zaměřuje na faktory, které nejvíce motivují pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu.

Nejčastěji zvolenou odpovědí pro vyšší motivaci byla jak u respondentů dělnických, tak technickohospodářských pravidelná finanční odměna; následovaly prémie a odměna a práce v dobrém pracovním kolektivu. V následující četnosti odpovědí se motivující faktory dělníků a administrativních pracovníků liší.

U dělnických respondentů následovala četnost označení motivujících faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu jako dobré vztahy k nadřízenému, poté pochvala a uznání po odvedené práci. Méně četným motivátorem byla volena vlastní odpověď, v níž se objevila odpověď „nic“. Benefity byly vyhodnoceny jako nejméně četný faktor motivace.

Podle četnosti odpovědí technickohospodářských pracovníků byly motivující faktory k vyššímu pracovnímu výkonu po vztazích na pracovišti seřazeny následně: pochvala a uznání po dobře odvedené práci, dobrý vztah k nadřízenému a benefity. Jedním respondentem byla označena vlastní odpověď, v níž jako motivační faktor uvedl blaho společnosti.

Z této otázky je patrné, že k vyššímu pracovnímu výkonu pracovníky ponejvíce motivuje pravidelná finanční odměna, prémie a odměny a práce v dobrém pracovním kolektivu. Pokud pracovníci nebudou mít žádný ze zastoupených faktorů, jejich motivace k vyššímu pracovnímu výkonu klesá. Tyto faktory se váží i na celkovou spokojenost pracovníků. Dobře motivovaní pracovníci představují základní kámen úspěšné společnosti.

Otázka č. 9: Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory?

V této otázce měli respondenti za úkol seřadit následující faktory podle důležitosti dle bodového systému, přičemž 1 znamenala nejméně důležitý faktor a 10 nejvíce důležitý faktor.

Za důležité faktory považují všichni respondenti základní mzdu, prémie a odměny. U dalších dotazovaných faktorů se odpovědi liší.

Pro respondenty pracující na dělnických pozicích jsou na třetím místě v žebříčku důležitosti nejdůležitější benefity, následuje pracovní jistota, vztahy na pracovišti, pochvala a uznání a styl vedení. Pod pěti bodovou hodnotou se nachází pracovní prostředí, náplň práce a možnost kariérního růstu (viz graf 32).

Graf 32 - Seřazení důležitosti faktorů dle dělnických respondentů

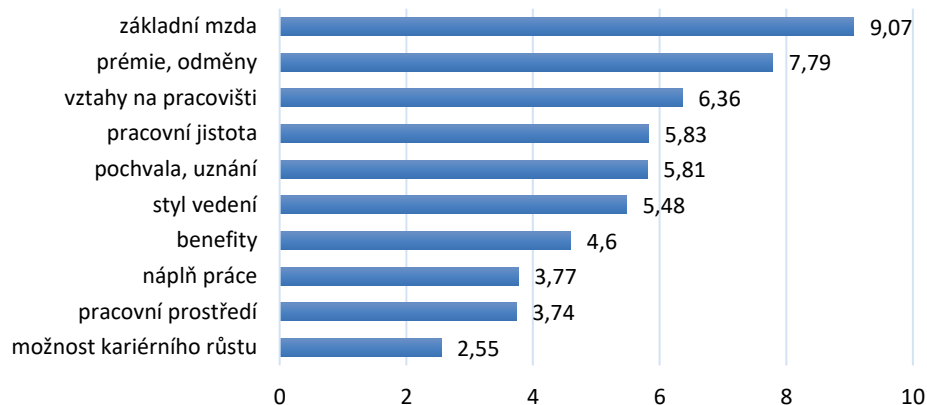


Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu 33 je zřejmé, že respondenti pracující v technickohospodářské sféře na toto místo staví vztahy na pracovišti. Následuje pracovní jistota, pochvala a uznání a styl vedení. Pod pěti bodovou hranici důležitosti se dostaly benefity, náplň práce, pracovní prostředí. Stejně jako pro respondenty dělnické je pro technickohospodářské nejméně důležitá možnost kariérního růstu.

Graf 33 - Seřazení důležitosti faktorů dle technickohospodářských respondentů

Seřazení důležitosti faktorů dle technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem obě skupiny vnímají peněžní faktory, vztahy na pracovišti a pracovní jistotu. Naopak za nedůležité faktory považují respondenti tyto: náplň práce, pracovní prostředí a možnost kariérního růstu. Transakční odměny jsou chápány jako důležitější než relační odměny.

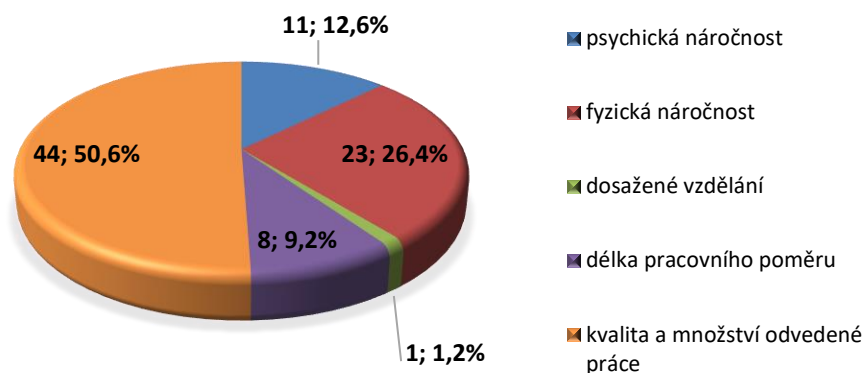
Otázka č. 10: Jaká z variant by podle Vás měla nejvíce ovlivnit výši mzdy?

Obě dotazované skupiny se shodly na tom, že nejvíce by měla výši mzdy ovlivnit kvalita a množství odvedené práce.

Respondenti dělnických profesí zastávají i fyzickou a psychickou náročnost a délku zaměstnání. Konkrétně 44 respondentů (50,6 %) zastává názor, že nejvíce by měla výši mzdy ovlivnit kvalita a množství odvedené práce. 23 respondentů (26,4 %) se přiklání k fyzické náročnosti a 11 dotazovaných (12,6 %) k psychické náročnosti. Podle 8 respondentů (9,2 %) by měla nejvíce ovlivnit výši mzdy délka pracovního poměru. Dle grafu 34 bylo dosažené vzdělání vyhodnoceno jako faktor nejméně ovlivňující výši mzdy; tuto variantu zvolil jen jeden respondent (1,2 %).

Graf 34 - Vliv faktoru na výši mzdy dle dělnických respondentů

Vliv faktoru na výši mzdy dle dělnických respondentů

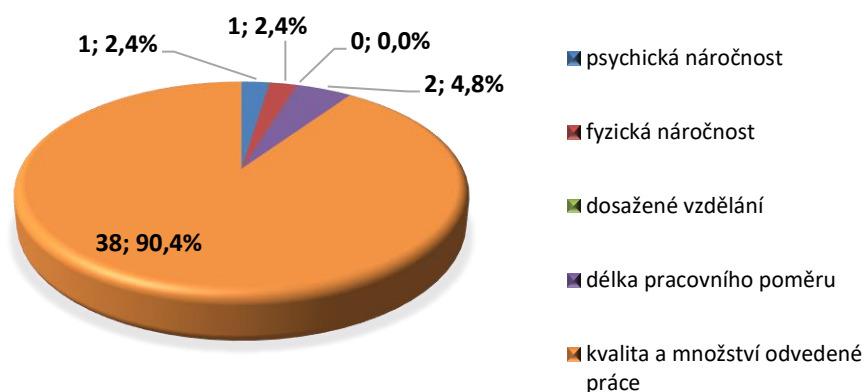


Zdroj: vlastní zpracování

Technickohospodářští respondenti se z 90,4 % přiklánějí k variantě, že nejvíce by výši mzdy měla ovlivnit kvalita a množství odvedené práce. 2 respondenti (4,8 %) zvolili variantu délky pracovního poměru. Fyzická a psychická náročnost není dle TH respondentů nejvíce ovlivnitelnou variantou. Nikdo nezvolil dosažené vzdělání (viz graf 35).

Graf 35 - Vliv faktoru na výši mzdy dle technickohospodářských respondentů

Vliv faktoru na výši mzdy dle TH respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

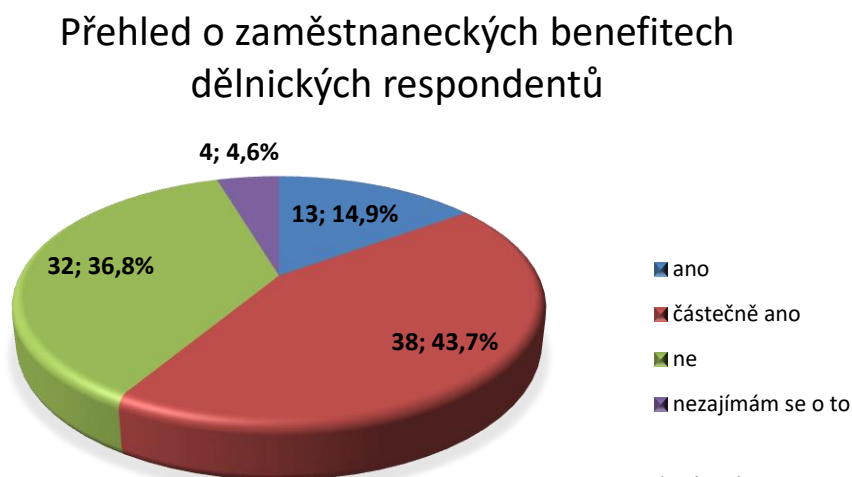
Odpověď respondentů se liší v závislosti na vykonávané práci. Každá z variant by měla nepochybně ovlivnit výši mzdy. Avšak na kvalitě a množství odvedené práce závisí nejen proces výroby, ale i spokojenost zákazníka.

Otázka č. 11: Máte přehled o tom, na jaké zaměstnanecké benefity máte nárok?

Pokud se zaměříme na informovanost benefitů, převážná část respondentů má přehled nebo alespoň částečný přehled o nabízených benefitech.

58,6 % dělnických respondentů má alespoň částečný přehled o nabízených benefitech. O nabídku se nezajímají 4 respondenti, tj. 4,6 %. 32 odpovídajících (36,8 %) zaškrtnulo, že přehled o benefitech nemá (viz graf 36).

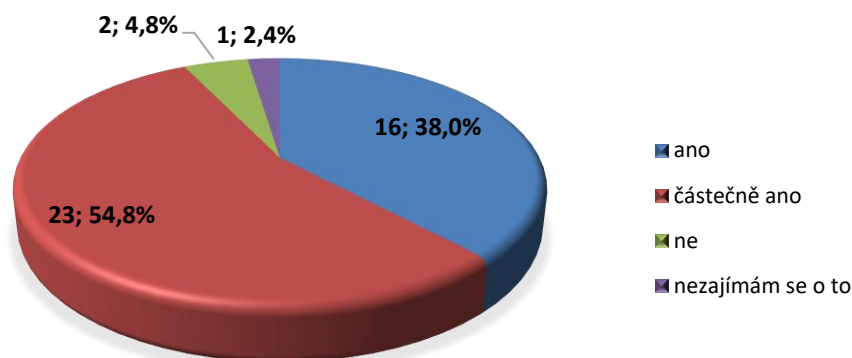
Graf 36 - Přehled o zaměstnaneckých benefitech dělnických respondentů



Z odpovědí zaznamenaných elektronickou formou, tedy z odpovědí technickohospodářských respondentů, má 16 respondentů (38,0 %) přehled o nabízených benefitech a 23 dotazovaných (54,8 %) zaškrtnulo možnost částečného přehledu benefitů. 2,4 %, tj. 1 odpovídající, se o benefity nezajímá a dva respondenti, tj. 4,8 %, nemají dostatečný přehled o nabízených výhodách (viz graf 37).

Graf 37 - Přehled o zaměstnaneckých benefitech technickohospodářských respondentů

Přehled o zaměstnaneckých benefitech technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Personalista společnosti informuje o všech zaměstnaneckých výhodách zaměstnance pomocí infografiky vyvěšené na nástěnce u hlavního vstupu do společnosti. Všechny výhody jsou aktualizovány dle současné nabídky a je jen na každém zaměstnanci, zda se o výhody zajímá.

Otázka č. 12: Na jaké zaměstnanecké benefity, které Vám společnost nabízí, si vzpomenete?

Respondenti dělnických profesí nejčastěji zmiňovali: výrobky za zaměstnaneckou cenu, Naše stravenka na nákup potravin, příspěvek na životní pojištění nebo na penzijní připojištění. Dále uváděli: týden dovolené nad rámec stanovený zákonem, vitalita, věrnostní, letní i zimní odměna a příspěvek na závodní stravování.

U technickohospodářských respondentů se objevily téměř všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Nejvíce se opakoval týden dovolené nad rámec stanovené zákon, zaměstnanecké ceny výrobků, dotované stravování v závodní jídelně, odměny při pracovním i životním výročí, Naše stravenka na nákup potravin, služební telefon a automobil a flexibilní pracovní doba. Je značné, že respondenti mají přehled i o ostatních výhodách. Kromě zimních a letních odměn se odpovídající zmínili i o slevě na lázeňské pobyty, MOL kartu, Makro kartu, rekreaci a mnoho dalších.

Zaměstnanci mají všechny benefity nabízené společností vyvěšeny na nástěnce při vstupu do objektu organizace. Z hlediska množství výhod se tato forma zdá být dostačující.

Otázka č. 13: Je nějaký benefit, který byste ocenil/a a proč?

Respondenti dělnických pozic zmínili, že by ocenili následující benefity: 13. a 14. plat, vyšší odměny, stravenky, relaxační nebo sportovní poukázku. Zajímavou myšlenkou byl poukaz na termo prádlo, protože je na některých částech úseku výroby nižší teplota.

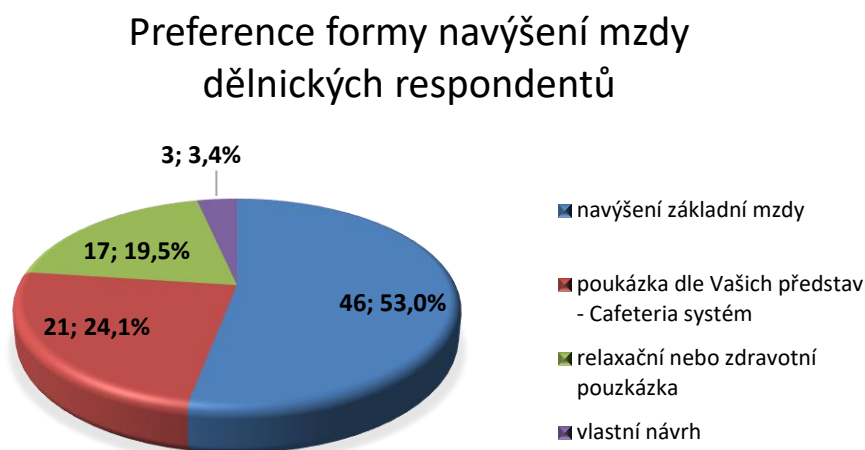
U otázek THP respondentů se objevil taktéž 13. a 14. plat, odměny za výročí, dále relaxační poukázka, příspěvek na rekreaci a příspěvek na dopravu.

Otázka č. 14: Pokud by Vám zaměstnavatel nabídl způsob čerpání odměny v určité výši, jakou variantu byste si vybral/a?

Respondenti si v této polouzavřené otázce mohli vybrat mezi variantou navýšení základní mzdy o danou částku na úkor zdanění a odvodů, poukázkou dle vlastního výběru ve formě cafeteria systému, relaxační nebo zdravotní poukázku nebo mohli navrhnout vlastní alternativu. Z vlastních návrhů se objevila 3krát odpověď peníze na ruku. Tato varianta byla ihned zamítnuta, neboť je ze zákonných důvodů neuskutečnitelná.

46 respondentů dělnických profesí, tj. 53 %, by si v případě volby čerpání odměny vybralo navýšení základní mzdy na úkor zdanění a odvodů (viz graf 38). Další v pořadí byl cafeteria systém s 24 % hlasů dělnických respondentů (21 odpovědí). Možnost relaxační nebo zdravotní poukázky by si zvolilo 17 odpovídajících, tj. 19,5 %. Jak již bylo řečeno, 3x zazněla odpověď peníze na ruku, která je neakceptovatelná.

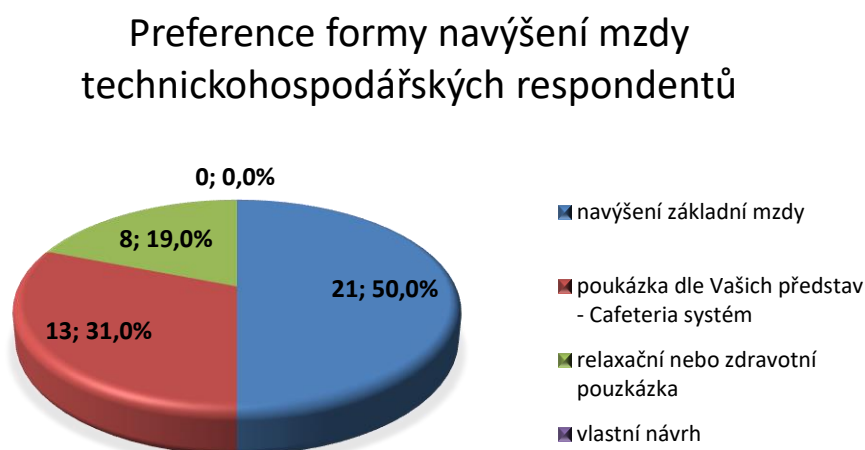
Graf 38 - Preference formy navýšení mzdy dělnických respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak jako dělníci preferuje 21 respondentů (50,0 %) variantu navýšení mzdy na úkor zdanění a odvodů. 13 dotázaných, tj. 31 %, se přiklání k variantě cafeteria systému (viz graf 39). Relaxační nebo zdravotní poukázky by preferovalo 19,0 % technickohospodářských respondentů (8 odpovědi).

Graf 39 - Preference formy navýšení mzdy technickohospodářských respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

I přestože byli respondenti seznámeni se všemi okolnostmi, polovina dotázaných by si vybrala variantu navýšení základní mzdy. Je značné, že i přestože respondenti část mzdy odvedou státu a příslušným institucím, preferují navýšení mezd. Pokud vezmeme v potaz největší věkovou kategorií respondentů, tedy respondenty starší 41 let, může být výsledné šetření preferovatelnosti variant ovlivněno tímto faktorem.

V benefitech, které by zaměstnanci ocenili, se objevili jak finanční odměny formou 13. a 14. platu, tak relaxační a zdravotní poukázky.

Otázka č. 15: Z jakého důvodu pracujete v této společnosti?

Zvolená otázka je zaměřena na důvody práce v podniku. V této polouzavřené otázce mohli respondenti zvolit tři odpovědi.

Zatímco pracovníci na dělnických pozicích pracují ve společnosti z důvodu místa výkonu práce v blízkosti bydliště a zároveň z pocitu jistoty práce, technickohospodářští pracovníci volili převážně variantu blízkosti zaměstnání a oblíbenosti práce. Jako jiný důvod bylo ve všech odpovědích doplněno slovo „musím“.

Pořadí odpovědí dle četnosti hlasů dělnických respondentů: práce je v místě bydliště nebo v blízkém okolí, jistota práce, finanční odměna, práce v oboru, jinde není lepší situace, práce Vás baví, dobrý pracovní kolektiv, jiný důvod, benefity.

Pořadí odpovědí dle četnosti hlasů technickohospodářských respondentů: práce je v místě bydliště nebo v blízkém okolí, práce Vás baví, práce v oboru, jistota práce, dobrý pracovní kolektiv, finanční odměna, benefity, jinde není lepší situace, jiný důvod.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy změn

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci. Analýza systému odměňování byla provedena ve výrobním potravinářském podniku. Součástí analýzy bylo dotazníkové šetření zaměřující se na spokojenost pracovníků se systémem odměňování. Na základě výzkumu jsou v této kapitole představeny návrhy změn a doporučení ke zlepšení stávajícího systému.

Dotazníkovým šetřením byly zjištěny nedostatky, které poukázaly na určitá slabá místa v systému odměňování pracovníků. Na ně by se měla společnost zaměřit a napravit je. Dobře nastavený systém odměňování je klíčovou součástí každého podniku. Správně zvolená kombinace všech složek celkové odměny vede k motivaci a spokojenosti pracovníků a ovlivňuje kvalitu úrovně pracovního výkonu. Naopak špatně zvolený systém odměňování vede k vysoké fluktuaci a nespokojenosti pracovníků. Nevhodně nastavený systém může mít pro podnik fatální následky. Nutno však podotknout, že nikdy nebude existovat takový systém odměňování, který by vyhovoval všem pracovníkům a zároveň byl pro podnik dlouhodobě udržitelný.

Výsledky dotazníkového šetření jsou rozděleny do dvou skupin dle pracovního zařazení respondentů. První z nich zahrnuje odpovědi respondentů dělnických profesí, druhou tvoří odpovědi technickohospodářských respondentů. Celková návratnost dotazníku byla 39,9 %. Dotazník řádně vyplnilo a odevzdalo 34,1 % dělnických profesí a 61,8 % pracovníků technickohospodářské sféry.

Představení všech mzdových složek a vysvětlení kolektivní úkolové mzdové formy

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina všech respondentů je se zaměstnáním spokojena. O značné spokojenosti respondentů se systémem odměňování už rozhodně hovořit nemůžeme. 57,2 % respondentů dělnických pozic se přiklání k určité míře nespokojenosti se systémem. Z otázek zaměřených na tuto problematiku je zřejmé, že důvodem může být jednak nesrozumitelnost systému, jednak nedostačující slovní hodnocení práce. Z výsledků vyplývá, že pracovníci technickohospodářské sféry jsou se systémem odměňování spokojenější než dělnické profese a zároveň je pro ně systém odměňování jasný a spravedlivý.

Důvodem nespokojenosti se systémem odměňování může být složitost pochopení kolektivní úkolové mzdové formy, kterou je většina dělnických profesí odměňována.

Z tohoto důvodu společnosti navrhuji vytvořit jasný a přehledný vzorec, který bude simulovat odměňování kolektivní úkolovou mzdou a ostatními formami mezd.

Vytvoření přehledu všech mzdových složek a vzorce, který by modeloval odměňování kolektivní úkolovou mzdou, by zaměstnancům společnosti zajistilo snazší orientaci v systému odměňování. Představení by mohlo proběhnout v rámci celopodnikového každoročního školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Nově příchozí pracovníci by s ním byli řádně seznámeni při vstupním školení.

Zjednodušený způsob výkladu odměňování zaměstnanců a všech mzdových složek by mohl zajistit jasnost a přehlednost systému odměňování. Je zapotřebí do něj zahrnout jak transakční odměny, tak relační. Z praxe mi je známo, že mnozí zaměstnanci neznají všechny složky odměny a důvod jejich výše. Společnosti proto doporučuji, aby se na tuto oblast zaměřila a zaměstnance náležitě proškolila.

Seznámení zaměstnanců s touto problematikou by proběhlo personalistou společnosti v prostorách organizace. Navrhovaná alternativa nepředstavuje žádné finanční náklady.

Školení vedoucích pracovníků

Dalším důvodem nespokojenosti se systémem odměňování může být špatná komunikace mezi příslušným přímým nadřízeným pracovníkem a jeho podřízenými. S tímto souvisí i nedostatečná zpětná vazba za vykonanou práci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro většinu respondentů je slovní hodnocení důležité, avšak značné procento respondentů od svých nadřízených nedostává žádnou zpětnou vazbu za vykonanou práci.

Společnosti proto navrhuji proškolit všechny nadřízené pracovníky a seznámit je s důležitostí slovního hodnocení práce formou pochval, uznání nebo konstruktivní kritiky. Díky lepšímu přístupu nadřízených k podřízeným by se mohla zlepšit i atmosféra na pracovišti. Zároveň ocenění pracovníků pochvalou či uznáním bude sloužit jako efektivní motivace k jejich vyššímu a kvalitnějšímu výkonu.

Pokud by si společnost nepřála využít služeb externích školitelů, školení by se mohl ujmout personalista společnosti v prostorách společnosti a školení by nepředstavovalo žádné vynaložené náklady. Avšak v tomto případě bych doporučila využít služeb externího školitele alespoň pro personalistu, který bude školit nadřízené pracovníky.

Změna odměny za odpracované roky

Mezi již zavedené zaměstnanecké výhody patří odměna za odpracované roky. V současné době mají pracovníci společnosti nárok na odměnu za odpracované roky, a to při dosažení jejich pracovního jubilea po 20, 25, 30, 35, 40 a 45 letech zaměstnání u společnosti.

Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření zmínili, že by si přáli odměny za odpracované roky již při dosažení nižšího pracovního jubilea, než je 20 let. Pro nové zaměstnance není tato odměna dostatečně motivující.

Z tohoto důvodu doporučuji zvážit zahrnutí i nižších pracovních jubileí. Nové odměny při pracovních jubileích by mohly zahrnovat zaměstnance, kteří pracují ve společnosti 5, 10 a 15 let. Již stávající odměny za odpracované roky by byly zachovány ve stávající výši. Nové odměny při pracovních výročích by byly v následující výši:

Tabulka 14 - Navrhované odměny za odpracované roky

počet let v zaměstnání	odměna
5 let	4 800
10 let	5 400
15 let	6 000
20 let	6 600
25 let	7 200
30 let	7 800
35 let	8 400
40 let	9 000
45 let	9 600

Zdroj: vlastní zpracování

Změna této odměny je sice nákladná, ale společnost by ji měla zvážit. Touto cestou by dala najevo zaměstnancům, že si váží jejich loajality ke společnosti. Pokud by byl představovaný plán odměn pro společnost neúnosně nákladný, doporučuji zvážit alespoň odměny za odpracované roky při 7 a 14 letech.

Cafeteria systém

V rámci otázky „Je nějaký benefit, který byste ocenil/a a proč?“ uvedli zaměstnanci kromě peněžních odměn i stravenky a rekreační nebo zdravotní poukázky. U otázky zabývající se preferencí způsobu čerpání odměny v určité výši zvolilo 53,0 % dělnických a 50,0 % technickohospodářských respondentů navýšení základní mzdy. 24,1 % dělnických a 31,0 % technickohospodářských respondentů by volilo formu cafeteria systému. Pro variantu relaxačních nebo zdravotních poukázek bylo 19,5 % respondentů dělnických profesí a 19,0 % technickohospodářských. Vlastní návrh zvolilo 3,4 % dělnických respondentů. Tento návrh je z daňového hlediska neakceptovatelný.

Na základě toho výzkumu bych doporučila organizaci zvážit možnost cafeteria systému, a to Flexi Pass CARD od společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s.

Cafeteria je určena výhradně pro zprostředkování volnočasových aktivit, tedy:

- služby sportovních, kulturních a tělovýchovných zařízení,
- služby vzdělávacích a předškolních zařízení,
- služby zdravotních zařízení.

Zmiňovaný cafeteria systém představuje pro zaměstnance nepeněžní odměnu. Zaměstnavatel nechá zaměstnanci prostřednictvím společnosti Sodexo připsat na účet Flexi Passu body ve výši částky, kterou zaměstnancům přispívá. Za každou 1 korunu obdrží zaměstnanec 1 bod na svůj Flexi Pass účet. Společnost opatří každého zaměstnance platební kartou Flexi Pass CARD. Touto kartou zaměstnanec zaplatí své volnočasové aktivity u vybraných akceptačních partnerů. V současné době je přes 7 500 akceptačních míst v celé České republice.

Do tohoto systému by se mohl přihlásit každý kmenový zaměstnanec, který splňuje dané podmínky.

Podmínky pro přidělování bodů doporučuji následující:

- body jsou přidělovány zaměstnancům, kteří u společnosti pracují na základě pracovní smlouvy, a to po uplynutí zkušební doby,
- zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů za každý kalendářní měsíc. Doporučila bych přispívat 200 bodů měsíčně,
- zaměstnancům, kteří mají sjednán zkrácený úvazek, se počet přidělovaných bodů krátí.

Body nedoporučuji přičítat zaměstnanci:

- který učinil právní úkon směřující ke skončení pracovního poměru zaměstnance,
- který skončil pracovní poměr u zaměstnavatele,
- který má neomluvenou absenci,
- který je společnosti zaměstnán na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti,
- který čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou,
- který je v pracovní neschopnosti delší než jeden celý kalendářní měsíc,
- kterému bylo poskytnuto pracovní volno bez náhrady mzdy, a to na dobu delší než jeden celý kalendářní měsíc.

Výhodou cafeteria systému pro zaměstnance je, že dostane celou částku, která mu bude připsána na účet. Pro zaměstnance představuje cafeteria systém nezdanitelný příjem, který nepodléhá ani odvodům sociálního a zdravotního charakteru.

Z finančního hlediska je cafeteria systém výhodnější oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem je možnost daňového uplatnění této zaměstnanecké výhody na straně společnosti. Dále tato výhoda oproti mzdě nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního charakteru. Sestavení obchodní nabídky pro zaměstnavatele je individuální a závisí na počtu nabízených služeb a počtu zaměstnanců. Cenová nabídka je představena pouze společnosti a cena za zavedení následných poplatků je obchodním tajemstvím.

Společnosti doporučuji tuto nabídku zvážit a nechat si zmíněnou cenovou nabídku za službu odprezentovat a zhodnotit, zda se jí tato nabídka vyplatí. Díky cafeteria systému by si zaměstnanci mohli sami vybrat, za co body utratí a uspokojit tak své potřeby, které jsou velice individuální.

Shrnutí

Společnost Firma, a.s. si velice váží svých zaměstnanců a záleží jí na jejich spokojenosti. Je si vědoma, že zaměstnanci jsou pro ni hlavním článkem, bez kterého by nevykazovala takové výsledky, jako vykazuje, což dokazuje i její téměř stoletá historie. Společnost se snaží neustále zlepšovat péči o zaměstnance a dbá na jejich spokojenost, bezpečnost, ochranu zdraví při práci a o co možná nejlepší pracovní prostředí. Což dokazuje i fakt, že za posledních pár let zvýšila nabídku zaměstnaneckých výhod. Na nefinančním odměňování však společnost musí ještě zapracovat.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce na téma „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ byly návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Literární rešerše vychází z nastudování odborných publikací zabývajících se celkovou odměnou, legislativou, způsobem vytváření mezd, mzdovému systému a zaměstnaneckým výhodám. Teoretickou část uzavírá systém odměňování v praxi.

Praktická část se zaměřuje na analýzu a zhodnocení současného stavu systému odměňování pracovníků vybrané organizace. Pro tuto práci byla vybrána společnost, která se zabývá masnou výrobou. Tato část práce zahrnuje charakteristiku vybrané organizace a analýzu systému odměňování pracovníků.

Na základě dotazníkového šetření jsou navrženy změny a uvedena doporučení pro zlepšení řízení oblasti systému odměňování pracovníků ve zvolené organizaci. Návratnost dotazníků byla celkem 39,9 %. Dotazník řádně vyplnilo a odevzdalo 34,1 % dělnických profesí a 61,8 % pracovníků technickohospodářské sféry.

Vzhledem k zjištěným nedostatkům v systému odměňování byly společnosti navrženy následující doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení řízení této oblasti:

- **představení všech mzdových složek a vysvětlení kolektivní úkolové mzdové formy**
- **školení vedoucích pracovníků**
- **změna odměny za odpracované roky**
- **cafeteria systém**

Vytvoření a představení transparentního a přehledného vzorce, který by simuloval odměňování kolektivní úkolové mzdy a ostatních mzdových forem. Tento vzorec by napomohl pracovníkům k lepšímu pochopení této mzdové formy. Součástí zmíněného návrhu je i vytvoření zjednodušeného způsobu výkladu odměňování zaměstnanců

a všech mzdových složek. Zjednodušený způsob výkladu by mohl zajistit transparentnost a snazší orientaci v systému odměňování.

Seznámení vedoucích pracovníků s důležitostí slovního hodnocení práce. Používání nepeněžního odměňování formou pochval, uznání nebo konstruktivní kritiky by mohlo zvýšit motivaci pracovníků a zároveň vytvořit pocit důležitosti pracovníků.

Změna odměny za odpracované roky má za úkol vyjádřit poděkování za dlouhodobou spolupráci zaměstnance se společností již od 5 odpracovaných let.

Ze široké palety nabídek benefitů cafeteria systému si každý ze zaměstnanců vybere dle vlastních preferencí. Toto nepeněžní odměňování probíhá formou různorodých volnočasových aktivit, jejichž výběr opět náleží pouze přísným kritériím konkrétního jedince.

Nutno podotknout, že všechny návrhy jsou formou doporučení a je pouze na společnosti, zda návrhy zrealizuje či nikoliv. Vzhledem k mé působnosti ve společnosti budou výsledky práce představeny vedení společnosti. Je zde předpoklad, že některé návrhy změn a doporučení budou nejen zváženy, ale také implementovány.

I Summary a keywords

This diploma thesis is focused on the system of remuneration of employees in a chosen organization. The main aim of this thesis is to propose changes and recommendations to improve the management of the system of remuneration of employees.

The theoretical part contains information needed to understand the problem. Includes total remuneration, wage system, and employee benefits.

The practical part is focused on the analysis of the remuneration system. It presents the chosen company and its established methods of remuneration. Based on the questionnaire survey, changes and recommendations are proposed to improve the system of remuneration of employees.

Keywords: employees, employee benefits, remuneration system, wage

II Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., Stephens, T., & Koubek, J. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th edition). London, United Kingdom ; New York, NY: KoganPage.
- Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy : 13. vydání*.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Cappelli, P. (2000). *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*. Harvard Business Review, 78(1), 103. Získáno z Gale Academic OneFile.
- d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2014). *Abeceda personalisty*. ANAG.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Získáno z <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9>
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck.
- Manas, T. M., & Graham, M. D. (2003). *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*. New York: American Management Association.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020*. (2019). Ministerstvo práce a sociálních věcí: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020. Retrieved January 8, 2020, from <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. (2019). Ministerstvo práce a sociálních věcí: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Retrieved January 8, 2020, from <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Zaručená mzda*. (2020). Ministerstvo práce a sociálních věcí: Zaručená mzda. Retrieved January 7, 2020, from <https://ppropo.mpsv.cz/XVIII2Zarucenamzda>
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management* (Vydání I). Praha: Academia.
- Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Pub.
- Nešćáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický: Rozbory vybraných ustanovení praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada Publ.

- Neščáková, L., & Marelová, L. (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: Krok za krokem*. Praha: Grada.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publ.
- Singh, B. D. (2012). *Compensation and Reward Management*. New Delhi: Excel Books.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu* (1. vydání). Olomouc: Nakladatelství ANAG.
- Urban, J. (2005). *Práce a mzdy: Nejčastější formy výkonového odměňování*. Práce a mzdy: Nejčastější formy výkonového odměňování. Retrieved January 10, 2020, from [https://www.pamprofi.cz/33/nejcastejsi-formy-vykonoveho-odmenovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EiR6TYjbVZbLNY-7e0jtMeE/.%20\(b.r.\)](https://www.pamprofi.cz/33/nejcastejsi-formy-vykonoveho-odmenovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EiR6TYjbVZbLNY-7e0jtMeE/.%20(b.r.)).
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*.
- Vybíhal, V. (b.r.). *VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví ...: Praktický průvodce*. Praha: Grada, 1998. *Účetnictví a daně (Grada)*. ISBN 978-80-271-2246-2.
- Wöhe, G., Kislíngrová, E., & Maňasová, Z. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck.
- Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.
- Webové stránky a interní zdroje společnosti

III Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČOV	čistička odpadních vod
ČR	Česká republika
hal.	halíř
hod.	hodina
IT specialista	počítačový specialista
Kč	Koruna česká
MTZ	materiálně technická základna
např.	například
SŠ	střední škola
tech.	technický
tj.	to je
TH	technickohospodářský
THP	technickohospodářský pracovník
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola

IV Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma systému odměňování	12
Obrázek 4 - Organizační struktura podniku Obrázek 1 - Schéma systému odměňování	12
Obrázek 2 - Složky celkové odměny	14
Obrázek 3- Model celkové odměny	15
Obrázek 4 - Organizační struktura podniku.....	47

V Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj částek minimální mzdy.....	24
Tabulka 2 - Minimální mzda podle délky stanovené týdenní pracovní doby.....	25
Tabulka 3 - Nejnižší úrovně zaručené mzdy dle skupin prací pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin	26
Tabulka 4 - Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví	53
Tabulka 5 - Rozdělení pracovníků dle počtu odpracovaných let.....	53
Tabulka 6 - Struktura zaměstnanců dle vzdělání a pracovního zařazení	54
Tabulka 7 - Složky mzdy dle pracovní pozice I	61
Tabulka 8 - Složky mzdy dle pracovní pozice II	62
Tabulka 9 - Složky mzdy dle pracovní pozice III.....	63
Tabulka 10 - Odměny za odpracované roky	66
Tabulka 11 - Odměny k životnímu jubileu	67
Tabulka 12 - Odměny k odchodu do důchodu.....	67
Tabulka 13 - Náborová odměna.....	70
Tabulka 14 - Navrhované odměny za odpracované roky	103

VI Seznam grafů

Graf 1 - Počet zaměstnanců za sledované období.....	49
Graf 2 - Poměr zaměstnanců mezi jednotlivými provozy	50
Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení.....	51
Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a místa výkonu práce.....	52
Graf 5 - Fluktuace zaměstnanců za sledované období.....	55
Graf 6 - Průměrná mzda zaměstnanců společnosti ve srovnání s minimální mzdou ČR56	
Graf 7- Procentuální zastoupení mzdových forem ve mzdě zaměstnanců	57
Graf 8 - Návratnost papírových dotazníků	74
Graf 9 - Návratnost elektronických dotazníků.....	75
Graf 10 - Pohlaví dělnických respondentů	76
Graf 11 - Pohlaví TH respondentů.....	76
Graf 12- Věková kategorie dělnických respondentů	77
Graf 13 - Věková kategorie technickohospodářských respondentů	78
Graf 14 - Vzdělání dělnických respondentů	78
Graf 15 - Vzdělání technickohospodářských respondentů	79
Graf 16 - Délka pracovního poměru dělnických respondentů	80
Graf 17 - Délka pracovního poměru technickohospodářských respondentů.....	81
Graf 18 - Spokojenost dělnických respondentů	82
Graf 19 - Spokojenost technickohospodářských respondentů.....	82
Graf 20 - Spokojenost se systémem odměňování dělnických respondentů.....	83
Graf 21 - Spokojenost se systémem odměňování technickohospodářských respondentů	84
Graf 22 - Srozumitelnost systému odměňování dle dělnických respondentů.....	85
Graf 23 - Srozumitelnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů	85

Graf 24 - Spravedlnost systému odměňování dle dělnických respondentů	86
Graf 25 - Spravedlnost systému odměňování dle technickohospodářských respondentů	87
Graf 26 - Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle dělnických respondentů .	88
Graf 27 - Používání zpětných vazeb při hodnocení práce dle technickohospodářských respondentů	88
Graf 28 - Důležitost slovního hodnocení práce dle dělnických respondentů	89
Graf 29 - Důležitost slovního hodnocení práce dle technickohospodářských respondentů	90
Graf 30 - Atmosféra na pracovišti dle dělnických respondentů	91
Graf 31 - Atmosféra na pracovišti dle technickohospodářských respondentů	91
Graf 32 - Seřazení důležitosti faktorů dle dělnických respondentů	93
Graf 33 - Seřazení důležitosti faktorů dle technickohospodářských respondentů	94
Graf 34 - Vliv faktoru na výši mzdy dle dělnických respondentů	95
Graf 35 - Vliv faktoru na výši mzdy dle technickohospodářských respondentů	95
Graf 36 - Přehled o zaměstnaneckých benefitech dělnických respondentů	96
Graf 37 - Přehled o zaměstnaneckých benefitech technickohospodářských respondentů	97
Graf 38 - Preference formy navýšení mzdy dělnických respondentů	99
Graf 39 - Preference formy navýšení mzdy technickohospodářských respondentů	99

VII Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník

VIII Přílohy

Příloha 1 - Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká systému odměňování zaměstnanců v naší společnosti.

Jsem studentkou navazujícího studia oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a tento dotazník poslouží výhradně ke zpracování mé diplomové práce na stejnojmenné téma.

Dotazník je anonymní. Pokud není stanoveno jinak, vyberte prosím jen jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Chalupová Šárka

1) Jste spokojen/a se svou prací?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

2) Do jaké míry jste spokojen/a se systémem odměňování? (systém odměňování zahrnuje peněžní i nepeněžní odměny)

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

3) Je Vám systém odměňování jasný a srozumitelný?

- ano
- ne
- nezajímám se o to

4) Je podle Vás systém odměňování spravedlivý?

- ano
- nedokážu posoudit
- ne
- pokud se Vám nejeví jako spravedlivý napište proč _____

5) Používá Váš nadřízený při hodnocení Vaší práce uznání, poděkování, pochvalu nebo konstruktivní kritiku, která Vám pomůže se zlepšit?

- ano, využívá pozitivní vazby
- ano, využívá pozitivní vazby i konstruktivní kritiky
- ano, využívá pouze pozitivní kritiky
- ne, při hodnocení nevyužívá těchto vazeb

6) Považujete slovní hodnocení Vaší práce (tj. uznání, poděkování, pochvala nebo konstruktivní kritika) za:

- důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

7) Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

- výborná
- velmi dobrá
- normální
- spíše horší

8) Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu? (vyberte maximálně 2 odpovědi)

- pravidelná finanční odměna
- prémie, odměny
- benefity
- práce v dobrém kolektivu
- dobrý vztah k nadřízenému
- pochvala, uznání po dobře odvedené práci
- jiné:

9) Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory? Seřad'te tyto faktory podle důležitosti. (označte každý bod jednou číslicí od 1 do 10, přičemž 1 – nejméně důležité, 10 - nejvíce důležité)

- ___ základní mzda
- ___ prémie, odměna
- ___ benefity
- ___ pochvala, uznání
- ___ styl vedení
- ___ vztahy na pracovišti
- ___ pracovní prostředí
- ___ pracovní jistota
- ___ náplň práce
- ___ možnost kariérního růstu

10) Jaká z variant by podle Vás měla nejvíce ovlivnit výši mzdy?

- psychická náročnost
- fyzická náročnost
- dosažené vzdělání
- délka pracovního poměru
- kvalita a množství odvedené práce

11) Máte přehled o tom, na jaké zaměstnanecké benefity máte nárok?

- ano
- částečně ano
- ne
- nezajímám se o to

12) Na jaké zaměstnanecké benefity, které Vám společnost nabízí, si vzpomenete? (vypište)

13) Je nějaký benefit, který byste ocenil/a a proč? (vypište)

14) Pokud by Vám zaměstnavatel nabídl způsob čerpání odměny v určité výši, jakou variantu byste si vybral/a?

- navýšení základní mzdy o danou částku na úkor zdanění a odvodů (zvýšená finanční hodnota bude ponížena o sociální a zdravotní pojištění a daň)
- poukázka dle Vašich představ – cafeteria systém (možnost vybrat si z určité nabídky benefitů podle vlastních preferencí)
- relaxační nebo zdravotní poukázka (např. masáž, poukázka do lékárny)
- vlastní návrh:

15) Z jakého důvodu pracujete v této společnosti? (maximálně 3 odpovědí)

- práce je v místě Vašeho bydliště (nebo v blízkém okolí)
- finanční odměna
- benefity
- jistota práce
- práce v oboru
- dobrý pracovní kolektiv
- práce Vás baví
- jinde není lepší situace
- jiný důvod:

Informace pro statistické účely

Jste?

- žena
- muž

Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- nad 50 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vzdělání
- středoškolské vzdělání zakončené výučním listem
- středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- do 1 roku
- od 1 do 3 let
- od 3 do 6 let
- od 6 do 10 let
- více než 10 let

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.