

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zadávací katedra: Katedra řízení

PERSONALISTIKA VE VYBRANÉ FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCI

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Matyáš Vochozka

Akademický rok 2010/2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matyáš VOCHOZKA**
Osobní číslo: **E08556**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Personalistika ve vybrané firmě a její vnímání zaměstnanci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza personální práce ve vybraném podniku a zjištění názorů a postojů zaměstnanců týkajících se podnikové personalistiky.

Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů,
2. analýza podnikové personalistiky,
3. dotazníkové šetření zaměřené na zjištění vnímání personalistiky zaměstnanci,
4. návrh případných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Stručná charakteristika vybrané organizace (historie, zaměření, počet pracovníků).
5. Vlastní práce.
6. Závěr
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

FOOT, M., HOOK, K.: *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1999. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

HÁJEK, L., VÍTEK, M.: *Moderní personalistika - záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1995. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.

MARTIN, D.: *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2004. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

WALKER, J. A.: *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. 336 s. ISBN: 80-85424-92-4.

LUDLOW, R., PANTON, F.: *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

Časopis *Moderní řízení*

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FAKULTA
STUDENTSKÁ 13 (29)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

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

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

15. 4. 2011

.....
Matyáš Vochozka

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, hodnotné připomínky a rady. Dále bych rád vyjádřil své díky Ing. Zuzaně Janišové za veškeré poskytnuté materiály a podklady pro tvorbu mé bakalářské práce.

Obsah

1. ÚVOD	2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1. DEFINICE PERSONALISTIKY	4
2.2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	5
2.2.1. <i>Role a úkoly personalistů</i>	5
2.2.2. <i>Hodnoty a etika v personálním řízení</i>	6
2.2.3. <i>Personální útvary</i>	7
2.2.4. <i>Nejasnosti v personální práci</i>	8
2.2.5. <i>Konflikty v personalistice</i>	9
2.3. MZDOVÝ SYSTÉM	11
2.3.1. <i>Odměňování v podnikatelské sféře</i>	12
2.3.2. <i>Odměňování v nepodnikatelské sféře</i>	15
2.3.3. <i>Trh práce</i>	18
2.3.4. <i>Cíle odměňování zaměstnanců – požadavky organizace</i>	18
2.3.5. <i>Cíle odměňování z hlediska zaměstnance</i>	19
2.4. ORGANIZAČNÍ KULTURA	20
2.4.1. <i>Hodnoty</i>	21
2.4.2. <i>Normy</i>	22
2.4.3. <i>Podnikové klima</i>	23
2.4.4. <i>Styl řízení</i>	24
2.4.5. <i>Kultura a struktury organizace</i>	24
2.4.6. <i>Strategie řízení firemní kultury</i>	25
3. METODIKA	27
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DOPPLER	28
5. PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ DOPPLER CZ S.R.O.	30
5.1. PRACOVNÍCI	30
5.2. VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	30
5.3. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
5.4. VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	32
5.5. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	33
5.6. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
6. ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU DOPPLER CZ S.R.O.	35
6.1. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	38
6.2. SHRUTÍ	46
6.3. FORMULACE NÁVRHŮ	47
7. ZÁVĚR	49
8. SUMMARY	50
9. SEZNAM LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH	53

1. Úvod

Personalistika v současné době nabývá stále větší význam pro rozvoj podniku. Proto jsem si tuto problematiku zvolil jako téma mé práce a rozhodl jsem se ji blíže specifikovat jak z teoretické stránky, tak i z praxe ve vybraném podniku.

Cílem této práce je popsat, definovat a analyzovat personální práci a odměňování v podniku z pohledu zaměstnanců a navrhnout případných změn na zlepšení. Personální práce má pro podnik velký význam, protože zaměstnanci jsou pro podnik to nejcennější co má a jsou také velmi často jedním z nejdůležitějších hledisek, které rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku. Lze je považovat, společně s vedením firmy, za nejdůležitější článek firemního rozvoje a prosperity.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části je definována personální práce v podniku. Přitom jsou blíže popsány tyto oblasti personální práce – personální řízení, funkce personálních útvarů, mzdové systémy, odměňování a organizační struktura. V praktické části je popsán konkrétní příklad a to podnik Doppler s.r.o. Jelikož vedení firmy Doppler má zájem především o názor svých zaměstnanců na odměňování a zaměstnanecké výhody ve formě benefitů, je dotazníkové šetření zaměřeno právě na tyto aspekty. Podnik totiž užívá benefitů jen v malé míře a potřebuje zjistit, jaké konkrétní formy by zaměstnanci uvítali či jaké současné by rádi změnili.

Benefity, jakožto součást zaměstnaneckých výhod, totiž zvláště poslední dobou nabývají na svém významu. Jsou účinným nástrojem pro získávání nových zaměstnanců či udržení těch stávajících. V současnosti si firmy jejich důležitost uvědomují a zaobírají se jimi v rámci své personální politiky.

Z pohledu zaměstnanců jsou benefity vítaným přilepšením ke mzdě či platu. Takto mohou totiž získat výhody, na které by jinak nedosáhli. Jako příklad lze uvést příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Stále ve větší míře se nejedná jen o peněžní formu zaměstnaneckých výhod, zaměstnanci oceňují například pružnou pracovní dobu či týden dovolené navíc.

Z pohledu zaměstnavatele je dnes nabídka zaměstnaneckých výhod prakticky nutnost, jelikož je velká část zaměstnanců bere jako samozřejmou část své odměny. I

samotné podniky získají v poskytování benefitů řadu výhod, a proto je svým zaměstnancům poskytují. Především jejich vhodnou skladbou může daná firma snížit svůj základ daně, jelikož je řada benefitů daňově uznatelných, a tak se vyplatí více než pouhé navýšení mzdy či platu.

Jako metody pro získání informací byly zvoleny strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, účetními a jednotlivými pracovníky formou dotazníku a také studium odborné literatury z oblasti personální práce.

2. Literární přehled

2.1. Definice personalistiky

Na úvod této kapitoly bych rád vymezil pojem personalistika.

„Personalistika je obecné označení oboru (eventuelně i oboru studijního) nauky o práci s lidmi“ (Palán, 2002).

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) popisují personalistiku následovně: „Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace.“

Personalistika má v praxi charakter specializované vnitroorganizační služby a zaměřuje se na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zabývá se tedy zejména výběrem zaměstnanců a jejich zařazováním do pracovního procesu, dále jejich vzděláváním, zaškolováním a výcvikem, odměňováním nebo naopak penalizací, dodržováním podmínek BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Personalista řeší také nadbytečnost zaměstnanců a snaží se vyhovět potřebám a požadavkům managementu.

Dalším klíčovým úkolem personalistiky je vytvořit takové prostředí a podmínky, které by umožnily lidem co nejlépe využít svoje schopnosti a potenciál jednak ku prospěchu dané organizace, tak i ku prospěchu sebe sama. (srov. Armstrong, 2007 a Bláha, Mateiciuc a Kaňáková 2005)

2.2. Personální řízení

Od 50. let 20. století docházelo k postupnému uznání významu personální práce pro podniky i jednotlivce (zaměstnance) a k vytváření specializovaných pracovišť – personálních útvarů – zabývajících se zaměstnaneckou agendou, s částečnými přesahy do oblasti operativního řízení. Uznání personalistiky jako funkční specializace souviselo s rozvojem společenských věd a s aplikací jejich výsledků v podnikové praxi. Tento rozvoj byl podmínkou pro realizaci a správu dalších činností souvisejících s řízením zaměstnanců a jejich vztahu k firmě. Především to byly oblasti formování, stabilizace a další vzdělávání pracovní síly. Těmito činnostmi se mnohde nově zabývali specializovaní pracovníci – personalisté. Do firem se tak postupně dostává také nová role manažera – personální ředitel a nová funkce řízení – personalistika. Ta se jako manažerská disciplína ve firmách prosadila zhruba od 60. – 70. let 20. století pod názvem personální řízení. Armstrong (1999) popisuje personální řízení jako systematické vzdělávání zaměstnanců, vytváření organizace a plánování pracovních sil, orientace na kolektivní pracovní vztahy a uplatňování programů organizačního rozvoje. Personální řízení se obecně považuje za součást celkového procesu řízení, za který odpovídají všichni řídicí pracovníci včetně personalistů. Jeho podstatou je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.

2.2.1. Role a úkoly personalistů

Personalisté jsou dle B. Kahle, J. Stýbla (1994) odborníci, jejichž posláním je zajišťovat personální a sociální činnosti firmy. V praxi personálního řízení se setkáváme se třemi hlavními rolemi personalistů. Jsou to stratégové, poskytovatelé interních služeb a interní konzultanti. Role stratégů je nasnadě – zabývají se hlavními strategickými otázkami a ovlivňují a jsou ovlivňováni podnikatelskými plány organizace. Druhá role personalistů v podniku – poskytovatelé interních služeb uspokojuje potřeby organizace, liniových

manažerů a zaměstnanců vůbec. Interní konzultanti poskytují rady a řešení personálních otázek, vytváří nové postupy při zaměstnávání lidí a všeobecně usnadňují lepší způsoby v této oblasti. V současnosti personalisté při výkonu personálních činností stále více využívají externí pomoci konzultantů pro řízení. Důvody jsou nasnadě – zejména se jedná o úsporu nákladů, sníží se personální náklady díky levnějším službám. Také se jedná o koncentraci úsilí personalistů, tito pracovníci díky tomu nejsou odváděni od svých klíčových úkolů. A poslední výhodu lze spatřit v získání odbornějších služeb, jelikož je možné nakoupit a snáze získat know – how a zkušenosti, které nejsou v organizaci k dispozici. Personální manažeři jsou „odborníci na nejasnost“. To částečně vyplývá z problematického postavení liniových manažerů k personalistům a ze vztahů mezi nimi, avšak zčásti také z toho, že si personalisté nejsou často jisti, kde je jejich místo. Tyto nejasnosti mohou vyústit v to, že si pletou ideály s realitou. „Humanistický“ přístup k personálnímu řízení, který se z větší části orientuje na potřeby zaměstnanců, může být v rozporu s potřebami podniku, kterým dává management přednost.

2.2.2. Hodnoty a etika v personálním řízení

Armstrong (1999) uvádí, že personalisté jsou součástí managementu, jejich posláním je podporovat cíle podniku, nikoliv jednat jako náhradní zástupci zájmů zaměstnanců. Je-li nevyhnutelné propouštění jako výsledek podnikem uskutečňovaných procesů „zeštíhlování“ nebo snižování nákladů, musejí personalisté zabezpečit, že organizace přijme jakékoliv kroky, které mohou zmírnit zhoubné důsledky např. tím, že se přednostně využijí přirozené úbytky a dobrovolné odchody pracovníků, nebo se učiní vše proto, aby odcházejícím pracovníkům organizace pomohla najít jinou práci. Foot (2002) zmiňuje, že díky tomu stále více společností zcela správně vypracovává a zveřejňuje své hodnotové normy a morální kodexy. Tyto kodexy zahrnují vůdčí principy, které organizace sleduje při svém podnikání a ve vztazích se svými partnery – ať už

zaměstnanci, zákazníci, dodavateli a společností vůbec. Jsou zde také zpravidla zahrnuté morální normy očekávané od zaměstnanců.

2.2.3. Personální útvary

Personální útvary se zabývají především vytvářením organizace a jejím rozvojem, zabezpečením lidských zdrojů, rozvojem pracovníků, odměňováním pracovníků, personální administrativou a ostatními záležitostmi týkajícími se pracovních vztahů (Armstrong, 1999). V podstatě se dá říct, že obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejich zaměstnanců. Základním cílem je zajistit, aby management jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovní silou. Dalším klíčovým úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace, a tím pádem i ke svému vlastnímu užitku.

Kahle (1994) tvrdí, že personalistika je vykonávána jako součást celkového procesu řízení firmy, a proto nemůže být posuzována izolovaně. Přestože jde o podpůrnou činnost, musí prosazovat taková podnikatelská řešení, která přinášejí výhody z podnikatelských možností. Je nutné, aby personalisté pracovali jako součást řídicího týmu a hráli mimořádně aktivní roli při formování jednotlivých aspektů podnikové strategie a při realizaci personální politiky.

Lze tedy říct, že ačkoliv personální útvary bezprostředně nepřispívají ke konečnému výsledku, mohou významně nepřímo přispívat k vytváření přidané hodnoty a konkurenční výhody. Co se týče přidané hodnoty, personální útvar přispívá k jejímu vytvoření tím, že zabezpečuje, aby byli k dispozici lidé

s požadovanými schopnostmi a úrovní motivace a tím, že pomáhá vytvářet kulturu a prostředí, které podporují výkon.

Přidaná hodnota je v jazyce účetnictví rozdíl mezi příjmem podniku z prodeje (výstup) a částkou vynaloženou na materiály a jiné nakoupené zboží a služby (vstup). Vyjádřeno obecněji, jedná se o vytváření a užívání veškerých zdrojů způsobem, který zabezpečuje, že výnosy jsou podstatně a prokazatelně vyšší než to, co podnik musel investovat. Proto přístup k personalistice z hlediska přidané hodnoty bude mít přímý vztah ke zlepšení motivace zaměstnanců, jejich oddanosti, kvalifikaci a míry jejich přispění k výsledkům podniku. Tento přístup může ve svém důsledku vést k lepšímu zhodnocení peněz, vynaložených na personální práci, v takových oblastech, jako je vzdělávání, odměňování a zaměstnanecké výhody.

2.2.4. Nejasnosti v personální práci

Personální manažeři jsou „odborníci na nejasnost“ (Armstrong, 2009). To částečně vyplývá z problematického postavení liniových manažerů k personalistům a ze vztahů mezi nimi, avšak zčásti také z toho, že si personalisté nejsou často jisti, kde je jejich místo. Tyto nejasnosti mohou vyústit v to, že se pletou ideály s realitou. „Humanistický“ přístup k personálnímu řízení, který se z větší části orientuje na potřeby zaměstnanců, může být v rozporu s potřebami podniku, kterým dává management přednost.

Jednou z otázek, kterou si personalisté musí položit, je: „Kdo je klientem – podnik, nebo zaměstnanci?“ (Kahle 1994). Proto si někdy mohou vybrat cestu uprostřed mezi službou podniku, který je platí, a službou zaměstnancům. Mohou být požádáni, aby poskytovali radu zaměstnancům, pokud tito mají určité pracovní potíže. Toto se dá aplikovat jen tehdy, pokud zaměstnanec personalistovi důvěřuje, že zachová naprostou diskrétnost.

2.2.5. Konflikty v personalistice

Konflikty podle Wolker (2003) mohou vznikat 4 způsoby.

- Střety hodnot vedení podniku a personalisty.
- Jiné priority.
- Svoboda versus kontrola.
- Spory personálních manažerů a vedoucích pracovníků.

Nyní si tedy tyto způsoby vysvětlíme podrobněji. Střet hodnot znamená, že manažeři na liniové úrovni považují své pracovníky a podřízené a výrobní činitele, které je třeba užívat, využívat a zacházet s nimi v souladu s potřebami organizace. Na základě tohoto chování lze jednoduše vyvodit vznik různých názorů a konfliktního jednání.

Co se týče jiných priorit, hlavním úkolem managementu může být přidání hodnoty, to znamená vyrábění více s použitím menšího množství zdrojů. Někdy toto znamená propouštění lidí. Personalisté mohou uznávat potřebu přidat hodnotu, ale nikdy ne na úkor zaměstnanců.

Třetí způsob vzniku konfliktů, svoboda versus kontrola, se týká liniových manažerů a personalistů. Manažeři na liniové úrovni mohou chtít svobodu, aby mohli řídit věci podle svého, vykládat politiku společnosti tak, aby vyhovovala jejich potřebám, a prosazovat předávání pravomocí tak, aby to podporovalo tyto postoje. Avšak na druhé straně personalisté budou mít zájem na dosažení důsledného a spravedlivého přístupu k řízení lidí a uplatňování personální politiky. Mohou také být pověřeni kontrolou a konflikt pravděpodobně nastane, jestliže budou používat svou pravomoc příliš tvrdě.

Spory mají přímou souvislost s tím, jestliže jsou v organizaci uznávány odbory. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů (ve znění zákona č. 300/1990 Sb.) upravuje podmínky ústavního práva občanů na svobodné sdružování. Rovněž úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87/1948, o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat má význam pro zabezpečení tohoto práva. Každý zaměstnanec má právo odborově se sdružovat a pouze zákon může toto právo omezit. Zákon o sdružování občanů zakazuje vytváření odborových organizací a sdružování se v nich vojákům v činné službě. Zvláštní zákon stanoví rozsah oprávnění odborových organizací příslušníkům policie.

Personalisté mohou být vtaženi do konfliktu v procesu vyjednávání. Dokonce, i když neexistují odbory ve společnosti, mohou vzniknout konflikty s jednotlivci nebo skupinami zaměstnanců o řešení jejich stížností a problémů.

2.3. Mzdový systém

Podnik, který si vyjasní zásady podnikové a personální politiky, formuluje v rámci personální politiky také pravidla mzdové politiky. Systematický přístup k tvorbě mzdového systému přitom předpokládá, že jsou i do budoucnosti rozvíjeny představy o efektivním způsobu stanovení mzdy za práci. Lze tudíž konstatovat, že dřívější chápání systematického odměňování práce nemá mnoho společného s dnešním moderním pojetím mzdového systému.

V předchozím období byly požadavky na mzdový systém splněny, pokud byl k dispozici více méně srozumitelný a transparentní postup výpočtu mzdy. Pokud se shodoval skutečný výdělek s plánovanou mzdou, pak bylo vše v pořádku. Přesnost používaných nástrojů systému odměňování, hodnocení práce, tarifní soustava či měření výkonu, byla přeceňována, čímž byl dosažené shodě skutečných a plánovaných výdělků přiznáván nadměrný význam. Dosud velmi často platí, že dlouhodobě zažitě představy o odměňování nedovolují upravovat či dokonce aktivně řídit mzdovou situaci podniku, ale jenom reagovat na požadavky, vycházející z neúspěšného řízení jiným nástrojem.

V posledních letech se v průmyslově vyspělých státech diskutuje o koncepcích flexibilního mzdového systému. Těžiště takového odměňování je spatřováno v zachování přehledu o celkových mzdových relacích a struktuře výdělků, porovnává se aktuální mzdová situace s „plánovanou“ představou o mzdách a platech, jak je odvozena z cílů a zásad mzdové politiky.

Moderní mzdový systém není dnes považován za čistě propočtovou záležitost, ale měl by tvořit základnu pro účelnou strategii odměňování a řízení personálních nákladů. Do popředí mzdové politiky se všude dostává otázka, jaký je mzdový systém a jak by mohl v budoucnosti vypadat. Správně zpracovaný systém odměňování by se měl stát nástrojem ovlivňování či spolupůsobení na trh práce, a tím by měl překonat svou dosavadní funkci reakce na trh práce, popřípadě na požadavky nabídky práce.

2.3.1. Odměňování v podnikatelské sféře

Zákon o mzdě (zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění zák. č. 590/1992 Sb., zák. č. 10/1993 Sb., zák. č. 37/1993 Sb. a zák. č. 74/1984 Sb.) přinesl zcela zásadní změnu v odměňování v podnikatelské sféře. Vychází plně ze současných i budoucích podmínek tržního hospodářství u nás, vliv státních orgánů omezuje na minimum, v zásadě pouze garantuje základní práva zaměstnanců a jejich nejdůležitější mzdové nároky a ukládá některé povinnosti zaměstnavatelům při poskytování mzdy. Tento zákon výrazně preferuje při sjednávání mzdových náležitostí individuální pracovní smlouvy a kolektivní smlouvy.

Pojem mzda

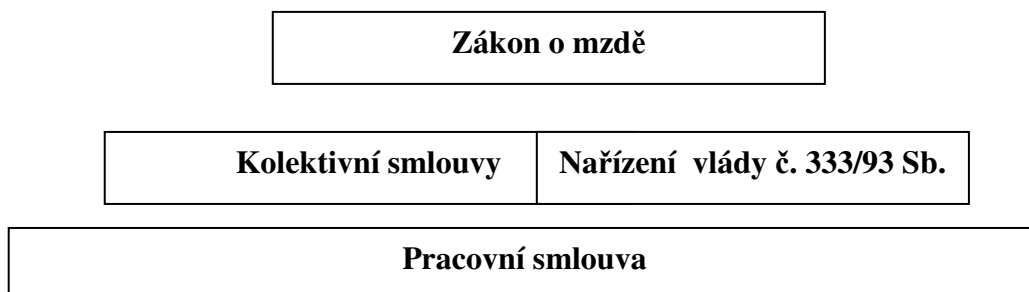
Mzdou jsou peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost. Zákon ale již nevymezuje jednotlivé složky mzdy (základní mzda, příplatky, odměny apod.)

Výše mzdy

Mzda náleží zaměstnanci nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem o mzdě. Ten určuje, že nesmí být nižší než minimální mzda (8000 Kč pro rok 2011). Pracovní smlouva, v níž je sjednána nižší mzda, než náleží podle kolektivní smlouvy nebo podle zákona o mzdě, je v této části neplatná. Pyramidální uspořádání (obr. 1) nároků vede od zákona přes kolektivní smlouvu (tam, kde není KS, platí

vládní minimální mzdové tarify) po pracovní smlouvu, a to pod sankcí neplatností.

Obr. 1: Pyramidální uspořádání mzdy v podnikatelské sféře



Zdroj: Kahle, B., Stýblo, J. (1994)

Členění mzdy

Rozmanitost požadavků na mzdu ekonomického, sociálního a politického druhu vedla již před lety k tomu, že mzda je rozčleněna na dílčí složky a každá z těchto složek je stanovena pomocí systematických a pokud možno objektivních metod. Většina účastníků mzdové politiky považuje takové strukturování mzdy a s tím spojené vysvětlení velikosti mzdy za spravedlivé. Systém odměňování se tak skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

Mzdové systémy

Základní peněžní odměna – je to pevná mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Konkrétnější vymezení tarifních stupňů musí vyjadřovat různou míru složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce. Na tarifní stupně navazuje katalog prací a funkcí,

který je důležitým nástrojem pro zařazování prací vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. Tarifní katalogy spolu s tarifními stupni tak zabezpečují v praxi požadavek zákona o mzdě (viz § 14), aby mzda zaměstnanců byla odstupňována podle složitosti a namáhavosti vykonávané práce. Při tvorbě podnikového katalogu prací a funkcí je třeba vycházet z individuálních potřeb jednotlivých podnikatelských organizací.

Dodatky k základní sazbě

K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, nebo zkušenostem. Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“ (Armstrong, 2009). Jejich hlavní formy formuloval takto:

- *Individuální výkonnostní odměny* – závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka (zásluhová mzda nebo plat).
- *Mimořádné odměny (bonusy)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy, nebo organizací.
- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu.
- *Provize* – Zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které uskuteční.
- *Odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici v závislosti na délce

zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.

- *Příplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech (vyšší životní náklady).

Obecné faktory určující úroveň mezd a platů

Úroveň mezd či platů pro jednotlivé pracovníky určuje kombinace více faktorů. Zaprvé je to vnější hodnota práce neboli faktory působící na vnějším trhu práce, přičemž tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumů. Dále je to vnitřní hodnota práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce. Nesmíme zapomenout také na hodnotu jedince a jeho přínos, podle jeho výkonu se určují samotné odměny.

2.3.2. Odměňování v nepodnikatelské sféře

Zákon o platu se týká na rozdíl od zákona o mzdě především nepodnikatelských organizací, tj. rozpočtových a příspěvkových. Přímě aplikovatelný je na odměňování jednotlivých zaměstnanců v těchto organizacích jen velice málo. V § 23 totiž obsahuje zmocnění pro vládu vydat bližší úpravu odměňování ve svém nařízení. Toto nařízení je zmocněno určit především:

- Katalogy prací (funkcí), kvalifikační předpoklady, charakteristiky platových tříd, včetně způsobu zařazování do těchto tříd a stupnice platových tarifů.

- Příplatky za vedení, hodnostní, zvláštní a osobní.
- Podmínky pro poskytování odměn.

Takovýchto nařízení k provedení zákona o platu vydala vláda již několik a to odlišně vždy pro určitou skupinu organizací. Zákonem o platu a příslušným prováděcím vládním nařízením se musí řídit každá rozpočtová organizace a většina příspěvkových organizací. Výjimku tvoří příspěvkové organizace, na které se vztahuje zákon o mzdě, neboť příspěvek na jejich činnost z rozpočtu zřizovatele (stát, město, obec) spolu s případnými úhradami podle zvláštních předpisů je nižší než výdaje příspěvkové organizace na platy a odměny za pracovní pohotovost. Zákon o platu se rovněž nevztahuje na některé zaměstnance rozpočtových organizací, jejichž platové poměry upravuje zvláštní zákon (např. soudci). Odměňování většiny zaměstnanců rozpočtových a příspěvkových organizací se řídí nařízením vlády č. 251/1992 Sb.

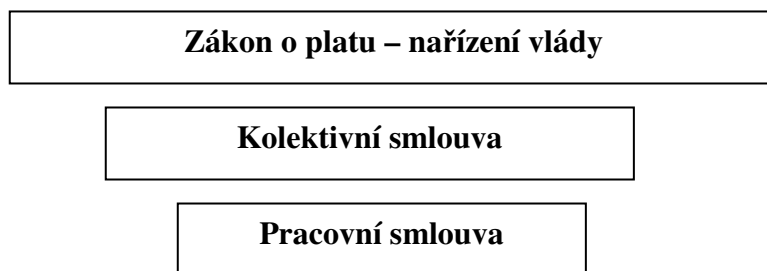
Pojem plat

Platem se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci. Nepovažují se za něj plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů, například náhrady, odstupné, cestovní náklady a odměny.

Výše platu

Plat náleží zaměstnanci nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem o platu a příslušné nařízení vlády. Pyramidální uspořádání (obr. 2) je opačné než u podnikatelských organizací.

Obr. 2 Pyramidální uspořádání platu v podnikatelské sféře



Zdroj: Kahle, B., Stýblo, J. (1994)

Tarifní systémy

Obecně platí dvanáctitřídní tarifní systém. Zaměstnanec se zařadí do platové třídy, pokud splňuje předpoklady a požadavky. U zaměstnanců převážně vykonávajících manuální práce může až do 7. tarifní třídy stanovit vnitřní předpis nižší kvalifikační požadavky. V zásadě se přiznává plat v rámci tarifní třídy v určitém tarifním stupni. Tarifních stupňů je 10 v každé tarifní třídě a jsou rozlišeny podle počtu let praxe a podle dosaženého vzdělání. Zaměstnavatel může vnitřním platovým předpisem stanovit pravidla v pro postup zaměstnanců do vyššího platového stupně v závislosti na hodnocení jejich pracovních výsledků.

Příplatky

Za hodinu noční práce (v době mezi 22. a 6. hodinou) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Podmínka trvání práce v noci alespoň 2 hodiny zde neplatí. Dále se jedná o příplatky za práci v sobotu a neděli, v tomto případě přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí přísluší zaměstnanci příplatek podle nařízení vlády č. 252/1992 Sb.

2.3.3. Trh práce

Stejně jako jiné trhy má i trh práce kupující (zaměstnavatele) a prodávající (zaměstnance). Právě na vnějším trhu působí determinanty mzdových úrovní. Růst mezd a platů podle délky zaměstnání a jejich automatický a pravidelný přírůstek může vést k vyšším interním sazbám. Mzdy a platy na trhu budou také ovlivňovány rozhodnutím o tom, jak by měli být pracovníci odměňováni za své zvláštní přínosy nebo zvláštní zkušenosti, bez ohledu na tržní sazby běžné pro jejich práci. Vzájemný vztah mezi interními a externími sazbami bude také záviset na politických rozhodnutích ve firmě, pokud jde o její všeobecnou mzdovou úroveň.

2.3.4. Cíle odměňování zaměstnanců – požadavky organizace

Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to ochotna zaplatit (Martin, 2004). Tento systém je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat poselství o tom, co je pro firmu důležité a hodnotné.

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických dlouhodobých i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje. Dále jsou zde specifické cíle. Je nutné, aby podnik hrál důležitou úlohu při sdělování hodnot, výkonu a norem.

Musí podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace a podporovat program organizačních změn, týkající se kultury, procesů a struktury. A nakonec musí zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu. To znamená, že by neměl být udržován ten způsob odměňování, který nepřináší přidanou hodnotu.

2.3.5. Cíle odměňování z hlediska zaměstnance

Co se týče hlediska samotných zaměstnanců, systém odměňování by v první řadě s nimi měl jednat jako se zainteresovanou stranou a partnerem, který má právo být při vytváření politiky odměňování, které se ho týká, dále by systém odměňování měl být transparentní – zaměstnanci by měli vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký na ně má konkrétní dopad.

2.4. Organizační kultura

Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato definice sice asi nebyla nikde výslovně formulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí, a tím výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. Přední autoři vymezují organizační kulturu například jako:

- „Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, názory, očekávání a postoje, které odhalují skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy, jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985).
- „Obecně sdílené a stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura pomáhá procesům řešení problémům v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání“ (Williams, Dobson a Walters, 1993).
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995).

Většina definic, jak je patrné z uvedených citací, má charakter výčtu jednotlivých elementů organizační struktury.

Zobecněné současné pojetí a definice organizační struktury lze chápat jako:

- Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování.
- Všeobecné sdílení v rámci organizace.
- Projevy myšlení, cítění a chování členů organizace.

Tato definice tedy zdůrazňuje to, že organizační kultura se týká řady abstraktních věcí, jako je přesvědčení, normy a postoje, které prostupují organizací, ačkoliv ani tyto nebyly definovány v konkrétní podobě. Význam kultury tak vyplývá z toho, že je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti a je složena z reakcí, které byly akceptovány díky tomu, že měly v minulosti úspěch. Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska *hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů)*. Členy příslušné organizace je vnímána v podobě podnikového klimatu a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována.

2.4.1. Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jak na úrovni vrcholového vedení, tak ji mohou sdílet i zaměstnanci firmy na nižších postech. Díky tomu lze takovýto podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.

Z toho nám vyplývá, že čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty artikulovány vedením organizace. Samozřejmé a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou mnohdy hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování managerů a vedoucích pracovníků, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.

Oblasti, v nichž se odrážejí tyto hodnoty, mohou být následující: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, podnikavost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, inovace, růst, orientace na trh/zákazníka, výkonové orientace, produktivita, kvalita a mnoho dalších.

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů tak, jak je popsáno dále.

2.4.2. Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, neboli „pravidly hry“, které poskytují neformální návod k tomu, jak se v organizaci chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – často i to, jak se budou oblékat. Normy nejsou nikdy uvedeny v písemné formě, kdyby byly, pak by se jednalo o politiku nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení těchto norem. Je také nutné uvést konkrétní stránky chování v organizaci, kterých se normy týkají:

- Zacházení manažerů se členy svých týmů a reakce těchto týmů na své vedoucí.
- Postavení – jak velký význam je mu přikládán v organizaci, existence nebo naopak nedostatek obvyklých symbolů postavení.
- Ambice – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější přístup.
- Výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné, nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, znamená to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci.
- Moc – uznávaná jako způsob života, je ovšem závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení, podílejí se na ní různé úrovně v hierarchii organizace.

- Politika – za politiku můžeme považovat různé druhy manévrování a manipulování, je rozšířená po celé organizaci a považována za normální a běžné chování.
- Formalita – normou je chladný, formální přístup, jak již bylo řečeno existují nepsaná ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

2.4.3. Podnikové klima

Podnikové klima je užší pojem než organizační struktura a je proto možné jej snadněji posoudit. Týká se toho, jak lidé vnímají kulturu, která se v organizaci či v útvaru vytvořila.

Vnímání klimatu lze zjišťovat pomocí dotazníků podobných tomu, které vytvořil Litwin a Stringer (1968) a který se orientuje na devět kategorií:

- a) Vnitřní uspořádání – jedná se o pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti v pracovní atmosféře.
- b) Odpovědnost – pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce.
- c) Riziko – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci.
- d) Vřelost – existence přátelských a neformálních sociálních skupin.
- e) Podpora – Vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci jak ze strany manažerů, tak spolupracovníků.

- f) Výkonové normy – jestliže je vnímán význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonových norem.
- g) Konflikty – jde o pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, klade se důraz spíše na otevřené informování o problémech než jejich skrývání.
- h) Identita – pocit, že patříte k podniku a že jste jeho hodnotným členem.

2.4.4. Styl řízení

Charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích a předem stanovených výsledků. To se týká chování manažerů jako vedoucích týmu a toho, jak uplatňují své pravomoci. Dle Stýbla (1993) mohou být manažeři autokratičtí nebo demokratičtí, nároční nebo nedbalí, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, přátelští či chladní. Avšak to, jak se chovají, závisí zčásti na nich samotných – na jejich přirozených sklonech a schopnostech, zčásti na příkladu, který jim dávají jejich nadřízení a zčásti na hodnotách a normách organizace.

2.4.5. Kultura a struktury organizace

Armstrong (1999) tvrdí, že kultura ovlivňuje způsob nebo strukturování organizace i její operační systémy. To se týká především strnulosti nebo pružnosti struktury, rozsahu, v jakém neformální procesy vzájemného působení a komunikace převažují nad formálními kanály nebo je nahrazují. Kultura může někdy ovlivnit počet úrovní řízení, rozsah kontroly manažerů a míru rozhodování prováděné spíše týmy než jednotlivci.

Vytváření a používání operačních systémů v organizaci bude rovněž ovlivněno podnikovou kulturou a naopak tuto kulturu bude také zpětně formovat. V některých organizacích lidé respektují systémy doslova, v jiných jsou zase hrdi na to, že v zájmu plnění úkolů systémy naprosto přehlížejí. Vidíme, že systémy lze používat i jako kontrolní mechanismus k posílení konformity, nebo naopak mohou být ohebné a poskytovat prostor pro adaptaci a reakci na nově vzniklé situace.

2.4.6. Strategie řízení firemní kultury

Na pomoc řízení kultury se dá dle Armstronga (1999) použít jeden nebo více z následujících přístupů:

- Vytváření takových prohlášení o poslání a hodnotách organizace, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty si musí osvojit, aby svého cíle dosáhla. Je ale jasné, že tato prohlášení musí být realistická a musejí být následována semináři či podobnými akcemi, které změní tato slova v činy. Budou mít mnohem větší vliv na kulturu, pokud se podaří zapojit zaměstnance do diskuzí, například prostřednictvím již uvedených seminářů, ovšem na všech úrovních organizace.
- Zásahy do organizačního rozvoje určené ke zlepšení efektivity fungování organizace a umožňující lidem reagovat na tyto snahy nebo na řízení změny.
- Zásahy do profesního rozvoje zaměstnanců, jejichž cílem je zvýšit souhlas a pochopení pro klíčové hodnoty organizace a ovlivnit chování tak, aby podporovalo tyto hodnoty.

- Procesy řízení odměňování, které odměňují zaměstnance na základě chování, které je v souladu s hodnotami zabudovanými do programu změny kultury.

Tyto programy lze použít nejen ke změně, ale zároveň i k posílení kultury. Ideálně by měly být realizovány na celopodnikovém základu, ovšem také je třeba uznat, že různé části organizace mohou mít různé kultury, a tudíž by bylo kontraproduktivní vnucovat cizí a rozdílnou kulturu.

3. Metodika

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit personální práci a odměňování zaměstnanců a navrhnout případné změny, které by vedly ke zlepšení. Pro vypracování práce jsem si zvolil podnik Doppler CZ s.r.o. Tuto firmu jsem si vybral z důvodu relativní blízkosti od mého bydliště a především díky ochotě vedení firmy, které mi vyšlo vstříc a umožnilo mi přístup do firmy. Před vypracováním bakalářské práce byly zvoleny dvě pracovní hypotézy, k jejichž výsledkům výzkum směřuje.

- 1) Zaměstnanci nejsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod v podniku.
- 2) Pracovníci firmy, kteří mají děti a zatrhnou tuto možnost v dotazníku, uvítají zároveň příspěvek na jesle či školku pro děti jakožto formu benefitu.

Jejich pravdivost či nepravdivost získáme vyhodnocením dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Podklady k této práci byly čerpány na základě studia odborné literatury, která se touto problematikou zabývá. Dále z informací získaných v podniku, z internetových stránek a především z konzultací s pracovníky.

Nejprve jsem vypracoval literární přehled, kde jsou definovány základní pojmy týkající se personální práce a odměňování zaměstnanců. Popis personalistiky ve firmě Doppler jsem zpracoval díky rozhovorům s vedením firmy a s pomocí zaměstnance na pozici obchodního zástupce, který je u firmy zaměstnán více jak 3 roky a poskytl mi tak relevantní informace o tomto tématu. Dále jsem vytvořil dotazník, který obsahuje celkem 12 otázek týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod, finančního ohodnocení, komunikace mezi pracovníky, motivace ze strany vedení apod. Dotazníkový průzkum byl prováděn v březnu 2011, na otázky odpovědělo 28 pracovníků firmy z celkového počtu 43. Na základě těchto podkladů byl dotazník zpracován, otázky jsem seskupil dle jejich obsahu do bloků, vždy zahrnující grafy a komentář pro daný okruh.

4. Charakteristika společnosti Doppler

V roce 1991 byla firma založena v České republice jako dceřiná společnost rakouské firmy E. Doppler & Co Ges.m.b. H., Schirmfabrikation, která byla založena před více jak 50 lety jako rodinná firma se sídlem v Bavorsku. Prodejní pobočka firmy byla založena v Praze pod obchodní firmou Doppler Prag, spol. s r.o., výrobní v Trhových Svinech pod stejným názvem.

V roce 1997 se společnost přejmenovala na Doppler CZ spol. s r.o., pražská pobočka byla zrušena a zůstala ta v Trhových Svinech pod touto novou obchodní firmou. Následovalo přestěhování do nové budovy a budování skladovacích ploch.

Z internetových stránek společnosti lze vyčíst, že rakouská firma Doppler je vedoucím výrobcem deštníků v Evropě. Firma spolupracuje s prvotřídními návrháři a grafiky, kteří pracují výhradně pro tuto společnost. U deštníků používá hodnotné, lehké, tenké, avšak kvalitní látky, vždy přizpůsobené kostře deštníků a její funkčnosti. Co se týče ochranných známek, firma má zaregistrovanou značku Knirps a Doppler. Jedná se o dvě nejdůležitější a v portfoliu firmy nejprodávanější značky deštníků.

Z počátku se firma zabývala pouze výrobou deštníků, přibližně před 20 lety ale zavedla také stálou výrobu slunečníků, které sloužily původně jako výrobek na vyvážení sezóny (na podzim deštníky, na jaře slunečníky), v současnosti patří mezi stálý sortiment. Na přání zákazníků přibližně před 15 lety začala firma Doppler vyrábět též podušky na zahradní nábytek a před několika lety také úspěšně i dřevěný zahradní nábytek, ten se v poslední době stal nejprodávanějším artiklem společnosti.

Firma E. Doppler & Co Ges.m.b.H., Schirmfabrikation vlastní firmy také v Rakousku, Německu, Čechách, Slovensku, Číně a výrobní firmy, ve kterých má firma podílnictví. Jedná se hlavně o Rumunsko a Bulharsko, kde se vyrábí určitá část dřevěného zahradního nábytku a dřevěné slunečníky. Dle Obchodního rejstříku se společnost zabývá výrobou textilních výrobků pro domácnost a zahrádkářské účely (s

výjimkou oděvů) a zprostředkovatelskou činností v oblasti obchodu. Filozofií společnosti je slogan inovace – servis – cena.

5. Personální práce ve firmě Doppler CZ s.r.o.

Společnost Doppler nemá vlastní personální útvar. Personální práci zde proto zajišťuje jednatel společnosti a personální činnosti účetní (podklady pro mzdy, administrativní zajištění získávání pracovníků a péče o ně, administrativa k jednotlivým personálním činnostem).

5.1. Pracovníci

V čele společnosti stojí jednatel, který je zároveň společníkem. Počet pracovníků ve společnosti je značně nestálý, jelikož ve firmě probíhá sezónní výroba, jak je popsáno výše. V jarní sezóně, kdy jsem tyto informace obdržel, bylo zaměstnáno v celé firmě 64 lidí, z toho většina (38 pracovníků) ve výrobním oddělení firmy.

Zaměstnanci pro sezónní výrobu jsou v pracovním poměru na dobu určitou, což zaručuje určitou flexibilitu při propouštění po ukončení této výroby a orientace na jiný druh výrobků.

Organizační struktura společnosti Doppler je uvedena v příloze 1. Vztahy jednotlivých zaměstnanců ohledně podřízenosti a nadřízenosti jsou jasně vymezeny.

5.2. Vytváření pracovních míst

Během září, kdy chybí někteří pracovníci zejména ve výrobě, vytvoří společnost pracovní místa zejména pro brigádníky, kteří doplní směnu stálých pracovníků u pracovních linek. V tomto měsíci se totiž začínají vyrábět produkty pro letní sezonu, to znamená příslušenství k zahradnímu nábytku, podušky, potahy a slunečníky. Brigádníkům je nabídnuta smlouva na dobu určitou, většinou do dubna následujícího roku.

Většina těchto pracovníků pracuje u firmy už několik let, a tak zde není problém s jejich adaptací a zaškolováním. V případě nutnosti může být jejich smlouva prodloužena o 1 až 2 měsíce, to nastává v případě velkých objednávek. Po skončení výrobní sezony zůstává v červenci na dílně 13 pracovníků, protože se nevyrábí výrobky určené na sklad a pro markety, ale vyrábí se jen na přímou objednávku. V měsíci srpnu je celozávodní dovolená, od září se opět začínají nabírat brigádníci a rozbíhá se sezónní výroba.

Na výrobní lince se střídají dvě osmihodinové směny, ovšem je zde omezení pracovníků, kapacita výrobních linek je 40 lidí. Proto, i když výroba nestíhá, nabídnutím dalších pozic se tento problém nevyřeší. Jedinou volbou je práce přesčas stávajících pracovníků.

V případě nedostatku brigádníků, jak se to stalo před 2 roky, zvolilo vedení firmy využít služeb personální agentury. Ovšem takto přijatí zaměstnanci většinou nebyli příliš motivováni do práce, jelikož jim část jejich výdělku strhla personální agentura jako svou provizi.

5.3. Získávání pracovníků

Podnik získává nové pracovníky jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů, podle toho, o jaké místo se jedná. U vedoucích a administrativních pracovníků, případně asistentů, se snaží využívat zdroje vnitřní. Pro firmu je jednodušší a finančně výhodnější vybrat pracovníka, který už má s prací ve firmě zkušenosti. Adaptace potom probíhá mnohem rychleji, než u nového pracovníka.

Jestliže vnitřní zdroje nepostačí na výběr nového zaměstnance, přejde firma k výběru z vnějších zdrojů, především z inzerce. Nabídka zaměstnání obsahuje vždy jméno společnosti, název a popis pracovního místa a kontaktní údaje. Jestliže se jedná o nabídku práce ve výrobní části společnosti, mnoho uchazečů po zjištění reálné situace

na pracovišti ztratí zájem a odejde. V této části se totiž jedná o jednotvárnou a poněkud monotónní práci. V nabídce zaměstnání je také údaj o nabízeném platu, který je ovšem značně nadhodnocen, a přiláká tak také uchazeče, kteří po zjištění reálného výdělku firmu opustí.

Nevyužívanější je inzerce na internetových serverech www.jobs.cz a www.sprace.cz, jelikož se jedná o levnou a přístupnou metodu, jak dát vědět o volném místě. V nedávné době společnost použila pro zveřejnění volných pracovních míst i přílohu práce v Jihočeském deníku, aby tak oslovila případné uchazeče v tomto regionu.

5.4. Výběr a přijímání pracovníků

Každý vedoucí svého oddělení si vybírá nové uchazeče, v případě dílny je to mistrová. U nevýrobní části podniku se pohovoru účastní nejen vedoucí daného úseku jakožto posuzovatel, ale také jednatel společnosti. V případě, že uchazeč jeví o danou pozici zájem a posuzovatel rozhodne, že jej lze na danou pozici přijmout, domluví se společně na termínu školení. V případě, že posuzovatel rozhodne, že uchazeč není na danou pozici vhodný, je mu tato skutečnost oznámena později telefonicky. Trochu jiné je to u pozic obchodních zástupců společnosti. Ti totiž nejsou zaměstnanci firmy, ale pracují na základě živnostenského listu a vybírá je proto přímo jednatel společnosti.

Školení ve firmě Doppler CZ s.r.o. probíhá jak ve výrobě u jednotlivých strojů, tak i u obchodních zástupců nebo vedoucích jednotlivých oddělení. V případě výroby má školení nového zaměstnance s obsluhou stroje buď mistrová v dílně, nebo se využije služeb externích pracovníků, často z mateřské firmy v Německu či z podniku, který tyto stroje vyrábí.

V současnosti je vypsáno výběrové řízení na pozici koordinátora výroby. Na základě analýzy životopisu byli vhodní uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru. Součástí pohovoru je také praktický test na PC zaměřený na otestování uživatelských schopností uchazeče.

V den nástupu se podepisuje smlouva, vždy na dobu určitou (jedná se například o dobu 1 roku v případě práce v administrativě) a po roce se prodlužuje na dobu neurčitou se zkušební dobou v trvání 3 měsíců.

5.5. Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků probíhá klasickým způsobem. V případě výrobního oddělení je nový pracovník zaveden na místo a je mu podáno školení pro práci s výrobním strojem. Pracovník také po proškolení podepíše potvrzení o poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví. V případě skladových prostor se jedná o stejný postup. V případě, že je součástí práce vybraného pracovníka i manipulace s vysokozdvizným vozíkem, je seznámen s architekturou a rozložením skladu pro případ vykládky a nakládky zboží v areálu.

Někteří zaměstnanci a vedoucí oddělení dostávají k užívání mobilní telefon. Při nástupu do práce jej předává vedoucí sekce IT oddělení. Při této příležitosti je zaměstnanec seznámen s podmínkami a pravidly jeho používání. Dále dochází k předání klíčů od kanceláří a také zapsání nového zaměstnance do seznamu na vrátnici. Vedoucí technologického oddělení dále novému pracovníkovi vysvětlí, co vše lze nalézt na síti, informace o výplatním termínu, kde v areálu parkovat a jak objednávat kancelářské potřeby, v případě práce v administrativní části podniku.

5.6. Hodnocení a odměňování pracovníků

Co se týče odměňování, prémie vždy určuje jejich nadřízený. To znamená ve skladu vedoucí skladník, ve výrobě mistrová a jednatel určuje příplatky v administrativní části firmy. Mzda je u zaměstnanců v administrativě vyplácena v měsíčních cyklech, na rozdíl od výrobní a skladové části firmy. Zde je zaveden systém hodinové mzdy. U obchodních zástupců je situace trochu odlišná, těm jsou prémie odměňovány na základě jejich měsíčního prodeje. Následující výčet benefitů pro

obchodní zástupce neplatí, místo nich mají nárok na slevu zahradního nábytku v podnikové prodejně, a to ve výši 20 %.

Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na kulturu, který měsíčně činí 100 Kč. Ten je jim vždy připočítáván ke mzdě. Dále je zde zastoupen systém stravenek, zaměstnavatel na ně přispívá 55 procenty a 1 stravenka má hodnotu 65 Kč. Pracovníci mají možnost použít je ve firemní jídelně, ovšem jídlo sem přiváží externí dodavatelská firma a tuto možnost využívá jen zlomek lidí. Proto většina pracovníků volí druhou možnost, a sice použití stravenky na nákup v obchodě či v restauraci v okolí firmy.

Jako poslední zaměstnaneckou výhodu lze zmínit slevu při nákupu deštníků u vedoucího oddělení tohoto zboží. Deštníky lze v tomto případě koupit za velkoobchodní cenu se slevou 3 % za platbu v hotovosti. Ovšem tuto zaměstnaneckou výhodu velká část pracovníků nevyužívá, není o ní ani informována.

6. Analýza personální práce a odměňování zaměstnanců v podniku Doppler CZ s.r.o.

K analýze zjištění názorů zaměstnanců na zaměstnanecké výhody a komunikaci ve společnosti bylo zvoleno dotazníkové šetření, neboť se jedná o jednu z nejběžnějších a nejjednodušších z metod získávání informací.

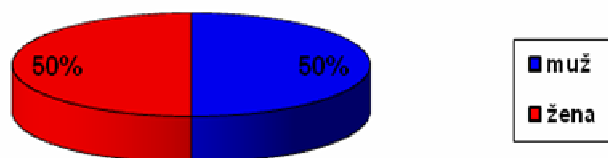
Pro získání vzorku respondentů byl využit nahodilý výběr. Dotazník vyplnilo celkem 28 ze 43 oslovených zaměstnanců, což představuje 58% návratnost dotazníků. Ve výrobním oddělení firmy dotazníky vyplnili pouze ti zaměstnanci, kteří jsou u firmy zaměstnaní na stálo, ne ti se smlouvou na dobu určitou. Dotazníky byly rozdány do 3 částí firmy, a to do skladu, do dílny a mezi pracovníky administrativy.

Dotazník je v první části zaměřen na spokojenost zaměstnanců jak se zaměstnaneckými výhodami, tak i s finančním ohodnocením za vykonanou práci. Tato část je ukončená otázkou pro respondenty, aby vybrali 3 nové zaměstnanecké výhody, které by v podniku uvítali. Druhá polovina dotazníku zkoumá komunikaci a motivaci pracovníků, opět je ukončena otázkou na zaškrtnutí nejdůležitějších podnětů k práci.

Výsledky jsou zpracovány do tabulek v příloze 2 a do grafů, které jsou zobrazeny vždy pod konkrétním blokem souvisejících otázek. Součástí je i komentář výsledků. Nejprve jsou analyzovány demografické údaje o respondentech.

Určitým dokladem objektivnosti názorů a výsledků tohoto dotazníkového šetření je zastoupení mužů a žen, účastníků se tohoto výzkumu. Na grafu 1 je patrné rovnoměrné rozložení.

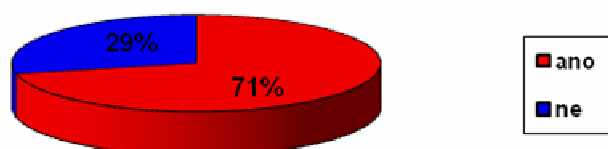
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

Vztah mezi tím, jestli pracovníci firmy mají děti, a zájmem o příspěvek na jesle či školku, je podrobněji vysvětlen v kapitole 6.3. v rozboru pracovních hypotéz. Na grafu 2 je jasně vidět 71% převaha rodičů.

Graf 2: Děti

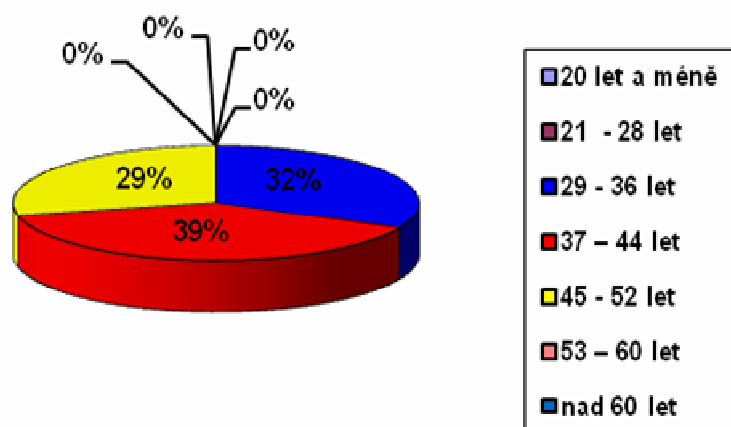


Zdroj: Vlastní výzkum

Na konec této kapitoly ještě zbývá popsat věkové rozložení panelu respondentů. Z grafu 3 je patrné, že největší zastoupení má věková škála 37 – 44 let, tento věk označilo 39 % dotazovaných. Věková struktura 29 – 36 let obsadila druhou příčku s 32 % a dalších 29 % pracovníků se zařadilo do skupiny 45 – 52 let. Po přepočtení vychází průměrný věk pracovníků 40,2 roku.

Analyzujeme - li zastoupení mužů a žen v jednotlivých částech firmy dle dotazníků, jedná se o výhradní zastoupení mužů ve skladu, 100% zastoupení žen ve výrobním oddělení společnosti a o převahu mužů v části administrativy, zde se konkrétně jedná o poměr 71,4 %: 28,6 %. Vysvětlení je jasné, ve skladových prostorách se jedná o těžkou a fyzicky namáhavou práci, ve výrobní části zase o manuální práci se šicím strojem.

Graf 3: Věk respondentů



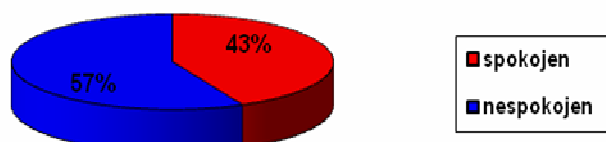
Zdroj: Vlastní výzkum

6.1. Dotazníkový průzkum

1. Spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod a návrhy nových benefitů.

Jak je patrné z grafu 4, spokojenost se současnou nabídkou benefitů ve firmě Doppler není velká. Pouze 43 % respondentů je spokojeno, zbytek není. Tyto výsledky nejsou pozitivní a reflektují tak důvod pro změnu přístupu k zaměstnancům v souvislosti s odměnami za vykonanou práci, a to nejen ve finanční podobě.

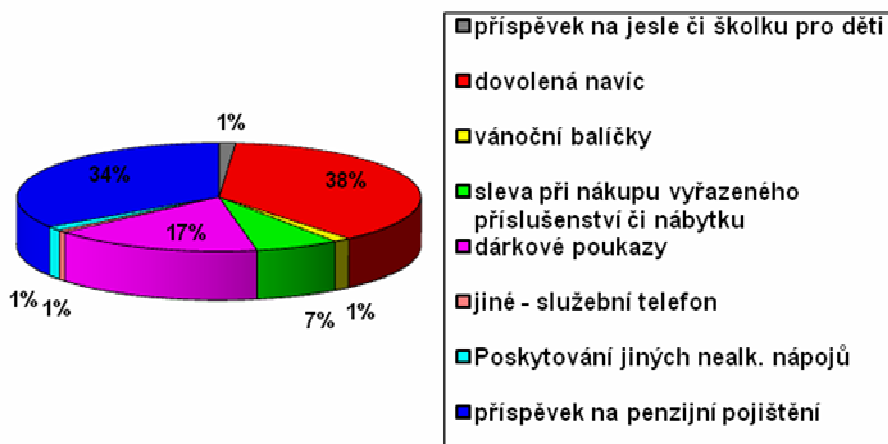
Graf 4: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je vidět z grafu č. 5 znázorňující názory pracovníků na nové benefity, zaměstnanci nejvíce postrádají dovolenou navíc, 38% z nich zatlhlo tuto možnost. S malým rozdílem se na druhém místě zaměstnaneckých výhod umístil příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění. Tuto variantu podpořilo 35 % respondentů. Dále zde mají zastoupení se 17 procenty také dárkové poukazy na ozdravné pobyty či slevy na jejich nákup. Už jen v malé míře a to 7 %, je v grafu zastoupena sleva při nákupu vyřazeného příslušenství či výrobků firmy.

Graf 5: Absence zaměstnaneckých výhod



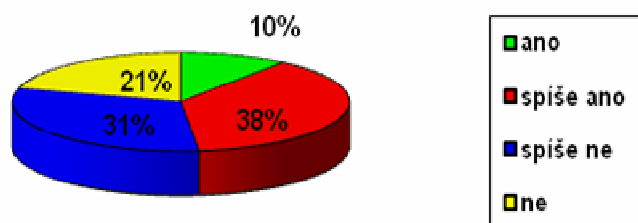
Zdroj: Vlastní výzkum

2. Spokojenost s výší odměny a finančním ohodnocením dle vzdělání, praxe, dovedností a znalostí.

Další otázka v dotazníkovém šetření byla koncipována tak, aby z její odpovědi bylo zřejmé, zda jsou pracovníci spokojeni s výší odměny za vykonanou práci. Respondenti mohou zaškrtnout svůj názor, zda se cítí být za svůj pracovní výkon spravedlivě odměněni či ne. Z grafu číslo 6 je patrné, že 31% dotazovaných považuje svou odměnu za spíše neuspokojivou, 38% respondentů se cítí spíše spravedlivě odměňovaných a jen 10 % respondentů si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni. 21% dotazovaných je nespravedlivě odměňováno.

Je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců firmy Doppler není spokojena s výší své odměny za vykonanou práci. Jak v tomto směru napravit tuto situaci? V kapitole 6.3 Formulace návrhů uvádím příklad toho, jak by se dalo zaměstnancům vyjít vstříc. Samozřejmě, jako v každé organizaci, nelze čekat naprosté zlepšení ze dne na den. Závisí zcela na vedení podniku, jak se k této věci postaví.

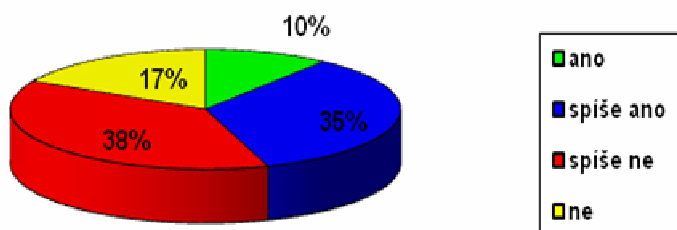
Graf 6: Spokojenost s výší odměny



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na finanční ohodnocení dle osobních charakteristik pracovníka. Jak je zřejmé z grafu 7, většina oslovených pracovníků firmy považuje finanční ohodnocení za nedostatečné. Z tohoto dotazníkového šetření vyplývá, že je systém odměňování jednotlivých zaměstnanců v podniku Doppler neodpovídající. Plných 55% respondentů odpovědělo spíše ne a ne, naproti tomu se 45% procent zaměstnanců domnívá, že finanční ohodnocení plně anebo zčásti odpovídá jejich praxi, dovednostem a znalostem.

Graf 7: Spokojenost s finančním ohodnocením dle vzdělání, praxe, dovedností a znalostí

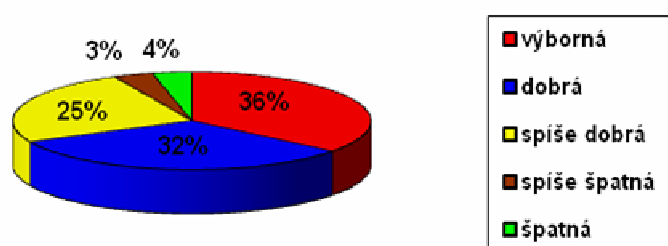


Zdroj: Vlastní výzkum

3. Úroveň komunikace s vedoucími pracovníky a mezi zaměstnanci

Dle grafu č. 8 míní naprostá většina zaměstnanců (93 %), že komunikace s vedoucím pracovníkem je na výborné, dobré či vcelku dobré úrovni, což znamená velmi dobrý výsledek, a proto není potřeba v tomto ohledu jakýchkoliv změn. Zbylých 7 % respondentů si vybralo variantu spíše špatné a špatné komunikace.

Graf 8: Komunikace s vedoucím pracovníkem či vedením

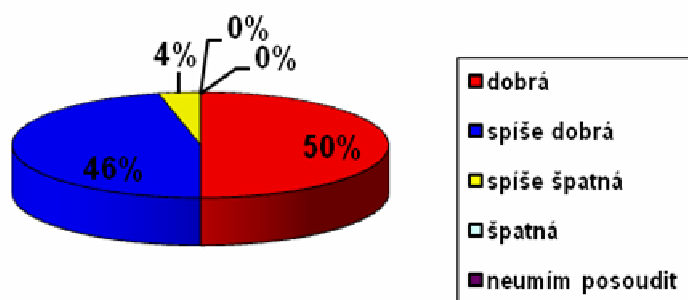


Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti v dotazníkovém šetření měli dále zodpovědět, jak hodnotí úroveň vzájemné komunikace sami mezi sebou, tedy mezi zaměstnanci. Výsledek je znázorněn v grafu č. 9. Je podobně pozitivního rázu jako v předchozí otázce, neboť celých 96 % respondentů hodnotí komunikaci mezi zaměstnanci jako dobrou a zbylé 4 % jako spíše špatnou.

Na těchto dvou výše uvedených otázkách, které se týkají komunikace, je zřejmé, že jak komunikaci s vedením, tak i mezi zaměstnanci považuje většina dotazovaných za dobrou a pracovníci podniku jsou více či méně spokojeni. Proto v oblasti komunikace nejsou nutné žádné velké změny.

Graf 9: Úroveň komunikace mezi zaměstnanci

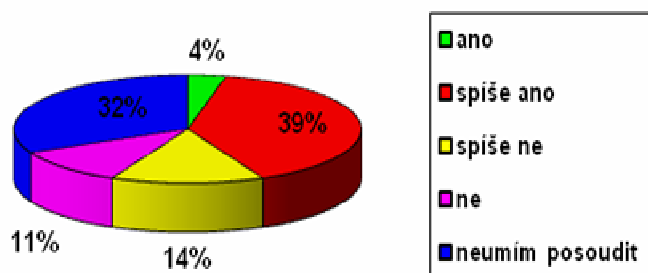


Zdroj: Vlastní výzkum

4. Motivace ze strany vedoucího pracovníka a motivační faktory.

Účelem další otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, zda jsou dostatečně motivováni ze strany vedoucího pracovníka. Výsledek byl celkem pozitivního charakteru, neboť 43 % dotazovaných odpovědělo, že je vedoucí pracovníci zcela a spíše motivují. 25 % dotazovaných uvedlo, že je nadřízení více či méně nemotivují, a třetina všech respondentů hodnotí tuto otázku poslední variantou znamenající, že nemohou odpověď posoudit. Tyto výsledky, graficky znázorněné v grafu číslo 10, nejsou zcela uspokojující, jelikož od motivace se odvíjí celkový proces práce, a tedy i výsledky celého podniku. Do budoucna by proto vedení firmy mělo zvážit jakým způsobem motivovat své pracovníky.

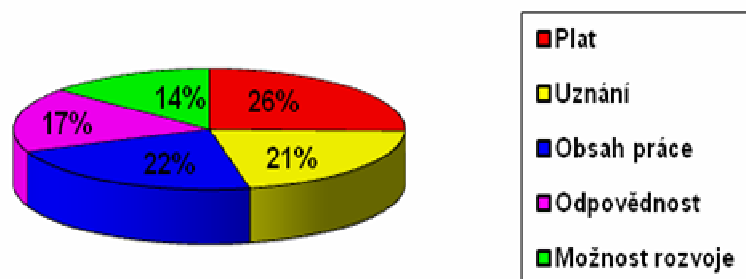
Graf 10: Motivace ze strany vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka měla určit, které faktory považují zaměstnanci za motivující k vyššímu úsilí a výkonu v pracovní činnosti. Po přepočtení bodů, které jednotlivé aspekty získaly, na procenta, vyšel jako největší motivující prvek pro zaměstnance firmy plat, označilo ho 26 % dotazovaných. Na druhém a třetím místě se s malým rozdílem umístil obsah práce s 22 procenty a uznání od nadřízeného, to označilo 21 % dotazovaných. Tyto výsledky lze spatřit v grafu č. 11. V tomto směru je trochu překvapující zastoupení obsahu práce v takové míře vzhledem k místu vykonávání činnosti respondentů, jelikož kromě 7 respondentů se všichni pohybují ve výrobní a skladové části firmy, kde by mohlo zdát, že se jedná o monotónní práci,

Graf 11: Motivace k většímu úsilí

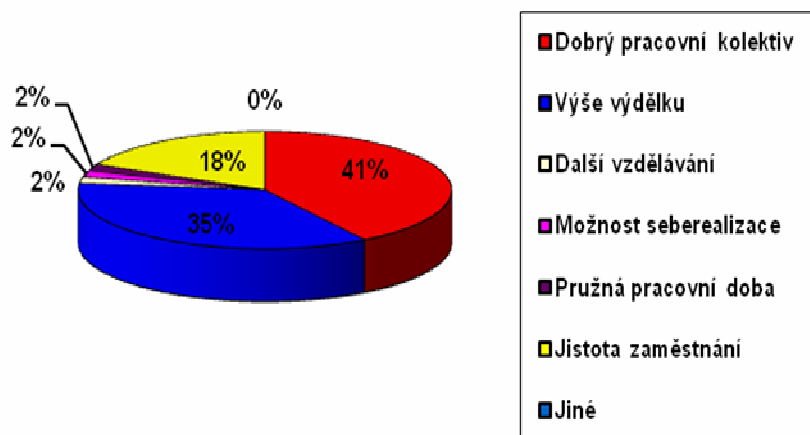


Zdroj: Vlastní výzkum

5. Názory dotazovaných na podněty, které k práci považují za nejdůležitější.

Skoro polovina respondentů, a to 41 %, považuje jako nejdůležitější podnět k práci dobrý pracovní kolektiv, s malým procentuálním odstupem se na druhém místě umístil plat s 35 procenty. Toto pořadí více méně reflektuje výsledky předcházející otázky, kdy se jako největší motivující prvek ukázal také plat. 18 % dotazovaných preferuje jistotu zaměstnání. Položku možnost seberealizace, pružná pracovní doba a další vzdělávání označilo dohromady jen 6 procent respondentů, položku jiné nevyplnil nikdo. Následující graf (č. 12) graficky vystihuje získané výsledky.

Graf 12: Nejdůležitější podněty k práci



Zdroj: Vlastní výzkum

6.2. Shrnutí

Zjištěné výsledky lze přehledně uspořádat takto:

- 43% respondentů není spokojeno se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod v podniku Doppler CZ s.r.o.
- Větší polovina respondentů (52%) není spokojena s výší odměny za vykonanou práci.
- 56 % (tedy 16) dotazovaných míní, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni na základě vzdělání, praxe, dovedností a znalostí.
- Dovolenu navíc, jakožto novou zaměstnaneckou výhodou, by uvítalo 38 % dotazovaných, dalších 34 procent si přeje příspěvek na penzijní pojištění.
- Jen 8 % pracovníků není spokojeno s komunikací s vedoucím či s vedením firmy.
- Pouhá 4% pracovníků se domnívá, že je špatná komunikace mezi zaměstnanci, zbytek si myslí opak.
- Takřka třetina zaměstnanců (32%) neumí posoudit, zda jsou ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni. Negativně se v této otázce vyjádřilo 11% dotazovaných.
- Z jednotlivých aspektů, které pracovníky motivují k většímu výkonu v pracovní činnosti, vyšel vítězně plat. Označilo ho 26 % dotazovaných. 21 % zaměstnaných nejvíce motivuje uznání a 22 % obsah práce.
- Skoro polovina dotázaných (40 %) vidí jako nejdůležitější podnět k práci dobrý pracovní kolektiv. V těsném závěsu je s 36 % výše platu.

6.3. Formulace návrhů

Podniku Doppler CZ s.r.o. lze na základě výzkumu navrhnout pár změn, vedoucích ke zlepšení odměňování pracovníků a ke zlepšení personální práce:

- Zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců (prémie za dobře odvedenou práci, za práci přesčas atd.).
- Zlepšit současnou nabídku zaměstnaneckých výhod, zavést do praxe benefity, které si přejí zaměstnanci a které označili v dotazníkovém průzkumu.
- Vhodnými prostředky, které zvítězily v dotazníkovém šetření, motivovat pracovníky k práci.
- Více konkretizovat úkoly, aby byly jasně zadané a tím i pro pracovníka srozumitelné.
- Vedoucí pracovníci nedostatečně motivují své podřízené, v tomto ohledu doporučuji využít motivačních faktorů, které respondenti uvedli v průzkumu.

Hypotéza první lze potvrdit. Nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami je 57 % dotazovaných. Zároveň je 52 % respondentů nespokojeno s výší odměny za vykonanou práci.

Podstatou druhé hypotézy je to, jestli pracovníci, kteří mají děti, budou mít zároveň zájem o příspěvek na jesle či školku. V dotazníku byl položen dotaz na to, zda pracovníci mají či nemají děti. Ačkoliv takřka tři čtvrtiny všech respondentů uvedlo, že má děti (viz graf 11), velký význam nikdo tomuto příspěvku nepřikládal. Zatrhla ho pouhá 3 procenta respondentů (viz graf 6). Tato nefinanční výhoda není příliš v praxi firemního odměňování obvyklá, i u dotazníkového šetření ve firmě Doppler lze spatřit malý zájem. Stanovená hypotéza číslo 2, uvedená v metodice, není tedy potvrzena. Jak

lze z výsledků poznat, pracovníci nemají příliš zájem o nové a málo používané zaměstnanecké výhody, ale spíše se klaní ke klasickým a zavedeným. Příkladem může být at' už zájem o dovolenou navíc, či o dnes stále více populární příspěvek na penzijní pojištění.

7. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení a analyzování personální práce a odměňování zaměstnanců ve firmě Doppler CZ s.r.o. Obsah bakalářské práce byl rozdělen do dvou částí. V první, teoretické části, byly popsány nejdůležitější rysy personální práce v organizaci. Na tuto část navazuje zhodnocení nejdůležitějších personálních činností v organizaci (vytváření pracovních míst, získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků). Součástí vlastní práce v podniku je i hodnocení názorů zaměstnanců na odměňování, komunikaci, motivaci a nabídku zaměstnaneckých výhod. Toto šetření proběhlo formou dotazníku.

Cílem výše zmíněného šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným způsobem odměňování, důležitost jednotlivých výhod a názory zaměstnanců na případné nově nabídnuté zaměstnanecké výhody.

S výší odměny a s finančním ohodnocením jsou pracovníci v podniku z větší části spokojeni. To je jistě pozitivní zpráva pro vedení firmy. Ovšem ukázalo se, že jisté mezery jsou v nefinančním hodnocení jednotlivých pracovníků, jelikož s nabídkou současných benefitů je nespokojena převážná část z nich. Nejvíce postrádaným aspektem se stala možnost dovolené navíc a příspěvek na penzijní pojištění. Tento fakt jen potvrzuje výsledky mnoha průzkumů zaměřených na zaměstnanecké výhody, kde se stává nejvíce postrádanou právě možnost dovolené navíc..

Při poskytování zaměstnaneckých výhod se organizace dopouští několika chyb, na jejichž odstranění by se měla do budoucna zaměřit. Zejména se jedná o to, že některé výhody jsou využívány minimálně, a i když na ně mají zaměstnanci nárok, nevědí o nich. Vhodným řešením by bylo poučit jednotlivé vedoucí pracovníky, aby tyto skutečnosti rozšířili mezi své podřízené.

8. Summary

The objective of my bachelor thesis was to analyze the level of personnel work and remuneration of the employees of the company and to suggest possible changes to improvement, because rewarding of the employees is a very important factor for management of a company.

The theoretical part of the thesis deals with basic facts about personnel work and related terms. For practical part of the bachelor thesis I chose Doppler CZ s.r.o., a production company, where I made a questionnaire research in which 28 respondents were engaged. In order to obtain a sample of respondent random selection was used. The purpose of research was to detect the opinion of the employees to target problems and to confirm or reject the given operational hypothesis.

At the end of thesis I suggested few changes which should lead to improve rewarding system of the employees because of the fact that the staff is not satisfied with current level.

Key word: personnel work, rewarding, management, motivation.

9. Seznam literatury

FOOT, M., HOOK, K.: *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

MARTIN, D.: *Personalistika od A do Z*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2004. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

WALKER, J. A.: *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

HÁJEK, L., VÍTEK, M.: *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1995. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.

KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1999. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

LUDLOW, R., PANTON, F.: *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.

EVANGELU, J. E.: *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2009. 175 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

HORÁKOVÁ, I. a kol.: *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

PALÁN, Z.: *Lidské zdroje-výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 269 s. ISBN: 80-200-0950-7.

BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 395 s. ISBN: 80-251-0374-9.

Elektronické zdroje

http://www.doppler.cz/o_nas.php

<http://books.google.com/books?id=yso2ddMRfv8C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramidální uspořádání mzdy (Kahle B., Stýblo, J., 1994)13

Obrázek 2: Pyramidální uspořádání platu a mzdy (Kahle B., Stýblo, J., 1994)17

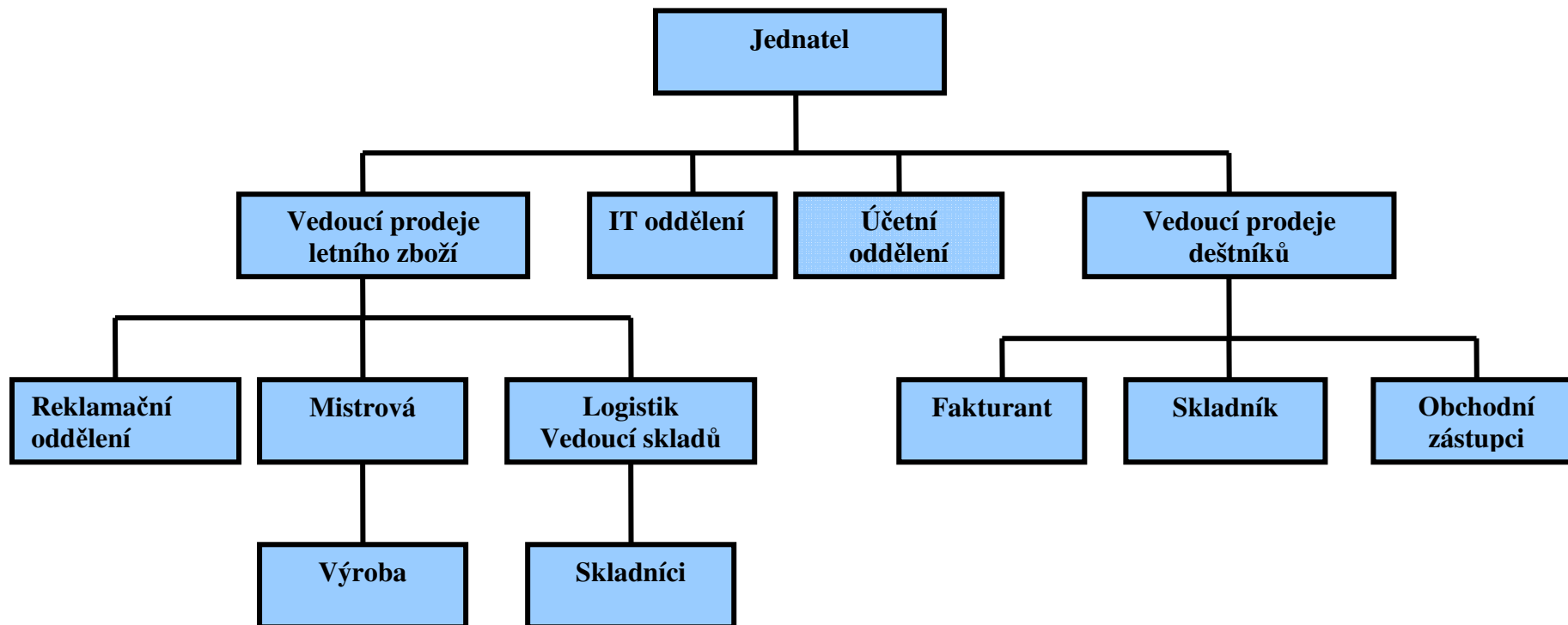
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti

Příloha 2: Dotazníkový formulář

Příloha 3: Přehled tabulek

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiál

Příloha 2: Dotazníkový formulář

DOTAZNÍK

Dobrý den,
prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem mé bakalářské práce. Na základě Vašich odpovědí se pokusím zhodnotit Vaše názory na personalistiku a odměňování a s těmito výsledky seznámit i vedení firmy Doppler, s.r.o.
Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Matyáš Vochozka
student Ekonomické fakulty
Jihočeské univerzity v Českých
Budějovicích

1. Se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve firmě Doppler jsem (zakroužkujte)

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| a) velmi spokojen/-a | c) nespokojen/-a |
| b) spokojen/-a | d) velmi nespokojen/-a |

2. Jste spokojen(a) s výší odměny za vykonanou práci – odpovídá finanční ohodnocení Vašemu vzdělání, praxi, dovednostem a znalostem?

- | | | | |
|---------------|---------------------|--------------------|--------------|
| a) ano | b) spíše ano | c) spíše ne | d) ne |
|---------------|---------------------|--------------------|--------------|

3. Odpovídá finanční ohodnocení Vašemu vzdělání, praxi, dovednostem a znalostem?

- | | | | |
|---------------|---------------------|--------------------|--------------|
| a) ano | b) spíše ano | c) spíše ne | d) ne |
|---------------|---------------------|--------------------|--------------|

4. Které zaměstnanecké výhody postrádáte?

(Vyberte prosím pouze 3 výhody a přiřadte jim podle Vašich preferencí čísla 1 (nejvíce preferovaná) až 3 (nejméně preferovaná)).

Příspěvek na penzijní pojištění		Vánoční balíčky	
Příplatek k nemocenské		Společenské akce pořádané organizací	
Poskytování jiných nealkoholických nápojů na pracovišti (čaj, káva,...)		Příspěvek na jesle či školku pro děti	
Sleva při nákupu vyřazeného příslušenství či nábytku		Dovolená navíc	
Dárkové poukazy (ozdravné pobyty či slevy na jejich nákup aj.)		Jiné (zde můžete uvést benefit, který není v nabídce):	

5. Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením je (známky jako ve škole, 1 -výborný, 5 – nedostatečný):

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

6. Komunikace mezi zaměstnanci je:

- a) dobrá b) spíše dobrá c) spíše špatná d) špatná e) neumím posoudit

7. Myslíte si, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) neumím posoudit

8. Přidělte prosím známky tomu, co Vás motivuje k vyššímu úsilí a většímu výkonu v pracovní činnosti (1 – velmi hodně, 5 – velmi málo):

Plat	
Uznání	
Obsah práce	
Odpovědnost	
Možnost rozvoje	

9. Zaškrtněte maximálně 2 podněty, které k práci považujete za nejdůležitější:

Dobrý pracovní kolektiv	☐	Pružná pracovní doba	☐
Výše výdělku	☐	Jistota zaměstnání	☐
Další vzdělávání	☐	Jiné (uved'te)	☐
Možnost seberealizace	☐	Jiné (uved'te)	☐

10. Pohlaví

a) muž

b) žena

11. Děti

a) ano

b) ne

12. Věk

a) 20 let a méně

d) 37 – 44 let

g) nad 60 let

b) 21 - 28 let

e) 45 - 52 let

c) 29 - 36 let

f) 53 – 60 let

Příloha 3: Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.

S nabídkou zaměstnaneckých výhod jsem:	
Velmi spokojen/-a	0
Spokojen/-a	16
Nespokojen/-a	12
Velmi nespokojen/-a	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 2: Spokojenost s výší odměny.

Jste spokojen (-a) s výší odměny za vykonanou práci?	
Ano	3
Spíše ano	11
Spíše ne	9
Ne	6

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3: Spokojenost s finančním ohodnocením s ohledem na praxi, dovednosti, znalosti.

Jste spokojen(-a) s výší odměny za vykonanou práci?	
Ano	3
Spíše ano	10
Spíše ne	11
Ne	5

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4: Které zaměstnanecké výhody postrádáte (součet bodů – známka 1 znamená 3 body, známka 3 značí 1 bod do hodnocení).

Které zaměstnanecké výhody postrádáte?	
Příspěvek na penzijní pojištění	51
Příplatek k nemocenské	22
Poskytování jiných nealkoholických nápojů na pracovišti	2
Sleva při nákupu vyřazeného nábytku a výrobků	10
Dárkové poukazy	25
Vánoční balíčky	2

Společenské akce pořádané organizací	0
Příspěvek na jesle či školku	2
Dovolená navíc	56
Jiné	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5: Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením.

Komunikace s vedoucím pracovníkem:	
1 - velmi dobrá	10
2 - dobrá	9
3 - průměrná	7
4 - špatná	1
5 – velmi špatná	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6: Komunikace mezi zaměstnanci.

Komunikace s vedoucím pracovníkem:	
Dobrá	14
Spíše dobrá	13
Spíše špatná	1
Špatná	0
Neumím posoudit	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7: Motivace ze strany vedoucího pracovníka.

Motivace ze strany vedoucího pracovníka:	
Ano	1
Spíše ano	11
Spíše ne	4
Ne	3
Neumím posoudit	9

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8: Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu úsilí a většímu výkonu v pracovní činnosti (1 – velmi hodně, 5 – velmi málo).

Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu úsilí:	
Plat	48
Uznání	74
Obsah práce	77
Odpovědnost	60
Možnost rozvoje	88

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9: Zaškrtněte maximálně 2 podněty, které k práci považujete za nejdůležitější (přepočteno na body).

Zaškrtněte 2 podněty nejdůležitější k práci:	
Dobrý pracovní kolektiv	23
Výše výdělku	20
Další vzdělávání	1
Možnost seberealizace	1
Pružná pracovní doba	1
Jistota zaměstnání	10
Jiné (uveďte) – mobilní telefon	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10: Pohlaví.

Pohlaví:	
Žena	14
Žena	14

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11: Děti.

Děti:	
Ano	20
Ne	8

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12: Věk.

Prosím uveďte Váš věk:	
20 let a méně	0
21 – 28 let	0
29 – 36 let	9
37 – 44 let	11
45 – 52 let	8
53 – 60 let	0
Nad 60 let	0

Zdroj: Vlastní výzkum