

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

System odměňování a poskytování benefitů ve zvoleném podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor

Jana Čadková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Academický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana CADKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Systém odměňování a poskytování benefitů ve zvoleném podniku**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zhodnotit systém odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů ve zvoleném podniku z naměřených údajů a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Metodický postup:

Odměňování zaměstnanců a systém benefitů

Právní úprava tvorby mzdových systémů

Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování a poskytování benefitů v podniku

Doporučení pro zlepšení efektivnosti současného systému

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra ekonomiky
Academický rok: 2008/2009

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Kleibl, J., Hüttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba
mzdových smetav. Vysoká škola ekonomická, Praha, 1998.

Kocourek J., Trylě L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR,
Olomouc, 2004.

Pelc V.: Zaměstnancké benefity, Čili, Sociální fond v praxi. Praha, Soudy,
2005.

Hála, L.: Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. Menu,
Praha, 1996.

Tomáš, I.: Mzdy, předpisy a praxe. ANAG, Olomouc, 2005.

Veloucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Vulek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

24. března 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2010

prof. Ing. Magdaléna Hrabáčková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 602
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petra Hlavová Zelenáková, CSc.

vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma systém odměňování a poskytování benefitů ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Lišově 31. 3. 2010

Jana Čadková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. T. Volkovi, Ph.D. za odborné vedení při psaní této bakalářské práce. Současně děkuji vedení vybrané společnosti za poskytnutí cenných informací, potřebných k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1. Odměňování zaměstnanců.....	4
2.1.1. Systém odměňování	4
2.1.2. Cíle mzdové politiky podniku.....	6
2.1.3. Mzdový systém	7
2.1.4. Mzda, plat a odměny z dohod.....	8
2.1.5. Formy mzdy	9
2.1.6. Odměny	11
2.1.7. Prémie.....	11
2.1.8. Osobní hodnocení (osobní příplatek).....	12
2.1.9. Příplatky ke mzdě.....	13
2.2. Zaměstnanecké benefity.....	13
2.2.1. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod	15
2.2.2. Členění benefitů.....	16
2.3. Právní úpravy tvorby mzdových systémů	17
2.3.1. Minimální mzda (§ 111).....	18
3. METODIKA	20
3.1. Cíl	20
3.2. Technika přípravy literární rešerše	20
3.3. Technika sběru dat.....	20
3.4. Metodický postup.....	20
3.5. Technika zpracování dat.....	21
4. PRAKTICKÁ ČÁST	22
4.1. Charakteristika podnikatelského subjektu.....	22
4.1.1. Stručná historie společnosti a současnost	22
4.1.2. Popis činnosti společnosti a její výrobky	23
4.2. Systém odměňování a poskytování benefitů	24
4.2.1. Systém odměňování a poskytování benefitů v podniku	24
4.2.2. Vývoj průměrné hrubé mzdy v podniku.....	27

4.2.3. Dotazníkové šetření	30
4.2.4. Vyhodnocení dotazníků podle pracovní pozice.....	40
4.2.5. Vyhodnocení dotazníků podle věkové skupiny	46
4.3. Hodnocení systému odměňování a návrhy na změny	52
5. ZÁVĚR	55
6. SUMMARY	57
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
8. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	60
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Problematika odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Neboť hlavním cílem každého podniku je dosažení zisku, jenž je závislý na výkonech zaměstnanců firmy, neboť jen prosperující zaměstnavatel dává svým zaměstnancům potřebné sociální jistoty. Zároveň však představují zaměstnanci pro podnik největší nákladovou položku. Organizace proto musí mít zájem na vytvoření podmínek pro větší zpřístupnění aktivit, které podporují rozvoj zaměstnance při dodržení maximální efektivity vynaložených prostředků. Zaměstnanci musí být dostatečně motivováni k práci. Samozřejmě hlavním motivem je pro každého zaměstnance mzda a další mzdová zvýhodnění, pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, ale důležitá je i spravedlivá podpora mimopracovních zájmů zaměstnance (např. kultura, sport, kondice, zdraví, cestování atd.) a možnosti dalšího vzdělání pracovníků. Pokud má organizace tyto kritéria nerovnovážně nastaveny vede to k nespokojenosti zaměstnanců, jejichž důsledkem je snížení jejich iniciativy v plnění pracovních úkolů. Proto je důležité, aby zaměstnanci společnosti byli do jisté míry spokojeni se svojí mzdou a zároveň dostatečně motivováni k lepším výkonům. Měla by být nastolena vzájemná podpora zaměstnavatele a zaměstnance.

V této práci byly nalezeny mezery v systému odměňování a poskytování benefitů ve zvoleném podniku a způsoby, kterými by se dalo dosáhnout zlepšení výkonnosti (efektivnosti a iniciativy) zaměstnanců podniku. Protože špatná motivace zaměstnanců může zapříčinit pokles zájmu o práci a dění na pracovišti a zhoršení sociálního klimatu ve firmě. V práci byla nejdříve nastíněna současná situace v podniku, která byla zhodnocena a následně byla uvedena doporučení pro zlepšení systému odměňování a poskytování benefitů a vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Odměňování zaměstnanců

Aktivní zapojení pracovní síly do produkčního procesu chce v první řadě účinnou motivaci. Na motivaci člověka nejen v pracovním procesu, ale i obecně jsou různé názory a tím i školy. Nejrozšířenější škola na západě dnes je Maslow (Američan), který hovoří o naplňování dvou skupin potřeb člověka jako základních impulsů pro jeho činnost - chování, a to deficitních potřeb a růstových potřeb. Člověk - pracovník se snaží postupně naplňovat tzv. deficitní potřeby a po jejich zabezpečení se hlásí o slovo růstové potřeby. Budeme-li uvažovat o nejvhodnějších cestách aktivního zapojení pracovníků do pracovního procesu, je nutno si uvědomit, že motivace existenční nevyčerpává všechny možnosti účinné motivace, že je jen jednou z možností, i když kvantitativně nejuplatňovanější. Hlavními složkami existenční motivace jsou mimo jistoty pracovního místa různé formy naturálního a finančního odměňování za vykonanou práci.

Hlavní formou odměňování za práci je v dnešní době mzda ve svých různých podobách. Výše mzdy - peněžní odměny má být vždy adekvátní vynaloženému a odměňovanému výkonu daného pracovníka, nebo pracovní skupiny. Je to princip ekvivalence mzdy a výkonu.

(WERNER, R., 2001)

2.1.1. Systém odměňování

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků 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.

Složky systému odměňování

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

(ARMSTRONG, M., 2002)

Cíle odměňování z hlediska pracovníka

Z hlediska pracovníků by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají a k jejich přínosu
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.

(ARMSTRONG, M., 2002)

Při odměňování pracovníků je třeba důsledně dbát na to, aby:

- byly dodržovány zákony, respektovány lidská práva a zásady slušnosti a spravedlivosti
- byly stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech podniku
- byly stanoveny zásady růstu odměn a jeho diferenciací u jednotlivých kategorií pracovníků
- byly stanoveny zásady umožňující vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů či od stanovené struktury odměn.

Musíme si uvědomit, že řešení všech těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v podniku a o řadě dalších skutečností.

(KOUBEK, J., 2003)

2.1.2. Cíle mzdové politiky podniku

Stanovením mzdy sleduje podnik i pracovník dosažení několika různorodých cílů. Z hlediska podniku se jedná o cíle:

a) Kvalita personálu

Nejvyšším cílem podniku je zabezpečit jeho dlouhodobou existenci. Vhodné stanovení mzdy může mimo jiné přispět k získání a formování personálu, který je zainteresován na tomto cíli a jehož struktura a kvality umožní jej dosáhnout.

b) Individuální ochota k výkonu

Mzdová politika může podněcovat k tomu, že pracovník není jen pasivním vykonavatelem pracovních úkolů, ale je zainteresován na účasti na úspěšném řešení různých cílů.

c) objem mezd jako náklad

Podnik má větší šance v konkurenčním boji, jestliže celkový objem mezd udrží v kompenzovatelném rozsahu. Vyšší mzdové náklady než u konkurenčních výrobců, pokud nejsou vykompenzovány vyšší kvalitou, vedou ke „konkurenční nevýhodě“ v soutěži na trhu a ohrožují efektivnost podniku.

d) Vnitropodniková spravedlnost

Pracovník - pokud je to možné – porovnává vlastní výdělek s výdělkem ostatních pracovníků. Mzdový systém musí být proto vybudován tak, aby každá složka mzdy byla objektivně zdůvodnitelná.

e) Nadpodniková (vnější) spravedlivost

Pracovník porovnává vlastní výdělek s výdělkovými alternativami, které se mu nabízejí v souladu s jeho možnostmi a přáními na trhu práce. I při tomto porovnání se zajímá o to, zda je „spravedlivě“ zařazen.

(KLEIBL, J. , HÜTTLOVÁ, E. , DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998)

2.1.3. Mzdový systém

Prostřednictvím mzdového systému organizace naplňuje hlavní cíl odměňování pracovníků, tj. poskytovat pracovníkům organizace určitou peněžní kompenzaci za vykonanou práci, resp. za dosažený pracovní výkon a chování. Moderní mzdový systém organizace však zahrnuje nejen peněžní formu odměňování, tj. mzdu, ale také různé nepeněžní formy odměňování, tj. pochvaly, uznání, povýšení, další vzdělávání a rozvoj, pracovní místa s vyšší mírou komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie práce, flexibilní formy zaměstnávání a režimy práce, péči o kvalitní pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody apod.

Vytváření a uplatňování mzdového systému organizace se neřídí žádným obecně závazným právním předpisem a bývá předmětem smluvního ujednání (zpravidla v kolektivní smlouvě) nebo předmětem úpravy ve vnitřním předpise organizace. Organizace je však při vytváření a uplatňování svého mzdového systému povinna dodržovat zásady poskytování mezd pracovníkům, jež stanoví zákoník práce a další právní předpisy.

(NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., 2008)

POŽADAVKY NA VLASTNÍ MZDOVÝ SYSTÉM

Tvorba mzdového systému má odpovídat situaci, popř. mzdový systém má být situaci alespoň přizpůsoben. Rozhodnými kritérii pro hodnocení přiměřenosti mzdového systému dané situaci jsou:

- cíle podnikatelského programu
- specifické charakteristiky podniku
- dosud uplatněné metody odměňování
- přednosti a nedostatky dosavadního mzdového systému

(KLEIBL, J. , HÜTTLOVÁ, E. , DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998)

2.1.4. Mzda, plat a odměny z dohod

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak.

- **MZDA** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, nestanoví-li zákoník práce jinak. Mzdu zpravidla poskytují zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost směřuje k dosažení zisku a je zcela nebo převážně financována ze soukromých zdrojů. Mzda je tedy poskytována především zaměstnancům tzv. podnikatelských subjektů, ale také zaměstnancům občanských sdružení, politických stran, církevních škol, soukromých škol, vysokých škol, soukromých zdravotních zařízení, veřejných výzkumných institucí, veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení.

- **PLAT** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Plat poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé uvedení v zákoníku práce. Zpravidla se jedná o zaměstnavatele, jejichž hlavní činnost nesměřuje k dosažení zisku a je zcela nebo převážně financována ze státního rozpočtu, obecních rozpočtů, prostředků zdravotního pojištění a dalších veřejných zdrojů.

- **Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

TZV. mzdovorné faktory a složky mzdy

Uvedli jsme, že jednou ze zásad poskytování mezd pracovníkům, kterou je organizace při vytváření a uplatňování mzdového systému povinna dodržovat, je, že organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu, **kteřa je diferencována podle:**

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce
- obtížnosti pracovních podmínek
- pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků

Mzda, kterou organizace poskytuje pracovníkům za vykonanou práci, má tak zpravidla následující složky:

- **Pevná složka mzdy:** Zaručená složka mzdy, poskytovaná za standardní (průměrný) pracovní výkon a chování pracovníka v určité pracovní funkci a určitých pracovních podmínkách. Obvykle se jedná o tzv. tarifní mzdu, která je stanovena tzv. mzdovým tarifem (odměňuje hodnotu práce) a příplatky tzv. tarifní povahy (odměňují mimořádné pracovní podmínky).
- **Pohyblivá složka mzdy:** Nezaručená složka mzdy, poskytovaná za nadstandardní (nadprůměrný) pracovní výkon a chování pracovníka, skupiny pracovníků a organizace jako celku. Obvykle se jedná o tzv. pobídkovou mzdu, která je stanovena určitým druhem tzv. mzdové formy (odměňuje pracovní výkon a chování).

Vedle mzdy organizace často poskytuje svým pracovníkům také tzv. **zaměstnanecké výhody** (benefity, požitky)

(NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., 2008)

2.1.5. Formy mzdy

Formy mzdy představují soubor pravidel metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.

Základní formou mzdy, z níž se řada dalších modifikací a kombinací odvozuje, je **ČASOVÁ MZDA**, při níž je mzda (výdělek) zaměstnance součinem

(za období splatnosti mzdy) mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. V České republice je tradičně jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (mzdový tarif), hodina nebo měsíc, obdobím splatnosti mzdy kalendářní měsíc.

ÚKOLOVÁ MZDA je forma mzdy, při níž výdělek je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Úkolovou mzdu lze použít na pracovištích, kde:

- převládá zájem na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit.
- Je uplatněna spolehlivá evidence a kontrola množství a jakosti práce
- Zájem na množství produkce nevede k takovému zhoršení jiných výsledků práce, které by ohrožovalo celkovou efektivnost.

(KOCOUREK, J., TRYLČ, L., 1996)

PODÍLOVÁ (PROVIZNÍ) MZDA

Uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovní nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářské situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd.

(KOUBEK, J., 2003)

2.1.6. Odměny

Odměny zaměstnancům se vypisují nebo následně přiznávají jako odměny cílové v těchto případech:

- za splnění jednotlivých pracovních úkolů, převyšujících podstatně v rozsahu nebo kvalitě běžné pracovní povinnosti
- k ocenění nápadů, dále rozpracovaných a realizovaných firmou mimo běžnou již zavedenou náplň předmětu činnosti firmy.

Využití této mzdové formy závisí pouze na rozhodnutí podnikatele- právní úprava její použití nepředepisuje. Z praxe však její zahrnutí do mzdového systému firmy doporučujeme, i když nebude využívána příliš často. Lepší splnění některých pracovních úkolů totiž lze ohodnotit i zvýšením prémie - cílová odměna by měla řešit spíše záležitosti pro firmu velmi významné (nová podnikatelská aktivita s prokazatelným ziskem, nový způsob prosazení firmy na trhu apod.) Vypsání a přiznání cílové odměny by mělo být výhradně záležitostí podnikatele, který by měl posoudit i její výši.

Vedle cílových odměn je možné využít i osvědčených operativních odměn (dříve tzv. fond vedoucího) k okamžitému ocenění jednorázových pracovních úkolů., zejména ve větších firmách. K tomuto účelu je vhodné předem vyčlenit mzdové prostředky a stanovit maximální výši této odměny (např. 500,-). Daňově však již taková odměna není zvýhodněna (dříve se odměny z fondu vedoucího zdaňovaly sazbou 10 %), zdaňuje se spolu s ostatními složkami mzdy.

(NOVOTNÝ, R., KOHOUTEK, Z., 1995)

2.1.7. Prémie

Mzdová forma, která je vymezena pevnými pravidly, jež obsahuje prémieový řád. Prémie lze poskytovat zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené určitými ukazateli, např. množstvím odvedené práce, kvalitou práce apod., které zaměstnanci přímo ovlivňují. Prémie můžeme poskytovat k pevné

části mzdy nebo je můžeme navazovat na úkolovou složku. Prémiový řád má být součástí vnitropodnikového předpisu o odměňování.

DRUHY PRÉMÍÍ

Podle účelu, kterému slouží, rozlišujeme prémie na:

- a) **výkonnostní** – jejich smyslem je zvýšit zájem zaměstnanců na zvyšování výkonů. Jako ukazatele pro tuto prémie lze uplatnit u dělníků např. hodinovou produktivitu práce (srovnává se předpokládaná a skutečně dosažená produktivita).
- b) **Prémie za jakost a kvalitu** - jejich účelem je zaměřit pozornost a úsilí zaměstnanců na zlepšování kvality nebo snižování počtu zmetků
- c) **Prémie hospodárnosti** - jejich účelem je zaměřit pozornost zaměstnanců například na úspory materiálu, energií apod.
- d) **Prémie úkolová** - nahrazuje úkolovou mzdu a je vhodná zejména tam, kde nejsou přesné výkonové normy, nebo tam, kde je nelze s dostatečnou přesností stanovit.
- e) **Prémie za splnění výrobních úkolů** - může být individuální nebo kolektivní a je určena pro zaměstnance, kteří mají plnit rozhodující úkoly. Základní prémie se stanoví buď procentem ze základní mzdy nebo přímo v korunách.
- f) **Prémie kapacitní** - používá se ke zvýšení zájmu na intenzivnějším využívání strojního zařízení nebo aparatur.

(HŮLA, L., 1996)

2.1.8. Osobní hodnocení (osobní příplatek)

Osobní hodnocení je doplňková mzdová forma, kterou určuje přímý nadřízený na základě systematického hodnocení pracovníka, jeho pracovního výkonu a chování. Smyslem osobního hodnocení je motivovat pracovníka k soustavnému zlepšování pracovního výkonu a chování. Osobní ohodnocení je zpravidla určeno procentem ze mzdového tarifu.

(NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., 2008)

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků. Je to samozřejmě individuální forma.

(KOUBEK, J., 2007)

2.1.9. Příplatky ke mzdě

Mimořádné pracovní podmínky představují zvýšené nároky na pracovníka, a to v důsledku nestandardních režimů práce a zhoršených pracovních podmínek, jež ovlivňují zdraví a bezpečnost pracovníka.

Organizace poskytuje za práci v mimořádných pracovních podmínkách příplatky tzv. tarifní povahy (jsou součástí zaručené složky mzdy). Příplatky mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Organizace je povinna přiznat pracovníkům příplatky za:

- práci přesčas
- práci ve svátek
- práci v noci
- práci ve ztíženém pracovním prostředí
- práci v sobotu a neděli

(NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., 2008)

2.2. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin:

1. **Výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. **Výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné. Problém je, když na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky připlácejí (třeba srážkou ze mzdy), aniž o ně mají zájem.

Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem KOLEKTIVNÍCH SMLUV.

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž jednak obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala, jednak písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách (pokud vůbec existují) jsou někdy pro pracovníky obtížně srozumitelné. Kromě toho se tyto písemné materiály dostávají pracovníkovi do rukou společně s jinými materiály, takže je buď přehlédne, nebo je informacemi zavalen a mnohé zapomene. Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

2.2.1. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější.

Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených zaměstnaneckých výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně.

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

1. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
2. V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.
3. Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
4. Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
5. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků.

6. Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více vážejí, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
7. Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Nevýhoda volitelného systému zaměstnaneckých výhod: je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodné, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

(KOUBEK, J., 2007)

2.2.2. Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity je nutné členit především z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti na:

- **MIMORÁDNĚ VÝHODNÉ**- to jsou benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou (opět případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí (opět případně do limitu) vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné)
- **BENEFITY S DÍLČÍ VÝHODNOSTÍ** (částečně výhodné) – jež jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a třeba nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem.

Z hlediska věcného můžeme rozlišovat benefity orientované na:

- bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování
- osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, např. jazykové a další vzdělávací kurzy a výuka
- zdravotní aspekty života zaměstnanců - např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvek na dovolenou nebo týden (týdny) dovolené na víc, poskytování vitamínů, poskytnutí zdravotní obuv...
- benefity pro volný čas, např. charakteru sportovního, kulturního, např. vstupy do rozličných sportovních zařízení (aerobic, fitness, spinning, plavání, tenis...)

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze dále členit na:

- **finanční**- zaměstnavatel na poskytnutý benefit vydává finanční prostředky (příspěvek na dovolenou)
- **nefinanční**- benefit je poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele (např. poskytnutí služebního motorového vozidla též pro soukromé potřeby zaměstnance).

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance můžeme benefity členit na:

- **peněžní**- zaměstnanec přímo obdrží příslušnou finanční částku
- **nepeněžní**- zaměstnanec přímo neobdrží příslušnou finanční částky, např. bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům (v oblasti zdravotní, rekreační, sportovní...)

(PELC, V., 2009)

2.3. Právní úpravy tvorby mzdových systémů

Základní změnu v odměňování pracovníků přinesl rok 1992, kdy skoro všechny dosud platné centrální mzdové předpisy byly zrušeny a nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu. Od této doby došlo již k některým

novelám či vydáním nových předpisů k provedení těchto základních mzdových zákonů. V současné době se odměňování zaměstnanců řídí především těmito obecně závaznými mzdovými předpisy:

- 1) zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků, ve znění zák. č. 590/1992 Sb., zák. č. 10/1993 Sb., zák. č. 37/1993 Sb. a zák. č. 74/1984 Sb. (tzv. „zákon o mzdě“),
- 2) zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění zák. č. 590/1992 Sb., zák. č. 10/1993 Sb. a zák. č. 40/1994 Sb. (tzv. „zákon o platu“),
- 3) nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci,
- 4) nařízení vlády ČSFR č. 53/1992 Sb., o minimální mzdě,

(KAHLE, B., STÝBLO, J., 1994)

2.3.1. Minimální mzda (§ 111)

- Je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3 větě druhé. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

- Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 7 955 Kč za měsíc nebo 48,10 za hodinu, další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

- Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek:

a) ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou, použití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda

b) k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou, nebo

c) k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

(HOCHMAN, J., KOTTNAUER, A., ÚLEHLOVÁ, H., 2008)

3. METODIKA

3.1. Cíl

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit systém odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů ve zvoleném podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

3.2. Technika přípravy literární rešerše

V teoretické části, byly zpracovávány poznatky z odborné literatury zabývající se problematikou odměňování pracovníků a poskytování benefitů, která byla vypůjčena z Jihočeské vědecké knihovny.

3.3. Technika sběru dat

Data byla získávána konzultacemi v podniku. K dispozici byly i podklady z vnitropodnikových dokumentů. Dále byly informace získány z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

3.4. Metodický postup

V následující praktické části jejíž cílem bylo posoudit systém odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů v podniku a navržení kroků, které by vedly k zlepšení. Byl charakterizován podnikatelský subjekt, jehož název nebyl v této bakalářské práci uveden, neboť si společnost nepřála být jmenována. Následně byl uveden systém odměňování a poskytování benefitů ve vybraném podniku. Dále byla porovnána průměrná mzda v podniku s průměrnou mzdou v ČR a v odvětví. Následně bylo na základě poskytnutých informací z podniku a dotazníkového šetření, které bylo vyhodnoceno i podle pracovní pozice

zaměstnanců a věkové skupiny zaměstnanců provedeno zhodnocení systému odměňování a poskytování benefitů v podniku. Dále byla na základě vyhodnocení dotazníků navržena doporučení pro zlepšení. K některým částem řešené problematiky nebyly poskytnuty informace subjektem.

3.5. Technika zpracování dat

Zjištěná data byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel 2003.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Charakteristika podnikatelského subjektu

4.1.1 Stručná historie společnosti a současnost

HISTORIE

Firma byla založena v únoru 1992 s podnikatelským záměrem „ výroba speciálních dřevěných obalů“. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Ekonomický tlak a nutnost dodržování národních specifických norem při exportu i mezinárodních přepravních a logistických předpisů vyvolaly potřebu a zájem trhu o tuto specializaci. V roce 2006 zahájila firma vlastní pořez kulatiny. V závěru roku 2007 otevřeli druhou směnu v pilnici a množství zpracované dřevní hmoty plně kryje vlastní spotřebu řeziva a zároveň umožňuje rozšíření nabídky zákazníkům. V nákupu další strategické suroviny – tj. deskových materiálů uzavřeli dohodu se zahraničním dodavatelem pro dodávky v roce 2008. V oblasti životního prostředí vybudovali v roce 2008 manipulační plochu a zastřešené skládky pro třídění veškerých odpadů z výroby na bázi dřeva-biomasu. Firma nemá organizační složku v zahraničí.

SOUČASNOST

Za léta působení na trhu dřevozpracujícího průmyslu si společnost vytvořila jisté know-how, se kterým stále pracuje a které jí na druhé straně umožňuje být konkurenceschopnou na tuzemském i zahraničním trhu. Široká nabídka služeb a výrobků, společně s expanzí firmy, vytváří předpoklady stabilního postavení společnosti na trhu a zabezpečuje její dynamický rozvoj.

4.1.2. Popis činnosti společnosti a její výrobky

HLAVNÍ OBLAST PODNIKÁNÍ:

- výroba dřevěných obalů

VEDLEJŠÍ OBLAST PODNIKÁNÍ:

- výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
- ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
- výroba pilařská a impregnace dřeva
- maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
- balicí činnosti

VÝROBKY A SLUŽBY FIRMY:

1) OBALY

Technické obaly:

- vývoj (CAD 3D konstrukce)
- výroba (PU, PE pěny)

Kartonáž:

- 7- vrstvé lepenky
- Tvrdé obalové lepenky

Exportní balení:

- zámořské balení
- výroba beden, palet, latění
- vývoj
- poradenství
- skladování

2) PRODEJ A ZPRACOVÁNÍ DESKOVÝCH KONSTRUKČNÍCH MATERIÁLŮ:

- překližky
- OSB desky
- Stavební desky
- Truhlářské materiály
- Dřevotřískové desky

Úpravy materiálů

- formátování s tolerancí do 0,1 mm
- formátování v délkách až 5 m
- CNC frézování

4.2. Systém odměňování a poskytování benefitů

4.2.1. Systém odměňování a poskytování benefitů v podniku

Ve společnosti je celkem zaměstnáno 71 pracovníků. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni na základě časové mzdy. Stanovení výše mzdy a zaměstnanecké odměny jsou rozděleni podle vykonávané pracovní pozice.

PRACOVNÍ POZICE

DĚLNÍCI:

a) Hmotné formy:

Nárokové (pevné) :

- mzda hodinová (váže se na počet odpracovaných hodin v měsíci)

Nenárokové – peněžní:

- FIREMNÍ ODMĚNY - součástí měsíční mzdy u všech zaměstnanců, krátí se pouze v případě porušení pracovních povinností, absence zaměstnance apod.

- VÝKONNOSTNÍ ODMĚNA - součást mzdy, odměny vyplácené měsíčně v závislosti na výkonnosti firmy a množství zakázek v daném měsíci

- MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY - stanovuje ředitel nebo vedoucí pracovník za osobní přínos - mimořádná práce, ochota pracovat nad rámec běžných povinností i v období dovolených a Vánočních svátků jako mimořádný příspěvek do mzdy.

Nenárokové - nepeněžní:

Benefit - příspěvek na stravné 22 % z hodnoty jídla

b) Nehmotné formy:

- větší odpovědnost, samostatnost

GRATIFIKACE- nejsou

TECHNICI, ADMINISTRATIVA, MANAGEMENT:

a) hmotné formy:

Nárokové (pevné):

- mzda měsíční (stejná výše každý měsíc bez ohledu na počet hodin v měsíci)

Nenárokové – peněžní:

- FIREMNÍ ODMĚNY- jsou součástí měsíční mzdy u všech zaměstnanců, krátí se pouze v případě porušení pracovních povinností, absence zaměstnance apod.

- ČTVRTLETNÍ ODMĚNA - odměny vyplácené vždy za uzavřené čtvrtletí dle výkonnosti firmy a pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců.

- MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY- stanovuje ředitel nebo vedoucí pracovník za osobní přínos- mimořádná práce, ochota pracovat nad rámec běžných

povinností, i v období dovolených a Vánočních svátků jako mimořádný příspěvek do mzdy.

Nenárokové - nepeněžní:

Benefit - příspěvek na stravné 22 % z hodnoty jídla

b) Nehmotné formy: povýšení, větší odpovědnost, samostatnost

GRATIFIKACE – nejsou

MZDA:

Pevná složka – limit - minimální mzda dle jednotlivých skupin prací (většinou jsou základní tarify vyšší cca o 10 %).

Pohyblivá složka:

- FIREMNÍ ODMĚNY pro všechny zaměstnance 20 – 50 % pevné mzdy
- ČTVRTLETNÍ ODMĚNY- ve výši 20 – 40 % měsíční mzdy
- VÝKONNOSTNÍ ODMĚNY ve výši 5 - 12 % z hodinové mzdy
- MIMOŘÁDNÁ ODMĚNA – bez omezení

PŘÍPLATKY:

Společnost poskytuje zaměstnancům zákonem stanovené příplatky a to v povinné minimální výši.

Zaměstnancům jsou poskytovány tyto příplatky:

- příplatek za práci ve svátek – 100 % průměrného výdělku
- příplatek za práci přesčas – 25 % průměrného výdělku, není - li poskytnuto čerpání volna bez náhrady mzdy
- příplatek za práci v sobotu a v neděli – 10 % prům. výdělku
- příplatek za práci v noci – 10 % prům. výdělku

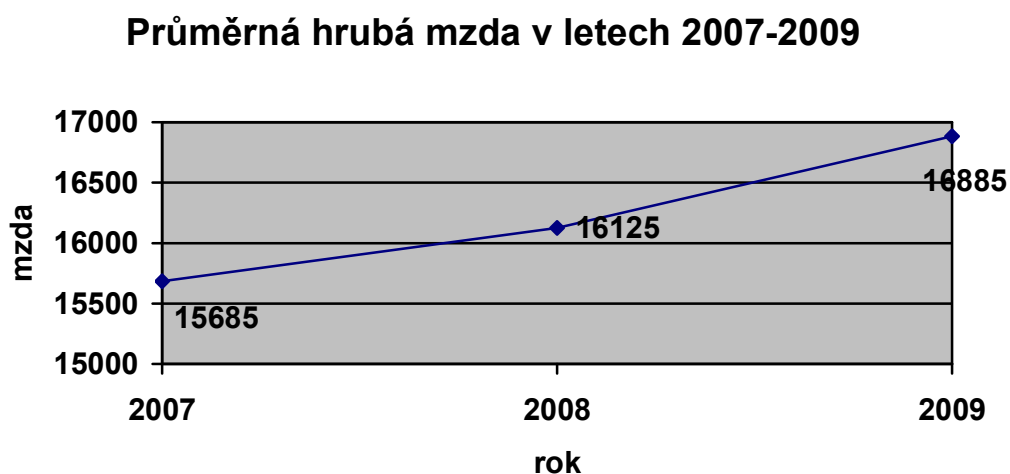
4.2.2. Vývoj průměrné hrubé mzdy v podniku

Za poslední tři roky se průměrná hrubá mzda v podniku zvyšuje viz. Graf 1. V roce 2008 byla mzda vyšší o 2,8 % než v roce 2007 a v roce 2009 došlo k nárůstu o 4,7 % oproti roku 2008. Na meziročním nárůstu průměrné hrubé mzdy se podílejí odměny a výkonností prémie. Dále s nárůstem mezd může souviset i fakt, že se v podniku provádí 1 – 2 x ročně mzdové úpravy u jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka 1 - Průměrná hrubá mzda v podniku

Rok	2007	2008	2009
Průměrná mzda	15 685	16 125	16 885

Graf 1 – Vývoj průměrné hrubé mzdy



V roce 2009 činila průměrná hrubá mzda v podniku 16 885 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice za rok 2009 byla 23 598 Kč, což je o 39,75 % vyšší průměrná hrubá mzda ve srovnání s podnikem. Mzda v podniku je tvořena na základě hodinové sazby.

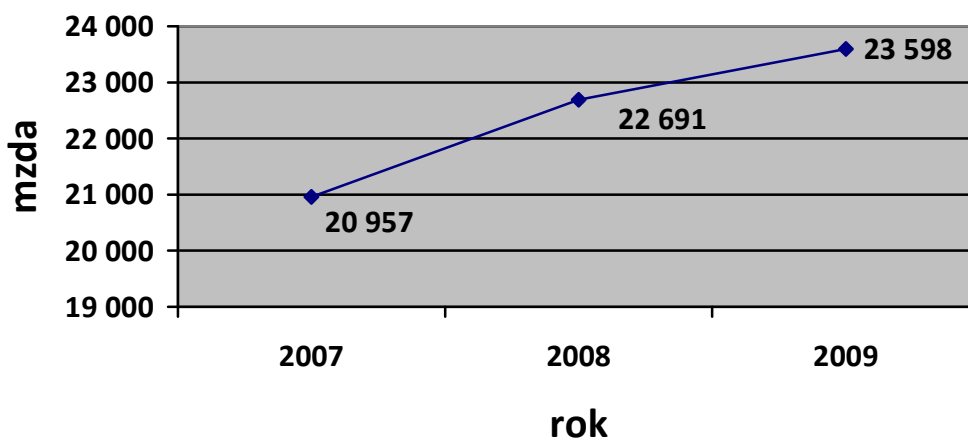
Tabulka 2 - Vývoj měsíční průměrné hrubé mzdy v ČR v letech 2007 - 2009

	2007	2008	2009
Průměrná hrubá mzda v ČR	20 957	22 691	23 598

Zdroj: ČSÚ

Graf 2 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v letech 2007 - 2009

Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2007 - 2009



Vývoj průměrné hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu

V roce 2009 činila průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu 22 136 Kč (podle sekce c CZ- Nace). Průměrná hrubá měsíční mzda v podniku za rok 2009 činila 16 885 Kč, což je 31,1 % pod odvětvovým průměrem.

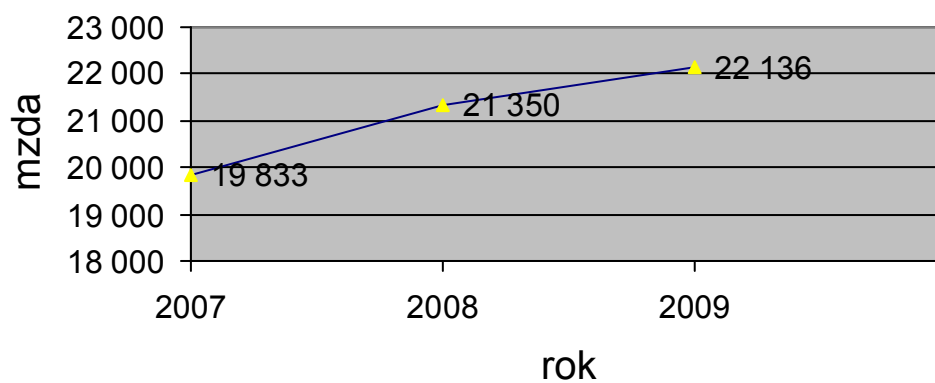
Tabulka 3 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2007 - 2009

	2007	2008	2009
Průměrná hrubá mzda zprac. prům.	19 833	21 350	22 136

Zdroj: ČSÚ

Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé mzdy ve Zpracovatelském průmyslu

Vývoj průměrné hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu v letech 2007 - 2009



4.2.3. Dotazníkové šetření

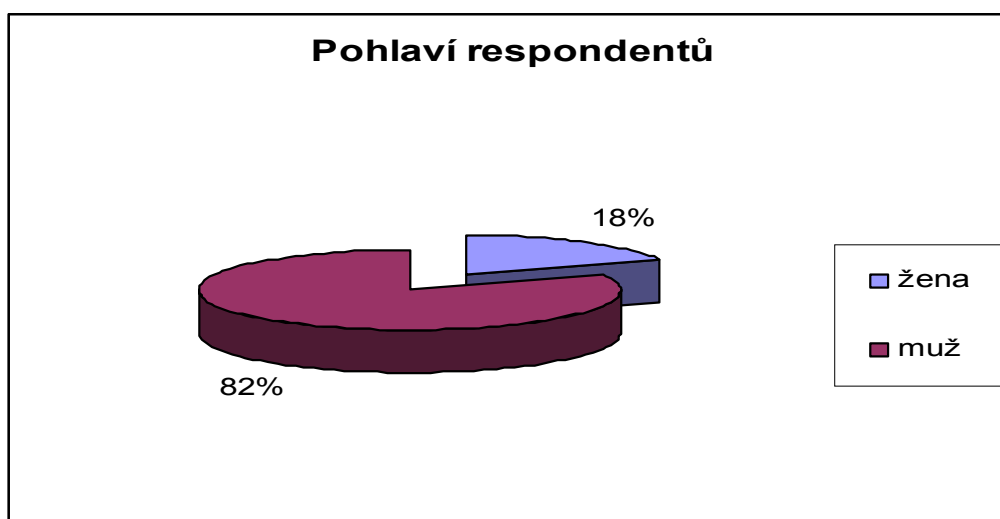
Dotazníkové šetření bylo provedeno u společnosti, která v současné době zaměstnává celkem 71 pracovníků. Každý zaměstnanec obdržel jeden dotazník. Dotazník se skládal z 11 otázek, které byly zaměřeny na finanční ohodnocení zaměstnanců a poskytování benefitů zaměstnancům firmy. Z celkového počtu 71 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 pracovníků. 2 zaměstnanci byli v pracovní neschopnosti, 5 zaměstnanců odmítlo dotazník vyplnit z důvodu časové zaneprázdněnosti a 4 zaměstnanci dotazník nevrátili.

Celkem 60 dotazníků bylo zaměstnanci vyplněno a vráceno a použito při následném zpracování dotazníkového šetření. Zjištěná data byla zpracována prostřednictvím programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

První čtyři otázky dotazníku byly všeobecného charakteru, týkaly se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovní pozice respondentů.

Z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření je 11 (18,3 %) žen a 49 (81,7 %) mužů. Což je způsobeno i tím, že firma se zabývá výrobou dřevěných palet.

Graf 4 – Pohlaví respondentů

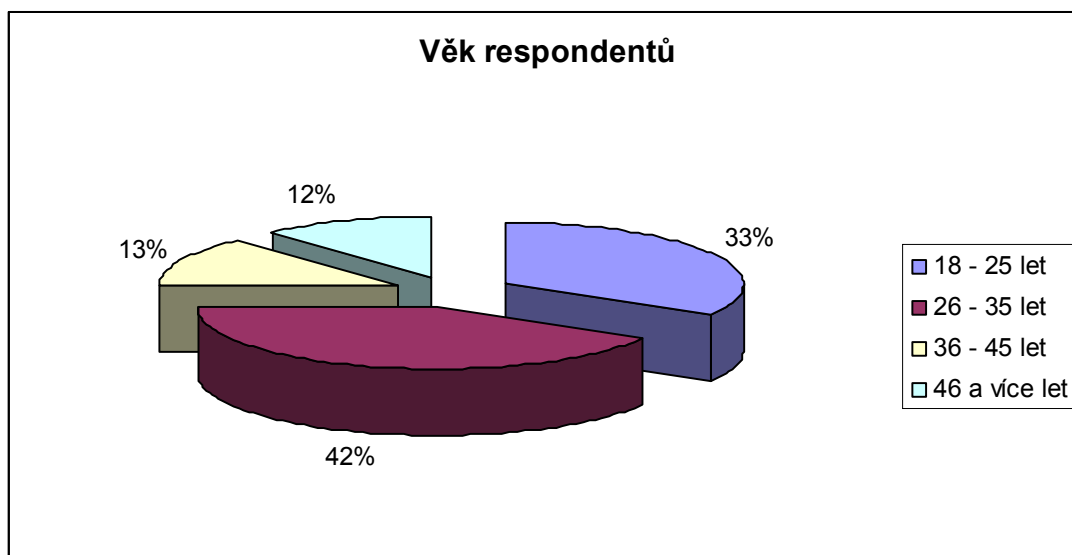


V provedeném dotazníkovém šetření tvoří největší skupinu zaměstnanci ve věku 26 – 35 let a to konkrétně 42 %. Zaměstnanci ve věku od 18 do 25 let tvoří 33 %. 13 % zaměstnanců je ve věkové skupině 36 – 45 a 12 % je starších 46 let.

Tabulka 4 – Věk respondentů

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	18 – 25	26 – 35	36 – 45	46 a více
Počet respondentů	20	25	8	7

Graf 5 – Věk respondentů

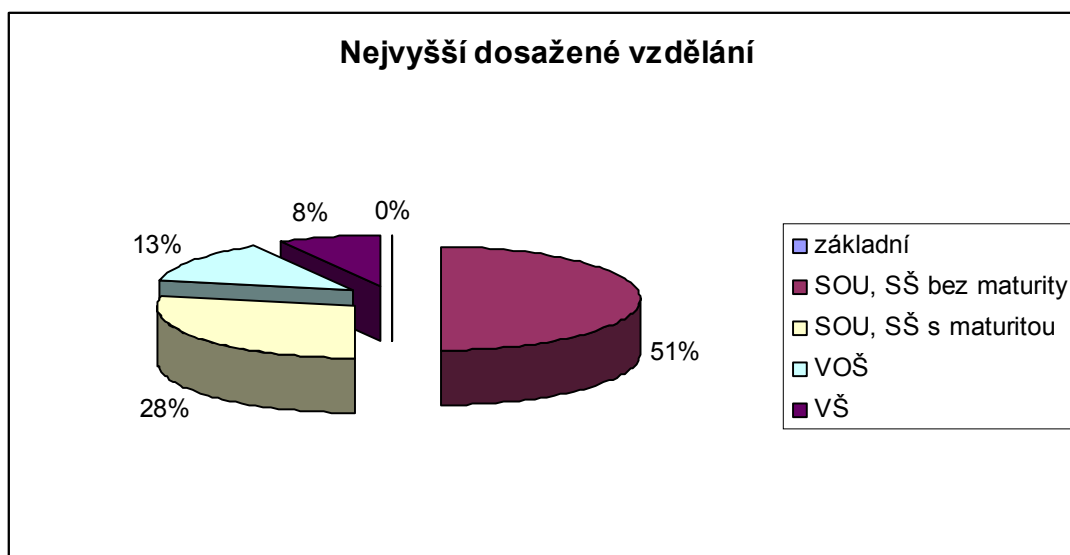


Jak můžete vidět v grafu č. 6. více než polovina dotazovaných , tedy 51 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření tvoří zaměstnanci s výučním listem. Ve společnosti nepracuje žádný zaměstnanec, který by měl pouze základní vzdělání. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním v našem šetření 8 % zaměstnanců, zastávají pozici ve vedení společnosti.

Tabulka 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání

	MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ				
	základní	SOU, SS bez maturity	SOU, SS s maturitou	VOS	VS
Počet respondentů	0	30	17	8	5

Graf 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání

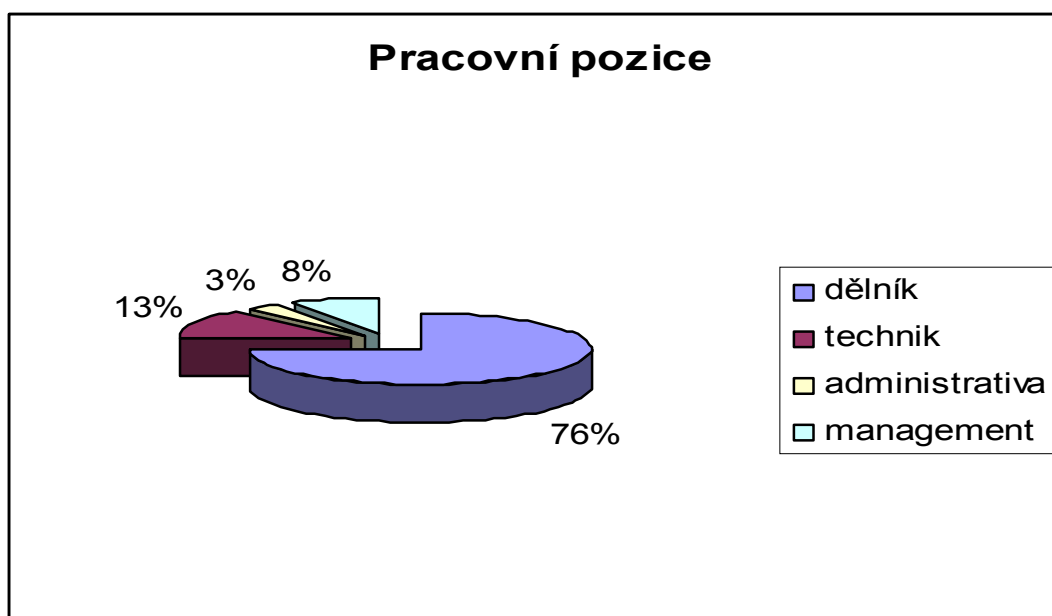


Jak znázorňuje graf č. 7, nejvíce respondentů je ve společnosti zaměstnáno na dělnické pozici, konkrétně 76 %. Technici tvoří 13 %, zaměstnanci v administrativě 3 % a management 8 % dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 6 – Pracovní pozice

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	Dělník	technik	administrativa	management
Počet respondentů	45	8	2	5

Graf 7 – Pracovní pozice zaměstnanců



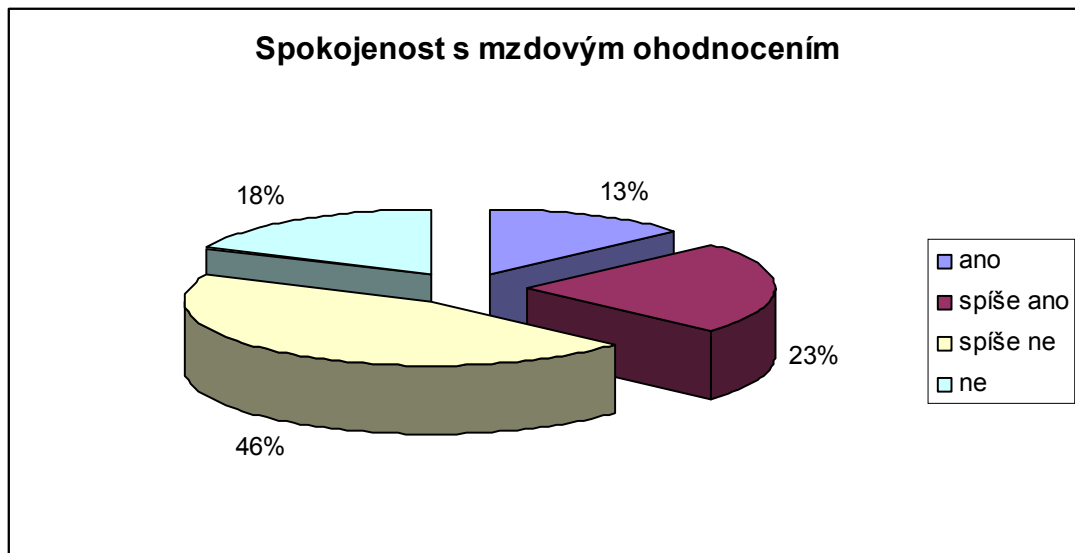
Následující otázky byly zaměřeny na mzdové ohodnocení, poskytování benefitů v podniku a jejich vliv na motivaci pracovníků.

Spokojenost s mzdovým ohodnocením vychází ze subjektivních pocitů jednotlivých zaměstnanců. Ve společnosti je spokojeno pouze 13 % zaměstnanců, spíše spokojených 23 %. Nejvíce zaměstnanců 46 % je spíše nespokojeno a 18 % respondentů je nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením. Vysoká nespokojenost zaměstnanců je nejspíše způsobena tím, že většina pracovníků podniku 76 % dotazovaných zastává dělnickou pozici a jejich plat je nízký na rozdíl od zaměstnanců pracujících ve vedení společnosti.

Tabulka 7 – Spokojenost s mzdovým ohodnocením

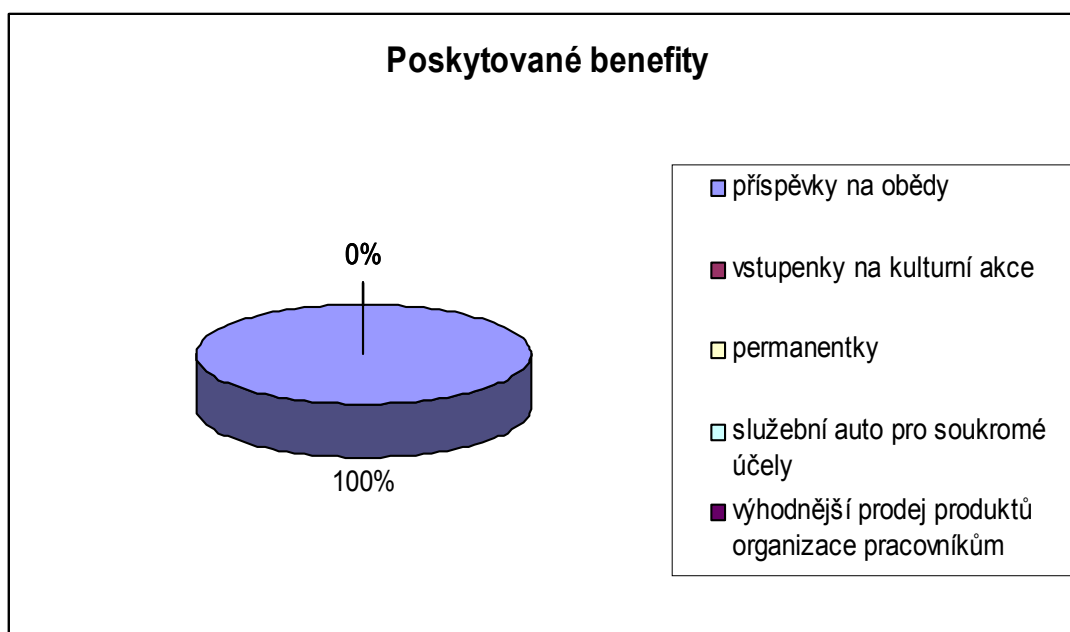
	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	Ano	spíše ano	spíše ne	Ne
Počet respondentů	8	14	27	11

Graf 8 – Spokojenost s mzdovým ohodnocením



Z dotazníkového šetření překvapivě vyplynulo, že všichni zaměstnanci dostávají pouze jediný benefit ve formě příspěvku na obědy.

Graf 9 – Poskytované benefity



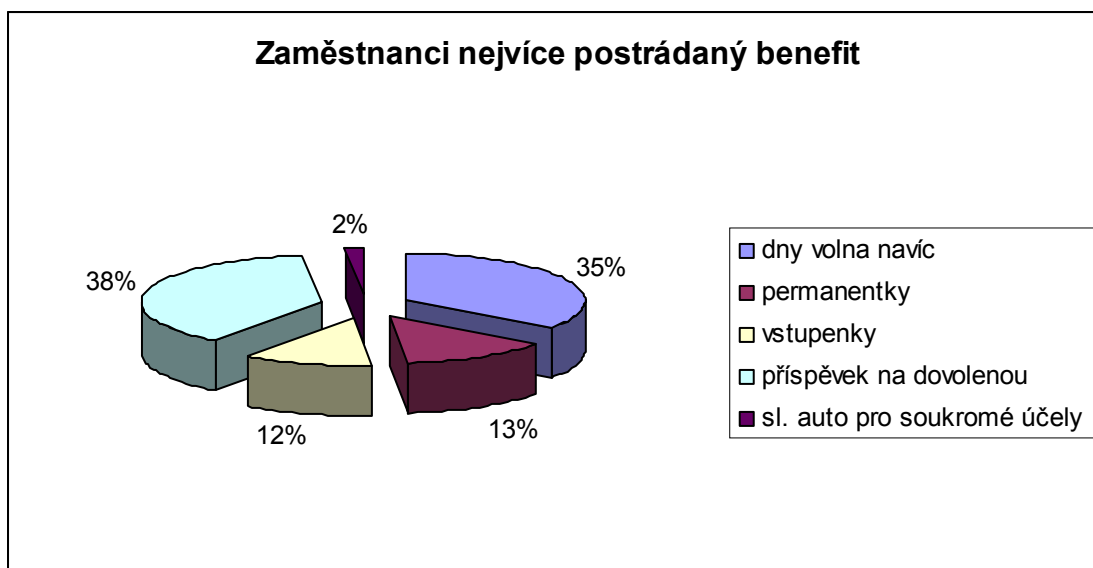
Jelikož každý zaměstnanec je samostatnou individualitou a má různé potřeby a zájmy je důležité, aby dostával benefity, o které má zájem a které by ho motivovali k lepším výkonům. Proto si v této otázce zaměstnanci měli sami zvolit benefit o který by měli největší zájem. Celkem 38 % zaměstnanců by si přálo dostávat příspěvek na dovolenou, 35 % zaměstnanců by stálo o dny volna navíc. O permanentky by mělo zájem 13 % , 12 % by mělo zájem o vstupenky na kulturní akce. V jiné možnosti bylo uvedeno i využívání služebního automobilu pro soukromé účely 2 %.

Tabulka 8 – Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI				
	dny volna navíc	permanentky	vstupenky	příspěvek na dovolenou	sl. auto pro soukromé účely
Počet					

respondentů	21	8	7	23	1
-------------	----	---	---	----	---

Graf 10 – Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit

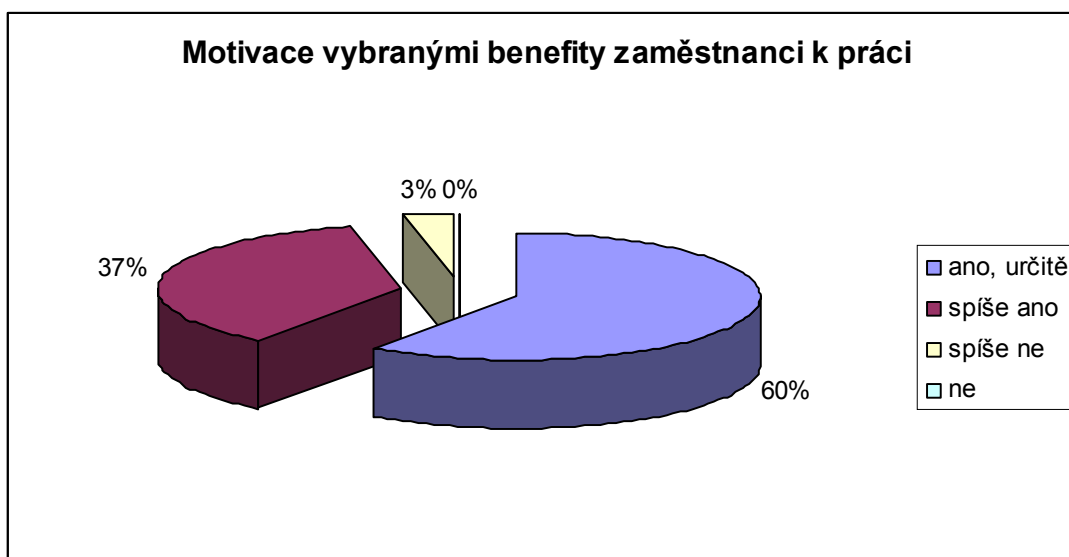


Možností využívání benefitů o které by jednotlivý zaměstnanci měli zájem by vedlo 60 % zaměstnanců k lepší motivaci. 37 % zaměstnanců by bylo za těchto podmínek spíše motivováno a pouze 3 % zaměstnanců by to nejspíše nevedlo k lepším výkonům.

Tabulka 9 – Motivace vybranými benefity

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	ano, určitě	Spíše ano	spíše ne	Ne
Počet respondentů	36	22	2	0

Graf 11 – Motivace vybranými benefity



80 % dotázaných zaměstnanců na otázku zda si myslí, že jsou vedením podniku dostatečně motivováni k lepším výkonům odpovědělo záporně. Pouze 20 % zaměstnanců považují motivaci vedení za dostačující.

Tabulka 10 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení

	MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ	
	ano, myslím	Nemyslím
Počet respondentů	12	48

Graf 12 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení

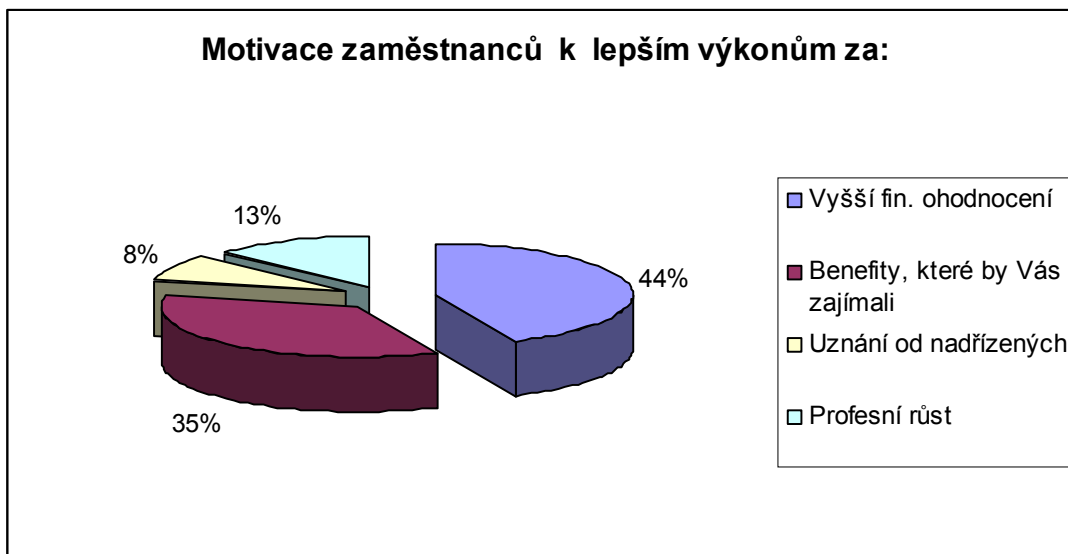


Každý zaměstnanec má jiné nároky a představy o vykonávané práci a každý se snaží lépe pracovat z jiných důvodů. Pro 44 % zaměstnanců je největší motivací vyšší finanční ohodnocení. 35 % zaměstnanců by motivovalo kdyby dostávali více benefitů podle jejich představ. 13 % zaměstnanců by stálo o profesní růst a 8 % zaměstnanců by k lepším výkonům stačilo uznání jejich práce nadřízenými.

Tabulka 11 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	vyšší fin. ohodnocení	benefity, které by Vás zajímali	uznání od nadřízených	profesní růst
Počet respondentů	26	21	5	8

Graf 12 – Motivace zaměstnanců k lepším výkonům



4.2.4. Vyhodnocení dotazníků podle pracovní pozice

Tabulka 12 - Účastníci dotazníkového šetření

	dělníci	technici	administrativa	management
Počet zaměstnanců	45	8	2	5

Nejvíce nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením jsou **dělníci**, spokojený není žádný z nich. Spíše ano odpovědělo pouze 15,6 % zbytek zaměstnanců na dělnické pozici je se svou mzdou, buď spíše nespokojeno nebo přímo nespokojeno.

62,5 % **techniků** je se svojí mzdou spíše spokojeno a 37,5 % je spokojeno.

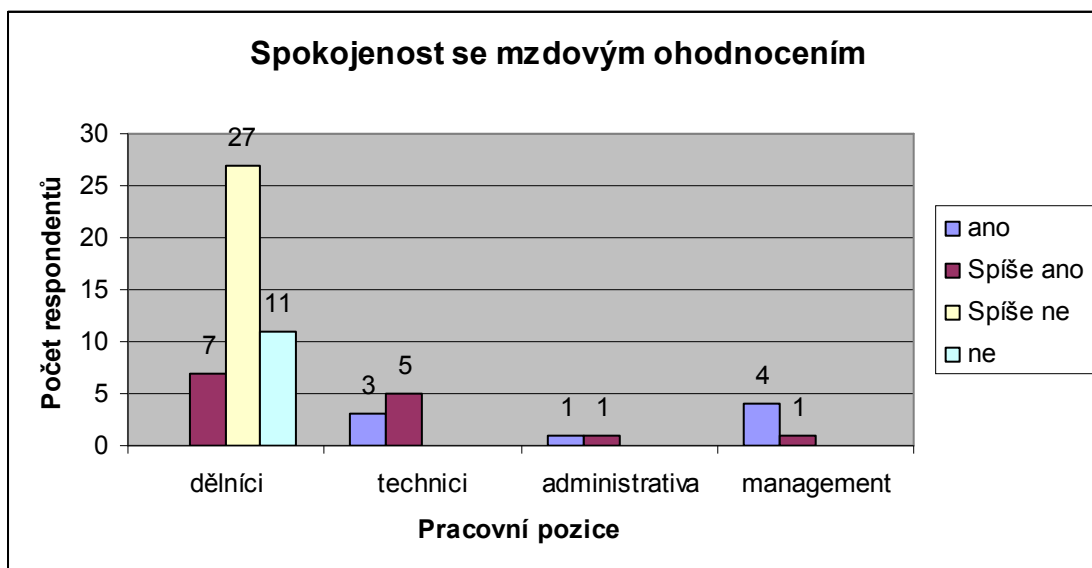
Administrativní pracovníci, které v tomto dotazníkovém šetření tvořili pouze dva zaměstnanci jsou se svou mzdou spíše spokojeni.

80 % **zaměstnanců managementu** je se svojí mzdou spokojeno a 20 % spíše spokojeno.

Tabulka 13 - Spokojenost se mzdovým ohodnocením

	MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci (%)	0	15,6	60	24,4
technici (%)	37,5	62,5	0	0
administrativa (%)	50	50	0	0
management (%)	80	20	0	0

Graf 13 - Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením



Dělníci by nejvíce uvítali příspěvek na dovolenou a to 42,2 % pracovníků. Nejmenší zájem by měli o vstupenky na kulturní akce, o které by mělo zájem pouze 13,3 % zaměstnanců.

62,5 % zaměstnanců **na pracovní pozici technik** by ocenilo dny volna navíc. Naopak naprostý nezájem by měli o permanentky. 12,5 % uvedlo jako jinou odpověď, že by mělo zájem o využívání služebního automobilu pro soukromé účely.

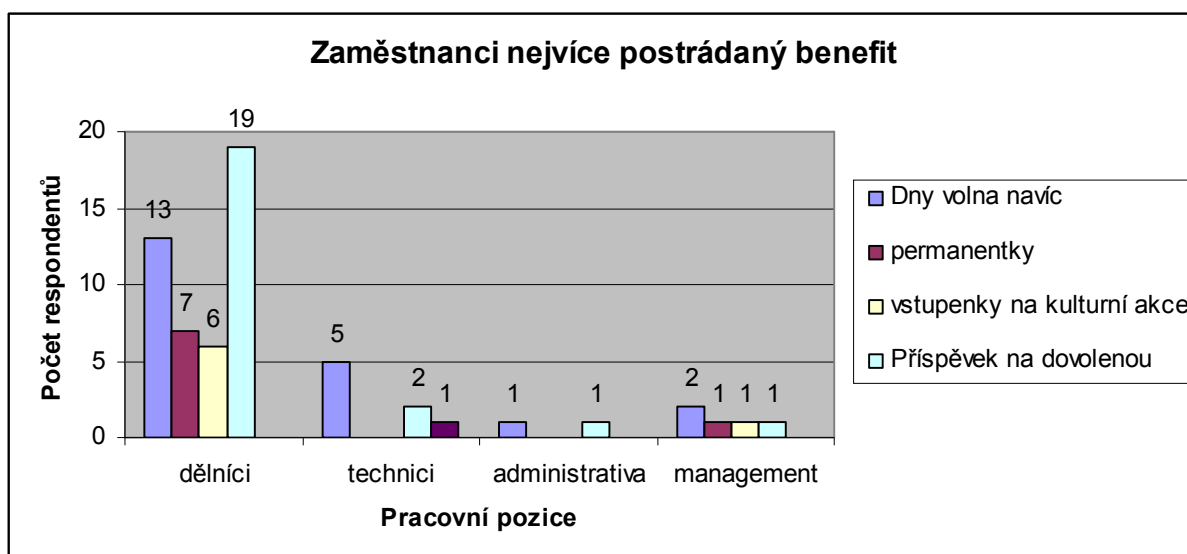
Jeden **zaměstnanec administrativy** by měl zájem o dny volna navíc a druhý o příspěvek na dovolenou.

Nejvíce **zaměstnanců managementu** by uvítalo dny volna navíc. Permanentky, vstupenky na kulturní akce a příspěvek na dovolenou by ocenil stejný počet zaměstnanců.

Tabulka 14 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI				
	dny volna navíc	permanentky	vstupenky na kulturní akce	příspěvek na dovolenou	sl. auto pro soukromé účely
dělníci (%)	28,9	15,6	13,3	42,2	0
technici (%)	62,5	0	0	25	12,5
administrativa (%)	50	0	0	50	0
management (%)	40	20	20	20	20

Graf 14 - Zaměstnanci postrádaný benefit



Pouze 2,2 % zaměstnanců **na dělnické pozici** by vybraný benefit spíše nemotivoval k lepším výkonům. 60 % dělníků by bylo tím to benefitem motivováno a 37,8 % spíše motivováno.

62,5 % **techniků** by bylo vybraným benefitem motivováno a 37,5 % spíše motivováno.

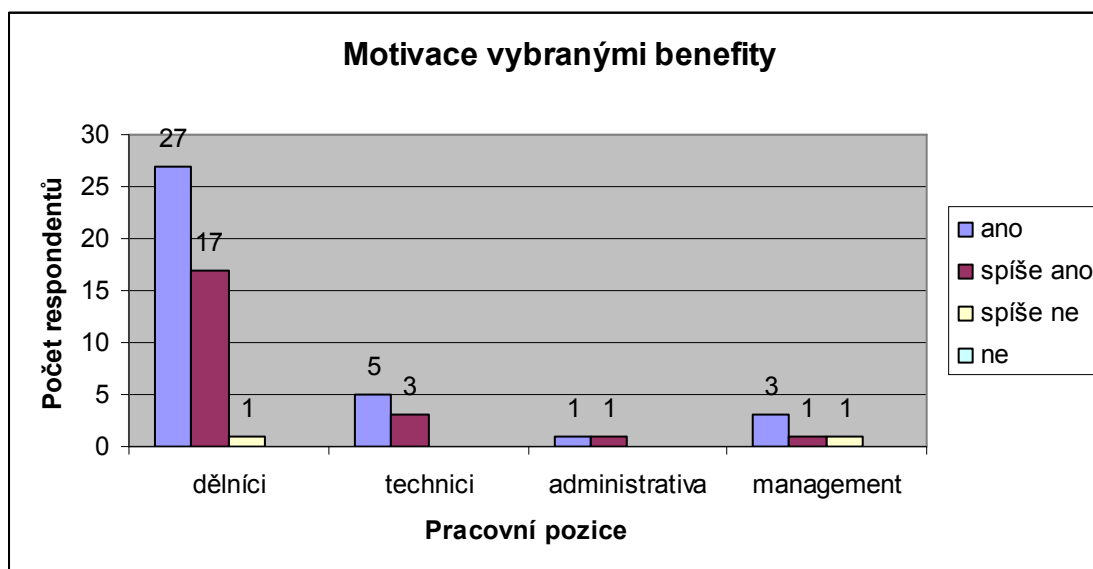
Administrativní pracovníci by byli buď motivováni nebo spíše motivováni.

20 % **zaměstnanců managementu** by vybraný benefit spíše nemotivoval, ale 60 % zaměstnanců na této pracovní pozici by bylo zvoleným benefitem motivováno k lepším výkonům.

Tabulka 15 - Motivace vybranými benefity

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	ano	spíše ano	spíše ne	Ne
dělníci (%)	60	37,8	2,2	0
technici (%)	62,5	37,5	0	0
administrativa (%)	50	50	0	0
management (%)	60	20	20	0

Graf 15 - Motivace vybraným benefitem



97,8 % zaměstnanců **na dělnické pozici** si nemyslí, že by byli ze strany vedení dostatečně motivováni k lepším výkonům.

37,5 % **techniků** se domnívá, že není dostatečně motivováni vedením podniku.

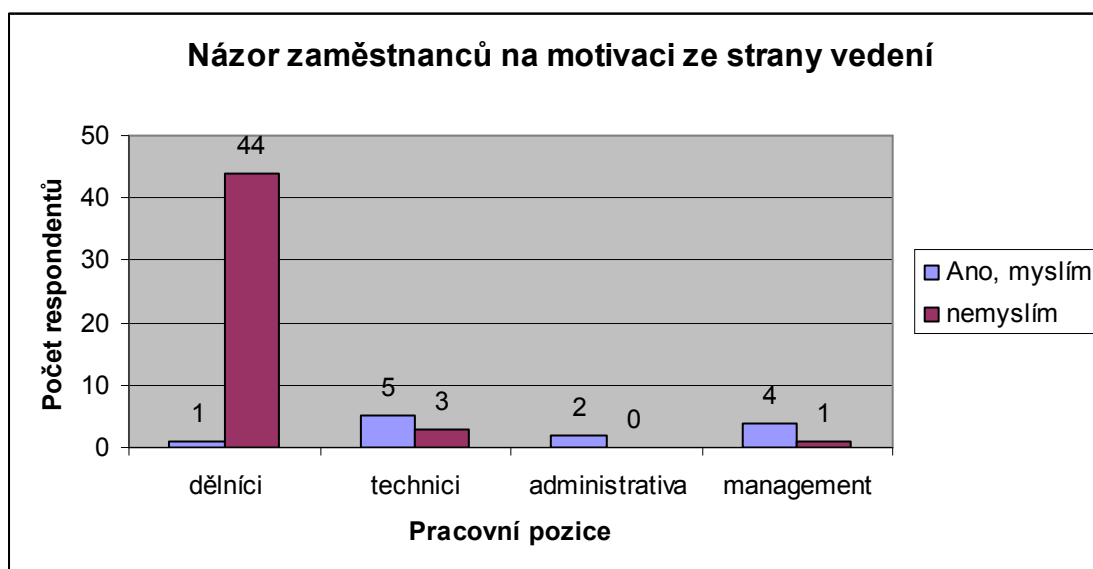
Administrativní pracovníci souhlasí s tím, že jsou ze strany podniku dostatečně motivováni.

80 % **zaměstnanců managementu** si myslí, že jsou podnikem dostatečně motivováni k lepším výkonům.

Tabulka 16 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI	
	ano, myslím	nemyslím
dělníci (%)	2,2	97,8
technici (%)	62,5	37,5
administrativa (%)	100	0
management (%)	80	20

Graf 16 - Motivace zaměstnanců vedením firmy



Zaměstnance **na dělnické pozici** by k lepším výkonům motivovalo vyšší finanční ohodnocení a to 48,9%, dále by následovali benefity, o které by měli zájem. Pouze 4,4 % zaměstnanců by motivovalo uznání od nadřízených.

25 % techniků by motivovalo uznání od nadřízených a stejný počet zaměstnanců benefity, o které by měli zájem.

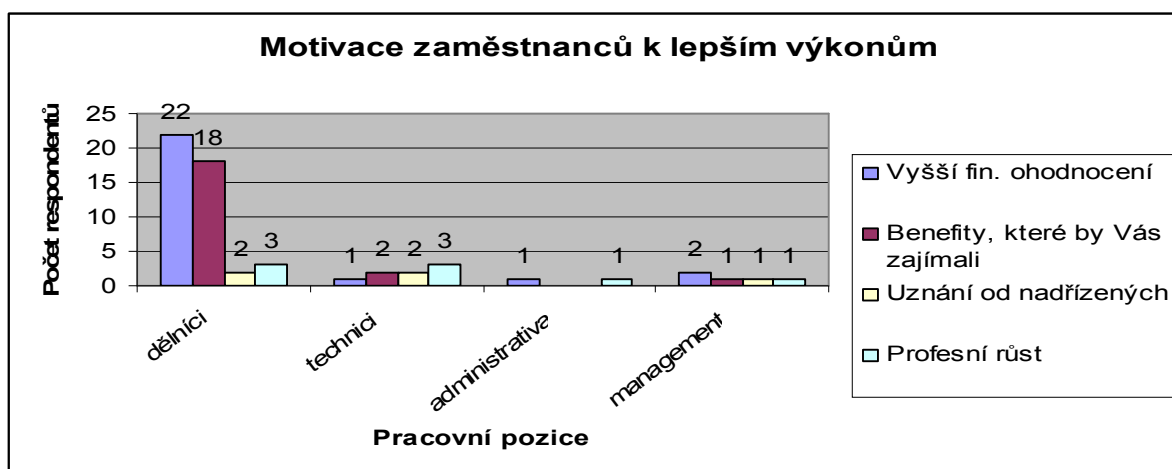
Zaměstnance administrativy by motivovalo vyšší finanční ohodnocení a profesní růst.

40 % zaměstnanců managementu by motivovalo vyšší finanční ohodnocení a po 20 % by další zaměstnanci motivovali benefity, o které by měl zájem, uznání od nadřízených a profesní růst.

Tabulka 17 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	vyšší fin. Ohodnocení	benefity, které by Vás zajímali	uznání od nadřízených	profesní růst
dělníci (%)	48,9	40	4,4	6,7
technici (%)	12,5	25	25	37,5
administrativa (%)	50	0	0	50
management (%)	40	20	20	20

Graf 17 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům



4.2.5. Vyhodnocení dotazníků podle věkové skupiny

Tabulka 18 – Účastníci dotazníkového šetření

	18 – 25 let	26 – 35 let	36 – 45 let	46 a více let
Počet respondentů	20	25	8	7

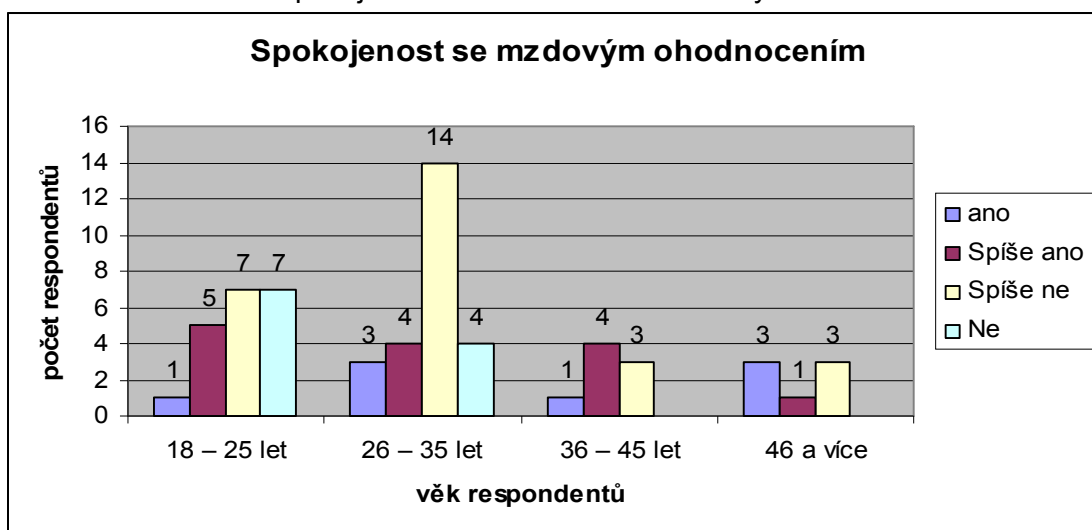
Nejvíce nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením jsou mladí lidé **ve věku 18 – 25 let** z nich je se svou mzdou nespokojeno 35 % a spíše nespokojeno také 35 % zaměstnanců.

Naopak nejvíce spokojeni jsou se svou mzdou zaměstnanci **ve věkové skupině 46 a více let** na otázku odpovědělo ano nebo spíše ano celkem 57,2 % zaměstnanců.

Tabulka 19 - Spokojenost se mzdovým ohodnocením

	MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
18 – 25 let (%)	5	25	35	35
26 – 35 let (%)	12	16	56	16
36 – 45 let (%)	12,5	50	37,5	0
46 a více (%)	42,9	14,3	42,9	0

Graf 18 - Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením



Zaměstnanci **ve věkové skupině 18 – 25 let** by měli největší zájem o dny volna navíc (45 %).

U zaměstnanců **ve věkové skupině 26 – 35 let** převažuje zájem o příspěvek na dovolenou s 56 %.

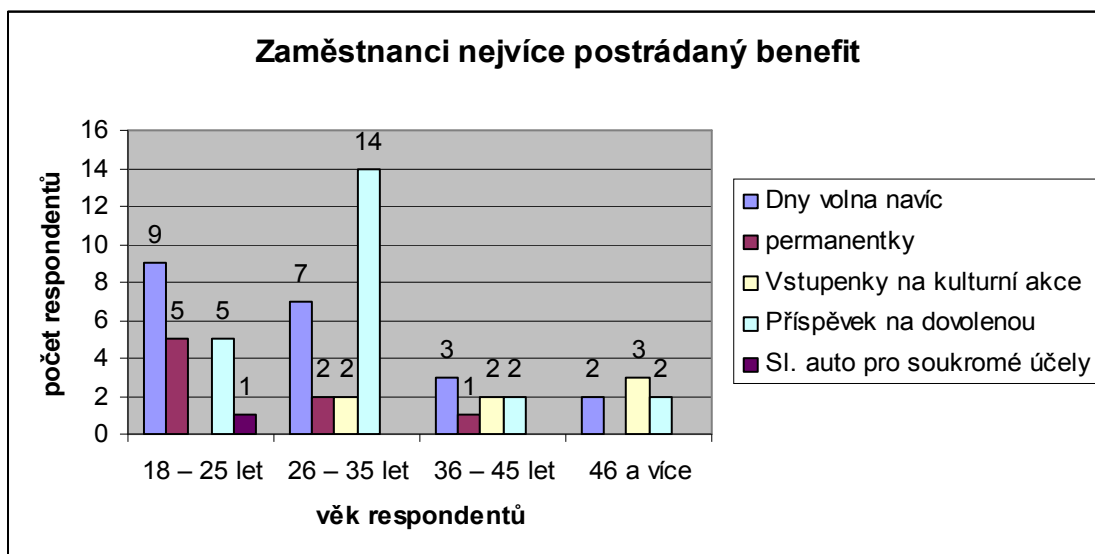
Zaměstnanci **ve věku 36 – 45 let** by nejvíce uvítali benefit dny volna navíc o tento benefit by mělo zájem 37,5 % zaměstnanců, dále by 25 % zaměstnanců v této věkové skupině mělo zájem o vstupenky na kulturní akce a příspěvek na dovolenou.

Zaměstnanci **starší 46 let** by uvítali vstupenky na kulturní akce.

Tabulka 20 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI				
	dny volna navíc	permanentky	vstupenky na kulturní akce	příspěvek na dovolenou	sl. auto pro soukromé účely
18 – 25 let (%)	45	25	0	25	5
26 – 35 let (%)	28	8	8	56	0
36 – 45 let (%)	37,5	12,5	25	25	0
46 a více (%)	28,6	0	42,9	28,6	0

Graf 19 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit



95 % zaměstnanců **ve věku 18 – 25 let** by jimi zvolený benefit motivovat k lepším výkonům.

Ve věku 26 – 35 let by bylo 44 % zaměstnanců motivováno a 56 % spíše motivováno.

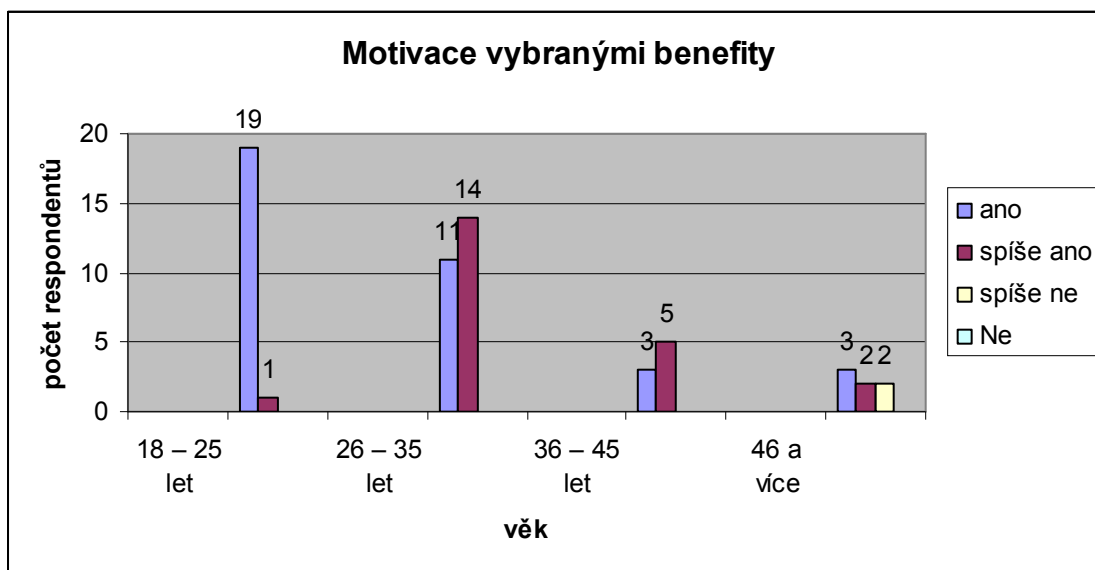
Ve věkové skupině 36 – 45 let by bylo 62,5 % zaměstnanců spíše motivováno a zbytek motivován.

U Zaměstnanců **starších 46 let** by 28,6 % vybraný benefit spíše nemotivoval zbytek těchto zaměstnanců by byl, buď motivován (42,9 %) nebo spíše motivován 28,6 %.

Tabulka 21 - Motivace vybranými benefity

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
18 – 25 let (%)	95	5	0	0
26 – 35 let (%)	44	56	0	0
36 – 45 let (%)	37,5	62,5	0	0
46 a více (%)	42,9	28,6	28,6	0

Graf 20 – Motivace vybranými benefity



80 % zaměstnanců **ve věku 18 - 25 let** si nemyslí, že by bylo ze strany vedení dostatečně motivováno k lepším výkonům.

Stejný názor má 88 % zaměstnanců **26 – 35 let**.

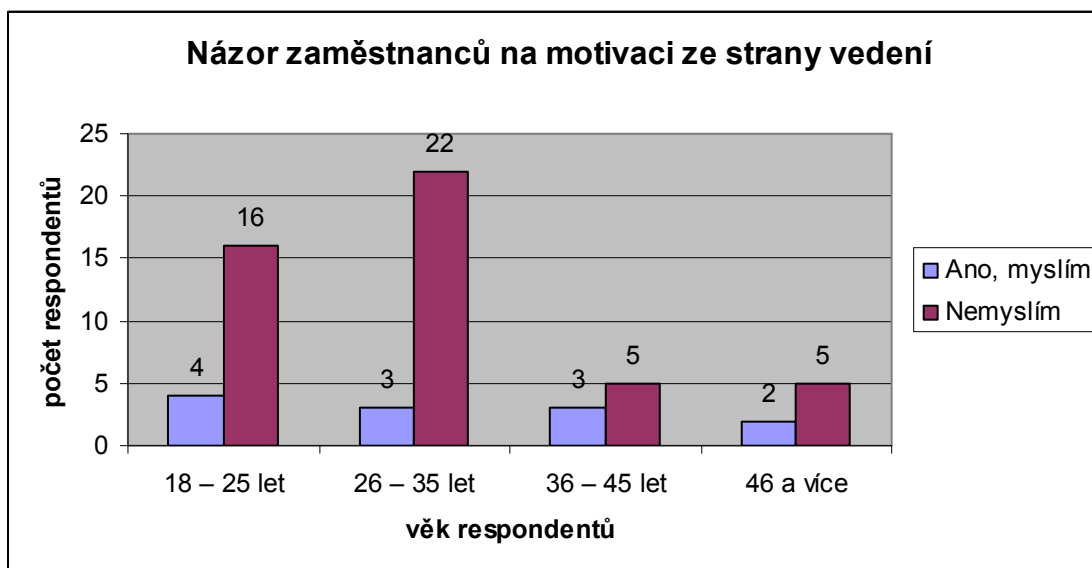
37,5 % zaměstnanců **ve věku 36 - 45 let** si myslí, že je vedení podniku dostatečně motivuje k lepším výkonům.

Stejného názoru je i 28,6 % zaměstnanců **ve věku 46 a více**.

Tabulka 22 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI	
	ano, myslím	Nemyslím
18 – 25 let (%)	20	80
26 – 35 let (%)	12	88
36 – 45 let (%)	37,5	62,5
46 a více (%)	28,6	71,4

Graf 21 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení



Zaměstnance **ve věku 18 – 25 let** by k lepším výkonům nejvíce motivovalo 40 % zaměstnanců vyšší finanční ohodnocení, dále by následovali benefity, o které by měli zájem a to 30 % zaměstnanců. Nejméně by tyto zaměstnance motivovalo uznání od nadřízených, o které by mělo zájem 10 % zaměstnanců.

Zaměstnanci **ve věkové skupině 26 – 35 let** by byli také nejvíce motivováni vyšším finančním ohodnocením, naopak uznání od nadřízených by nemotivovalo žádného pracovníka.

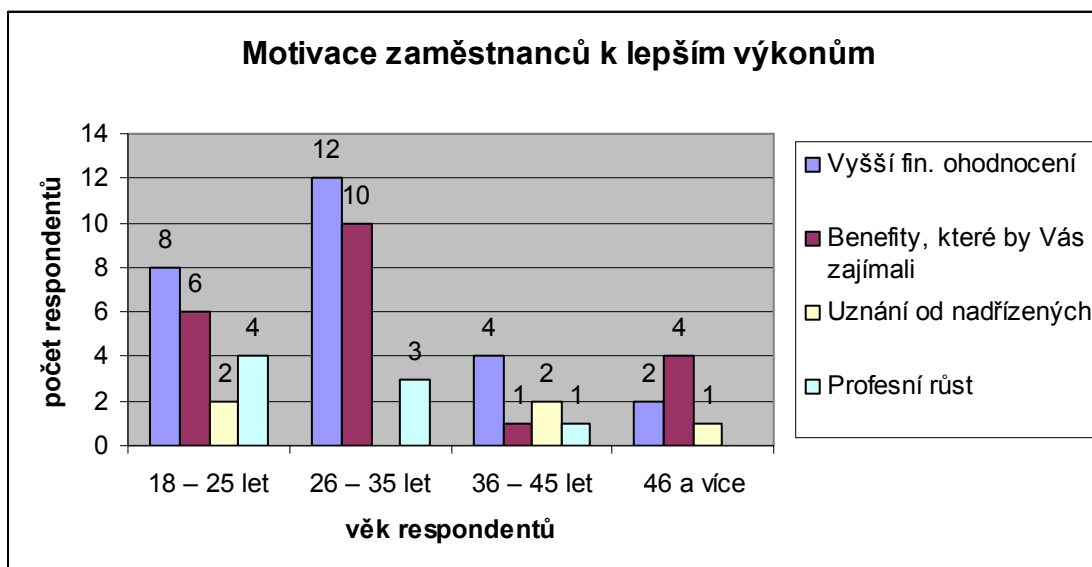
50 % zaměstnanců **ve věku 36 – 45 let** by nejvíce motivovalo vyšší finanční ohodnocení a to 50 % zaměstnanců. 25 % zaměstnanců by motivovalo uznání od nadřízených.

Zaměstnance **starší 46 let** by k lepším výkonům motivoval jimi zvolený benefit a to 57,1 % zaměstnanců, vyšší finanční ohodnocení by motivovalo 28,6 % zaměstnanců a uznání od nadřízených 14,3 % zaměstnanců.

Tabulka 23 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům

	MOŽNOSTI ODPOVĚDI			
	vyšší fin. ohodnocení	benefity, které by Vás zajímali	uznání od nadřízených	profesní růst
18 – 25 let (%)	40	30	10	20
26 – 35 let (%)	48	40	0	12
36 – 45 let (%)	50	12,5	25	12,5
46 a více (%)	28,6	57,1	14,3	0

Graf 22 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům



4.3. Hodnocení systému odměňování a návrhy na změny

Na základě šetření, které bylo ve společnosti provedeno bylo zjištěno mnoho zajímavých informací, jejichž prostřednictvím bylo možné provést zhodnocení systému odměňování a navrhnout změny u některých negativních skutečností.

Mzdový systém se řídí podle zákoníku práce a vnitřním organizačním předpisem. V podniku jsou prováděny mzdové úpravy u jednotlivých zaměstnanců 1 – 2 x ročně, což je možné shledávat jako pozitivum.

Systém odměňování v této společnosti je přehledný a není zbytečně složitý. Odměny pro zaměstnance jsou přehledně uspořádané podle jednotlivých pracovních pozic.

Průměrná hrubá mzda za rok 2009 činila 16 885 Kč. Za poslední tři roky se průměrná hrubá mzda každoročně nepatrně zvyšuje oproti roku 2008 o 4,7 %, viz graf 1. Přesto je více jak polovina zaměstnanců se svojí mzdou nespokojena, ale rozhodně by o svou práci nechtěli přijít. Nespokojenost se mzdovým ohodnocením je nejspíše způsobena i tím, že ve firmě je zaměstnáno nejvíce pracovníků na dělnické pozici, jejichž mzda není v žádném podniku na vysoké úrovni.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci dostávají jako zaměstnanecké výhody (benefity) pouze příspěvek na obědy. Toto zjištění je překvapivé, protože ve většině firem jsou zaměstnanecké výhody součástí systému odměňování, jelikož jsou pro podnik daňově výhodné a představují účinnou metodu pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Pouze 20 % zaměstnanců se domnívá, že je ze strany podniku dostatečně motivováno k lepším výkonům.

Doporučení na zlepšení:

Na základě porovnání hrubé měsíční mzdy v podniku s hrubou měsíční mzdou v daném odvětví vyplynulo, že mzdy v podniku jsou 31,1 % pod odvětvovým průměrem, proto je možné říci, že mzdy v podniku jsou nízké. Nemáme, ale dostatek informací o situaci ve firmě, proto nelze kritizovat výši mzdy stanovenou vedením podniku.

Co by určitě chtělo vylepšit je poskytování benefitů, protože z dotazníkového šetření vyplynulo, že by o benefity měli zaměstnanci zájem a většina by jimi byla motivována k lepším výkonům. Dokonce na otázku co by považovali za největší stimul odpovědělo 35 % zaměstnanců, že by je nejvíce motivovali jimi vybrané benefity.

Jelikož se jedná o malou společnost s 71 zaměstnanci a zavedení systému Cafeteria by si společnost z důvodu finanční náročnosti nemohla dovolit. Je možné doporučit zavádění nových druhů benefitů postupně, aby to pro podnik nebylo příliš finančně náročné. Druhy zaváděných benefitů je možné volit na základě předem zjištěných preferencí zaměstnanců, kdy by firma mohla vycházet i z informací zjištěných z dotazníkového šetření provedeného v této práci, doplněného vlastním výzkumem.

Je možné na základě vyhodnocení dotazníkového šetření podle pracovní pozice a věkové skupiny zaměstnanců zaměřit se na benefity poskytované podle pracovní pozice, jelikož má firma takto nastaven celý systém odměňování bude to pro ni přehlednější.

Je možné doporučit zavedení příspěvku na dovolenou, jelikož o tento benefit mělo zájem nejvíce dotazovaných zaměstnanců (38 %), dny volna navíc, o který mělo zájem 35 % zaměstnanců, dále permanentky, které by si přálo 13 %

zaměstnanců a v neposlední řadě i vstupenky na kulturní akce, o které zaměstnanci také projeví zájem (12 %).

Dále je možné zavést nějaké formy gratifikace k různým životním jubileím, protože to na zaměstnance působí pozitivně, motivuje je to k lepším výkonům a zlepšuje jejich smýšlení o firmě.

Jednalo by se například o :

- příspěvek na odchod do důchodu, aby zaměstnanci věděli, že vedení podniku si váží toho, že u firmy působili až do konce své profesní kariéry
- dar pro zaměstnance k svatbě nebo narození dítěte

Při zavedení těchto změn by se mělo dbát na to, aby byli zaměstnanci, jak o možnosti využívání nových benefitů, tak o zavedení různých gratifikací pravidelně informováni vedením společnosti, jinak by se tyto změny mohly minout účinkem.

Výše uvedené návrhy by bylo možné realizovat, pouze za podmínky, že najdou patřičnou odezvu v růstu produktivity práce, neboť zvyšování nákladů na zaměstnance musí mít adekvátní reakci v produktivitě práce. Tedy, po zavedení těchto benefitů by bylo nezbytné sledovat efektivnosti jejich využívání.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě získaných informací z podniku provést zhodnocení systému odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Nejdříve byly vymezeny a vysvětleny jednotlivé pojmy související s problematikou odměňování zaměstnanců. Následně byla popsána současná situace podniku.

Dále byl systém odměňování a poskytování benefitů identifikován a zhodnocen prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo vyhodnoceno i podle pracovní pozice a věkové skupiny zaměstnanců, dále studiem firemních dokumentů a rozhovorem s majitelem společnosti.

Systém odměňování zaměstnanců v této společnosti je jednoduchý, administrativně a nákladově nenáročný. V podniku se provádí mzdové úpravy 1– 2 x ročně. Mzdové nároky jsou upraveny vnitřním organizačním předpisem. Mzda v podniku je tvořena na základě hodinové sazby. Výše průměrné hrubé mzdy za rok 2009 činila 16 885 Kč, což je 31,1 % pod odvětvovým průměrem. Průměrná hrubá mzda v České republice za rok 2009 byla o 39,75 % vyšší než průměrná hrubá mzda v podniku. Mzdové náklady tvořily 23 % celkových nákladů společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci dostávají jako zaměstnanecké výhody (benefity) pouze příspěvek na obědy. Proto je možné doporučit zavádění nových druhů benefitů, tyto benefity mohou být zaváděni postupně, aby to pro podnik nebylo příliš finančně náročné. Druhy zaváděných benefitů je možné volit na základě předem zjištěných preferencí zaměstnanců, např. podle jejich pracovní pozice.

Dále je možné zavést různé druhy gratifikací, které by měli za cíl, navodit pozitivní názor zaměstnanců na firmu.

Jednalo by se například o:

- příspěvek na odchod do důchodu, aby zaměstnanci věděli, že vedení podniku si váží toho, že u firmy působili až do konce své profesní kariéry
- dar pro zaměstnance k svatbě nebo narození dítěte

Zároveň by se měla věnovat pozornost, pravidelnému informování zaměstnanců o zavádění nových benefitů, gratifikací a dalších změnách v podniku.

6. SUMMARY

The main aim of this bachelor thesis was to evaluate the system of the remuneration of employees and the supplying of benefits in a chosen company, and to propose recommendation for improving of the status quo.

The first part of the thesis explains particular terms connected with the issue of the remuneration of employees and the supplying of benefits. Consequently, there is a characterization of the company where I have done the questionnaire. It was evaluated according to the working position and the age of employees. The questionnaire was focused on the wages of employees, the supplying of benefits in the company and their influence on the employees motivation.

The company has 71 employees. The system of the remuneration of employees and the supplying of benefits in the company is administratively simple, unpretentious and transparent. All employees are paid according to a time wage. The determination of the amount of wages and employees' rewards are divided according to the working position.

I would recommend to introduce new benefits in this company which can be given to employees according to their age. I would also recommend to start with some new gratification forms, for example to anniversaries. The important thing is also to inform employees about these changes.

Keywords: the system of the remuneration of employees, benefits, motivation, wages, rewards

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů* . Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. HOCHMAN, Josef , KOTTNAUER, Antonín, ÚLEHLOVÁ, Helena. *Nový zákoník práce : s komentářem, použitelnou judikaturou a předpisy souvisejícími*. 2. aktualizované a přepracované vyd. Praha : Linde, 2008. 927 s. ISBN 978-80-7201-724-9.
3. HŮLA, Libor. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha 10 - Petrovice : MENU, s.r.o. , 1996. 127 s. ISBN 80-902152-2-X.
4. KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika : zaměstnanec, zaměstnavatel, stát : vztahy, práva, povinnosti*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
5. KLEIBL, Jiří , HÜTTLOVÁ, Eva , DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
6. KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR* . Olomouc : ANAG, 1996. 642 s. ISBN 80-85646-49-8
7. KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
8. KOUBEK, Josef . *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky* . 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích* . 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

10. NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management* . 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

11. NOVOTNÝ, Rudolf, KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců : praktická příručka pro použití pracovněprávních a mzdových předpisů v podmínkách malých a středních podnikatelů*. 3. aktualiz. vyd. Ostrava : MIRAGO, 1995. 135 s. ISBN 80-85 922-11-8.

12. PELC, Vladimír . *Zaměstnanecké benefity v roce 2009 : jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha : Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

13. WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 118 s. ISBN 80-7082-839-0.

PŘEHLED POUŽITÝCH WWW ZDROJŮ:

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE [on line]. Poslední aktualizace 9.3.2010, [cit. 15.3.2010].

Dostupné na World Wide Web:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

8. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Průměrná hrubá mzda v podniku.....	27
Tabulka 2 - Vývoj měsíční průměrné hrubé mzdy v ČR v letech 2007 - 2009 ...	28
Tabulka 3 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2007 - 2009	29
Tabulka 4 - Věk respondentů	31
Tabulka 5 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	32
Tabulka 6 - Pracovní pozice.....	33
Tabulka 7 - Spokojenost s mzdovým ohodnocením	34
Tabulka 8 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit	35
Tabulka 9 - Motivace vybranými benefity.....	36
Tabulka 10 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení	37
Tabulka 11 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům.....	38
Tabulka 12 - Účastníci dotazníkového šetření.....	40
Tabulka 13 - Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	40
Tabulka 14 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit	42
Tabulka 15 - Motivace vybranými benefity.....	43
Tabulka 16 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení	44
Tabulka 17 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům.....	45
Tabulka 18 - Účastníci dotazníkového šetření.....	46
Tabulka 19 - Spokojenost se mzdovým ohodnocením	46
Tabulka 20 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit	47
Tabulka 21 - Motivace vybranými benefity.....	48
Tabulka 22 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení	49
Tabulka 23 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům.....	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1 - Vývoj průměrné hrubé mzdy	27
Graf 2 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v letech 2007 - 2009.....	28

Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé mzdy ve Zpracovatelském průmyslu	29
Graf 4 - Pohlaví respondentů	30
Graf 5 - Věk respondentů.....	31
Graf 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání	32
Graf 7 - Pracovní pozice zaměstnanců	33
Graf 8 - Spokojenost s mzdovým ohodnocením	34
Graf 9 - Poskytované benefity	35
Graf 10 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit.....	36
Graf 11 - Motivace vybranými benefity	37
Graf 12 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení	38
Graf 12 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům	39
Graf 13 - Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením	41
Graf 14 - Zaměstnanci postrádaný benefit.....	42
Graf 15 - Motivace vybraným benefitem	43
Graf 16 - Motivace zaměstnanců vedením firmy	44
Graf 17 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům	45
Graf 18 - Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením	47
Graf 19 - Zaměstnanci nejvíce postrádaný benefit.....	48
Graf 20 - Motivace vybranými benefity	49
Graf 21 - Názor zaměstnanců na motivaci ze strany vedení	50
Graf 22 - Motivace zaměstnanců k lepším výkonům	51

7. Jaké benefity dostáváte?

- stravenky, příspěvky na obědy
- vstupenky na kulturní akce
- permanentky
- využívání služebního auta pro soukromé účely
- výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům
- jiné

8. Jaký benefit nejvíce postrádáte?

- dny volna navíc
- permanentky
- vstupenky na kulturní akce
- příspěvek na dovolenou
- jiné

9. Byli byste tímto benefitem více motivováni k práci?

- ano, určitě možná spíš ano spíše ne ne

10. Myslíte, že jste ze strany vedení podniku dostatečně motivováni k lepším výkonům?

- ano, myslím nemyslím

11. K lepším výkonům by Vás nejvíce motivovalo:

- vyšší finanční ohodnocení
- benefity, které by Vás zajímali
- uznání od nadřízených
- profesní růst