

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Analýza systému odměňování ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce :

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor práce :

Klára Součková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza systému odměňování ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Soběslavi 18.8.2008

.....

Dodatek k prohlášení

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 elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Soběslavi 18.8.2008

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady, které mi při zpracování bakalářské práce předala. Současně děkuji Radce Pazderové a Bc. Michaele Pumprové za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární přehled.....	4
2.1. Motivace a stimulace	4
2.1.1. Teorie motivace	5
2.1.2. Stimulace	7
2.1.3. Motivace, stimulace a pracovní výkon	9
2.2. Odměňování pracovníků	11
2.2.1. Systém odměňování	12
2.2.2. Mzda a plat.....	14
2.2.3. Mzdové formy.....	14
2.3. Stabilizace lidského potenciálu.....	17
3. Cíl a metodika práce.....	21
4. Charakteristika podniku.....	23
4.1. Předmět činnosti společnosti	25
4.2. Organizační struktura společnosti.....	26
5. Analýza systému odměňování.....	29
5.1. Mzda a její struktura	29
5.2. Sociální výhody zaměstnanců.....	34
6. Komparace mezd a nákladů práce.....	38
6.1. Analýza vývoje mezd.....	38
6.2. Analýza nákladů práce.....	39
7. Diskuse a návrhy změn.....	42
8. Závěr	46
9. Summary.....	47
10. Přehled použité literatury	48

1. Úvod

Základním prvkem každé organizace je lidský faktor. Každý pracovník vnáší do organizace své znalosti a dovednosti, které každodenně používá k výkonu své práce. Aby byl podnik úspěšný, je nutné si uvědomit význam a hodnotu lidského zdroje a zároveň to, že představuje největší bohatství podniku.

Řízení lidských zdrojů je součástí podnikového řízení. Tato oblast se zabývá činnostmi spojenými s lidmi v pracovním procesu – získáváním vhodných pracovníků, využíváním a zvyšováním znalostí a dovedností pracovníků, motivací, stimulací pracovního výkonu, odměňováním. V poslední době je stále větší důraz kladen na osobní a profesní rozvoj každého pracovníka a také na osobní uspokojení z vykonávané práce. Lidé a jejich potenciál jsou v podniku klíčovým prvkem. Přesto, že je řízení lidských zdrojů velmi problematické a náročné, je nutné mu věnovat náležitou pozornost.

Odměňování je jednou z nejstarších a velmi důležitých činností v podniku. Slouží k zajištění potřeb člověka, určuje společenské postavení a životní úroveň. V dnešní době převažuje ve formě mzdy variabilní složka nad pevnou. Hlavním důvodem je skutečnost, že zaměstnavatel může tímto způsobem spravedlivěji ohodnotit pracovní výkon, chování a schopnosti pracovníků. Další důležitou částí odměňování jsou sociální výhody poskytované zaměstnanci od zaměstnavatele. Tato forma odměny zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu. Také je v dnešní době kladen větší důraz na celkovou spokojenost pracovníka s prací, výše mzdy už není jediným motivačním faktorem. Především jaké je pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, povaha práce, jistota pracovního místa či možnost profesního růstu.

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik Rašelina a. s. působící převážně v jižních Čechách. Tato společnost se zabývá těžbou rašeliny, jejím následným zpracováním a prodejem. Protože rašelina patří k cenným, ale obtížně obnovitelným surovinám, společnost zaměřuje pozornost také na rekultivaci vytěžených rašelinišť.

Cílem této práce je průzkum a analýza systému odměňování ve vybraném podniku. Na základě provedené analýzy zjistit nedostatky v systému a pokusit se navrhnout některé změny, které by v podniku vedly ke zlepšení v oblasti odměňování a motivace.

2. Literární přehled

V procesu formování lidských zdrojů organizace, jejich struktury a vlastností má mimořádně významnou úlohu systém odměňování v organizaci. Systém odměňování v organizaci tvoří:

- a) mzdový systém podniku, který zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů,
- b) systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům (Kleibl, 1998).

Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování (Koubek, 2001).

2.1. Motivace a stimulace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, 1998).

Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka (Štikar, 2003).

Motivací rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty

vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka (Horalíková, 2004).

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová, 1998).

Motivem lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení. Co shledáme nepříjemným, to máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to spíše znovu děláme (Plamínek, 2002).

2.1.1. Teorie motivace

Motivačních teorií existuje celá řada a smyslem této práce není je všechny vyjmenovat. Proto se zaměřuji jen na některé z nich.

❖ *Maslowova hierarchie potřeb*

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Abraham Harold Maslow. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb, jak ji uvádí Armstrong (2002), je následující:

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po

nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy.

❖ *Dvoufaktorová teorie motivace*

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Výzkumem bylo zjištěno, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů (Bedrnová, 1998).

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické) má svou působnost v dimenzi:

pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však vliv nemají.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory) má svou působnost v dimenzi:

pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace

Jsou-li tedy tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.

Herzbergova dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle autora je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

❖ *Teorie X a Y*

Autorem této teorie je D. McGregor. V zásadě se jedná o typologii pracovníků, jejichž přístup k práci, pracovní chování a ovlivňování pracovního úsilí je diferencované. Autor rozlišuje dvě pojetí pracovníka a jeho chování, a na tomto základě rozlišuje dvě kategorie pracovníků (Štikar, 2003).

- Představitel první kategorie – typ X – nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Je-li nucen pracovat, dělá jen to nejnutnější, nelze očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takový člověk musí být k práci veden, podněcován odměnou nebo trestem a musí být pod kontrolou.
- Představitel druhé kategorie – typ Y – charakteristickými vlastnostmi je přirozená aktivita, vynalézavost a tvořivost, ochota přijímat odpovědnost a identifikace s cíli pracovní skupiny nebo organizace. Ovlivňování takového jedince je zaměřeno na povzbuzování samostatnou prací, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní růst.

2.1.2. Stimulace

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová, 1998).

Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka (Horalíková, 2004).

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat následující oblasti (Provazník, 1996):

- pracovní výkon, jeho kvalitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atp.,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Výčet stimulačních prostředků je podle Bedrnové (1998) řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- *hmotná odměna* – bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.
- *obsah práce* – je dalším významným faktorem stimulace. Existuje řada apelů, jimiž působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Například apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel hrdosti na práci, apel estetický a další. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel a dále jej rozvíjet.
- *povzbuzování – neformální hodnocení* – Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Lze říci, že výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity řízení podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci.

- *atmosféra pracovní skupiny* – Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí svou formální i neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry. Ten může vzniknout za podmínky, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.
- *pracovní podmínky a režim práce* – Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.
- *identifikace s prací, profesí a podnikem* – znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s podnikem je charakterizována přijetím cílů podniku. To vede k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.
- *externí stimulační faktory* – Jde především o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a prestiž. Dalším faktorem je makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující. Mezi další faktory patří například politická situace, rodinné vztahy nebo očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního okolí.

2.1.3. Motivace, stimulace a pracovní výkon

Pracovní motivací je pojímán ten aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností, rozumí se tím tedy „motivace na pracovišti“. Pracovní motivace není nic individuálního, nýbrž je to produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází. K těmto podmínkám patří dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek (Nakonečný, 2002).

Pracovní motivace je souhrnné působení na pracovníky vytvářením soustavy podnětů vedoucích k zajištění podnikových cílů. Chceme-li někoho motivovat, musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Potom teprve můžeme pozitivně působit k vyvolání ochoty spolupracovat na firemních záměrech (Stýblo, 1993).

Motivace k práci vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka, je součástí celkového profilu osobnosti jedince (Štikar, 2003).

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, 1998).

Nejvýraznější faktory pracovní motivace podle Stýbla (1993) jsou:

Manažeři	Zaměstnanci
vysoký výdělek	zajímavá práce
pracovní jistota	ocenění vykonané práce
postup	pocit „být“ u věcí
dobré pracovní podmínky	pracovní jistota
zajímavost práce	vysoký (dobrý) výdělek
loajalita zaměstnanců	postup
taktní jednání	dobré pracovní podmínky
ocenění vykonané práce	loajalita manažerů
pomoc při řešení osobních problémů	taktní jednání
pocit „být“ u věcí	pomoc při řešení osobních problémů

Pracovní výkon lze charakterizovat jako výsledek činnosti člověka, která je zaměřena k danému cíli, probíhá v jistém čase a za určitých podmínek. Výkonností bývá označován reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní, typický, vyplývá z jeho schopností, pracovního tempa, motivace, aktuálních pracovních

podmínek a podobně. Výkonnost nevyjadřuje maximální možný výkon, jenž je zpravidla jednorázový, za daných okolností účelový a stabilně neudržitelný (Štikar, 2003).

Pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Z hlediska motivování platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i vysoká úroveň motivace výkon snižuje.

Pracovní výkon není určován jen motivací pracujícího subjektu a motivátory užívanými řídicími pracovníky, tj. nadřízenými pracovníka, nýbrž je ovlivňován i takovými činiteli, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy pracovníka (skleslá nálada, únava, nemoc), a dále i vnějšími pracovními podmínkami, jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky (Nakonečný, 1992).

Zvýšení motivace k výkonu je možno docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Náleží sem technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, formy delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu apod. (Stýblo, 1993).

2.2. Odměňování pracovníků

Systém odměňování má být vytvořen se záměrem, aby byl jednoduchý, srozumitelný, motivující a spravedlivý. Má-li systém odměňování plnit motivační úlohu, musí zaměstnanci znát zásady pro stanovení mzdy předem a musí věřit managementu, že nezmění zveřejněné zásady pro odměňování. Dále zaměstnanci musí být schopni svým úsilím výsledek ovlivnit a měli by mít k dispozici průběžné informace o svých výsledcích práce (Veber, 2005).

2.2.1. Systém odměňování

Systém odměňování je obvykle chápán jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky (Kleibl, 2001). Můžeme je rozdělit na:

- *peněžní formy odměňování* – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času)
- *nepeněžní formy odměňování* – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 2001).

Úkolem manažerů je vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat společensky přijaté spravedlivé kompenzaci odváděné práce, ale zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci. Formy odměn:

a) hmotné odměny a výhody

- *přímé finanční odměny* – jako jsou např. základní mzdy a platy, výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech, prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce či pracovního kolektivu, příplatky za přesčasy a za práci ve dnech pracovního klidu, podíly na zisku;
- *nepřímé finanční odměny a výhody* – jako jsou např. příplatky na důchodové připojištění, příplatky na dovolenou a některé mimopracovní činnosti či členství

v organizacích, příplatky za použití osobního vozu, poskytované služby (zdarma či za snížené ceny);

- *nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření* – jako jsou např. zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prestižní název funkce i tomu odpovídající status ve firmě, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu, poskytování služeb (např. péče o děti v mateřské školce, zdravotnická péče pro zaměstnance i členy rodiny), výhodné stravování z hlediska místa i podmínek, vlastní pomocný personál;
- b) nehmotné odměny a výhody** – např. prestižní účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu (např. účast na významných konferencích, setkáních odborníků), větší volnost vůči zavedeným pořádkům a pravidlům ve firmě (např. volná pracovní doba), možnost výběru práce podle osobních názorů a preferencí (např. ve výzkumu), podpora v některých mimofirmních zájmových činnostech (členství v klubech), zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní pracovní smlouvou (např. případnému propouštění) atd. (Vodáček, 1996).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním, postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy (Kleibl, 2001).

2.2.2. Mzda a plat

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (Zákoník práce, § 109, dále jen „ZP“).

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (ZP, § 110).

Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci. Výši základní sazby minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek ke mzdě (ZP, § 111).

Mzda nebo plat se vyplácí zaměstnanci v zákonných penězích (ZP, § 142).

Mzda se sjednává především v pracovní či jiné individuální smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel může také pravidla pro poskytování mzdy stanovit ve vnitřním mzdovém předpisu. Může mzdu zaměstnanci rovněž určit tzv. mzdovým výměrem. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, například náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost apod. (Kleibl, 2001).

2.2.3. Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností (Koubek, 2001).

❖ Časová mzda

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat.

Časové mzdy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Primárním úkolem systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu.

Za účelem zvýšení tlaku na výkon pracovníka se uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

❖ *Úkolová mzda*

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků, jako skupinová (kolektivní) úkolová mzda. Rozlišujeme:

- *úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – mzda jedince je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce,
- *úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství.

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

❖ *Podílová (provizní) mzda*

Při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Variantou je tzv. zálohová podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato varianta je vhodná pro pracovníky, jejich prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

❖ *Mzdy za očekávané výsledky*

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název penzumové mzdy svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Typickým příkladem je smluvní mzda, ale patří sem i mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda.

❖ *Mzdy a platy za znalosti a dovednosti*

Odměna je vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří seznam žádoucích znalostí a dovedností v určitém zaměstnání a ty se pak uspořádají do matice řad odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat (sazba).

Odměňování za znalosti a dovednosti je možné kombinovat s odměňováním za výkon či s jednorázovou odměnou za získání znalostí a dovedností.

❖ *Dodatkové mzdové formy*

Tyto formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. V literatuře lze nalézt značné množství těchto dodatkových mzdových forem. Zde jsou uvedeny alespoň ty nejobvyklejší z nich:

- *Odměna za úsporu času* – tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Je výhodná pro dělníky.
- *Prémie* – jsou typickými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Mohou být periodicky se opakující nebo jednorázové (bonus, mimořádná odměna). U periodicky se opakujících jsou předem dána kritéria a jsou vázány na splnění určitého ukazatele, u jednorázových je odměna poskytována za mimořádný výkon.

- *Osobní ohodnocení* – používá se k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu. Je to individuální forma.
- *Odměňování zlepšovacích návrhů* – může být odvozeno buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo periodicky vyplácená.
- *Podíly na výsledcích hospodaření organizace* – může mít tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku.
- *Příplatky* – mohou být povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztížené a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování apod.
- *Ostatní výplaty* – jde o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné a další lokální příplatky.

2.3. Stabilizace lidského potenciálu

Péče o pracovníky má značný význam pro stabilitu pracovníků a redukci nežádoucí fluktuace a mnohdy její zlepšení má za následek pokles nežádoucí fluktuace. Úroveň péče o pracovníky v organizaci ovlivňuje její pracovní atraktivitu (Koubek, 2001).

Sociální politika podniku je významným faktorem, podílejícím se přímo na rozvoji potenciálu pracovníků podniku (organizace) a nepřímo na identifikaci pracovníků s podnikem, na jejich stabilizaci a spokojenosti (Horalíková, 2004).

Podle Koubka (2001) odměňování pracovníků výrazně ovlivňuje vnější mobilitu pracovníků organizace (zvyšuje nebo snižuje její atraktivitu, a proto usnadňuje nebo komplikuje získávání a stabilizaci pracovníků) i jejich vnitřní mobilitu (míra

diferenciace mezd a platů podle vykonávaných funkcí podněcuje nebo odráží pracovníky, pokud jde o jejich zájem o vyšší funkce a jejich úsilí těchto vyšších funkcí dosáhnout).

V podnikové praxi je mobilita pracovníků sledována a řízena. Mobilita je širším pojmem a zahrnuje v sobě i fluktuaci. Hovoříme o mobilitě uvnitř podniku a mobilitě mezi obchodní firmou a jejím okolím. Mobilita zahrnuje (Pražská, 2002):

1. fluktuaci,
2. přirozené formy odchodu (do starobního důchodu, předčasného důchodu, úmrtí, péče o dítě do 15 let věku, studium s rozvázáním pracovního poměru, výkon funkce v orgánech státní moci),
3. termínem přerušenu dobu zaměstnání (mateřská dovolená, dlouhodobá stáž v cizině).

Rozeznáváme několik typů mobility. Jedná se například o mobilitu horizontální či vertikální, vnitroprofesní a meziprofesní, migrační a teritoriálně stabilní, řízenou a neřízenou, žádoucí a nežádoucí nebo potenciální a reálnou (Horalíková, 2004).

Fluktuaci rozumíme rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru (Pražská, 2002). Měří se následujícím ukazatelem:

$$\%F = \frac{\Sigma \text{rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný evidenční stav pracovníků}} \times 100$$

Příčiny fluktuace vyplývají ze sociálně ekonomických rozporů mezi zaměstnancem a firmou a jsou důsledkem podmínek života a práce zaměstnaných. Můžeme je shrnout do těchto skupin:

- nízká mzda,
- špatné interpersonální vztahy na pracovišti,
- těžká fyzická nebo vyčerpávající práce a monotónnost práce,
- nevyhovující pracovní doba a režim práce,

- špatné fyzikální parametry podmínek práce,
- nedostatek perspektiv a nemožnost dalšího postupu,
- nemožnost zvyšování kvalifikace,
- nevyhovující podmínky dojíždění do zaměstnání a nemožnost získat bydlení,
- nutnost následovat manžela,
- ztráta důvěry pro špatné plnění pracovní smlouvy.

Převážná část příčin fluktuace je ovlivnitelná. Ukazatele fluktuace lze snižovat přímo zvýšenou péčí o pracovní a životní podmínky, zvýšenou bezpečností práce i záměrným pěstováním soudržnosti týmů.

Důsledky fluktuace mohou být žádoucí i nežádoucí (Horalíková, 2004):

a) nežádoucí

- zbytečné náklady na získávání, přijímání, adaptaci, zácvik nových pracovníků
- noví pracovníci mají po určitou dobu nižší produktivitu práce
- dochází k narušení plynulého chodu výroby (činnosti), komplikuje se organizace práce a řízení činnosti
- není využita v podniku získaná odbornost a pracovní zkušenost odcházejících pracovníků, dochází ke ztrátám pracovního potenciálu
- dochází k vytváření nežádoucích vlastností a postojů pracovníků podniku, narušení vztahu k práci, pracovní morálky apod.
- pokles výkonnosti pracovníků
- u jedince pak může docházet ke zdravotním poruchám v důsledku stresu

b) žádoucí

- noví pracovníci přinášejí nové podněty, nedochází ke stagnaci a „podnikové slepotě“
- podnik získává vhodnějšího (požadavkům pracovního místa více odpovídajícího) pracovníka
- změny pracovního zařazení mohou jedinci přinést lepší efekty (vyšší mzda, zvýšení kvalifikace, zajímavější práce, řešení osobních problémů, lepší profesionální uplatnění apod.)
- širší společenský přínos – např. reakce na změnu struktury národního hospodářství

Pro management společnosti je velice důležité věnovat pozornost péči o pracovníky a sledovat příčiny fluktuace. V případě, že se fluktuace pracovníků zvyšuje, je potřeba zjistit její příčiny a nalézt řešení, kterým lze zaměstnance v podniku stabilizovat. Pro podnik je nábor a školení nových pracovníků finančně i časově velice náročné.

3. Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém odměňování a motivační prvky v podniku Rašelina a. s. a na základě zjištěných údajů vypracovat návrh změn pro motivující systém odměňování. S touto analýzou souvisí i zjištění postavení společnosti na trhu práce. Při svých doporučeních jsem vycházela ze všech dostupných zdrojů informací.

V teoretické části byl na základě studia odborné literatury charakterizován systém odměňování, druhy odměn, mzdové formy a také s tím související pojmy z oblasti motivace a stimulace pracovníků, pracovní výkon a příčiny fluktuace zaměstnanců.

V další části bakalářské práce jsem se blíže seznámila s činností podniku Rašelina a. s., byl popsán vznik a vývoj společnosti, předmět činnosti a organizační struktura. Poté byla po prostudování podkladů provedena analýza struktury a vývoje zaměstnanců a následně vlastní rozbor stávajícího systému odměňování. Zde jsem se zaměřila především na samotný mzdový systém podniku, systém sociálních výhod, byl analyzován vývoj průměrné mzdy a nákladů práce.

Při zpracování analýz jsem vycházela z údajů z let 2003 až 2006. Informace o systému odměňování firmy byly čerpány z podnikových dokumentů, kolektivní smlouvy, mzdového předpisu, výročních zpráv a ze zásad tvorby, používání a hospodaření se sociálním fondem. Tato data byla následně porovnána s údaji zpracovanými Českým statistickým úřadem za Českou republiku. Další cenné informace byly získány prostřednictvím ekonomického útvaru a diskusí se mzdovou účetní firmy.

Na základě těchto výsledků bylo poukázáno na některé nedostatky v systému odměňování, které by v budoucnu mohly mít vliv na produktivitu práce a konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Proto byly navrženy některé možnosti zlepšení stávajícího systému odměňování, které by mohly přispět k vyšší produktivitě

práce, pracovní motivaci, stabilizaci pracovníků a větší spravedlnosti při hodnocení zaměstnanců.

Ke grafické úpravě textu bakalářské práce a vyhodnocení jednotlivých analýz bylo použito programů MS Excel a Word. K úpravě obrázků bylo použito programu HP Photosmart Essential.

4. Charakteristika podniku

Vznik společnosti Rašelina vyplynul z dlouholeté tradice těžby rašeliny v oblastech jihočeského kraje, který je na tento přírodní zdroj v České republice nejbohatší. Rašelina se v jihočeském kraji těžila od pradávna a sloužila jako topivo v domácnostech. Pro zahradnictví a zemědělství se začala využívat teprve ve 30. letech našeho století. Těžba této suroviny představovala velmi těžkou práci. Rašelina se vyrýpávala rýči nebo upravenými želižky do hloubky až tří metrů. Vyrýpaná rašelina - tzv. borky se pak odvážely na trakařích k sušení, kde se stavěly do komínků a po oschnutí se uskladňovaly pro použití.

Národní podnik Rašelina vznikl v roce 1948 včleněním soukromých podniků a organizací, které se v té době zabývaly těžbou a zpracováním rašeliny. Sídlem národního podniku Rašelina se staly České Budějovice. Provozy podniku v té době nebyly vybaveny téměř žádnou technikou a těžba byla až do r. 1955 prováděna ručně za pomoci jen jednoduché mechanizace, kterou představovaly transportní pásy.

Po roce 1955 společnost přešla na novou těžební metodu - frézování za pomoci speciální techniky. Tento druh těžby znamenal úplný zvrat v těžbě rašeliny a s tím související rychlý rozvoj společnosti. Byla otevírána nová těžební ložiska, vznikaly nové těžební a zpracovatelské závody a technologické linky po celé republice. V roce 1960 se sídlo společnosti přesunulo do Soběslavi. Národní podnik Rašelina se stal výhradním dodavatelem rašeliny a výrobcem kompostů pro zemědělství v celé republice.

V roce 1967 se již rašelina začala balit do pytlů a v tomtéž roce byla také zahájena ambulantní výroba kompostů závodem Planá i produkce pěstebních substrátů závodem Příbraz. V polovině sedmdesátých let byla zahájena výroba kůrorašelínových substrátů na závodě Soumarský most. O deset let později pak společnost rozšířila svůj výrobní program o pěstování zeleně. V roce 1988 měla Rašelina již celkem 17 samostatných závodů, zaměstnávala 453 pracovníků, kdy její těžba představovala 303 tis. m³.

Postupnou transformací a privatizací rozhodující části původního národního podniku Rašelina Soběslav vznikla 1.1.1994 akciová společnost Rašelina. Je právním nástupcem původní společnosti založené v roce 1948, kdy se do jednoho celku sloučily

organizace, zabývající se těžbou a zpracováním rašelin na území tehdejšího Československa.

Majoritním vlastníkem a.s. Rašelina je společnost CiMS, a.s., která zahájila v roce 1998 transformační kroky, jež zahájily jiný a pronikavější směr společnosti a její celkové ozdravení. Hlavní pozornost byla nasměrována do zefektivnění a optimalizace výrobního procesu, do rozvoje informatiky, rozšíření produktů výroby a nalezení nových trhů. Od roku 1999 Rašelina a.s. neustále investuje do nových technologií s cílem zvyšovat produktivitu práce, což je a bude vždy prioritou.

Velkým oceněním úsilí o restrukturalizaci firmy bylo zařazení společnosti v roce 2000 mezi "TOP 100" obdivovaných firem v České republice, a to v oboru Zemědělství a těžba dřeva. Toto ocenění se pro firmu stalo velkým závazkem. V roce 2002 společnost získala audit ISO 9000/2000, což jednoznačně deklaruje snahu poskytovat i v budoucnu co nejvyšší služby a stát se firmou připravenou konkurovat na evropském trhu.

Obrázek 1: Závody podniku Rašelina a.s. v České republice



4.1. Předmět činnosti společnosti

Činnost akciové společnosti Rašelina je zaměřena na těžbu rašelin a jejich zhodnocení zpracováním na balené a volně ložené výrobky.

❖ *Těžba rašeliny*

Pravá přírodní rašelina, kterou a.s. Rašelina jako jedna z mála sama těží na vlastních nebo dlouhodobě pronajatých blatech, je základem všech výrobků. Rašelina těžená v místních lokalitách je převážně přechodového nebo slatinného typu, čili zemitější, tmavší barvy a ve směsích s vrchovištní světlejší vláknitou rašelinou, dováženou z pobaltských oblastí, vytváří nejvhodnější prostředí pro pěstování rostlin.

Rašelina je těžena metodou frézování, která ve světě převažuje. Těžbu je možné provádět jen v klimaticky příznivých dnech nejteplejších měsíců roku. Těžební sezóna trvá od května do září. V tomto období je možné provést 20 - 30 těžebních cyklů. Těžební cyklus tvoří operace frézování, sušení, řádkování, sklizení a valování. Vytěžená rašelina se skladuje ve valech, odkud je dopravována do zpracovatelských závodů Branná nebo Soběslav.

❖ *Zpracování rašeliny*

Ve výrobním závodu je rašelina podle stanovených receptur vytríděna a smíchána s rašeliníkovou (bílou) rašelinou z dovozu a s ostatními komponenty, mezi které např. patří kompostovaná stromová kůra, bentonit, perlit, vápenec, a bezchlórová kombinovaná hnojiva. Stále větší podíl při výrobě substrátů a zemin představují vrchovištní rašeliny z dovozu.

Technologie výroby rašelinových substrátů a pěstebních zemin má plně automatizované řízení, které umožňuje přesné dávkování jednotlivých surovin a průběžnou kontrolu dávkování. Převážná část rašelin, substrátů a zemin je na balicích automatech zabalena do obalů o objemu od 7 do 75 litrů. Zabalené produkty jsou uloženy ve velkokapacitním skladu, kde jsou připraveny k expedici.

❖ *Rekultivace*

Protože rašelina stále patří k cenným, ale jen obtížně obnovitelným surovinám, společnost Rašelina a.s.usiluje o rozumné hospodaření s touto hmotou a o maximální zhodnocení jejích mimořádných vlastností. Ve srovnání s obdobím před 10 lety klesla těžba rašeliny téměř o 40 %. Významně roste dovoz vrchovištní rašeliny z pobaltských republik.

Během celého procesu těžby jsou přísně dodržovány podmínky ochrany životního prostředí a váží se na ni automaticky i povinné rekultivace vytěžených ploch. Odtěžené plochy jsou po provedení technických rekultivací předávány převážně k zalesnění. Jedním z rekultivačních způsobů blízkých přírodě, je vytváření podmínek pro jejich revitalizaci. Ta spočívá ve snaze o vytvoření podobných podmínek, jaké byly při vzniku konkrétního rašeliniště.

Mnoholetá zkušenost s rekultivací odtěžených rašelinišť vytváří dobré podmínky pro jejich lesnické využití, nebo pro revitalizační způsoby rekultivace.

4.2. Organizační struktura společnosti

Společnost Rašelina a. s. má lineární organizační strukturu. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které vyžadují vysokou specializaci.

Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo má čtyři členy, jejichž funkční období je pět let. Hlavním úkolem dozorčí rady je dohlížet na činnost představenstva. Dozorčí rada má tři členy a jejich funkční období je rovněž pětileté.

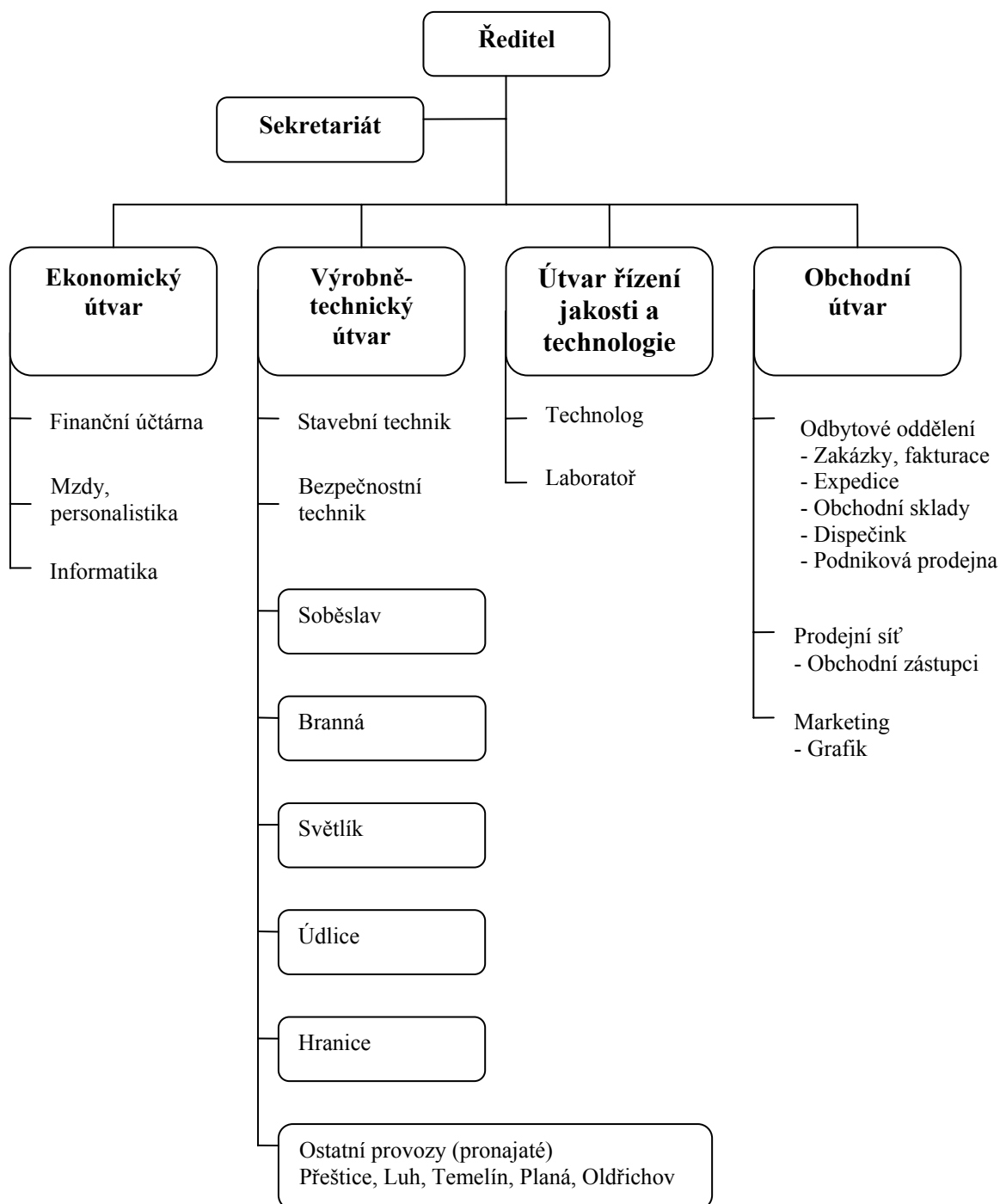
Jednotlivá oddělení (útvary) firmy zajišťují a odpovídají za činnosti související s okolím firmy.

Útvary podřízené přímo řediteli firmy:

- **ekonomický útvar** (finanční účtárna, mzdy, personalistika, informatika) – zabývá se účtováním veškerých ekonomických pohybů, ke kterým dochází mezi společností a jejím ekonomickým okolím
- **výrobně-technický útvar** (stavební technik, bezpečnostní technik, výrobní a těžební střediska) – zajišťuje činnosti související s výrobou produktů (nakupuje od dodavatelů suroviny, folie na balení výrobků, dlouhodobý hmotný majetek, zabezpečuje údržbu a opravu hmotného majetku apod.)
- **útvar řízení jakosti a technologie** (technolog, laboratoř) – řídí kvalitu výrobků, zajišťuje jejich certifikaci na domácím a zahraničním trhu

- **obchodní útvar** (odbytové oddělení, prodejní síť – obchodní zástupci, marketing) – zajišťuje prodej výrobků odběratelům, vyřizuje reklamace, stížnosti, zabývá se propagací firmy v médiích apod.

Obrázek 2: Organizační struktura podniku Rašelina a. s. 2006



Činnosti v personální oblasti zajišťuje ekonomický útvar, který se skládá z finanční účtárny, oddělení mezd, personalistiky a informatiky, avšak veškerou zodpovědnost za řízení v oblasti systému odměňování mají manažeři.

5. Analýza systému odměňování

5.1. Mzda a její struktura

Odměňování ve firmě se řídí *mzdovým předpisem*, který vychází ze *zákoníku práce* a z *nařízení vlády ČR* 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. Dále se tento předpis řídí *kolektivní smlouvou*. Oba tyto dokumenty jsou každoročně podle potřeby podniku aktualizovány.

Základem pro odměňování pracovníků je zařazení prací do jednotlivých tarifních stupňů podle *katalogu prací*, který tvoří přílohu mzdového předpisu a *seznamu pracovních činností*. Zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, což znamená, že výše základní mzdy je přímo úměrná odpracované době. Stupnice mzdových tarifů (zaručená mzda) je sjednána v kolektivní smlouvě. Minimální mzdové tarify nesmí být nižší než mzdové tarify stanovené nařízením vlády ČR.

Souhlas s výší a strukturou mzdy zaměstnanec stvrzuje podpisem *pracovní smlouvy*, kde je přesně určen typ základní mzdy, kterou bude zaměstnanec odměňován. Na minimální mzdu má zaměstnanec nárok nezávisle na pracovním zařazení, vykonávané pracovní činnosti, dosažených pracovních výsledcích a platební schopnosti zaměstnavatele. V kolektivní smlouvě zaměstnavatel předpokládá v roce 2007 nárůst mzdy do 5 %.

Zaměstnanci podniku jsou rozděleni na pracovníky dělnických profesí (rašelinní dělníci, opraváři, obsluha strojů a zařízení a pomocní dělníci) a na technicko-hospodářské pracovníky. Podle těchto kategorií TH pracovníci a dělníci je mzda zaměstnanců rozdělena následujícím způsobem:

1) Základní mzda

Základní mzdu tvoří

- hodinový mzdový tarif u dělníků
- měsíční mzdový tarif u THP

Zaměstnanci jsou odměňováni podle stupňového tarifního systému. Základ mzdy tvoří smluvní mzda u THP nebo zaručená mzda u dělnických profesí, kterou se rozumí mzda ve výši mzdových tarifů a příplatků ke mzdě. Výše mzdových tarifů je stanovena v kolektivní smlouvě. Do tarifních stupňů jsou zaměstnanci zařazeni podle podnikového katalogu prací, který tvoří přílohu mzdového předpisu.

Horní hranice mzdy zaměstnance není omezena. Při stanovení základní mzdy musí být zachována zásada stejné mzdy za stejnou práci podle příslušného ustanovení zákoníku práce.

Výše minimálních mzdových tarifů je odstupňována do 12 tarifních stupňů podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin s účinností ode dne 1. 1. 2006 a 1. 7. 2006. Přehled výše minimálních mzdových tarifů je v tabulce 1.

Tabulka 1: Minimální mzdové tarify v roce 2006

Tarifní stupeň	od 1.1.2006		od 1.7.2006	
	Kč/hod.	Kč/měsíc	Kč/hod.	Kč/měsíc
	40 hod.		40 hod.	
1.	44,7	7 570	48,1	7 955
2.	46,5	7 880	50,1	8 280
3.	48,6	8 230	52,3	8 650
4.	51,1	8 650	55,0	9 090
5.	54,6	9 240	58,7	9 710
6.	58,6	9 930	63,1	10 440
7.	63,2	10 710	68,1	11 260
8.	68,6	11 620	73,9	12 210
9.	74,6	12 630	80,3	13 270
10.	81,9	13 860	88,1	14 570
11.	90,6	15 340	97,5	16 120
12.	100,6	17 030	108,3	17 900

Zdroj: Zákoník práce

2) Příplatky

Při splnění stanovených podmínek se k základní mzdě poskytují následující příplatky:

- **příplatek za práci přesčas** – přísluší zaměstnanci za každou hodinu práce, odpracovanou nad stanovený rozsah týdenní pracovní doby, a to v maximální výši:
 - a) 25 % průměrného výdělku při práci konané v pracovní den,
 - b) 100 % průměrného výdělku při práci konané ve dnech nepřetržitého odpočinku a v noci.

Za dobu práce přesčas může zaměstnavatel se zaměstnancem předem dohodnout poskytnutí náhradního volna. V tomto případě náleží zaměstnanci pouze mzda bez příplatku. Pokud nebude náhradní volno poskytnuto nejdéle do tří měsíců, zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci výše uvedený příplatek.

- **příplatek za práci ve svátek** – přísluší zaměstnanci ve výši maximálně 150 % průměrného výdělku v případě, že mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebylo dohodnuto čerpání náhradního volna.

Pokud se zaměstnanec rozhodne čerpat náhradní volno za práci ve svátek, náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud nejdéle do tří měsíců nebude náhradní volno poskytnuto, má zaměstnanec nárok na celý příplatek ve výši maximálně 150 % průměrného výdělku.

- **příplatek za odpolední a noční směnu** – se vyplatí zaměstnanci, který koná práci v odpolední směně ve vícesměnném provozu, a to ve výši 2 Kč v případech, kdy bylo ve druhé směně odpracováno minimálně 5 hodin. Ve vícesměnném provozu se noční směnou rozumí práce konaná v době od 22:00 do 6:00 hodin. Za práci v tuto dobu zaměstnanci přísluší za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 5,40 Kč.

- **příplatek za práci ve ztíženém a zdravotně rizikovém prostředí** – přísluší zaměstnanci nejméně ve výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy.

- **příplatek za zastupování** – náleží zaměstnanci, který je pověřen zastupováním jiného zaměstnance a to ve výši maximálně 25 % tarifu zaručené mzdy zastupujícího zaměstnance. Pokud zastupování trvá kratší dobu než 22 dní, příplatek zaměstnanci nepřísluší.

- **funkční příplatek** – může být přiznán zaměstnanci, který je jmenován do určité funkce. Přehled funkčních příplatků je přílohou mzdového předpisu. Tento příplatek je stanoven jako měsíční částka, která je závislá na počtu skutečně odpracovaných hodin nebo může být zahrnut do tarifu zaručené mzdy.

3) **Odměny**

Odměny k základní mzdě jsou:

- **odměna za pracovní pohotovost** – náleží zaměstnanci, s nímž je předem dohodnuta pracovní pohotovost na dohodnutém místě mimo pracoviště, a to ve výši:
 - a) 50 Kč na den v pracovní dny,
 - b) 70 Kč na den ve dnech nepřetržitého odpočinku a ve svátek .

Na tuto odměnu má zaměstnanec nárok i přesto, že k výkonu práce nedošlo.

- **mimořádné odměny** – zaměstnanec na ně má nárok při splnění pracovních úkolů, k jejich zajištění bylo nutno vynaložit mimořádné pracovní úsilí. Kdokoli z THP může předložit návrh na poskytnutí těchto odměn, schválení a rozhodnutí o přiznání odměny přísluší řediteli společnosti.

- **pololetní odměny** – se vyplácejí v případě, že je ve společnosti dosaženo zisku. Odměny jsou vypláceny v termínu červencové a listopadové výplaty. Výplata této složky mzdy podléhá schválení představenstva společnosti na návrh ředitele.

Výše pololetních odměn může dosáhnout maximálně 30 % souhrnné výše základního ročního mzdového tarifu za uplynulé období.

- **odměna za plný počet odpracovaných hodin v měsíci** – přísluší každému pracovníkovi zařazenému do dělnické profese, který je v sezónně nemocný maximálně 1 pracovní den v měsíci. Příplatek je ve výši 5 Kč za hodinu a vyplácí se formou odměny ke mzdě v daném měsíci.

Sezóna pro závody:	Branná	2. - 10. měsíc
	Hranice	4. - 10. měsíc
	Světlík	4. - 10. měsíc
	Údlice	4. - 10. měsíc
	Soběslav	2. - 10. měsíc

- **prémie** – jsou vypláceny měsíčně. U dělnických profesí činí maximální výše průměrně 70 % minimálního mzdového tarifu, u THP profesí 20 % smluvního platu.

V organizaci jsou stanoveny podnikové cíle, od jejichž splnění se odvíjí výše prémie. Tyto cíle jsou:

- plnění usnesení a úkolů stanovených valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou,
- dosažení kladného výsledku hospodaření společnosti,
- vyrovnání závazků vůči správci daní, okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a ostatním státním a správním institucím, finančním ústavům a institucím a zaměstnancům v termínu splatnosti.

4) Náhrady mzdy

V podniku se poskytují tyto náhrady mzdy:

- **za práci ve svátek** – ve výši průměrného výdělku přísluší zaměstnanci v případě, že svátek připadl na pracovní den. Náhrada mzdy v této výši náleží také zaměstnanci, který čerpá za práci ve svátek náhradní volno. Tato náhrada zaměstnanci nepřísluší při neomluveném zameškání směny bezprostředně předcházející svátku nebo bezprostředně po něm následující nebo za směnu nařízenou zaměstnavatelem ve svátek.
- **při prostojích z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů** – které způsobí přerušení práce na dobu nejméně 4 hodin ve směně, má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši zaručené mzdy.
Pokud nemůže zaměstnanec začít nebo pokračovat v práci v období od 1. listopadu do 30. dubna (období mimo sezónu) a pokud ho organizace nepřeveďte na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % mzdového tarifu, nejméně ve výši minimální mzdy.
- **při přecházení během směny** – za dobu, která je nutná pro přecházení nebo přejíždění na jiné pracoviště v době pracovní směny, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Hodnocení a oceňování pracovníků

Při analýze systému odměňování bylo zjištěno, že v podniku se neprovádí písemné, ale pouze ústní hodnocení pracovníků, pracovního výkonu a chování, na které by se vázal systém odměňování a motivace.

5.2. Sociální výhody zaměstnanců

Sociální nároky zaměstnanců jsou upraveny v kolektivní smlouvě a další možnosti využívání sociálních výhod upravují jednotlivé podnikové organizační směrnice. Mezi sociální výhody lze zahrnout:

- **soukromé životní pojištění** – příspěvek se týká důchodového pojištění zaměstnanců společnosti, kteří mají s firmou uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a uzavřenou smlouvu na soukromé životní pojištění. Zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnanci příspěvek ve výši 600 Kč měsíčně.
- **sociální fond** – je tvořen z čistého zisku firmy a sestavuje se návrh rozpočtu na příslušný rok. Výše přidělu do tohoto fondu je v pravomoci představenstva společnosti. Prostředky fondu jsou na sociální rozvoj zaměstnanců a na podporu sportovních, kulturních a vzdělávacích aktivit pracovníků. V současné době je fond využíván na:
 - a) *sportovní a kulturní akce* – ve výši ročního rozpočtu a na akce předem schválené vedením společnosti
 - b) *sociální výpomoc* – formou nenávratné půjčky, pokud je zaměstnanec postižen živelnou pohromou nebo jinou událostí nezaviněnou vlastní osobou, která má vliv na jeho sociální podmínky. Maximální výše výpomoci činí 10 000 Kč. V mimořádných případech je možné sociální výpomoc poskytnout i nejbližším pozůstalým.
 - c) *výplaty k životnímu a pracovnímu výročí*
 - výročí 50 let a při prvním odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu - peněžitý dar ve výši 2 000 Kč a květina v hodnotě 100 Kč.
 - dovršení 55 let – peněžitý dar ve výši 1 500 Kč.
 - dovršení 60, 65, 70, 75 let (pokud pobírají starobní důchod a pracují pro firmu 150 dnů v roce jubilea) – peněžitý dar v hodnotě 700 Kč.
 - dovršení 60, 65, 70, 75, 80, 85, 90 let a každých dalších 5 let (důchodci) – peněžitý dar ve výši 300 Kč a květina v hodnotě 100 Kč.

- pracovním výročím se rozumí odpracované roky u společnosti Rašelina a. s. a zaměstnanci přísluší peněžitý dar:

20 let	1 400 Kč
25 let	1 600 Kč
30 let	1 800 Kč
35 let	2 000 Kč
40 let	2 500 Kč

Odměny se vyplácejí těm zaměstnancům, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou a pokud nepřetržitý pracovní poměr u společnosti dovrší k 31. 12. běžného roku 5 let.

- d) *závodní stravování* - zaměstnavatel přispívá zaměstnanci firmy na závodní stravování ve výši 100 % hodnoty stravenky za odpracovaný den, kterým se rozumí nejméně 5 hodin nepřetržité práce. U pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou je nominální hodnota stravenky 45 Kč na den a u pracovního poměru uzavřeného na dobu neurčitou 60 Kč na den. Příspěvek je poskytován ve formě stravovacích poukázek.
- e) *zdravotní prevenci, léčebné pobyty a zdravotní péče* – tento příspěvek je možné poskytnout zaměstnancům vystaveným rizikům nemoci z povolání do maximální výše 1 000 Kč.
- f) *příspěvek na penzijní připojištění* - každý zaměstnanec má právo účastnit se na penzijním připojištění se státním příspěvkem. Účast na tomto pojištění je dobrovolná. Pojištění vzniká na základě smluvního vztahu mezi účastníkem a penzijním fondem. Společnost spolupracuje s Průmyslovým penzijním fondem, a.s. a Spořitelním penzijním fondem, a.s. Penzijní fond se zavazuje poskytovat účastníkovi dávky penzijního připojištění a účastník se zavazuje platit penzijnímu fondu příspěvky. Příspěvek účastníka na připojištění bude hrazen srážkou ze mzdy.

Z fondu je možné čerpat *penzi* (starobní, výsluhovou, invalidní, pozůstalostní), *jednorázové vyrovnání* a *odbytné*. Smlouvu o penzijním připojištění mezi účastníkem a penzijním fondem zajišťuje ekonomický úsek podniku. Příspěvky účastníků bude firma platit převodem ve výši podle

jednotlivých smluv o penzijním připojištění. Firma přispívá na penzijní připojištění ve výši 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, nejvýše však 500 Kč měsíčně. Firma poskytne tento příspěvek pouze zaměstnancům, kteří mají uzavřené pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

- g) *rekreaci a zájezdy* – je možné čerpat ve výši ročního rozpočtu a na akce předem schválené vedením společnosti
- h) *příspěvek na činnost Závodního výboru odborového svazu pracovníků zemědělství a výživy Čech a Moravy* – příspěvek je poskytnut v maximální výši 50 000 Kč a je v plné pravomoci závodního výboru.
- **dovolená na zotavenou** – délka dovolené je prodloužena o 1 týden oproti zákonnému nároku, tj. činí 25 dní v kalendářním roce. Začátkem roku se vypracuje plán dovolených, který se během roku musí dodržet.
- **možnost účastnit se plesu** pořádaným společností Rašelina a. s. spolu s městem Soběslav – zaměstnanec má pro sebe v případě zájmu nárok na jednu vstupenku zdarma.

Zaměstnanci náleží při tuzemských a zahraničních pracovních cestách cestovní náhrady, které musí být minimálně ve výši stanovené platným právním předpisem.

- Při tuzemské pracovní cestě činí stravné za každý den:
 - 60 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 – 12 hodin,
 - 95 Kč, trvá-li pracovní cesta 12 – 18 hodin,
 - 150 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.
- Při zahraniční pracovní cestě je zaměstnanci poskytnuto stravné v cizí měně. Výše stravného závisí na sazbě dané pro jednotlivé země. Tato sazba se upravuje:
 - ¼ základní sazby, trvá-li pracovní cesta 1 – 6 hodin,
 - ½ základní sazby, trvá-li pracovní cesta 6 – 12 hodin,
 - základní sazba, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin.

Zajistí-li zaměstnavatel zaměstnanci částečné bezplatné stravování, krátí se výše stravného podle počtu vyčerpaných jídel. Za každé bezplatně poskytnuté jídlo – snídani, oběd nebo večeři – se ze základní sazby strhne 20 %. Klasické stravenky jsou při

pracovních cestách nahrazeny výplatou stravného z cestovních náhrad. Na pracovní cestu zaměstnanec obdrží také kapesné ve výši 40 % základní sazby stravného.

Ve firmě jsou organizovány schůzky managementu společnosti a vedoucích jednotlivých útvarů, na kterých mohou tito vedoucí přednášet své návrhy na zlepšení činnosti v jednotlivých útvarech. Zaměstnanci za tyto návrhy nejsou nijak oceňováni.

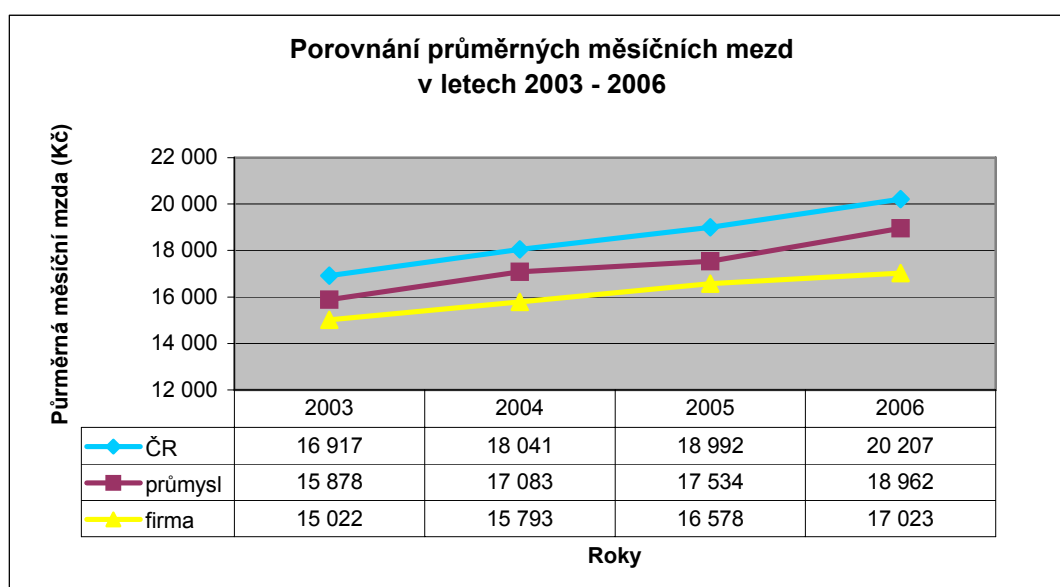
6. Komparace mezd a nákladů práce

6.1. Analýza vývoje mezd

Tato analýza informuje o vývoji průměrné mzdy v podniku v letech 2003 – 2006. Vzájemně je porovnán vývoj průměrné měsíční mzdy republikové, odvětvové a podnikové.

Graf 1 ukazuje srovnání průměrných měsíčních mezd zaměstnanců ve firmě s republikovým a odvětvovým průměrem v letech 2003 - 2006.

Graf 1



Průměrné mzdy v letech 2003 – 2006 jak v České republice, tak v odvětví a ve firmě stále rostou. V žádném roce průměrná mzda sledovaného podniku nedosáhla republikového ani odvětvového průměru. Republikový průměr je ve všech letech nejvyšší, nejnižší je mzda v podniku. V roce 2006 byla průměrná mzda ve firmě nižší o 3 184 Kč oproti republikovému průměru a o 1 939 Kč nižší ve srovnání s odvětvím. Od roku 2003 do roku 2006 vzrostla mzda v podniku o 2 001 Kč z 15 022 Kč na 17 023 Kč.

6.2. Analýza nákladů práce

Struktura nákladů práce firmy Rašelina a. s. v letech 2003 – 2006 je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2: Struktura nákladů práce (v tis. Kč/rok) v letech 2003 - 2006

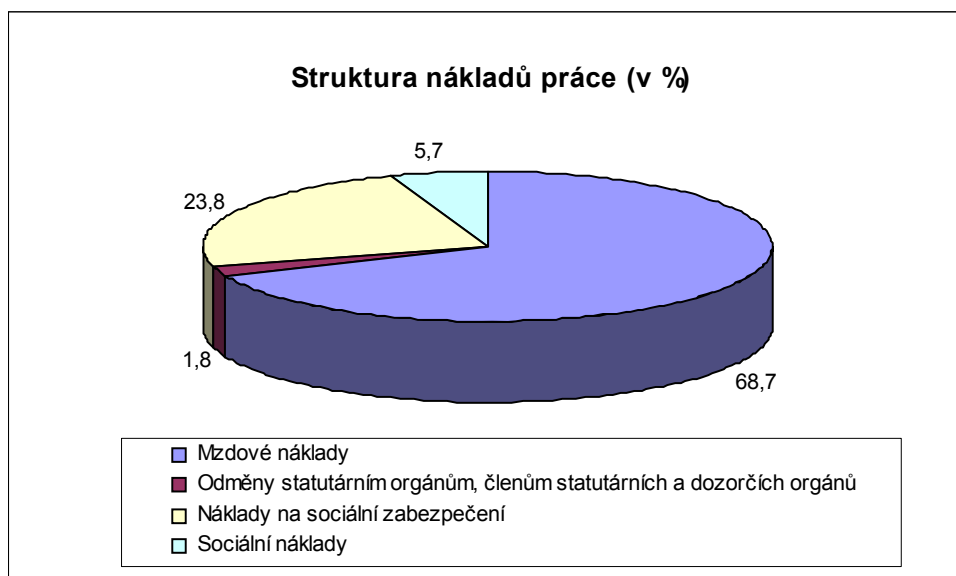
Náklady práce / roky	2003	2004	2005	2006
Mzdové náklady	19 655	19 838	22 451	21 091
Odměny statutárním orgánům, členům statutárních a dozorčích orgánů	66	66	312	552
Náklady na sociální zabezpečení	6 735	6 906	7 772	7 298
Sociální náklady	1 677	1 741	1 843	1 737
Náklady práce celkem	28 133	28 551	32 378	30 678

Zdroj: podniková dokumentace

V letech 2003 – 2005 celkové náklady práce rostly oproti roku 2006, kdy se náklady snížily z důvodu snížení počtu pracovníků. Mzdové náklady v roce 2006 činily 21 091 Kč. Jsou zde zahrnuty mzdy a platy pracovníků, náhrady mzdy, odměny, prémie a příplatky. Náklady na sociální zabezpečení byly v roce 2006 ve výši 7 298 Kč. Sociální náklady činily v roce 2006 1 737 Kč. Firma sem zahrnuje pojistné na nemocenské a důchodové pojištění, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, dále příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování a další personální náklady.

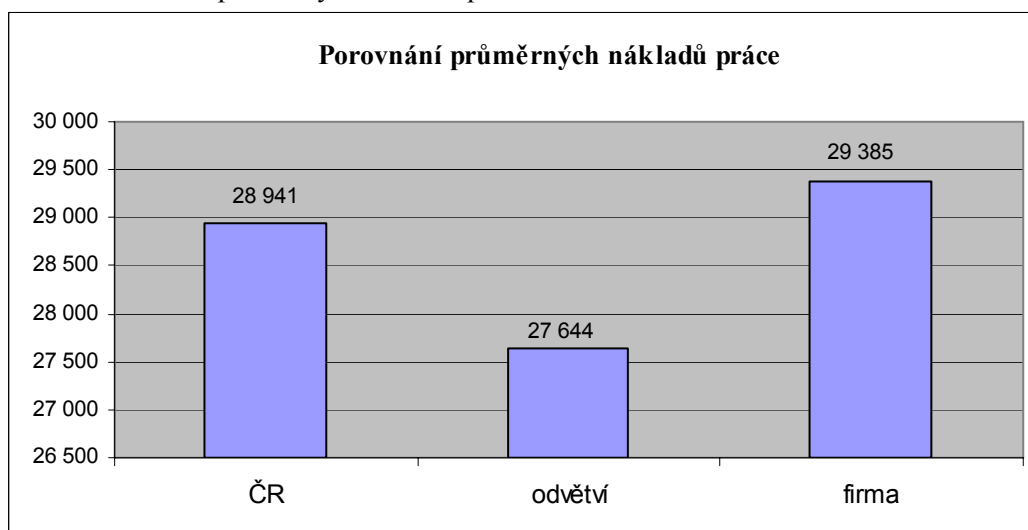
Graf 2 znázorňuje strukturu nákladů práce v procentech v roce 2006 .

Graf 2



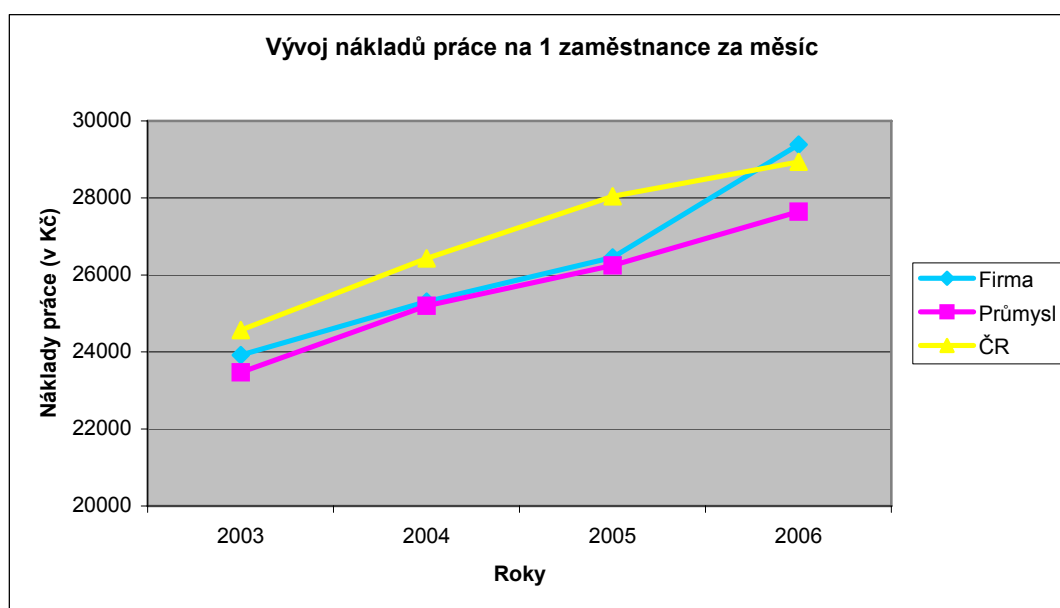
Porovnání průměrných nákladů práce v průměru na jednoho zaměstnance za měsíc v roce 2006 za Českou republiku, odvětví průmyslu a firmu je v grafu 3. Celkové náklady práce v podniku činí 29 385 Kč, to je o 6,3 % více oproti odvětví a o 1,5 % více v porovnání s republikovým průměrem.

Graf 3: Porovnání průměrných nákladů práce na 1 zaměstnance/měsíc za rok 2006



Zdroj: podniková dokumentace, ČSÚ

Graf 4: Vývoj průměrných nákladů práce vyjádřené na 1 zaměstnance/měsíc v letech 2003 - 2006



Zdroj: podniková dokumentace, ČSÚ

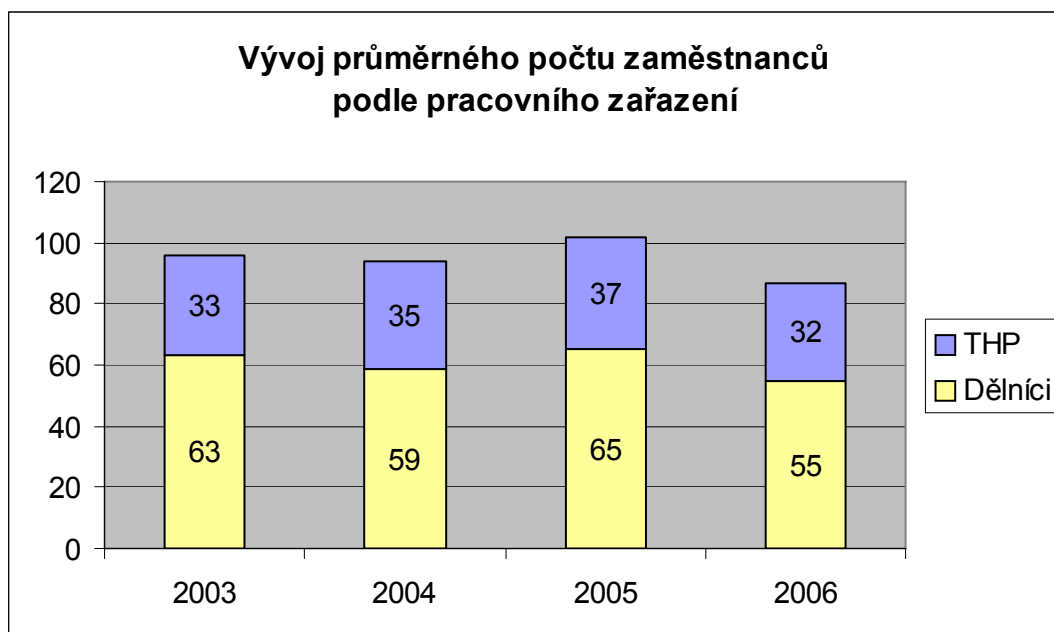
V grafu 4 je zobrazen vývoj průměrných nákladů práce na jednoho zaměstnance za měsíc za podnik, odvětví a Českou republiku. Průměrné náklady práce v podniku jsou vyšší než průměrné náklady zveřejněné za odvětví. Průměrné republikové náklady se pohybují za roky 2003 - 2005 nad podnikovými. Přesto, že v roce 2006 firma snížila počet zaměstnanců, došlo ke zvýšení průměrné mzdy na 1 zaměstnance a vzrostly také průměrné náklady práce, zejména ve složce sociálních a personálních nákladů.

Přestože průměrné měsíční mzdy v podniku se ve sledovaných letech pohybují pod republikovým a odvětvovým průměrem, výše podnikových mezd je úměrná ekonomické situaci a vnějšímu okolí podniku. Průměrné náklady práce jsou za sledované období nad odvětvovým průměrem a v letech 2003 - 2005 pod republikovou úrovní. V roce 2006 se náklady práce dostaly nad republikový průměr. Úroveň těchto nákladů je přiměřená. Rozdíl mezi jednotlivými průměry není výrazný.

7. Diskuse a návrhy změn

Zaměstnanci podniku jsou rozděleni na pracovníky dělnických profesí (rašelinní dělníci, opraváři, obsluha strojů a zařízení a pomocní dělníci) a na technicko-hospodářské pracovníky. V grafu 5 je znázorněn vývoj průměrného počtu zaměstnanců podle pracovního zařazení v podniku Rašelina a. s. v letech 2003 – 2006.

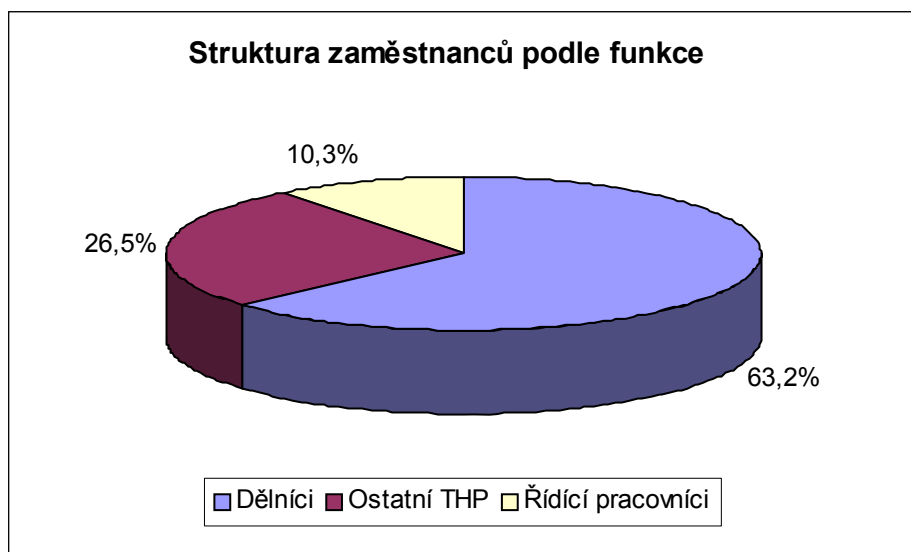
Graf 5



Zdroj: podniková dokumentace

V roce 2006 byl průměrný počet zaměstnanců 87. Z toho je 55 zaměstnanců ve výrobě, což činí 63,2 % z celkového počtu pracovníků. Zbylých 32 zaměstnanců jsou TH pracovníci. Devět zaměstnanců se podílí na řízení firmy a tvoří 10,3 % z celkového počtu zaměstnanců. Ostatních 23 TH pracovníků se zabývá činností spojenou s vedením účetnictví, přípravou a celkovým chodem podniku. Těchto 23 pracovníků činí 26,5 % z celkového počtu pracovníků. Struktura zaměstnanců podle funkce v procentech je v grafu 6.

Graf 6



Zdroj: podniková dokumentace

Při analýze systému odměňování v podniku Rašelina a. s. bylo zjištěno, že mzda se skládá z hodinového mzdového tarifu u dělníků a z měsíčního mzdového tarifu u technicko-hospodářských pracovníků. K této pevné složce mzdy jsou ještě stanoveny příplatky, odměny a náhrady mzdy. V analýze byl zhodnocen vývoj mezd v letech 2003 – 2006 a bylo zjištěno, že mzda každý rok roste. Od roku 2003 do roku 2006 mzda vzrostla o 2001 Kč. Následné srovnání průměrné mzdy v podniku s republikovým a odvětvovým průměrem ukázalo, že mzda v podniku je vždy nižší.

V podniku je vytvořen sociální fond, který je tvořen z čistého zisku a prostředky z tohoto fondu jsou využity na sociální rozvoj zaměstnanců a na podporu sportovních, kulturních a vzdělávacích aktivit pracovníků. Systém sociálních výhod je v podniku poměrně propracovaný, přesto existují možnosti, jak prostředky fondu využít spravedlivěji.

Na základě analýzy systému odměňování v podniku Rašelina a. s. doporučuji následující změny, které by vedly ke zdokonalení stávajícího systému.

Podle mzdového předpisu jsou **prémie** proměnlivou složkou mzdy a jejich výplata je stanovena v procentech podle kategorií pracovníků a podle druhů prací.

Protože tato forma není zcela motivující, navrhuji bych specifikovat kritéria pro získání těchto prémie.

U kategorie Dělníci by se například mohlo jednat o:

- prémie za dosaženou kvalitu
- prémie za pracovní nasazení
- prémie za snížení počtu vadných výrobků

U kategorie TH pracovníci lze navrhnout například:

- prémie za vystupování a ochotu
- prémie za spolehlivost
- prémie za dodržení termínů

V organizaci se část výše prémie odvíjí od stanovených podnikových cílů, avšak tyto cíle nejsou rozpracovány pro jednotlivá oddělení a nejsou stanoveny adresně, vyjma dosažení kladného výsledku hospodaření společnosti. Jednotliví pracovníci a jednotlivá oddělení tak nejsou dostatečně motivováni a nenesou osobně svůj podíl na kladném výsledku hospodaření.

Navrhuji stanovit dílčí cíle v systému odměňování v návaznosti na podnikové cíle, snažit se o jejich realizaci a poté provést kontrolu.

V souvislosti se snahou ztotožnění zaměstnanců s plány a cíli organizace navrhuji dát všem zaměstnancům jednotlivých úseků možnost přednášet své návrhy na zlepšení činnosti jednotlivých oddělení na pravidelných schůzkách.

Dále navrhuji za přednesení reálného návrhu autora ohodnotit ústně a při realizaci návrhu doporučuji autora návrhu ocenit také finančně.

Zlepšit pracovní klima v souvislosti s vytvořením prostředí pro to, aby pracovníci byly ochotni přinášet své zlepšovací návrhy, lze pomocí teambuildingu. Jednou z možností je například nechat si vypracovat program od specializované firmy, která bude sezení následně i řídit.

Podnik má za účelem zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce vypracovaný systém benefitů, na který čerpá prostředky ze sociálního fondu. Tento systém vychází z finančních možností podniku.

Doporučuji zjednodušení skladby benefitů a zároveň nahrazení některých stávajících benefitů za jiné, jejichž čerpání je umožněno všem zaměstnancům, neboť některé položky současného sociálního fondu jsou určeny pouze pro specifické účely a v některých případech z nich nemohou čerpat všichni pracovníci bez rozdílu.

Dále navrhuji určit každému zaměstnanci roční částku, za níž si bude moci vybrat libovolnou kombinaci benefitů podle svých aktuálních potřeb.

Vzhledem k tomu, že v podniku se neprovádí písemné, ale pouze ústní hodnocení pracovníků, pracovního výkonu a chování, na které by se vázal systém odměňování a motivace,

navrhuji zavést hodnocení pracovníků s následným oceněním výsledků práce, pochvalou a uznáním při dobrém plnění pracovních úkolů a zároveň přiměřené vytknutí nedostatků práce.

Navrhuji, aby hodnocení bylo prováděno pravidelně, o výsledku byl sepsán záznam a vždy byl projednán se zaměstnancem, aby mohl na hodnocení reagovat a podat své připomínky.

Cílem managementu společnosti by mělo být vytvořit takový systém odměňování, který by byl pro zaměstnance vysoce motivující a zároveň spravedlivý. Přestože tento úkol není jednoduchý, snahou společnosti by mělo být nalézt co nejoptimálnější řešení tohoto problému. Odměnou společnosti za toto úsilí bude vysoká produktivita práce zaměstnanců, spokojenost, stabilita pracovní síly a dobrá pozice na trhu práce. Společnost Rašelina a. s. si je tohoto faktu vědoma a stále se snaží zlepšovat systém odměňování.

8. Závěr

Problematika systému odměňování, pracovní motivace a stanovení výše mezd je v současné době jednou z nejdůležitějších činností v podniku a je nutné jí věnovat neustálou pozornost. Na základě kvalitního a fungujícího systému odměňování podnik dokáže získat kvalifikovanou pracovní sílu a následně si ji také udržet. Pro managery je řízení této oblasti velice složité.

Hlavním cílem oblasti řízení je nalézt rovnováhu mezi požadavkem zaměstnanců na spravedlivou odměnu za práci a požadavků zaměstnavatelů na pracovní výkon a ochotu zaměstnanců ztotožnit se s cíly a vizemi organizace. Důležité je vedle hmotných stimulů propracovat i systém stimulů nehmotných, jako jsou například neformální uznání a pochvaly.

Nejúčinnějším nástrojem managementu je motivace pracovníků. Při použití správných motivačních prvků může vedení společnosti u svých podřízených dosahovat dobrých výsledků v kvalitě pracovního výkonu a zároveň spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Spokojený pracovník bude zároveň loajální k dané organizaci, což posiluje postavení společnosti na trhu práce.

Cílem každého podniku by mělo být vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování, což je velice obtížné. Přesto by mělo být snahou vedení společnosti se tomuto cíli co nejvíce přiblížit. V podniku Rašelina a. s. je poměrně propracovaný systém odměňování směřující ke spokojenosti zaměstnanců. Tato spokojenost by však neměla vést k ustrnutí na určité úrovni, ale k dalším zlepšením a k hledání nových směrů a přístupů, které by pracovníky motivovaly k lepšímu výkonu a tím i prosperitě společnosti.

9. Summary

The aim of my bachelor work is the analysis of the remuneration system, the characteristics of the system of social benefits, the development of the average wage and the labour costs. Also the position of the company on the labour market is related with the average wage analysis.

In the theoretical part there is described the remuneration system, the kinds of rewards, the forms of wages and the related definitions concerning a motivation and a stimulation of workers, a working performance and reasons of a labour turnover.

The next part deals with a development and a subject of enterprise of the Rašelina Inc. where the analysis of the remuneration system was made. The analysis of the development of the average wages and labour costs was elaborated and the values were compared with the data published by the Czech Statistical Office.

The results of the analyses showed the insufficiencies in remuneration system. Finally some possibilities for improving of the current system of remuneration were suggested. These suggestions could help to increase the labour productivity, the working motivation, the stabilization of the workers and the competitive advantage of company on the labour market.

Key words: the motivation of workers, the remuneration system, the average wage, the labour costs, the stabilization of employees

10. Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
4. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
8. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
9. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
10. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
11. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
12. ŠTIKAR, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
13. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
14. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
15. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
16. Kolektivní smlouva podniku Rašelina a. s.
17. www.raselina.cz

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Závody podniku Rašelina a. s. v České Republice	24
Obrázek 2: Organizační struktura podniku Rašelina a. s. 2006.....	27
Tabulka 1: Minimální mzdové tarify v roce 2006	30
Tabulka 2: Struktura nákladů práce v letech 2003 – 2006	39
Graf 1: Porovnání průměrných měsíčních mezd v letech 2003 – 2006.....	38
Graf 2: Struktura nákladů práce v roce 2006 (v %).....	40
Graf 3: Porovnání průměrných nákladů práce na jednoho zaměstnance za měsíc v roce 2006.....	40
Graf 4: Vývoj průměrných nákladů práce na jednoho zaměstnance za měsíc v letech 2003 - 2006.....	41
Graf 5: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podle pracovního zařazení v letech 2003 - 2006.....	42
Graf 6: Struktura zaměstnanců podle funkce v roce 2006 (v %).....	43

Příloha

Katalog výrobků firmy Rašelina a. s.



**Vše, co roste s námi,
vyroste do krásy!**



RAŠELINA

Rašelina zahradní

Objem	Na paletě	EAN kód
10 L	152 ks	8594019500184
20 L	120 ks	8594019501204
50 L	51 ks	8594019501501
70 L	36 ks	8594019500191



SUBSTRÁTY

Zahradnický substrát B pro dopěstování

Objem	Na paletě	EAN kód
10 L	152 ks	8594019502102
20 L	120 ks	8594019502201
50 L	51 ks	8594019502508
70 L	36 ks	8594019500153



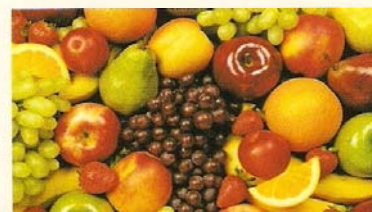
Zahradnický substrát A pro výsev, množení a řízkování

Objem	Na paletě	EAN kód
10 L	152 ks	8594019500238
20 L	120 ks	8594019501228
50 L	51 ks	8594019500221
70 L	36 ks	8594019500214



Zahradnický substrát B s aktivním humusem

Objem	Na paletě	EAN kód
50 L	51 ks	8594019502256
70 L	36 ks	8594019500245



ZEMINY PRO KVĚTINY

Zahradní a květinová zemina

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019503208
40 L	54 ks	8594019500337



Zemina pro petunie (surfinie)

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019502522
40 L	54 ks	8594019500269



Zemina pro muškáty

Objem	Na paletě	EAN kód
10 L	152 ks	8594019504106
20 L	120 ks	8594019504205
40 L	54 ks	8594019500276



Zemina pro balkonové květiny

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019500283
40 L	54 ks	8594019500290



Zemina pro pokojové rostliny

Objem	Na paletě	EAN kód
10 L	152 ks	8594019500177
20 L	120 ks	8594019502423
40 L	54 ks	8594019500160



MULČE

Mulčovací kůra

Objem	Na paletě	EAN kód
70 L	36 ks	8594019509804



Mulč pro růže

Objem	Na paletě	EAN kód
50 L	51 ks	8594019502157



ZEMINY PRO VENKOVNÍ ÚPRAVY

Zemina pro azalky
a rododendrony

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019500207
50 L	51 ks	8594019506506



Zemina pro hroby

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019505202
40 L	54 ks	8594019500313



Zemina pro konifery
a okrasné dřeviny

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019500306
50 L	51 ks	8594019502652



Zemina pro růže

Objem	Na paletě	EAN kód
20 L	120 ks	8594019500344
50 L	51 ks	8594019502058



Zemina pro trávníky

Objem	Na paletě	EAN kód
50 L	51 ks	8594019501952



ZEMINY SPECIÁLNÍ

Zemina pro palmy
a zelené rostliny

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019508074
20 L	120 ks	8594019508203



Zemina pro orchideje

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019500078



Zemina pro bonsaje

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019501679



Zemina
pro vodní rostliny

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019501174
20 L	120 ks	8594019500320



Zemina pro citrusy

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019501877



Zemina pro zelené
kořeny a bylinky

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019501778



Zemina pro kaktusy
a sukulenty

Objem	Na paletě	EAN kód
7 L	104 ks	8594019507077



MINERÁLNÍ HNOJIVA

Síran amonný

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506834



Superfosfát granulovaný 19%

Objem	Na paletě	EAN kód
5 kg	180 ks	8594019506452



Ledek amonný s dolomitem 27%

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506230



Chlorid draselný 60%

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506933



Ledek vápenatý 15%

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506339



Síran draselný granulovaný

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506735



Cererit GSH » NPK 8-13-11

Objem	Na paletě	EAN kód
1 kg	600 ks	8594019501419
3 kg	300 ks	8594019501433
5 kg	180 ks	8594019501457
10 kg	90 ks	8594019501402



Hnojivo na trávník » NPK 20-8-8+2MgO+5S

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019506537
10 kg	90 ks	8594019506599



GSH NPK » NPK 10-10-10+13S

Objem	Na paletě	EAN kód
1 kg	600 ks	8594019506117
3 kg	300 ks	8594019506131
5 kg	180 ks	8594019506155
10 kg	90 ks	8594019506100



Dolomitický vápenec mletý, druh B

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019501358



KAPALNÁ HNOJIVA

Balkonové rostliny » NPK 8-5-6

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507213



Pokojové rostliny - List » NPK 7-4,5-6

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507114



Plodová zelenina » NK 7-2+4Ca+4Mg

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507619



Univerzál » NPK 7-4,5-5,5

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507817



Pokojové rostliny - Květ » NPK 7-5-5

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507015



Jahody » NPK 7-5-5

Objem	Na paletě	EAN kód
1 L	512 ks	8594019507411



Citrusy » NPK 5-5-6+Fe

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 L	896 ks	8594019500412



Orchideje » NPK 5-6-4

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 L	896 ks	8594019500399



Kaktusy » NPK 4-7-6

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 L	896 ks	8594019500405



Palmy » NPK 8-4-5

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 L	896 ks	8594019500429



VODOROZPUSTNÁ HNOJIVA

Azalky
a rododendrony

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500436



Plod a květ

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500456



Balkón

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500837



Podzimní výživa
(travníky)

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500443



Okrasné dřeviny

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500801



Start

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	896 ks	8594019500258



ORGANICKÁ HNOJIVA

Hořká sůl

Objem	Na paletě	EAN kód
1 kg	600 ks	8594019500382



Rohovina

Objem	Na paletě	EAN kód
1 kg	480 ks	8594019500351



Kravský hnůj

Objem	Na paletě	EAN kód
3 kg	300 ks	8594019500375



TRAVNÍ SMĚSI

Travní směs Golf

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	420 ks	8594019500610
2 kg	100 ks	8594019500627



Travní směs Polostín

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	420 ks	8594019500634
2 kg	100 ks	8594019500641



Travní směs Luční

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	420 ks	8594019500658
2 kg	100 ks	8594019500665



Travní směs Do sucha

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	420 ks	8594019500696
2 kg	100 ks	8594019500702



Travní směs Regenerace

Objem	Na paletě	EAN kód
0,5 kg	420 ks	8594019500672
2 kg	100 ks	8594019500689



Travní směs Hřiště

Objem	Na paletě	EAN kód
0,25 kg	750 ks	8594019500504
0,5 kg	420 ks	85940195007954
1 kg	300 ks	8594019500511
2 kg	100 ks	8594019500528
4 kg	80 ks	8594019500535
25 kg	24 ks	8594019500542



Travní směs Park

Objem	Na paletě	EAN kód
0,25 kg	750 ks	8594019500450
0,5 kg	420 ks	85940195008050
1 kg	300 ks	8594019500467
2 kg	100 ks	8594019500474
4 kg	80 ks	8594019500481
25 kg	24 ks	8594019500498



Travní směs Zahrada

Objem	Na paletě	EAN kód
0,25 kg	750 ks	8594019500559
0,5 kg	420 ks	8594019500566
1 kg	300 ks	8594019500573
2 kg	100 ks	8594019500580
4 kg	80 ks	8594019500597
25 kg	24 ks	8594019500603



DOPLŇKOVÝ SORTIMENT

Dekorativní drť 4-7 mm

Objem	Na paletě	EAN kód
5 kg	180 ks	8594019500719
10 kg	90 ks	8594019500726



Keramzit 8-16 mm

Objem	Na paletě	EAN kód
5 L	180 ks	8594019500788
20 L	90 ks	8594019500795



Písek do pískovišť

Objem	Na paletě	EAN kód
15 kg	60 ks	8594019500764



Rašelina, a.s.

Na Pískách 488/II, 392 18 Soběslav

tel.: +420 381 205 301, fax: +420 381 205 302

www.raselina.cz, obchod@raselina.cz



- Tradice od roku 1948 -