



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

Bakalářská práce

Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Andrea Čížková
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Andrea ČÍŽKOVÁ**
Osobní číslo: **E14103**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy případných změn na zlepšení a zefektivnění těchto systémů.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza systému odměňování a vzdělávání zaměstnanců s užitím kvalitativních i kvantitativních metod výzkumu.
- 4) Návrhy možných změn pro zefektivnění a zlepšení těchto systémů.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing.

Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). Human resource management: nejnovější trendy a postupy. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**

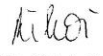
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení:

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

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

V Českých Budějovicích, 12. 4. 2017

.....

Andrea Čížková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Markétě Adamové, za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům a vedení firmy Kožedělná výroba Rendl, za veškeré poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Obsah

1	Úvod	2
2	Řízení lidských zdrojů	3
2.1	Rozhodující procesy v řízení lidských zdrojů	3
2.2	Odměňování	8
2.2.2	Cíle systému odměňován	9
2.2.3	Druhy odměňování	9
2.2.4	Mzdové formy základní	12
2.2.5	Mzdové formy doplňkové	14
2.2.6	Zaměstnanecké výhody	16
2.3	Vzdělávání.....	18
2.3.1	Školní vzdělávání	18
2.3.2	Vzdělávání ve firmě	21
3	Cíl a metodika práce.....	24
4	Analýza systému odměňování a vzdělávání.....	25
4.1	Charakteristika firmy	25
4.1.1	Historie a vývoj firmy	25
4.2	Charakteristika výroby.....	25
4.3	Organizační struktura.....	27
4.4	Struktura zaměstnanců.....	27
4.5	System odměňování.....	29
4.6	System vzdělávání	30
4.7	Dotazníkové šetření	31
5	Diskuze a návrhy změn.....	42
6	Závěr.	45
7	Summary.....	47
8	Seznam použitých zdrojů	48
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	51
10	Přílohy.....	52

1 Úvod

Jednou z nejdůležitějších věcí, pro fungování firmy, je vzdělávat a samozřejmě odměňovat své zaměstnance. Podnik potřebuje jak manažery, účetní, uklízečky, údržbáře, tak hlavně i dělníky ve výrobě. Žádný člověk v dnešní době již nepracuje bez nějaké odměny, ať je to odměna finanční nebo ústní. Zároveň podniky nepřijímají zaměstnance, kteří nemají potřebné vzdělání.

Člověk sice dokončí své studium na střední nebo na vysoké škole, ale prakticky se musí vzdělávat celý život.

Zaměstnavatel by měl poskytnout zaměstnanci takovou mzdu nebo plat, aby byl pracovník dost motivován a vykonával tak svou práci s nadšením a bez jakéhokoliv nelihosti. Na druhou stranu, musí firma nastavit takovou výši mzdy, aby to bylo pro ni co nejméně nákladné a přinášelo jí to co nejvyšší zisk.

Ne nadarmo se říká „*Bez práce nejsou koláče*“. Zaměstnanec musí tedy svému zaměstnavateli předvést, že daný úkol vykonává tak, jak má a že za odměnu, kterou mu zaměstnavatel nabídl je schopen vyprodukovat to, co si od něj vedoucí pracovník žádá.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány prvky řízení lidských zdrojů. Kladen je důraz na odměňování a vzdělávání. V praktické části je analyzován systém odměňování a vzdělávání v daném podniku.

Téma této bakalářské práce je odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce je analyzovat systém odměňování a vzdělávání zaměstnanců v Kožedělné výrobě Rendl v Pacově a zjistit nedostatky, které tato firma v tomto směru má a navrhnout doporučení pro firmu, která by měla vést k zefektivnění fungování podniku.

Aby byly zjištěny nedostatky systému odměňování a vzdělávání ve firmě, bude provedeno dotazníkové šetření a na základě jeho výsledků budou sepsány návrhy změn.

Toto téma jsem si vybrala z důvodu, abych se dozvěděla něco více o dané problematice. Zajímalo mě praktické užití motivačního systému u tohoto podniku. Neboť se jedná o jednu z větších firem, v okrese Pacov, která v této oblasti zaměstnává nejvíce žen.

2 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, str. 27) je řízení lidských zdrojů definováno jako „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Koubek (2009, str. 13) tvrdí, že „*Řízení lidských zdrojů tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

2.1 Rozhodující procesy v řízení lidských zdrojů

Rozhodujícími procesy v řízení lidských zdrojů jsou:

- Analýza a vytváření pracovních míst.
- Plánování lidských zdrojů.
- Získávání zaměstnanců.
- Výběr zaměstnanců.
- Přijímání a orientace pracovníků.
- Rozmíst'ování zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.
- Odměňování.
- Vzdělávání.

Analýza a vytváření pracovních míst

- A) Analýza pracovního místa – jde o proces zpracování popisu pracovního místa a zároveň pomáhá mít představu o pracovníkovi, jenž by měl na daném pracovním místě pracovat.

B) Vytváření pracovního místa – jde o proces přidělování a strukturování pracovních míst.

Ještě před tím, než začneme jednotlivé pracovní úkony seskupovat do pracovních míst, je třeba zodpovědět určité otázky:

1. **Co?** Jaké úkoly je třeba splnit.
2. **Kde?** Jaké bude umístění pracoviště a samotné organizace.
3. **Kdy?** Kdy má být daný úkol splněn.
4. **Proč?** Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala splnění daného úkolu.
5. **Jak?** Jak by se daný úkol měl provádět.
6. **Kdo?** Fyzické a duševní vlastnosti a schopnosti zaměstnance (Koubek, 2009).

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá tím, kolik bude organizace potřebovat zaměstnanců a kdy je bude potřebovat. Jedná se o proces, kdy se řeší rozdíly mezi tím, co je a co by mělo být. Zároveň také pomáhá managementu rozhodovat o získávání zaměstnanců, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, podnikovému vzdělávání, o pracovní době a o organizaci práce (Dvořáková a kol., 2012).

Získávání zaměstnanců

Hlavním cílem, při získávání pracovníků, je zajistit dostatečné množství uchazečů, s odpovídající kvalitou a minimální náklady na ně. Volné místo, ve firmě, může zaměstnavatel obsadit buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů.

A) Vnitřní zdroje pracovních sil

Mezi vnitřní zdroje patří zaměstnanci firmy. Jedná se o pracovníky, kteří mají zájem přestoupit na nově vytvořené nebo uvolněné místo.

Výhody:

- Možnost změny pracovního místa pro zaměstnance.
- Lepší znalost uchazečů.
- Nižší náklady na získání uchazečů.
- Rychlejší obsazení pracovního místa.

Nevýhody:

- Omezený výběr.
- Rivalita mezi zaměstnanci.

B) Vnější zdroje pracovních sil

Mezi vnější zdroje patří potenciální uchazeči o práci. Jedná se o nezaměstnané lidi, čerstvé absolventy škol, zaměstnance jiných organizací, důchodce, ženy v domácnosti, studenti, atd.

Výhody:

- Širší možnost výběru při získávání uchazečů.
- Přísun nových informací do firmy.

Nevýhody:

- Vyšší náklady na získání potenciálních uchazečů.
- Obsazování místa trvá déle, je to tedy časově náročnější.
- Potřeba zcviku nových pracovníků (Mayerová & Růžička, 2000).

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je druhou etapou při obsazování volných pracovních míst. Hlavním cílem je přijmout vhodné kandidáty a odmítnout ty nevhodné. Výběr pracovníků se provádí podle zvolených kritérií a metod. Všeobecně platí, že by se zaměstnavatel při výběru zaměstnanců měl zajímat o to, jaké požadavky potenciální zaměstnanci splňují a ne o to, jaké požadavky nesplňují a proč je odmítnout. Jedná se o pozitivní přístup (Šikýř 2016).

Kritéria výběru zaměstnanců

Tyto kritéria výběru zahrnují nutné a ostatní požadavky na zaměstnance, které si firma stanoví buď podle vlastních potřeb (praxe, dosažené vzdělání, vhodnost pro organizaci, odborné vzdělání, zručnost, dovednost, aj.) nebo podle zvláštních právních předpisů (trestní bezúhonnost, aj.) (Šikýř, 2016).

Metody výběru pracovníků

Existuje několik metod, které zaměstnavatel používá při výběru zaměstnanců, např.:

- Výběrový pohovor – jedna z nejčastějších metod.
- Reference.
- Dotazník.
- Zkoumání životopisu.

Přijímání a orientace pracovníků

V této fázi dochází k vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Zároveň dochází k procesu adaptace, což představuje uvedení pracovníka do organizace a pracovní funkce. Zaměstnavatel seznámí zaměstnance s právy a povinnostmi a s chodem celé organizace. Současně by měl být zaměstnanec seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci.

Plán adaptace nového zaměstnance by měl přihlížet k tomu, jaké jsou dosavadní zkušenosti pracovníka, kolik mu je let nebo jaká je náročnost pracovního místa (Váchal & Vochozka kolektiv, 2013).

Rozmíst'ování zaměstnanců

Cílem rozmíst'ování zaměstnanců je vhodně přiřadit pracovníka k určité pracovní pozici. Zaměstnavatel, před přidělením konkrétního pracovního místa zaměstnanci, musí přihlížet například k tomu, jaké zkušenosti pracovník má (zda má dostatečnou praxi k tomu, aby na daném pracovišti mohl působit ihned) nebo zda musí být po nějakou dobu zaučován. Jestli úkony, které se na daném pracovišti dělají, zvládne dělat po celou dobu (jedná se především o osoby starší, které nevydrží celý den stát na nohou).

Hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců se nezabýváme hodnocením osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak dosahují jednotlivých výkonů.

Pauknerová a kol. (2006, str. 217) tvrdí, že „ *Pro kvalitní hodnocení je nutné stanovit vhodná kritéria hodnocení. Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu v kvantitativním i kvalitativním aspektu, tedy toho, jak se podílí na hospodářských úkolech podniku na konkrétním pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení.*“

Pilařová (2008), popisuje 2 systémy hodnocení:

Systematické hodnocení – jedná se o hodnocení, které probíhají v pravidelných intervalech (1x měsíčně, 1x ročně...), nebo za předem definovaných okolností (pokud pracovník změní pracovní pozici, při stížnosti zákazníka, atd.).

Nesystematické hodnocení – provádí se nahodile nebo dle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení.

Pracovní vztahy

Pracovní vztahy vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Představují výkon práce zaměstnance (fyzická osoba) pro zaměstnavatele (fyzická/právnícká osoba).

Dle Hrouzkové (2009, str. 5) „*Pracovněprávním vztahem uzavřeným mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je:*

- *Pracovní poměr.*
- *Dohoda o pracovní činnosti.*
- *Dohoda o provedení práce“.*

Mezi základní principy pracovněprávních vztahů patří:

- Zákaz diskriminace.
- Zákaz zneužívání výkonu práv a povinností.
- Zásada rovného zacházení se všemi pracovníky.

Péče o pracovníky

Pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které organizace mohou mít, zejména pokud se jedná o pracovníky kvalifikované.

Podle Koubka (2009), můžeme péči o zaměstnance rozdělit do tří skupin:

- **Povinná péče** o pracovníky daná zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- **Smluvní péče** o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- **Dobrovolná péče** o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Personální informační systém

Personální informační systém má za cíl uchovávat data o zaměstnancích, o pracovních místech, o vnějších podmínkách a o činnostech (Walker, 2003).

Personální informační systém je dle Urbana (2004, str.7) „*Systém evidence, analýzy a hodnocení informací o pracovnících, personálních činnostech a jejich výsledcích, vytvářených s podporou informačních technologií. Cílem je evidovat osobní informace pracovníků včetně přehledu o jejich profesních vývoji, kvalifikaci, schopnostech, umístění, mzdě či platu, využívání pracovní doby, vzdělávání a hodnocené práce či výkonu, shromažďovat informace i systematizaci a specifikaci pracovních míst, zpracovávat agendu odměňování a nemocenských dávek, plánovat potřeby pracovních sil, automatizovat administrativní kroky spojené se získáváním, vzděláváním a hodnocením pracovníků apod.*“

2.2 Odměňování

V dnešní době slovo odměňování neznamená pouze plat nebo mzdu, popřípadě jinou formu peněžní odměny, kterou firma dává svým zaměstnancům za vykonanou práci. Pojem slova odměňování je mnohem širší. Mezi odměňování se řadí i nepeněžní a nehmotné odměňování. Například uznání nebo odpovědnost při vykonávání práce, atd.

Podle Koubka (2009) systém odměňování zahrnuje povýšení, pochvaly, nepeněžní zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje svým zaměstnancům, z titulu pracovního poměru, na jehož základě zaměstnanec pro firmu pracuje.

Kociánová (2010, str. 160) tvrdí, že „*Odměňování nebo také kompenzace či náhrada za práci je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, které je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.*“

Pokud má organizace nastavený dobrý systém odměňování, tj. nabízí svým zaměstnancům dobrou finanční odměnu a benefity, má velkou pravděpodobnost, že získá kvalitní zaměstnance.

1. Pokud pracovník podepsal pracovní smlouvu, tak je více pravděpodobné, že v organizaci zůstane, pokud má pocit, že je dobře zaplacen.

2. Dobrý systém odměňování nastaví očekávání a poskytne informace takové, aby zaměstnanec lépe pochopil, co od něj firma požaduje. Pokud mají pracovníci velkou zodpovědnost nebo pokud se podílejí na vytvoření něčeho důležitého ve společnosti, tím lépe jsou placeni a jsou tedy více motivováni
3. Při motivaci zaměstnanců, pro dosažení většího množství služeb a zboží, se propojuje finanční odměna a výkon.
4. Pokud organizace používá efektivní motivační systém, motivuje pracovníky, aby dělali věci, které navyšují produktivitu celé organizace (Stewart & Kenneth, 2011).

2.2.2 Cíle systému odměňování

Podle Armstronga (2007) jsou hlavními cíli v oblasti řízení odměňování:

- Odměňování pracovníků podle toho, jak si jich organizace cení a jak je chce platit.
- Odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.

Systém odměňování má jisté cíle, na které se lze dívat ze dvou pohledů. Z pohledu zaměstnance a z pohledu organizace.

Podle (Armstronga2001) se mezi základní cíle, z pohledu firmy, řadí odměňování zaměstnanců, podpora dosažení operativních a strategických cílů a to tak, že organizace zajistí potřebnou, způsobilou, kvalifikovanou a dobře motivovanou pracovní sílu.

Z pohledu pracovníka je cíl odměňování založen zejména na uspokojování potřeb zaměstnance, poskytnou mu sociální jistotu, životní stabilitu, zajistit spravedlivý systém odměňování, možnost seberealizace, atd. (Koubek, 2009).

2.2.3 Druhy odměňování

Odměny lze rozdělit na dva druhy peněžní a nepeněžní

Nepeněžní odměny zahrnují široké množství výhod, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Mohou být ve formě vnější (pochvala nebo uznání) nebo vnitřní (souvisí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to.). Může sem například patřit i přidělení osobního automobilu pro soukromé účely (Vašítková, 2014).

Peněžní odměny zahrnují plat, mzdu, ale také náhradu mzdy, příspěvky na dopravu do zaměstnání, příspěvek na stravování, na penzijní připojištění, aj. (Charvát, 2006).

Za to, že zaměstnanec vykoná práci, přísluší mu plat, mzda, či odměna z dohody za podmínek, které jsou stanoveny v zákoníku práce. Mzda a plat se zaměstnanci poskytují podle složitosti, namáhavosti práce, odpovědnosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

To, jak je práce složitá, odpovědná a namáhavá se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti. (Zákoník práce § 110, dále jen „ZP“)

Mzda

Mzda je plnění peněžité hodnoty a peněžitého plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci, za práci, kterou zaměstnanec vykoná.

Plat

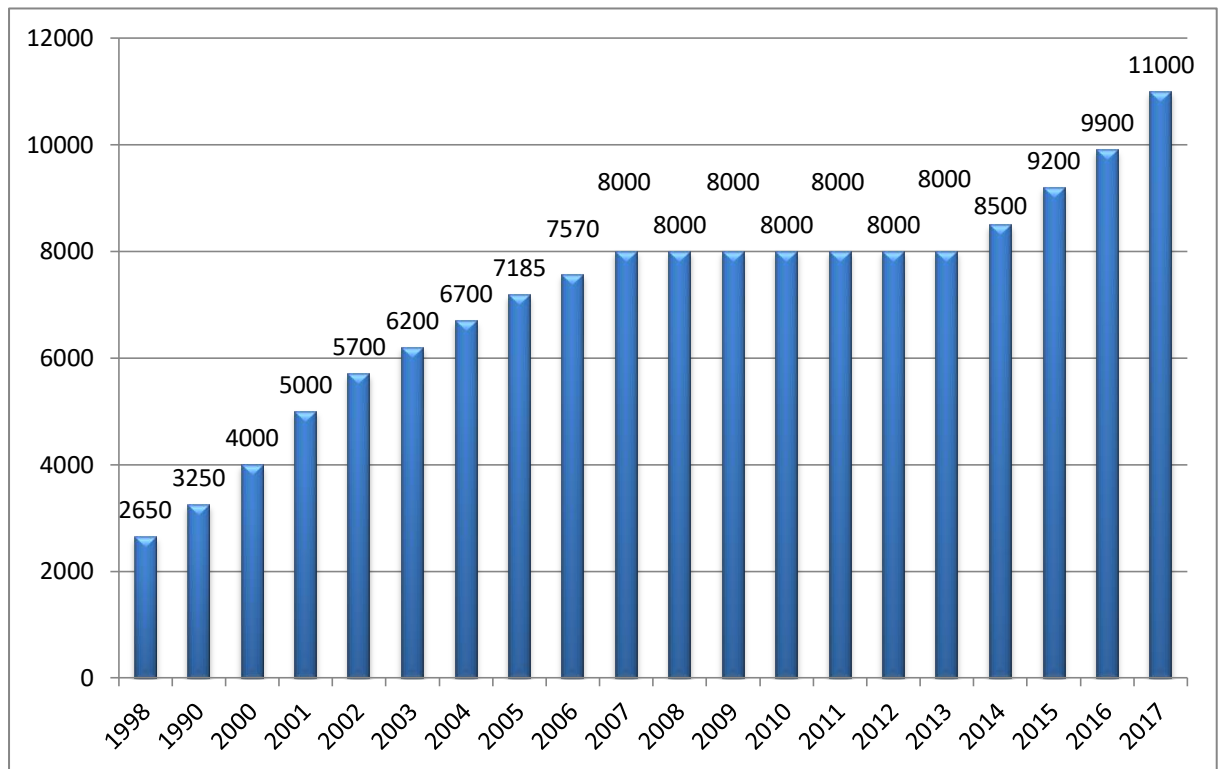
Jedná se o peněžité plnění, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, který je dle Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce § 109, se jedná o „*stát, státní fond, územní samosprávních celek, příspěvkové organizace, regionální rada regionu soudržnosti nebo školská právnická osoba, která byla zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazem obcí podle školského zákona.*“

Minimální mzda

Jedná se o nejnižší přípustnou výši peněžní odměny za práci. Peněžítá odměna, tedy plat, mzda, nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do platu a ani do mzdy se nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendu. Nedosáhne-li plat ani mzda minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen pracovníkovi doplatit výši do minimální mzdy (ZP, § 111).

Od 1. ledna 2017, je výše minimální mzdy 11 000 Kč nebo 66 Kč za hodinu. Od roku 2016 došlo tedy k nárůstu o 1100 Kč. Na grafu č. 1 je vidět vývoj minimální mzdy za posledních 20 let

Graf 1: Vývoj minimální mzdy za posledních 20 let



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Tabulka 1: Vývoj průměrné roční mzdy v ČR za posledních 17 let

2000	13 219 Kč
2001	14 378 Kč
2002	15 524 Kč
2003	16 430 Kč
2004	17 466 Kč
2005	18 344 Kč
2006	19 546 Kč
2007	20 957 Kč
2008	22 592 Kč
2009	23 344 Kč
2010	23 864 Kč
2011	24 455 Kč
2012	25 067 Kč
2013	25 078 Kč
2014	25 686 Kč
2015	26 072 Kč
2016	27 006 Kč

Zdroj: Český statistický úřad

2.2.4 Mzdové formy základní

Různí autoři uvádí podobné formy základní mzdy.

Dle Šubrta (2014) se mzda dělí na časovou mzdu měsíční, časovou mzdu hodinovou, úkolovou mzdu, podílovou a smíšenou mzdu.

Koubek (2009) tvrdí, že se mzda dělí na podílovou, úkolovou nebo časovou.

Dělení mezd, podle (Srpkové & Řehoře, 2010) je úkolová, časová, provizní nebo mzda, které je očekávána za výsledky práce.

Časová mzda

Časová mzda se používá u takových pracovních činnostech, u kterých nemůžeme zcela objektivně změřit výsledek práce pomocí nějakých technických ukazatelů, nebo jsou tyto činnosti různorodého charakteru. Zároveň se tato mzda používá tehdy, pokud by bylo použití jiné mzdové formy nákladné, administrativně náročné nebo pokud by to mohlo vést k ohrožení zdraví a bezpečnosti při práci (Vybíhal a kol., 2017).

Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Pracovník, který je odměňován mzdou hodinovou, dostává mzdu za skutečně odpracovanou hodiny v měsíci. Oproti tomu, zaměstnanec, který je odměňován mzdou měsíční, dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby (Šikýř, 2014).

Výhody:

- Jednoduchá a administrativně nenáročná.
- Administrativně levnější.
- Srozumitelná.

Nevýhody:

- Malá motivace k práci.
- Potřeba intenzivnější kontroly pracovníků.

Úkolová mzda

Tato forma mzdy se používá tehdy, pokud se odměňují zaměstnanci ve výrobě. Je tedy závislá na výkonu pracovníka. Uplatňuje se přitom norma času, která stanovuje spotřebu času na jednotku výroby (Šikýř, 2012).

Dle Koubka (2011) se úkolová mzda hodí spíše pro odměňování dělnické práce. Zaměstnanci náleží určitá částka za každou odvedenou jednotku práce, kterou pracovník sám splní.

Vybíhal a kol. (2017, str. 90) tvrdí, že „úkolová mzda je formou základní mzdy závislé na výkonu pracovníka.“

Výhody:

- Větší motivace k práci.
- Vyšší tempo práce.
- Rychlost práce.

Nevýhody:

- Měření a posuzování výkonů může být složitější.
- Nepodporuje zájem o zvýšení kvality a úspor.

Podílová mzda

Tato forma mzdy se používá u činností, jejichž výsledek je zaměstnancem ovlivnitelný, ale způsob práce, jakým je úkol vykonáván nám dopředu nestanoví pracovní postup, a nemůžeme tedy sledovat využití pracovní doby (Hruška, 2007)

Obvykle je forma této mzdy utvářena jako podíl na výkonu v peněžitém vyjádření. Základem podílu je předpokládaná souhrnná mzda pracovníka a očekávaná výše peněžních ukazatelů (d'Ambrosová, 2014).

Podílovou mzdou jsou obvykle odměňováni například realitní makléři, obchodní zástupci nebo pojišťovací poradci.

Smíšená mzda

Smíšená forma mzdy se může vyskytovat ve dvou formách, a to:

- Smíšená mzda podílová (tedy úkolová mzda v kombinaci s časovou).
- Smíšená mzda úkolová (tedy podílová mzda v kombinaci s časovou).

2.2.5 Mzdové formy doplňkové

Mezi mzdové formy doplňkové se dle Koubka (2009) řadí prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, příplatky, ostatní výplaty.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení dostává pracovník až po třech měsících ve firmě, dříve na něj nemá nárok. Při udělování osobního ohodnocení zaměstnavatel přihlíží na kvalitu odve-

dené práce, na kvalifikaci, délku zaměstnání u firmy a také na pracovní morálku, kam spadá docházka, ústrojová kázeň, přítomnost pracovníka na pracovišti, aj. (Dědina & Odcházel, 2007).

Tuto doplňkovou mzdovou formu stanoví manažer na základě systematického hodnocení pracovníka. Smyslem této mzdové formy je stimulovat pracovníky k vykonávání dohodnuté činnosti a dosažení požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se zpravidla stanovuje procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2014)

Prémie

Dle Dořákové a kol. (2012) patří tato forma mzdy k oblíbeným formám mzdy, které doplňují úkolovou nebo časovou mzdu. Rozlišují se pravidelné a jednorázové prémie. Jednorázové prémie (bonus) jsou přiznány zaměstnanci za mimořádné plnění pracovních povinností. Řadí se sem například věrnostní prémie, které dává zaměstnavatel pracovníkovi za určitý opracovaný počet let ve firmě nebo prémie za přítomnost, které zaměstnanec dostane za nulovou pracovní neschopnost. Prémie jsou pozitivně ovlivněny, pokud jsou předem vyhlášeny a stanoveny zásady prémieování. To znamená, že se například vymezí:

- Okruh lidí (zaměstnanců), na které se prémie vztahují.
- Z čeho se prémie počítá, např. ze zaručené mzdy průměrného výdělku, atd.
- Na čem je prémie závislá, např. prémie za kvalitu, termínová prémie, atd.
- Za jaké období se prémie vyplácí.

U pravidelné (periodicky se opakující) prémie jsou kritéria dána dopředu a zpravidla se prémie váže na splnění určitého ukazatele. Zároveň se může vázat na kvalitu odvedené práce, na množství, na úspory, atd. Tyto prémie mohou být jak individuální, tak kolektivní. U kolektivní prémie je potřeba stanovit pravidla rozdělení mzdy jednotlivým pracovníkům v kolektivu. Kolektivní prémie zaměstnavatel zpravidla zavádí proto, aby stimulovaly zaměstnance k tomu, aby vyvíjeli tlak na své spolupracovníky. (Koubek 2009).

Příplatky

Příplatky mohou být povinné (jsou stanovené v právních normách) či nepovinné.

Do povinných příplatků patří příplatky za práci přesčas, příplatky za směnovou práci, příplatky za pohotovost (jsou vypláceny těm zaměstnancům, kteří musí být k dispozici,

aby se ihned po požádání dostavili do práce.) Lokální příspěvky (jedná se o příplatky, které mohou být vypláceny pracovníkům, kteří žijí v hlavním městě nebo ve velkých městech. Hlavním cílem lokálních příspěvků je vyrovnávat odlišnosti v nákladech na bydlení a v jiných životních nákladech) Diety (příspěvky na ubytování a stravování zaměstnanců na služebních cestách) (Kociánová, 2010).

Do nepovinných příplatků se řadí příplatky na oděv, na dopravu do zaměstnání, na ubytování a ostatní příplatky související s výkonem práce ve firmě (Koubek, 2009).

Příplatky se určují procentem z průměrného výdělku, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc, procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Kislingerová & Wohe (2007) uvádí, že příplatky jsou ke mzdě hrazeny jen tehdy, pokud pracovník pracuje nad rámec tarifně stanovené pracovní doby (příplatky za práci o svátcích, v noci, o víkendech, nebo přesčas)

Ostatní výplaty

Jedná se především o formy, které představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance organizace. Řadí se sem 13. plat, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, příspěvek k pracovnímu či životnímu jubileu, atd.

Zároveň se do této skupiny řadí i náborový příspěvek, který slouží k tomu, aby firma nalákala pracovníka, aby se ucházel o místo v organizaci.

Obdobnou povahu má odstupné, které je zaměstnanci vypláceno při propuštění. V zahraničí se používá pojem *zlatá pouta*. Jedná se o peněžní částku, která je vyplácena zaměstnanci, aby zůstal ve firmě a neměl tedy potřebu odcházet z firmy kvůli jinému pracovnímu místu. Zaměstnavatel si je moc dobře vědom důležitosti zlatých pout. Je vždy lepší dobrému a kvalifikovanému pracovníkovi zaplatit o něco více, než o něj přijít navždycky (Koubek, 2009).

2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o takové formy odměn, které firma poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Od mezd a platů se liší tím, že nebývají obvykle vázány na výkon zaměstnance. Někdy ale zaměstnavatel přihlíží na to, jaké postavení má zaměstnanec ve firmě, jak dlouho v ní působí a jaké má zásluhy.

Zaměstnaneckých výhod existuje opravdu hodně. Někteří autoři uvádí například i 79 zaměstnaneckých výhod, které se používají v USA.

V Evropě se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

Výhody, které mají vztah k práci – prodej produktů za sníženou cenu, vzdělávání, které je hrazené firmou, stravování, nápoje, doprava, apod.

Výhody sociální povahy – životní pojištění poskytované zcela nebo zčásti firmou, důchody poskytované firmou, půjčky a ručení organizací, dovolená, rekreace, apod.

Výhody spojené s postavením v organizaci – placení telefonu v bytě, automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení, notebook, nadstandardní vybavení kanceláře apod. (Koubek 2009).

Podle Dvořákové a kol. (2012), zaměstnanecké výhody nesou mzda ani platem, také se nejedná o odměnu, která by měla být poskytnuta za vykonanou práci, není závislá na odvedeném výkonu, zároveň také nestimuluje ke krátkodobému výkonu. Poskytování benefitů je součástí péče o pracovníky. Benefity ale nejsou všemi pracovníky pokládány za výhodu. Mnozí je totiž považují za samozřejmost, takže pokud se zaměstnavatel rozhodně, některý z benefitů určitému zaměstnanci neudělit, dochází k nespokojenosti pracovníka. Je tedy obtížné tyto výhody omezovat či dokonce rušit.

Zároveň ale, pokud si pracovník zaslouží nějaký postih, může zaměstnavatel pracovníkovi benefit odeprít.

Pokud firma chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad a zaměstnanci byli dostatečně motivováni k práci, musí se zaměstnavatel zajímat o to, o které benefity pracovníci nejvíce stojí, které je nejvíce motivují.

Zaměstnanecké výhody, nebo-li benefity, jsou složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům navíc k jiným formám peněžní odměny (Armstrong 2007).

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

Penzijní systémy

Penze zabezpečuje určitý příjem zaměstnancům v případě, že odejdou do důchodu. Systémy, které firmy nabízejí, jsou financovány z fondů, které jsou tvořené příspěvky organizace a většinou (ne ale vždy) i pracovníků. Tento benefit je nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodou, i když si to jistě spousta lidí neuvědomuje.

Osobní jistoty

Řadí se sem úrazové nebo životní pojištění pracovníka.

Finanční výpomoc

Jedná se například o půjčky, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci nebo slevu na výrobky, které firma vyrábí.

Osobní potřeby

Může se jednat například o dovolenou na zotavenou, přerušení kariéry z důvodu odchodu na mateřskou, popřípadě přerušení z důvodu studia, dále pak poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, posilovny, apod.

Jiné výhody

Tyto výhody považují zaměstnanci asi za nejvýznamnější. Pro zaměstnance jsou asi nejvýznamnějším benefitem stravenky. Dále pak možnost využití služebního automobilu, služebního telefonu, 5 týdnů dovolené, občerstvení na pracovišti, dárky k životnímu jubileu, aj.

K dalším, nově rozšířeným benefitům patří sickdays. To znamená, že zaměstnanec, pokud je nemocný, může zůstat doma bez lékařského potvrzení a tyto dny se mu neodečítají z dovolené a zároveň za ně dostává mzdu. Tento systém je výhodný pro obě strany. Pokud má zaměstnanec virózu, stačí mu tři dny v posteli, za které by na normálních okolnostech nic nedostal. Zaměstnavatel zase nemusí čekat celý týden, než se zaměstnanec z nemocenské vrátí. Podmínky sickdays dnů určí sám zaměstnavatel, protože v zákoníku práce se tento pojem nevyskytuje.

2.3 Vzdelávání

2.3.1 Školní vzdělávání

Podle historických pramenů se první školy zřizovaly církví již v 11. století. Jako první s povinnou školní docházkou přišlo v roce 1592 vévodství Pfalz-Zweibrücken, ve Svaté říši římské. Toto se zalíbilo i Marii Terezií a podle vzoru Svaté říše římské začala v roce 1744 s reformami, které by vedlo k zavedení povinné školní docházky pro děti na území Habsburské monarchie. Bohužel, spousta dětí do školy nechodila pravidelně nebo vůbec. Důvod byl prostý. Tehdy musely rodičům pomáhat s hospodářstvím.

Po první světové válce byla povinná školní docházka stanovena jako devítiletá. Proto se tehdy základní školy nazývaly jako devítileté školy.

V 70. letech 20. Století byla devátá třída sice zrušena, ale byla zavedena povinná školní docházka 10 let. Žáci tedy ze základní školy vycházeli ve čtrnácti letech, ale poté museli ještě pokračovat ve studiu třeba na střední škole nebo například na gymnáziu.

V roce 1990 byla desetiletá povinná školní docházka zrušena a byla opět zavedena devátá třída, tento systém trvá dodnes.

Povinná školní docházka

Školní docházka je na území České republiky povinná po dobu 9 školních let. Je to vymezeno zákonem č. 561/2004 Sb. Žák může ale základní školu navštěvovat nejdéle do konce školního roku, kdy dosáhne věku 17 let. Do školy může dítě nastoupit tehdy, pokud dovršilo věku 6 let nebo pokud mu není nařízen odklad. Zákonný zástupce je povinen své dítě přihlásit k zápisu do školy.

Pokud není dítě, po dovršení 6 let, duševně a tělesně vyspělé a pokud o to požádá jeho zákonný zástupce, může ředitel školy odložit začátek povinné školní docházky žáka o jeden rok (Vybíhal a kol. 2016).

Například na území Norska, Islandu nebo Španělska mají děti povinnou školní docházku na deset let. Povinná školní docházka, pro děti, které žijí na území Irska nebo Nizozemska začíná už ve čtyřech letech. V pěti letech začínají chodit do školy v Anglii nebo Řecku (Průcha & Veteška 2014).

Střední vzdělání

Po ukončení základního vzdělání se žáci hlásí na střední školu, kde si můžou vybrat až z 279 vzdělávacích oborů.

Střední vzdělání rozvíjí u žáka, v návaznosti na základní vzdělání, dovednosti a vědomosti a zároveň ho tento stupeň vzdělání připravuje na další studium na vysoké škole nebo na výkon povolání. Obvykle se tento stupeň vzdělání ukončuje maturitní zkouškou (na gymnáziu nebo na střední odborné škole), výučním listem (na středním odborném učilišti) nebo závěrečnou zkouškou (na konzervatoři). (nuv.cz, © 2011 – 2017)

Vysokoškolské vzdělání

Pokud studenti dokončí středoškolské vzdělání maturitou, smí ve studiu pokračovat i na vysoké škole. Vysoká škola představuje nejvyšší úroveň vzdělávacího systému v ČR. Vysoké školy jsou veřejné, státní a soukromé. Soukromé a veřejné školy patří do působnosti Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Státní školy spadají do působnosti Ministerstva vnitra a Ministerstva obrany. Na vysoké škole existují tři typy studijních programů:

Bakalářské studium – připravuje studenti na výkon povolání nebo ke studiu magisterského studia. Standardní doba studia jsou 3-4 roky. Absolventi, po úspěšném zvládnutí státní závěrečné zkoušky, získají akademický titul „bakalář“ (Bc.) nebo „bakalář umění“ (BcA.)

Magisterské – magisterské studium navazuje na bakalářské studium. Standardní doba studia je 1-3 roky. Pokud ovšem magisterský titul nenavazuje na bakalářské studium, doba studia je 4-6 let. Absolventům, po úspěšném složení státní zkoušky, jsou uděleny tyto tituly:

„Inženýr“ (Ing.) v oblasti ekonomii, zemědělství, technických oborech, lesnictví či vojenství;

„Inženýr architekt“ (Ing. Arch.) v oblasti architektury;

„Doktor medicíny“ (MUDr.) v oblasti lékařství;

„Zubní lékař“ (MDDr.) v oblasti zubního lékařství;

„Doktor veterinární medicíny“ (MVDr.) v oblasti hygieny a veterinárního lékařství

„Magistr umění“ (MgA.) v oblasti umění;

„Magistr“ (Mgr.) v ostatních oblastech;

Pokud studium ukončuje absolvent z oblasti lékařství, hygieny, zubního lékařství nebo veterinárního lékařství, musí ukončit studium státní rigorózní zkouškou.

Pokud absolventi magisterských oborů získají titul „magistr“, mohou vykonat rigorózní zkoušku, po jejímž úspěšném absolvování mohou získat tituly:

„Doktor práv“ (JUDr.) o oblasti práv;

„Doktor filozofie“ (PhDr.) v oblasti pedagogických, společenských a humanitních věd;

„Doktor přírodních věd“ (RNDr.) v oblasti přírodních věd;

„Doktor farmacie“ (PharmDr.) v oblasti farmacie;

„Licenciát teologie“ (ThLic) nebo „*doktor teologie*“ (ThDr.) v oblasti teologie, pro oblast katolické teologie „licenciát teologie“;

Všechny tyto tituly se píše před jméno.

Doktoranské – standardní délka tohoto studia je 3-4 roky. Ukončuje se státní doktorskou zkouškou a obhájením disertační práce. Po úspěšném absolvování získávají studenti tyto tituly:

„doktor“ (Ph.D.);

„doktor teologie“ (Th.D) v oblasti teologie

Zkratky těchto titulů se píše za jméno. (csvs.cz, © 2008)

2.3.2 Vzdělávání ve firmě

Je nezbytně nutné, aby byli zaměstnanci pravidelně ve firmě vzděláváni.

Dle Folwarczné (2010) lze vzdělávání rozdělit na dvě metody:

Metoda vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – tato metoda se používá ke vzdělávání vedoucích pracovníků.

Metoda vzdělávání na pracovišti (on the job) – tato metoda se používá přímo při výkonu práce, během pracovní doby.

Do metody „on the job“ patří:

Rotace

Tento druh vzdělávání funguje tak, že je pracovníkovi, vedoucím pozice, dán nějaký úkol, který musí splnit. Zaměstnanec úkoly plní na různých pracovních místech. Tento způsob vzdělávání se používá hlavně proto, aby si pracovník vyzkoušel více druhů práce v organizaci (Hroník 2007).

Mentoring

Mentoring je pomoc jedné osoby, osobě druhé. Nejedná se ale o pomoc při výrobě s výrobky. Zpravidla se jedná o to, že mentor (osoba většinou starší a zkušenější) neustále pracovníka motivuje, směřuje a podněcuje k určité profesi, určitým směrem.

Instruktaž

Instruktaž se využívá zpravidla tehdy, pokud do firmy nastoupí nový pracovník nebo přechází na jiné místo v organizaci. Znamená to tedy, že je mu s odborným výkladem předveden postup výroby konkrétního výrobku.

Stáž v zahraničí

Nejen že se pracovník zdokonalí v cizím jazyce, ale také uvidí, jak se dané výrobky vyrábí jinde. Každá firma vyrábí výrobky jinak a jinou rychlostí. Pracovník tedy vidí, jak je možné ušetřit čas a zdokonalit se ve výrobě vlastních výrobků.

Mezi metodu off the job patří:

Přednáška

Zaměstnancům je přednesen výklad o dané problematice a ukončení této přednášky se od nich očekává diskuze, otázky.

Brainstorming

Brainstorming funguje tak, že vedoucí pracovník zadá svým podřízeným nějaký úkol, nějaké zadání a oni musí přijít se svým řešením, s určitou myšlenkou, která by vedla k zefektivnění výrobního procesu. Řešení všech členů brainstormingu dají dohromady a posléze se hledají optimální řešení.

Simulace

Simulace jsou zaměřeny spíše do praxe. Nicméně praktické věci se pracovníkům hodí spíše, než ty teoretické. Při simulacích to funguje tak, že vedoucí pracovník dá například skupině 5 lidí nějaký úkol a oni ho musí vyřešit, jako kdyby se jednalo o skutečný problém.

Školení bezpečnosti práce

Do školení bezpečnosti práce spadají školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (dále jen BOZP), školení o požární ochraně (dále jen PO)

Školení o BOZP a o OP může provádět pouze osoba k tomu určená. Školení se konají vždy v rámci pracovní doby a všichni zaměstnanci se musí zúčastnit, ať už se jedná o pracovníky z dílen nebo manažery. Kdyby se náhodou někdo z pracovníků nemohl zúčastnit, musí být vyhlášen termín náhradní a pracovník musí být dodatečně proškolen. Na závěr školení musí být zaměstnanci prověřeni o znalostech, které v tomto ohledu

mají. Může se jednat ústní zkoušky, test, aj. O tom, jaká forma přezkoušení bude zvolena, rozhoduje zaměstnavatel. Pokud nemá pracovník toto školení, nesmí zahájit práci. Podle zákoníku, se školení musí provádět tedy hned při nástupu do práce, při změně pracovního zařazení, při změně technologie nebo pokud se změní pracovní postupy. Zkrátka v těch případech, které mají vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

 Za zajištění BOZP a PO nese zodpovědnost vedoucí pracovník.

 Pokud jsou ve firmě zaměstnání cizí státní příslušníci, musí být všechny dokumenty, týkající se BOZP a PO, zpracovány v jejich mateřském jazyce.

 Zaměstnavatel je povinen zajistit minimálně 1x za 2 roky školení bezpečnosti práce (ipodnikatel.cz, © 2011 – 2014).

3 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce „Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku“ je analýza odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Plánovaným výsledkem bude analýza vzdělávání a odměňování a doporučení pro firmu, která by měla vést k zefektivnění fungování vybraného podniku.

Vybranou firmou, která umožnila tento průzkum udělat, byla kožedělná výroba Rendl, v Pacově. Firma se po celou dobu své existence věnuje výrobě kožené galanterie. Na trhu je více jak 26 let.

Jak bylo zmíněno již v úvodu, vzdělávání a odměňování je jak pro firmu, tak i pro samotné zaměstnance velice důležité. Řadí se k nejdůležitějším prvků řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že se firma Rendl na Pacovsku řadí k těm větším, (v listopadu 2016 bylo ve firmě zaměstnáno 98 zaměstnanců), zajímalo mě, jak řeší tuto problematiku tato firma. Jaký způsob vzdělávání a odměňování mají ve firmě nastaven.

Bakalářská práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části je téma odměňování a vzdělávání v podniku rozpracováno z odborných knih a to od českých, ale i zahraničních autorů. V rámci této a v rámci praktické části jsou také použity internetové zdroje.

Druhou částí je pak část praktická. V této části bakalářské práce je v úvodu představena firma, její historie a charakteristika samotných výrobků. Dále je zde analyzován systém odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě. Analýza byla ve firmě provedena v listopadu, v roce 2016, prostřednictvím dotazníků, které byly rozdány všem zaměstnancům. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek, kde se nacházely otázky jak uzavřené, tak i otevřené, aby měli zaměstnanci možnost se k dané problematice vyjádřit. Rozdáno bylo celkem 90 dotazníků a vrátilo se jich 41, tedy 45,5%. Dále pak prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s vedením firmy a s vedoucím pracovníkem jednoho z úseků, který proběhl rovněž v listopadu 2016.

Na základě výsledků analýz, které byly ve firmě provedeny, bylo zjištěno několik nedostatků. Tyto nedostatky by mohly později vést ke zhoršení celkové situace ve firmě. Z toho důvodu jsou tedy v závěru praktické části navrženy doporučení a návrhy změn, které by měly vést k zefektivnění fungování vybraného podniku.

Podklady pro tvorbu bakalářské práce byly získány také z poskytnutých dat firmy.

4 Analýza systému odměňování a vzdělávání

4.1 Charakteristika firmy

Kožedělná výroba Rendl, která byla založena v roce 1990 Zdeňkem Rendlem st. Tedy ještě před zřízením živnostenského rejstříku. Do něj tedy byla zapsána až 7. 10. 1992. Po panu Rendlovi získala společnost i svůj název. Na trhu je tedy více jak 26 let. Firma se specializuje na výrobu a prodej drobného koženého zboží, tedy peněženek, korunovek, vizitek a různých pouzder z kůže. Zároveň se okrajově zabývá výrobou střední kožené galanterie, jako jsou dámské kabelky a pánské aktovky.

4.1.1 Historie a vývoj firmy

Tato menší firma byla založena v malém městečku na Vysočině, v Pacově, kde má své sídlo po celou dobu existence. Zároveň se po celou dobu existence zaměřuje na výrobu kožené galanterie.

Firmu pan Rendl založil po odchodu z firmy Kozak, národní podnik a závod Pacov. Firma zahájila svou činnost v pronajatých prostorách, ale k radikálnímu rozšíření firmy mohlo dojít až po získání bývalého domu služeb, v rámci malé privatizace v roce 1992. Postupně se však firma rozšiřovala a přidávala stále více prostor. V objektu bývalého domu služeb sídlí firma dodnes a v současné době zaujímá 2500 m².

Majitel firmy zahajoval činnost firmy s jedním zaměstnancem a postupně docházelo k rozšiřování tak, jak firma získávala své zakázky a rozšiřovaly se obchodní kontakty. V současné době je ve firmě zaměstnáno 98 zaměstnanců. Navíc v roce 2014 došlo k další expanzi, kdy majitel zakoupil bývalý poboční závod Kozaku, v Černovicích, který komplexně zrekonstruoval a dnes zde pracuje dalších 30 zaměstnanců. Firma nese název ZAKE s.r.o. Hlavním důvodem této expanze byl nedostatek pracovních míst v pacovském regionu.

4.2 Charakteristika výroby

Jak již bylo zmíněno v úvodu, firma se specializuje na výrobu kožené galanterie. Jedná se především o peněženky, jak dámské, tak i pánské. Dále pak o kosmetické tašky, kabelky, aktovky, pouzdra na mobily, brýle, tužky, desky na stůl pod počítač, atd.

Veškeré výrobky jsou vyráběny z kvalitních kůží, především z hovězí. Pro některé zákazníky se vyrábí výrobky z reptílií¹

Firma má vlastní komplexní technologické zázemí. Je schopna pro své zákazníky navrhnout design. Připravit kompletní technologické podklady pro výrobu. Výrobek vyvzorovat a po jeho schválení zákazníkem jej sériově vyrábět. Toto je dáno dlouholetou zkušeností pracovníků, kteří mohli čerpat zkušenosti z více jak 100 leté tradice tohoto oboru na Pacovsku. Hlavními dlouhodobými partnery jsou luxusní značky, především z Itálie a Německa. Jedním z hlavních tuzemských odběratelů je firma Škoda. Pro tuto značku firma vyrábí mnoho výrobků, např.: dámské a pánské peněženky, pouzdra na doklady, kosmetická pouzdra, obaly na klíčenky a mnoho dalších. Na obrázku č. 1, na straně 26, je pak fotografie pánské peněženky. Cena této peněženky se pohybuje okolo 2000 Kč.

Z dalších českých odběratelů je to značka Bambas, pro kterou stále firma vyrábí. Jedná se o specifické výrobky, kde je každý výrobek ručně malovaný originál. V obchodě tedy zákazníci nenajdou dvě stejné peněženky nebo kabelky. Malby provádí zaměstnanci firmy, na které dohlíží paní Bambasová, která je zároveň majitelkou stejnojmenné firmy. Zákazník si může výrobek koupit v obchodě nebo si sám může určit, co na výrobku bude namalováno. Cena jedné peněženky se pohybuje kolem 3000 Kč. Na obrázku č. 2 je peněženka značky Bambas.

Dále firma vyráběla nebo stále vyrábí např. pro firmu Rimowa, Zegna, Waldon, Vertu, Prada, Audi, Mercedes, Aigner, Bree atd.

Obrázek č. 1: pánská peněženka značky Škoda



Zdroje: webové stránky Skoda-auto.com

Obrázek č. 2: peněženky značky Bambas



Zdroje: webové stránky ceskakuze.cz

¹ Kůže z aligátorů, hadů.

4.3 Organizační struktura

Ve firmě se nachází několik samostatných dílen, a to:

- **Modelárna.**
- **Výseková dílna** (nebo-li manipulace) kůží, podšívek a pomocného materiálu, zároveň zde dochází ke štípání a šerfování (kosení).
- **Přípravná dílna**, zde se nachází několik stříkacích strojů s lepidlem, kde se po nastříkání jednotlivé díly spojují (Např.: kůže+futro, kůže+papír, výstuhy, atd...); dělá se zde ražba slepotiskem, stříbrná nebo zlatá; nažehlují se různé díly na vystužení; sekají se tu zipy na míru; navlékají se zde jezdcí do zdrhovadel (zipů); dává se ukončení k zdrhovadlům; vysekávají se zoubky na zdrhovadlech; zabarvují se hrany; dále se tu zakládají kožené dílky, na různých druzích zakladačů² (rovné, kulaté..) atd.
- **Konfekční dílna**, kam se z přípravný přivádí rozpracované peněženky a zde se dodělávají.
- **Kontrola kvality, balení a expedice.**

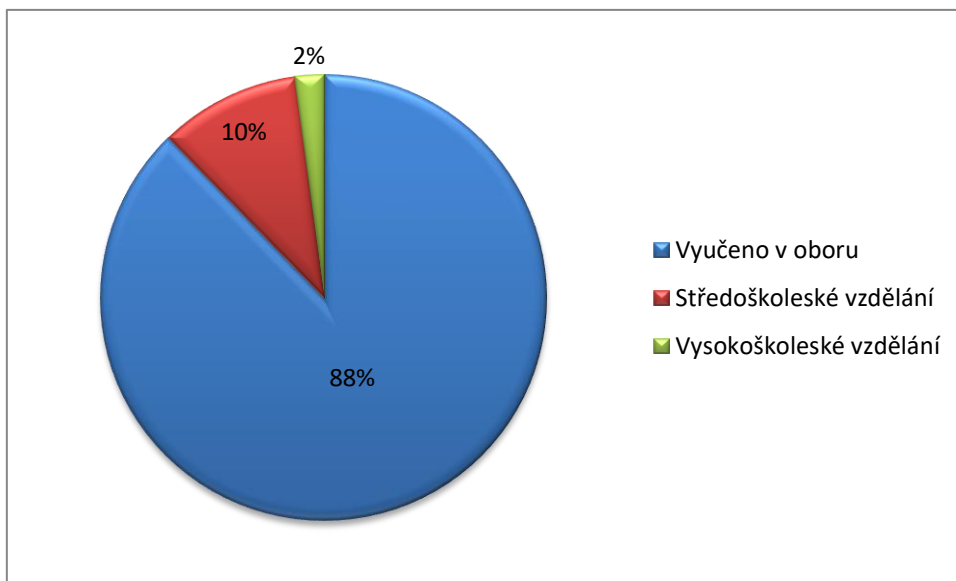
Součástí firmy je samozřejmě údržba, zajišťující chod strojů, zároveň také naskladňují materiál, zajišťují dolévání lepidel, benzínu, lihu, ředidla, atd. Firma se neustále modernizuje, využívá řadu strojního zařízení, některé jsou světovým unikátem, protože je ve střední a východní Evropě nikdo nepoužívá.

4.4 Struktura zaměstnanců

V současné době je ve firmě zaměstnáno 98 zaměstnanců, z toho je 89 žen a 9 mužů. Výuční list má 88 %, středoškolské vzdělání má 10 % a vysokoškolské 2 %. Velký podíl žen ve firmě, je z důvodu toho, že se převážně jedná o drobné ruční práce. Muži jsou převážně zaměstnáni v údržbě a jako modeláři

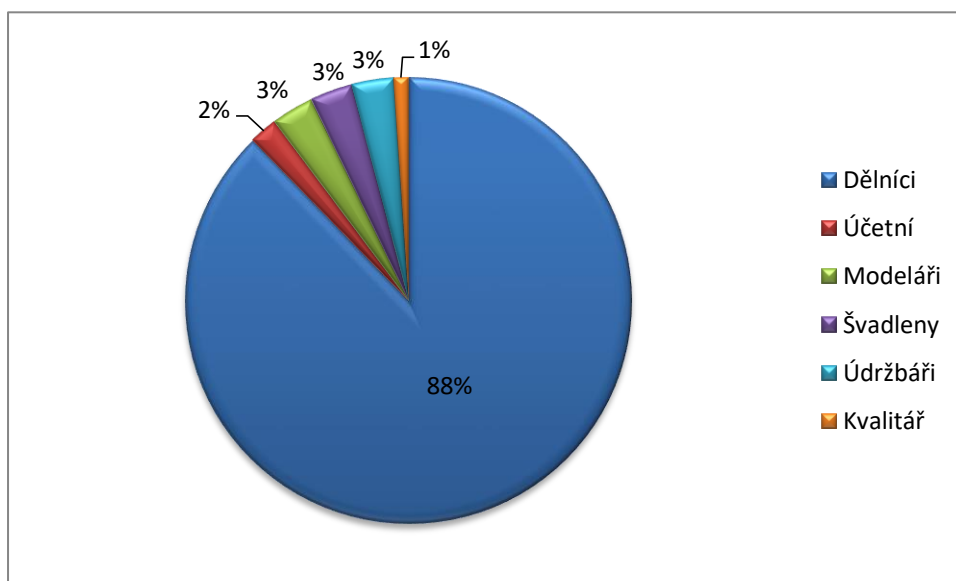
² Tyto různě tvarované zakladače se na nachází pouze na území České Republiky

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



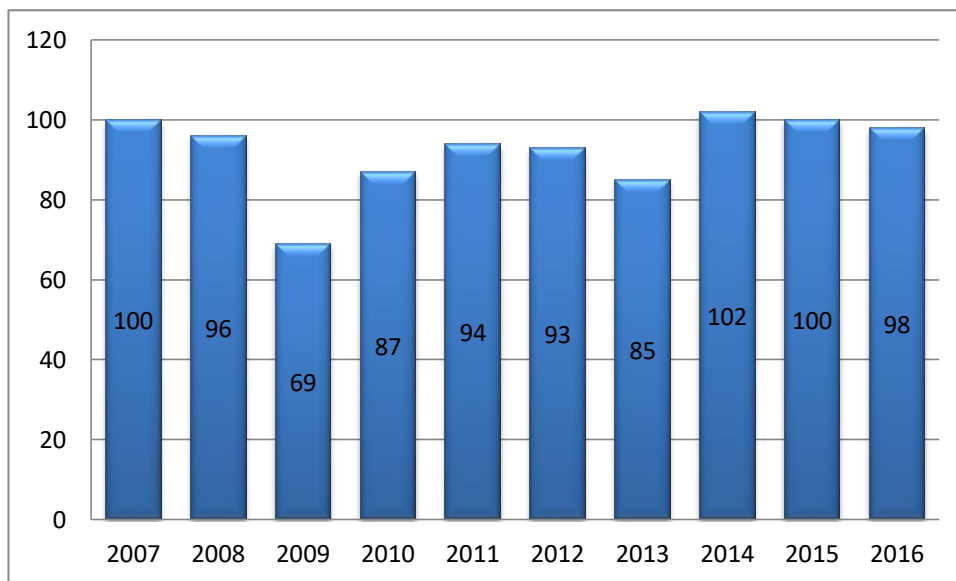
Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovních pozic listopadu, roce 2016



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 4: Vývoj zaměstnanců za posledních 10 let



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 4 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2007 až do současnosti. Z grafu je patrné, že se počet zaměstnanců po celou dobu téměř neměnil. Výjimkou byl rok 2009, kdy došlo k hospodářské krizi. Na grafu je jasně vidět, že se na firmě krize také podepsala.

V roce založení, 1990, měla firma pouze 2 zaměstnance, kteří byli zároveň majitelé firmy. Postupně se ale začala rozrůstat. Do již zmíněného roku 2009 neměla firma nějaké značné ztráty. Postupně se ale stav začal zlepšovat a v dnešní době je v podniku zaměstnáno 98 zaměstnanců

4.5 Systém odměňování

Mzda

Zaměstnanci jsou ve firmě odměňováni jak časovou, tak úkolovou mzdou.

Časovou mzdou je odměňována zhruba polovina zaměstnanců. (Jsou to ženy v manipulaci, na přípravě, účetní, uklízečka a muži v údržbě a kvalitářka.)

Úkolovou mzdou je odměňována také zhruba polovina zaměstnaných. Jedná se o ženy a muže zaměstnané v konfekci.

Od 1. ledna 2017 je ve firmě zaveden nový způsob odměňování. Do konce roku 2016 brali zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní v úkolové mzdě, pravidelnou mzdu, prémie, 13. a 14. Plat. Od začátku roku 2017 pobírají zaměstnanci, pravidelnou mzdu a v případě, že si za daný měsíc vydělají určitou částku peněz, dostávají automaticky o nějaká procenta mzdy navíc. V případě, že si zaměstnanec ještě více, dostane o to víc procent mzdy navíc. 13. a 14. plat zaměstnanci, z důvodu nastavené této formy odměňování, nedostávají. Firma, si tento způsob odměňování velice chválí.

4.6 Systém vzdělávání

V dnešní době existuje pouze jedna střední škola, kde by se zaměstnanci firmy, před nastoupením, mohli vzdělat. Jedná se o tříletý obor, kde absolventi, po úspěšném složení zkoušek, získávají výuční list. Jedná se o odloučené pracoviště SOŠ - Gala Krasice, v Prostějově. Studenti se učí základní všeobecné předměty, jako na jiných školách, (český jazyk, matematika, cizí jazyk, chemie, atd.). Zároveň se vzdělávají i v předmětech odborných, (např.: materiály, modelářství, technologie, atd.).

Zaměstnavatel nevyžaduje, aby měl zaměstnanec (dělník) při nástupu vystudovaný obor. Jak jsem již zmínila, v současné době jedinou školu, kde by potřebné vzdělání mohli získat, je škola v Prostějově. Je tedy prakticky nemožné, aby měli všichni zaměstnanci ve firmě vystudovaný obor. Samozřejmě je výhodou, pokud dotyčný obor vystudovaný má. U pozice účetní se vyžaduje vzdělávání v oboru, praxe min. 3 roky, znalost účetních programů. Na pozici údržbáře je požadována praxe v oboru a na pozici modeláře, je potřeba praxe v oborou několik let.

Každým druhým rokem se zaměstnanci firmy musí zúčastnit školení:

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Každoročně se zaměstnanci z firmy musí zúčastnit školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci.

- Toto školení probíhá vždy na konci roku, přímo ve firmě, kam dochází externí školitelka a zaměstnance školí. Na závěr školení dostanou zaměstnanci test, aby zaměstnavatel věděl, jaké znalosti jeho podřízení mají.
- Dále pak vždy, když nastoupí nový pracovník.
- Pokud se zavádí nová technologie nebo se mění technologické, popřípadě pracovní postupy, které by mohly zásadním způsobem ovlivnit BOZP.

Školení požární ochrany (PO)

Toto školení absolvují zaměstnanci ihned při nástupu a pak každé dva roky.

4.7 Dotazníkové šetření

V Kožedělné výrobě Rendl bylo provedeno dotazníkové šetření. Ve firmě je v současné době zaměstnáno 98 zaměstnanců. Celkem bylo rozdáno 90 dotazníků a vrátilo se jich 41, tedy návratnost je 45.5%. Dotazník se skládal z 18 otázek, 7 se týkalo vzdělávání a 7 odměňování. 4 otázky byly obecné. Dotazník byl anonymní a zaměstnanci nemuseli odpovídat na všechny otázky.

Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 - Vaše pohlaví a váš věk

Na dotazník odpovědělo 37 žen v průměrném věku 35 let a 4 muži, v průměrném věku 53 let.

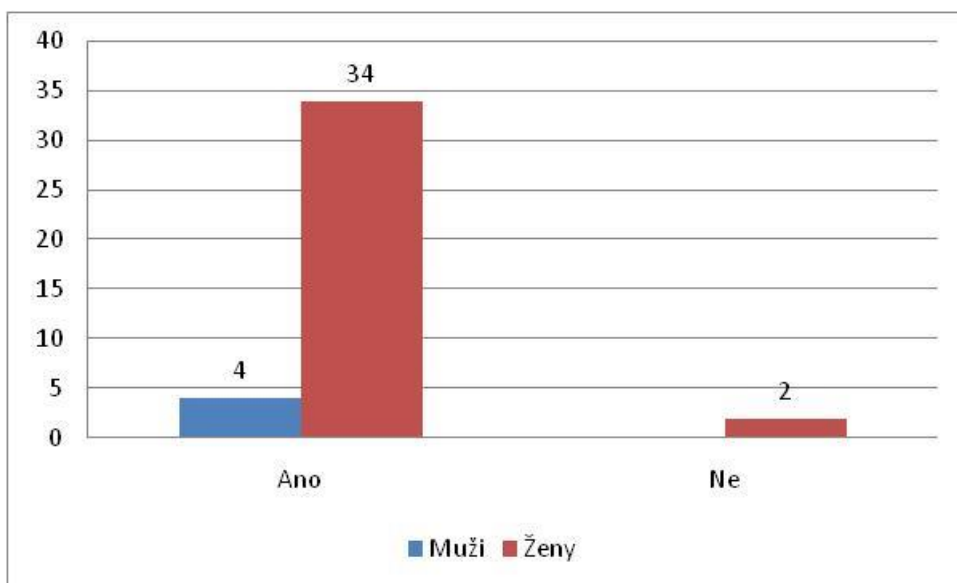
Otázka č. 2 - Vaše pracovní pozice

Na dotazník odpověděla 1 mistrová, 36 dělníků, 3 pracovníci mimo výrobu (modelář, údržbář, kvalitář) a 1 pracovnice, z oblasti administrativy

Otázka č. 3 - Jste vyučen(a) v oboru, ve kterém pracujete?

10 žen a 4 muži vyučeni v oboru jsou, 27 žen ne. To, že pracovníci vyučeni v oboru většinou nejsou, je z důvodu nedostatku škol, které by byly zaměřeny na tento obor. Jediná možnost pro podnik je spolupráce s již zmíněnou školou v Prostějově.

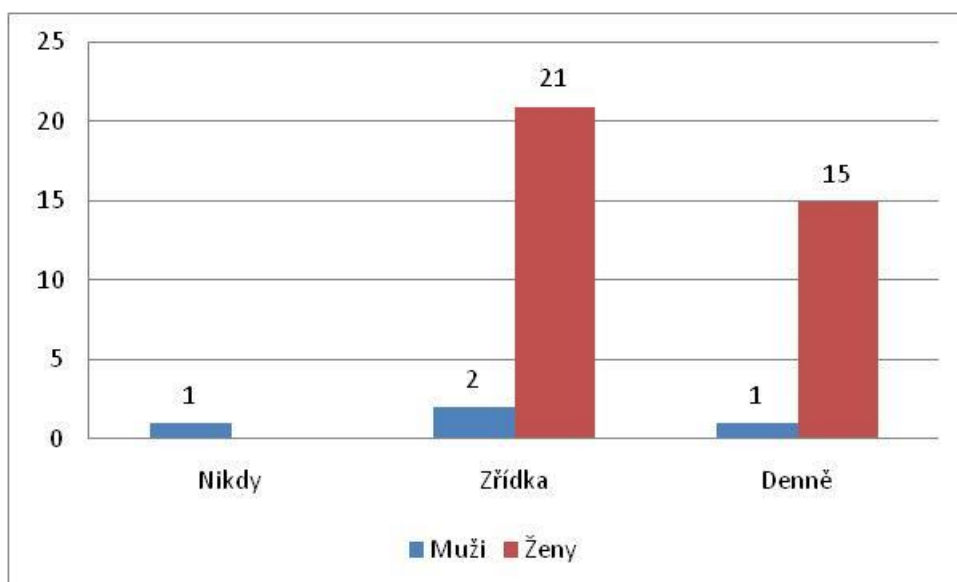
Graf č. 5: Bylo Vaše zaškolení při nástupu do práce dostatečné, pro výkon Vašeho povolání?



Zdroj: Vlastní práce

38 pracovníků spokojeno bylo. Pouze dvě zaměstnankyně ne. Jedné zaměstnankyni se doba zaškolení zdála příliš krátká a druhá nebyla údajně zaškolená u některých strojů a nevěděla tedy, že má šanci je využít.

Graf č. 6: Jak často musíte konzultovat svou práci s mistrem/nadřízeným?



Zdroj: Vlastní práce

Na grafu č. 6 je vidět, že většina pracovníků svou práci se svým mistrem konzultuje pouze zřídka. Jeden muž nekonzultuje práci se svým mistrem vůbec a 16 pracovníků ji

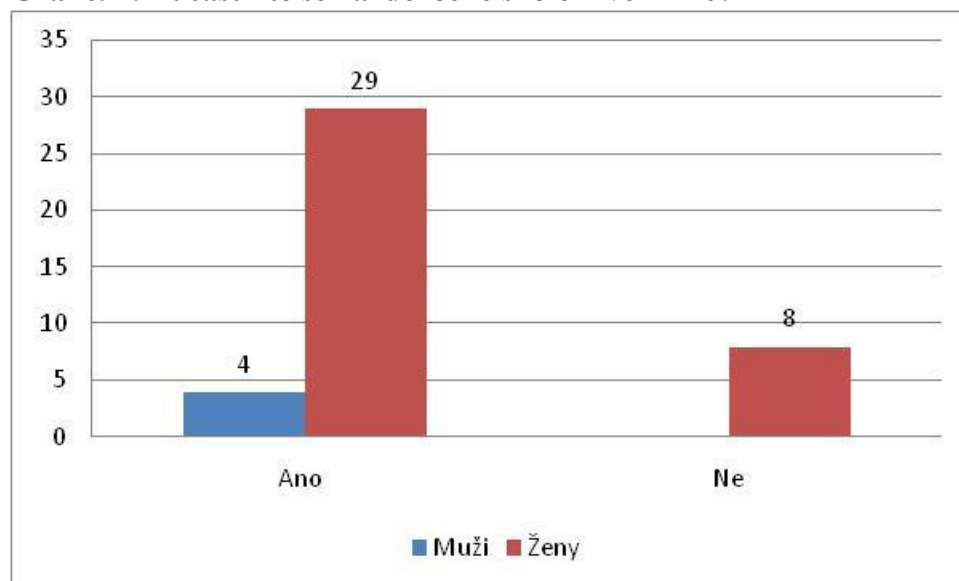
musí konzultovat každý den. Význam těchto konzultací přináší zaměstnancům mnoho výhod a to:

Pracovníkům je přesně předvedeno, jak se má daný výrobek vyrábět. Jaký postup použít k tomu, aby jejich práce byla co nejefektivnější. Mistr/nadřízený poví pracovníkům, zda je výrobek v pořádku a zda může pokračovat dál. Popřípadě mu mistr předvede, jak jednotlivou fázi výroby dělat tak, aby to bylo co nejefektivnější.

Nevýhodou však je, že každodenní konzultace přináší pracovníkovi zpoždění s výrobou výrobku, pokud s každou maličností chodí za mistrem. Zároveň má mistr představu o tom, jak je každý zaměstnanec schopný při výrobě.

Bylo by tedy dobré, aby si zaměstnanci pořídili například nějaký sešit, kam by si zaznamenávali postupy při výrobě daného produktu. Nebo by bylo dobré daný výrobek vyfotit, resp. jednotlivé fáze výroby, aby se pak zaměstnanci podívali na fotku a věděli tedy, jak má daný výrobek vypadat.

Graf č. 7: Zúčastníte se každoročně školení ve firmě?



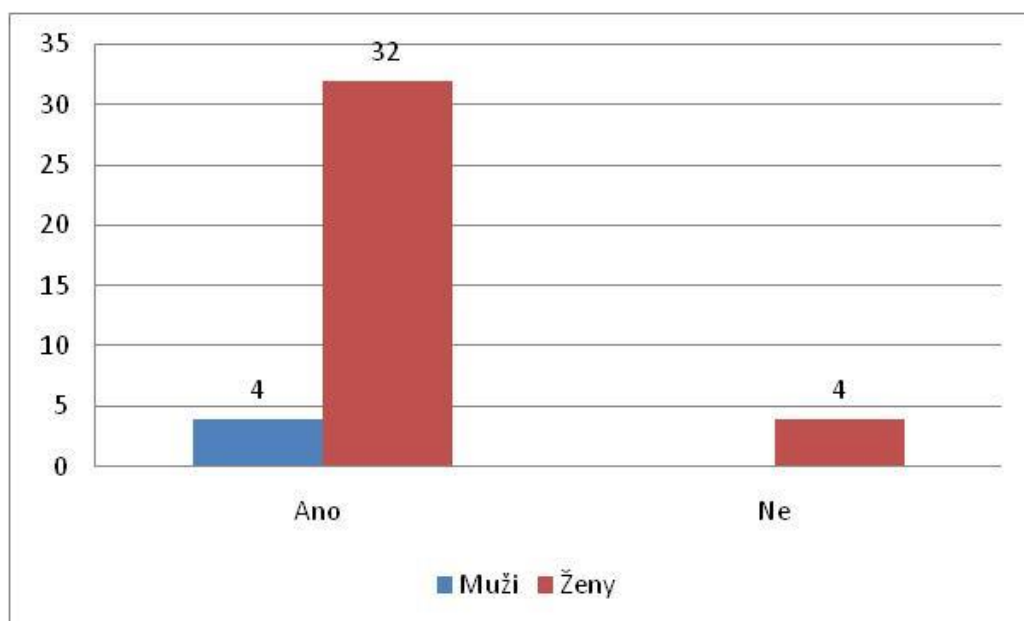
Zdroj: Vlastní práce

I přes to, že jsou školení (BOZP, PO) ve firmě ze zákony povinné, a měli by se jich zúčastnit všichni zaměstnanci, tak se pouze 33 z odpovídajících školení zúčastňuje. 8 odpovídajících se školení nezúčastňuje. Pro nezúčastněné se školení koná později, ještě jednou. Je to v kanceláři firmy, kde se nezúčastnění zaměstnanci, prvního školení, se-

jdou a externí školitel je doškolí. Poté si napíší test, jako ostatní zaměstnanci, aby si vedení firmy prověřilo jejich znalosti.

Školení se pravidelně musí zúčastnit všichni zaměstnanci, takže i účetní. Ty se ale během roku také zúčastňují i dalších školení. Např.: Školení o mzdovém účetnictví, aj. Dále se školení pravidelně zúčastňují i muži z údržby. Jeden z nich, se každoročně účastní i školení elektrikářů.

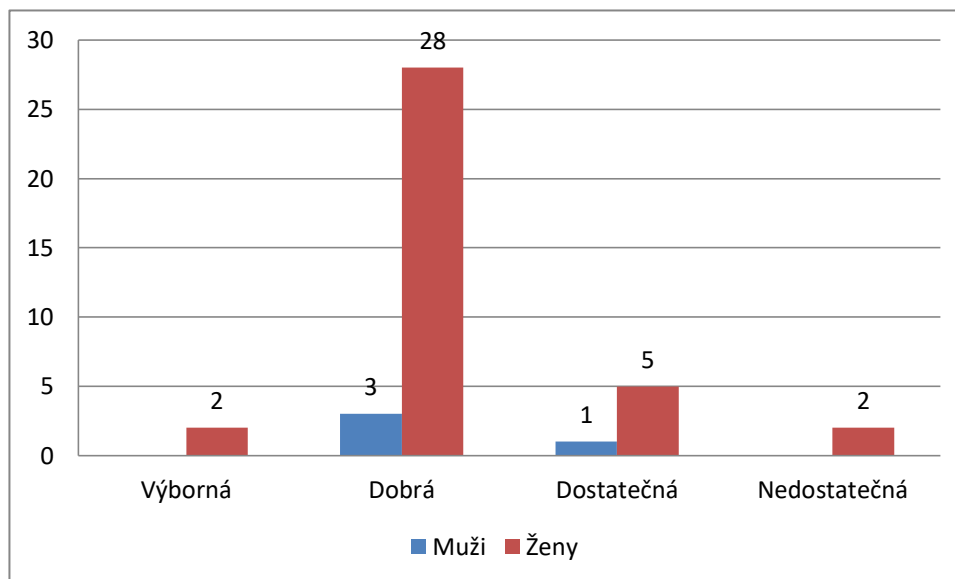
Graf č. 8: Jste spokojen(a) se současnou metodou školení?



Zdroj: Vlastní práce

Zde je na grafu vidět, že je většina pracovníků spokojena se současnou metodou školení, 4 ne. Nevyhovuje jim délka školení a nejsou spokojeni s externí školitelkou, která dochází do firmy a školí. Jak zlepšit přístup ke školení všech zaměstnanců navrhuji v kapitole 3.

Graf č. 9: Jak hodnotíte formu vzdělání (způsob školení-přednes školitele atd...)?



Zdroj: Vlastní práce

Z grafu č. 9 můžeme vidět, že téměř většině forma vzdělání vyhovuje. Bohužel, ve firmě jsou i tací, kterým forma školení přijde nedostatečná. Opět, jak zlepšit přístup zaměstnanců ke školení uvádím v kapitole 3.

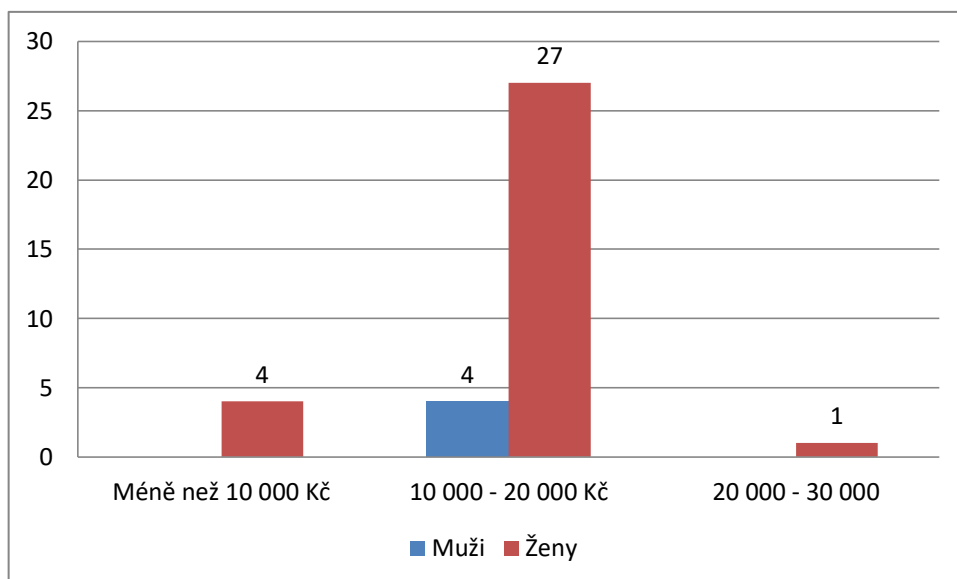
Otázka č. 9 - Jakou formou mzdy jste odměňován(a) ?

Z odpovídajících, jsou 2 muži a 17 žen ve firmě odměňováni úkolovou mzdou a 20 žen 2 muži jsou odměňováni mzdou časovou. Pokud by dotazník vyplnili všichni zaměstnanci, odpovědi by byly podobné. Mzdou časovou je odměňováno zhruba 50% zaměstnanců. Stejně je to i u mzdy úkolové.

Výhodami časové mzdy je, že tato forma mzdy je srozumitelná, administrativně nenáročná. Nevýhoda pro firmu je velká, u této mzdy je malá motivace pracovníků k práci a zároveň tedy jejich intenzivnější kontrola při práci.

Výhodou úkolové mzdy je větší motivace zaměstnanců k práci, tedy vyšší tempo práce. Nevýhodou pro firmu je, že měření a pulzování výkonů pracovníků může být složitější.

Graf č. 10: Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?

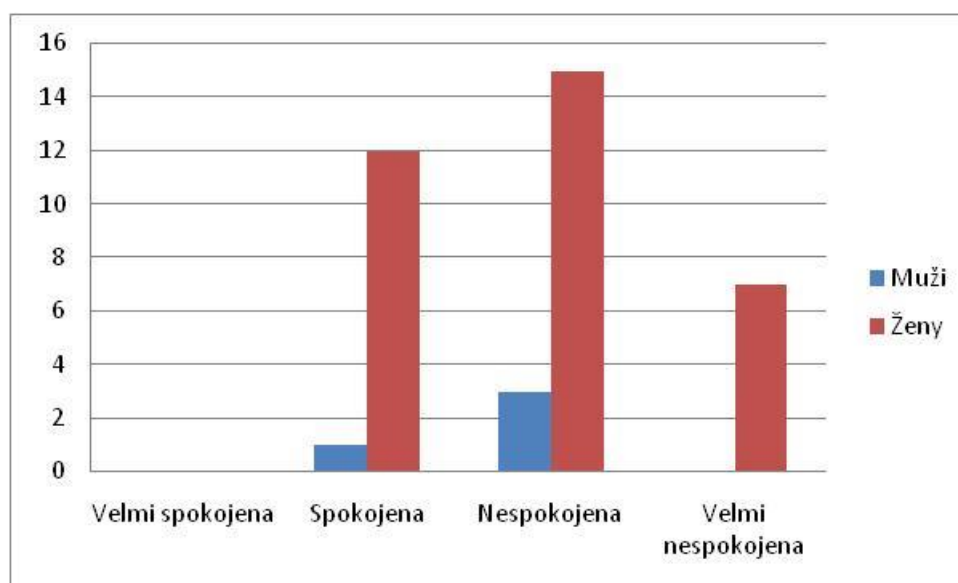


Zdroj: Vlastní práce

Na grafu č. 10 je znázorněna hrubá mzda zaměstnanců. Dotazníkové šetření jsem dělala v listopadu v roce 2016, tudíž je na grafu znázorněna odpověď „Méně než 10 000 Kč“. Někteří zaměstnanci tedy pobírali minimální mzdu 9 200 Kč. Od 1. ledna 2017 je minimální mzda 11 000 Kč. Je jasné vidět, že nejvíce zaměstnanců má výši hrubé mzdy mezi 10 000 až 20 000 Kč. Velikost mzdy se u zaměstnanců odměňovaných úkolovou mzdou, mzda odvíjí od množství vyrobených kusů a složitosti výrobků za měsíc. Systém odměňování pracovníků ve firmě je popsán na straně 6.

Ve firmě není zaveden mistrovský fond. Firma o něm v minulosti uvažovala, ale došla k závěru, že to není vhodné. Jedním z hlavních důvodů byl subjektivní pohled na rozdělování, vzhledem k tomu, že jsou ve firmě z velké části zaměstnány ženy.

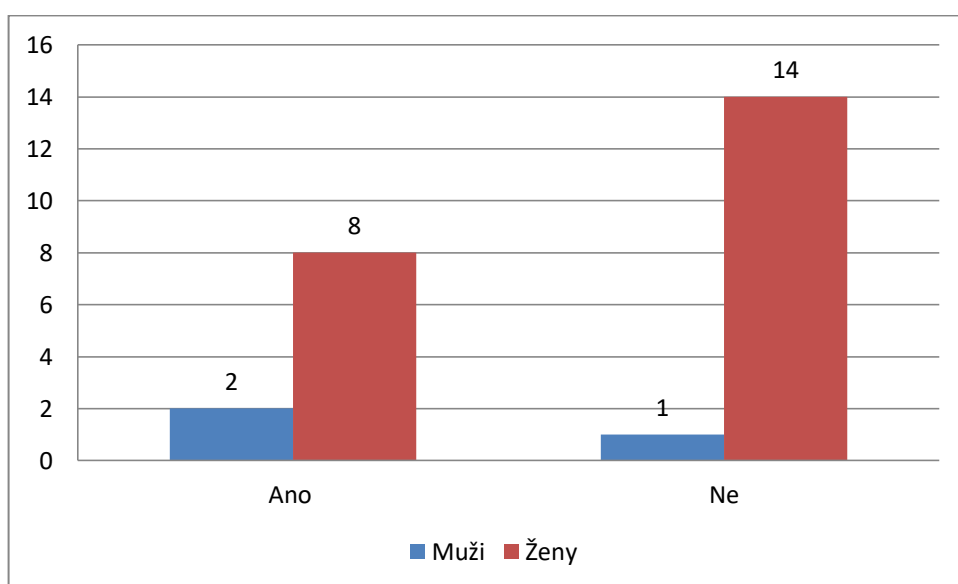
Graf č. 11: Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?



Zdroj: Vlastní práce

Z grafu č. 11 je vidět, že zaměstnanci jsou s výší své mzdy spíše nespokojeni. 13 odpovídajících na dotazník ale spokojeno je. 7 je potom velmi nespokojeno. Z důvodu větší míry nespokojenosti zavedlo vedení firmy nový způsob odměňování. Více o systému odměňování je uvedeno v kapitole 2.5.

Graf č. 12: Domníváte se, že je systém odměňování nastaven spravedlivě?



Zdroj: Vlastní práce

Na grafu č. 12 je znázorněno mínění lidí o odměňování. Na tuto otázku odpovědělo 25 zaměstnanců. 10 z nich si myslí, že je systém nastaven spravedlivě. 15 si ale myslí, že ne. Pro ty, co odpověděli ne, byla připravena otázka: „*Pokud ne, jakou změnu byste uvítali?*“. Spousta z nich se k tomu ale vůbec nevyjádřila. Ti co se vyjádřili, uváděli tyto důvody: „*Zohlednění náročnosti práce, kvality*“. „*Odměňování podle kvality, ne kvantity*“. „*Více odměn*“. „*Zvýšit plat*“. „*Osobní ohodnocení každý měsíc*“ - tato odpověď se opakovala víckrát. „*Upravit finanční normy u některých výrobců*“. „*Všichni odměňování úkolově nebo hodinově*“. „*Příspěvek na škodlivost prostředí (lepídla,...)*“.

Bývá to tak asi v každé organizace, vždycky bude někdo s výší mzdy nespokojen. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, která je v malém městě, To, co by firma pro zlepšení této situace měla udělat, je popsáno v kapitole 5.

Otázka č. 13 - Jak se změnila výše Vaší mzdy za poslední 3 roky?

6-ti zaměstnancům se za poslední 3 roky mzda zvýšila, 29 se nezměnila a třem se snížila. Po rozhovoru s vedením, se více jak 50 % zaměstnancům mzda zvýšila. Z toho důvodu usuzuji, že zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli pravdivě. Nelze z toho tedy vyvozovat žádné výsledky.

Je však třeba ale v tomto kontextu vnímat i jiné faktory, jako je například inflace.

Otázka č. 14 - Dojíždíte za prací?

i) Pokud ne, byli byste ochotni za prací dojíždět ? A) ano B) ne

Na tuto otázku odpovědělo 29 zaměstnanců. 18 z nich za prací dojíždí, 10 ne. 9 z nich by potom bylo ochotno za prací dojíždět, 1 zaměstnankyně by ochotná nebyla. V dnešní době většina zaměstnanců za svou prací dojíždí. Bohužel příspěvky na dopravu poskytuje pouze malá část zaměstnavatelů. Z výsledků v otázce 16, by velká část pracovníků z firmy, benefit ve formě příspěvku na dopravu, měla moc ráda.

Otázka č. 15 - Jaké máte v rámci zaměstnání benefity?

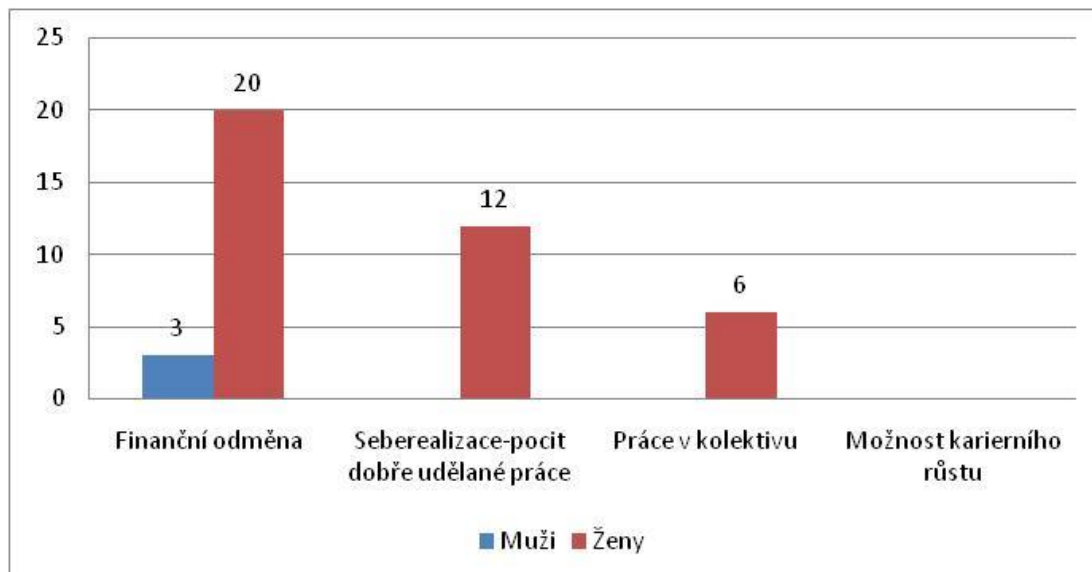
Ve firmě mají zaměstnanci 13 a 14 plat. Dále dostávají stravenky v hodnotě 65 Kč, mají možnost odkoupení zboží za sníženou cenu. Mistři mají k dispozici služební telefon a jedna pracovnice má k dispozici služební automobil. V rámci benefitů jim jsou hrazena školení a kurzy. Každý rok na Vánoce dostávají zaměstnanci nepeněžní dar. Dále pak všichni zaměstnanci za prvních odpracovaných 10 let dostávají finanční odměnu. Za dalších 10 let dostávají od firmy dar, v podobě zájezdu do zahraničí. Zaměstnanci dostanou určitou peněžní částku, za kterou si pak vyberou dovolenou, ať už v zahraničí nebo v České Republice

Otázka č. 16 - Které z benefitů byste uvítali?

Téměř většina odpovídajících by bylo rádo, kdyby jim zaměstnavatel přispíval na penzijní připojištění, dále by uvítali občerstvení na pracovišti, příspěvek na dovolenou a na životní pojištění. Dále pak pružnou pracovní dobu, více dovolené a více hodin na lékaře (zaměstnanci mají pouze 20 hodin, které si můžou vybrat, poté si musí dobu, kterou tráví u lékaře nadělat, vzít si neplacené volno nebo dovolenou). Jeden odpovídající by uvítal možnost firemní půjčky. Většina dojíždějících by uvítalo hrazenou dopravu do zaměstnání.

Benefity v podobě slev u různých prodejců, služebního telefonu, služebního auta, příspěvku na ubytování, školení a kurzů, žádný ze zaměstnanců neoznačil, tudíž je nepostrádá.

Graf č. 13: Co Vás hlavně motivuje při vykování práce?



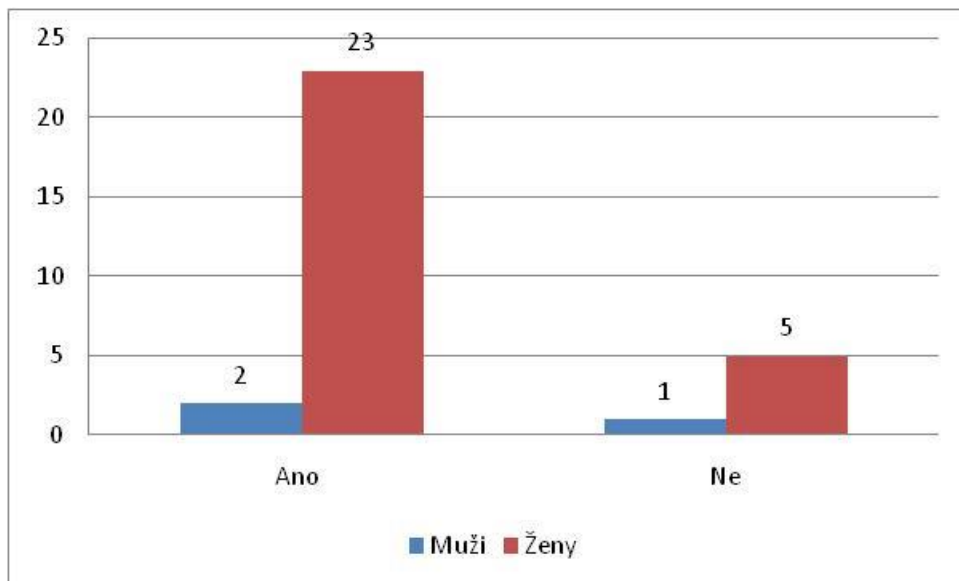
Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce zaměstnance motivuje finanční odměna, jak to bývá ve všech firmách. 12 odpovídajících motivuje seberealizace a 6 práce v kolektivu. Možnost kariérního růstu neoznačil nikdo. Je to především z důvodu toho, že povýšit lze pouze z pozice dělníka na pozici mistra. Tyto pozice jsou pouze 3 (mistr přípravný, manipulace a úkolových dělníků).

Výběr povolání, pro každého člověka, hraje v jeho životě důležitou roli. Před každým stojí, před ukončení studia, důležitá otázka. „Kde budu pracovat?“ Někdo v tom má jasno hned na základní škole, jiný musí studovat o trochu déle, aby si uvědomil, co bych chtěl jednou v životě dělat, co by ho bavilo. Jiný to třeba nezjistí nikdy, střídá práce a nikde spokojený není. Někdo zjistí, že nechodit do práce a být doma je taky možnost.

Význam práce se pro každého člověka liší. Jeden by pro práci dýchal a nejradši by se na místo pracoviště odstěhoval a žil tam. Druhý chodí do práce jen pro to, aby zabezpečil rodinu, dokázal si vydělat určitý obnos peněz. Tak by to ovšem být nemělo, lidé by do práce měli chodit i pro to, že chtějí, ne že musí. Zaměstnavatel by měl tedy na pracovišti navodit takovou atmosféru, aby se pracovníci do práce těšili. Zároveň by se takovou atmosféru měli snažit vytvořit i ostatní pracovníci.

Graf č. 14: Jste hrdí na práci, kterou vykonáváte?



Zdroj: Vlastní práce

Na grafu č. 13 je vidět, že 25 zaměstnanců je hrdých na práci, kterou vykonávají. Ovšem 6 hrdých není. Tato otázka byla uzavřená, ale i tak zaměstnanci uváděli komentáře, např.: „Už dávno hrdá nejsem“, „Na co bych měla být hrdá?!“, atd.

5 Diskuze a návrhy změn

Analýza systému odměňování a vzdělávání byla provedena v Kožedělné výrobě Rendl, v Pacově. Tato firma zaměstnává nejvíce žen na Pacovsku. Zaměstnání jsou samozřejmě i muži. Celkem je zde zaměstnáno 98 zaměstnanců. Z toho je zde zaměstnáno 91% žen a 9% mužů. Z odpovídajících je 88% pracovníků vyučeno v oboru. To je velmi zajímavé, vzhledem k tomu, že je u nás pouze jedna škola, s kožedělným zaměřením.

Na základě analýzy systému odměňování, vzdělávání, dotazníků, rozhovoru s vedením a jedním pracovníkem byla navržena tato doporučení:

Navrhuji, aby dotazník, který byl rozdáán nebo s podobnými otázkami, firma rozdávala svým zaměstnancům každý rok. Veškeré informace firmě poslouží k zefektivnění systému odměňování a vzdělávání. Jelikož je anonymní, tak zaměstnanci na otázky odpoví většinou pravdivě. Zároveň se nebojí připsat k otázkám i komentáře, které by za normálních okolností vedení firmy jistě neřekli.

Firma má velice dobře zaveden způsob zaškolení nových zaměstnanců, hned při nástupu. Z odpovědí na otázku č. 4 vyplývá, že i zaměstnanci byli při zaškolení spokojeni. Rovněž jsou i spokojeni se současnou metodou školení ohledně BOZP a PO.

Výše hrubé mzdy se u většiny zaměstnanců pohybovala mezi 10 000 – 20 000 Kč. Ve firmě jsou zaměstnané ale i ženy, kterou si dokážou vydělat i 25 000 Kč. Bohužel, i přes to, je nejvíce odpovídajících s vyšší mzdy nespokojeno a zároveň se jich mnoho domnívá, že je systém odměňování nastaven nespravedlivě. Jak již ale bylo několikrát zmíněno, mzda se zaměstnancům od 1. ledna 2017 změnila. Tedy výše hrubé mzdy se každému zaměstnanci zvýšila.

V otázce „*Jak se změnila výše Vaší mzdy z poslední 3 roky?*“ zaměstnanci odpovídali, že se jim mzda za poslední 3 roky nezměnila nebo se jim dokonce snížila. Když jsem ale odpovědi z dotazníku konzultovala s vedením firmy, byla mi odpověď na tuto otázku vyvrácena. Všem zaměstnancům se ale mzda za poslední 3 roky zvýšila.

Z toho důvodu tedy navrhuji, aby na začátku nebo na konci každého roku, firma poskytla svým zaměstnancům informace o tom, jak se jim například za posledních 5 let změnila výše mzdy.

V dnešní době motivuje nejvíce lidí, k práci, finanční odměna. Vyplývá to i z odpovědí na otázku „*Co Vás hlavně motivuje při práci?*“. Dále také seberealizace

nebo práce v kolektivu. Možnost karierního růstu v této firmě, neoznačil nikdo. Hlavním důvodem je, že povýšit lze pouze z pozice dělníka na pozici mistra.

Obecně platí, že pokud zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům benefity, motivuje je to k práci. Ať už se jedná o stravenky, 13. plat nebo občerstvení na pracovišti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by 88% zaměstnanců uvítalo, v rámci benefitů, příspěvek na penzijní připojištění. Z toho důvodu navrhuji, aby se zaměstnavatel alespoň zamyslel nad tím, že by tento benefit ve své firmě zavedl, už z důvodu motivace zaměstnanců k práci.

Mezi další postrádané benefity, mezi zaměstnanci, patří více hodin na lékaře. Jak již bylo zmíněno (zaměstnanci mají pouze 20 hodin, které si můžou vybrat, poté si musí dobu, kterou tráví u lékaře nadělat, vzít si neplacené volno nebo dovolenou), (76% odpovídajících by tento benefit uvítalo.)

Z toho důvodu je navrženo, aby vedení firmy zvážilo, zda je tento systém vhodný a případně navýšilo hodiny, které by si zaměstnanci mohli vybrat. Někdy z vážných důvodů není možné splnit pouze 20 hodin a zaměstnanci si kvůli tomu musí brát např. dovolenou. Chápu ale i vedení firmy, která musí mít určité finanční prostředky navíc, z důvodu zavedení těchto „hodin na lékaře“. Navýšení hodin na lékaře by znamenalo i navýšení těchto finančních prostředků.

Dále by měli zaměstnanci rádi hrazenou dopravu do zaměstnání. O tento příspěvek si mohou zažádat uchazeči, kteří budou do nového zaměstnání dojíždět mimo svou obec a zároveň jsou v evidenci Úřadu práce ČR déle než 5 měsíců. Zároveň musí mít uzavřen uzavřít pracovní poměr na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, a to delší než 6 měsíců. Příspěvek jim bude poskytován po dobu pracovního poměru, pouze ale 12 měsíců.

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů mají zaměstnanci, pokud splní určité podmínky, nárok na příspěvek na dopravu do zaměstnání. Oficiálně se tento pojem nazývá příspěvek na podporu regionální mobility nebo příspěvek na dojížděku. Hlavním účelem tohoto příspěvku je motivace nezaměstnaných lidí k tomu, aby pro ně dojíždění za práci nebylo překážkou. Maximální výše tohoto příspěvku se pohybuje od 1000 Kč až do 3500 Kč, výše příspěvku se liší od počtu najetých kilometrů.

Z důvodu odpovědi na otázku „*Jak často musíte konzultovat práci se svým mistrem/nadřízeným?*“ navrhuji, aby vedení firmy pořídilo manuály s fotografiemi, jak má daný výrobek v konkrétní fázi vypadat, a ke každému stroji tento manuál umístila.

Zaměstnanci je budou mít tedy k dispozici hned při ruce a nemusí tedy svou práci s mistrem konzultovat tak často (pokud to tedy není závažné nebo se nejedná o výrobky nové, ve fázi zavádění).

6 Závěr.

Cílem bakalářské práce, s názvem „Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku“, bylo ve vybraném podniku, popsat nástroje, používané k odměňování a vzdělávání zaměstnanců a provést případné návrhy změn a doporučení.

Nejdříve musela být vybrána firma, která by bylo vhodná pro analýzu odměňování a vzdělávání. Bála jsem se, že žádná firma se mnou nebude chtít spolupracovat z důvodu názvu bakalářské práce, vzhledem k tomu, že odměňování je v současné době ve společnosti docela dost ožehavé téma a málokdo se rád chlubí s výší své mzdy. Nakonec jsem byla ale mile přijata hned v první firmě, kterou jsem navštívila.

Firma, která byla vybrána, byla Kožedělná výroba Rendl, v Pacově. Ta byla vybrána z důvodu toho, že se nachází ve městě, ve kterém bydlím a z důvodu toho, že tam pravidelně docházím na brigádu. Zaměstnanci v této firmě pracují ve 3 odlišných dílnách-manipulace, přípravná a konfekce. Každá tato dílna má svou mistrovou, která za určitou dílnu a zaměstnance zodpovídá.

V kožedělné výrobě Rendl jsem po celou dobu jednala s jedním z majitelů firmy. Byly mi poskytnuty všechny informace potřebné k mé bakalářské práci. Pomohl mi i s tvorbou a rozdáváním dotazníků. Při psaní praktické částky bylo vycházeno i z rozhovorů s jednou pracovnící na pozici mistra.

Zaměstnanci byli velice vstřícní a ochotní při vyplňování dotazníků. Jen některé otázky, obzvláště otevřené, byly většinou prázdné.

Rozdáno bylo celkem 90 dotazníků a vrátilo se jich 41. Výsledky dotazníkové analýzy jsou zpracovány a některé odpovědi jsou i graficky znázorněny v kapitole č. 4. Na základě provedení této analýzy bylo zjištěno několik nedostatků ve vzdělávání a odměňování.

Zaměstnanci dostávají dost benefitů, v podobě 13. a 14. platu, stravenek, možnosti odkoupení výrobků za nižší cenu aj. Na druhou stranu jim nejvíce vadí, že jim zaměstnavatel nepřispívá na důchodové připojištění. Z důvodu cíle a metodiky bakalářské práce bylo pro firmu doporučeno několik návrhů pro zlepšení této oblasti ve firmě. Co přesně by mohla firma udělat pro to, aby se situace zlepšila. Např.: znovu rozdat dotazník, aby měla firma přehled o tom, co zaměstnanci chtějí. Dále pak popřemýšlet

o zavedení benefitu ve formě penzijního připojištění, nebo o příspěvku na dopravu do zaměstnání.

Na závěr lze říci, že je ve firmě systém vzdělávání nastaven velmi kvalitně a v praxi funguje velmi dobře. To samé se bohužel nedá říci o systému odměňování. Zaměstnanci jsou nespokojení. I přes vysokou úroveň těchto systémů je ve firmě, v oblasti odměňování neustále co zlepšovat. Například poskytnout benefit, v podobě penzijního připojištění, který zaměstnancům velice chybí. Po té budou více motivováni a budou mít větší chuť do práce.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, dotazníkové šetření probíhalo ještě v roce 2016. Od ledna 2017 je ale ve firmě zaveden nový způsob odměňování. Lze tedy říci, že kdyby byl dotazník rozdán nový, odpovědi by se jistě lišily.

Vedení firmy ale musí potěšit odpověď na otázku č. 14, str. 41. Na ni odpovědělo 31 respondentů a 25 z nich je hrdých na práci, kterou vykonávají.

7 Summary

The Bachelor thesis solves problems, which is currently very important for any company. Remuneration and education of its employees. The thesis contains two parts. In theoretical part is with help Czech and foreign literature described system of remuneration from different categorization (wage x salary), type of wage or employees benefits. The thesis also contains part concerning importance of education both during school and during time of employment.

The main aim of Bachelor thesis is to analyze system of remuneration and education in the chosen company, - Rendl – Small leather goods production. The thesis tries to find out how the company has set up its' system of remuneration and education with the help of an interview with the company manager and questionnaires distributed to employees. In the end of the Bachelor thesis, based on the results of this analysis were proposed changes, which should lead to more efficient functioning of remuneration and education in the company.

8 Seznam použitých zdrojů

- 1) Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M. (2001) *A handbook of human resource management practice*. 8. ed. London [u.a.]: KoganPage.
- 3) Dědina, J. & J. Odcházal. (2007) *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GradaPublishing.
- 4) Brůha, D., & P. Bukovijan, H. & Čornejová, (2007) et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG.
- 5) Dvořáková, Z. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- 6) Hroník, F. (2006) *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.. Vedení lidí v praxi.
- 7) Hrouzková, V. (2009) *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- 8) Hruška, V. (2007) *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada
- 9) Charvát, J. (2006) *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.
- 10) Kociánová, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- 11) Koubek, J. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada.
- 12) Koubek, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- 13) Lwarczná, I. (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- 14) Mayerová, M. & J. Růžička. (2000) *Moderní personální management*. Jinočany: H & H.
- 15) Pauknerová, D. (2006) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- 16) Pilářová, I. (2008) *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- 17) Průcha, J. & J. Veteška. (2014) *Andragogický slovník*. Praha: Grada.

- 18) Srpová, J.& V. Řehoř. (2010) *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- 19) Stewart, G. a K. G. Brown. (2011.) *Humanresource management: linkingstrategy to practice*. Chichester: John Wiley.
- 20) Šikýř, M. (2012)*Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- 21) Šikýř, M. (2014)*Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 22) Šikýř, M. (2016) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- 23) Šubrt, B. (2014)*Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
- 24) Váchal, J.& M.Vochozka. (2013)*Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- 25) Vašítková, M. (2014)*Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.
- 26) Walker, A. (2003)*Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
- 27) Vybíhal, V. (2017) *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha:Grada.
- 28) Wohe, G.& E. Kislíngerová. (2007)*Úvod do podnikového hospodářství. 2.* Praha: C.H. Beck.

Internetové zdroje

- 1) Pohoda (2012): *Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce*. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-na-dopravu-zamestnancu-do-prace/>
- 2) Vzdělání (2017) :*Střední vzdělání*. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani>
- 3) Struktura (2008) :*Vysokoškolský vzdělávací systém*. Dostupné z: http://www.csvs.cz/struktura/sedv/vs_vzd_system_090408.pdf
- 4) Ipodnikatel (2014) : *Školení zaměstnanců v oblasti BOZP*. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/skoleni-zamestnancu-v-oblasti-bozp.html>
- 5) Zákony (2016) : *Mzda a plat, odměna z dohody*. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-1-paragraf-109?full=1>
- 6) Zákony (2016) :*Minimální mzda*. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-1-paragraf-111?full=1>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: pánská peněženka značky Škoda.....	26
Obrázek č. 2: aktovka Mont Blanc.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj průměrné roční mzdy v ČR za posledních 17 let.....	12
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj minimální mzdy za posledních 20 let	11
Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	28
Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovních pozic listopadu, roce 2016.....	28
Graf č. 4: Vývoj zaměstnanců za posledních 10 let.....	29
Graf č. 6: Jak často musíte konzultovat svou práci s mistrem/nadřízeným?	32
Graf č. 5: Bylo Vaše zaškolení při nástupu do práce dostatečné, pro výkon Vašeho povolání?.....	32
Graf č. 7: Zúčastníte se každoročně školení ve firmě?	33
Graf č. 8: Jste spokojen(a) se současnou metodou školení?	34
Graf č. 9: Jak hodnotíte formu vzdělání (způsob školení-přednes školitele atd...)? ..	35
Graf č. 10: Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?	36
Graf č. 11: Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?	37
Graf č. 12: Domníváte se, že je systém odměňování nastaven spravedlivě?	37
Graf č. 13: Co Vás hlavně motivuje při vykonávání práce?	40
Graf č. 14: Jste hrdí na práci, kterou vykonáváte?	41

10 Přílohy

Dotazník rozdaný mezi zaměstnance.

Dobrý den,

Jmenuji se Andrea Čížková a jsem studentkou ekonomické fakulty na JČU v Českých Budějovicích. Mým oborem je účetnictví a finanční řízení podniku a nyní píši bakalářskou práci na téma: Vzdělávání a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut.

Předem děkuji.

1. *Vaše pohlaví:*..... *Váš věk:*.....
2. *Vaše pracovní pozice?*
 - a) Vedoucí/mistr
 - b) Pracovník ve výrobě
 - c) Pracovník mimo výrobu (modelář, údržbář, kvalitář...)
 - d) Účetní/administrativa
3. *Jste vyučen(a) v oboru, ve kterém pracujete?*
 - a) Ano
 - b) Ne
4. *Bylo Vaše zaškolení při nástupu do práce dostatečné, pro výkon Vašeho povolání?*
 - a) Ano
 - b) Ne
 - i. Pokud ne, co Vám chybělo:.....
5. *Jak často musíte konzultovat svou práci s mistrem/nadřízeným?*
 - a) Nikdy
 - b) Zřídka
 - c) Denně
6. *Zúčastníte se každý rok školení ve firmě?(např.: školení bezpečnosti práce a školení požární ochrany, atd...)*
 - a) Ano
 - b) Ne
7. *Jste spokojen(a) se současnou metodou školení?*
 - a) Ano
 - b) Ne
 - i. Pokud ne, co Vám nevyhovuje:
.....
8. *Jak hodnotíte formu vzdělávání (způsob školení-přednes školitele, atd..)*
 - a) Výborná
 - b) Dobrá
 - c) Dostatečná

d) Nedostatečná

9. *Jakou formou mzdy jste odměňován(a)?*

- a) Úkolovou mzdou
- b) Časovou mzdou

10. *Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?*

- a) Méně než 10 000 Kč.
- b) 10 000 – 20 000 Kč
- c) 20 000 – 30 000 Kč
- d) Více než 30 000 Kč

11. *Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?*

- a) Velmi spokojen(a)
- b) Spokojen(a)
- c) Nespokojen(a)
- d) Velmi nespokojen(á)

12. *Domníváte se, že je systém odměňování nastaven spravedlivě?*

- a) Ano
- b) Ne

i. Pokud ne, jakou změnu byste uvítali:.....

13. *Jak se změnila výše Vaší mzdy za poslední 3 roky?*

- a) Změnila
- b) Nezměnila
- c) Je stejná

14. *Dojíždíte za prací?*

- a) Ano
- b) Ne

i. Pokud ne, byli byste ochotni za prací dojíždět? A) ano B) ne

15. *Jaké máte v rámci zaměstnání benefity?*

- 13. a 14. plat
- Stravenky
- Slevy u různých prodejců
- Možnost odkoupení výrobků za nižší cenu
- Služební telefon
- Služební automobil
- Příspěvek na důchodové připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na ubytování
- Hrazená doprava do zaměstnání
- Školení a kurzy
- Pružná pracovní doba
- Firemní půjčky
- Občerstvení na pracovišti
- Nepeněžní dary

- Výroční odměna
- Jiné:.....

16. Které z benefitů byste uvítali?

- 13. a 14. plat
- Stravenky
- Slevy u různých prodejců
- Možnost odkoupení výrobků za nižší cenu
- Služební telefon
- Služební automobil
- Příspěvek na důchodové připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na ubytování
- Hrazená doprava do zaměstnání
- Školení a kurzy
- Pružná pracovní doba
- Firemní půjčky
- Občerstvení na pracovišti
- Nepeněžní dary
- Výroční odměna

17. Co Vás hlavně motivuje při vykonávání práce?

- a) Finanční odměna
- b) Seberealizace-pocit dobře udělané práce
- c) Práce v kolektivu
- d) Možnost karierního růstu

18. Jste hrdí na práci, kterou vykonáváte?

- a) Ano
- b) Ne

Děkuji za vyplnění.

Pokud budete mít zájem o výsledky, prosím kontaktujte mě na e-mailové adrese: ci-zkovaandrea@seznam.cz