



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FAKULTA EKONOMICKÁ
KATEDRA ŘÍZENÍ

Diplomová práce

System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Nikola Bicková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola BICKOVÁ
Osobní číslo: E13576
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Analýza systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

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

Bedrnová, E. , Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.


Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

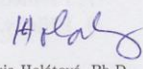
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


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

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 11/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 11/1998 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.

Datum:

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a náměty, které mi byly nápomocny při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům podniku, obzvláště pak paní Ing. Jitce Luňáčkové a Jaroslavě Bočkové za poskytnuté informace a ochotu při spolupráci na zdárném vytvoření této diplomové práce.

1 Úvod.....	7
2 Odměňování.....	8
2.1 Systém odměňování	8
2.2 Členění odměn	10
2.3 Mzdový systém	15
2.4 Hodnocení pracovníků	18
3 Motivace pracovníků	20
3.1 Motivace.....	20
3.2 Motivační teorie	21
3.3 Motivační typy pracovníků	25
3.4 Motivace a pracovní výkon.....	28
3.5 Motivační program podniku.....	30
4 Odměňování, motivace a hodnocení.....	32
5 Cíl práce a metodika zpracování.....	35
6 Analýza zkoumaného podniku.....	37
6.1 Charakteristika podniku	37
6.2 Systém odměňování v podniku	40
6.3 Systém hodnocení a motivace pracovníků	53
7 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	55
8 Diskuze a návrhy změn.....	68
9 Závěr	82
Summary.....	84
Seznam zdrojů.....	85
Seznam použitých zkratk	89
Seznam tabulek, obrázků a grafů	90
Seznam příloh	92

1 Úvod

Předmětem této diplomové práce je zvolené téma „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“.

Toto téma bylo zvoleno z důvodu stále rostoucí důležitosti řízení v oblasti lidských zdrojů. Vrcholová vedení podniků si začínají uvědomovat, že lidský kapitál hraje v podniku velmi důležitou roli. Jednotliví pracovníci jsou ti, kdo dělají podnik unikátním a skrze jejichž odvedenou práci může podnik dosahovat svých stanovených cílů.

Řízení lidského kapitálu vyžaduje značnou odbornost a vynaložené úsilí. Správně stanovený koncept odměňování, hodnocení a motivace je klíčem k úspěchu celé organizace. Náklady, které společnosti plynou z efektivního řízení lidských zdrojů jsou poměrně vysoké, avšak přínos motivovaných, angažovaných a produktivních pracovníků je pro podnik k nezaplacení.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém odměňování a s tím související motivaci a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Cílem je dále provést návrh změn a doporučení, které by přispěly ke zlepšení řízení této oblasti.

V rámci první části diplomové práce je zpracována literární rešerše na téma odměňování pracovníků a jejich motivace. V jednotlivých kapitolách je věnována pozornost základním aspektům odměňování, členění odměn, mzdovému systému, motivačním teoriím, motivačním typům pracovníků, či motivačnímu programu podniku.

Na základě zmapované oblasti na teoretické úrovni je v další části práce provedena analýza konkrétního zvoleného podniku v oblasti odměňování. V práci je charakterizován vybraný podnik a jeho systém odměňování. V této části nechybí porovnání mzdové úrovně pracovních pozic v podniku s celorepublikovým průměrem a charakteristika způsobů odměňování. K vypracování diplomové práce bylo využito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci daného podniku a následně provedené vyhodnocení je uvedeno v samostatné kapitole diplomové práce. V návaznosti na provedenou analýzu systému odměňování a motivace a v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření jsou v práci navržena jednotlivá opatření, která by mohla podniku pomoci zkvalitnit a zefektivnit systém odměňování pracovníků v souvislosti s dalšími činnostmi v podniku.

2 Odměňování

2.1 Systém odměňování

Odměňování, konkrétně řízení odměňování, je jedním z hlavních úkolů podnikového managementu. V rámci tohoto řízení se management zabývá strategiemi, politikou a procesy odměňování, které zabezpečí dosažení cílů stanovených v této oblasti. Tyto jednotlivé prvky jsou souhrnně nazývány systémem odměňování (Armstrong, 2009).

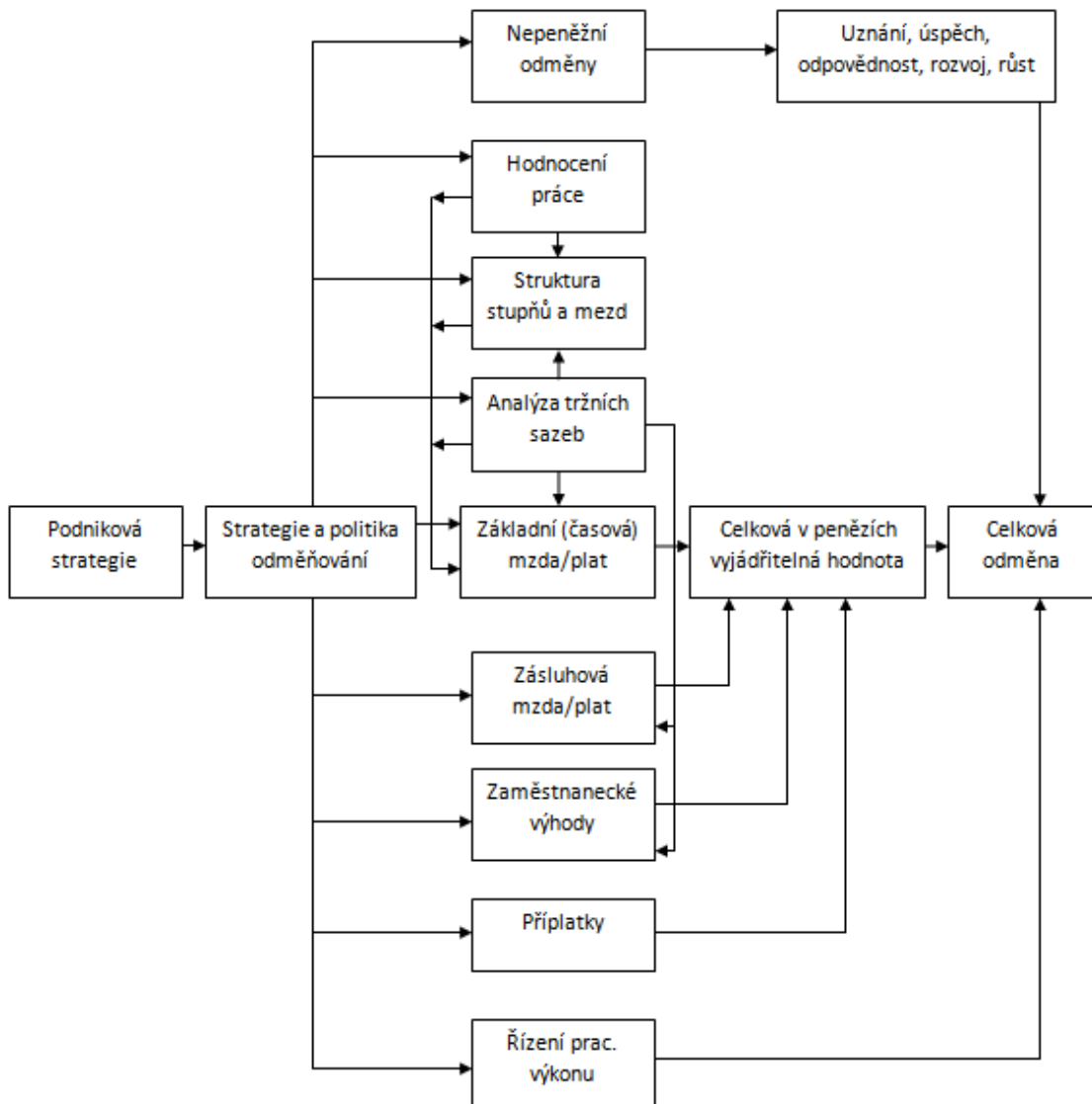
Strategie odměňování určuje dlouhodobé zájmy podniku v rámci uplatňování politiky, procesů a postupů odměňování, které jsou v souladu s cíli, stanovenými v rámci celé organizace. Jedná se například o dlouhodobé plány v oblasti mzdových struktur či v oblasti zaměstnaneckých výhod. Další složkou systému odměňování je politika odměňování. Ta má za úkol poskytnout konkrétní návod pro rozhodování a k realizaci potřebných kroků. Definiuje například úrovně peněžních odměň či flexibilní zaměstnanecké výhody. V hierarchické struktuře systému odměňování se na dalším stupni po strategii a politice nachází procesy odměňování. Tyto procesy představují praktickou realizaci výše uvedených plánů (Armstrong, 2009).

Do cílů řízení odměňování náleží:

- „odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu“ (Armstrong, 2009).

Systém odměňování se netýká pouze peněžních forem odměny, ale zahrnuje také nepeněžní a nehmotné formy odměňování. Jednotlivé prvky, se kterými je možno se setkat v rámci systému odměňování a identifikovat mezi nimi jednotlivé vazby, jsou znázorněny na následujícím obrázku 1.

Obrázek 1: Prvky systému odměňování



Zdroj: Armstrong, 2009

System odměňování by měl plnit určité úkoly, díky kterým se organizaci podaří dosáhnout svých vytyčených cílů. Mezi takové úkoly se řadí:

- získání potřebného počtu nových kvalitních pracovníků,
- stabilizování žádoucích pracovníků,
- odměňování pracovníků za jejich odvedenou práci, úsilí, schopnosti či zkušenosti,
- dosažení konkurenceschopného podniku na trhu,
- akceptování systému ze strany zaměstnanců,
- odpovídat veřejným zájmům a právním normám,
- umožnit pracovníkům svou seberealizaci,

- působit jako stimul pro zlepšování kvalifikace pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány (Koubek, 2004).

2.2 Členění odměn

Mnoho autorů publikací na téma odměňování věnuje pozornost pouze odměnám, které mají peněžní či penězi vyjádřitelnou podobu.

Koubek (2004) rozděluje odměny do dvou skupin. První skupinou jsou základní mzdové formy, kam řadí:

- časovou mzdu či plat,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky.

Druhou skupinou jsou pak tzv. dodatkové mzdové formy, mezi které řadí:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- či povinné a nepovinné příplatky.

Odlišný pohled na koncept členění odměny má Kleibl (1998), který uvádí následující složky odměny:

- základní složka mzdového tarifu - zabezpečení existenčního minima shodného pro všechny pracovníky,
- sociální složka - příspěvky na děti, připojištění nad rámec SP a ZP,
- složka mzdového tarifu za hodnotu práce - ocenění složitosti práce pomocí hodnocení práce,
- výkonová složka mzdy - ocenění množství, kvality pracovního výkonu,
- příspěvek za věk a zkušenost,
- mimořádná složka - účast na výsledku hospodaření,
- příplatky za specifické pracovní podmínky - ocenění práce přesčas apod.

Najdou se ale i tací autoři, kteří se zabývají odměňováním celostněji a uvažují i jiné - nehmotné hledisko odměny. Mezi takové autory se řadí Armstrong, jehož celkové odměně jsou věnovány následující odstavce.

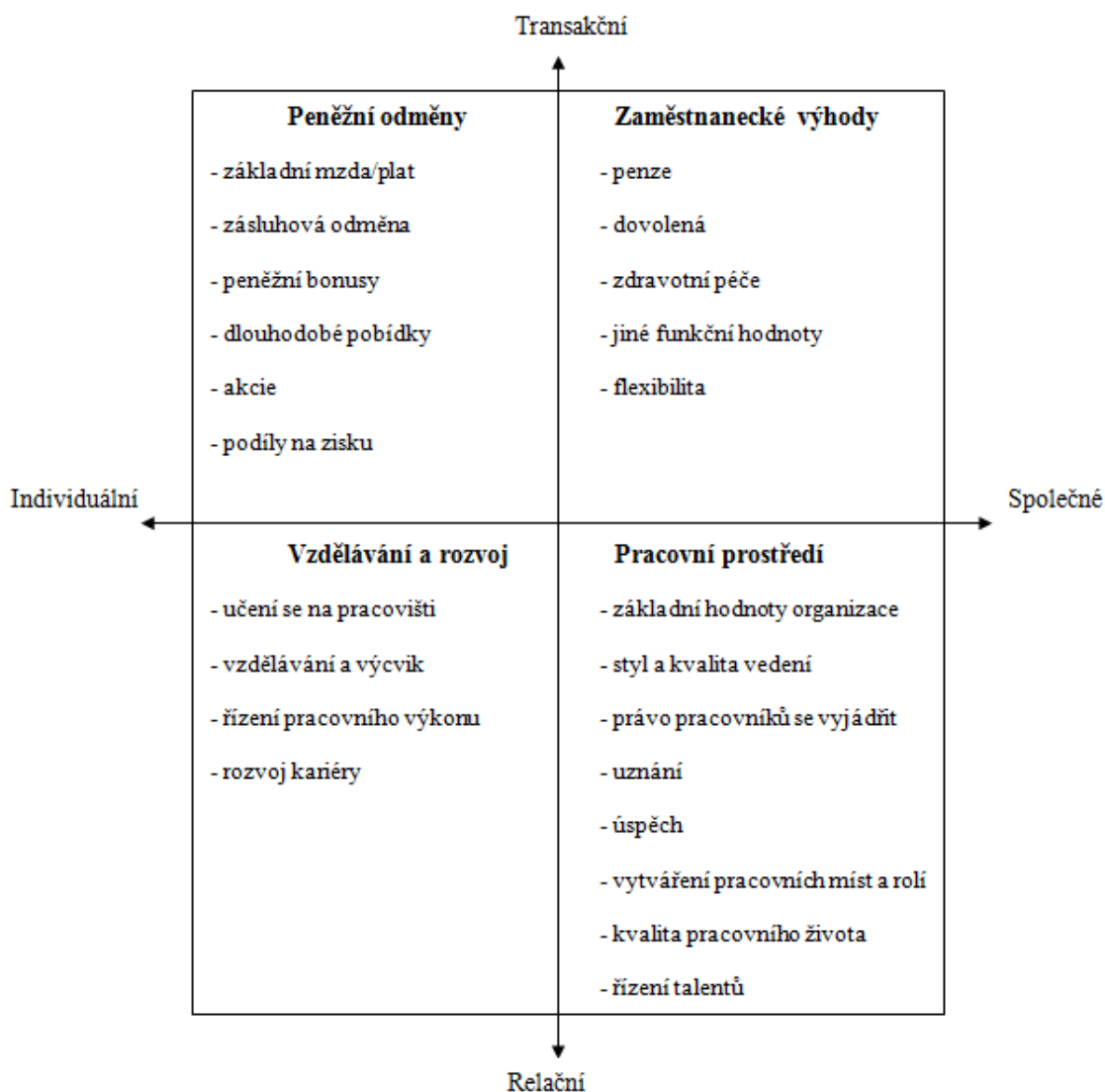
Celková odměna představuje celostní přístup k odměňování. Nezabývá se jednotlivými mechanismy odměňování individuálně, ale posuzuje každý způsob v interakci s ostatními. „Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci“ (Armstrong, 2009).

Jak uvádí Armstrong (2009), „celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn“. První skupinou jsou takzvané transakční odměny, které mají hmotnou podstatu a jsou penězi vyjádřitelné. Do transakčních odměn jsou řazeny peněžní odměny či zaměstnanecké výhody. Opakem transakčních odměn jsou takzvané relační odměny, které mají nehmotnou podstatu, jejich hodnota se nedá peněžně vyjádřit a týkají se vzdělávání, zkušeností či zážitků na pracovišti.

Uvažovat nad odměňováním z pohledu celkové odměny má nesporné výhody. V případě využití efektu sloučení výhod z jednotlivých odměn dosahuje podnik většího vlivu na motivaci a oddanost svých pracovníků. Další výhodou, plynoucí z relačních odměn, je silnější pouto mezi pracovníkem a organizací, která mu umožňuje uspokojovat své specifické potřeby. Relační odměny jsou tím nástrojem, který podnik odlišuje od konkurence na trhu práce. Právě tento typ odměn představuje rozhodující faktor v boji o talenty, neboť je pro jednotlivé firmy velmi specifický a obtížněji napodobitelný než transakční odměny.

Kompletní model celkové odměny dle Armstronga (2009) je znázorněn na následujícím obrázku 2. V horních dvou kvadrantech jsou zachyceny transakční odměny, naproti tomu v dolních kvadrantech se objevují odměny relační. Dále model rozlišuje odměny na individuální a společné. Individuální odměny získává každý pracovník dle svých zásluh, potřeb, požadavků, kdežto společné odměny jsou komplexně poskytovány v celé své šíři všem pracovníkům.

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2009

Transakční odměny

Do skupiny transakčních odměn se řadí:

- Základní mzda/plat

Zákoník práce (2015) definuje základní mzdu jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci“. Plat je poté definován jako „peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace či školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, nebo dobrovolným svazem obcí podle školského zákona“.

– Zásluhová odměna

Zásluhové odměňování představuje peněžní odměňování pracovníkova výkonu, schopností, dovedností, případně i odměny za odpracované roky v podniku (Price, 2011).

– Peněžní bonusy

Do skupiny peněžních bonusů je možné zahrnout prémie, osobní ohodnocení a další finanční odměny poskytované nad rámec základní mzdy či platu.

– Akcie

Zaměstnanecké akcie jsou určeny k prodeji vlastním zaměstnancům. Některé jsou určeny pouze pro manažery, jiné pro všechny pracovníky organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné i neobchodovatelné (Kocianová, 2011).

– Podíly na zisku

Podílová mzda je odměnou pro pracovníka, která je zcela, nebo z části závislá na výši společností vytvořeného zisku. Jako další formy podílové odměny jsou uváděny podíly na výnosu či podíly na výkonu (Koubek, 2004).

– Penze, zdravotní péče

Podnikové důchody, důchodové připojištění, to jsou zaměstnanecké výhody sociálního charakteru, které jsou poskytovány zaměstnancům (Koubek, 2004).

– Dovolená

„Zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká za podmínek stanovených v zákoníku práce právo na:

- a) dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část,
- b) dovolenou za odpracované dny,
- c) dodatkovou dovolenou“ (Zákoník práce, 2015).

– Jiné funkční výhody

Do této oblasti odměn je možné zahrnout zaměstnanecké výhody, které souvisí s postavením a úrovní vykonávané práce v organizaci. Jedná se o podnikové automobily, nárok na oděv, bydlení apod. (Koubek,2004).

– Flexibilita

Odměna za schopnost pracovníka rychle se orientovat v pracovním prostředí, pružně reagovat na změny a vyhovět přáním zákazníka či nadřízeného pracovníka.

Relační odměny

Mezi relační odměny je možné zahrnout:

- Učení se na pracovišti

Vytvoření takového pracovního prostředí v podniku, kde panují vhodné podmínky pro neustálé učení se a rozvoj pracovníků, přináší kladné výsledky pro všechny zainteresované strany.

- Vzdělávání a výcvik

Vzdělávání v organizaci má za cíl rozvíjet způsobilosti všeho druhu a dále zvyšovat krátkodobě či dlouhodobě výkonnost jedinců. Vzdělávání bývá rozdělováno na různé oblasti: funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, IT, jazykové apod. (Horník, 2007).

- Řízení pracovního výkonu

Posuzování pracovního výkonu přináší informace k plánování osobního rozvoje a identifikování oblastí pro další vzdělávání a rozvoj (Armstrong, 2009).

- Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry je významným nástrojem odměňování lidí. Může probíhat třemi směry: postup v hierarchii, získání další odbornosti či prohlubování odbornosti (Horník, 2007).

- Styl a kvalita vedení

Vedoucí pracovníci jsou zdrojem velkého množství relačních odměn, které jsou poskytnuty podřízeným pracovníkům. Proto styl a kvalita řízení je pro organizaci i jednotlivé pracovníky velmi důležitá (Armstrong, 2009).

- Právo pracovníků se vyjádřit

Zapojování pracovníků do situací, kde mohou vyjádřit svůj názor, podílet se na řešení problémů zajišťuje jejich větší motivaci a oddanost podniku (Armstrong, 2009).

- Uznání

Uznání je významnou metodou odměňování lidí. Pro pracovníky je velmi motivující vědět, že jejich pracovní úspěchy jsou oceňovány (Armstrong, 2009).

- Úspěch

„Lidé se cítí být motivováni a odměňováni, mají-li možnost uspět a jsou-li za svůj úspěch uznáváni a oceňováni“ (Armstrong, 2009).

- Vytváření pracovních míst a rolí

Odměňování pracovníků ve smyslu vytváření nových pracovních míst a rolí, které budou uspokojovat jejich potřeby vykonávání smysluplné a obohacující práce (Armstrong, 2009).

- Kvalita pracovního života

Budování kvalitního pracovního prostředí, používání moderních technologií, dobrá organizace práce, to vše mohou pracovníci chápat jako druh odměny (Armstrong, 2009).

- Řízení talentů

Získávat, motivovat a rozvíjet talentované lidi souvisí s ostatními formami relačních odměn, které mohou pracovníci následně využívat (Armstrong, 2009).

Faktory ovlivňující odměny

Stanovení adekvátních odměn ovlivňuje celá řada faktorů. Výše odměny není závislá pouze na provedeném, měřitelném výkonu, ale také na dalších aspektech týkajících se konkrétního pracovníka. Obecně lze rozdělit mzdovorné faktory na vnitřní a vnější, dle oblasti, ze které působí.

Vnitřní faktory ovlivňující stanovení odměn je možné rozčlenit do tří oblastí:

- faktory pracovního místa - odpovědnost, rozhodování, řízení, kontrola, fyzické požadavky, řešení problému;
- úroveň výkonu a pracovní chování - vzdělání, dovednosti, přesnost, odpovědný přístup k práci, obratnost, bystrost;
- faktory pracovního prostředí - rizikovost práce, stresující povaha práce, obtížnost práce (Koubek, 2004).

Vnější mzdovorné faktory se týkají oblastí:

- situace na trhu práce - úroveň odměňování v regionu či odvětví, životní náklady v regionu, životní styl lidí;
- zákony, předpisy, kolektivní vyjednávání - existující právní normy, úroveň minimální mzdy, povinné příplatky, vyjednávací síla odborů (Koubek, 2004).

2.3 Mzdový systém

Téměř každá organizace má svůj mzdový systém. Utváření kvalitního mzdového systému je velmi odpovědná práce a nutný předpoklad pro úspěšné fungování samotného podniku.

Mzdový systém podniku je ovlivňován těmito faktory:

- kvalitou pracovníků,

- individuální ochotou a připraveností pracovníků,
- vnitropodnikovou spravedlností,
- a mezipodnikovou spravedlností (Vochozka, Mulač, 2012).

Nástroje mzdového systému, jež umožňují naplňovat cíle mzdové politiky jsou následující:

- podnikový kvalifikační katalog,
- stupnice mzdových tarifů,
- příplatky tarifní povahy a mzdových zvýhodnění,
- mzdové formy (Dědina, Cejthamr, 2005).

Nároky na jednotlivá pracovní místa či funkce určují požadavky, dle kterých jsou práce zařazeny do tarifních stupňů. Kvalifikační požadavky prací jsou pak zahrnuty v podnikovém kvalifikačním katalogu. Stupnice mzdových tarifů je vytvořena na základě vymezených rozdílů prací z hlediska složitosti či odpovědnosti. Pracovní výsledek a hodnocení při práci je pohyblivou částí mzdy a je představována mzdovými formami (Kleibl, 1998).

K tomu, aby mohl být mzdový systém úspěšný, je nutné při jeho tvorbě zohlednit jisté požadavky, které jsou kladeny jak na vlastní mzdový systém, tak na postup vypracování, zavedení i uplatnění systému.

Požadavky na vlastní mzdový systém jsou následující:

- transparentnost,
- srozumitelnost,
- jednoduchost,
- spravedlivost,
- efektivnost (Dvořáková, 2012).

Požadavky na postup při vypracování, zavádění a uplatnění systému:

- systém má být vytvořen za spolupráce všech zainteresovaných stran;
- tvorbu, zavádění i úpravy realizuje projektový tým v čele s řídicím pracovníkem personálního útvaru;
- pracovníci, kteří se aktivně na projektu nepodílejí, mají být pravidelně informováni o aktuálních skutečnostech;

- je nutné školit konkrétní pracovníky v oblasti stanovování cílů a nástrojů mzdového systému;
- tento projekt vyžaduje velmi pozorné a pečlivé řízení, neboť je v zájmu všech pracovníků podniku (Kleibl, 1998).

Komplexní hodnocení účinnosti mzdového systému

V rámci procesu hodnocení je snaha o komplexní posouzení faktorů, které mají vliv na účinnost mzdového systému. Výsledek hodnocení je použit jako potvrzení účinnosti systému či v opačném případě jako podklad pro rozhodování o změnách v systému. Komplexní hodnocení umožňuje postihnout i mzdové formy, které nemají přímý vztah mezi výkonem a výší mzdy. Hodnotí se i vliv spokojenosti zaměstnanců, jejich identifikace s firmou či technicko-organizační přístupy (Kleibl, 1998).

Kleibl definoval nejčastěji používaná kritéria hodnocení, z nichž je možné zmínit:

- podpora mzdového systému při zabezpečení ekonomických cílů podniku,
- kvalita a objektivita metod hodnocení,
- kvalita tvorby norem práce,
- akceptovatelnost mzdového systému pracovníky,
- znalost trhu práce,
- flexibilita systému,
- diferenciací mezd dle profesí,
- stupeň utajení mezd.

Všechna kritéria bývají ohodnocena určitým počtem bodů a následně je jejich součet porovnán s maximálně možným bodovým součtem, jak vyjadřuje následující vzorec I.

(1) Koeficient mzdové účinnosti

$$k_{ums} = \frac{\Sigma b}{\Sigma max} \times 100$$

Kde: k_{ums} = koeficient mzdové účinnosti

Σb = součet získaných bodů za všechny kritéria

Σmax = maximálně možný počet bodů

Zdroj: Kleibl, 1998

2.4 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím“ (Koubek, 2004).

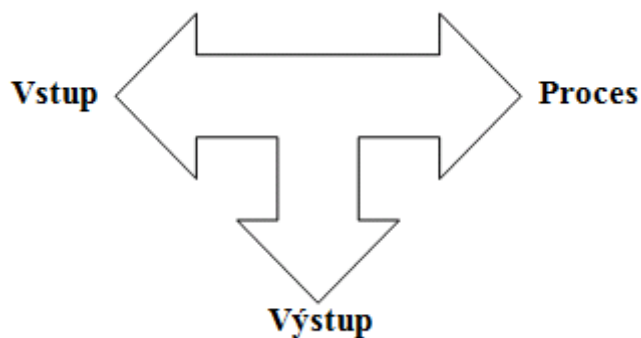
„Hlavním cílem hodnocení pracovníků je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého jedince“ (Arthur, 2010).

Cílů v oblasti hodnocení pracovníků je celá řada. Není možné se však zaměřit na všechny stejnou měrou. Je důležité rozpoznat v závislosti na personální strategii ty důležité cíle a jejich dosažení věnovat zvýšené úsilí. Jako možné cíle hodnocení pracovníků lze zmínit:

- sledování výkonu vzhledem k normám,
- napomáhání rozhodování v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka a oblasti jeho rozvoje,
- šance k projednání svých výsledků s nadřízeným,
- zlepšování budoucího výkonu (Horník, 2006).

Je možné rozlišit tři oblasti hodnocení pracovníků, které jsou zobrazeny na obrázku 3. Pokud má být hodnocení prováděno co nejefektivněji, mělo by se zaměřovat vždy na všechny tři oblasti hodnocení zároveň.

Obrázek 3: Oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

První oblastí je výstup. Ten je nejčastěji představován výkony a výsledky, jež jsou snadno měřitelné. Uplatňuje se přímé hodnocení výstupu a nepřímé hodnocení výstupu. Přímé hodnocení se využívá u výstupu, který lze číselně vyjádřit a má sám o sobě rozlišovací schopnost. Nepřímé hodnocení probíhá na základě hodnotící stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu (Horník, 2006).

Druhou hodnocenou oblastí je vstup. Vstupy představují vše, s čím pracovník disponuje a vkládá do výkonu své práce. Jedná se konkrétně o kompetence, zkušenosti, praxi či potenciál (Horník, 2006).

Třetí, neméně důležitou oblastí pro hodnocení je proces. Procesy představují mezičlánek mezi vstupy a výstupy. Zahrnují hodnocení pracovního chování a přístupu k zadaným úkolům (Horník, 2006).

Pro hodnocení jsou definovány hodnotící stupnice trojího druhu:

- neverbální stupnice - grafické a číselné stupnice,
- verbální stupnice,
- kombinované stupnice (Horník, 2006).

Hodnocení pracovníků má velmi úzkou vazbu s odměňováním pracovníků. Je však nutné definovat, jak bude výsledek hodnocení převeden na odměnu. Pozitivně v rámci převodu působí:

- jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou,
- možnost snížit vyplácené zálohy bonusů,
- navázaný systém nejen na bonusy ale i pobídky,
- lineární či progresivní růst odměn v závislosti na hodnoceném výkonu (Horník, 2006).

3 Motivace pracovníků

V posledních letech výrazně vzrostla důležitost motivace pracovníků, která je základním prvkem procesu vedení lidí. V podnicích dochází k tvorbě rozsáhlých motivačních systémů založených na hmotných i nehmotných pobídkách (Veber, 2009).

3.1 Motivace

Motivace se zabývá faktory, které určitým způsobem ovlivňují lidské chování. Motivování lidí má za cíl nasměrovat je na požadovanou cestu k dosažení výsledku. (Armstrong, 2011)

Motivace je hnací síla, která pohání, udržuje a usměrňuje chování člověka. Motivace se odvíjí od vnímaného vztahu mezi chováním a naplněním hodnot a/nebo potřeb. (Milkovich, 1998)

Dle Bedrnové (2012) je motivace jednou ze základních osobnostních subkultur a také významná součást dynamiky osobnosti. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé, vnitřní hybné síly - pohnutky a motivy, které člověka orientují jistým směrem.

Veber (2009) uvádí pojem pracovní motivace. „Úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy“.

Pracovní motivace, nebo-li motivace k pracovní činnosti, vyjadřuje přístup pracovníků k vykonávané práci, ochotě vykonávat činnosti vycházející z vnitřních motivů (Tureckiová, 2004).

„Specifická motivace vzniká z konkrétního obsahu, ke kterému směřuje obecná potřeba pracovníka tvořit. Je důvodem pro identifikaci s firemním cílem a pramení ze subjektivních potřeb a hodnot“ (Daigeler, 2008).

V rámci řešení oblasti motivace je velmi důležité znát a pochopit skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tyto jednotlivé činnosti jsou nazývány zdroje motivace. Mezi základní motivační zdroje náleží (Bedrnová, 2012):

- potřeby - pocíťovaný nedostatek něčeho subjektivně významného, který vyvolává snahu nalézt řešení k jeho odstranění. Potřeby se dělí na primární

(biologické) a sekundární (sociální), či z jiného pohledu na uvědomované a neuvědomované.

- návyky - opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti jedince v konkrétní situaci.
- zájmy - specifické druhy motivů, které představují dlouhodobější zaměření se osoby na oblast předmětů spojené s aktivizací její činnosti.
- hodnoty a hodnotové orientace - ovlivňují vnímání a chování člověka. Jedná se o velmi individuální prvky, které výrazně ovlivňují lidské činnosti.
- ideály - ideová, názorová představa cílů a skutečností, o které daný jedinec usiluje.

Pro správné motivování jedinců je důležité rozlišovat mezi dvěma druhy motivace. Prvním typem je motivace nazývaná vnitřní a protipólem je definována motivace vnější.

Vnitřní motivace zahrnuje motivy, které si člověk uchovává v sobě a které směřují jeho jednání přímo k cíli úkolu. Jen za předpokladu souvislosti vnitřních podnětů jedince s cíli organizace může vzniknout dlouhodobá motivace. Mezi faktory vnitřní motivace se řadí:

- odpovědnost,
- uznání,
- výkon,
- rozšiřování schopností či kvalifikace (Daigeler, 2008).

Vnější motivace probíhá na základě podnětů, které nevychází z nitra jedince, ale jsou externího charakteru. Tato motivace nepůsobí trvale. V případě nedodání vnějších podnětů se motivace ztrácí. Klasické prvky vnější motivace jsou následující:

- finanční prostředky,
- postavení,
- privilegia,
- pracovní podmínky (Daigeler, 2008).

3.2 Motivační teorie

V moderním managementu je uplatňována celá řada teorií pro motivování pracovníků. Vznik a rozvoj motivačních teorií byl důsledkem změn jak na straně pracovníků tak i na straně vedení. V průběhu let docházelo ke změně schopností, dovedností, postojů

i aktivit zaměstnanců, stejně tak jako se uplatňovaly nové záměry a styly vedení managementu (Veber, 2009).

V následujícím textu bude věnována pozornost vybraným základním teoriím motivace, mezi které patří:

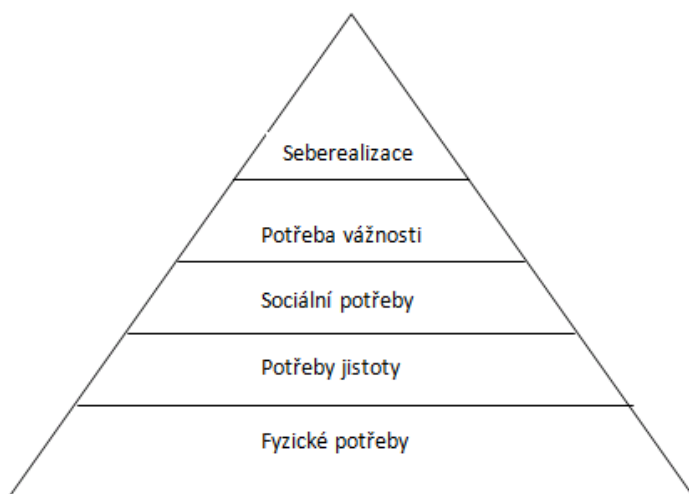
- Maslowova teorie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- McGregorova teorie X a Y,
- teorie expektance,
- či teorie spravedlnosti.

Maslowova teorie potřeb

Teorie je založena na principu rozvoje a motivace osobnosti. Všechny lidské potřeby jsou rozděleny z hlediska důležitosti do pěti hlavních kategorií. V okamžiku, kdy člověk dokáže uspokojit své potřeby na té nejnižší úrovni, stávají se motivátory potřeby na následující vyšší úrovni.

Na nejnižší úrovni pomyslné pyramidy (znázorněné na obrázku 4) se nachází fyzické potřeby v rámci nichž jedinec uspokojuje potřebu spánku, jídla, tekutin, mzdy, platu apod. Vyšší úroveň představují potřeby jistoty ve formě zajištění bezpečnosti, zdravotního stavu či jistoty zaměstnání. Třetí úrovní pyramidy jsou sociální potřeby spojené s pocity lásky, přátelství, příslušnosti ke skupině atd. Těsně pod vrcholem se nachází potřeba vážnosti, důvěry a ocenění druhými lidmi. A samý vrchol všech potřeb představuje potřeba seberealizace a neustálého rozvoje své osobnosti (Veber, 2009).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2009

Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzberg rozdělil faktory motivace do dvou skupin. První skupinou jsou faktory hygieny, které nemají pozitivní vliv na motivaci pracovníka a mohou dokonce vést k nespokojenosti. Druhou skupinou jsou naopak faktory, které motivují a vedou k uspokojení potřeb. Ty se nazývají motivátory vnitřních pracovních potřeb (Dvořáková, 2007).

Tabulka 1: Herzbergova teorie dvou faktorů

Faktory hygieny	Motivátory vnitřních pracov. potřeb
Peníze (mzda)	Dosažení úspěchu
Politika a řízení organizace	Uznání
Personální řízení organizace	Obsah práce
Interpersonální vztahy	Odpovědnost
Jistota pracovního místa	Možnost rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie je založena na dvou odlišných představách o člověku. Teorie X vychází z předpokladu, že lidé jsou ve své podstatě líní, neradi pracují, do práce se musí nutit

pod hrozbou trestu. Naopak dobře odvedená práce musí být finančně ohodnocena. Ne ale všichni pracovníci zastávají tento styl chování, a proto se vykryštovala i druhá teorie nazvaná Y. Ta předpokládá, že práce, smysl pro odpovědnost, je pro člověka přirozená věc. Sami aktivně přistupují k řešení úkolů, vyhledávají oblasti seberealizace a důležitější než hmotná odměna je pro ně pocit důležitosti a užitečnosti (Veber, 2009).

Teorie expektance

Hlavní význam této teorie spočívá v odhalení tzv. expektance a valence. Expektance je definována jako subjektivní pravděpodobnost, že vykonávaná činnost opravdu povede k předpokládanému výsledku. Valence pak představuje subjektivní hodnotu očekávaného výsledku (Pauknerová, 2006).

Celý tento vztah lze vyjádřit formálním zápisem, kdy úroveň motivace (M) je dána funkcí valence (V) a expektance (E).

(2) Úroveň motivace

$$M = f(V \times E)$$

Zdroj: Pauknerová, 2006

Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je sociální srovnání. Pracovník porovnává svou odpovědnost, intenzitu práce či její náročnost se stejnými aspekty u jiných pracovníků na stejné pozici. Neporovnává jen vklad do práce, ale také výsledné efekty, které z vykonané práce plynou jemu a které ostatním pracovníkům. Pokud odhalí jisté nesrovnalosti, motivuje ho to k odstranění vzniklé nespravedlnosti (Bedrnová, 2012).

Bedrnová (2012) uvádí i rovnici, která vyjadřuje zmiňované aspekty porovnávání:

(3) Teorie spravedlnosti

$$\frac{Dávám}{Dostávám} =? \frac{Dávají}{Dostávají}$$

Zdroj: Bedrnová, 2012

3.3 Motivační typy pracovníků

Plamínek (2010) uvádí, že pracovníky lze rozdělit do čtyř kategorií v závislosti na typu jejich osobnosti, která má zásadní vliv na motivaci člověka. Většinu lidí nelze zařadit pouze pod jeden konkrétní motivační typ, neboť osobnost pracovníka je většinou kombinací všech možných typů. Avšak rozhodující je ten faktor, který převládá a na základě kterého je určována osobnost a následná optimální motivace člověka. Pro správné zařazení pracovníka je nutné testovat a sledovat jeho reakce v nejrůznějších zátěžových situacích (Plamínek, 2010). V následujícím textu jsou objasněny jednotlivé konkrétní motivační typy pracovníka.

Objevovatelé

Objevovatelé se vyznačují vysokou dynamikou se zaměřením se na užitečnost. Člověk tohoto typu je samostatný, nezávislý, rád zdolává překážky a přijímá výzvy. Na druhou stranu bývá často netrpělivý, nerad dostává příkazy a vzhledem k vysokému pracovnímu nasazení je pod neustálým stresem, který s sebou často přináší zdravotní obtíže. Objevovatelé se hodí na práci kreativní povahy k tvorbě nových a nových nápadů a řešení (Plamínek, 2010).

Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou kombinací dynamiky a vysoké efektivity. Tento typ pracovníků vnáší dynamiku do procesů a vztahů týkajících se spolupracovníků v podniku. Vyhledávají pocit vlivu na jiné osoby, dbají na hierarchické uspořádání společnosti a rádi jsou středem pozornosti. Jelikož disponují řečnickými a přesvědčovacími schopnostmi, jsou výbornými vůdci větších skupin (Plamínek, 2010).

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou velmi pilní a pečliví pracovníci. Jsou typem zaměřeným na stabilitu a užitečnost. Vyznávají dodržování všech pravidel a norem, mají výbornou organizaci práce a pořádek na pracovišti. Nevyhledávají jednání s druhými lidmi, raději analyzují data a propočítávají úspěšnost. Velmi příznačné je pro zpřesňovatele skrývání emocí a nekompromisní respekt ke svým nadřízeným (Plamínek, 2010).

Slad'ovatelé

Slad'ovatelé jsou kombinací typů zaměřených na stabilitu a efektivitu. Velký důraz kladou na sociální vztahy, které přispívají ke stabilitě a efektivitě systému. Avšak na rozdíl od usměrňovatelů se nezabývají hierarchickým rozměrem vztahů, nýbrž rozměrem horizontálním. Jsou velmi vstřícní, empatictí a rádi diskutují na jakékoli téma. V podniku je tento typ pracovníků velmi prospěšný pro tvorbu příjemného, lidského a chápajícího pracovního prostředí (Plamínek, 2010).

Následující obrázek 5 znázorňuje uspořádání motivačních typů do již zmiňovaných kvadrantů s hodnotami, na které kladou důraz.

Obrázek 5: Rozdělení motivačních typů



Zdroj: Plamínek, 2008

Tabulka 2: Specifika a reakce konkrétních motivačních typů

Faktory ovlivňující chování	Objevovatelé	Usměrňovatelé	Zpřesňovatelé	Slad'ovatelé
Vnímání světa, vztahů	Zdroj inspirujících výzev	Vertikální hierarchie vztahů	Zdroj ohrožujících výzev	Horizontální síť vztahů
Reakce na pochvalu	Stručná akceptace informace, která pro ně není nová	Nafukování pochvaly, zjišťování co z toho vytěží, uplatňování svého vlivu	Potěšení, rozpaky a stručná odezva	Odvedení pozornosti jinam, pochválí nazpět
Reakce na kritiku	Stručná akceptace až netrpělivost	Často útočný odpor, bagatelizace, odvedení pozornosti jinam	Stručná akceptace či skrytý odpor	Uklidňování, snaha o rychlou nápravu
Reakce na zátěž	Velké úsilí, uspokojení z výkonu	Rozdělit práci ostatním a koordinovat je	Velké úsilí spojené s nejistotou a nespokojeností	Verbální projevy odhodlání nespojené s odpovídajícím výkonem
Reakce na nespravedlnost	Silný aktivní odpor zacílený na věc	Silný aktivní odpor zacílený na člověka	Mlčenlivý vzdor prezentovaný jeho činy	Akceptování a omluva
Povaha argumentace v rámci sporu	Věcné argumenty oproštěné od osoby	Osobně zaměřené argumenty, útočí na slabiny člověka	Trpělivá, stručná, věcná a logická argumentace	Řešení na úrovni vztahů, soucitu a kompromisů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na základě všech zjištěných informací a zařazení člověka do správného motivačního typu je potřeba přistoupit k tomu hlavnímu, a to správné motivaci pracovníků. Plamínek (2010) uvádí motivační věty účinné pro různé typy osobností:

Motivace Objevovatelů

- „Je to mimořádně obtížný úkol.“
- „Ještě nikdo to nedokázal.“
- „Když to nezvládneš ty, tak už nikdo.“

Motivace Usměrňovatelů

- „Závisíme teď jenom na tobě.“
- „Půjde to rovnou ke generálnímu řediteli.“
- „Vezměte si lidi.“

Motivace Zpřesňovatelů

- „Napsal jsem ti postup.“
- „Mé dveře jsou ti vždy otevřené.“
- „Vzorec pro výpočet znáš, data jsou v tomto souboru.“

Motivace Sladřovatelů

- „Bude to práce v týmu.“
- „Očekávám, že budeš tlumit hádky a napětí.“
- „Pomůžeš nováčkům.“

3.4 Motivace a pracovní výkon

Motivace je úzce spojena s výkonem, neboť výkonnost jedince je dána jednak jeho pracovní způsobilostí, ale také do značné míry motivací k vykonání určité práce (Puknerová, 2006). Tato skutečnost je vyjádřena následujícím vzorcem č. 4.

(4) Motivace a výkon

$$V = f(M \times S)$$

kde: V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

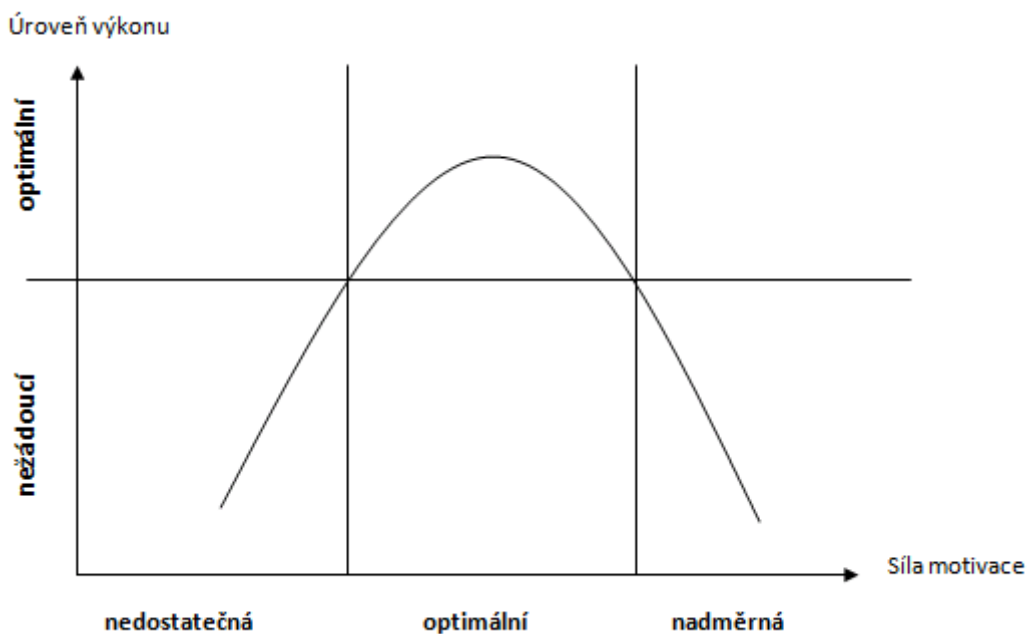
S = úroveň schopností

Zdroj: Bedrnová, 2012

Obecně platí, že je-li úroveň motivace a schopností nulová, pak i celý výkon se rovná nule. Čím se úroveň motivace a schopností zvyšuje, tím je zvyšován i celý výkon. Toto pravidlo však neplatí za každé situace. V okamžiku, kdy motivace je na tak vysoké úrovni, že přináší značné vnitřní, psychické napětí, pak předpoklady dosažení vysokého výkonu výrazně oslabují (Bedrnová, 2012).

Toto pravidlo je definováno zákonem s názvem Yerkesův-Dodsonův zákon. Někdy též označovaný jako „obrácená U-křivka“ (Bedrnová, 2012).

Obrázek 6: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová, 2012

Mezi obecné předpoklady výkonnosti pracovníků lze zařadit:

- vykonávaná práce je pro pracovníka smysluplná a zajímavá,

- pracovník vnímá perspektivu možného odborného růstu,
- pracovník je hodnocen objektivně a odpovídajícím způsobem,
- pracovník je informován o všech podstatných skutečnostech,
- pracovník cítí příznivé sociální klima (Berdnová, 2012).

3.5 Motivační program podniku

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Má-li být dosaženo efektivního fungování celé organizace, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor, zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti“ (Berdnová, 2012).

Dle Bedrnové (2012) a Kleibla (1998) lze tvorbu samotného motivačního programu rozčlenit do následujících částí:

- Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace

V této fázi je zapotřebí vyhodnotit míru spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s organizačními skutečnostmi. Formou dotazníků či osobních pohovorů se hledají kritická místa v motivaci jedinců.

- Charakteristika motivačního klimatu podniku

Na podkladě výše zjištěné míry spokojenosti je nutné definovat příčiny zjištěného stavu a celkové podnikové klima.

- Stanovení cílů motivačního programu

Jedná se o určení oblastí, na které se motivační program bude zaměřovat a to k posílení jak kvantitativního, tak kvalitativního výkonu.

- Vymezení nástrojů k naplnění stanovených cílů

Nástrojů k dosažení cílů stanovených v této oblasti existuje mnoho. Avšak všechny mají za cíl zvýšit výkon podniku skrze rozvoj pracovníků. Jednotlivé nástroje jsou z oblastí jako:

- kvalitnější hodnocení a výběr pracovníků,
- vytvoření účinného mzdového systému a systému sociálních požitků,
- budování podnikové kultury,
- zkvalitnění oblasti rozvoje pracovníků

- větší zainteresovanost pracovníků do rozhodovacích procesů.

- Vlastní sestavení motivačního programu

V této fázi se jedná o písemné vyjádření ve formě organizačního dokumentu, který slouží jako závazná směrnice k vykonávání činností manažerů. Obsahuje postup realizace, časový harmonogram i odpovědnost za jeho uplatňování.

- Seznámení všech pracovníků s motivačním programem

Tento krok představuje nejdůležitější fázi celého procesu. Je nutné ověřit si, zda všichni pracovníci chápou tvorbu motivačního programu jako pozitivní prvek, který je vytvářen k jejich prospěchu a bude mít pozitivní vliv na jejich pracovní jednání.

- Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu

Motivační program je potřeba v jistých časových intervalech vyhodnocovat a přijímat korigující opatření v návaznosti na neustále se měnící podmínky v podnikové sféře.

4 Odměňování, motivace a hodnocení

Odměňování velmi úzce souvisí s motivací a hodnocením pracovníků v podniku. Správně nastavený systém odměňování dokáže významně ovlivnit motivaci pracovníků směrem k předvedeným pracovním výkonům.

V současné době je vyvíjen velký tlak na snižování nákladů a zároveň zvyšování kvality v organizacích. Tento tlak vede ke snižování základní mzdy, která je dále kombinována s mnoha bonusy a benefity. Tím podniky dokážou uspořit náklady a zaměstnanci se mohou dostat na vyšší plnění než při běžné výplatě a jejím zdanění (openn.cz, 2014).

Dle Urbana (2010) patří mezi nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců následující:

- Nedostatečné povzbuzování motivace - Zaměstnanec získává za odvedenou práci mzdu/plat a proto podnik očekává, že bude práci věnovat maximální nasazení. V realitě však často pravidelná mzda není zárukou dlouhodobě vysokého pracovního úsilí. Je potřeba zaměstnanci nabídnout vidinu další možných odměn.
- Podceňování nefinanční motivace - Podniky často opomíjejí poskytování nefinanční motivace svým zaměstnancům. Odměna formou získání uznání, respektu, práce v přátelském kolektivu či možnost dalšího vzdělávání je mnohdy pro pracovníka více motivační než samotné finance.
- Jednání, které demotivuje - Velká část zaměstnanců při nástupu do zaměstnání má vysokou míru motivace a snahu vykonávat dané úkoly jak nejlépe dovede. Avšak v praxi se ukazuje, že po půl roce morálka pracovníků klesá. Je to způsobeno například tím, že vedoucí se chovají autokraticky, neuctivě, mají nerealistická očekávání, nejednají s podřízenými upřímně.
- Nespravedlivé hodnocení - Nespravedlivé hodnocení je další významnou chybou vedoucí ke ztrátě motivace. Jedná se o pocit nespravedlivého hodnocení jak v oblasti finančních odměn tak v oblasti slovního hodnocení. Často jsou na vině nejasná a příliš složitá výkonová kritéria, nedostatek informací o výkonu pracovníků či absence dostatečné provázanosti systému odměňování a výsledků hodnocení.

- Nedostatek pochvaly a ocenění - Pochvala a ocenění jsou důležitým nástrojem okamžité motivace pracovníků. Nadřizeného pochvala nic nestojí a pro zaměstnance má vysokou motivační hodnotu. Příčinou nedostatku pochval na pracovišti je především fakt, že nadřízený bere práci a motivaci svého podřízeného jako samozřejmost a neuvědomuje si motivační důležitost pochvaly. Často nadřízení neví, jak správně pochvalu zformulovat, aby vyzněla upřímně a také se obávají, že chvála může dobré pracovníky zastavit v úsilí a nasazení.

Trendy v oblasti odměňování

Ve 21. století dochází k jistým změnám v oblasti odměňování, ke kterým dochází v důsledku změn tržního prostředí, situace na trhu práce, zvyšuje se tlak vlastníků podniků na efektivitu hospodaření a snižování nákladů. Hai-Ming a Yi-Hua (2006) ve své publikaci uvádí následující trendy současného století:

- Odměňování je stále častěji pojímáno v konceptu celkové odměny. Neuvažuje se pouze o peněžních formách odměn, ale také o těch nepeněžních, které v současnosti zaznamenávají pozitivní trend.
- Odměňování na základě věku či doby odpracované v podniku přechází v odměňování na základě znalostí, schopností a celkově kompetencí.
- V podnicích je kladen důraz, aby odměna byla motivačním prvkem pro jedince, a měla tedy pro něj i vnitřní hodnotu.
- Systémy odměňování se stávají flexibilnější. Často umožňují samotným pracovníkům volit si způsob a kombinaci odměn.
- Provázání systému odměňování se strategickými cíli je již je většině podniků samozřejmostí.

Firmy jsou neustále nuceny inovovat své poskytované benefity. Ve fázi utváření systému benefitů je snaha dát do souladu konkurenceschopnost systému s jeho strukturou, flexibilitou a vynaloženými náklady. Z toho důvodu je nutné, aby podnik monitoroval preference svých zaměstnanců, konkurenční podniky a jejich benefity a měl jednoznačně vymezené prostředky sloužící této oblasti (Kortišová, 2012).

Studie PwC - PayWell (2012) uvádí nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody, které jsou z hlediska četnosti následující:

- mobilní telefony,
- služební automobily,
- pět týdnů dovolené,
- občerstvení na pracovišti,
- stravenky,
- penzijní připojištění.

Mimo tyto klasické, nejrozšířenější benefity však podniky začínají poskytovat i mnoho dalších výhod pro větší motivaci pracovníků a konkurenceschopnost podniku na trhu.

Méně časté výhody jsou například:

- bonusy v případě osobních událostí (např. svatba),
- příspěvek na kočárek,
- možnost zahraničních stáží,
- právní a finanční poradenství zdarma,
- slevy na produkty jiných společností (PwC-PayWell, 2012).

5 Cíl práce a metodika zpracování

Cíl práce

Cílem diplomové práce s názvem „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ je analyzovat systém odměňování a s tím související motivaci a hodnocení pracovníků. Cílem je dále provést návrh změn a doporučení, které by přispěly ke zlepšení řízení této oblasti. Analýza systému odměňování je provedena v rámci podniku Vltavotýnský nábytek, s.r.o.

Metodika zpracování

K získání, shromáždění a nastudování dostatečného množství informací v oblastech odměňování, hodnocení a motivace pracovníků, bylo prostudováno mnoho české i zahraniční odborné literatury, zahraničních článků a internetových zdrojů. Všechny zdroje, které byly následně využity pro vypracování nejen literární rešerše, je možno nalézt v závěru práce.

Pro analýzu samotného systému odměňování bylo využito kvalitativního i kvantitativního způsobu vedení analýzy.

Kvalitativní způsob analyzování podniku byl proveden formou studia interních materiálů podniku, dále formou dotazování a získávání informací od vedoucích pracovníků podniku a pracovníků účetního oddělení. V rámci tohoto způsobu analýzy byly zjištěny všechny potřebné informace v oblasti charakteristiky podniku, jeho struktury, náplní práce jednotlivých pracovních pozic či základní aspekty fungování podniku. Dále rozhovory umožnily získat důležité informace pro analýzu samotného systému odměňování, jako například klasifikace pracovních pozic, úroveň mezd v podniku a to nejdůležitější - jednotlivé metody, formy systému odměňování v tomto podniku.

Kvantitativní způsob analyzování systému odměňování ve vybraném podniku byl proveden na základě dotazníkového šetření. Dotazník by sestaven tak, aby umožnil analyzovat stav systému odměňování z pohledu, jakým ho vnímají pracovníci podniku, a umožnil odhalit oblasti, ve kterých by bylo možné zapracovat na zlepšení.

Dotazník je tvořen jak otevřenými, tak uzavřenými otázkami. Celkem je formulováno 35 otázek, z nichž 7 je otevřenou formou. Některé otázky obsahují možnost označit více odpovědí. Dotazník je strukturován do čtyř tematických okruhů: Obecné, Oblast

odměňování, Oblast hodnocení a Oblast motivace. Vzorový dotazník je možné nalézt v příloze práce.

Vytvořené dotazníky byly v podniku rozdány v tištěné podobě všem zaměstnancům mimo dvou nejvyšších vedoucích pracovníků. Na vyplnění měli zaměstnanci jeden týden, ale většina je odevzdala na určené místo v podniku v následujících dvou pracovních dnech. Návratnost dotazníků dosáhla hodnoty 90%, jelikož z 28 podaných dotazníků se jich 25 vrátilo vyplněných v pořádku. Vyhodnocení dotazníků probíhalo s využitím funkcí programu Microsoft Excel.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a provedené kvalitativní analýze byly zformulovány návrhy na změny, které by mohly přispět ke zkvalitnění řízení v oblasti odměňování, potažmo hodnocení a motivace pracovníků. Návrhy se opírají o teoretické poznatky získané při studiu této problematiky a dále o autorovy nápady, znalosti i intuici, jak podniku v této oblasti řízení pomoci.

6 Analýza zkoumaného podniku

V této kapitole je představen podnik Vltavotýnský nábytek, s.r.o. Mimo základních charakteristik jsou zde představeny jednotlivé druhy pracovních pozic, včetně způsobu jejich odměňování, dále analyzovaný celý systém odměňování v podniku a v neposlední řadě systém hodnocení a motivace pracovníků.

6.1 Charakteristika podniku

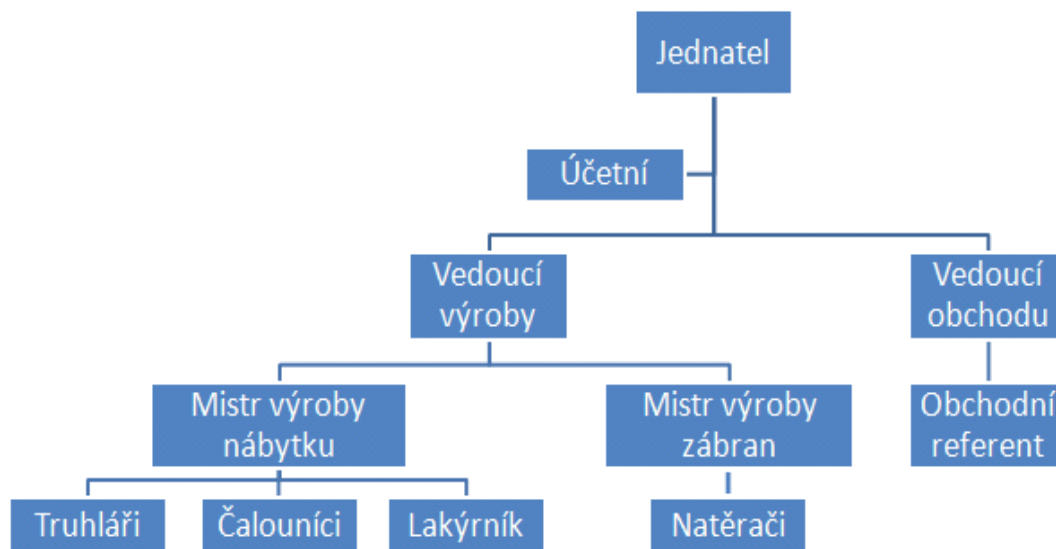
V roce 1994 byla v Týně nad Vltavou založena bratry Luňáčkovými společnost FiLL interier, s.r.o. Vlastnímu založení předcházely zkušenosti s výrobou interiéru námořních jachet a interiérových studií včetně realizace již od roku 1990. V roce 1998 vznikla dceřiná společnost FiLL servis, s.r.o. z důvodu narůstající poptávky, a tudíž potřeby rozšířit výrobu. Po dalších zhruba třech letech se však situace opakovala. Mateřská společnost nebyla schopna ani s pomocí FiLL servis pokrýt požadavky trhu a výrobky se musely složitě a nákladně převážet z jedné výroby do druhé. Proto se v roce 2005 celá výroba převedla na dceřinou společnost a změnil se obchodní název společnosti na Vltavotýnský nábytek, s.r.o. Pod tímto názvem společnost vystupuje do současnosti.

Předmětem produkce této firmy je výroba jídelních lavic, stolů a židlí, je možno objednat i celou kuchyň šitou přesně na míru. Firma se také zabývá výrobou postelí a kompletně ložnicového nábytku. Zákazník má možnost vybrat si i ze široké škály interiérových doplňků (poličky, příborníky, obklady stěn). Dále firma vyrábí dřevěné stavební zábrany. Jedná se o borovicové latě, které se nejprve v automatu nastříkají z obou stran na bílou barvu a poté jsou ručně nabarveny červené pruhy. Specialitou je technologie sítotisku, především log zákazníků, kterým se odlišují od největšího konkurenta z Maďarska. Dřevěné stavební zábrany jsou vyráběny výhradně pro švýcarský trh. V současné době pokrývá výroba této společnosti cca 60 % tamního trhu.

Jak zobrazuje obrázek 7, zachycující liniově štábní organizační strukturu, v čele společnosti Vltavotýnský nábytek, s.r.o. stojí jednatel, který je současně jejím majitelem. Zároveň tento člověk vystupuje jako vedoucí výroby. Pod vedoucího výroby spadají dva výrobní mistři. Jeden má na starost výrobu nábytku a druhý výrobu stavebních zábran. V úseku výroby nábytku pracuje deset truhlářů, dva čalouníci a jeden lakýrník. Úsek výroby stavebních zábran zaměstnává pouze natěrače, kterých je aktuálně v podniku zaměstnáno deset. Sezónně, v období léta, jsou přijímáni další

natěrači dle rozsahu zakázek. Průměrně se jedná o další čtyři pracovníky. Na stejné linii jako vedoucí výroby působí vedoucí obchodu, kterému je nápomocen obchodní referent. Celé společnosti je k dispozici účetní a administrativní úsek, kde jsou zaměstnání dva pracovníci. Podnik Vltavotýnský nábytek tedy v současné době zaměstnává třicet osob, přičemž, jak již bylo řečeno, v letním období se jejich počet navyšuje.

Obrázek 7: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V podniku neexistuje dokument, který by přesně definoval pracovní úkoly jednotlivých pozic. Nicméně po dotazování vedoucího pracovníka na toto téma lze náplň práce jednotlivých pozic definovat takto:

- Vedoucí výroby (ředitel) - Vedoucí výroby, poté co obdrží podklady od vedoucího obchodu, provede rozpis zakázky z hlediska potřebného množství materiálu a veškerých výrobních specifik. Tento rozpis konzultuje s mistrem výroby a informuje ho o důležitých termínech, případně dalších důležitých skutečnostech.

- Vedoucí obchodu - Hlavním úkolem vedoucího obchodu je sjednávání zakázek se zákazníky. Dále vytváří kalkulace zakázek dle dodaných nákresů a dalších zákaznických požadavků. Veškerou dokumentaci potřebnou k výrobě pak předává vedoucímu výroby.

- Mistr výroby nábytku - Mistr výroby nábytku spolupracuje s vedoucím výroby, kdy s ním doladuje základní rozpis zakázky. Dále již sám provádí detailnější rozpis,

včetně personálního obsazení a časového harmonogramu výroby. Všechny pracovníky účastníci se výroby zakázky se zakázkou seznámí a přidělí jim konkrétní úkoly. Následně realizované úkoly kontroluje.

– Mistr výroby stavebních zábran - Mistr výroby stavebních zábran sám komunikuje s odběratelem ve Švýcarsku, přijímá od něj objednávky, které následně zpracuje, provede rozpis a objednání materiálu. Další úlohou je komunikace s natěrači, kdy jim přiděluje práci a provádí kontrolu odvedených výsledků. Dále je zodpovědný za expedici stavebních zábran.

– Obchodní referent - Obchodní referent po konzultaci s vedoucím výroby a obchodu shání a objednává potřebné materiály k realizovaným zakázkám, komunikuje se zástupci dodavatelských a odběratelských subjektů v tuzemsku i v zahraničí. Má také na starost všechny činnosti související s účastí firmy ve výběrových řízeních.

– Účetní - Osoba na pozici odborného pracovníka v oblasti účetnictví vede evidenci všech finančních transakcí podniku, ověřuje přesnost a platnost předložených dokumentů, či vypracovává jednodušší finanční výkazy.

– Hlavní účetní - Hlavní účetní vede celkové účetnictví podniku. Připravuje a ověřuje finanční výkazy, zpracovává daňová přiznání, vytváří podklady pro veškeré kontroly externích subjektů, zpracovává mzdovou agendu apod.

– Truhlář, čalouník, lakýrník - Všechny tyto tři pozice, poté co dostanou od mistra výroby nábytku potřebné dokumenty a instrukce k realizaci zakázek, provádí samotné zpracování připraveného materiálu na výrobních strojích.

– Natěrač - Natěrač, poté co dostane pokyny od vedoucího výroby stavebních zábran, natírá připravené zábrany střídavě červenou a bílou barvou. Jedná se o práci, která nevyžaduje žádnou kvalifikaci a odborné dovednosti.

V podniku není uplatňován vícesměnný provoz, tudíž všichni zaměstnanci podniku pracují v rámci jedné směny. Pracovní doba v podniku je daná, jen ve výjimečných případech lze upravit dle požadavků konkrétních zaměstnanců. Jedná se například o hodinový rozdíl od základní pracovní doby z důvodu dojíždění do zaměstnání či rodičovských povinností. Dělnické pozice mají stanovenou pracovní dobu od 6:30 do 15:45 ve dnech pondělí až čtvrtek, v pátek je pak pracovní doba zkrácena pouze do 13:00. Pro technickohospodářské pracovníky (THP) platí pracovní doba od 7:00 do 15:00 a to každý den v týdnu. Všichni pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr (HPP) dodržují normu 40 odpracovaných hodin týdně. Ostatní, sezónně zaměstnaní

pracovníci, mají počet odpracovaných hodin v závislosti na množství práce s tím, že je vždy dodržen maximální možný počet odpracovaných hodin vyplývající z právní úpravy jednotlivých smluv upravujících pracovní poměr. Jedná se konkrétně o dohodu o provedení práce (DPP), kde roční limit činí 300 hodin (podnikatel.cz, 2014).

6.2 Systém odměňování v podniku

V rámci dotazování a analyzování stavu systému odměňování ve společnosti Vltavotýnský nábytek, s.r.o. bylo zjištěno, že vedení podniku nevytváří žádné strategie v oblasti odměňování. V návaznosti na tento fakt nemá tedy ani žádné definované cíle, kterých by měla organizace dosáhnout jak v krátkém, tak i delším časovém horizontu.

Úroveň mezd v podniku

Pro detailnější analýzu systému odměňování je nejdříve zapotřebí provést zařazení jednotlivých pracovních pozic v podniku do tarifních skupin, ze kterých základní odměňování vychází.

Od 1.1.2015 byla zvýšená minimální mzda (pro neinvalidy) na 55 Kč za hodinu, tzn. 9200 Kč za měsíc (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014). Dále zákoník práce a vládní nařízení 567/2006Sb. definuje úroveň zaručené mzdy pro jednotlivé skupiny prací.

Zaručená mzda začíná u první skupiny prací na stejné úrovni jako mzda minimální, avšak dále se pro jednotlivé skupiny zvyšuje úměrně složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014). Následující tabulka 3 zobrazuje skupiny prací v soukromém sektoru a k nim odpovídající úroveň zaručené mzdy v předešlém roce 2014 a aktuální hodnoty roku 2015.

Tabulka 3: Úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Rok 2014		Rok 2015	
	Kč/hod.	Kč/měs.	Kč/hod.	Kč/měs.
1	50,60	8 500	55,00	9 200
2	55,90	9 400	60,70	10 200
3	61,70	10 400	67,00	11 200
4	68,10	11 400	74,00	12 400
5	75,20	12 600	81,70	13 700
6	83,00	13 900	90,20	15 100
7	91,70	15 400	99,60	16 700
8	101,20	1 7000	110,00	18 400

Zdroj: Vládní nařízení 567/2006Sb., 2014

V podniku Vltavotýnský nábytek, s.r.o. jsou pracovní pozice, které lze zařadit do pracovních skupin pod čísly 1, 3, 5, 6 a 7, jak dokládá tabulka 4. Charakteristika jednotlivých skupin je dle vládního nařízení 567/2006Sb. (2014) následující:

- Pracovní skupina 1: „Jednotlivé pracovní úkony stejného druhu s předměty tvořící jednoduchý celek konané podle přesného zadání a s přesně vymezenými výstupy. Manipulační práce s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a nástroji bez vazeb na další procesy“ (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014).

- Pracovní skupina 3: „Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy. Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představitost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost“ (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014).

- Pracovní skupina 5: „Odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Koordinace a usměrňování odborných prací. Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů“ (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014).

– Pracovní skupina 6: „Systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory činností se širokou působností. Komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nespécifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy. S výkonem prací je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií“ (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014).

– Pracovní skupina 7: „Systémové specializované práce, jejichž předmětem činnosti je soubor oborů nebo obor s rozsáhlou vnitřní strukturou a vnějšími vazbami. Komplexní koordinace a usměrňování systémových prací. Objevování nových postupů, způsobů a hledání řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů“ (vládní nařízení 567/2006Sb., 2014).

Tabulka 4: Zařazení pracovních pozic do pracovních skupin

Pracovní pozice	Pracovní skupina
Natěrač	1
Lakýrník	3
Čalouník	3
Truhlář	3
Účetní	5
Hlavní účetní	6
Obchodní referent	6
Mistr výroby nábytku	5
Mistr výroby stavebních zábran	5
Vedoucí výroby (ředitel)	7
Vedoucí obchodu	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jednotlivé pracovní pozice jsou také označovány dle klasifikace CZ-ISCO, která vychází z principů mezinárodní klasifikace ISCO-8. Tato klasifikace je založena na

druhu vykonávané práce a na úrovni dovedností (czso.cz, 2015). Hlavní třídy klasifikace CZ-ISCO jsou následující:

- 0 Zaměstnanci v ozbrojených silách,
- 1 Zákonodárci a řídicí pracovníci,
- 2 Specialisté,
- 3 Techničtí a odborní pracovníci,
- 4 Úředníci,
- 5 Pracovníci ve službách a prodeji,
- 6 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství,
- 7 Řemeslníci a opraváři,
- 8 Obsluha strojů a zařízení, montéři,
- 9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (czso.cz, 2015).

Hlavní třídy se dále ještě dělí do skupin, podskupin a kategorií. Kompletní číselné označení pracovních pozic, jež se v podniku Vltavotýnský nábytek nacházejí, je zobrazeno v následující tabulce 5.

V rámci analýzy systému odměňování je provedeno porovnání hrubých měsíčních mezd jednotlivých pracovních míst v podniku dle klasifikace CZ-ISCO s průměrnými hrubými měsíčními mzdami stejné kategorie v rámci České republiky. Server ispv.cz (2015) zveřejňuje čtvrtletní statistiky v oblasti odměňování zaměstnanců a mimo jiné právě i hrubé měsíční mzdy jednotlivých kategorií klasifikace CZ-ISCO, které jsou použity v tabulce 5 k porovnání s úrovní mezd v podniku. Tyto hodnoty hrubých mezd v podniku jsou získány z interních zdrojů společnosti. Pracovní pozice, jež jsou odměňovány na základě hodinové mzdy, jsou pro účely porovnání převedeny na měsíční hrubou mzdu následujícím oficiálním způsobem přepočtu: ve sledovaném roce 2014 byl pracovní fond celkem 2024 hodin. Při vydělení tohoto čísla počtem 12 měsíců za rok, dostáváme počet hodin za jeden měsíc v roce 2014 a to celkem 168,76 hodiny. Pokud tímto výsledným číslem vynásobíme hodinovou sazbu jednotlivých pozic, dostáváme konkrétní měsíční mzdu porovnatelnou s průměrem v ČR. Konkrétní příklad výpočtu je pro názornost proveden níže u pozice Truhlář:

$$2024\text{hod./rok} : 12 = 168,67\text{hod./měsíc}$$

$$168,67 * 115,49 \text{ (hodinová sazba)} = 19480 \text{ Kč.}$$

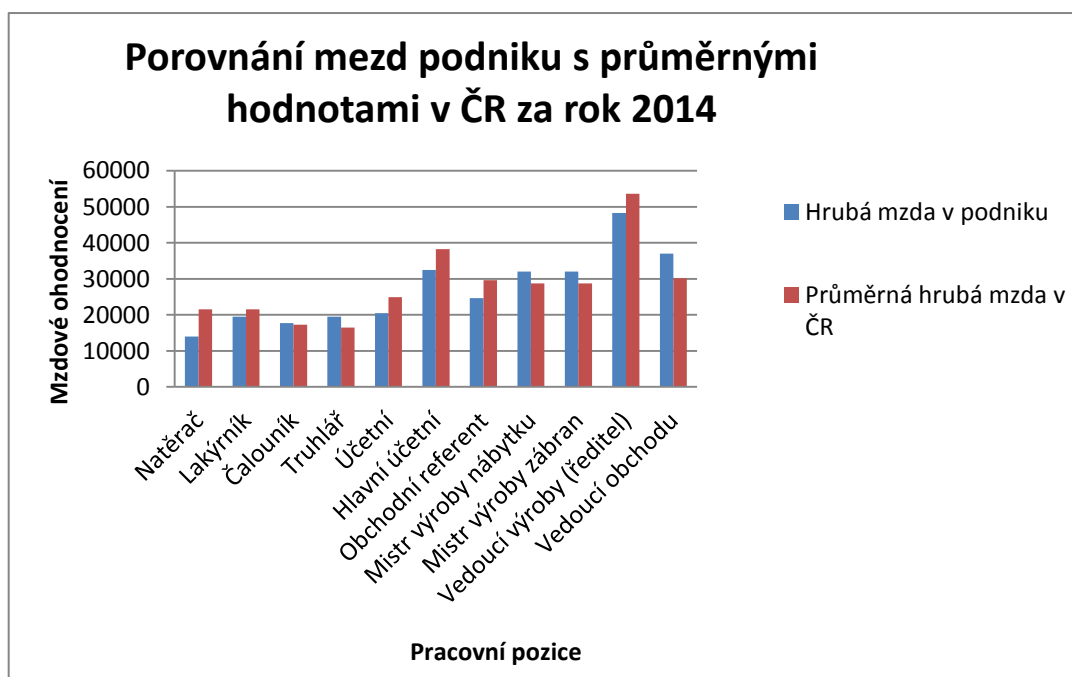
Tabulka 5: Klasifikace CZ-ISCO pracovních pozic v podniku a porovnání hrubých mezd (v Kč)

Pracovní pozice	Kategorie CZ-ISCO	Hrubá mzda podniku	Průměrná hrubá mzda v ČR
Natěrač	71323	13 976	21 530
Lakýrník	71323	19 459	21 530
Čalouník	75341	17 734	17 256
Truhlář	75220	19 480	16 495
Účetní	33131	20 500	24 898
Hlavní účetní	24111	32 500	38 202
Obchodní referent	33392	24 600	29 598
Mistr výroby nábytku	31225	32 000	28 755
Mistr výroby zábran	31225	32 000	28 755
Vedoucí výroby (ředitel)	13212	48 300	53 594
Vedoucí obchodu	33220	37 000	30 162

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro větší přehlednost je vytvořené porovnání zobrazeno grafem 1. Z grafu je patrné, že některé pracovní pozice v podniku jsou odměňovány pod úrovní celorepublikového průměru, jiné zase mají odměnu vyšší, než na kterou v průměru dosahují lidé stejného oboru. Největší rozdíl je zaznamenán u pozice Natěrač. Je to z důvodu, že natěračské práce v podniku Vltavotýnský nábytek jsou řazeny mezi nekvalifikované práce, které je možné vykonávat se základním vzděláním. Práce spočívá pouze v natírání dřevěných latí dvěma barvami v určitém úseku, není tedy potřeba žádných vyšších dovedností ani znalostí. Od toho se pak odvíjí výše jejich odměny, kterou nelze příliš srovnávat s odměnou kvalifikovaných natěračských prací. Pracovní pozice, které dosahují v podniku na vyšší odměnění, než je republikový průměr, jsou především mistři a vedoucí obchodu a to z toho důvodu, že všechny tyto osoby jsou v podniku od jeho začátku a mají zde určitou spoluúčast.

Graf 1: Porovnání mezd podniku s průměrnými hodnotami v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Způsoby odměňování v podniku

Hmotná odměna v podniku se skládá ze dvou složek. Jednou je základní mzdová forma, která každý měsíc vykazuje stejnou úroveň, a dále je to složka dodatkových mzdových forem, které jsou více variabilní.

Mezi základní mzdové formy v podniku patří:

- úkolová mzda,
- hodinová mzda,
- měsíční mzda.

Dodatkové mzdové formy, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou následující:

- odměny,
- prémie,
- zákonné příplatky,
- dovolená,
- pracovní volno,
- další odměny.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je poskytována pracovníkům, kteří pracují na pozici natěračů. Tito zaměstnanci si zapisují denně množství vykonané práce do tzv. úkolových listů, které odevzdávají mistrovi výroby stavebních zábran, ten je zpracovává a předává informace účetnímu oddělení. To poté na základně dodaných podkladů kalkuluje výši odměn. Úkolový list je zobrazen v příloze č. 1.

Pro každou operaci v rámci této činnosti jsou stanoveny normy, které ukládají peněžní ohodnocení daných operací a normy pro množství práce. Pro názornost je přiložena tabulka 6, která dokládá normy hodnocení práce v úkolu.

Tabulka 6: Normy hodnocení práce

Činnosti	Norma množství (m, ks)	Kč/m, ks
Červená	54	1,23
Bílá - stroj	302	0,22
Bílá - ručně	133	0,5
Klepání 3m	196	0,34
Klepání 4m	222	0,3
Klepání 5m	256	0,26
Tisky	155	0,43

Zdroj: Interní materiály podniku, 2014

Hodinová mzda

Hodinovou mzdou jsou hodnoceny pracovní pozice truhlář, lakýrník a čalouník. Základní hodinová mzda musí být stanovena tak, aby splňovala podmínku zaručené mzdy. V podniku jsou základní hodinové mzdy stanoveny právě na úrovni mezd zaručených. Navýšení na úroveň celkových hrubých mezd u těchto pracovních pozic je pak řešeno větším množstvím dodatkových mzdových forem - premií a odměn.

Měsíční mzda

Měsíční mzdou jsou ohodnoceny technickohospodářské pozice. Jedná se tedy o vedoucí, mistry, účetní a obchodního referenta. Mzda musí opět splňovat podmínku zaručené mzdy, avšak u technickohospodářských pracovníků, na rozdíl od dělnických

profesí, je v této organizaci základní měsíční mzda stanovena nad úrovní předepsané mzdy zaručené. Je to z důvodu, že technickohospodářští pracovníci nezískávají takové množství dodatkových odměn.

Odměny

Odměny jsou v podniku trojího druhu. Jedná se o odměny měsíční, čtvrtletní a roční. Roční odměny jsou poskytovány všem pracovníkům. Stanovení roční odměny se odvíjí od průměrné hrubé měsíční mzdy doposud vyplacené v daném roce (za měsíce leden - listopad) a dále od počtu odpracovaných let ve společnosti. Následující tabulka 7 zobrazuje kolik procent z průměrné hrubé měsíční mzdy obdrží zaměstnanec jako roční odměnu v závislosti na odpracovaných letech.

Tabulka 7: Stanovení ročních odměn

Odpracované roky ve společnosti	Výše sazby v %
Méně než 1 rok	0
1 - 3 roky	30
3 - 5 let	50
Více než 5 let	70

Zdroj: Interní materiály podniku, 2014

Čtvrtletní odměny jsou poskytovány vedoucím pracovníkům a mistrům v závislosti na očekávané výkonnosti a ročním zisku společnosti, který se odhaduje z dosavadního vytvořeného zisku, nasmlouvaných zakázek na další období, situace na trhu apod. Vedení společnosti má již v této oblasti mnohé zkušenosti, tudíž dokáže celkem uspokojivě vývoj predikovat. Výše čtvrtletních odměn se tedy každý rok liší v závislosti na vytvořeném zisku a jsou vypláceny vždy v měsíci následujícím po skončení hodnoceného čtvrtletí.

Měsíční odměny jsou poskytovány všem zaměstnancům vyjma mistrů a vedoucích pracovníků. Tyto odměny by měly být variabilní a záviset na tom, jak mistři každý měsíc ohodnotí práci svých podřízených. Jak ale vedení podniku přiznává, měsíční odměny jsou poskytovány pravidelně a téměř ve stejné výši, což nepůsobí příliš motivačně.

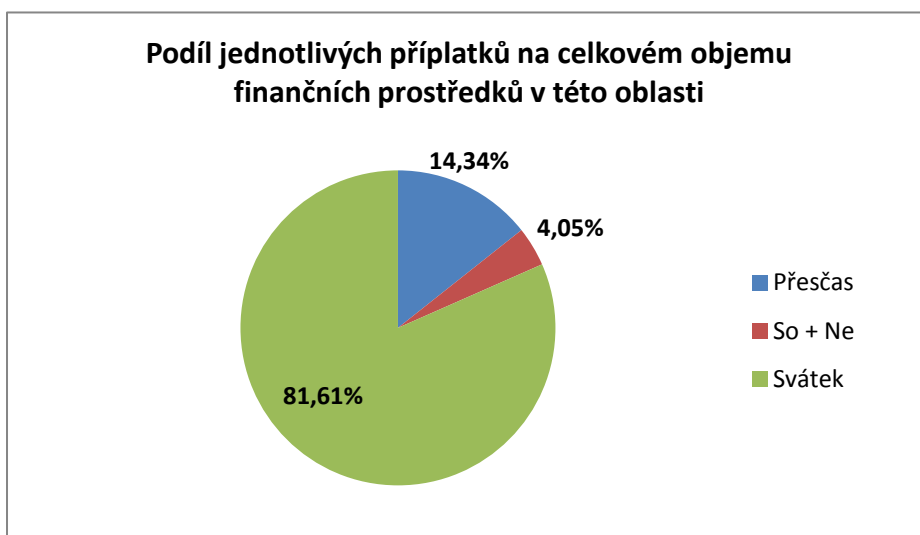
Prémie

Prémie jsou udělovány pracovníkům z oblasti výroby nábytku. Čili se jedná o pozice truhlář, lakýrník a čalouník. Prémie činí 30% ze základní mzdy a je poskytována pravidelně každý měsíc. Pro pracovníky v podstatě představuje ohodnocení za to, že do zaměstnání vůbec přijdou a pracují v rámci určitých možností.

Zákonné příplatky

V souladu se zákoníkem práce jsou zaměstnancům poskytovány příplatky nad rámec základní mzdy. Konkrétně se jedná o příplatek za práci přesčas, který činí 25% průměrného výdělku (Zákoník práce, 2015). Dále ve výjimečných případech probíhají výrobní činnosti i v sobotu, za což náleží zaměstnancům příplatek 10% průměrného výdělku (Zákoník práce, 2015). Pokud se stane, že zaměstnanci jdou do práce i ve dnech státního svátku, mají pak nárok na vyčerpání náhradního volna či na vyplacení příplatku ve výši 100% průměrného výdělku (Zákoník práce, 2015). Dle interních dokladů společnosti (2014) byly poskytnuty za rok 2014 tyto tři druhy zákonných příplatků v celkové výši 36 672 Kč. Podíl jednotlivých druhů příplatků na celkovém počtu vynaložených finančních prostředků v této oblasti znázorňuje graf 2.

Graf 2: Podíl jednotlivých příplatků na celkovém objemu finančních prostředků



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2014

Dovolená

Pracovníci mají nárok čerpat 4 týdny dovolené. Dovolená není ze strany vedení pracovníkům určována. Zaměstnanci se mezi sebou sami domlouvají a tvoří si rozvrh

dovolených dle jejich potřeb. Jedinou podmínkou je zajištění vždy dostatečného počtu lidí na pracovišti pro plynulý chod podniku. Výše náhrady za dovolenou je rovna výši průměrného výdělku. Zaměstnanci využívají dovolenou téměř v plném rozsahu. Z interního dokumentu podniku (2014) bylo zjištěno, že za rok 2014 bylo proplaceno pouze 8 dní nevyčerpané dovolené, což představuje pouze 1,33% z celkového počtu dní určených k čerpání dovolené.

Pracovní volno

Pracovníkům je poskytováno placené i neplacené pracovní volno. Placené volno se týká pracovních překážek na straně zaměstnance z důvodu návštěvy lékaře, svatby, pohřbu apod. Zaměstnancům náleží náhrada mzdy ve výši 100% průměrného výdělku (Zákoník práce, 2015). Podnik vychází zaměstnancům vstříc i co se týká neplaceného volna. Je snaha vždy nalézt optimální řešení jak pro zaměstnance, tak pro podnik. Neplacené volno je téměř vždy povoleno s tím, že si ho v budoucnu zaměstnanec napracuje.

Poměr poskytovaného placeného a neplaceného volna je jednoznačně ve prospěch volna placeného. Z celkového počtu uděleného volna za rok 2014 činilo neplacené volno pouze 12 hodin, což představuje přibližně 0,3% (interní materiály podniku, 2014).

Další odměny

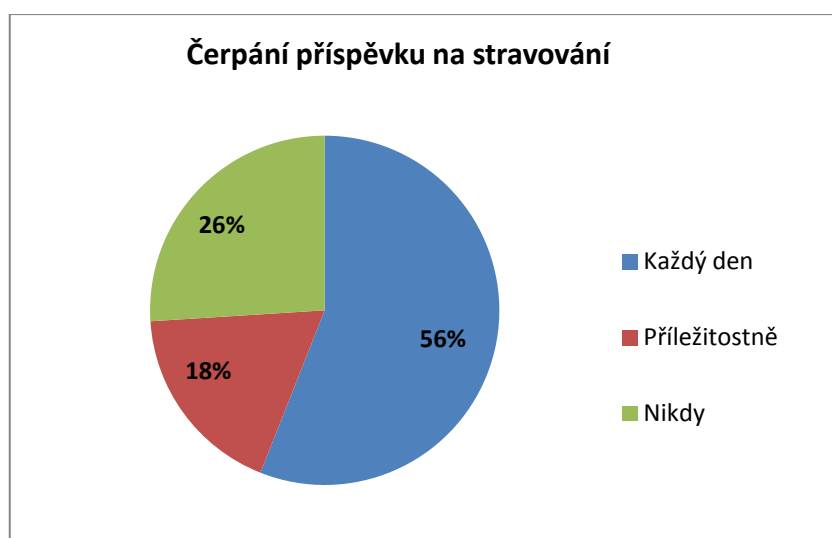
Další formou odměny je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění. Dle vnitropodnikové směrnice (2014) mají na tento příspěvek nárok osoby, které:

- mají sjednané PP s příspěvkem zaměstnavatele, případně ŽP s příspěvkem zaměstnavatele,
- jsou s firmou aktuálně v pracovním poměru,
- mají sjednanou pracovní dobu alespoň 6 hodin denně,
- jsou zařazeni v hlavní třídě zaměstnání 1 až 3.

Z posledního bodu vyplývá, že nárok na tento příspěvek mají jen technickohospodářští pracovníci. Výše příspěvku je limitována částkou 30 000 Kč v součtu za penzijní připojištění a životní pojištění za rok u každého takového zaměstnance (Interní materiály podniku, 2014). Příspěvku v podniku využívají všichni THP pracovníci a roční částka příspěvku činila v roce 2014 135 334 Kč.

Odměnou pro zaměstnance je dále příspěvek zaměstnavatele na stravování. To zajišťuje podnik prostřednictvím smluvního dodavatele (restaurace poblíž místa výkonu práce). Každý zaměstnanec má nárok na úhradu poměrné části ceny oběda. Aktuálně zaměstnavatel přispívá 29 Kč z celkové ceny oběda, která činí 78 Kč (Interní materiály podniku, 2014). Ne všichni zaměstnanci tohoto příspěvku využívají. Následující graf 3 tedy ukazuje, jaké procento z celkového počtu pracovníků čerpá příspěvek pravidelně každý den, kolik pracovníků pouze jednou za čas a kolik pracovníků nikdy nevyužívá této možnosti.

Graf 3: Četnost čerpání příspěvku na stravování

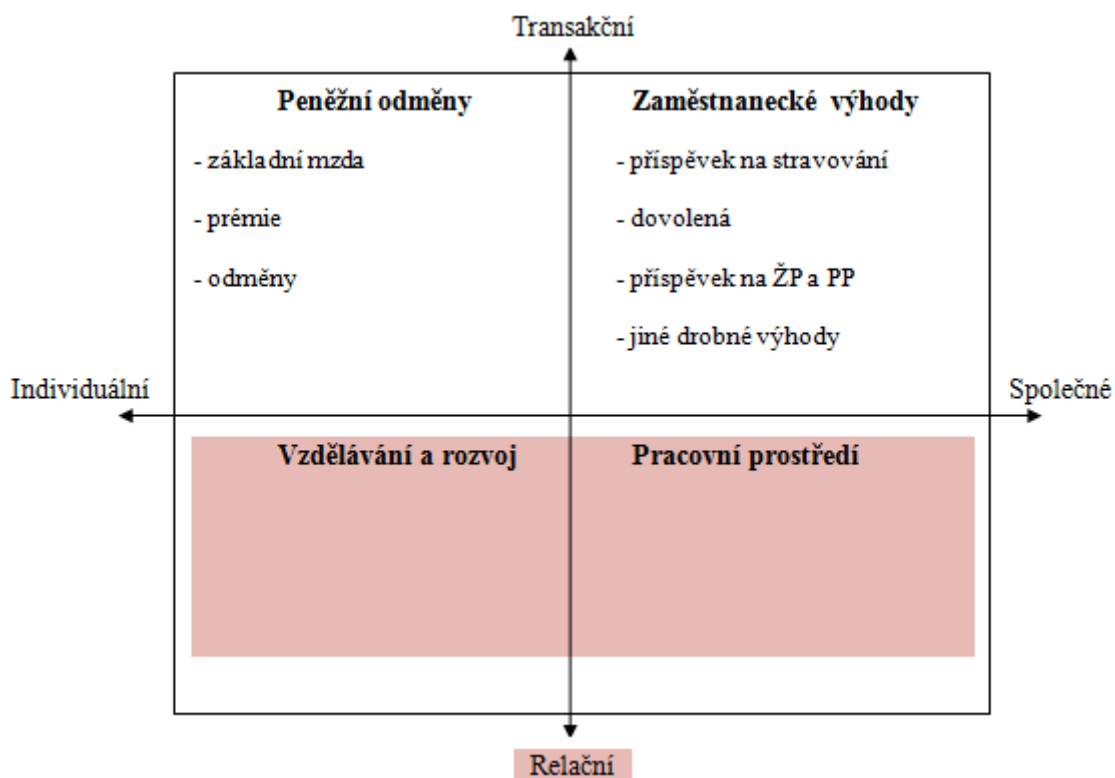


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poslední drobnou odměnou, která je zaměstnancům poskytována, jsou balíčky rozdávané na Mikuláše. Ty mají sloužit jako pozornost podniku a projevení většího zájmu o pracovníky a jejich rodinu, jelikož jsou poskytovány zaměstnancům, kteří mají nezletilé děti. Hodnota každého balíčku se pohybuje okolo 130 Kč.

Pojetí systému odměňování skrze model celkové odměny, jak je popsán v kapitole 2.2, řeší odměny z pohledu hmatatelnosti a vyjádřitelnosti penězi. V rámci analýzy podniku Vltavotýnský nábytek, s.r.o. bylo zjištěno, že ve společnosti se objevují jen odměny transakční. Relační odměny jsou opomíjeny, což také souvisí s nízkou mírou motivace pracovníků. Neboť právě relační odměny jsou tím, co dělá podnik unikátním, co zvyšuje motivaci a loajalitu jeho zaměstnanců. V této oblasti má podnik značné mezery. Model celkové odměny, dle definice Armstronga (2009), konkrétně pro podnik Vltavotýnský nábytek je znázorněn na obrázku 8.

Obrázek 8: Model celkové odměny ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na závěr této kapitoly je vytvořena tabulka 8, shrnující, jaká základní odměna náleží jednotlivým pracovním pozicím a na jaké dodatkové mzdové formy mají v rámci své pozice nárok.

Tabulka 8: Shrnutí způsobu odměňování jednotlivých pracovních pozic

Pracovní pozice	Základní odměna	Dodatková odměna
Natěrač	Úkolová mzda	Roční odměna, měsíční odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek na obědy
Lakýrník	Hodinová mzda	Roční odměna, měsíční odměna, prémie, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek na obědy
Čalouník	Hodinová mzda	Roční odměna, měsíční odměna, prémie, zák. příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek na obědy

Truhlář	Hodinová mzda	Roční odměna, měsíční odměna, prémie, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek na obědy
Účetní	Měsíční mzda	Roční odměna, měsíční odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Hlavní účetní	Měsíční mzda	Roční odměna, měsíční odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Obchodní referent	Měsíční mzda	Roční odměna, měsíční odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Mistr výroby nábytku	Měsíční mzda	Roční odměna, čtvrtletní odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Mistr výroby zábran	Měsíční mzda	Roční odměna, čtvrtletní odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Vedoucí výroby (ředitel)	Měsíční mzda	Roční odměna, čtvrtletní odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy
Vedoucí obchodu	Měsíční mzda	Roční odměna, čtvrtletní odměna, zákonné příplatky, dovolená, pracovní volno, příspěvek ŽP a PP, příspěvek na obědy

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.3 Systém hodnocení a motivace pracovníků

V rámci analýzy systému hodnocení v podniku bylo prostřednictvím dotazování vedoucích pracovníků zjištěno, že podnik nemá přesně definovaný systém hodnocení, který by napomáhal odměňování i motivaci pracovníků.

V pracovním procesu probíhá pouze náhodné, ústní hodnocení ze strany vedoucího pracovníka k podřízenému zejména v okamžiku, kdy nastane nějaký problém, nebo naopak pokud došlo k chvályhodné situaci.

Následné měsíční odměny zaměstnanců nejsou nijak adekvátně přizpůsobovány tomuto hodnocení, neboť pokud neexistuje žádný jednoznačný, systematický a průkazný systém, bylo by odměňování na základě tohoto hodnocení značně neobjektivní a složité. V podniku existují měsíční odměny, které jsou ale víceméně fixního charakteru a zdaleka neodrážejí pracovníkův výkon a chování v daném měsíci.

Problémem absence systému hodnocení je také fakt, že zaměstnanci nezískávají jednoznačnou zpětnou vazbu ke své práci.

Motivační program podniku není propracovaným systémem. Vedení společnosti motivuje své zaměstnance převážně jen na úrovni hmotné motivace stanovené v rámci systému odměňování, kdy je zaměstnancům poskytováno fixní i variabilní mzdové ohodnocení, různé příspěvky či drobné pozornosti. Jedinou aktivitou mající nehmotný charakter je pořádání vánočního večírku, který by měl kolektiv stmelovat.

Daigeler (2008) uvádí, že společnost dokáže těmito faktory působit na motivaci pracovníků jen krátkodobě a to do okamžiku, kdy jim zmiňované atributy bude poskytovat. Tento problém se týká právě tohoto podniku.

V podniku je zcela opomíjen fakt, že je nutné zaměřit se převážně na motivační faktory, které by podněcovaly k vnitřní motivaci pracovníků. Jedině tak může být zajištěna dlouhodobá motivace ovlivňující úroveň odváděných výkonů (Daigeler, 2008).

Motivační prvky, které by zajistily vnitřní motivaci zaměstnanců, mají obecně převážně nehmotnou podobu (Daigeler, 2008). Motivace v oblasti odpovědnosti a s tím souvisejícího kariérního růstu není v této firmě praktikována. Do budoucna je možné, že některý z nižších THP pracovníků by mohl nahradit svého nadřízeného, avšak u dělnických pozic je kariérní růst téměř nemožný. Motivace prostřednictvím uznání za věrnost podniku, excelentní podávané výkony apod. opět není praktikou této firmy.

Velmi důležitým motivačním prvkem v oblasti vnitřní motivace bývá obecné rozšiřování schopností, dovedností či vzdělání. Školení v tomto podniku neprobíhá téměř žádné. Pokud přijde nový pracovník, je zaškolen ze strany nadřízených pracovníků či zkušenějších kolegů a tím celý proces končí. Zaměstnancům už nejsou nabízeny žádné kurzy či školení, kterých by mohli využít ke svému pracovnímu rozvoji. Největší absence této motivace je u technickohospodářských pracovníků. Provedením analýzy v oblasti uplatňovaných motivačních faktorů ve sledovaném podniku byly zjištěny faktory, které podnik uplatňuje a které nikoliv. Výsledek šetření je zobrazen v tabulce 9.

Tabulka 9: Uplatňované a opomíjené motivační faktory v podniku

Motivační faktor	Existence v podniku
Fixní mzdové ohodnocení	Ano
Variabilní mzdové ohodnocení	Ano
Příspěvky (ŽP a PP, obědy apod.)	Ano
Mikulášské balíčky	Ano
Vánoční večírek	Ano
Kariérní růst	NE
Ocenění, uznání	NE
Rozšiřování dovedností, kvalifikace	NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Analyzovaný systém motivace vykazuje značné nedostatky. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že zaměstnanci nejsou angažovaní, nemají zájem o zlepšování procesů a chodu podniku, příležitostně jsou i neochotní, nespolupracující. Je předpoklad, že nízká motivace je dána i absencí kvalitního systému hodnocení.

7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci zpracování diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zanalyzovat systém odměňování z pohledu pracovníků. Dotazník byl rozdělen do čtyř tematických okruhů: Obecné, Oblast odměňování, Oblast hodnocení a Oblast motivace. Celkem dotazník obsahuje 35 otázek, z nichž 7 je otázkami otevřenými a zbylé mají formu otázek uzavřených. Vzorový dotazník je uveden v příloze č. 2.

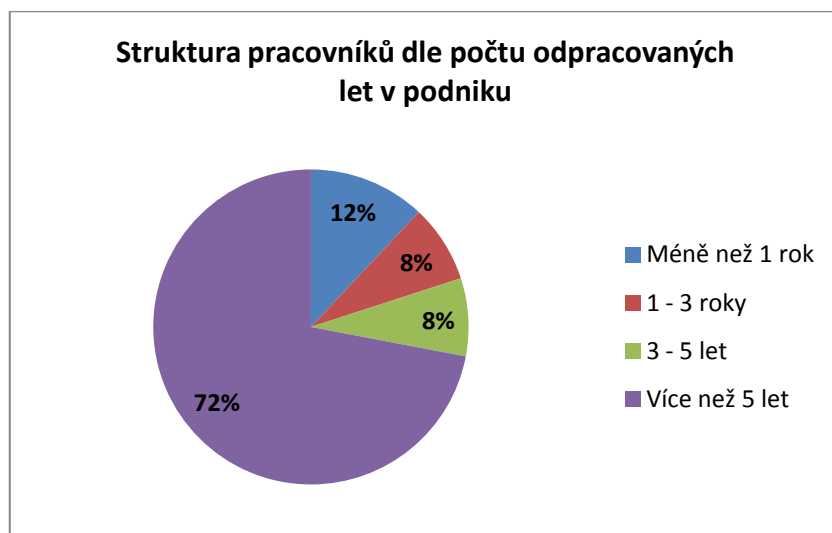
Vytvořené dotazníky byly v podniku rozdány všem zaměstnancům mimo dvou nejvyšších vedoucích pracovníků. Návratnost dotazníků dosáhla hodnoty 90%, jelikož z 28 podaných dotazníků se jich 25 vrátilo vyplněných v pořádku.

Výsledky zjištěné z provedeného šetření u otázek, které jsou v jednotlivých oblastech klíčové pro analyzovaný systém odměňování, hodnocení a motivace, jsou uvedeny v následujícím textu. Ostatní vyhodnocené otázky je možné nalézt v příloze č. 5.

Otázka: Počet odpracovaných let v podniku

Jednoznačně největší skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni již více než 5 let. Pouze 16% pracovníků je zde zaměstnáno méně než 3 roky.

Graf 4: Struktura pracovníků dle počtu odpracovaných let

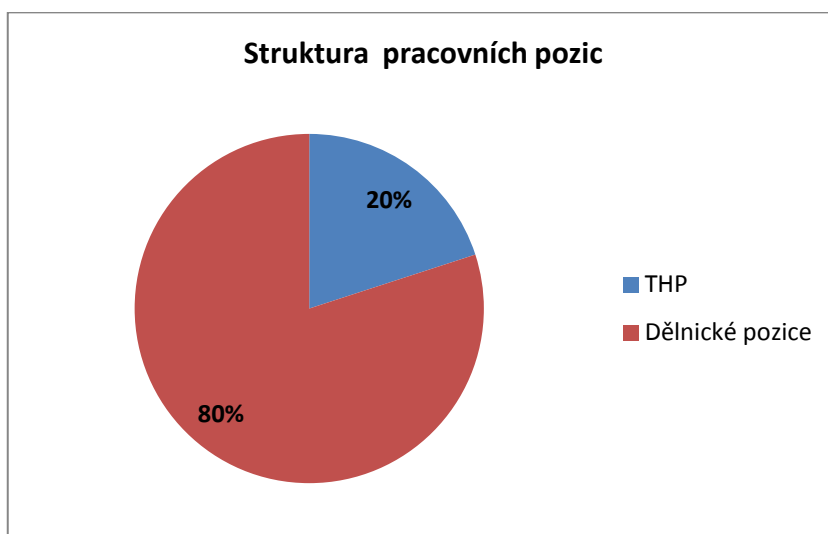


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Pracovní pozice v podniku

Dělnické pozice jsou v podniku zastoupeny z 80%. Zbývajících 20% jsou pozice technickohospodářských pracovníků.

Graf 5: Struktura pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Znáte jednotlivé složky Vaší odměny?

Většina pracovníků, konkrétně 84%, odpověděla, že znají jednotlivé složky své odměny. Nicméně i 16% pracovníků, kteří nemají povědomí o složkách své odměny, je na pováženu.

Graf 6: Znalost jednotlivých složek odměny



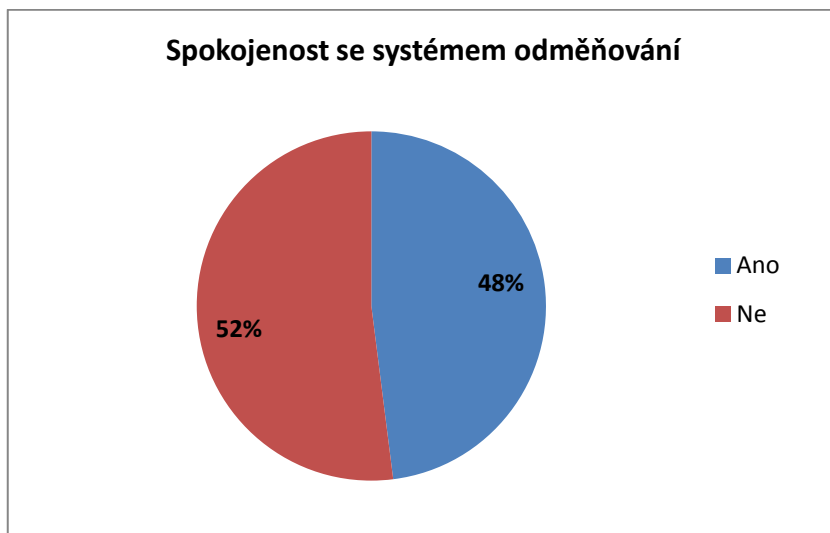
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?

Výsledek této otázky ukazuje, že 52% dotazovaných není spokojeno se systémem odměňování. Ze 48% odpovědi „Ano“ je pouze 6% získáno od dělnických pozic

a zbylých 42% od THP pracovníků. Z toho vyplývá, že nespokojenost se systémem z pohledu dělnických pozic je výrazná.

Graf 7: Spokojenost se systémem odměňování

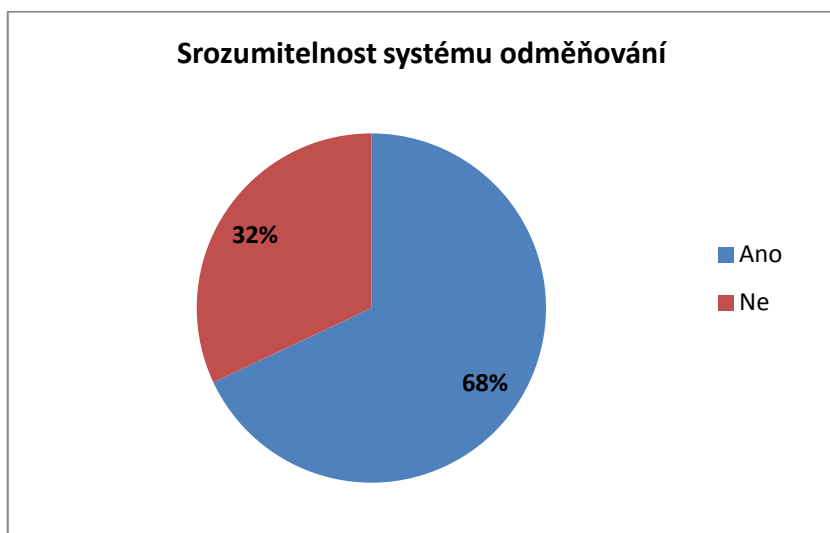


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?

Jak dokládá graf 8, pro celých 32% pracovníků není zavedený systém odměňování jasný a srozumitelný.

Graf 8: Srozumitelnost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Získáváte nějaké pracovní výhody?

Na tuto otázku 64% dotazovaných uvedlo, že získávají pracovní výhody, 20% uvedlo, že žádné výhody nezískávají a zbylých 16% označilo možnost „Nevím“.

Graf 9: Získávání pracovních výhod

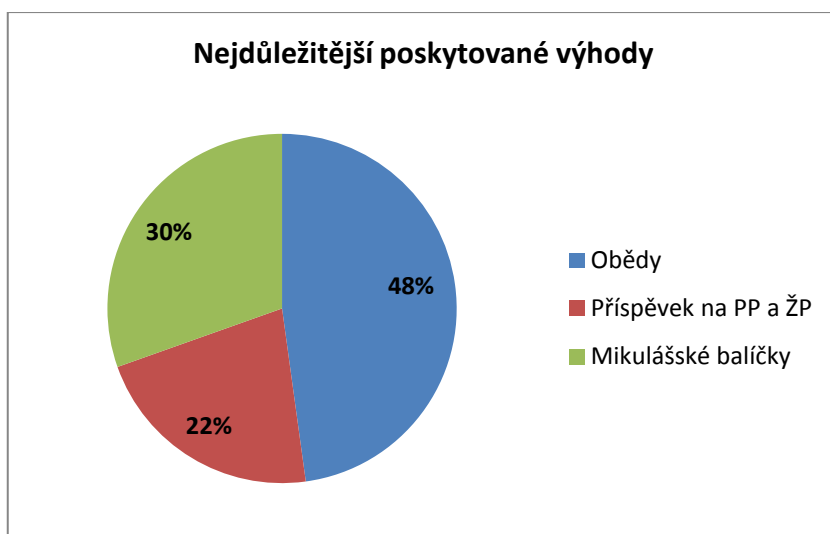


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Pokud ANO, jaké jsou pro Vás nejdůležitější?

Tato otevřená otázka navazuje na otázku předchozí a mezi uváděnými výhodami jsou ze 48% příspěvek na obědy, ze 30% pozornost ve formě Mikulášských balíčků a THP pracovníci uváděli převážně příspěvek na PP a ŽP.

Graf 10: Nejdůležitější poskytované výhody

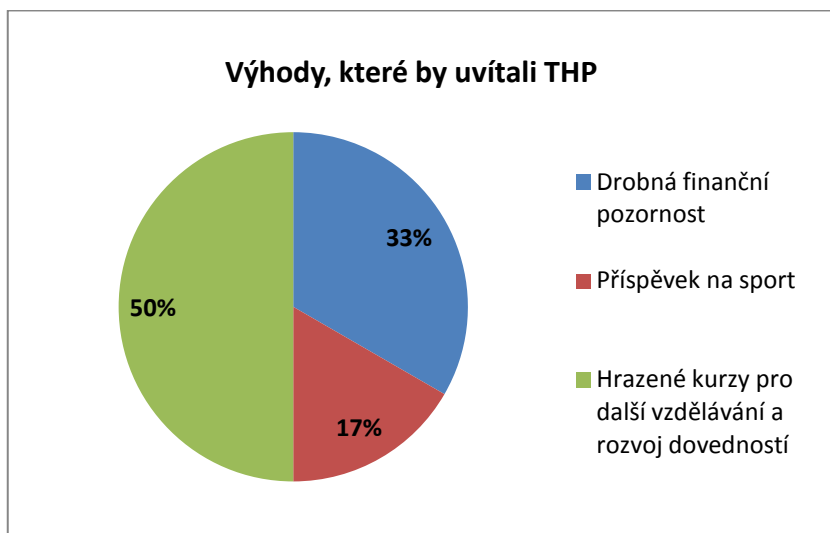


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Jaké další výhody byste uvítali?

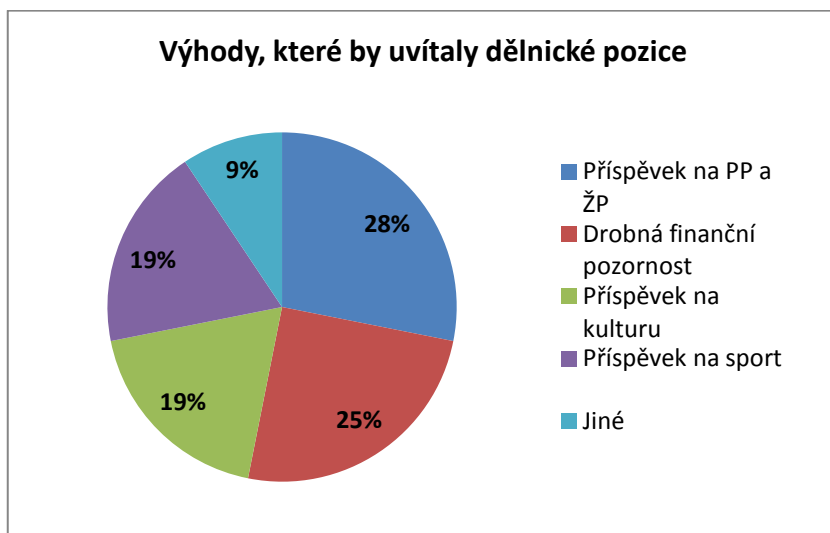
Vyhodnocení této otázky je pro lepší představu rozděleno do dvou grafů. Graf 11 znázorňuje výhody, které by uvítali THP a graf 12 zobrazuje preference dělnických pozic. Největší rozdíl je v zájmu THP o hrazené kurzy, zatímco dělnické pozice mají největší zájem o příspěvek na ŽP a PP.

Graf 11: Výhody, které by nejčastěji uvítali THP



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Výhody, které by uvítaly dělnické pozice

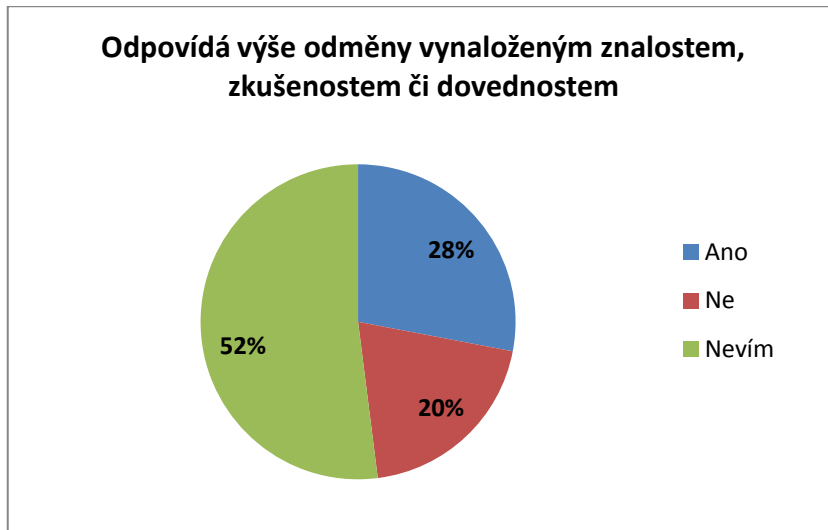


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?

V této otázce více než polovina dotazovaných uvedla, že neví, zda dostávají adekvátní výši odměny. Odpověď „Ano“ pak o pár procent převýšila odpověď „Ne.“

Graf 13: Odpovídá výše odměny vynaloženým znalostem, zkušenostem či dovednostem

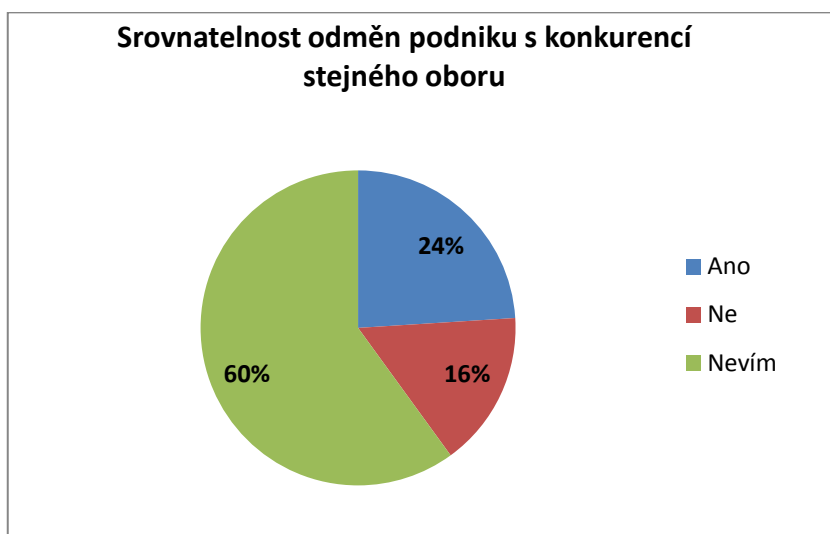


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Myslíte si, že Vaše mzda je srovnatelná se mzdou poskytovanou jinými firmami ve stejném oboru?

Celých 60% dotazovaných není schopno říci, zda konkurenční firmy ve stejném oboru nabízejí srovnatelné odměňování. 24% si myslí, že mzda je srovnatelná a pouze 16% že nikoliv.

Graf 14: Srovnatelnost odměn podniku s konkurencí stejného oboru

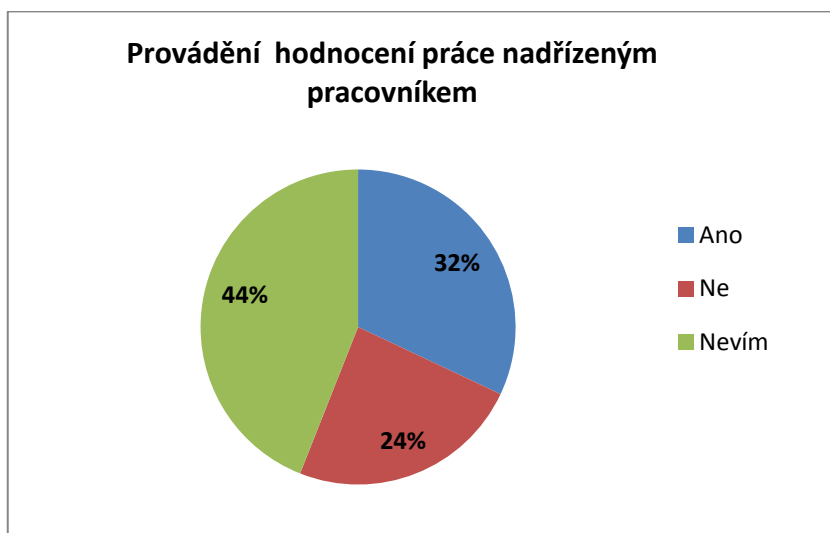


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?

Zajímavým výsledkem je zjištění, že 44% pracovníků neví, zda jejich nadřízený provádí hodnocení jejich práce. Dalších 32% si myslí, že nějaké hodnocení práce probíhá a zbylých 24% si myslí, že nadřízený vůbec jejich práci nehodnotí.

Graf 15: Provádění hodnocení práce nadřízeným pracovníkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Získáváte zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?

Větší polovina pracovníků označila možnost, že ke své vykonané práci nezískávají zpětnou vazbu.

Graf 16: Získání zpětné vazby k vykonané práci

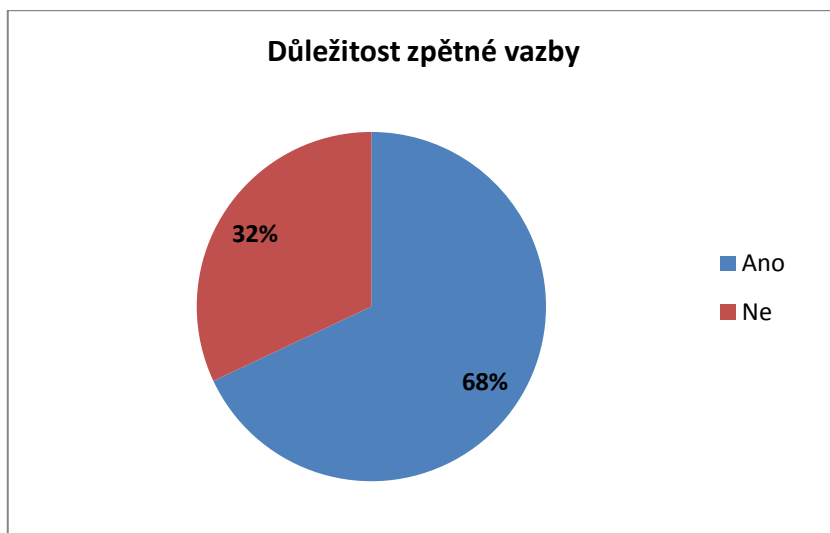


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

S předchozí otázkou úzce souvisí otázka aktuální. Neboť 68% dotazovaných pracovníků uvedlo, že je pro ně získání zpětné vazby důležité.

Graf 17: Důležitost zpětné vazby

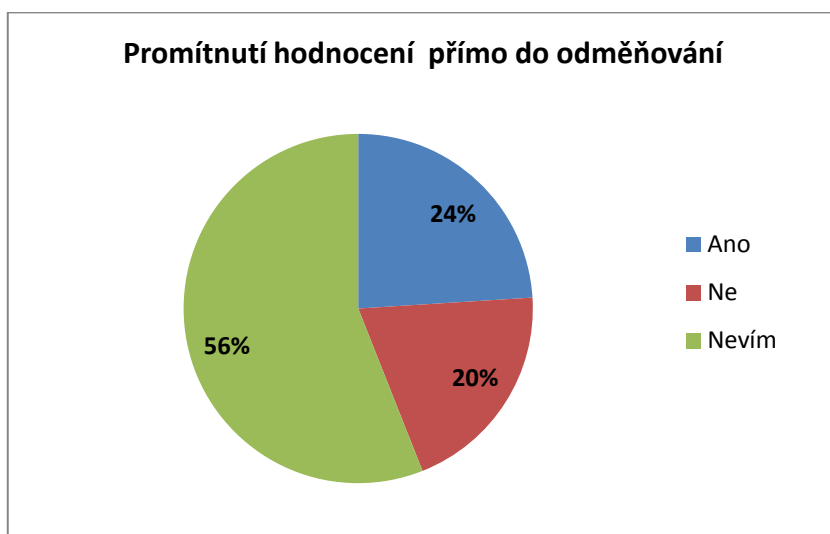


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?

Na tuto otázku opět velké množství pracovníků nedokázalo přesně odpovědět a označilo možnost „Nevím“. 24% uvedlo, že se hodnocení přímo promítá do jejich odměny a zbylých 20% že nikoliv.

Graf 18: Promítnutí hodnocení přímo do odměňování

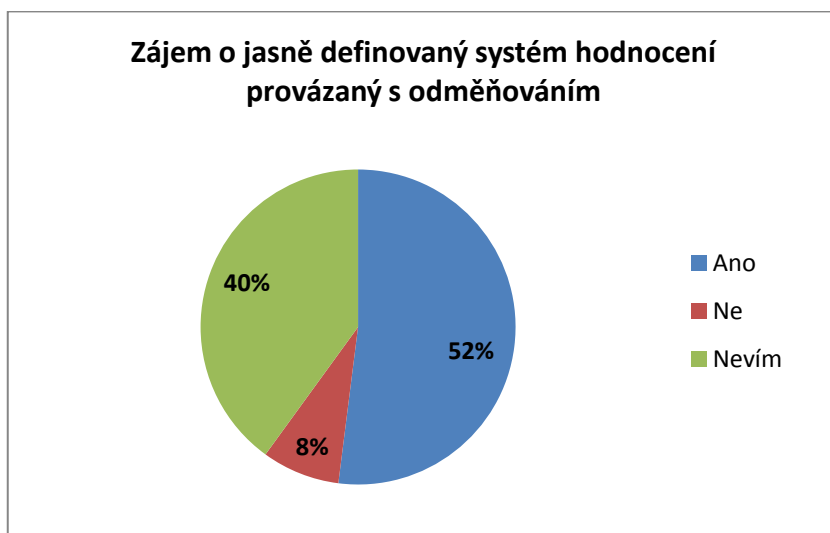


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Uvítali byste jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování?

Jasně definovaný systém hodnocení provázaný se systémem odměňování by uvítalo 52% dotazovaných. A pouze malý zlomek 8% by byl jednoznačně proti.

Graf 19: Zájem o jasně definovaný systém hodnocení provázaný s odměňováním

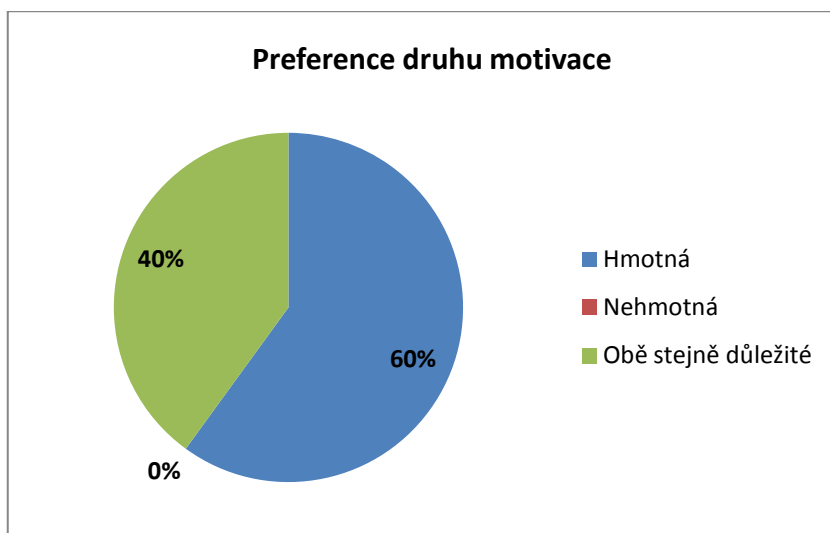


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Je pro Vás důležitější hmotná či nehmotná motivace?

V rámci této otázky, ačkoliv byly dány na výběr tři možnosti, byly označeny pouze dva druhy odpovědí. Pro 60% dotazovaných je nejdůležitější hmotná motivace a pro zbylých 40% jsou hmotná i nehmotná motivace na stejné úrovni důležitosti.

Graf 20: Preference druhu motivace

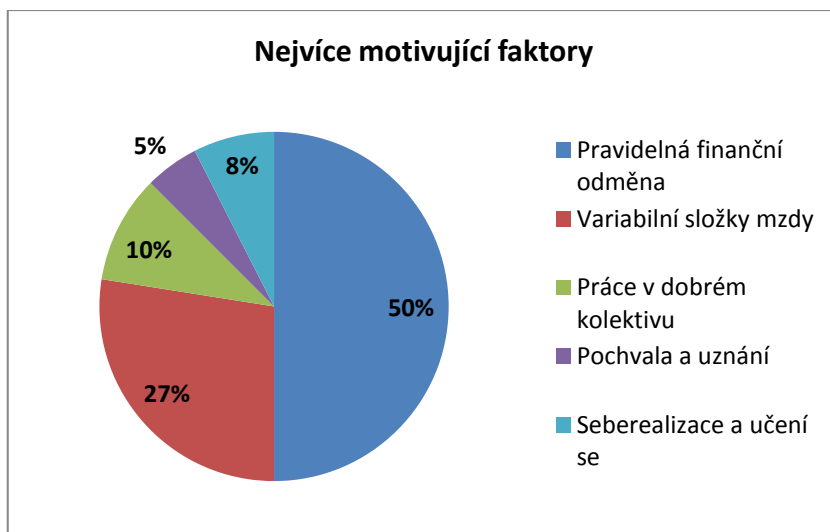


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Jaké faktory Vás nejvíce motivují k podaným pracovním výkonům?

Přesně polovina dotazovaných uvedla, že nejvíce motivující je pro ně pravidelná finanční odměna. Následně nejvíce procent obdržela možnost variabilní složky mzdy.

Graf 21: Nejvíce motivující faktory



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Jste seznamováni s plány a cíly organizace?

Výsledek této otázky vyznívá jasně pro možnost „Ne“. Pro úplnost je nutné dodat, že většina z 32% kladných odpovědí je získána od THP.

Graf 22: Seznámenost s cíli a plány organizace

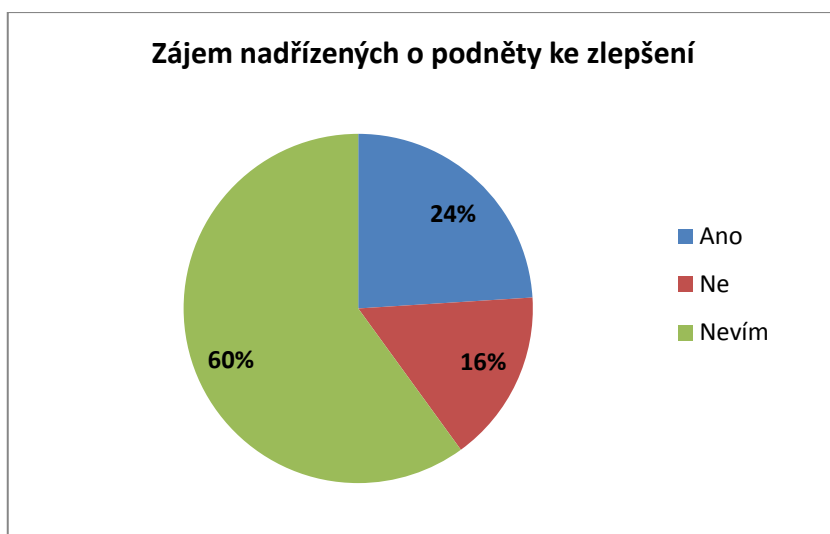


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Zajímají vedení Vaše návrhy a podněty ke zlepšení pracovního prostředí?

Mezi dotazovanými celých 60% uvedlo, že neví, zda by vedení zajímaly jejich podněty a návrhy. Celých těchto 60% tvoří odpovědi dělnických pracovních pozic stejně tak jako 16% pracovníků s odpovědí „Ne“.

Graf 23: Zájem nadřízených o podněty ke zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Je pro Vás důležité zdokonalování se ve svém řemeslu, oboru a učení se novým věcem?

Výsledek této otázky je téměř vyrovnaný, avšak hodnota možnosti „Ano“ je výrazně zvyšována odpověďmi THP.

Graf 24: Důležitost zdokonalování se, učení se

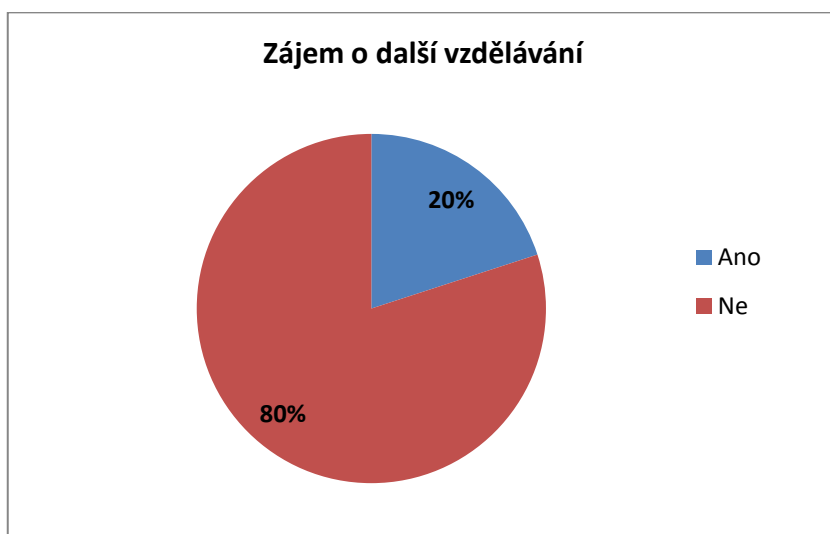


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka: Uvítali byste možnost dalšího vzdělávání, školení, které by napomohlo k dosahování vyšších pracovních výsledků?

Výsledek této otázky je jednoznačný. Situace je zapříčiněna tím, že drtivou převahu v podniku mají pozice, které většinou nemají zájem o další vzdělávání se. 20% pracovníků, kteří by zájem měli, jsou převážně z pozic THP.

Graf 25: Zájem o další vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 Diskuze a návrhy změn

Tato část práce představuje jednotlivé návrhy, podněty pro realizaci opatření, která by mohla pomoci podniku zkvalitnit a zefektivnit systém odměňování pracovníků v souvislosti s dalšími činnostmi v podniku. Navrhuji tato opatření:

- tvorba vnitřního mzdového předpisu,
- zavedení systému hodnocení provázaného se systémem odměňování,
- zavedení dalších forem odměňování, které by mohly vést ke zvýšení motivace pracovníků.

Tvorba vnitřního mzdového předpisu

Vnitřní mzdový předpis by měl patřit mezi základní dokumenty, které společnost vytváří pro efektivní řízení. Jelikož firma Vltavotýnský nábytek s.r.o. je menší firmou, která nemá obecně oblast vnitropodnikových předpisů příliš propracovanou, chybí zde tedy i zformulovaný předpis pro odměňování. Odměňování je řešeno jednotlivými směrnice, či dáno v pracovních smlouvách, avšak chybí zde přehledný dokument, který by postihl všechny aspekty odměňování jako celek.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že celých 16% dotazovaných nezná přesně všechny složky své odměny a že pro 32% dotazovaných není zavedený systém odměňování jasný a srozumitelný.

Z toho důvodu navrhuji, že by bylo zapotřebí pro efektivnější řízení společnosti v oblasti odměňování jak pro účely vedoucích pracovníků, tak i pro řadové pracovníky, tento přehledný předpis zformulovat.

Výhodnou pro vedení podniku a účetní oddělení plynoucí z vytvoření vnitřního mzdového předpisu je:

- jasná definice způsobu odměňování jednotlivých pracovních pozic,
- přehledně uspořádané informace v jednom dokumentu,
- možnost odkázání se na předpis při tvorbě pracovních smluv.

Vytvoření takového dokumentu by bylo přínosem i pro všechny další zaměstnance podniku a to ve věci:

- snadnější orientace ve způsobu odměňování jejich pracovních pozic,
- vědomí, kde hledat potřebné informace v případě nejasností v této oblasti.

Po analyzování stavu odměňování v této firmě a po konzultacích s vedením podniku a pracovníky účetního oddělení, kteří mají v této oblasti největší kompetence, se dospělo k závěru, že i pro tuto menší firmu by tvorba předpisu byla přínosem. V rámci diplomové práce je vytvořen návrh na mzdový předpis této firmy. Konkrétní návrh v plném rozsahu je uveden v příloze č. 3.

Předpis se skládá z následujících částí:

- Základní ustanovení,
- Rozsah působnosti,
- Mzda,
- Závěrečná ustanovení,
- Platnost předpisu.

Zformulování vnitřního mzdového předpisu je základem pro další motivaci. Velmi důležitou součástí implementování předpisu do systému a chodu podniku je seznámení všech stávajících pracovníků s tímto dokumentem. Vedoucí pracovník by měl zaměstnancům vysvětlit, za jakým účelem byl předpis vytvořen, co vše obsahuje, jaké informace shrnuje a v neposlední řadě kde ho v případě potřeby naleznou. Každý nový pracovník bude s předpisem samozřejmě seznámen také. Předpis může být prostřednictvím odkazů provázán s jeho pracovní smlouvou. Ani po seznámení všech pracovníků s mzdovým předpisem práce nekončí. Je podstatné, aby docházelo k průběžné revizi tohoto dokumentu v souvislosti s měnícími se podmínkami jak uvnitř organizace, tak i v jejím vnějším okolí.

Náklady, které souvisí s tvorbou, implementací a pravidelnou aktualizací vnitřního mzdového předpisu, nejsou příliš vysoké. Pokud vezmeme v úvahu, že všechny jmenované činnosti bude zajišťovat účetní oddělení, které k nim využije svou běžnou pracovní dobu, případně v počátcích práce pár hodin přesčas, nejedná se o žádnou výraznou investici přinášející vyšší náklady.

System hodnocení

Druhým návrhem je zavedení systému hodnocení pracovníků, který by i s využitím systému odměňování mohl přispět k větší motivaci, angažovanosti a ochoty pracovníků, se kterou není podnik ze strany svých zaměstnanců úplně spokojen. Flexibilnější

odměňovací systém by mohl napomoci dosáhnout lepších výsledků i pracovního prostředí v organizaci.

Vzhledem k tomu, že doposud v podniku neprobíhalo hodnocení žádnou ucelenou oficiální formou, je potřeba začít úplně od základu. Vymežit cíl hodnocení, hodnocené i hodnotící osoby, techniku zpracování, pravidelnost hodnocení, oblasti hodnocení a návaznost výsledků hodnocení na odměňování.

Cílem zavedení systému hodnocení je zefektivnění pracovních výkonů, přehled o chybách i úspěchu pracovníka, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci a v neposlední řadě pomoc při rozhodování v oblasti odměňování.

Vzhledem k tomu, že problém s motivací, nespokojeností s odměňováním, angažovaností a ochotou je převážně jen ze strany dělnických pozic, bude hodnocení navrženo zatím pouze pro tyto pracovníky. Mezi hodnocené pozice tedy náleží: truhláři, čalouníci, lakýrník, natěrači. Hodnotícími osobami budou mistři jednotlivých výrobních úseků tak, jak jsou nadřazeni jednotlivým pracovním pozicím.

Hodnocení bude alespoň prozatím prováděno technikou papírových formulářů. Pokud by se pravidelné, oficiální hodnocení osvědčilo, je možné do budoucna pořídit sofistikovanější systém. Avšak vzhledem k velikosti organizace, oboru podnikání i ekonomické situaci, by to byla pro podnik v blízké budoucnosti zřejmě příliš vysoká investice.

Princip hodnocení spočívá v tom, že mistři by si průběžně v rámci celého měsíce zapisovali významné projevy chování jednotlivých pracovníků, kvalitu plnění úkolů, jejich ochotu, schopnost týmové spolupráce apod. Jelikož jsou mistři s podřízenými v téměř neustálém kontaktu, mají přehled o všech činnostech pracovníků a tento hodnotící styl by pro ně neměl představovat výrazný problém.

Velmi důležitým prvkem při tvorbě systému je definování klíčových oblastí pro hodnocení. V předkládaném návrhu (kompletní formulář hodnocení je uveden v příloze č. 4) je hodnocení rozděleno do tří oblastí, které v součtu zahrnují deset hodnocených ukazatelů. Hodnocené oblasti jsou definovány následujícími:

- hodnocení výsledků práce,
- hodnocení pracovního chování,
- hodnocení schopností a potenciálu rozvoje.

Hodnocení výsledků práce zahrnuje ukazatele: *Odvedené množství práce* (plnění všech zadaných úkolů beze zbytku), *Kvalita odvedené práce* (plnění všech úkolů probíhá v nejvyšší kvalitě, bez jakýchkoli výhrad), *Dodržování zadaných termínů* (všechna práce je vykonána v domluveném termínu tak, aby byla zachována plynulost výroby), *Odpovědnost* (dodržování postupů, předpisů, kázně na pracovišti).

Obrázek 9: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení výsledků práce

1. Pracovní výkon

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Odvedené množství práce		
Kvalita odvedené práce		
Dodržování termínů		
Odpovědnost		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Způsob hodnocení pracovního výkonu je založen na procentuální stupnici udílených hodnot a dále je zde prostor pro slovní komentář k odůvodnění udělené výše procentuálního plnění daného ukazatele. Škálu procentuálního plnění včetně měřítek pro udělení konkrétní výše procent znázorňuje následující tabulka 10.

Tabulka 10: Způsob hodnocení pracovního výkonu

Výše uděleného % hodnocení	Předpoklady pro dané hodnocení
100%	Plnění ukazatele v maximální možné míře
75%	Dostatečné plnění s drobnými výhradami
50%	Plnění s častějšími a vážnějšími výhradami
25%	Závažné pochybení ohrožující chod podniku
0%	Naprosté selhání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hodnocení pracovního chování se skládá z následujících ukazatelů: *Vlastní iniciativa* (aktivní přístup pracovníka, podané zlepšovací návrhy), *Komunikace s nadřízeným* (otevřená komunikace, nezastírání informací, včas podané informace), *Týmová*

spolupráce (schopnost pracovat v týmu, sdílet informace, podpořit spolupracovníky), *Projevená ochota, zájem* (zájem o pracovní prostředí, pracovní procesy, vstřícnost).

Obrázek 10: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení pracovního chování

2. Pracovní chování

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Vlastní iniciativa		
Komunikace s nadřízeným		
Týmová spolupráce		
Projevená ochota, zájem		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Způsob hodnocení pracovního chování je stejně jako předešlá oblast založen na procentuální stupnici, avšak systém udílených hodnot se mírně liší (viz. tabulka 11).

Třetí sekce **Hodnocení schopností a potenciál rozvoje** zahrnuje dva ukazatele: *Ochota učit se novým věcem* (není zde odpor k novým technologickým změnám, změnám pracovních procesů, kultury), *flexibilita* (schopnost přizpůsobit se změnám a požadavkům na pracovní výkon).

Obrázek 11: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení schopností a potenciál rozvoje

3. Schopnosti a potenciál rozvoje

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Ochota učit se novým věcem		
Flexibilita, reakce na změnu		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Způsob hodnocení třetí oblasti je shodný s oblastí předchozí, jak je možné pozorovat v tabulce 11. Odlišnost od předešlého hodnocení spočívá v tom, že pokud mistr u pracovníka v rámci hodnocených ukazatelů za hodnoceném období nezaznamená žádná pozitivní zjištění ani kritické připomínky, bude zaměstnanci uděleno 50%. Avšak pokud zaměstnanec vyvine větší aktivitu, angažovanost či jinak pozitivně ovlivní pracovní procesy získá nadprůměrné hodnocení (75% či 100% dle míry přínosu). Naopak pokud pracovník bude v hodnocených ukazatelích kritizován, bude snižovat

úroveň procesů či pracovního prostředí, půjde pod průměr (25%, při závažných proviněních až 0% daného ukazatele).

Tabulka 11: Způsob hodnocení pracovního chování, schopností a potenciálu rozvoje

Výše uděleného % hodnocení	Předpoklady pro dané hodnocení
100%	Výrazné plnění nad rámec povinností
75%	Drobné plnění nad rámec povinností
50%	Plnění v rámci povinností
25%	Drobné chyby v rámci plnění povinností
0%	Závažné chyby v rámci plnění povinností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celková výsledná hodnota, která shrnuje na kolik % daný pracovník uspěl v hodnocení jako celku, se zjistí jako aritmetický průměr všech jednotlivě udělených hodnocení a bude zapsán do formuláře na vyznačené místo. Tato konkrétní výsledná hodnota bude dále stěžejní pro systém odměňování.

Po sestavení formuláře hodnocení a definování způsobů, jakým se budou oblasti hodnotit, přichází velmi důležitá část a to návaznost výsledků hodnocení na odměňování a motivaci pracovníků.

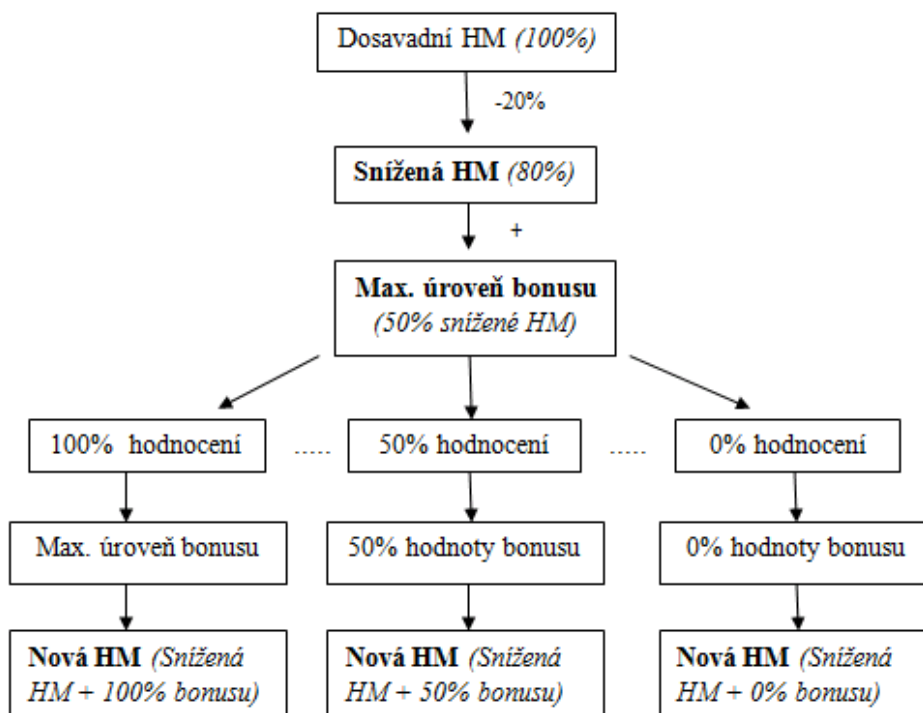
Hlavním cílem systému hodnocení, je zvýšit aktivitu, angažovanost pracovníků a to tím, že systém odměňování získá flexibilnější podobu v závislosti na reálných výkonech, chování a schopnostech pracovníků v daném období. Pokud jsou zaměstnanci odměňování stále na stejné úrovni i bez ohledu na jejich drobné úspěchy či chyby, je logické že nepocítují motivaci, důvod, proč by měli vyvinout větší úsilí v pracovním procesu, zkvalitňovat tyto procesy a pracovní prostředí, či napomáhat efektivnějšímu řízení společnosti.

Provázanost systému hodnocení se systémem odměňování je tedy následující: U pracovních pozic, které jsou předmětem hodnocení, dojde ke snížení jejich hrubé mzdy o 20%, částečně zajištěné zrušením dosavadních relativně fixních měsíčních odměn. Základní úroveň jejich hrubých mezd bude tedy představovat 80% stávající úrovně s tím, že pokud zaměstnanec vykáže 100% hodnocení, dostane se nad úroveň dosavadních mzdových hodnot a to tím, že získá bonus ve výši 50% nově snížené úrovně hrubé mzdy. Pokud si zaměstnanec bude plnit své povinnosti na 100% v oblasti

pracovního výkonu a v dalších oblastech bude dosahovat 50% představujících průměrné nasazení v oblasti pracovního chování, dostane se v průměru na celkové 70% hodnocení, čímž mu již standardně očekávaný výkon zajistí zvýšenou hrubou mzdou oproti výchozí situaci.

Vedení podniku odhaduje, že při současném stavu na pracovišti by celkem v oblasti pracovního výkonu a chování zaměstnanci průměrně dosahovali hodnoty 50%. Na vině není úroveň pracovního výkonu, ale nižší hodnota je zapříčiněna podprůměrnými hodnotami v oblasti pracovního chování. V této současné situaci by se zaměstnanci dostali pod úroveň dosavadní hrubé mzdy. Další variantou, která může nastat, je, že pokud zaměstnanec bude vytvářet nekvalitní práci, nespolupracovat apod., tedy vykazovat ještě nižší hodnoty v rámci systému hodnocení, dostane se v extrémním případě (0% hodnocení) pouze na hodnotu snížené hrubé mzdy a výraznějším způsobem si tedy na odměně pohorší. Schéma navrženého systému odměňování je zobrazeno na následujícím obrázku 12.

Obrázek 12: Schéma navrženého systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na konci každého hodnoceného období (1x měsíčně) bude svolána krátká schůzka zaměstnanců, kde mistr zhodnotí uplynulé období, vyzdvihne co se komu za daný měsíc

opravdu povedlo a bylo přínosem pro podnik, dále samozřejmě také upozorní na větší chyby, kterých se kdo dopustil. Tato forma hodnocení by mohla být pro zaměstnance motivační, neboť před celým kolektivem mohou být oficiálně pochváleni a získat uznání. Dále na této schůzce dostane každý z hodnocených pracovníků svůj hodnotící formulář tak, jak ho vyplnil jejich nadřízený. V případě nejasností či nesouhlasu s hodnocením budou mít samozřejmě právo se k situaci vyjádřit. Pokud by vedoucí se svým podřízeným pracovníkem nedospěli k souladu názorů, bude možné se obrátit na vedoucího celého úseku výroby, který se také ve výrobním prostoru často vyskytuje, pracovníky zná a jistě dokáže podat objektivní vyjádření k situaci. Závěrem těchto schůzek bude představení plánů a očekávání na další hodnocené období. Tím se vyřeší problém plynoucí z dotazníkového šetření, že zaměstnanci se cítí být málo informováni o plánech a cílech podniku.

Posledním bodem návrhu systému hodnocení je vyčíslení nákladů, které společnosti vzniknou s jeho zavedením. Systém hodnocení bude představovat větší množství práce pro mistry podniku, kteří budou za hodnocení primárně odpovědní. Úměrně tomuto zvýšenému množství práce a přidělené odpovědnosti musí být zvýšena i jejich mzda. Odhadované náklady jsou 1500 Kč na jednoho mistra.

Větším nákladem pro podnik však budou mzdy jednotlivých výrobních pracovníků. Z důvodu větší variability dosahovaných výsledků za jednotlivá období nelze vyčíslit přesnou hodnotu nákladů, proto jsou propočítány tři varianty možných situací.

A) První varianta by se dala označit jako **velmi optimistická**. Vychází z předpokladu, že všichni pracovníci dosáhnou celkového hodnocení 100%. To je sice téměř nereálné, ale je možné zde vyčíslit maximální možné náklady plynoucí podniku v souvislosti s novým systémem odměňování. Nicméně jak bylo řečeno, reálně se na takto vysoké hodnoty nelze běžně dostat.

Tabulka 12: Mzdové náklady v rámci optimistické varianty (v Kč/měsíc)

Pracovní pozice	Současná HM	Výše bonusu	Nová HM	Počet pracovníků	Celkové dodatečné náklady/ úspora
Truhlář	19 480	7 792	23 376	10	38 960
Čalouník	17 734	7 094	21 281	2	7 094
Lakýrník	19 459	3 893	23 352	1	3 893
Natěrač	13 976	2 796	16 772	10	27 960
Σ					77 907

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

B) Druhou variantou je situace, kdy zaměstnanci dosáhnout průměrného hodnocení 70%. Tato varianta se jeví jako **reálnější** situace, která může v podniku po zavedení systému nastat. Nicméně i těchto hodnot bude minimálně v začátcích obtížnější dosáhnout, neboť podnik se potýká s jistou neochotou, nedisciplinovaností a neangažovaností pracovníků, které, když se nově všechny zohlední, budou dosahovat zřejmě nižších čísel hodnocení. V tomto případě by byly náklady společnosti následující:

Tabulka 13: Mzdové náklady v rámci realistické varianty (v Kč/měsíc)

Pracovní pozice	Současná HM	Výše bonusu	Nová HM	Počet pracovníků	Celkové dodatečné náklady/ úspora
Truhlář	19 480	5 454	21 038	10	15 580
Čalouník	17 734	4 966	19 153	2	2 838
Lakýrník	19 459	5 449	21 017	1	1 558
Natěrač	13 976	3 914	15 095	10	11 190
Σ					31 166

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vynaložené dodatečné náklady se však jistě firmě vykompenzují úsporou nákladů v oblasti výroby apod. Mělo by docházet k vyšší kvalitě odvedené práce, vyšší produktivitě a v neposlední řadě k zefektivnění procesů, interní komunikace a pracovního prostředí.

C) Třetí varianta počítá s **pesimistickou** situací, kdy by průměr výsledných hodnocení dosáhl zhruba pouze 40%. Mzdové náklady by v takové situaci oproti současnému stavu poklesly. Nicméně toto snížení by bylo spojené s růstem nákladů v jiných oblastech (růst zmetkovosti, snížení vyrobeného množství atd.), tudíž by pro společnost nepředstavovalo snížení vůbec žádný přínos. V rámci flexibilního systému odměňování by ale bylo možné zvýšené náklady vzniklé chybami pracovníků atd. alespoň částečně kryt ze snížených mzdových odměn.

Tabulka 14: Mzdové náklady v rámci pesimistické varianty (v Kč/měsíc)

Pracovní pozice	Současná HM	Výše bonusu	Nová HM	Počet pracovníků	Celkové dodatečné náklady/ úspora
Truhlář	19 480	3 117	18 701	10	- 7 790
Čalouník	17 734	2 838	17 025	2	- 1 418
Lakýrník	19 459	3 114	18 682	1	- 777
Natěrač	13 976	2 236	13 417	10	- 5 590
Σ (úspora)					- 15 575

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celý tento systém hodnocení provázaný s odměňováním by měl mít za následek, že zaměstnancům nebude „všechno jedno“, zapojí se více do péče o podnikové procesy, pracovní prostředí a v neposlední řadě budou odvádět kvalitnější pracovní výkony, včetně zadaných termínů. Tím by mělo dojít k výraznému zvýšení loajality a ztotožnění se pracovníků s podnikem.

Další odměny k zvýšení motivace a ochoty spolupráce

Třetí oblastí navrhovaných opatření jsou další změny v odměňování, které by měly přispět k zvýšení motivace a ochoty spolupráce.

Rozšíření poskytování příspěvku na PP a ŽP

Vzhledem k výsledkům vyplývajících z dotazníkového šetření, konkrétně z otázek týkajících se pracovních výhod, je navrhováno rozšířit poskytování příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění i na pracovníky, kteří nejsou na technickohospodářských pozicích, neboť všichni dotazovaní THP zaměstnanci uvedli, že tento příspěvek je pro

ně důležitou odměnou a téměř 50% dotazovaných pracovníků ostatních pozic by tento příspěvek uvítalo.

Aktuálně je poskytován příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění technickohospodářským pracovníkům ve stejné výši. Návrhem při rozšíření poskytování příspěvku je metoda odstupňované výše odměny. Znamená to, že velikost příspěvku by měla být závislá na počtu odpracovaných let v podniku. Při stanovení rozmezí skupin dle počtu odpracovaných let je možné vycházet ze směrnice pro poskytování ročních odměn, které jsou též závislé na počtu odpracovaných let. Následující tabulka 15 představuje výši nově stanoveného příspěvku pro další pracovní pozice.

Tabulka 15: Výše příspěvku na ŽP a PP dle počtu odpracovaných let

Odpracované roky ve společnosti	Výše příspěvku (Kč)
Méně než 1 rok	0
1 - 3 roky	500
3 - 5 let	700
Více než 5 let	900

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týče nákladů, které společnosti vzniknou v souvislosti s rozšířením poskytování této odměny i pro další pracovní pozice, je možné vyčíslit je na základě informací z dotazníkového šetření o aktuálním počtu odpracovaných let v podniku a stanovených výši příplatku.

Pro aktuální rok, při současném stavu délky pracovních poměrů a za předpokladu, že by příspěvku využili jen ti pracovníci, kteří o něj v dotazníkovém šetření projeví zájem, jsou dodatečné náklady plynoucí z tohoto příspěvku následující:

Tabulka 16: Dodatečné náklady v rámci příspěvku ŽP a PP (v Kč)

Odpracované roky	Počet pracovníků	Celkové roční náklady
Méně než 1 rok	1	0
1 - 3 roky	1	6 000
3 - 5 let	2	16 800
Více než 5 let	7	75 600
Σ		98 400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nezbytností je vyčíslit i nákladovou variantu, která by ve společnosti nastala v krajním případě, kdyby příspěvku nakonec využili všichni pracovníci nově odměněných pozic.

Tabulka 17: Dodatečné náklady v rámci příspěvku ŽP a PP (v Kč)

Odpracované roky	Počet pracovníků	Celkové roční náklady
Méně než 1 rok	3	0
1 - 3 roky	4	24 000
3 - 5 let	3	25 200
Více než 5 let	13	162 000
Σ		211 200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nicméně tyto náklady společnosti jsou v plné výši daňově uznatelným nákladem, jelikož je splněna podmínka pro maximální výši příspěvku na jednoho pracovníka za kalendářní rok a ta zní, že součet příspěvku ŽP a PP nepřevyší ročně 30 000 Kč.

Školení, kurzy pro zaměstnance

V dotazníkovém šetření se potvrdilo, že zaměstnanci, konkrétněji technickohospodářští pracovníci, by uvítali možnost účastnit se školení, která by zvyšovala jejich odbornost a napomohla rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

Obchodní referent by mohl využít jazykových kurzů, jelikož jeho náplní práce je mimo jiné i častá komunikace se zahraničními partnery.

Pro pracovníky z účetního oddělení by bylo přínosem školení v oblasti platné legislativy, účetních standardů či modulů používaného účetního softwaru.

Odhadované náklady plynoucí z účasti zmiňovaných pracovníků na školení v těchto navrhovaných oblastech dokládá tabulka 18. Stanovené celkové náklady vychází z předpokladu, že pracovníci účetního oddělení by navštívili 2 semináře ročně a obchodní referent kurz probíhající 1,5 hodiny týdně s možností přizpůsobit kurz dle aktuálních požadavků a to v rozsahu přibližně 20 týdnů ročně. Jednotlivé uvedené ceny představují průměrnou hodnotu analyzovaných internetových nabídek společností nabízejících tyto služby.

Tabulka 18: Odhadované roční náklady v rámci školení pracovníků (v Kč)

Pracovní pozice	Oblast školení	Cena jednoho kurzu/semináře	Celkové náklady
Hlavní účetní	Účetní daňové aktuality Novela zákona o DPH	3 000	6 000
Účetní	Účetní daňové aktuality E-fakturace, E- podpis	2 500	5 000
Obch. referent	Jazykový kurz	9 600	9 600
Σ			20 600

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Mimořádná finanční odměna

Dalším návrhem, kterým by podnik mohl vyjádřit projevený zájem o pracovníky podniku, je odměna v situacích, které jsou pro pracovníka důležité jak v soukromém, tak profesním životě.

Společnost by svým zaměstnancům projevila zájem a vstřícné gesto navýšením odměny o částku přibližně 500 Kč v měsíci, kdy:

- slaví narozeniny,
- došlo k narození potomka,
- uzavřeli sňatek,
- dosáhli pracovního výročí (odpracovaných 5, 10, 15, 20 let) apod.

Náklady na tyto mimořádné finanční odměny by ročně nepřesáhly hodnotu 20 000 Kč, což pro společnost v porovnání s výší ostatních nákladů nepředstavuje žádnou výraznou položku. Na druhou stranu přínos, který by společnost mohla získat tím, že si lidi nakloní na svou stranu, by měl mnohem větší hodnotu.

9 Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ bylo analyzovat systém odměňování a s tím související motivaci a hodnocení pracovníků. Cílem nadále bylo provést návrh změn a opatření, která by přispěla ke zkvalitnění a zefektivnění řízení v této oblasti.

Vypracování literárního přehledu předcházelo získávání, shromažďování a studování dostatečného množství informací z českých i zahraničních zdrojů týkajících se problematiky odměňování, hodnocení a motivace pracovníků. Při tvorbě diplomové práce bylo využito kvalitativního i kvantitativního způsobu vedení analýzy ve sledovaném podniku. Kvalitativní způsob představovalo studium interních materiálů či dotazování a získávání informací od vedoucích pracovníků. Kvantitativní způsob byl proveden na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku.

V rámci analýzy systému odměňování bylo provedeno porovnání průměrných hrubých mezd pracovních pozic v podniku dle klasifikace CZ-ISCO s průměrnými měsíčními hrubými mzdami stejné kategorie v rámci České republiky.

Z analýzy systému odměňování bylo zjištěno, že odměna pracovníků v podniku je složena ze základní mzdové formy a dodatkových mzdových forem, které představují odměny, prémie, zákonné příplatky, dovolené, pracovní volna a další odměny. Základní mzdová forma je poskytována jako hodinová, úkolová či měsíční mzda v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Z analýzy dále vyplynulo, že hodnocení zaměstnanců neprobíhá žádnou ucelenou oficiální cestou a motivace pracovníků také není v podniku propracovaným systémem. Společnost se zaměřuje jen na pár hmotných motivačních prvků.

Vzhledem k zjištěným nedostatkům v oblastech odměňování, hodnocení a motivace, plynoucích z analýzy podnikového prostředí a dotazníkového šetření, byly vytvořeny návrhy změn, které by mohly přispět ke zlepšení řízení v těchto oblastech. Jedná se konkrétně o návrh tvorby vnitřního mzdového systému, který by byl přínosem jak pro vedení společnosti, tak pro řadové pracovníky. Dalším návrhem bylo zavedení systému hodnocení na základě vytvořeného hodnotícího formuláře a provázání systému se systémem odměňování. Hlavním cílem systému hodnocení je zvýšit aktivitu, angažovanost pracovníků a to tím, že systém odměňování získá flexibilnější podobu v závislosti na reálných výkonech, chování a schopnostech pracovníků. Provázanost se

systemem odměňování spočívá ve snížení dosavadní hrubé mzdy a zavedení variabilního bonusu závislého na výsledcích hodnocení. V diplomové práci jsou dále uvedeny další navrhované odměny vedoucí ke zvýšení motivace a ochoty spolupráce.

Analýza systému odměňování byla provedena v rámci podniku Vltavotýnský nábytek, s.r.o., který se s celkovým počtem 30 zaměstnanců řadí k menším podnikům, avšak ochota a zájem o zkvalitňování procesů řízení podniku je zde na místě. Jelikož vedení podniku umožnilo vypracovat diplomovou práci na toto téma v jejich prostředí, je zde velký předpoklad, že výsledky práce a navrhovaná opatření budou zváženy a případně implementovány do vlastních procesů podniku.

Summary

The goal of this diploma thesis entitled "Rewarding system of employees in a specific organization" was to analyze the rewarding system and to that related motivation and assessment of employees. Another goal of this thesis was to suggest changes and measures that would contribute to improving and streamlining the procedures in this area.

Creating a literature review was preceded by gathering and studying enough information from the Czech and foreign sources concerning rewarding, assessment and motivation of employees. Throughout developing this thesis there was used both qualitative and quantitative method of analysis in the surveyed organisation.

Due to the deficiencies identified in the areas of rewarding, assessment and motivation resulting from the analysis of the business environment and the survey there were made proposals for changes that could contribute to the improvement of management in these areas. Namely, the proposal to make an internal payroll system, which would be beneficial for both the company management and common workers. Another suggestion was to establish an assessment system of employees based on the created evaluation form and to link the system to the rewarding system. The thesis also provides suggestions for further rewards leading to increased motivation and willingness to cooperate.

Analysis of the rewarding system was performed within the company Vltavotýnský nábytek, s.r.o., which with a total of 30 employees ranks among the smaller businesses, but the willingness and interest in improving company's business management processes are in place here. Because the management of the firm enabled to develop a thesis on this subject in their environment, there is very realistic presumption that the results of the work and the proposed measures will be considered and possibly implemented into their business processes.

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

- 1) Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- 2) Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
- 3) Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- 4) Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- 5) Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- 6) Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- 7) Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- 8) Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- 9) Horník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- 10) Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- 11) Kleibl, J. (1998). *Metody personální práce*. Praha: VŠE.
- 12) Kocianová, R. (2011). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- 13) Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- 14) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- 15) Milkovich, G., & Boudreau, J. (1998). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- 16) Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

- 17) Plamínek, J. (2008). *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. Praha: Grada Publishing.
- 18) Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
- 19) Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- 20) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- 21) Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 22) Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- 23) Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Internetové a další zdroje

- 24) Blahová, R. (2014). *Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění - účetní a daňový pohled* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: < <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/penzijni-pripojisteni-a-soukrome-zivotni-pojisteni/> >.
- 25) Cambridge center (2015). *Přehled jazykových kurzů* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: < <http://www.cambridge-centre.cz/ceske-budejovice/kurzy/pro-verejnost/en/11> >.
- 26) Český statistický úřad (2015). *Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO)* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z WWW: < https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_zamestnani_-cz_isco- >.
- 27) Daněk, M. (2014). *Jak motivovat zaměstnance? aneb Bonusy a benefity* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: < http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/jak_motivovat_zamestnance_aneb_bonusy_a_benefity/cz >.
- 28) HAI-MING, CH., & YI-HUA, H. (2006). *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century* [online]. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z WWW: < <http://cbr.sagepub.com/content/38/6/64.extract> >.
- 29) HARRIS, Lynette. Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource*

- Management* [online]. 2001, vol. 12, issue 7, s. 1182-1192 [cit. 2015-03-25]. DOI: 10.1080/09585190110068386. Dostupné z WWW: < <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110068386> >.
- 30) Interní materiály podniku (2014). *Normy hodnocení práce v úkolu 2014*.
- 31) Interní materiály podniku (2014). *Směrnice o poskytování závodního stravování 2014*.
- 32) Interní materiály podniku (2014). *Směrnice roční odměny 2014*.
- 33) Interní materiály podniku (2014). *Směrnice určující pravidla pro poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění 2014*.
- 34) Interní materiály podniku (2014). *Součtový roční mzdový list 2014*.
- 35) ISPV (2015). *Aktuální výsledky šetření* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z WWW: < <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx> >.
- 36) Kortišová, N. (2012). *Odměňování: trendem je flexibilita* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z WWW: < <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>>.
- 37) Kučerová, D. (2015). *Maximální rozsah práce na dohody od roku 2015* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/maximalni-rozsah-prace-na-dohody-od-roku-2015/> >.
- 38) Podnikátor (2012). *Metody hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Methody-hodnoceni-zamestnancu> >.
- 39) Polyglot (2015). *Nabídka jazykových kurzů* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: < <http://www.polyglot.cz/jazykova-skola-POLYGLOT/2-esk-budjovice-a-jin-echy> >.
- 40) PwC (2012). *Trendy v odměňování v České republice* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z WWW: < <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/paywell.jhtml> >.
- 41) Softech, s.r.o. (2015). *Daně, účetnictví: Nabídka kurzů* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: < <http://www.skoleni.cz/dane-ucetnictvi/> >.
- 42) Urban, J. (2010). *Metody a nástroje hodnocení* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z WWW: < http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query= >.

- 43) Urban, J. (2010). *Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/> >.
- 44) Vládní nařízení č.567/2006 Sb. (2014). *Právní předpis o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z WWW: < <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=63267&fulltext=567~2F2006&rpp=50#local-content> >.
- 45) Vltavotýnský nábytek (2009). *Profil firmy* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: < <http://nabytekill.cz/pred/inter/index.php?c=1> >.
- 46) Woff, P. (2015). *Zaručení mzda 2015 v soukromém a veřejném sektoru* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z WWW: < <http://kupnisila.cz/zarucena-mzda/> >.
- 47) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (2015). *Hlava I: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx> >.
- 48) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (2015). *Hlava I: Základní ustanovení* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx> >.
- 49) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (2015). *Hlava II: Mzda* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx> >.

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
DPP	dohoda o provedení práce
HM	hrubá mzda
HPP	hlavní pracovní poměr
PP	penzijní připojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
ŽP	životní pojištění

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky

Tabulka 1: Herzbergova teorie dvou faktorů.....	23
Tabulka 2: Specifika a reakce konkrétních motivačních typů.....	27
Tabulka 3: Úroveň zaručené mzdy.....	41
Tabulka 4: Zařazení pracovních pozic do pracovních skupin.....	42
Tabulka 5: Klasifikace CZ-ISCO pracovních pozic v podniku a porovnání hrubých mezd (v Kč).....	44
Tabulka 6: Normy hodnocení práce.....	46
Tabulka 7: Stanovení ročních odměn.....	47
Tabulka 8: Shrnutí způsobu odměňování jednotlivých pracovních pozic.....	51
Tabulka 9: Uplatňované a opomíjené motivační faktory v podniku.....	54
Tabulka 10: Způsob hodnocení pracovního výkonu.....	71
Tabulka 11: Způsob hodnocení pracovního chování, schopností a potenciálu rozvoje.....	73
Tabulka 12: Mzdové náklady v rámci optimistické varianty (v Kč/měsíc).....	76
Tabulka 13: Mzdové náklady v rámci realistické varianty (v Kč/měsíc).....	76
Tabulka 14: Mzdové náklady v rámci pesimistické varianty (v Kč/měsíc).....	77
Tabulka 15: Výše příspěvku na ŽP a PP dle počtu odpracovaných let.....	78
Tabulka 16: Dodatečné náklady v rámci příspěvku ŽP a PP (v Kč).....	79
Tabulka 17: Dodatečné náklady v rámci příspěvku ŽP a PP (v Kč).....	79
Tabulka 18: Odhadované roční náklady v rámci školení pracovníků (v Kč).....	80

Obrázky

Obrázek 1: Prvky systému odměňování.....	9
Obrázek 2: Model celkové odměny.....	12
Obrázek 3: Oblasti hodnocení pracovníků.....	18
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obrázek 5: Rozdělení motivačních typů.....	26
Obrázek 6: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	29
Obrázek 7: Organizační struktura podniku.....	38
Obrázek 8: Model celkové odměny ve společnosti.....	51
Obrázek 9: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení výsledků práce.....	71
Obrázek 10: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení pracovního chování.....	72

Obrázek 11: Formulář hodnocení - oblast Hodnocení schopností a potenciál rozvoje ..	72
Obrázek 12: Schéma navrženého systému odměňování	74

Grafy

Graf 1: Porovnání mezd podniku s průměrnými hodnotami v ČR	45
Graf 2: Podíl jednotlivých příplatků na celkovém objemu finančních prostředků	48
Graf 3: Četnost čerpání příspěvku na stravování	50
Graf 4: Struktura pracovníků dle počtu odpracovaných let	55
Graf 5: Struktura pracovních pozic	56
Graf 6: Znalost jednotlivých složek odměny	56
Graf 7: Spokojenost se systémem odměňování	57
Graf 8: Srozumitelnost systému odměňování	57
Graf 9: Získávání pracovních výhod	58
Graf 10: Nejdůležitější poskytované výhody	58
Graf 11: Výhody, které by nejčastěji uvítali THP	59
Graf 12: Výhody, které by uvítali dělnické pozice	59
Graf 13: Odpovídá výše odměny vynaloženým znalostem, zkušenostem či dovednostem	60
Graf 14: Srovnatelnost odměn podniku s konkurencí stejného oboru	61
Graf 15: Provádění hodnocení práce nadřízeným pracovníkem	61
Graf 16: Získání zpětné vazby k vykonané práci	62
Graf 17: Důležitost zpětné vazby	62
Graf 18: Promítnutí hodnocení přímo do odměňování	63
Graf 19: Zájem o jasně definovaný systém hodnocení provázaný s odměňováním	63
Graf 20: Preference druhu motivace	64
Graf 21: Nejvíce motivující faktory	64
Graf 22: Seznámenost s cíli a plány organizace	65
Graf 23: Zájem nadřízených o podněty ke zlepšení	65
Graf 24: Důležitost zdokonalování se, učení se	66
Graf 25: Zájem o další vzdělávání	67

Seznam příloh

Příloha č. 1: Úkolový list


Příloha č. 2: Vzorový dotazník

Příloha č. 3: Návrh vnitřního mzdového předpisu

Příloha č. 4: Formulář hodnocení pracovníků

Příloha č. 5: Ostatní vyhodnocené otázky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Úkolový list

jméno:		datum:		
červená		klepání 3 m		balení - holé
bílá		4 m		balení - nálepky
lepení prokl.		5 m		
tisky				
hodiny				
poznámka				

Příloha č. 2: Vzorový dotazník

Vážení pracovníci, prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity výhradně jen pro účely zpracování této práce. U každé otázky označte jednu či dvě možnosti, které jsou dle Vás nejvíce vyhovující. V případě otevřených otázek, prosím, doplňte odpověď slovy.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Nikola Bicková (EF JČU České Budějovice)

Obecné

1. Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věk:

18 - 29

30 - 39

40 - 49

více než 49

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Střední s výučním listem

Střední s maturitou

Vysokoškolské

4. Pracovní pozice v podniku:

5. Počet odpracovaných let v podniku:

Méně než 1 rok

1 - 3 roky

3 - 5 let

Více než 5 let

Oblast odměňování

6. Existuje ve Vašem podniku vnitřní předpis upravující odměňování?

Ano

Ne

7. Jste s tímto mzdovým předpisem seznamováni?
- Ano
 Ne
8. Znáte jednotlivé složky Vaší odměny?
- Ano
 Ne
9. Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?
- Ano
 Ne
10. Pokud NE, co byste změnili?
11. Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?
- Ano
 Ne
12. Získáváte nějaké pracovní výhody?
- Ano
 Ne
 Nevím
13. Pokud ANO, jaké jsou pro Vás nejdůležitější?
14. Jaké další výhody byste uvítali? (Lze označit více možností.)
- příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění
 drobnou finanční pozornost k životnímu jubileu
 příspěvek na kulturu
 příspěvek na sport
 hrazené kurzy pro další vzdělávání a rozvoj dovedností
 jiné:
15. Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?
- Ano
 Ne
 Nevím
16. Myslíte si, že Vaše mzda je srovnatelná se mzdou poskytovanou jinými firmami ve stejném oboru?
- Ano
 Ne

Nevím

Oblast hodnocení

17. Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?

Ano

Ne

Nevím

18. Pokud ANO, jak často?

19. Získáváte zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?

Ano

Ne

20. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Ano

Ne

21. Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?

Ano

Ne

Nevím

22. Uvítali byste jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování?

Ano

Ne

Nevím

23. Jak často je podle Vás optimální provádět hodnocení Vaší práce?

Denně

Týdně

Měsíčně

Oblast motivace

24. Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

Hmotná

Nehmotná

Obě jsou stejně důležité

25. Jste spokojeni se svým pracovním prostředím (dílny, kanceláře, šatny, okolí podniku atd.)?

Ano

Ne

26. Jaké přednosti, pozitiva vidíte na své práci v této firmě?

.....

27. Jaké slabé stránky, negativa vidíte na své práci v této firmě?

.....

28. Jaké faktory Vás nejvíce motivují k podaným pracovním výkonům? (Lze označit více možností.)

Pravidelná finanční odměna

Variabilní složky mzdy

Práce v dobrém kolektivu

Pochvala a uznání po dobře odvedené práci

Možnost seberealizace a učení se novým věcem

Jiné:

29. Jste seznamováni s plány a cíli organizace?

Ano

Ne

30. Zajímají vedení Vaše návrhy a podněty ke zlepšení pracovního prostředí?

Ano

Ne

Nevím

31. Víte, na koho se lze v případě takových podnětů obrátit?

Ano

Ne

32. Je pro Vás důležité zdokonalování se ve svém řemeslu, oboru a učení se novým věcem?

Ano

Ne

33. Umožňuje Vám současné zaměstnání toto realizovat?

Ano

Ne

Nevím

34. Uvítali byste možnost dalšího vzdělávání, školení, které by napomohlo k dosahování vyšších pracovních výsledků?

Ano

Ne

35. Pokud ANO, jaké konkrétně?

Příloha č. 3: Vnitřní mzdový předpis

Vnitřní mzdový předpis

I. Základní ustanovení

1. Vnitřní mzdový předpis je vydán pro účely stanovení podmínek v oblasti odměňování v rámci společnosti Vltavotýnský nábytek, s.r.o. sídlem v Týně nad Vltavou.
2. Vnitřní mzdový předpis upravuje jednotlivé formy odměn, jež jsou v podniku uplatňovány. Nadále stanovuje výši konkrétních odměn či podmínky pro jejich poskytnutí.
3. Vnitřní mzdový předpis vychází z následujících předpisů:
 - vládní nařízení 567/2006Sb.,
 - zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.),
 - platné směrnice podniku.

II. Rozsah platnosti

Vnitřní mzdový předpis je platný pro všechny zaměstnance podniku, kteří mají se společností sjednanou pracovní smlouvu v rámci hlavního pracovního poměru. Předpis se nevztahuje na zaměstnance, kteří mají sjednané dohody mimo pracovní poměr.

III. Mzda

Jak definuje zákoník práce, zaměstnanci náleží mzda ve formě peněžitého plnění za odvedenou práci dle složitosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, dosahované pracovní výkonnosti a odpovědnosti. Mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce, za kterou má být mzda poskytnuta.

1. Zaručená mzda

Jedná se o mzdu, na kterou má zaměstnanec nárok dle zákoníku práce, vnitřního mzdového předpisu či mzdového výměru. Vládní nařízení 567/2006Sb. definuje minimální úroveň zaručené mzdy, kterou zaměstnanci v pracovním poměru dle klasifikace pracovních pozic za vykonanou práci obdrží.

2. Základní mzda

Základní mzda je složkou odměny, která je určena pevným mzdovým výměrem na základě složitosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, dosahované pracovní výkonnosti a odpovědnosti. Tato mzda je stanovena pro týdenní pracovní fond 40 hodin. V případě zkrácení pracovní doby se krátí dle počtu odpracovaných hodin.

Formy základní mzdy, jenž jsou v podniku poskytovány, jsou trojího druhu: hodinová, úkolová a měsíční. Všechny tyto formy musí splňovat podmínku zaručené mzdy.

Následující tabulka zobrazuje formy základní mzdy u konkrétních pracovních pozic.

Pracovní pozice	Základní mzda
Natěrač	Úkolová mzda
Lakýrník	Hodinová mzda
Čalouník	Hodinová mzda
Truhlář	Hodinová mzda
Účetní	Měsíční mzda
Hlavní účetní	Měsíční mzda
Obchodní referent	Měsíční mzda
Mistr výroby nábytku	Měsíční mzda
Mistr výroby zábran	Měsíční mzda
Vedoucí výroby (ředitel)	Měsíční mzda
Vedoucí obchodu	Měsíční mzda

3. Prémie

Prémie jsou udělovány pracovníkům z oblasti výroby nábytku. Jedná se o pozice truhlář, lakýrník a čalouník. Prémie činí 30% ze základní mzdy a je poskytována pravidelně každý měsíc.

4. Odměny

Vedení společnosti může poskytnout zaměstnancům tři druhy odměn:

Výše **roční odměny** se odvíjí od průměrné hrubé měsíční mzdy doposud vyplacené v daném roce (za měsíce leden - listopad) a dále od počtu odpracovaných let ve

společnosti. Následující tabulka zobrazuje kolik procent z průměrné hrubé měsíční mzdy obdrží zaměstnanec jako roční prémii v závislosti na odpracovaných letech.

Odpracované roky ve společnosti	Výše sazby v %
Méně než 1 rok	0
1 - 3 roky	30
3 - 5 let	50
Více než 5 let	70

Čtvrtletní odměny mohou být rozhodnutím vedení poskytnuty vedoucím pracovníkům a mistrům v závislosti na očekávané výkonnosti a ročním zisku společnosti, který se odhaduje z dosavadního vytvořeného zisku, nasmlouvaných zakázek na další období, situace na trhu apod. Čtvrtletní odměny jsou vypláceny vždy v měsíci následujícím po skončení hodnoceného čtvrtletí.

Měsíční odměny jsou poskytovány zaměstnancům na základě měsíčního ohodnocení nadřízeným pracovníkem v závislosti na odvedeném výkonu práce. všem zaměstnancům vyjma mistrů a vedoucích pracovníků.

5. Zákonné příplatky

V souladu se zákoníkem práce jsou zaměstnancům poskytovány příplatky nad rámec základní mzdy. **Příplatek za práci přesčas** je poskytován ve výši 25% průměrného výdělku. V případě, kdy je dohodnuto se zaměstnancem náhradní pracovní volno v rozsahu odpracovaných přesčasových hodin, nenáleží zaměstnanci tento příplatek.

Za **práci odvedenou v sobotu a v neděli** náleží zaměstnancům příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

Při konání pracovního výkonu ve dnech **státního svátku**, mají zaměstnanci nárok na vyplacení příplatku ve výši 100% průměrného výdělku.

6. Dovolená

V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. je stanovena výměra dovolené na 4 týdny za kalendářní rok.

7. Splatnost mzdy

Mzda je splatná vždy v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, ve kterém byla odměňovaná práce vykonána. Splatná výše mzdy je poskytnuta na účet pracovníka a to do 15. dne v měsíci následujícím po vzniku práva zaměstnance na mzdu.

IV. Závěrečná ustanovení

Vedoucí zaměstnanci mají povinnost informovat každého podřízeného pracovníka o vydání tohoto vnitřního mzdového předpisu.

Zaměstnancům musí být na požádání umožněno do vnitřního mzdového předpisu nahlížet. Zaměstnanci se v takovém případě obrátí na účetní oddělení.

Další náležitosti spojené s mzdovým systémem, které nejsou upraveny tímto předpisem, jsou uvedeny v pracovní smlouvě či vnitřních směrnících podniku.

V. Platnost předpisu

Vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem

V..... dne

.....

Podpis ředitele společnosti

Příloha č. 4: Formulář hodnocení pracovníků

Hodnocený:

Hodnotitel:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

1. Pracovní výkon

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Odvedené množství práce		
Kvalita odvedené práce		
Dodržování termínů		
Odpovědnost		

2. Pracovní chování

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Vlastní iniciativa		
Komunikace s nadřízeným		
Týmová spolupráce		
Projevená ochota, zájem		

3. Schopnosti a potenciál rozvoje

Ukazatel	% plnění	Slovní komentář
Ochota učit se novým věcem		
Flexibilita, reakce na změnu		

Celkový výsledek: (průměr všech hodnot)

.....

Podpis hodnoceného

.....

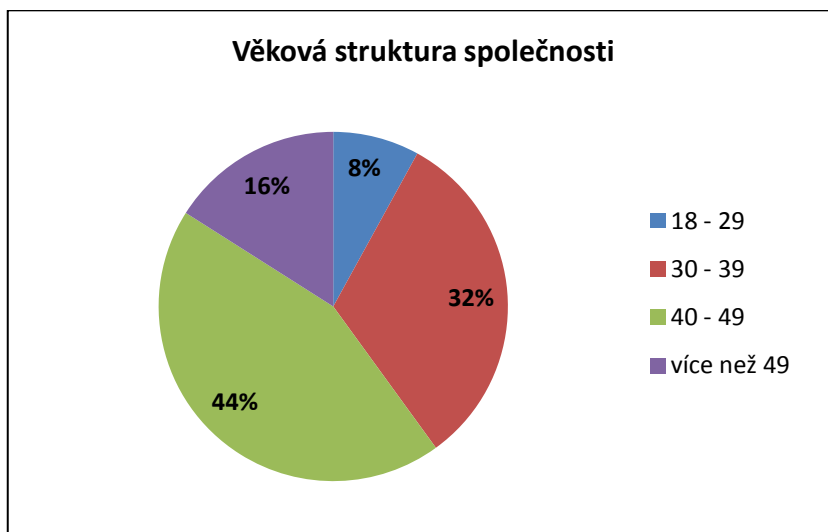
Podpis hodnotícího

Příloha č. 5: Ostatní vyhodnocené otázky dotazníkového šetření

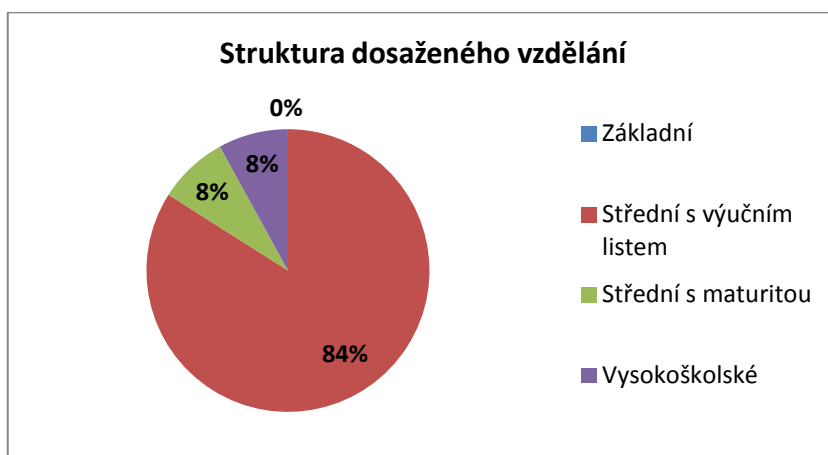
Otázka 1: Pohlaví



Otázka 2: Věk



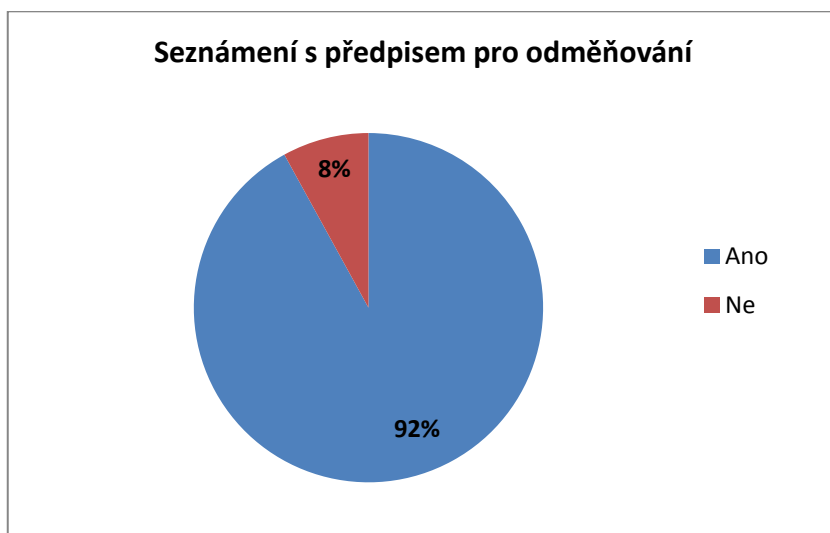
Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



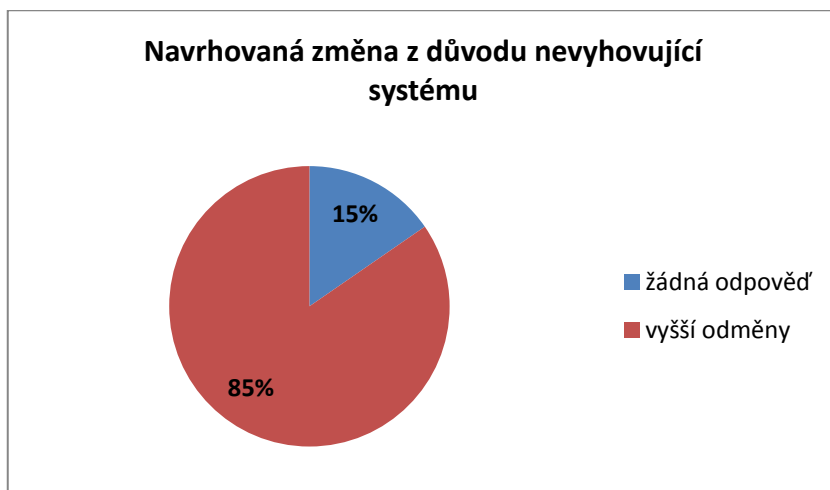
Otázka 6: Existuje ve Vašem podniku vnitřní předpis upravující odměňování?



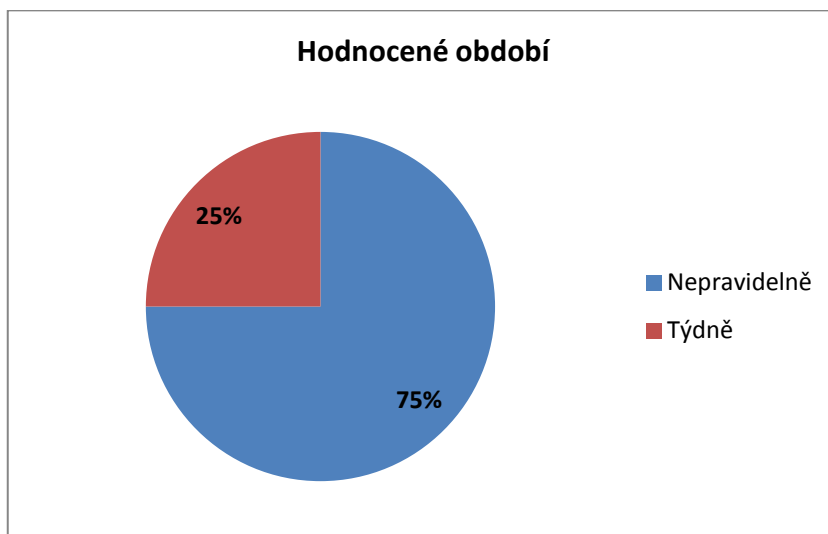
Otázka 7: Jste s tímto předpisem seznámeni?



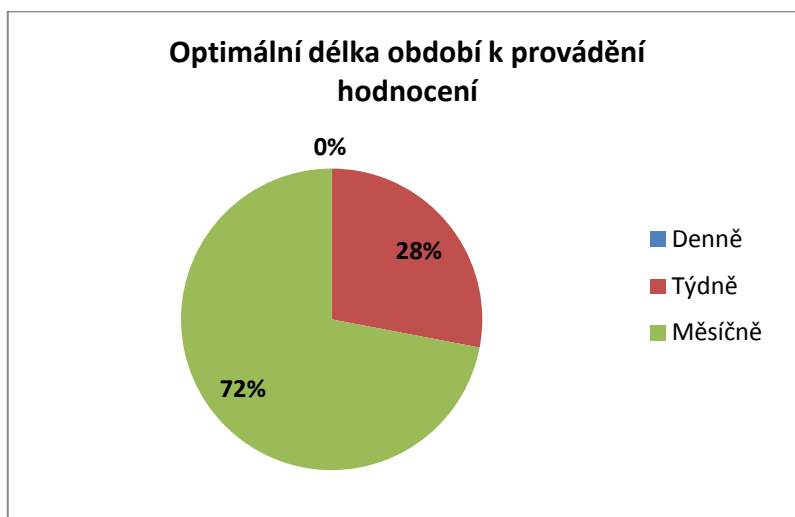
Otázka 10: Pokud NE, co byste změnili?



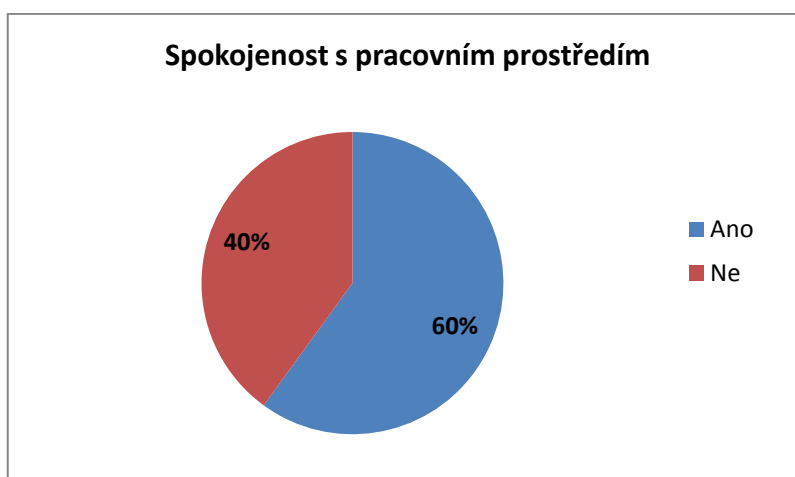
Otázka 18: Pokud ANO, jak často?



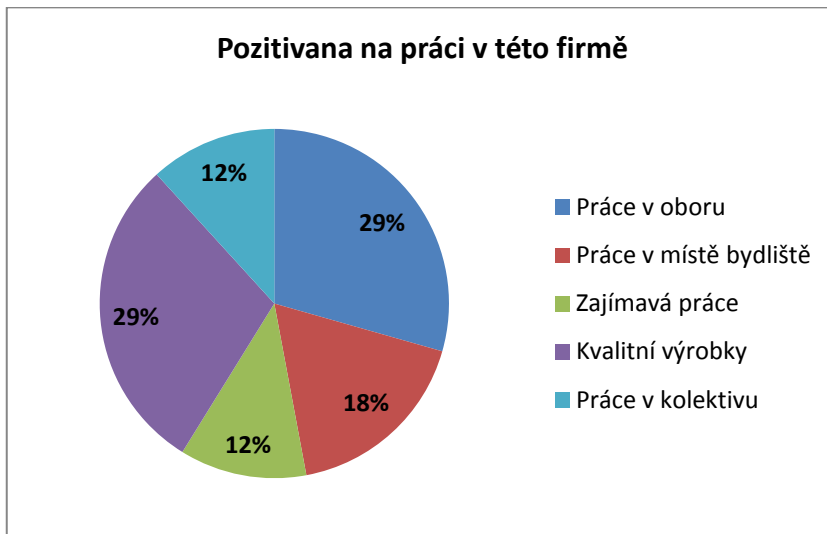
Otázka 23: Jak často je podle Vás optimální provádět hodnocení Vaší práce?



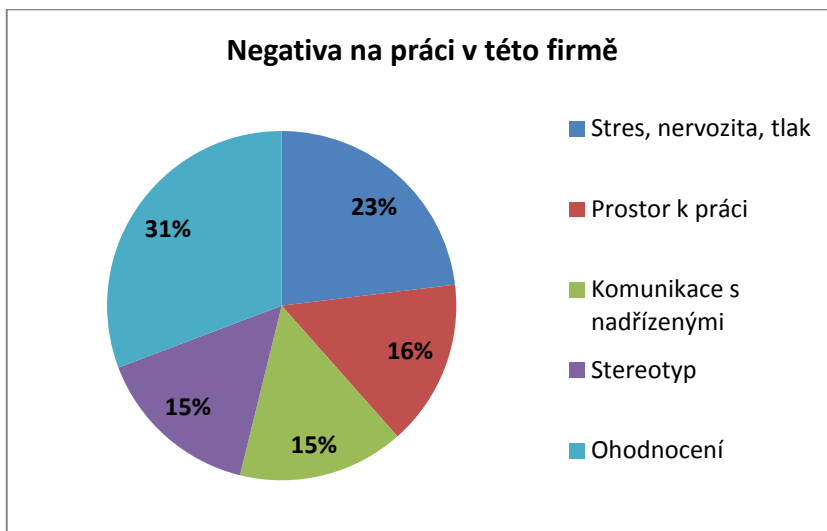
Otázka 25: Jste spokojeni se svým pracovním prostředím (dílny, kanceláře, šaty, okolí podniku atd.)?



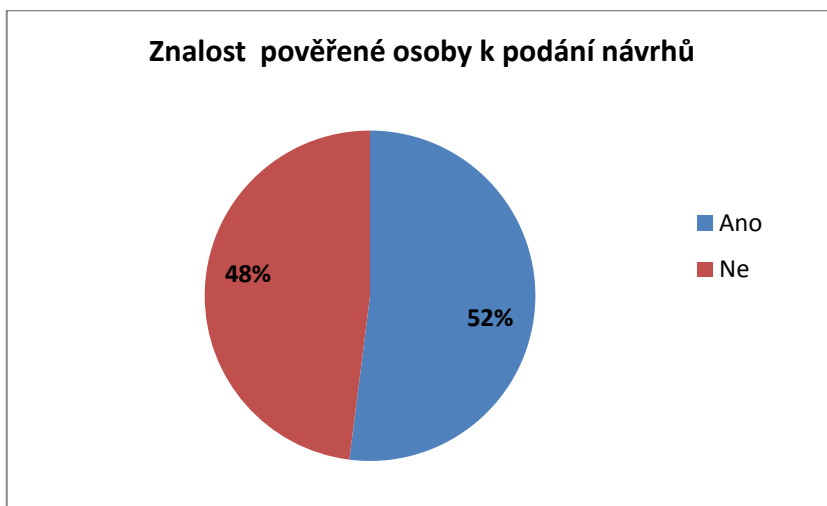
Otázka 26: Jaké přednosti, pozitiva vidíte na své práci v této firmě?



Otázka 27: Jaké slabé stránky, negativa vidíte na své práci v této firmě?



Otázka 31: Víte, na koho se lze v případě takových podnětů obrátit?



Otázka 33: Umožňuje Vám současné zaměstnání toto realizovat?



Otázka 35: Pokud ANO, jaké konkrétně?

