



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

System odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Sabina Peroutková
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Sabina PEROUTKOVÁ**
Osobní číslo: **E13489**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací 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:
Charakterizovat nástroje využívané ve vybraném podniku k odměňování a návrh případných změn.

Metodika práce:
V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření v oblasti systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a jeho výsledky vyhodnotí a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

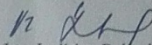
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

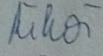
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

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 vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 15.4.2016

.....

Sabina Peroutková

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům a vedení Podniku X, za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Obsah

1 Úvod	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
2 Řízení lidských zdrojů	5
2.1 Základní pojmy	5
2.2 Co patří do řízení lidských zdrojů	6
3 Systém odměňování	8
3.1 Definice	8
3.2 Odměna	8
3.3 Typy odměny	11
3.4 Mzda	11
3.5 Plat	12
4 Mzdové formy	14
4.1 Časová mzda a plat	15
4.2 Úkolová mzda	15
4.3 Podílová (provizní mzda)	16
4.4 Další formy mezd	16
4.5 Dodatkové mzdové formy	16
4.6 Platové třídy	18
5 Zaměstnanecké výhody	19
PRAKTICKÁ ČÁST	21
6 Cíl práce a metodika zpracování	21
7 Charakteristika vybraného podniku	23
7.1 Stručná historie a současnost podniku	23
7.2 Organizační struktura	24
7.3 Systém odměňování v podniku	25
7.5 Hospodaření podniku	32
8 Dotazníkové šetření	33
9 Doporučení a návrhy	47
10 Závěr	49
I Summary	51
II Seznam použité literatury	52
III Seznam obrázků a grafů	54
IV Seznam tabulek	55

V Seznam příloh	56
VI Přílohy	57

1 Úvod

Motto: „Při zaměstnání nižšího druhu celá rozkoš z práce tkví v odměně za ni.“
(Adam Smith)

Tématem mé bakalářské práce je „Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku“.

Toto téma jsem si vybrala, protože je mi celkově oblast řízení lidských zdrojů velice blízká. Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi týkající se zaměstnanců, od jejich získávání a přijímání, přes jejich odměňování a hodnocení, až po rozvázání pracovního poměru s nimi. O tuto oblast se v poslední době zajímá stále více lidí, zejména ti, kteří mají na starost vedení podniku. V rámci podniku se vyprofiloval speciální sektor s názvem „Oddělení lidských zdrojů“. Toto oddělení má pro podnik klíčový význam, protože lidská pracovní síla je považována za jeden z nejdůležitějších výrobních vstupů. Všichni manažeři v podniku se zabývají zásadními personálními otázkami. Pro podnik je důležité, aby zaměstnanci vykonávali svoji práci co nejlépe, aby se na trh dostávaly jen kvalitní služby a produkty a vyrobilo se minimum „zmetků“.

Odměňování je právě jedním z prostředků jak člověka stimulovat k určitému výkonu. Zaměstnanec musí vidět vazbu mezi svým výkonem a odměnou za něj. Pokud zaměstnanec dostává pořád stejnou odměnu, je to pro něj demotivující a frustrující, jeho výkon bude klesat. Proto je velmi důležité mít dobře propracovaný systém odměňování.

V teoretické části této práce provádím syntézu odborných publikací, jejímž výstupem je literární přehled. Na teoretickou část navazuje praktická část, která mapuje uvedenou terminologii v praxi.

V praktické části této práce se zabývám analýzou systému odměňování v konkrétním podniku. Jedná se o podnik zabývající se poskytováním veřejných služeb, konkrétně vzděláním.

V této firmě provedu dotazníkové šetření u většiny zaměstnanců. Na základě tohoto šetření zjistím, jaké mzdy podnik poskytuje, jaké používá benefity pro své zaměstnance. Jestli jsou zaměstnanci seznámeni se všemi nástroji odměňování a jak jsou spokojeni s odměnou. Dále zde uvedu charakteristiku daného podniku, a popíši, jaký typ mzdy praktikuje, jak vysoké má mzdové náklady, kolik má zaměstnanců, a jaké finanční a nefinanční odměny používá.

Na základě této analýzy navrhnou případné změny či doporučení pro daný podnik.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Řízení lidských zdrojů

2.1 Základní pojmy

„Podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů, jakožto přístupu jsou např.:

- *Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.*
- *Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.“*
(Armstrong, 2002)

„Podle Milkoviche a Boudreaua lze řízení lidských zdrojů chápat jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“ (Boudrea & Milkovich, 1993)

Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem je, aby organizace, prostřednictvím svých pracovníků, byla schopna plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se zabývá plněním cílů v těchto oblastech.

- a) Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Organizace musí dbát na to, aby získávala a zároveň byla schopná si udržet kvalifikované, angažované a dobře motivované zaměstnance.

- b) Ocenění pracovníků

Organizace musí být schopna odměnit své zaměstnance za všechno, co dělají a čeho dosahují. A to prostřednictvím určité politiky a daných postupů.

- c) Vztahy

Jde především o zajištění příjemného ovzduší v pracovním prostředí. Dobré vztahy napomáhají k vytváření týmové práce. (Armstrong, 2002)

2.2 Co patří do řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů

- **Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylad'uje.**

Nejde pouze o to najít pro konkrétní práci člověka, který splňuje patřičné požadavky, jako jsou schopnosti, dovednosti a vzdělání, ale nalézt pro daného člověka pracovní úkoly odpovídající využití jeho pracovních schopností. Aby mu dodávaly uspokojení z odvedené práce a dále ho pozitivně vedly k dobrému výkonu.

- **Usiluje o optimální využívání pracovníků podniku.**

Jde o efektivní využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností a dovedností zaměstnanců.

- **Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.**

Pracovní skupiny je nutno vytvářet nejen na základě odbornosti jednotlivců, ale i s ohledem na jejich osobnost. Vztahy v pracovní skupině mají vliv na výkon a mohou mít vliv i na stabilitu skupiny. Hrají zde tedy důležitou roli vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

- **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.**

Člověk není jen pracovní síla, ale má své potřeby, požadavky a zájmy, které je nutno respektovat. Bez péče o personální a sociální rozvoj pracovníků nelze dobře plnit předchozí tři uvedené úkoly.

- **Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.**

Dodržování zákonů a určitých pravidel slušnosti by mělo být pro podnik samozřejmostí.

Personální činnosti

Pořadí těchto činností má svou logiku.

1. Personální plánování

Musíme odhadnout a naplánovat potřebu pracovníků v podniku.

2. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváříme potřebná pracovní místa a přiřazujeme jim konkrétní pracovní úkoly a požadované schopnosti.

3. Získávání a výběr pracovníků

Jedná se o činnosti, jejichž cílem je přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů na určené pracovní pozice. Prioritou je vybrat jednotlivce s nejlepšími předpoklady pro výkon dané práce.

4. Hodnocení pracovníků

Zjišťujeme, jak pracovník vykonává svou práci.

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zahrnuje například povýšení, přeřazení na nižší funkci, penzionování i propouštění zaměstnanců.

6. Odměňování

Působí na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců.

7. Vzdělávání pracovníků

Je třeba identifikovat potřebu vzdělávání. Dále sem patří plánování a hodnocení vzdělávání.

8. Pracovní vztahy

Především se jedná o vztahy mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory), vztahy mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem.

9. Péče o pracovníky

Musíme dbát na ochranu zdraví při práci a bezpečnost pracovníků. Patří sem také například stravování, sociálně hygienické podmínky práce, pracovní prostředí, kulturní a sportovní aktivity.

10. Personální informační systém

Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí. (Koubek, 1996)

3 Systém odměňování

3.1 Definice

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (Armstrong, 1999)

Pilíře systému odměňování

Konkurenceschopné odměňování stojí na čtyřech pilířích:

- a) strategická analýza
- b) hodnocení mzdové praxe u konkurenčních firem pomocí mzdových průzkumů
- c) propojení vnitropodnikové struktury prací s externími mzdami
- d) formulaci mzdové politiky. (Dvořáková, Kleibl & Šubrt, 2001)

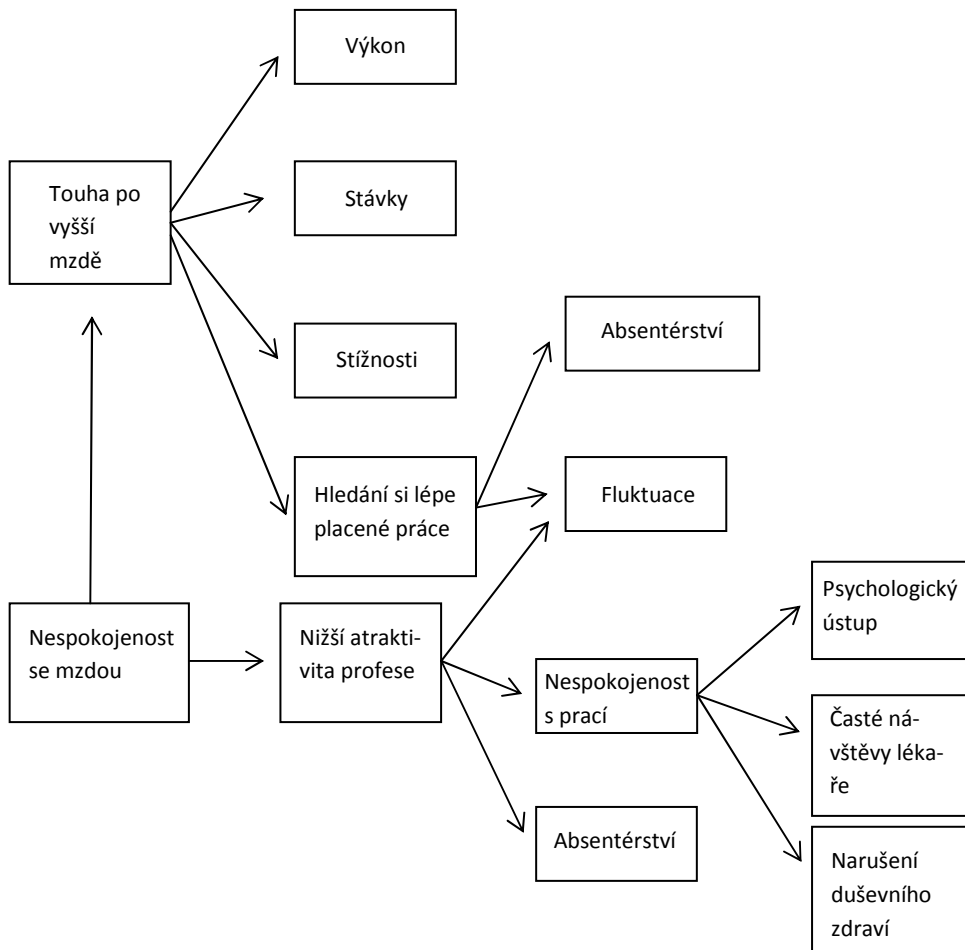
3.2 Odměna

„Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod.“ (Kocianová, 2010)

Bez odpovídající výše odměny dnešní zaměstnanci pravděpodobně opustí své pracoviště a noví se budou obtížně získávat. (Davis & Werther, 1989)

Nespokojenost se mzdou

Obrázek 1: Možné důsledky nespokojenosti se mzdou



Zdroj: Davis& Werther, 1989

Nespokojenost se mzdou může vést ke snížení produktivity podniku a může být předzvěstí poklesu kvality práce. U vážných případů může touha po vyšší mzdě způsobit zhoršení výkonu v práci, dále můžou přijít na řadu stížnosti a nakonec může dojít i k případné výpovědi pracovníka. Nesprávné odměňování může vést k absentérství nebo jinému nežádoucímu jevu. Vysoké mzdy ale nepřinesou podniku užitek, naopak může dojít k vyvolání závnosti mezi pracovníky a celkovému neklidu. Vysoké náklady na odměňování pracovníků nepomáhají firmě ani v oblasti konkurenceschopnosti a rovněž nám stanovují hranice v počtu pracovních pozic.

(Davis& Werther, 1989)

To, jak bude vypadat odměňování v dané organizaci, je v rukou zaměstnavatele, a ten se rozhoduje podle druhů profesí. U výrobních pracovníků je jako odměna brána základní mzda, případně k tomu ještě prémie. U obchodních zástupců se jedná také o základní

mzdu, ale nižší než u výrobních pracovníků. K základní mzdě se přičítá procento z prodaných produktů. (Halík, 2008)

„Současná právní úprava definuje spravedlivou odměnu jako stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.“ (Foot & Hook, 2002)

Pojem zaměstnavatel a zaměstnanec

„Zaměstnavatel může být stát nebo každá fyzická či právnická osoba (mající způsobilost k právům a povinnostem i k právním úkonům), která se rozhodne vykonávat předmět své činnosti za pomoci jiných fyzických osob (se kterými uzavře pracovněprávní, a pokud to stanoví zákon, též obdobný pracovní vztah) a platí jim za tuto jejich činnost mzdu.

Pod pojmem zaměstnanec se rozumí každá fyzická osoba, která vykonává pro zaměstnavatele námezdní práci

- a) v pracovním poměru, nebo*
- b) na základě dohody o pracovní činnosti, nebo*
- c) na základě dohody o provedení práce.“ (D’Ambrosová & Klímová, 2004)*

Faktory, které mají vliv na odměnu

- jakou odměnu si podnik může dovolit
- jak platí za stejný pracovní výkon jiné podniky v daném okolí
- národní nebo mezinárodní sazby odměňování uvnitř podniku
- legislativa
- odborářské nebo zaměstnanecké požadavky
- vládní iniciativy
- nedostatek určitých dovedností
- stav ekonomie
- zavádění nové technologie
- relativní hodnota prací, jak byla posouzena na základě postupu hodnocení práce
- skutečný výkon jedince v práci (Foot & Hook, 2002)

3.3 Typy odměny

Management nám rozlišuje různé formy odměn. Obvykle to jsou:

a) hmotné odměny a výhody

- přímé finanční odměny – sem patří zejména základní mzdy a platy a dále např. podíly na zisku či prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce nebo pracovní skupiny
- nepřímé finanční odměny a výhody – sem patří příplatky na důchodové připojištění nebo příplatky na dovolenou apod.

b) nehmotné odměny a výhody

- zde hovoříme např. o prestižní účasti na některých rozhodovacích procesech nebo o možnosti výběru práce podle osobních názorů a preferencí

V současnosti dochází i k různým kombinacím hmotných a nehmotných odměn a výhod. (Vodáčková & Vodáček, 1996)

3.4 Mzda

„Peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“

Nepatří sem plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů ve spojitosti se zaměstnáním, a to především náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost.

Způsob sjednávání mzdy

Mzda se sjednává v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. To znamená značnou preferenci smluvního principu. Pokud není mzda dohodnuta v pracovní smlouvě ani kolektivní smlouvě, má zaměstnavatel povinnost poskytování mzdy řešit s příslušným odborovým orgánem. Pro splnění této povinnosti vydává zaměstnavatel vnitřní mzdový předpis. Pracovníci mohou do tohoto předpisu nahlížet. V případě, že mzda není dohodnuta v pracovní smlouvě, poskytuje se pracovníkům mzdový dekret (výměr). (Kahle & Stýblo, 1998)

Výše mzdy

Výši mzdy nám upravuje zákon o mzdě. Nesmí být nižší než minimální mzda. Pokud je i tak v pracovní smlouvě sjednána mzda nižší než minimální, je tato mzda neplatná.

Minimální mzda

„Nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu uvedeném v paragrafu 3 větě druhé (základními pracovněprávními vztahy podle tohoto zákona jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr). Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda.“
(Tomší, 2008)

3.5 Plat

„Peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“

Nepatří sem plnění poskytovaná dle zvláštních předpisů ve spojitosti se zaměstnáním, a to především náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.

Způsob sjednávání platu

Poskytuje se podle zákona o platu a daného nařízení vlády a v jejich rámci dle kolektivní smlouvy. Pracovníkovi se vydává většinou platový dekret (výměr) o výši platu.

Výše platu

Výši platu upravuje přímo zákon o platu a příslušné nařízení vlády. Plat opět nesmí být nižší, než je výše minimální mzdy. (Kahle & Stýblo, 1998)

Obecné faktory určující úroveň mezd a platů

- vnější hodnota práce (vnější podmíněnost) – tržní sazby pro práce, a to podle toho, jak jsou zasaženy ekonomickými faktory, které působí na trhu práce
- vnitřní hodnota práce (vnitřní podmíněnost) – relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, tato hodnota vychází z formálních či neformálních procesů hodnocení práce
- hodnota jedince – chápeme jako hodnotu připadající k jednotlivým pracovníkům, tato hodnota vychází z formálních a neformálních hodnocení nebo z procesů vedení pracovního výkonu
- přínos jednotlivce nebo týmu – odměny pro jednotlivce nebo týmy, a to podle jejich výkonu, schopností nebo dovedností
- kolektivní vyjednávání – jednání o platech a mzdách s odborovými orgány (Armstrong, 1999)

Všichni místní občané téměř ve všech zemích světa jsou placeni mzdou či platem a mají povinnost platit daň z příjmů fyzických osob.

(Vancil, R., D'Amico, M., & Makela, B., c1986)

4 Mzdové formy

Mzdové formy neurčuje žádný mzdový předpis. Upravují se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě. Mohou se případně vymežit vnitřním mzdovým předpisem.

Časté mzdové formy:

- časová mzda
- úkolová mzda
- smíšená mzda v kombinaci s úkolovou mzdou, či podílovou mzdou
- podílová mzda
- akordní mzda
- prémie, odměny, další platy
- příplatky povinné
- příplatky nepovinné (např. za práci o víkendu).

Mzdové systémy, katalogy prací

Dohodnou se většinou v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním mzdovém předpise.

V případě, že se mzdy sjednají u všech pracovníků již v pracovní smlouvě, nepoužijí se vůbec. Je třeba si určit:

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

Podrobnější určení tarifních stupňů mají interpretovat různou míru složitosti, odpovědnosti a i to, jak je daná práce namáhavá. Na tyto tarifní stupně navazuje katalog prací a funkcí, který je významným nástrojem pro zařazení prací, které vykonávají pracovníci u určitého podniku, do tarifních stupňů. Tarifní katalogy spolu s tarifními stupni plní v praxi požadavek zákona o mzdě. Mzda pracovníka má být odstupňována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Při vytváření podnikového katalogu prací a funkcí je třeba brát ohled na potřeby jednotlivých podniků. Tyto potřeby jsou individuální.

Základní kritéria, podle nichž se práce v katalogu rozlišuje, jsou:

- odborná příprava (vzdělání)
- odborná praxe (potřebná délka předchozího výkonu práce)

- složitost práce (např. složitost objektu vykonávané práce)
- organizace a řídicí náročnost pracovního procesu
- odpovědnost (za škody, zdraví a bezpečnost práce)
- zátěž (fyzická, smyslová, psychická)
- rizikovitost (např. negativní vlivy práce)
- zvláštní požadavky (pohybové, smyslové a osobní vlastnosti, apod.).

(Kahle & Stýblo, 1998)

Mzdové nároky

Jak vysoká bude mzda, je otázkou smluvní. Zákon o mzdě se vztahuje na všechny zaměstnavatele (s výjimkou organizačních složek státu, rozpočtových a většiny příspěvkových organizací). Konkrétně na:

- právnické osoby, které zaměstnávají jiné fyzické osoby v pracovněprávních vztazích
- fyzické osoby, které zaměstnávají jiné fyzické osoby v pracovněprávních vztazích.

Každý zaměstnanec má právo vědět, podle jakého principu je odměňován.

(Voříšek a kolektiv, 2004)

4.1 Časová mzda a plat

„Časová mzda je mzda, která je stanovena za určitou časovou jednotku.“

(Henner Schierenbeck, 1993)

Časová mzda a plat se řadí mezi nejvíce používané základní mzdové formy a to i v případech, kdy je jejich součástí některá z pobídkových forem. Většinou představují největší část celkové odměny zaměstnance. Z tohoto důvodu je na ně soustředěna pozornost zaměstnanců. Na tomto základě je vnímána spravedlnost a vzájemná porovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy mají vliv na pověst podniku. Pokud je systém odměňování v organizaci spravedlivý a srovnatelný, lidé pohlíží celkově na organizaci, jako na spravedlivou a slušnou vůči svým zaměstnancům. (Koubek, 2004)

4.2 Úkolová mzda

„Úkolová mzda je nejjednodušším a nepoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených

jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.“

4.3 Podílová (provizní mzda)

„Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.“ (Koubek, 2004)

4.4 Další formy mezd

Mzdy za očekávané výsledky práce

„Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.“

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

„Jeden z relativně nových – v podstatě pobídkových – způsobů odměňování (mzdových forem) váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.“ (Koubek, 2004)

4.5 Dodatkové mzdové formy

„Odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.“

Odměna za úsporu času

„Tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Je vhodná pro dělníky.“

Rozlišujeme tři typy:

Halseyho prémiový systém – zaměstnanec má zaručenou hodinovou mzdu a k ní ještě prémii za úsporu času, pokud udělal určené množství práce během kratšího časového rozmezí, než určuje norma.

Rowanův systém – liší se od předchozího tím, že procento hrazené za čas, který uspořil, není fixní, ale závisí na výši procenta uspořenému času.

Bedauxův systém – odměna je v tomto případě podložena normovanou jednotkou měření nazvanou B. Stanovení prémie je dle počtu jednotek B, které jsou odvedeny nad výši normy během určeného časového období.

Prémie

Poskytují se k časové nebo úkolové mzdě. Máme prémie dvojího druhu.

- a) Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Tyto prémie se váží na splnění daného ukazatele. Například na množství odvedené práce, kvalitu, úspory apod.
- b) Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna). Tato odměna je vyplácena za zvláštní výkon, za perfektní plnění pracovních úkonů, za iniciativu a chování během pracovní doby. Může mít peněžní i nepeněžní formu.

Osobní ohodnocení

Využívá se k ocenění složitosti dané práce a dosažených výsledků práce v dlouhodobém horizontu. Jeho výše je stanovena určitým procentem ze základního platu. Většinou je stanovena horní hranice výše tohoto procenta.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Jde o pobídkovou formu, která je vzata buď od zvýšení zisku, nebo od snížení nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo periodicky vyplácená po stanovenou dobu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma je typická pro podnikovou sféru. Může mít přibližně tři varianty, a to podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů).

Zaměstnanecké akcie

Jsou brány jako pobídková forma. „*Organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ale mohou být i neobchodovatelné.*“

Scanlonův systém

„Prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce. Má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce.“

Příplatky

Příplatky jsou povinné nebo nepovinné, na kterých se domluvil podnik s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni podniku.

- a) povinné příplatky - za práce přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci apod.
- b) nepovinné příplatky – na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování apod.

Ostatní výplaty

„Jde o formu představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.“ (Koubek, 2004)

4.6 Platové třídy

Platy ve veřejné správě jsou dány prostřednictvím platových tabulek pro státní zaměstnance. V platové tabulce můžeme zjistit, na základě platové třídy a platové stupně, na jaký základní plat mají státní zaměstnanci nárok.

Zařazení do platové třídy

Každé povolání jako je například policista, hasič nebo pedagog má doporučenou platovou třídu, do které se řadí. Platová třída může být pro stejnou profesi různá a je závislá na pracovní náplni konkrétní pozice, která je sjednaná v pracovní smlouvě.

Platový stupeň

Říká, jakou máme započitatelnou praxi pro danou pracovní pozici. S výpočtem její délky je to obtížnější a také je to závislé na našem zaměstnavateli.

(“Pracomat: Platy státních zaměstnanců pro rok 2016”, 2016)

5 Zaměstnanecké výhody

„Složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou.“

Cíle

- dát zaměstnanci atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by napomáhaly k tomu, jak získat a zároveň si udržet kvalitní zaměstnance
- plnit osobní potřeby zaměstnanců
- zvyšovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců k podniku
- udělovat určitým lidem daňově zvýhodněnou možnost odměny

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Lze rozdělit do kategorií:

- Penzijní systémy: patří k nejdůležitějším zaměstnaneckým výhodám.
- Osobní jistoty: výhody, které zlepšují osobní jistoty zaměstnance i jeho rodiny (nemocenské, zdravotní, úrazové či životní pojištění).
- Finanční výpomoc: sem patří například půjčky či slevy na zboží a služby, které poskytuje či produkuje podnik.
- Osobní potřeby: oprávnění, která uznávají vztah mezi prací a domácími potřebami (např. dovolená na zotavenou a péče o děti).
- Podnikové automobily a pohonné hmoty: je to v poslední době velmi oceňovaná výhoda.
- Jiné výhody: zvyšují životní úroveň zaměstnanců (např. stravování, kreditní karty nebo úhrada telefonních výdajů).
- Nehmotné výhody: charakteristiky podniku, které napomáhají ke kvalitě pracovního života a dělají ho přitažlivým místem, kde je výhodou být zde zaměstnán. (Armstrong, 2002)

Správa zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou v podniku nákladnou složkou, a proto je třeba je sledovat. Ve firmě by měl být založen rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody. Skutečné výdaje na zaměstnanecké výhody by se s tímto rozpočtem porovnávaly. Dále by bylo efektivní provádět pravidelné šetření názorů zaměstnanců na poskytovaný soubor za-

městnaneckých výhod. Podle tohoto šetření by podnik zjistil, které výhody jsou pro zaměstnance prioritní, a které naopak ne. (Armstrong, 2009)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Cíl práce a metodika zpracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce s názvem, „Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku“, je charakterizovat nástroje využívané ve vybraném podniku k odměňování. Dále je cílem provést návrh případných změn a doporučení, které by mohl podnik využít. Charakteristika systému odměňování je provedena v rámci Podniku X, který se realizuje v oblasti poskytování veřejných služeb.

Metodika zpracování:

Jako metodu zpracování jsem zvolila jednu z kvantitativních metod, a to konkrétně dotazníkové šetření. Tento způsob jsem zvolila proto, že kvantitativní metody se lépe vyhodnocují a dají se graficky znázornit.

Sestavila jsem dotazník, který obsahuje 10 otázek se zaměřením na spokojenost zaměstnanců s odměňováním, a na to, jak dalece jsou zaměstnanci informováni o systému odměňování v jejich podniku. Dotazník je anonymní a krátký, tudíž zaměstnanci nemají problém takový dotazník vyplnit. U delších dotazníků vzniká nezájem zaměstnanec věnovat dotazníku přílišnou pozornost. To se po té projeví na jeho odpovědích.

Do dotazníku jsem zahrнула, jak otázky otevřené, tak otázky uzavřené. Otázek otevřených je méně, konkrétně 3. Je to proto, že otevřené otázky se hůře hodnotí. Přináší ale vlastní názor a myšlenky zaměstnance, proto jsem je úplně nevypustila. Uzavřené otázky jsem formovala jako výběr z několika možností. Pokud si zaměstnanec nevybere mezi uvedenými možnostmi, je zde varianta, u které dopíše správnou odpověď.

Dotazník jsem rozdělila mezi zaměstnance základní školy. Celkem jsem rozdala 51 dotazníků a návratnost byla 80,4 %. Tedy 41 zaměstnanců ochotně a vstřícně dotazník vyplnilo. Jelikož všichni zaměstnanci nemají v zaměstnání přístup k počítači, dotazníky jsem vytiskla a osobně zaměstnancům předala k ručnímu vyplnění. Dotazníky jsem měla během několika dní vyplněné.

Zvažovala jsem také osobní rozhovory se zaměstnanci, ale nakonec jsem tuto variantu zamítla. Zaměstnanci školy neměli zájem se k danému tématu více vyjadřovat. Hlavní problém je také časová náročnost rozhovoru a jeho následné vyhodnocení.

Výhody dotazníků zahrnují zvýšenou rychlost sběru dat a vyšší úroveň objektivity. Nevýhodou je například absence možnosti pro výzkumníky, vyjádřit své další myšlenky.

7 Charakteristika vybraného podniku

7.1 Stručná historie a současnost podniku

Historie

Podnik X působí v oblasti poskytování veřejných služeb. Konkrétně se jedná o vzdělávací služby. Její historie sahá až k roku 1673, kdy se začaly projevovat první snahy o založení této instituce. Datum úplného vzniku se pojí s rokem 1903. Podnik si nepřál, aby byl zveřejňován jeho název.

Školní rok 1903/1904 počal výjimečně až 1. října 1903. Příčinou byla nedodělaná nová budova a neúplné vnitřní vybavení. Škola byla rozdělena na školu měšťanskou a obecnou.

Tabulka 1: Počet žáků na počátku roku 1903

Škola měšťanská	145
Škola obecná – hoši	286
Škola obecná – dívky	375
Celkem	806

Zdroj: vnitropodnikové informace

V této době zde vyučovalo 17 učitelů, včetně 3 učitelů náboženství. Až do roku 1906 školní rok končil 31.7. Prázdniny trvaly do poloviny září. Od roku 1918 platila úprava školního roku, jako známe ze současnosti.

V letech 20. a 30. probíhala výuka německého a francouzského jazyka jako předmětu nepovinného. Se vstupem německých vojsk do země a vytvoření protektorátu došlo k násilné redukci učiva. Například byl vyřazen dějepis z učebních osnov.

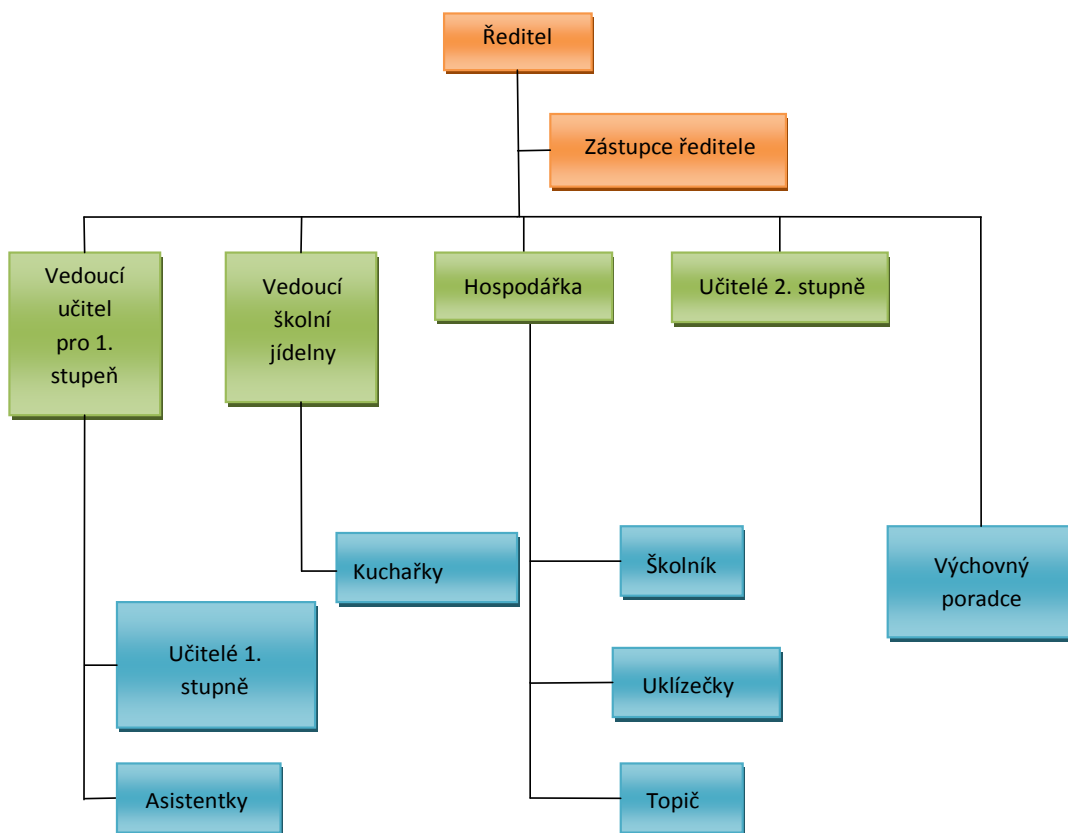
Současnost

Podle údajů z roku 2014/2015 má škola téměř 500 žáků a je rozdělena na 1. a 2. stupeň. Celková kapacita školy je ovšem 780 žáků. Tudíž kapacita školy je naplněná na 64 %. Dojíždí sem i spousta žáků z okolních vesnic. Učí zde 37 kantorů.

Škola je rozdělena do dvou budov, staré a nové. Obě budovy byly nedávno rekonstruovány.

7.2 Organizační struktura

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: vnitropodnikové informace

7.3 Systém odměňování v podniku

Mezi zaměstnance Podniku X patří z většiny pedagogové, dále pak hospodářka, uklízečky, topič, školník, kuchařky a vedoucí školní jídelny.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců v roce 2015

PRACOVNÍ POZICE	POČET ZAMĚSTNANCŮ
pedagogové	37
hospodářka	1
vedoucí školní jídelny	1
kuchařky	5
uklízečky	5
topič	1
školník	1
Celkem	51

Zdroj: vnitropodnikové informace

Mezi pedagogy se počítá i zástupkyně ředitele, ředitel a výchovný poradce.

Školy rozdělují mzdy dle přiděleného rozpočtu. Na internetových stránkách krajského úřadu je zveřejněna „Metodika rozpisu rozpočtu přímých výdajů školám a školským zařízením zřizovaných obcemi pro rok 2016“ a „Krajské hodnoty ukazatelů a normativů pro obecné školství na rok 2016.“

Konkrétně v Podniku X bylo v roce 2015 přiděleno na platy zaměstnanců zhruba 14.316.000 Kč. Dále bylo přiděleno 120.000 Kč na ostatní osobní náklady (vedení kroužků). Pro představu viz Tabulka 4.

Tabulka 3: Ukazatele za rok 2015

UKAZATELE	ČÁSTKA V KČ
celkem přiděleno	15.921.000
- z toho: platy	11.316.000
- ostatní osobní náklady	120.000
- odvody (ZP, SP)	3.889.000
- FKSP	113.000
- ostatní výdaje (plavání, pomůcky,..)	483.000

Zdroj: vnitropodnikové informace

Rozpočet na platy zaměstnanců se přiděluje jednotlivým školám podle počtu žáků v daném školním roce. U pedagogů, kteří působí ve školní družině je to podle počtu dětí ve ŠD a u zaměstnanců školní jídelny je to podle počtu strážníků.

Nepedagogičtí pracovníci

Nepedagogičtí pracovníci dostávají časovou formu mzdy a jsou odměňováni podle platové tabulky číslo 2 a 3. Zařazení do platové třídy je podle dosaženého vzdělání.

Uklízečky jsou zaměstnány pouze na poloviční úvazek. Nedostávají žádné osobní ohodnocení. Finanční odměny jsou jim poskytovány za mimořádné události. Například úklid o víkendu, před významnou událostí, či pomoc při pořádání akcí školy.

Školník pracuje 8 hodin denně včetně půlhodinové pauzy na oběd. Má na starost údržbu a správu budovy. Bydlí v prostorách školy. Toto bydlení by se dalo chápat jako nefinanční výhoda tohoto zaměstnání. Nemá žádné osobní ohodnocení a finanční odměny dostává za mimořádnou práci navíc.

Topič je zaměstnán na DPP (dohoda o provedení práce). Chodí do školy jen ráno a odpoledne, pouze v topné sezóně. Nemá žádné odměny ani osobní ohodnocení.

Hospodářka má pracovní dobu od 7 do 15 hodin. Nedostává žádné osobní ohodnocení. Má nárok jen na peněžní odměny a to např. za pomoc při pořádání školních akcí.

Zaměstnanci školní jídelny mají pracovní dobu od 6.30 do 14.30. Mají také nárok na peněžní odměny a navíc na osobní ohodnocení. Jeho maximálně výše je určena stejně jako u pedagogických pracovníků.

Všichni nepedagogičtí pracovníci mají nárok na příspěvky z fondu kulturních a sociálních služeb. Jedná se o formu nepeněžních odměn.

Tabulka 4: Platová tabulka č. 2

Stupeň	Praxe	Platové třídy						
		1	2	3	4	5	6	7
1	do 1 roku	7 230	7 850	8 510	9 210	10 000	10 850	11 760
2	do 2 let	7 490	8 130	8 820	9 570	10 370	11 250	12 210
3	do 4 let	7 790	8 450	9 160	9 930	10 780	11 670	12 670
4	do 6 let	8 080	8 760	9 520	10 310	11 190	12 120	13 150
5	do 9 let	8 380	9 100	9 870	10 690	11 610	12 570	13 640
6	do 12 let	8 710	9 430	10 250	11 110	12 050	13 070	14 170
7	do 15 let	9 030	9 810	10 640	11 530	12 510	13 550	14 700
8	do 19 let	9 380	10 190	11 030	11 960	12 980	14 060	15 260
9	do 23 let	9 740	10 570	11 460	12 430	13 490	14 600	15 840
10	do 27 let	10 100	10 970	11 890	12 890	13 990	15 150	16 450
11	do 32 let	10 490	11 390	12 340	13 370	14 520	15 720	17 080
12	nad 32 let	10 890	11 830	12 830	13 880	15 070	16 300	17 730

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tabulka 5: Platová tabulka č. 2 pokračování

Platové třídy								
8	9	10	11	12	13	14	15	16
12 760	13 840	15 030	16 300	17 680	19 160	20 790	22 580	24 480
13 230	14 380	15 590	16 920	18 350	19 890	21 580	23 430	25 400
13 750	14 910	16 190	17 560	19 040	20 650	22 390	24 320	26 360
14 260	15 490	16 800	18 220	19 760	21 420	23 240	25 240	27 350
14 810	16 070	17 450	18 900	20 490	22 230	24 110	26 180	28 390
15 370	16 680	18 110	19 630	21 280	23 070	25 030	27 180	29 460
15 940	17 310	18 790	20 370	22 080	23 940	25 970	28 200	30 560
16 540	17 960	19 490	21 130	22 910	24 850	26 960	29 260	31 710
17 170	18 640	20 240	21 940	23 770	25 780	27 970	30 370	32 910
17 820	19 350	21 000	22 770	24 670	26 760	29 020	31 500	34 150
18 500	20 070	21 790	23 630	25 610	27 760	30 120	32 700	35 440
19 190	20 840	22 620	24 520	26 580	28 810	31 250	33 930	36 780

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tabulka 6: Platová tabulka č. 3

Stupeň	Praxe	Platové třídy						
		1	2	3	4	5	6	7
1	do 1 roku	7 280	7 890	8 550	9 270	10 060	10 910	11 840
2	do 2 let	7 540	8 180	8 880	9 630	10 430	11 320	12 270
3	do 4 let	7 830	8 490	9 220	10 000	10 850	11 750	12 750
4	do 6 let	8 130	8 810	9 570	10 370	11 250	12 200	13 230
5	do 9 let	8 440	9 150	9 940	10 760	11 670	12 650	13 730
6	do 12 let	8 760	9 490	10 320	11 180	12 130	13 150	14 250
7	do 15 let	9 090	9 870	10 700	11 600	12 580	13 620	14 800
8	do 19 let	9 440	10 250	11 100	12 030	13 070	14 150	15 350
9	do 23 let	9 790	10 630	11 540	12 500	13 560	14 680	15 940
10	do 27 let	10 160	11 040	11 960	12 960	14 070	15 240	16 550
11	do 32 let	10 560	11 460	12 430	13 460	14 610	15 810	17 190
12	nad 32 let	10 950	11 900	12 900	13 970	15 160	16 400	17 830

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tabulka 7: Platová tabulka č. 3 pokračování

Platové třídy								
8	9	10	11	12	13	14	15	16
12 840	13 920	15 120	16 400	17 780	19 270	20 910	22 710	24 620
13 310	14 460	15 680	17 020	18 450	20 010	21 720	23 560	25 550
13 830	15 000	16 280	17 660	19 150	20 770	22 530	24 470	26 510
14 350	15 590	16 910	18 330	19 870	21 540	23 380	25 380	27 510
14 890	16 170	17 550	19 010	20 620	22 370	24 250	26 340	28 560
15 450	16 770	18 210	19 750	21 400	23 210	25 170	27 340	29 630
16 030	17 400	18 900	20 490	22 200	24 080	26 130	28 360	30 730
16 650	18 060	19 610	21 260	23 040	24 990	27 110	29 420	31 900
17 280	18 750	20 360	22 070	23 910	25 930	28 120	30 550	33 100
17 930	19 460	21 120	22 900	24 820	26 910	29 180	31 690	34 360
18 610	20 190	21 920	23 760	25 770	27 930	30 300	32 880	35 650
19 310	20 970	22 750	24 660	26 730	28 980	31 440	34 130	36 990

Zdroj: vnitropodnikové informace

Pedagogičtí pracovníci

Tabulka 8: Platová tabulka č. 9

Stupeň	Praxe	Platové třídy										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 6 let	10 190	11 050	11 950	12 960	16 430	20 530	20 700	21 070	21 530	22 050	22 870
2	do 12 let	11 000	11 900	12 910	13 970	17 090	20 850	21 120	21 500	22 280	23 030	24 340
3	do 19 let	11 790	12 800	13 870	15 090	17 960	21 380	21 700	22 170	23 430	24 700	26 370
4	do 27 let	12 750	13 820	14 990	16 220	18 980	22 100	22 580	23 200	25 000	26 820	29 110
5	do 32 let	13 700	14 880	16 100	17 490	20 100	23 080	23 700	24 600	27 250	29 500	32 360
6	nad 32 let	14 100	15 300	16 570	18 000	20 700	23 600	24 200	25 290	27 940	30 230	33 130

Zdroj: vnitropodnikové informace

Co je velice důležité pro odměňování pedagogů, je správné zařazení do platových tříd. Učitelé základních škol jsou zařazováni zpravidla do 12. platové třídy, začínající učitelé, kteří pracují pod vedením, jsou řazeni do 11. platové třídy. Zcela ojediněle jsou učitelé řazeni do 13. platové třídy, a to v jediném možném případě, pokud mají v souladu s § 8 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, vystudováno výchovné poradenství a tuto funkci ve škole vykonávají. V takovém případě je pak, v souladu s ustanovením zákoníku práce, do 13. platové třídy zařazen také ředitel školy, který práci výchovného poradce řídí.

Pedagogičtí pracovníci musí odpracovat 40 hodin týdně. Hodiny přímé pedagogické činnosti jsou ale nižší. Např. učitel prvního stupně má mít týdně 22 hodin přímé pedagogické činnosti. Jsou odměňováni tedy časovou formou mzdy.

U odměňování pedagogických pracovníků se používá složka osobní příplatek. Tento příplatek nesmí přesáhnout 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Osobní příplatek je poskytován např. za pozici třídního učitele, za zaučování nového pracovníka a za vedení kroužků.

Dále zde existuje složka příplatek za vedení. Tento příplatek se poskytuje pouze v souladu s organizačním řádem, pracovní náplní a skutečně vykonávanými řídicími činnostmi. V Podniku X pobírá tento příplatek pouze ředitel školy. Výše tohoto příplatku je dána stupněm řízení (1-4). Každý stupeň má určenou výši procenta z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které vedoucí zaměstnanec patří. Minimum je 5 až 30 %.

Poslední možný příplatek je příplatek specializační. Podmínkou přiznání tohoto příplatku je nejenom výkon některé specializované činnosti (např. koordinace využití informačních technologií, tvorba školních vzdělávacích programů,..), ale také to, že pracovník musí mít absolvováno specializační studium v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 250 vyučovacích hodin v souladu s vyhláškou č. 317/2005 Sb.

V roce 2015 činily peněžní odměny všech zaměstnanců Podniku X pouze 3 % (331.421 Kč). Tato částka je vyplacena podle toho, kolik finančních prostředků školám z přiděleného rozpočtu zbude.

Vedle peněžních odměn poskytuje škola pedagogickým zaměstnancům i nepeněžní odměny. Jedná se například o poukazy na masáže nebo dárek k výročí školy.

Dále škola poskytuje všem zaměstnancům dotaci na stravování ve školní jídelně. Zaměstnanci mají obědy v ceně 25 Kč. Stravování je dotováno z fondu kulturních a sociálních služeb. Z tohoto fondu jsou zaměstnancům hrazeny také např. příspěvky na divadla či příspěvky na dovolenou.

V tabulce 9 jsou uvedena kritéria, podle kterých se pedagogickým pracovníkům vyplácejí odměny.

Tabulka 9: Poskytování odměn pedagogickým pracovníkům

Kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků	
1.	Kvalita výchovně vzdělávací práce.
2.	Příprava žáků na didaktické soutěže, olympiády, sportovní soutěže, kulturní vystoupení a doprovod na tyto akce.
3.	Aktivity v oblasti prevence patologických jevů.
4.	Práce s talentovanými žáky, nebo naopak pomoc žákům zaostávajícím, či vyžadujícím zvláštní péči.
5.	Mimoškolní činnost se žáky školy.
6.	Vedení metodických sdružení a předmětových komisí.
7.	Účast na vzdělávacích akcích DVPP (další vzdělávání pedagogického pracovníka).
8.	Podíl na výzdobě školy, práce na zlepšování prostředí školy.
9.	Uvádění do pedagogické praxe, pomoc začínajícím a neaprobovaným učitelům.
10.	Správa kabinetů, knihoven.
11.	Práce ve ztížených podmínkách (vysoký počet žáků ve třídě, problémoví žáci).
12.	Účast na LVZ (lyžařský výcvikový zájezd).
13.	Vedení školní kroniky, zápisů z pedagogických rad.

Tabulka 10: Osobní ohodnocení za rok 2015

Základní škola	505.278
Školní družina	18.250
Školní jídelna	55.709

Zdroj: vnitropodnikové informace

V tabulce 10 jsou vyčísleny částky osobního ohodnocení přiděleného za rok 2015.

7.5 Hospodaření podniku

Tabulka 11: Hospodaření podniku za rok 2015

Náklady	22.424.200
Výnosy	22.446.003
HV – zisk	21.803

Zdroj: vnitropodnikové informace

Podnik X je v dobré finanční situaci, vykazuje zisk.

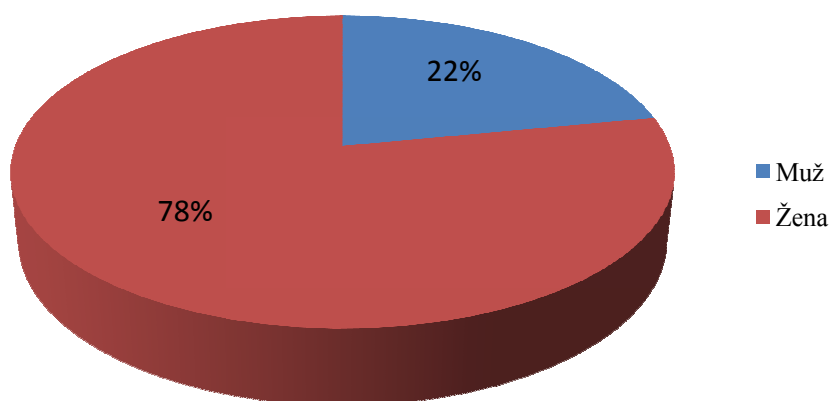
8 Dotazníkové šetření

Dotazník pro zaměstnance obsahuje 10 otázek. Z toho pouze 3 otázky jsou otázky otevřené. Zbytek jsou uzavřené otázky, kde má zaměstnanec na výběr z několika variant.

Dotazník jsem rozdělila mezi zaměstnance školy. Celkem jsem rozdala 51 dotazníků, z nichž 41 zaměstnanců ochotně a vstřícně dotazník vyplnilo. Jelikož všichni zaměstnanci nemají v zaměstnání přístup k počítači, dotazníky jsem vytiskla a osobně zaměstnancům předala k ručnímu vyplnění. Dotazníky jsem měla během několika dní vyplněné.

Otázka číslo 1: Pohlaví

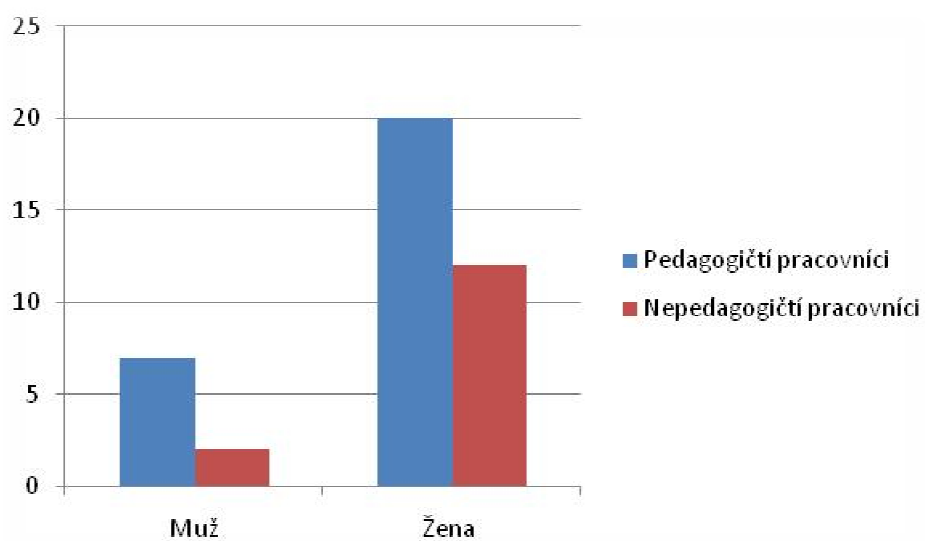
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní práce

Z grafu 1 je patrné, že z dotazovaných respondentů převládají v podniku ženy. Dle dotazníkového šetření je žen 32 a mužů 9.

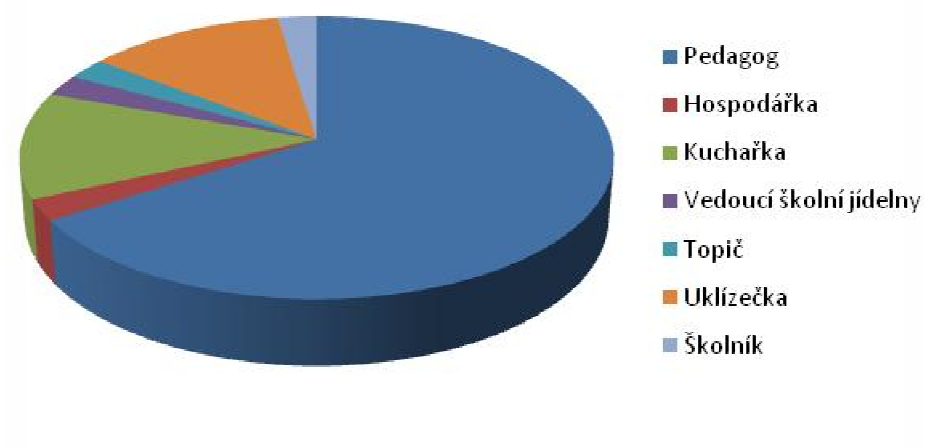
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců rozdělené na pedagogické a nepedagogické pracovníky



Z grafu 2 můžeme vyčíst, že u pedagogických i nepedagogických pracovních pozic převládají ženy.

Otázka číslo 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 3: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní práce

Tabulka 12: Pracovní pozice

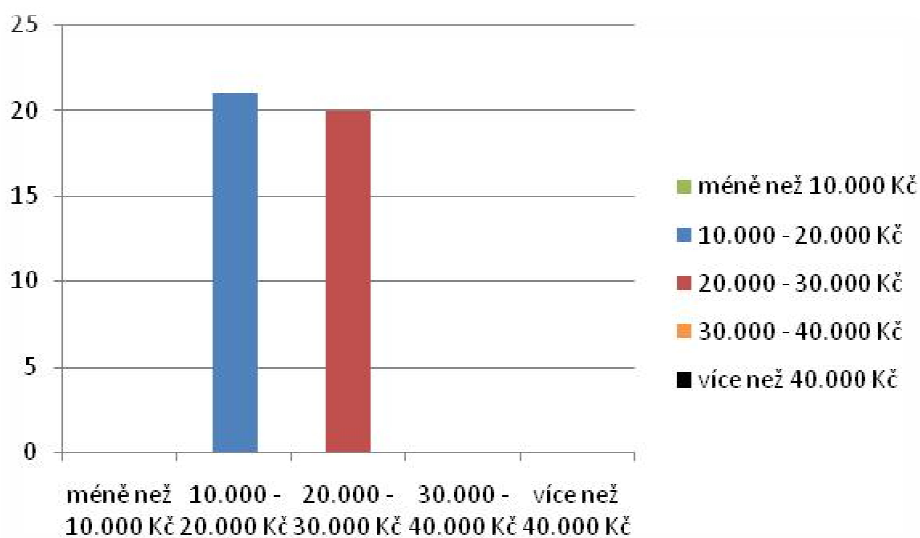
PRACOVNÍ POZICE	POČET ZAMĚSTNANCŮ
pedagogové	27
hospodářka	1
vedoucí školní jídelny	1
kuchařky	5
uklízečky	5
topič	1
školník	1
Celkem	41

Zdroj: vlastní práce

Na grafu 3 vidíme, že největší zastoupení zaměstnanců zde mají učitelé. Je to z toho důvodu, že škola je podnikem poskytujícím veřejné služby a to konkrétně vzdělávací služby. Když porovnáme tabulku 12 s tabulkou 2, můžeme vidět, že deset zaměstnanců dotazník nevyplnilo. Těchto deset zaměstnanců působí v podniku na místě pedagogů.

Otázka číslo 3: Jaká je výše Vaší měsíční hrubé mzdy?

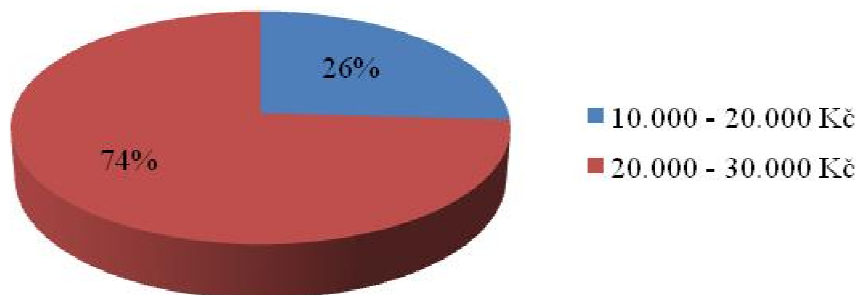
Graf 4: Výše hrubé mzdy



Zdroj: vlastní práce

Z grafu 4 vidíme, že nejvíce zaměstnanců dostává hrubou mzdu, která se pohybuje v rozmezí od 10.000 do 20.000 Kč.

Graf 5: Hrubá mzda pedagogů



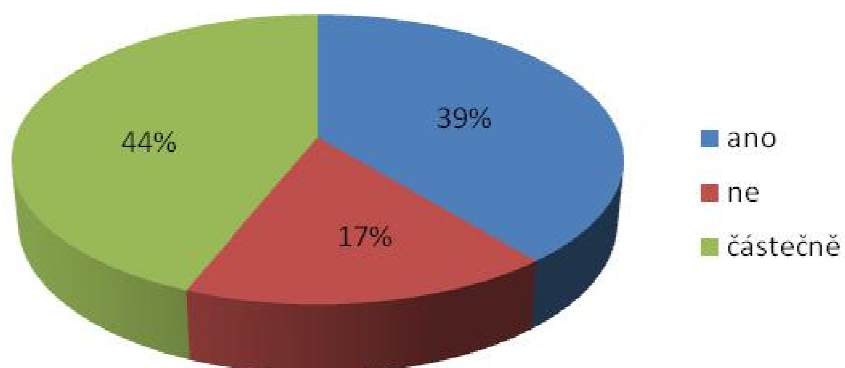
Zdroj: vlastní práce

Na grafu 5 jsem zobrazila pouze hrubé mzdy pedagogů. Je zde vidět, že většina pedagogů dostává mzdu vyšší než 20.000 Kč. Rozdíl v příjmech mezi pedagogy je dán počtem let praxe.

Všichni nepedagogičtí pracovníci pobírají hrubou mzdu v rozmezí 10.000 až 20.000 Kč. Je to dáno jejich vzděláním. Nejvyšší dosažené vzdělání u těchto pracovníků je středoškolské s maturitou.

Otázka číslo 4: Jste seznámen (a) s veškerými nástroji odměňování ve Vašem podniku?

Graf 6: Znalost nástrojů odměňování



Zdroj: vlastní práce

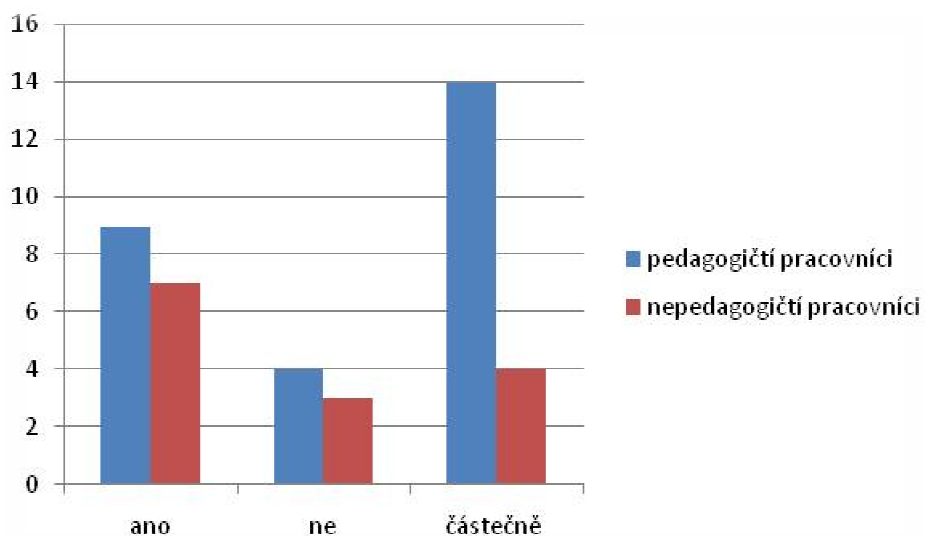
Z grafu 6 vyplývá, že 44 %, tedy téměř polovina zaměstnanců, nezná dobře všechny nástroje odměňování. 39 % uvedlo ano a zbylých 17 % ne. Konkrétní čísla najdeme v tabulce 13.

Tabulka 13: Znalost nástrojů odměňování

Odpověď	Počet odpovědí
ano	16
ne	7
částečně	18

Zdroj: vlastní práce

Graf 7: Znalost nástrojů odměňování s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky



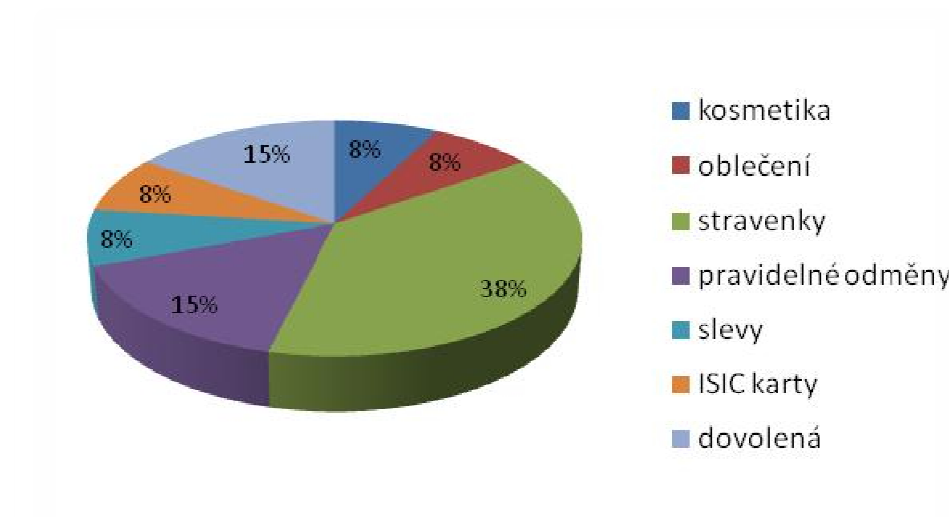
Zdroj: vlastní práce

V grafu 7 jsem znázornila rozdělení na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Většina pedagogů zná nástroje odměňování částečně (14), 9 zcela a 4 pedagogové uvedli, že neznají nástroje odměňování. Nepedagogičtí pracovníci většinou nástroje odměňování znají (7), 4 částečně a pouze 3 uvedli jako odpověď ne.

Otázka číslo 5: Jaký zaměstnanecký benefit byste uvítal (a) ve Vašem podniku?

Toto je první otevřená otázka mého dotazníku. Většina zaměstnanců odpověď nechala prázdnou.

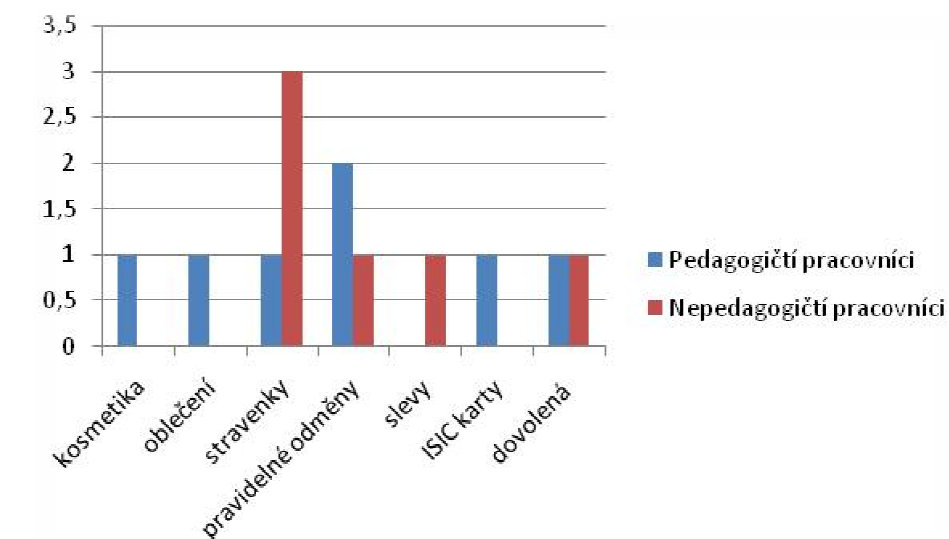
Graf 8: Požadované benefity



Zdroj: vlastní práce

Z grafu 8 vidíme, že nejvíce zaměstnanců zmínilo v této otázce stravenky a poté příspěvky na dovolenou a pravidelné odměny (peněžní).

Graf 9: Požadované benefity dle pracovních pozic



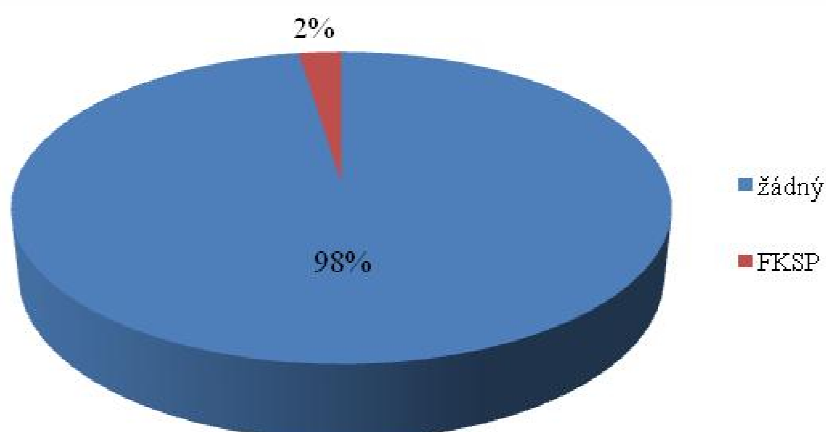
Zdroj: vlastní práce

V grafu 9 jsem zobrazila požadované benefity rozdělené dle pracovních pozic. Pedagogičtí pracovníci nejvíce chtějí pravidelné odměny. Naopak nepedagogičtí pracovníci chtějí nejvíce stravenky.

Otázka číslo 6: Jaký zaměstnanecký benefit je pro Vás naopak nadbytečný ve Vašem podniku?

Na tuto otázku mi zaměstnanci buď neodpověděli vůbec anebo napsali, že žádné benefity nemají. Jen jeden zaměstnanec uvedl fond FKSP (fond kulturních a sociálních služeb). Z tohoto fondu lze čerpat pouze na výdaje určené vyhláškou č. 434/2013 Sb., v platném znění. Například přispívat zaměstnancům na pravidelné stravování nebo na rekreační pobyty. V Podniku X je dotováno stravování. Zaměstnanci mají ve školní jídelně obědy za 25 Kč.

Graf 10: Nadbytečné benefity

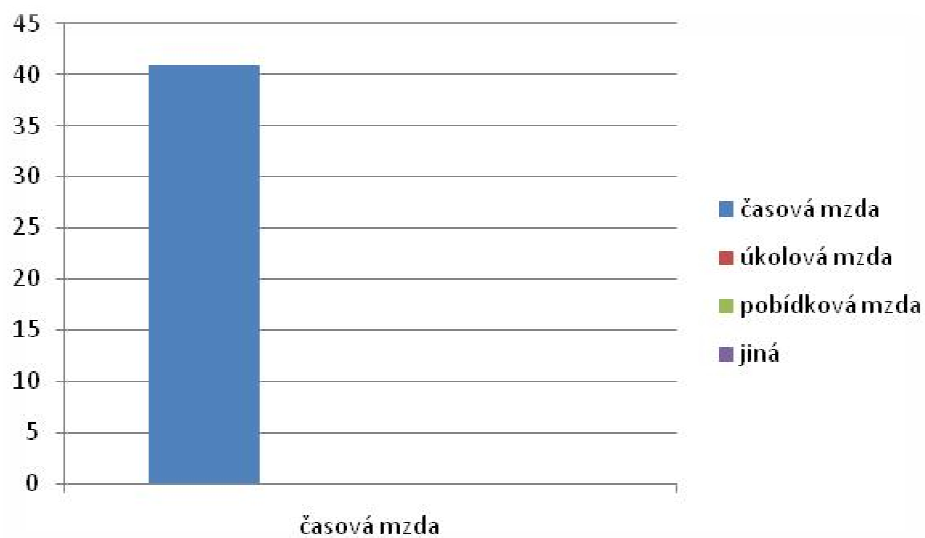


Zdroj: vlastní práce

Z grafu 10 můžeme vidět procentuální zastoupení odpovědí zaměstnanců. Podle odpovědi je zřejmé, že v tomto státním podniku se benefity neposkytují.

Otázka číslo 7: Jakou formou mzdy jste odměňován (a)?

Graf 11: Forma mzdy

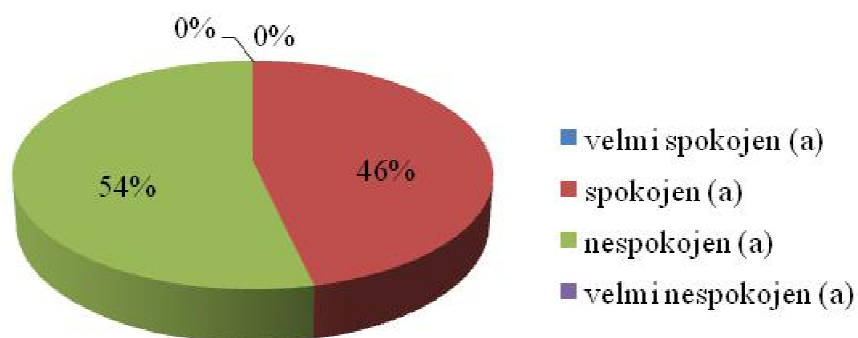


Zdroj: vlastní práce

Z grafu 11 vidíme, že v této škole se vyskytuje pouze časová forma mzdy. Zaměstnanci jsou tedy hodnoceni podle počtu odpracovaných hodin.

Otázka číslo 8: Do jaké míry jste spokojen (a) s odměňováním ve Vašem podniku?

Graf 12: Spokojenost s odměňováním



Zdroj: vlastní práce

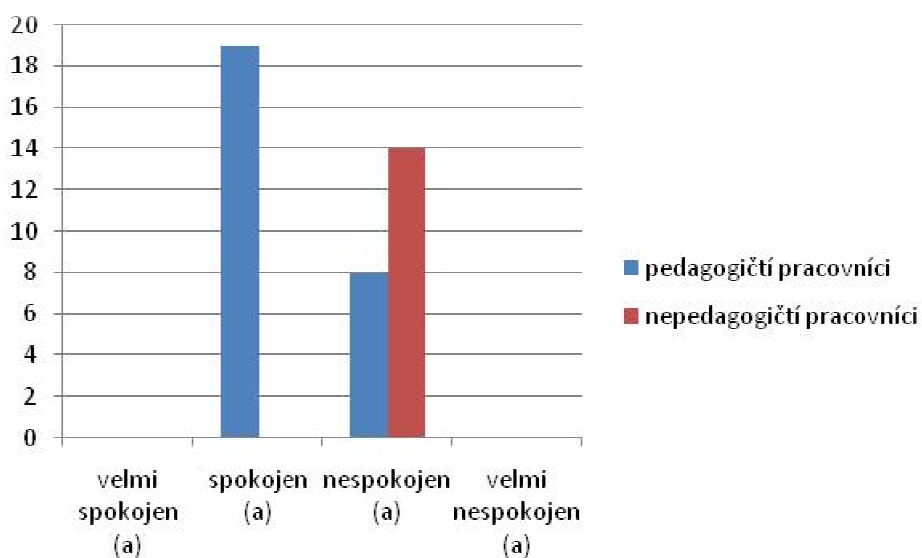
Z grafu 12 můžeme vyčíst, že více než polovina zaměstnanců (54 %) je nespokojena s odměňováním. Zbýlých 46 % uvádí jako odpověď spokojen. 8% rozdíl není ale tak veliký. Konkrétní čísla můžeme vidět v tabulce 14.

Tabulka 14: Spokojenost s odměňováním

Odpověď	Počet odpovědí
velmi spokojen (a)	0
spokojen (a)	19
nespokojen (a)	22
velmi nespokojen (a)	0

Zdroj: vlastní práce

Graf 13: Spokojenost s odměňováním s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky

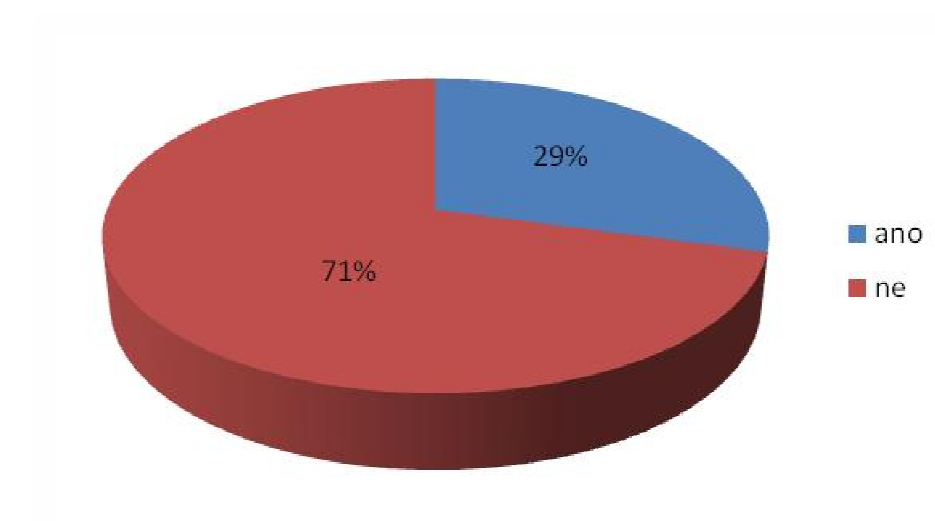


Zdroj: vlastní práce

Na grafu 13 jsem zobrazila navíc rozčlenění na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Můžeme zde vidět, že nepedagogičtí pracovníci uvedli úplně všichni, že jsou nespokojeni s odměňováním. 8 pedagogů uvedlo také nespokojenost a zbylých 19 uvedlo jako odpověď spokojen (a).

Otázka číslo 9: Získáváte vedle peněžních odměn i určité nepeněžní odměny?

Graf 14: Získávání nepeněžních odměn



Zdroj: vlastní práce

Z grafu 14 můžeme vidět, že většina zaměstnanců (71 %) uvedla, že žádné nepeněžní odměny nedostává. Zbýlých 29 % zaměstnanců uvádělo jako nepeněžní odměny, které dostávají masáže, dárek k výročí a akce školy.

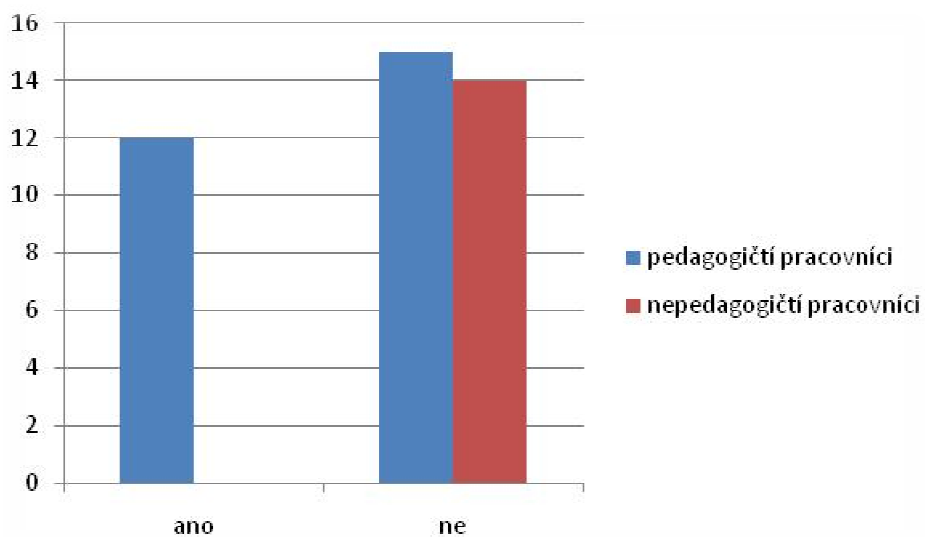
Tabulka 15: Získávání nepeněžních odměn

Odpo věď	Poč et odp ověd í
ano	12
ne	29

Zdroj: vlastní práce

V tabulce 15 jsem zobrazila pro představu konkrétní čísla.

Graf 15: Získávání nepeněžních odměn s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky

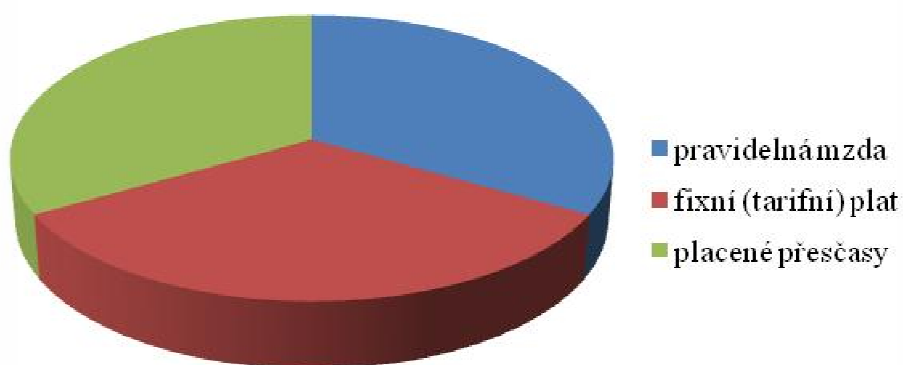


Zdroj: vlastní práce

V grafu 15 jsem zase zobrazila rozdělení na pedagogické a nepedagogické zaměstnance. Nepeněžní odměny neuvedl žádný nepedagogický pracovník a 15 pedagogických pracovníků. Zbýlých 12 pedagogických pracovníků odpovědělo ano a uvedlo několik příkladů, které jsem uvedla výše.

Otázka číslo 10: Co považuje za výhody a nevýhody odměňovacího systému ve Vašem podniku.

Graf 16: Výhody odměňovacího systému



Zdroj: vlastní práce

Na grafu 16 jsem zobrazila veškeré výhody, které zaměstnanci školy uvedli. U nevýhod byli zaměstnanci podniku otevřenější a více se rozepsali. Nevýhody jsem tedy raději rozepsala do tabulky. V tabulce najdeme veškeré jejich doslovné odpovědi.

Tabulka 16: Nevýhody odměňovacího systému

vyšší výkon neovlivňuje výši mzdy
nízké osobní ohodnocení
stálý příjem, jehož výši nelze ovlivnit vyšším výkonem
chybí pohyblivá složka mzdy
málo finančních prostředků na práci navíc, nad rámec
odměňování dle tabulek
nízká mzda
neproplácené přesčasy

Zdroj: vlastní práce

Rozdělení na pedagogické a nepedagogické pracovníky najdeme v tabulce 17.

Tabulka 17: Rozdělení výhod a nevýhod odměňovacího systému dle pedagogických a nepedagogických zaměstnanců

Zaměstnanec	Výhody	Nevýhody
Pedagog	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelná mzda • fixní (tarifní plat) • placené přesčasy 	<ul style="list-style-type: none"> • výkon neovlivní výši mzdy • nedostačující osobní ohodnocení • odměna dle platových tabulek • chybí prostředky na práci navíc
Nepedagog	<ul style="list-style-type: none"> • žádné 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká mzda • neproplácené přesčasy • absence pohyblivé složky mzdy

Zdroj: vlastní práce

9 Doporučení a návrhy

Jedním z cílů každého podniku by mělo být poskytování těch nejlepších pracovních podmínek pro své zaměstnance. Jak už jsem dříve zmiňovala, zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších vstupů do podniku. Do pracovních podmínek patří i systém odměňování zaměstnanců. Je důležité, aby tento systém zaměstnance dostatečně motivoval k dobrému pracovnímu výkonu.

Podnik X má velice jednoduchý systém odměňování. Zaměstnanci jsou placeni prostřednictvím platových tabulek. Do jednotlivých platových tříd jsou řazeni podle výše svého vzdělání. Tyto tabulky jsou dané nařízením vlády č. 278/2015 Sb. a státní podniky je musí dodržovat.

Jediné možnosti, jak může zaměstnanec zvýšit svůj příjem, jsou buď narůstající praxe v oboru, nebo zvyšování svého vzdělání. Výše výkonu pracovníka neodpovídá výši platu pracovníka. Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci jsou s tímto odměňováním nespokojeni.

Navrhovala bych tedy realizaci určitých příplatků za dobře vykonanou práci. Proč by nemohli pedagogové získat odměnu např. za to, že je na ně chvála a rodiče jsou spokojeni. Vždyť právě spokojenost rodičů a dětí, je jedním z cílů současné moderní pedagogické práce.

Dále bych navrhovala, aby škola uskutečnila během každého školního roku školení, o tom, jak vlastně aktuálně funguje systém odměňování v jejich instituci. Řada zaměstnanců totiž v dotazníku uváděla, že není dostatečně seznámena se všemi nástroji odměňování.

Zjistila jsem také, že v tomto státním podniku se nepoužívají benefity. Určitě bych zvažila jejich zavedení, jelikož zaměstnanci by o ně, podle dotazníkového šetření, zájem měli. Nejvíce projevovali zaměstnanci zájem o stravenky a pravidelné peněžní odměny.

Další věci k zamyšlení jsou nepeněžní odměny. Většina zaměstnanců uváděla, že žádné takové odměny nedostává. Zbýlých 29 % zaměstnanců uvedlo, že dostávají například poukazy na masáže či dárek k výročí školy. Z materiálů, které mi byly poskytnuty školou, je patrné, že na vyplácení peněžních i nepeněžních odměn nezbyvají podniku dostatečné prostředky. Proto je vyplácí jen v minimální míře.

Pozitivem na stávajícím systému odměňování, je poskytování osobního ohodnocení. Ohodnocení by mohlo být poskytováno ve větší míře.

Ve škole je zřízen fond kulturních a sociálních potřeb. Tento fond hodnotím jako pozitivní prvek systému odměňování Podniku X. Jeho nevýhoda spočívá v tom, že na poskytnutí příspěvku nebo jiného plnění z fondu, není právní nárok. Není to tedy automatické. Při používání fondu se musí postupovat v souladu se schváleným rozpočtem a podle vyhlášky č. 434/2013 Sb., v platném znění.

Na základě získaných informací hodnotím systém odměňování zaměstnanců Podniku X, jako nedostačující a demotivující.

10 Závěr

Cílem mé práce s názvem „Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku“ bylo charakterizovat ve vybraném podniku nástroje, využívané k odměňování a provést návrh případných změn a doporučení.

Nejprve jsem musela vybrat vhodný podnik pro analýzu jeho systému odměňování. Oslovila jsem řadu soukromých firem, ale žádná nechtěla spolupracovat. Osloveným firmám se nelíbilo mé téma, i když jsem uváděla, že by bylo vše v mé práci anonymní. Přesvědčilo mi to o tom, že je toto téma ve společnosti velice intimní a ožehavé. Domnívala jsem se, že vzhledem k současným trendům v řízení lidských zdrojů existuje v této oblasti větší otevřenost a snaha ke kvalitnímu nastavení zmiňovaného systému. Proto jsem nakonec zvolila státní podnik, kde ke mně byli všichni ochotní a vstřícní.

V Podniku X jsem spolupracovala se zástupkyní ředitele, protože ta má na starost mzdy a vše kolem nich. Poskytla mi veškeré informace, které jsem potřebovala do své bakalářské práce. Pomohla mi i s rozdělením dotazníků.

Zaměstnanci byli ochotni při vyplňování dotazníků, jen některé otázky, zejména otázky otevřené, nechali prázdné. Kdybych měla provádět další dotazníkové šetření, tyto otevřené otázky bych zcela vypustila nebo bych uvedla jen jednu takovou otázku.

Dotazníky jsem rozdala všem 51 zaměstnancům. K analýze se mi vrátilo 41 dotazníků.

Výsledky mého dotazníkového šetření jsem zpracovala a graficky znázornila v kapitole 8.

Z dotazníků jsem například zjistila, že systém odměňování v této škole je velice jednoduchý. Zaměstnanci dostávají platy podle platových tabulek a příliš možností, jak tento plat zvýšit nemají.

Jak už jsem uváděla v předchozí kapitole, velkou chybu vidím v tom, že vyšší výkon neovlivňuje výši mzdy. Tento důvod mi často uváděli zaměstnanci, jako nevýhodu systému odměňování, v jejich podniku. Zaměstnanec by měl být motivován, aby vykonával svoji práci s nejlepším nasazením. V daném podniku je systém demotivující právě proto, že i kdyby zaměstnanec pracoval sebevíce, výše jeho platu zůstane stejná. Musí počkat, až zestárne. Proto se do školství příliš mladých lidí nehrne.

Všichni zaměstnanci Podniku X dostávají časovou formu mzdu. Jak pedagogičtí pracovníci, tak nepedagogičtí pracovníci. Jsou tedy odměňováni dle počtu odpracovaných hodin.

V daném podniku je také zajímavé, že nejsou propláceny ani nadčasové hodiny (suplování).

V předchozí kapitole (9) se zabývám případnými návrhy a doporučeními pro zlepšení systému odměňování v Podniku X. Protože se jedná o státní podnik, tak tato doporučení by musela směřovat výše, než pouze k vedení školy.

I Summary

This thesis examines the remuneration system in the company. The aim is to characterize the instruments used to evaluate employees and suggest possible changes.

The theoretical part explains important terminology, which is then used in the practical part. The practical part deals with the characteristics of enterprise, description of specific remuneration system and the questionnaire survey of employees.

Employees were given a questionnaire with ten questions. Most employees were friendly and willing to fill in the questionnaires. The questionnaire contains questions focused on job satisfaction of employees. Another aim is to determine whether employees are adequately informed of all the instruments used in rewarding system of this enterprise.

The thesis concludes with suggestions and recommendations for improving the remuneration system in the company X. Company wishes to remain anonymous.

Keywords: remuneration system, employee, wages, instruments of remuneration, questionnaire survey

II Seznam použité literatury

- 1) Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (Vyd. 1., 963 s.) Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. (856 s.) Praha: Grada.
- 3) Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. (1. české vyd., 442 s.) Praha: Grada.
- 4) Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. (Vyd. 1., 128 s.) Praha: Grada.
- 5) Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. (Vyd. 1., 126 s.) Praha: Grada.
- 6) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (Vyd. 1., 215 s.) Praha: Grada.
- 7) Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. (Vyd. 1., 192 s.) Praha: Grada.
- 8) Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3. vyd., (přepřac.), 367 s.) Praha: Management Press.
- 9) Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. (Vyd. 1., 146 s.) Praha: Management Press.
- 10) Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. (Vyd. 1., 335 s.) Praha: ASPI.
- 11) Von Henner Schierenbeck. (1993). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. (11., völlig überarb. und erw. Aufl.) München: Oldenbourg.
- 12) Voříšek, V. (2004). *Právní nároky zaměstnanců: výklad práv a povinností zaměstnanců i zaměstnavatelů v pracovněprávních a souvisejících vztazích*. (Vyd. 2., přepřac., 316 s.) Praha: Eurounion.
- 13) D'Ambrossová, H., & Klímová, R. (2004). *Vedení personálních a mzdových agend*. Praha: Pragoeduca.
- 14) Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. (Vyd. 1., xii, 462 s., Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc). Praha: Computer Press.
- 15) Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-vztahy-práva-povinnosti*. (1. vyd., 256 s.) Praha: Pragoeduca.
- 16) Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. (Vyd. 1., xv, 264 s.) Praha: C.H. Beck.
- 17) Milkovich, G., & Boudreau, J. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 18) Vancil, R., D'Amico, M., & Makela, B. (c1986). *The CFO's handbook*. (xxxiii, 642 p.) Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.

19) Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. (Vyd. 2. dopl. a rozš., 244 s.) Praha: Management Press.

20) Werther, W., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. (1. vyd., 611 s., další nestr.) Praha: Victoria Publishing.

Přehled použitých internetových zdrojů

Pracomat: Platy státních zaměstnanců pro rok 2016. (2016). Pracomat: Platy státních zaměstnanců pro rok 2016 [Online]. In *Pracomat: Platy státních zaměstnanců pro rok 2016*. Retrieved from <http://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>

III Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Možné důsledky nespokojenosti se mzdou	9
Obrázek 2: Organizační struktura	24

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	33
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců rozdělené na pedagogické a nepedagogické pracovníky	34
Graf 3: Pracovní pozice.....	34
Graf 4: Výše hrubé mzdy	35
Graf 5: Hrubá mzda pedagogů	36
Graf 6: Znalost nástrojů odměňování.....	37
Graf 7: Znalost nástrojů odměňování s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky	38
Graf 8: Požadované benefity	39
Graf 9: Požadované benefity dle pracovních pozic.....	39
Graf 10: Nadbytečné benefity	40
Graf 11: Forma mzdy	41
Graf 12: Spokojenost s odměňováním	41
Graf 13: Spokojenost s odměňováním s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky.....	42
Graf 14: Získávání nepeněžních odměn.....	43
Graf 15: Získávání nepeněžních odměn s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky.....	44
Graf 16: Výhody odměňovacího systému.....	44

IV Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet žáků na počátku roku 1903	23
Tabulka 2: Počet zaměstnanců v roce 2015	25
Tabulka 3: Ukazatele za rok 2015.....	26
Tabulka 4: Platová tabulka č. 2	27
Tabulka 5: Platová tabulka č. 2 pokračování	27
Tabulka 6: Platová tabulka č. 3	28
Tabulka 7: Platová tabulka č. 3 pokračování	28
Tabulka 8: Platová tabulka č. 9	29
Tabulka 9: Poskytování odměn pedagogickým pracovníkům	31
Tabulka 10: Osobní ohodnocení za rok 2015.....	31
Tabulka 11: Hospodaření podniku za rok 2015	32
Tabulka 12: Pracovní pozice.....	35
Tabulka 13: Znalost nástrojů odměňování.....	37
Tabulka 14: Spokojenost s odměňováním	42
Tabulka 15: Získávání nepeněžních odměn.....	43
Tabulka 16: Nevýhody odměňovacího systému	45
Tabulka 17: Rozdělení výhod a nevýhod odměňovacího systému dle pedagogických a nepedagogických zaměstnanců	46

V Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.....	57
-----------------------------	----

VI Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,
jmenuji se Sabina Peroutková a jsem studentka vysoké školy ekonomické. Jsem v posledním ročníku bakalářského studia a právě zpracovávám svoji bakalářskou práci. Tímto Vás, prosím, o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který použiji do praktické části svoji práce. Dotazník je anonymní.
Předem děkuji za Vaši pomoc a Váš čas.

1.) Pohlaví

- muž
- žena

2.) Jaká je Vaše pracovní pozice?

3.) Jaká je výše Vaší měsíční hrubé mzdy?

- méně než 10.000 Kč
- 10.000 – 20.000 Kč
- 20.000 – 30.000 Kč
- 30.000 – 40.000 Kč
- více než 40.000 Kč

4.) Jste seznámen (a) s veškerými nástroji odměňování ve Vašem podniku?

- ano
- ne
- částečně

5.) Jaký zaměstnanecký benefit byste uvítal (a) ve Vašem podniku?

6.) Jaký zaměstnanecký benefit je pro Vás naopak nadbytečný ve Vašem podniku?

7.) Jakou formou mzdy jste odměňován (a)?

- časová mzda
- úkolová mzda
- pobídková mzda
- jiná (uved'te jaká)

8.) Do jaké míry jste spokojen (a) s odměňováním ve Vašem podniku?

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

9.) Získáváte vedle peněžních odměn i určité nepeněžní odměny?

- ano (jaké?)
- ne

10.) Co považujete za výhody a nevýhody odměňovacího systému ve Vašem podniku.

Výhody:

Nevýhody:

Zdroj: vlastní práce