

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System odměňování ve výrobním podniku
The Remuneration System in a Manufacturing Company

Student: Bc. Petr Fojtík
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Fojtík**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Systém odměňování ve výrobním podniku**
The Remuneration System in a Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky odměňování zaměstnanců
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza systému odměňování ve vybraném podniku
5. Zhodnocení a návrh doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practise*. 5th ed. London: Kogan Page, 2007. 722 p. ISBN 978-0-7494-4986-5.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

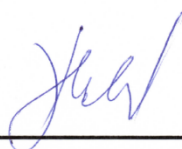
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne 25. dubna 2014



.....
Bc. Petr Fojtík

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska problematiky odměňování zaměstnanců	7
2.1 Lidské zdroje	7
2.2 Odměňování	8
2.3 Systém odměňování	9
2.3.1 Strategie odměňování a filozofie	11
2.3.2 Mzdový systém a politika	11
2.4 Mzda, plat, odměna a tarify	14
2.4.1 Mzdové formy	15
2.5 Hodnocení práce	19
2.5.1 Metody hodnocení práce	21
2.5.2 Mzda dle příslušného tarifu	26
2.5.3 Struktury	27
2.6 Odměňování na principu zásluhovosti	31
2.6.1 Odměny dle výkonnosti	32
2.6.2 Odměny za schopnosti a dovednosti	33
2.6.3 Odměny na základě přínosu	34
2.7 Zaměstnanecké výhody	35
2.8 Metody výzkumu	37
2.8.1 Sběr dat	37
2.8.2 Zpracování, třídění a analýza dat	38
2.8.3 Metodika dotazníkového šetření	39
3 Charakteristika vybraného podniku	41
3.1 Základní údaje	41
3.2 O společnosti	41
3.2.1 Organizační struktura	43
3.2.2 Hlavní výrobní program	43
3.3 Ekonomika společnosti	45
3.4 Zaměstnanci a personalistika	45

4 Analýza systému odměňování ve vybraném podniku	47
4.1 Nastavení mzdového systému	47
4.2 Mzdové formy	48
4.2.1 Základní mzda	48
4.2.2 Bonusy a prémie	50
4.3 Celkové osobní náklady	51
4.4 Výše mezd	52
4.5 Srovnání mezd	53
4.6 Příplatky	54
4.7 Přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod	55
4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
5 Zhodnocení a návrh doporučení	64
6 Závěr	70
Seznam použité literatury	72

1 Úvod

Význam lidského kapitálu a celé oblasti lidských zdrojů se za poslední roky podstatným způsobem zvýšil a tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Všechny firmy se snaží maximálně využít potenciál, kterým disponují jejich zaměstnanci. Právě systém odměňování je jedním z nástrojů, jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali efektivně a co nejvíce přispívali k rozvoji firmy.

Nastavení systému odměňování patří k nejtěžším úkolům, se kterými se musí manažeři potýkat. Často zde totiž dochází k situacím, kdy je nutné učinit rozhodnutí, které jedné straně pomůže, ale druhou naopak poškodí. Každý se snaží maximalizovat svůj užitek, ať už se jedná o organizaci samotnou nebo o jednotlivé zaměstnance. Nejlepším východiskem pak většinou zůstává jen kompromisní řešení. Firmy i zaměstnanci si jsou plně vědomi situace, která aktuálně panuje na českém trhu práce. Historicky nejvyšší nezaměstnanost ještě umocňuje napětí, které panuje v mnohých firmách. A právě systém odměňování se stává o to více sledovaným prvkem, protože mzdové náklady tvoří pro mnoho firem největší nákladovou položku. Úspěšně motivovat zaměstnance takovým způsobem, aby byli přínosem pro organizaci a měli snahu se dále rozvíjet je klíčovým úkolem k úspěšnému naplnění podnikových cílů a právě správně fungující systém odměňování je rozhodující.

Celá práce je rozdělena do několika samostatných částí. Úvodní část je zaměřena na teoretické poznatky celé problematiky týkající se systému odměňování jako takového. Je zde objasnění klíčových pojmů, dále jsou zde rozebrány jednotlivé metody, které jsou v současnosti využívány pro správné nastavení celého systému. Dále pak práce obsahuje také objasnění problematiky mzdové struktury a politiky, stejně jako různých forem odměňování a samotných odměn.

Praktická část této diplomové práce je již zpracována v podmínkách vybraného podniku. Následující část je tedy zaměřena na charakteristiku samotné společnosti myonic s. r. o. a její hlavní činnosti, historii, personální politiku, systém odměňování a další ekonomické souvislosti, které jsou rozhodující pro následnou analýzu. Právě čtvrtá kapitola se zabývá analýzou současného stavu, konkrétně tedy analýzou stávajícího mzdového systému, mzdové politiky, jednotlivých mzdových forem a systému odměn, přičemž dochází i ke srovnání podmínek v rámci České republiky. V této kapitole je také analyzována současná situace

v oblasti zaměstnaneckých výhod. K posílení nezávislosti a zajištění dostatečné objektivity celé analýzy navíc slouží dotazníkové šetření.

V pořadí pátá kapitola slouží ke shrnutí všech získaných poznatků a stanovení klíčových problémů, kterými současný systém trpí. Následuje navržení odpovídajících řešení, která povedou k optimalizaci současného stavu systému odměňování ve společnosti myonic s. r. o. a k celkovému zefektivnění.

Cílem této diplomové práce je celková analýza aktuálního stavu celého systému odměňování ve zvolené společnosti. A dále pak navržení takových řešení a doporučení, která upraví stávající systém a zajistí tak jeho vyšší efektivitu.

2 Teoretická východiska problematiky odměňování zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na základní pojmy, se kterými se lze setkat v oblasti personálního řízení a konkrétně pak v jednotlivých systémech odměňování.

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje, a zejména pak jejich řízení, je považováno za strategickou činnost každého podniku, protože lidský kapitál tvoří základní stavební kámen každé organizace. Základem je, aby bylo docíleno toho, že zaměstnanci jsou ochotni efektivně přispívat ke splnění podnikových cílů. Řízení lidských zdrojů tedy navazuje na podnikem vytvořenou personální strategii, která poskytuje náhled na jednotlivé cíle dlouhodobého charakteru v dané oblasti a konkretizuje jednotlivé možné metody, kterých lze případně využívat. Důležité je do rozhodovacího procesu zahrnout nejen interní podmínky každé organizace, ale zaměřit se také na externí, které významným způsobem ovlivňují rozhodovací proces. Mezi takové klíčové ukazatele je nutné zahrnout například vývoj populace, aktuální situaci na pracovním trhu a technologický pokrok. [14]

Pouze zajištěním maximálního možného výkonu jednotlivých pracovníků a rozvojem jejich dovedností, může podnik v dnešním velice silně konkurenčním prostředí dosáhnout úspěchu na trhu. Vyhledávat schopné jedince na pracovním trhu a uvnitř organizace patří dnes k fundamentálnímu úkolu personálních manažerů, stejně jako následné zajištění jejich vzdělávání a podpory v dalším růstu. Nezbytným úkolem pro následné hodnocení úspěšnosti ve výkonu řízení lidských zdrojů je kvantifikace jednotlivých prvků a jejich následné porovnání s ostatními podniky, zejména pak s největšími konkurenty působícími na daném trhu. [2]

Rovněž nelze zapomínat na důležitost integrace metod řízení na všechny podnikové úrovni, které se v podniku nalézají. Právě postup integrace se mnohdy stává pro mnoho firem dosti problematickým a neřešitelným úkolem. Následně dochází k neefektivnímu využití finančních zdrojů, klesá efektivnost prováděných činností a vznikají zcela zbytečné finanční ztráty. Je tedy nezbytná kooperace všech pracovníků uvnitř podniku tak, aby se podařilo zajistit vznik a následné bezchybné fungování systému řízení lidských zdrojů. [1]

2.2 Odměňování

Poskytnout odměnu zaměstnanci za vykonanou práci patří k základní činnosti personální složky každé organizace. V současném pojetí se však nejedná pouze o mzdy nebo platy jako takové, ale do popředí se dostávají prvky jako je možnost kariérního růstu, pochvaly za dobře odvedenou práci, různorodé benefity a zvláštní odměny. Novým prvkem, který se objevuje až v posledních letech, je i vliv pracovního prostředí a možnost jeho individualizace, a také možnost získat další vzdělání a znalosti. Souhrnem těchto všech odměn vzniká tzv. odměna celková. [11]

Všechny oblasti musí být jasně specifikovány a zahrnuty v komplexním systému odměňování. Takový systém není v řadě případů vůbec snadné správně nastavit, protože zde často dochází ke střetům při hájení zájmů zaměstnavatelů a na druhé straně zaměstnanců. Systém musí být rovněž nastaven zcela transparentně, spravedlivě, motivačně a nesmí být žádným způsobem diskriminační. Nutné je rovněž respektovat legislativu dané země. Odměny musí být nastaveny tak, aby bylo jasné, jakým způsobem jich je možno dosáhnout a za jakých podmínek. Jednotlivé oblasti hodnocení zaměstnanců jsou velice úzce propojeny a vytváří tak ucelený funkční systém. Všechny odměny zaměstnanců jsou pevně svázány s úrovní jejich pracovního výkonu a jejich přínosy nebo případnými dovednostmi, kterými tyto jednotlivci disponují. Samozřejmostí je rozčlenění jednotlivých odměn do těchto následujících základních kategorií:

- 1) odměny hmotné formy s nárokem (garance) – plat nebo mzda,
- 2) odměny hmotné formy bez nároku (bez garance) – bonus, prémie atd.,
- 3) nehmotné formy odměny – kariérní růst, pochvaly atd. [14]

Odměňování je nepochybně jedním z nejučinnějších nástrojů, jak dosáhnout dostatečné motivovanosti, přilákat nové uchazeče, udržet stávající kvalitní zaměstnance, získat si respekt a zajistit si konkurenceschopnost. Struktura odměn se liší podle toho, jakým způsobem se každá organizace rozhodne prosazovat své zájmy a cíle. Rozdílné přístupy k jednotlivým postupům a pravidla tak mohou poskytnout jednak konkurenční výhodu, ale stejně tak dobře i pravý opak. Vždy je nutné respektovat unikátnost organizace. Nelze proto jednoznačně říci,

že systém, který je aktuálně nastaven nebo systém, který bude právě implementován, je špatný nebo dobrý. Je nutné provést podrobný rozbor a analýzu, která bude respektovat potřeby organizace, potřeby jejich zaměstnanců a reflektovat skutečný stav. [3]

2.3 Systém odměňování

Rozhodující otázkou je pozice pracovníka, který má pro daný okamžik vrozené a získané schopnosti, odvádí určitou pracovní činnost a na druhé straně stojí organizace, která jeho schopnosti využívá a musí za ně zaplatit. O případné výši odměny ovšem rozhoduje celá řada faktorů, které musí jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel respektovat. Nepopiratelnou a velice důležitou úlohu zde sehrávají vnější faktory. Proto je nutné pro úspěšné vytvoření systému respektovat následující otázky:

- 1) Jaké cíle organizace má a jakým systémem odměn může přispět k jejich naplnění?
- 2) Jak významné jsou jednotlivé odměny pro samotného pracovníka?
- 3) Jaké jsou nejvýznamnější vnější faktory, které mají vliv na systém odměn? [4]

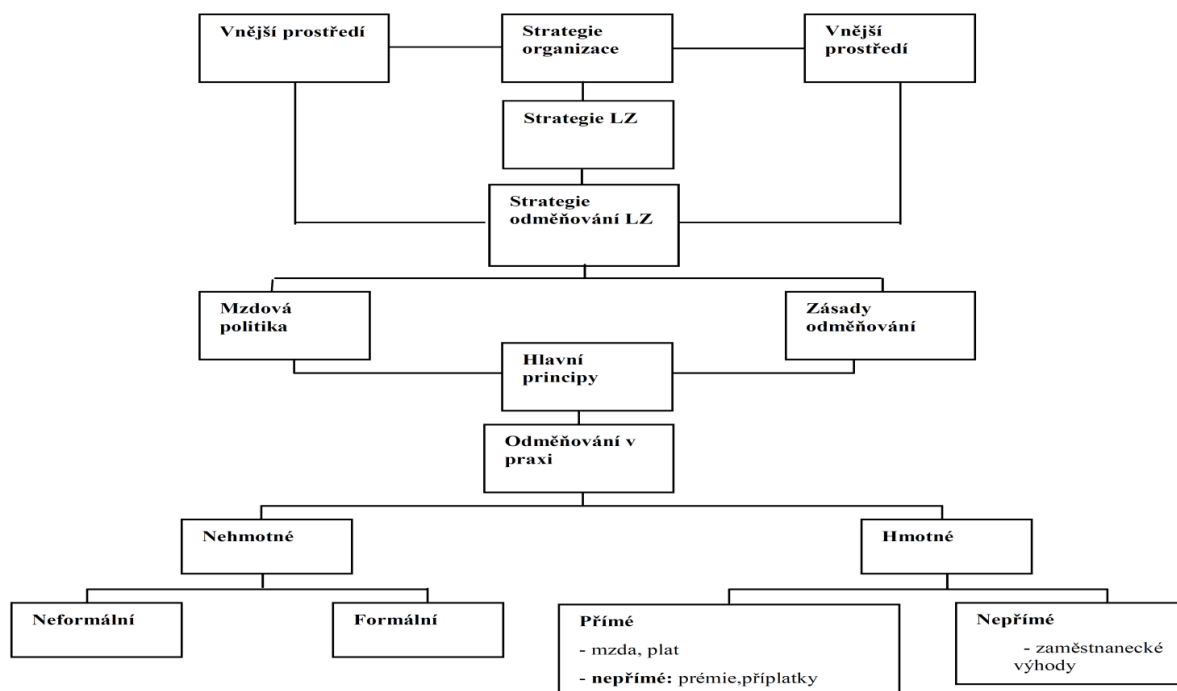
Základem je postavit plně konkurenceschopný systém, který bude pozitivně vnímán na trhu práce a udrží stávající zaměstnance, kteří přispívají k rozvoji a přinášejí další přidanou hodnotu. Z pohledu pracovníka je nejdůležitější zajistit a uspokojit potřeby své a svých rodinných příslušníků. Jistoty, vidina úspěšné budoucnosti a perspektivy zajišťují kvalitní vztahy na pracovištích a pocit uspokojení. Mezi klíčové otázky, které je tedy nutné řešit, patří následující:

- 1) Nastavení výše mzdy nebo platu – musí respektovat pozici organizace na trhu, náročnost prováděných činností a technologická specifika.
- 2) Mzdová a platová struktura – kde lze využít tarifní systém nebo mzdové a platové třídy. K tomu slouží vyhodnocování úrovně pracovního výkonu.

- 3) Odměny pro jednotlivce – ovlivňující úroveň celkové odměny. Zde je nutné volit vždy individuální hodnotící přístup a metodu.
- 4) Orientovat se na výkon nebo čas?
- 5) Specifika v odměnách pro manažery – vyplývá ze složitosti hodnocení jejich odváděné práce a vyšších nároků na různorodost odměn.
- 6) Benefity a bonusy – jejichž vliv se v posledních letech významným způsobem zvýšil, zejména kvůli uvědomění si významu úspor na stáří a významu lidského zdraví.
- 7) Kontrolní mechanismy – sloužící k dosažení efektivity využívání finančních zdrojů ve prospěch růstu organizace a stimulace spokojenosti zaměstnanců.
- 8) Možnosti volby formy odměn – zajišťující dostatečnou svobodu v rozhodování pracovníka při volbě formy odměny, která mu za odvedenou činnost náleží. [6]

Obr. 2.1

Systém odměňování zaměstnanců



Zdroj: BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

2.3.1 Strategie odměňování a filozofie

Tato strategie navazuje na hlavní strategii, která je zaměřena na celkovou oblast lidských zdrojů. Stanovuje základní principy pro odměňování pracovníků a definuje politiku organizace pro danou problematiku tak, aby plně korespondovala se základními požadavky a principy podnikání. Prostředky vynaložené na správné vytvoření a zvolení strategie, jsou následně navraceny v podobně přidané hodnoty, kterou přináší efektivnost vyplácených odměn, které v mnoha organizacích tvoří i více jak 70 % z celkových nákladů. Principiálně tedy formuluje to, kolik a za co komu zaplatit. [9]

Nezbytné je rovněž adekvátním způsobem objasnit vhodnou filozofii, jejímž úkolem je správně naformulovat:

- jak vysokou nastavit odměnu pro jednotlivé pozice v organizaci při respektování situace na pracovním trhu a případné konkurence,
- které metody budou k tomuto uplatňovány.

Filozofie musí rovněž vyřešit i všechny případné situace, které mohou při odměňování nastat. Jedná se zejména o případy, kdy je pracovníkem odváděn nadprůměrný výkon a je nutné jej přiměřeně odměnit. Naopak při neplnění zadaných úkolů a požadovaného výkonu musí existovat systém postihů a sankcí. Dalším problémem může být skloubení individuálních odměn tak, aby nedocházelo ke střetu s případnými formami kolektivních smluv. K dalším krokům, které přímo s filozofií souvisí, jsou nástroje pro hodnocení výkonu, které hodlá organizace uplatňovat, ale také to, jaký bude podíl fixní a variabilní části z celkové odměny. Filozofie je i základním stavebním prvkem, ze které následně vzniká mzdová a platová politika. [6]

2.3.2 Mzdový systém a politika

Systém mezd je součástí strategie podniku, ve kterém jsou zahrnuty externí a interní faktory, které mají přímý vliv na tento systém. Hlavním úkolem je neopomíjet vlivy vnější, zejména tyto následující:

- **Demografie** – každá organizace musí velice pečlivě sledovat aktuální situaci na příslušném trhu práce. Zejména pak kolik obyvatel je v produktivním věku a jaká je jeho skladba z pohledu pohlaví, věku a vzdělání. Reálně totiž může hrozit, že v dané zemi nebo lokalitě nebude dostatek pracovní síly, ať už z hlediska počtu, ale také z hlediska případného vzdělání.
- **Ekonomika** – je rozhodující pro takové faktory, jako je například ochota a možnosti zaměstnance jak dojíždět za prací. Důležitější je ovšem sledování ekonomických ukazatelů jako jsou úroky na finančním trhu nebo inflace. Dalším prvkem je konkurence, která již na daném trhu působí.
- **Technika a vývoj technologie** – přímo ovlivňuje případné změny, které se týkají pracovních podmínek zaměstnanců. Lidé musí být schopni akceptace a přizpůsobení se novým podmínkám. To klade zvýšené nároky na schopnosti jako je učení se novým věcem a na rozšiřování znalostí.
- **Vliv státu** – stát hraje významnou roli při tvorbě legislativy v dané zemi. Zákony, předpisy a normy totiž ovlivňují podmínky a stanovují pomyslné limity, které musí každá z organizací, která hodlá na daném území působit, plně respektovat. Každý musí být schopen rozlišit co je špatné a co správné. Nutné je rovněž omezit podmínky pro případný vznik korupčního jednání, které má neblahý vliv na motivaci lidí a jejich celkovou spokojenost. [4]

Pro správné a funkční nastavení systému mezd je zapotřebí respektovat vytvořenou mzdovou strukturu a přehled, ale také správně nastavit princip a způsob hodnocení vykonávaných činností, případně také vytvořit soubor obsahující popisy jednotlivých pracovních míst. Dále pak uplatňovat principy spravedlnosti, transparentnosti, informovanosti a konzistentnosti tohoto systému. Samozřejmě nikdy nelze počítat s tím, že například nebude v určitých případech docházet k individuálnímu poškození jednotlivce nebo skupiny, ale základem je tyto negativně působící situace s nasazením maximální možné snahy omezovat. [19]

Mzdovou politiku lze chápat jako soubor postupů, které slouží k celkové funkci systému odměňování. Tato politika musí být nastavena takovým způsobem, aby byly respektovány všechny řídicí úrovně uvnitř každé organizace. Konkrétně se jedná o samotného jedince,

skupinu pracovníků a samotnou organizaci branou komplexně. Stanovené cíle politiky plně navazují na celkovou strategii. Rozhodujícím požadavkem je respektovat tyto dva následující prvky:

- 1) **efektivita** – kontrola růstu produktivity práce, soustavná analýza nákladových položek a hodnocení efektivnosti systému v oblasti mezd a platů,
- 2) **etika** – respektování a uplatňování principu transparentnosti, reflektování stávajících podmínek v oblasti mezd u konkurence a na trhu práce, dodržování platných právních norem a zákonů dané země. [4]

Při tvorbě jednotlivých pravidel je potřeba vycházet z toho, že je nutné zahrnout jak odměny hmotné tak nehmotné. Dalším krokem, který je zcela nezbytný, je jasně stanovit princip, který bude upřednostňován. Je možno vybírat z několika možných variant:

- 1) **výkonnost** – kde dochází k posuzování celkového odvedeného výkonu zaměstnance a sleduje se jeho podíl na celkovém přínosu. Taková varianta efektivně motivuje zaměstnance, kteří pracují velice dobře, a jejich výkonnost pravidelně roste. Rovněž také vede hůře pracující jednotlivce k zamyšlení nad jejich pracovním výkonem a v mnoha případech dokonce i k opuštění firmy,
- 2) **zásluhovost** – jde například o růst mzdy pracovníka v závislosti na délce jeho působení v podniku, přičemž výše zvýšení mzdy je mnohdy zcela individuální a není nijak předem stanovena. Dalším prvkem je systém tarifů, kde se zaměstnanec posouvá výše také na základě odpracovaných let v podniku, ale zde jsou jasně stanoveny podmínky a výše růstu mzdy,
- 3) **kombinace** – kde je v závislosti na preferencích kombinována varianta založená na výkonnostním hodnocení i varianta respektující princip zásluhovosti. [4]

V současné době se většina firem zaměřuje na hodnocení podle výkonnosti a s tímto trendem je nutné počítat i v budoucnu. Najdou se samozřejmě země, kde princip zásluhovosti hraje významnou roli, jedná se například o Francii, ale i zde postupně firmy začínají chápat, že

větší podíl hodnocení výkonnosti pozitivně stimuluje zaměstnance k lepší práci. Ve většině evropských zemí ztrácí na významu princip zásluhovosti teprve až koncem 80. let a například v Asii hraje i v současnosti velice významnou roli.

Jedním z nejčastějších problémů, se kterým se musí podniky potýkat, je hodnocení manažerů. Z odborných kruhů se nejčastěji ozývá, aby došlo k vytvoření systému, který bude fungovat na principu hodnocení výkonnosti. Za každým manažerem musí totiž stát jakýsi pomyslný kvantifikovatelný výstup, který může vedení podniku zpětně hodnotit a přisoudit příslušnou odměnu. Jedná se zejména o výsledky dosažené v jednotlivých finančních ukazatelích a úroveň zabezpečení pracovních podmínek pro další zaměstnance působící ve firmě. Naskytá se tedy otázka, jak veliký má být rozdíl mezi mzdou dělníka a manažera, aby nedocházelo k příliš velkému sociálnímu napětí mezi jednotlivými skupinami. Další otázkou je, jak výrazné rozdíly nastavit v odměnách potažmo samotných mzdách mezi nejlepšími a nejhoršími pracovníky tak, aby byla zajištěna dostatečná motivace k vyšším výkonům na obou stranách. Nejčastěji firmy uvádějí, že mzda nadřízeného má být o 10 – 25 % vyšší oproti mzdě nejlepšího dělníka, který pobírá nejvyšší možnou mzdu. Zaměstnanci, kteří pracují na řadových pozicích, mají vidět jasné stimuly, které vylepší jejich motivovanost a přinesou do budoucna lepší výkonnost. [4]

2.4 Mzda, plat, odměna a tarify

Základní vymezení pojmů je možné nalézt v Zákoníku práce, konkrétně v předpisu číslo 262/2006 Sb. Odměny z uzavřených dohod, mzdy a platy zaměstnancům náleží dle zákona za příslušnou práci, kterou vykonali. Jedná se o plnění hodnoty peněžitého charakteru, případně i jiné peněžité hodnoty. Platy náleží zaměstnancům příspěvkových organizací, zaměstnancům školských zařízení, které spravují obce a kraje, dále pak zaměstnancům územních samosprávných celků, fondů státní správy a samotného státu. [5]

Za práci, která je stejná, musí být vyplacena stejná odměna, mzda nebo plat. Je nutné přihlížet k náročnosti vykonávané práce a odborné úrovni, která je nutná pro tento výkon práce. Významnou roli sehrávají podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje. V České republice je garantována výše minimální mzdy, která činí 8 500 Kč za každý odpracovaný měsíc, případně 50,60 Kč za každou odpracovanou hodinu. [23]

Další pojem, se kterým se lze setkat, je zaručená mzda. Jedná se o plat nebo mzdu, na kterou má zaměstnanec nárok a vyplývá buď z příslušného výměru, platného zákona, uzavřené smlouvy nebo předpisu. Zaručená mzda nesmí být nižší než mzda minimální. Dále je v § 123 Zákonníku práce upravena problematika týkající se platových tarifů, tříd a jednotlivých stupňů. Zaměstnanec je tedy zařazen do jedné ze šestnácti možných tříd a v této třídě je stanovena minimální částka, která mu každý měsíc náleží, tedy přesněji řečeno mu je přidělen příslušný platový tarif. [7]

2.4.1 Mzdové formy

Smyslem je přiměřeným a akceptovatelným způsobem ohodnotit výsledky, kterých dosáhl pracovník při vykonávání své pracovní činnosti a stejně tak i ocenit jeho dovednosti. Možných způsobů jak k této problematice přistoupit je hned několik. Stejně tak se významně liší i motivační efekt jednotlivých forem. A tak platy nebo mzdy, které vycházejí z hodnocení jejich časové náročnosti, jsou pro lepší stimulaci výkonu pracovníku doplněny o tzv. výkonnostní pobídky. Taková pobídka je pak jakýmsi doplňkem k základní časové odměně nebo se odvíjí přímo od samotných výsledků, kterých zaměstnanec dosáhl. Pochopitelně je možné zvolit i variantu, kdy se pracovník při nadprůměrném pracovním výkonu posune například v rámci vytvořených tarifů, ale tento způsob je poněkud zdlouhavý a navíc samotný zaměstnanec si tento posun nespojí právě se svým kvalitním výkonem, ale považuje jej pouze za běžný posun. Cílem pobídek je tedy zajistit dostatečnou propojenost mezi pracovním výkonem a samotnou odměnou. Velikost pobídek je často limitována platnou legislativou dané země, kdy je zaručena minimální výše mzdy, a tím je částečně omezen prostor pro tento způsob vyplácení odměn. Forma se liší v závislosti na tom, zda se jedná o odměnu pro jednotlivce, určitou skupinu nebo je zaveden systém pobídek v celé organizaci. Odlišný je rovněž přístup k manažerům a pracovníkům vykonávajícím specifické činnosti.

Podmínkou pro efektivní fungování systému pobídek je zavedení plně funkčního systému měření výkonnosti. Pouze tak mohou zaměstnanci vidět spravedlnost ve vyplácených odměnách. Vhodné je rovněž posilovat důvěryhodnost prováděných činností samotnými nadřízenými a manažery. Zaměstnancům je nezbytné prokázat to, že existuje vazba mezi jejich pracovním výkonem a celkovou výší jejich odměny. Zároveň však nesmí docházet k tomu, že růst výstupu odváděné práce jde na úkor kvality. Inovace v jednotlivých

implementovaných formách je klíčem k budoucí prosperitě a vede ke snaze pracovníků zlepšovat svoji výkonnost. [14]

Základní (časový) plat a mzda

Jedná se o plat nebo mzdu, která je vyplácena na základě odpracovaného časového rámce. Nejčastěji se jedná o sumu časových jednotek v rámci jednoho měsíce, za kterou náleží příslušná výše odměny. Jedná se o formu, která je celosvětově nejrozšířenější. K zajištění dostatečné motivace zaměstnanců je využito pobídek, které doplňují základní část platu či mzdy. Pro organizaci je důležité nastavit tento systém tak, aby byl plně konkurenceschopný a pracovníky akceptován. Často je vyšší nastavení platů a mezd bráno jako konkurenční výhoda, která láká nové pracovní síly. [14]

Mezi výhody se řadí relativní nenáročnost v zavedení a udržování tohoto systému. Dále je to usnadnění práce oddělení, které zpracovává platy a mzdy, ale také jasná názornost celého systému, kdy má každý pracovník jasný přehled o podmínkách panujících uvnitř organizace. Mezi nevýhody je naopak možné zařadit limitované možnosti podpory pro plnění stanovených cílů a omezení podpory růstu motivace pracovníků, zejména pak těch, kteří jsou již na samotné horní hranici výše vyplácených mezd a platů. [4]

Obr. 2.2



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Úkolová mzda nebo plat

Jedná se o nejsnadněji aplikovatelnou a nejrozšířenější formu, která je v současnosti organizacemi využívána. Nejčastěji se s touto formou setkávají výrobní dělníci, protože je velice jednoduché kontrolovat jejich výkony a následně je podle dosažených výsledků finančně ohodnotit. Pracuje se s předem stanoveným druhem jednotky, což může být například jeden kus výrobku. Tímto způsobem může být hodnocen jednotlivce nebo vzniklý tým pracovníků, jejichž počet je stanoven dle požadavků výroby s přihlednutím na zachování spravedlnosti a efektivnosti hodnocení. Můžeme tedy zvolit dva způsoby:

- 1) hodnocení samotného jednotlivce (pracovníka),
- 2) hodnocení pracovního týmu.

Přínosy této formy hodnocení ať už pro jednotlivce nebo tým jsou následující:

- pracovníci se snaží dosahovat vyšších a lepších výsledků,
- přináší vyšší tlak na pokles nákladů,
- pracovníci mají pocit sounáležitosti a navíc jsou zapojeni do rozvoje samotné organizace,
- usnadnění interpretace dosažených výsledků organizace a následná snadnější komunikace přímo se samotnými zaměstnanci.

Naopak mezi slabiny je možné zařadit tyto faktory:

- implementace této formy je finančně náročná a hodnotit tímto způsobem individuální výkony ještě náklady podstatně zvyšuje,
- není snadné stanovit vhodnou jednotku, podle které se bude hodnotit, protože uvnitř organizací je většinou velká diverzita prováděných činností,

- může docházet ke vzniku rivality mezi pracovníky,
- dlouhodobá motivovanost je zde velice nízká a je nutné přinášet další stimuly v podobě různých příplatků. [9]

Faktem zůstává, že úkolová mzda sice motivuje k nadpřůměrnému výkonu, ale snaha o maximální možnou produktivitu nezřídka vede k napřůměrnému fyzickému vyčerpání, obcházení stanovených pracovních postupů a porušování pravidel bezpečnosti práce. [19]

Plat nebo mzda dle očekávaných výsledků

Jedná se o činnost, která je vykonávána v rámci předem stanovených podmínek a v daném rozsahu se zárukou splnění kvalitativních požadavků. Většina organizací přistupuje k postupnému vyplácení celkové částky v podobě menších podílů, a to průběžně v celé délce trvání vykonávané činnosti. Takový pracovník pak má tímto způsobem zajištěn budoucí příjem. Na konci se provádí kontrola vykonané práce a dle závěru je možné upravit případný budoucí plat nebo mzdu. Daný typ je použit u specifických činností a běžných dělnických profesí. Klíčovými podmínkami pro funkčnost této formy je jasné vymezení cílových hodnot, kterých má být dosaženo, vytvoření komplexního plánu, dále je nutné definovat postupy a vytvořit systém sledování. Existují následující možné způsoby stanovení platu nebo mzdy:

- 1) na základě smluvního vztahu – stanoví se finanční částka, která bude vyplacena za provedení definovaného suboru činností a s následnou kontrolou splnění,
- 2) na základě denního výkonu – dochází zde k pravidelnému vyplácení fixně stanovené odměny, ale je nezbytná kontrola a případná regulace,
- 3) na základě stanoveného programu – fixní výše systematicky vyplácené odměny, která je součástí vytvořeného programu, celková odměna je částečně složena i z variabilní složky, která je závislá na dosahovaných výsledcích. [9]

Plat/mzda z podílu

V tomto případě se výše mzdy nebo platu odvíjí od celkových prodejů, kterých příslušná organizace dosáhla za stanovené období. Jednou z variant je ta, že zaměstnanec dostává vyplacenou finanční částku pouze přímým způsobem. Druhou variantou je možnost, že pracovník dostává stanovený pravidelný základ a k tomu pomocí provizního systému určitou část z podílu. Nejčastěji je možné se setkat s touto variantou v oborech, kde existuje silný vliv sezónnosti poptávky. Tato forma je silně motivační a zaměstnanci se aktivně zaměřují na dosažení co nejvyšší výkonnosti a maximálního prodeje. Silně provizně orientovaný systém, ale může zaměstnance poškodit, pokud nebude nabízená služba nebo produkt již plně konkurenceschopným. V takovém případě dochází k prudkému poklesu prodeje, který může samotný zaměstnanec, který je závislý na provizích jen stěží ovlivnit. [13]

2.5 Hodnocení práce

Tato oblast patří k tomu nejvýznamnějšímu v celém systému řízení odměňování. Nejde pouze o spravedlnost odměny jako takové, ale významná je zde zásada, že za stejně odváděné výkony náleží vždy shodná výše odměny. Z historického hlediska není hodnocení práce vnímáno moc pozitivně, protože v letech minulých bylo spjato se značnou byrokratickou zátěží pro pracovníky personálních útvarů a navíc převládal názor, že výše odměn stejně vyplývá z aktuálně panující situace na trhu práce a jen těžko ji podnik sám může jakýmkoliv způsobem ovlivnit. Faktem zůstává, že s příchodem 21. století nabylo hodnocení práce na významu, protože se mnohým zdálo, že chybí potřebná spravedlnost ve výších odměn.

Hodnocení práce je tedy pravidelně se opakující proces, jehož úkolem je stanovit relativní hodnotu vykonávané práce. Tato hodnota následně slouží ke stanovení jednotlivých mezd a platů pro jednotlivé úrovně uvnitř organizace. Základem je respektování spravedlnosti při posuzování a přiřazování pracovních pozic do jednotlivých struktur odměn. Taktéž je potřeba zajistit dostatek transparentnosti a informací o sazbách, které jsou na daném trhu pro srovnatelně náročnou práci. [2]

Pro efektivní systém hodnocení práce jsou nutné následující činnosti:

- klasifikovat jednotlivé práce uvnitř organizace a správně je roztřídit pro následné hodnocení,
- vypořádat shodnost prováděných prací a z těchto vzájemně si podobných činností následně vytvořit skupiny,
- stanovit výši odměny pro jednotlivé práce při respektování jejich tržní hodnoty. [8]

Následně je možné přistoupit k samotnému postupu hodnocení, přičemž se pracuje v následujících třech krocích:

- 1) **přípravná fáze** – stanovení pracovního týmu pro tvorbu komplexní podoby systému hodnocení, selekce a rozbor pracovních činností a míst, zkouška systému na základě experimentálních metod a případné doladění,
- 2) **fáze realizace** – rozbor ostatních pracovních pozic, zhodnocení systému odměňování vázaného k samotnému výkonu, stanovení mzdových struktur a tvorba metodiky administrace,
- 3) **hodnotící fáze** – monitoring, který slouží ke kontrole naplnění stanovených cílů. [4]

Samotné hodnocení se řadí mezi časově náročné aktivity a vyžaduje potřebnou kvalitu zaměstnanců provádějících tuto činnost. Vhodné je vytvořit několikačlenný odborný tým a ten ještě doplnit o externího pracovníka, který přinese potřebnou nezájatost. Nutností je stanovit pravidla pro komunikaci v tomto týmu tak, aby nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám a konfliktům. V současnosti týmy využívají i výpočetní techniku, která výrazným způsobem zrychluje jejich tak náročnou práci, usnadňuje jim zpracování velkého množství dat a pomáhá s následným vyhodnocením. [4]

Specifikem je hodnocení samotných pracovníků v návaznosti na hodnocení jejich pracovní činnosti, k čemuž je využíváno formálních a neformálních metod. Tato forma hodnocení je používána u manažerských a řídicích pozic, přičemž tyto metody zkoumají minulost,

současnost i budoucnost. Jednou z nejrozšířenějších metod je metoda MBO. Výstup z takového hodnocení má pak přímý vliv na výši vyplácených odměn. [10]

2.5.1 Metody hodnocení práce

Lze využívat dva základní typy metod hodnocení. Jedná se o metody založené na analytice a metody neanalytické neboli sumární. Hodnotit lze rovněž i poněkud specifickou metodou, která vychází z ocenění práce samotným trhem. [2]

Metody analytické jsou založeny na měření, tudíž omezují subjektivitu metod sumárních. Jednotlivé pracovní úkony jsou hodnoceny dílčím způsobem a dle potřebných specifik vykonávané práce. Každému požadavku je přiřazena určitá míra váhy, která vychází z přidané hodnoty práce. V praktickém vyjádření může například podnik více preferovat vyřešení nenadále situace před potřebou odborných znalostí. Tím pádem je práce kladoucí náročnost na rychlost řešení neanticipovaných komplikací nadřazena práci s vyššími požadavky na znalosti. Tyto metody se potýkají s vyššími finančními nároky na jejich zavedení. [14]

Metody sumární vychází vždy z určitého celku. Jedná se tedy o soubor schopností a znalostí, které jsou specifikovány jednotlivě, ale tyto metody jsou založeny na hodnotitelích samotných a na jejich schopnostech přisoudit příslušným pracím určitou hodnotu. [6]

Vždy je nezbytné porovnávat fakta, která se pojí s tím daným přístupem k hodnocení. Vhodné je se zaměřit na následující spojitosti u aplikovatelných modelů:

- každá činnost musí stát na reálném základu, musí být plně akceptovatelná a mít logiku,
- spravedlivost mezd není nikdy možné zaručit bez použití kvalitní měřící metodiky,
- odlišnostem v odměnách za stejnou práci je možné zamezit pouze aplikací jedné z metod,
- všechny kroky jsou založeny na racionalitě a jsou jasně stanovena kritéria hodnocení,

- nikdy se nepodařilo dokázat, že některý ze systému opravdu dokáže měřit přesně to, co slibuje,
- metody se mnohdy zdají být jako značné zjednodušení jinak složitého souboru procesů uvnitř organizace, a proto se nad nimi často vznáší stín pochybností,
- závislost na schopnostech hodnotitelů může zkreslovat konečné výsledky, a tím znehodnotit celou práci. [3]

Obr. 2.3

Porovnání metod hodnocení práce

Metoda	Základ pro porovnávání	Obor (pole) porovnávání
Pořadí	Ostatní práce	Práce jako celek (nekvantitativní/sumární)
Klasifikační	Předem dané třídy prací	Práce jako celek (nekvantitativní/sumární)
Bodovací	Předem daná stupnice	Placené faktory (kvantitativní/analytická)
Faktorového porovnání	Ostatní práce	Placené faktory (kvantitativní/analytická)

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Metoda pořadí

Jedná se o metodu sumární. Patří k těm snadněji zvládnutelným a zároveň se jedná o nejdéle využívanou metodu hodnocení práce. Její rozšířenost však není nikterak veliká. Je založena na principu seřazení jednotlivých prací podle jejich obtížnosti. Obtížnost stanovuje sám hodnotící pracovník podle svého úsudku. Nejčastěji je využíván systém karet, které pracovník následně seřazuje. Patří mezi velice snadné metody a neklade zvýšené nároky na znalosti a schopnosti hodnotitele. Rovněž i náklady jsou zcela minimální a organizaci nijak výrazně

nezatěžují. Slabinou je, že nelze pracovat se souborem velkého rozsahu, tudíž jsou možnosti využitelnosti značně omezeny. Často se lze setkat s nepřesnostmi a odchylkami, které zcela zpochybňují dosažené výsledky. Navíc neposkytuje ukázkou vzájemných vazeb prací, ale pouze jejich seřazení. Chybí i případná základna, která by následně sloužila k převodům hodnot vykonané práce do jednotlivých tarifů.

Metoda klasifikační

Další ze sumárních metod, kterou je možno využít. Její princip spočívá ve tvorbě modelových tříd a pracovních stupňů. Volně lze takto shrnutá data nazvat katalogem. Tvoří se za použití vysledování specifických rozdílů při výkonu práce, podle požadovaných dovedností pracovníků a na základě jejich odlišných povinností. Zařazení do příslušného stupně nebo třídy probíhá na základě výsledné sumy pro danou pracovní činnost. Rozsah tříd a jejich počet je odvislý od požadovaných vlastností příslušných pro každou pracovní pozici. Tato metoda těží ze své relativní nenáročnosti, snadného zavedení uvnitř organizace a jednoduché interpretace dosažených výsledků.

Výsledky jsou veskrze akceptovatelné, a to zejména při dodržení jasných popisů jednotlivých míst. Nezbytností je i vypracování takových popisů, aby byly jednotlivé pozice jasně charakteristické. Nevýhodou je možné spatřovat v tom, že se pracuje s celkovou hodnotou, tedy sumou. Takový údaj je velice náchylný na případnou nepřesnost a kvalitu získaných dat. Navíc neakceptuje rozdílnost pracovních podmínek u shodně zařazených prací při útvárových odlišnostech. [14]

Metoda bodovací

První z kvantitativních metod. Řadí se k nejoblíbenějším a nejrozšířenějším metodám hodnocení. Základem je bodová stupnice, která se liší podle charakteru práce. Odlišná je tedy například pro výrobní dělníky a manažery. Přiřazení dané práce do příslušné stupnice je závislé na rozhodnutí personálního oddělení. Po zařazení prací do stupnic následuje fáze volby práce klíčové pro každý typ jednotlivé práce. Tato práce je výchozím bodem, od kterého se odvíjí následné hodnocení. Za klíčovou prací je možné považovat pouze takovou, která je jasně specifikovatelná, a navíc hodnotitelé jsou dobře obeznámeni s potřebnými

nároky kladenými na zaměstnance na této pozici. Pokud jsou pochybnosti ohledně popisu vybrané klíčové práce, nesmí být tato stanovena za klíčovou.

Další pojem, který se v této metodě vyskytuje, je tzv. placený faktor. Jedná se o faktory, které se vztahují ke specifikům každé práce a za tyto faktory je organizace nucena zaplatit. Navíc tyto faktory fungují jako determinant hodnoty práce. V minulosti převládal názor, že lze jednotlivé faktory používat pro všechny typy prací, bez nutnosti respektování jejich zaměření. Tento názor byl s postupem času vyvrácen a aktuálně se odborníci přiklání k tomu, že nelze stavět na univerzalitě, ale je nutné selektovat faktory zcela individuálně. Například k fundamentálním rozdílům opět dochází při analýze potřebných faktorů pro výrobní dělníky a manažery. Tyto se zcela rozcházejí a nelze tedy využít přístupu univerzality. Za žádoucí je považována i konzultace s odborovou organizací, která se může přímo podílet na tvorbě této metody.

Při potřebě zaměření se na menší celek je možno využít tzv. subfaktor. Zde je využito udělování jednotlivých stupňů, které mohou přispět k efektivnějšímu odlišení a zdůraznění specifických potřeb. Výsledkem je rychlejší postup v procesu hodnocení. Pro upřesnění významu se faktorům a subfaktorům přiřazují významové váhy, které jasně ukazují jejich vliv. Liší se podle vykonávaných prací. Na výběr je hned z několika metod sloužících k výběru správné váhy pro danou činnost. Výběr je zcela individuální a není možné určit tu nejvýhodnější. Nejdůležitější je vybrat zkušeného pracovníka nebo skupinu pracovníků uvnitř organizace, kteří budou aktivně spolupracovat na udělování vah. Na počátku je vhodné stanovit jisté bodové maximum, které nelze přesáhnout. Následuje přiřazení určitého počtu bodů faktorům placeným, následně se přechází k subfaktorům a končí se u jednotlivých stupňů, vždy při respektování významnosti a přínosu. Po celkové kompletaci stupnice se stanoví hodnoty u klíčových prací. Vhodné je použít tento implementační postup:

- 1) kontrola jednotlivých popisů určených pro danou práci,
- 2) volba charakteristiky pro každý stupeň při současné konfrontaci s popisem subfaktorů,
- 3) stanovení bodové hodnoty dle stupnice a následná sumarizace bodů u klíčového místa.

[14]

Následně by měla proběhnout kontrola, která bude zaměřena na skutečný stav v oblasti mezd nebo platů. Výše mzdy nebo platu by měla kopírovat zařazení klíčové práce v tabulce. Díky této kontrole je možné posoudit, zda zvolené body odpovídají míře odměn. Podobně lze rovněž postupovat i u prací, které nejsou vyhodnoceny jako klíčové.

Nesporným přínosem této metody je následná jednoduchost při pozdějším opakovaném použití. Výhodou je rovněž dostatečná objektivita a výsledkům je navíc možné důvěřovat. Plusem je i flexibilita, stejně jako široká možnost úprav v případě potřebné změny. Za nevýhodu lze považovat pouze značnou časovou náročnost při tvorbě. [14]

Faktorové porovnání

Druhá kvantitativní metoda. Tato metoda je příbuzná s metodou bodovací. Shodný je výběr práce klíčové, ale také stanovení placených faktorů. Základním rozdílem je, že tyto faktory se již následně nerozdrobují do subfaktorů a podřazených stupňů. Navíc je nutné stanovit pořadí jednotlivých pracovních pozic u každého z požadavků. Dochází zde k porovnání pozic v párech. Výsledkem je celkový přehled prací, které jsou seřazeny v příslušném pořadí. Požadavkem je i následná opakovaná kontrola, jenž je prováděna až s odstupem času a měla by být v případě potřeby prováděna i vícekrát. Při této kontrole je zakázáno brát v potaz výsledky, jichž bylo dosaženo při minulé tvorbě.

Následuje vytvoření tabulky s přehledem kde je brán v potaz jeden zvolený faktor. Ve většině případů se jedná o faktor nejčastěji se vyskytující, který má navíc významný vliv na všechny pracovní pozice. Je třeba přistoupit k udělení vah takovým způsobem, aby byla respektována náročnost vykonávané činnosti. Pro práce si velice podobné je vhodné přidělit stejnou váhu pro všechny. Naopak v případě řady rozdílností je nezbytné přistoupit k rozdílnosti vah. Pokračuje se roznásobením každé váhy s příslušným pořadím a dále pak sumarizací hodnot pro každou z prací. Konečnou fází je stanovit za příslušný faktor finanční částku, přičemž je vhodné využít varianty, která pracuje se mzdovými tarify. Pochopitelně obdobný postup je možné aplikovat i pro místa neklíčová, ale s využitím jiných finančních částek, které se přiřazují. Součtem všech finančních částek, které jsou získány za pomoci přiřazených faktorů pro každou z prací, získáváme konečnou hodnotu práce.

Výhodou této metody je její snadná aplikovatelnost a také fakt, že se pracuje přímo s finančními hodnotami. Navíc lze počítat s dostatečnou reliabilitou této metody. Slabinu je možné spatřovat snad jen v případné náročnosti při vzniku nové pracovní pozice, protože je nezbytností opět volit faktory ovlivňující tuto práci. [14]

Oceňování založené na trhu

Tento způsob se objevuje u organizací, které nepovažují tvorbu vlastního systému hodnocení za důležitou. Vycházejí totiž z předpokladu, že cena pracovního výkonu je stanovena na základě podmínek trhu a organizace jako taková tuto cenu nemá možnost významným způsobem ovlivnit. Jenže podle této metody není možné spoléhat na přesnost, neboť zde dochází k výrazným výkyvům sazeb a není možné efektivně plánovat výdaje. Mzdy se mohou stávat značně nespravedlivými. Dostupnost informací o sazbě pro danou pozici nemusí být snadná a pro specifické práce nemusí existovat vůbec. Je zde zcela popírán individuální přínos jedince, protože ten je hodnocen na základě tržního průměru, ale ne na základě svého přínosu pro organizaci. Určení vztahů a struktur se stává pro organizaci natolik náročnou, že původní vidina usnadnění práce bere obratem za své. Daleko výhodnější a logičtější je se tomuto postupu a uplatnění metody raději vyhnout. [3]

2.5.2 Mzda dle příslušného tarifu

Mzda stanovena na základě mzdového tarifu je nároková, tedy musí být zaměstnanci vyplacena. Kromě základní složky stanovené dle příslušného tarifu jsou zahrnuty i případné příplatky. Mzdy stanovené takovou formou zajišťují dostatečnou míru spravedlnosti a navozují dostatečný pocit jistoty zaručeného příjmu pro zaměstnance. Tuto politiku odměňování většinou preferují větší organizace, protože tak jasně ukazují rozdílnosti v odměnách jednotlivých pracovníků, kteří jsou řazeni do příslušných mzdových tarifů.

Základem je vytvoření stupnice, která za pomoci stupňů jasně ukazuje rozdílnost ve výši vyplácených mezd. Organizace má na výběr mezi tvorbou vlastní stupnice, přičemž realizace je časově a finančně náročnější, nebo má možnost zvolit podobnou strukturu jakou má nejbližší konkurence. Takovou strategii volí nejčastěji menší organizace, které zatím nedisponují dostatkem zkušeností a finančních prostředků. Tarify jsou nejoblíbenější v zemích, kde hraje nezávislost jedince až vedlejší úlohu, ale hlavním prvkem je sounáležitost

s organizací. Významným činitelem jsou rovněž odborové organizace, které se snaží prosazovat právě tarifní formu mezd a podílí se na tvorbě konečné velikosti příslušných tarifů. Základní úkoly, které musí stupnice splnit, jsou následující:

- jasným způsobem ukazuje, jakým stylem je vedená politika stanovování odměň,
- existuje možnost porovnat strukturu organizace se strukturou nejbližší konkurence,
- jednoznačně stanovuje mzdu, kterou dostane zaměstnanec při splnění svých pracovních úkolů a závazných pracovních povinností,
- je možné kdykoliv provést audit v nákladech vyplácených mezd,
- dává pracovníkům vidinu možného růstu a rozvoje, která je spojena s posunem vzhůru tarifní stupnicí, ale ukazuje i případný pokles při neplnění pracovních povinností.

Rozdílnost ve vyplácených mzdách tedy závisí na rozpětí tarifní stupnice, ale také na rozdílu mezi nejnižší hladinou v daném stupni, tedy pro snadnou činnost a tou nejvyšší pro náročnou činnost. Dalšími faktory jsou poměr daného tarifu k příslušnému stupni a rozsah daného stupně.

2.5.3 Struktury

Struktura (stupnice) je složena ze samotného stupně a rozsahu příslušného tarifu. Každá z organizací se rozhoduje mezi tím, zda zvolit pouze jednu univerzální strukturu, nebo zda jich zvolit více. V případě, že se rozhodne pro větší počet, tak preferuje rozdělení dle druhů prováděných činností. Rozdílnou strukturu tak například mají zaměstnanci výroby a jinou zaměstnanci pracující v administrativě. Zvláštností jsou vrcholoví manažeři, kteří nebývají zahrnuti do tarifů, ale jejich mzdy jsou vždy stanoveny na základě pracovní smlouvy. Vzniklá stupnice (struktura) může využívat fixní nebo variabilní formu při současném respektování určitého rozsahu. U fixní formy je tak jasně stanovená částka, která zaměstnanci náleží například na za odpracovanou hodinu nebo měsíc. V případě variabilní formy se pracuje s určitým rozsahem od – do. U této formy bývá horní hranice většinou větší i o více než polovinu ve srovnání se spodní. Tak zde existuje možnost, aby přímý nadřízený ovlivnil

individuální výši mzdy svého podřízeného pracovníka, ale pouze v daném rozsahu, který je mu umožněn. [6]

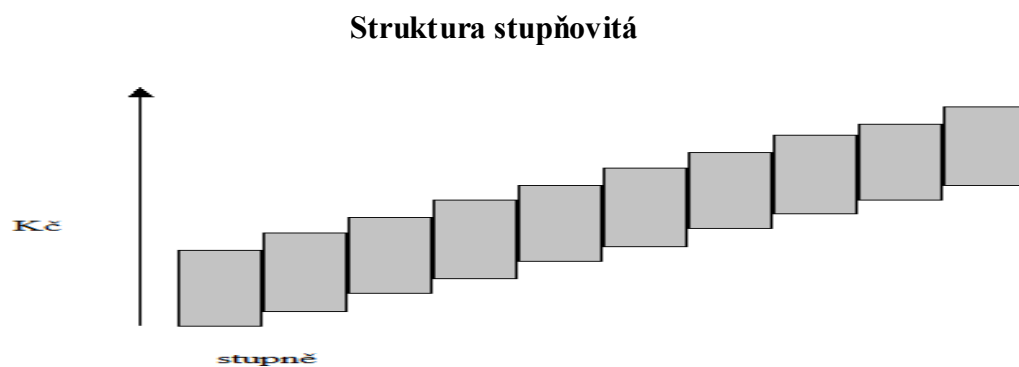
Pracovat můžeme nejčastěji s několika následujícími typy:

- 1) struktura stupňovitá,
- 2) struktura širokých pásem,
- 3) struktura dle druhů prováděných činností,
- 4) kombinovaný model druhů a širokých pásem,
- 5) na základě bodovací stupnice. [4]

Struktura stupňovitá

Řadí se mezi ty méně používané postupy, ale i tak se s ní lze setkat, a to nejčastěji u menších organizací mimo veřejný sektor. Struktura je založena na principu postupného vzestupu jednotlivých stupňů a činnosti jsou zařazeny na základě obodování jejich náročnosti. Prostřední hodnoty v tomto případě dosahuje pracovník, který odvádí práci přesně dle stanovených a požadovaných podmínek. Výsledný počet tarifních stupňů může být více než deset. Zavádí se bodové ohodnocení vykonávaných činností nebo jejich prosté řazení. Dochází zde téměř až k polovičnímu překrytí rozpětí.

Obr. 2.4

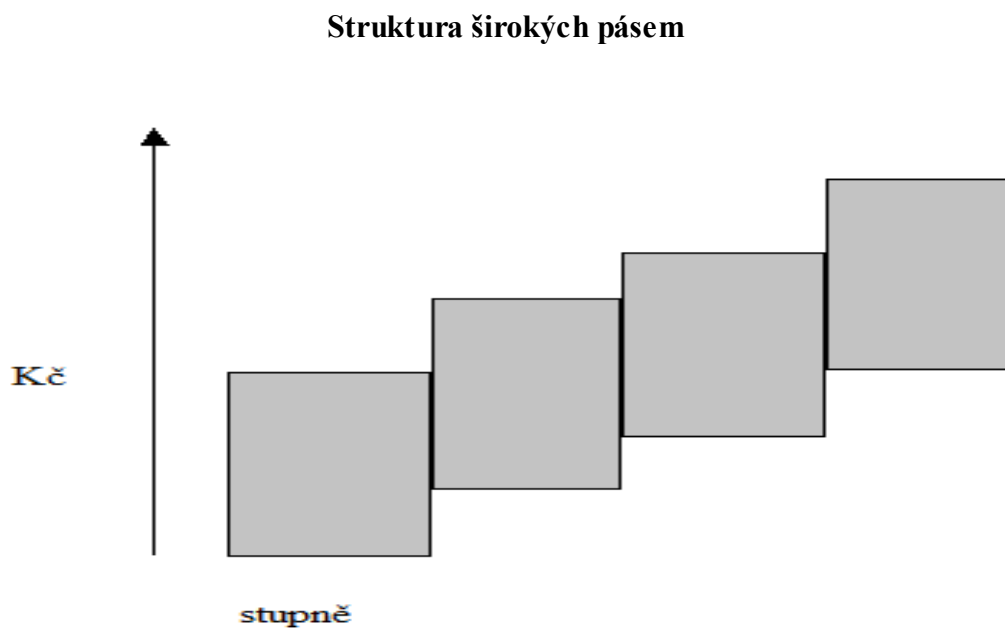


Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

Struktura širokých pásem

Patří k rychle se rozšiřujícím postupům. Stupňů je zde podstatně méně, nejčastěji nejvýše pět. Výhodou je možnost více přihlížet k individuálním výkonům, protože to umožňují širší pásma. Je zde vysoká motivovanost pracovníků a jejich nadřizení nemusí tak často žádat o případnou změnu zařazení. Činnosti jsou zařazovány na základě kombinovaného přístupu, kdy se částečně vychází z pracovního trhu a částečně z vnitřního pohledu na náročnost prováděné činnosti.

Obr. 2.5



Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

Struktura dle druhů prováděných činností

Využívá se skupinové řazení nebo řazení dle podobnosti jednotlivých činností. Druhové členění se nejčastěji používá ve větších organizacích, kde je hodně různorodých forem práce. Jednotlivé druhy tak mají specificky vytvořené platové a mzdové struktury, ale mohou mít i zcela odlišné rozsahy. Jejich formu rovněž ovlivňují i tržní podmínky, které jsou odlišné pro různé obory. Výhodou je existence povědomí zaměstnanců o možnostech růstu uvnitř své

vlastní struktury. Nejčastěji tuto formu využívají organizace, kde je situován veliký počet pozic využívajících specifické odborné znalosti.

Kombinovaný model druhů a širokých pásem

V modelu, kde jsou využívána široká pásma, se navíc doplňuje rozdělení podle druhu vykonávané činnosti nebo je možné využít široká pásma i pro model s druhovým členěním. Dochází tak k růstu flexibility a variability v systému odměn. Pracovník má tedy možnost dosáhnout lepšího finančního ohodnocení v případě dobrých výsledků, ale pořád je do jisté míry limitován stanovenou platnou strukturou.

Bodovací stupnice

Vytváří se řada, která je tvořena body, jakož to představiteli prací, a řadí se od prací s nejnižší odměnou po tu s nejvyšší. Růst může být stanoven na fixní úroveň nebo se může měnit v závislosti na náročnosti vykonávané práce. Posun pracovníka vzhůru se nejčastěji odvíjí od délky setrvání na jeho současné pozici. Druhou variantou pro postup je využití výkonového hodnocení. Tuto formu ve většině případů využívá veřejný sektor, ale i zde je trend přecházet na strukturu využívající široká pásma. [9]

Přínosy

Za přínos je možné považovat názornost, kdy každý z pracovníků vidí jasnou strukturu mezd napříč organizací. Navíc se sami zaměstnanci snaží vzdělávat a podporují rozvoj svých dovedností, protože vidí možnost růstu svých mezd. Existuje i možnost využít přesouvání zaměstnanců na jiná pracoviště při současném zachování jejich stávajícího tarifu. Při aplikovaném rozsahu každého z tarifů se snáze upravuje výše mezd v závislosti na aktuální situaci na trhu práce, bez nutnosti rovnou přesouvat zaměstnance do jiných tarifů. [12]

Slabiny

Vznik funkční struktury je podmíněn shodou mezi majiteli, manažery a odborovou organizací. Vznikají rozestupy mezi vykonávanými činnostmi a snahou zaměstnance je vykonávanou činnost zařadit vždy o stupeň výše. Sdružování více rozdílných činností do jednoho stupně

vede často k pocitu zaměstnance, že je nějakým způsobem poškozován. Tomuto problému je možné zamezit pouze zavedením systému přidělování bodů na základě individuálního přínosu pracovníka. Není možné rychle a efektivně stupnice a struktury upravovat při změnách na trhu práce. Tento faktor lze částečně eliminovat zavedením stupnice se širším rozsahem příslušných pásem. Pracovník při dosažení horní hranice ve svém stupni, ztrácí motivaci pracovat efektivněji. [6]

2.6 Odměňování na principu zásluhovosti

Tento typ odměňování je založen na výsledku, kterého dosáhl každý jednatel individuálně, ale také na jeho dovednostech a přínosech pro organizaci. Dalším faktorem, který hraje roli, je například i délka trvání pracovního poměru. Valná většina firem váže finanční odměny na celkové dosažené výkony. Samotná odměna je navázána na základní plat nebo mzdu, ale může být například i ve formě jednorázového bonusu. Bonus není nárokový a záleží pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, zda jej udělí. O těchto odměnách může rozhodnout sám přímý nadřízený bez potřebných podkladů, pouze na základě svého individuálního úsudku, ale ve většině případů je zaveden systém pro kontrolu a hodnocení pracovní výkonnosti.

Zásluhová odměna je často brána jako nejefektivnější metoda, vedoucí ke zvýšení motivovanosti lidí. Samozřejmě se jedná o motivaci vnější, protože jde o peněžní formu odměny. Tyto odměny nelze zaměňovat s tzv. pobídkami, protože ty mnohdy slouží k jednorázovému direktivnímu motivování. Odměny mohou být vztaženy již k vykonaným činnostem, nebo také k těm, které mají být vykonány v budoucnu. Základním principem je odměnit ty, kteří organizaci poskytují přidanou hodnotu a kvalitní výkony. Nevýhodou je, že finanční odměny v podobě peněz nezajišťují dlouhodobou motivovanost a navíc mohou popudit ostatní jedince, kteří dříve či později začnou závidět. Proces řízení je navíc velice organizačně náročný, ale tento jev se podařilo částečně omezit s rozvojem výpočetní techniky. Fundamentální roli navíc sehrávají manažeři, kteří rozhodují o přidělení odměn. Následně tedy záleží na správnosti jejich rozhodnutí, protože taková rozhodnutí mohou posílit a upevnit důvěru v tento systém odměňování, nebo jej naprosto znehodnotit. [2]

2.6.1 Odměny dle výkonnosti

Konečná výše odměny je svázána s celkovým dosaženým výkonem zaměstnance. Způsoby jsou odlišné podle druhu vykonávané práce a zavádí se pružný systém. Často vzniká širší paleta odměn, ze které je možné vybírat. Pracovník pak sám zvolí, v jaké podobě mu mají být odměny vypláceny. Snahou je vytvořit takový systém, který bude orientován převážně na výkon a bude zakořeněn přímo v samotné kultuře organizace. Zásadní podmínkou je mít dobře definovány cíle a s těmito cíli dostatečně seznámit všechny pracovníky, kterých se přímo dotýkají. Tato forma je velice účinná u zaměstnanců, kteří se v převážně míře zaměřují na konečnou výši finanční odměny, tedy peníze, které dostanou. Není vhodné tuto formu aplikovat tam, kde je využíváno týmové práce, protože často vítězí protlačování individuálního prospěchu nad úspěchem celého týmu. Rizikem je vysoká míra subjektivity v hodnocení, která vede často ke zkreslování reálných výsledků a přínosů. [4]

Pro odměny, které jsou založeny na základě hodnocení výkonu, můžeme využít tyto následující formy:

- **Systém provizí** – nejčastěji je využíván u obchodních zástupců a dalších zaměstnanců, jejichž činnost je spojena s obchodem. Celková výše odměny je tak kompletně nebo z větší části vytvořena na základě výsledků prodeje. Zaměstnanec vidí jasnou souvislost mezi celkovou výší své odměny a výsledky, kterých dosáhl. Nemůže však ovlivnit vývoj na trhu, na kterém působí, ale tento trh má přímý dopad na výši jeho celkové odměny, což může zapříčinit značný propad ve výši jeho příjmů.
- **Systém bonusů a prémie** – tato varianta může mít dvě podoby. První spočívá v tom, že dochází k výplatě pouze jednou. Taková odměna je tedy spjata s dosaženým výsledkem, který je výjimečný a nebývá zcela obvyklý. Podobu, v jaké bude tato odměna vyplacena, určuje zaměstnavatel. Druhou variantou je možnost pravidelné výplaty této odměny. Zde je nutné stanovit jasné podmínky, za kterých je možné případného bonusu nebo prémie dosáhnout.
- **Podíl z dosaženého zisku** – jedná se o formu, která zvyšuje aktivní zapojení pracovníků do chodu organizace. Rovněž dochází k růstu pocitu sounáležitosti. Výši podílu stanovuje vedení.

- **Zaměstnanecké akcie** – v tomto případě je nutné stanovit, pro koho jsou akcie určeny. Může se jednat o zapojení zaměstnanců bez rozdílu jejich pracovní pozice, nebo také tuto formu odměny mohou dostávat pouze manažeři. Zaměstnanci tak získávají majetkový podíl a mohou se aktivně podílet na řízení. Tento systém je oboustranně výhodný. V případě pádu hodnoty akcií však můžou zaměstnanci zažívat pocity frustrace a raději se začnou přiklánět k jiným formám odměn.
- **Odměny za růst produktivity** – jedná se o systém, kdy je zaměstnanec odměněn za rychlejší splnění požadovaného plánu. V drtivé většině případů se aplikuje u dělnických prací. Tento systém musí mít stanoveny podmínky a pravidla, které budou stabilní a shodné pro všechny na dané pracovní pozici.

Každá z těchto forem může být určena k individuálnímu ohodnocení, případně týmovému ohodnocení nebo je možné zavést komplexní systém pro celou organizaci. [9]

2.6.2 Odměny za schopnosti a dovednosti

Jde o odměnu, která náleží zaměstnancům za jejich schopnosti, které využívají při plnění svých pracovních povinností nyní a budou je využívat také v budoucnu. Je to velice zajímavá forma odměn, protože vede zaměstnance k rozvoji jejich dovedností a schopností. Je protipólem metody zaměřené na výkon, protože počítá s tím, že pouze jeden samotný zaměstnanec jen těžko může ovlivnit všechny faktory, které ovlivňují jeho pracovní výkony. Ovšem i zde vzniká jistý rozpor. Tento rozpor se týká otázky, zda je vhodnější platit za odborné znalosti, které jsou získány například studiem, nebo raději platit za schopnost chovat se určitým způsobem. Většina odborníků narazila na problém, jak vlastně takové chování měřit, protože bez kvantifikace není možné následně tuto schopnost ohodnotit. Proto je ve výsledku důležitější odbornost a míra, do jaké je tato odbornost využívána. Její využití úzce navazuje na výkonnost a tak na závěr nelze dojít k ničemu jinému než k tomu, že odměňovat někoho za jeho schopnosti je v podstatě totožné s tím jako odměňovat jej za jeho reálně dosažené výkony, a proto je většina zaměstnanců odměňována dle výkonnosti. [15]

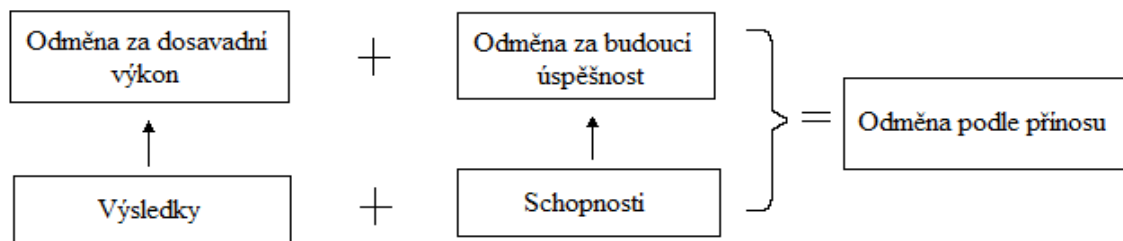
V případě, že jsou zaměstnancům přiznány odměny na základě jejich dovedností, jedná se zejména o to, ukázat jasnou vazbu mezi odměnou a příslušnou vyžadovanou dovedností. Hlavní je využití toho, čím pracovník disponuje a je schopen nabídnout. Každá organizace se navíc již získané dovednosti snaží rozvíjet a co nejvíce je využívat ve svůj prospěch. Klíčové je jasně definovat, jakou dovednost pro danou pracovní pozici považujeme za důležitou. Pro funkčnost je nezbytná tvorba jednotlivých požadavků a vazeb, která vytváří celistvou strukturu aplikovaných a aplikovatelných dovedností pro danou organizaci. Nevýhodou je však vysoká finanční náročnost na tvorbu a implementaci této metody, stejně jako těžká kontrola toho, zdali jsou skutečně vynakládány finanční prostředky na správném místě a ve správný čas. [3]

2.6.3 Odměny na základě přínosu

V tomto případě nejsou odměny zaměstnanců stanoveny pouze za schopnosti, ale také za splnění stanovených úkolů a dosažení daných výsledků. Nejde jen o výsledky samotné, jak by se mohlo na první pohled zdát, ale i o to, jakým způsobem tyto výsledky naplnit. Jde tedy vlastně o kombinaci dvou předchozích metod, tedy stanovení odměn dle výkonnosti a schopností zaměstnance. Tuto metodu je ideální aplikovat v organizacích, kde se komplexně zaměřují na problematiku lidských zdrojů a jsou schopni tento způsob odměňování řídit, ale také následně kontrolovat, protože patří k časově náročným metodám. [9]

Obr. 2.6

Model odměny dle přínosu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.7 Zaměstnanecké výhody

Je to nepřímá forma odměn, které zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout, ale také nemusí. Jedná se tedy o nenárokovou složku, která patří do celkového systému odměňování. Velikost, ale také výše odměn zcela záleží na organizacích a nejčastěji se odvíjí od jejich hospodářských výsledků. Výhody, jinak také často označované jako benefity, jsou součástí motivace zaměstnanců. Významnou úlohu zde rovněž sehrává stát a nastavení daňové politiky, která významným způsobem ovlivňuje šíři a celkové množství výhod, které jsou zaměstnavatelé ochotní poskytovat. V minulosti byly benefity vnímány jako něco, co je zaměstnanci přidáno k jeho základní mzdě nebo platu a zaměstnanec nemá možnost podobu této výhody jakkoliv ovlivnit. Nejčastěji se uplatňovala zásluhovost a v podstatě se vycházelo z toho, že čím déle pracovník u organizace působil, tím více dostával zaměstnaneckých výhod. V moderním pojetí je nutné přistupovat k této problematice daleko zodpovědněji, protože ony benefity se v současnosti mnohdy stávají rozhodujícím faktorem při získávání nových a udržování stávajících zaměstnanců.

Největší problémy jsou v současnosti u malých a středních podniků, protože majitelé těchto firem nepovažují zaměstnanecké výhody za něco důležitého a raději se zaměřují pouze na výši samotných základních mezd. Tím se však připravují o konkurenční výhodu, kterou mohou získat, dále pak dochází ke zbytečnému zvyšování nákladů, protože některé benefity jsou daňově zvýhodněny a v neposlední řadě přicházejí o část loajality svých zaměstnanců. Tyto firmy tedy musí samozřejmě sledovat svůj zájem, což je ve většině případů dosažení zisku, ale nesmí zapomínat ani na zaměstnance, které mohou pomocí zaměstnaneckých výhod efektivněji motivovat.

Jistým rizikem je, že pracovníci, kteří dostávají benefity si na ně takovým způsobem zvyknou, že je začnou považovat za samozřejmou součást své celkové odměny. V případě, že se zaměstnavatel některou z výhod rozhodne zrušit, dochází ke konfliktům a zaměstnanci se cítí být poškození. Systém zaměstnaneckých výhod musí být rovněž nastaven tak, aby byla zachována spravedlnost v jejich přidělování a nedocházelo k udělování benefitů pouze na základě subjektivního pocitu přímého nadřazeného. Atraktivnost systému je možné zachovat jen pravidelně prováděným průzkumem a výsledek takového průzkumu musí brát vedení zcela vážně a provádět podle něj případné korekce. V současnosti je možné celou tuto problematiku svěřit firmě, která se touto oblastí zabývá, neboli je možnost systém

zaměstnanecký výhod tzv. outsourcovat. Pro ucelenější přehled máme tyto následující výhody:

- 1) **Charakteru sociálního** – kde jsou zahrnuta různá pojištění, připojištění, půjčky atd.
- 2) **Pozičního charakteru** – což zahrnuje například firemní telefon, náklady na reprezentaci, služební automobil atd.
- 3) **Pro volný čas** – kde nalezneme výhody, jako jsou zájezdy, kulturní akce atd.
- 4) **Pracovního charakteru** – jedná se výhody spojené se samotným výkonem práce, jako je vzdělávání, stravování atd. [4]

Struktura zaměstnaneckých výhod je v každé zemi částečně odlišná, mohou za to odlišné zákony, které upravují danou problematiku. Pokud se podíváme do České republiky, tak nejčastěji se můžeme setkat s následujícími výhodami:

- 13. a 14 plat/mzda, příspěvek na stravování,
- penzijní připojištění a životní pojištění,
- příspěvek na kulturní akce, zdraví a sport. [4]

Volitelné výhody

Jedná se o tzv. cafeteria system. Sám zaměstnanec má možnost výběru ze souboru nabízených výhod. Pracovník má vytvořeno vlastní bodové nebo finanční konto, do jehož výše může využívat benefity, které si sám vybere. Výhodou je svoboda v rozhodování, kdy si zaměstnanec volí takovou formu, která mu vyhovuje, dále je to maximální transparentnost, která navíc upevňuje motivovanost. Tím že zaměstnanci sami rozhodují o formě benefitů, které hodlají využít, roste i pocit sounáležitosti s organizací. Podmínkou je nastavit systém tak, aby byl přehledný. [18]

Mínusem je poněkud vyšší administrativní náročnost při tvorbě systému, stejně tak si systém žádá relativně vysoké vstupní náklady. Data o zaměstnancích musí být pravidelně aktualizována a je zapotřebí provádět pravidelnou údržbu i kontrolu systému. Sami zaměstnanci mají mnohdy problém správně se rozhodnout, který z řady nabízených benefitů využít a navíc v případě, že zvolí špatně, nemohou snadno provést změnu. Časté změny jsou navíc doprovázeny dalšími náklady, které vznikají na straně zaměstnavatele. [20]

Existují celkem tři varianty tohoto systému. První je nazýván jako tzv. „bufet“, kde si zaměstnanec volí jednotlivé varianty. Druhou možností systému je zavést tzv. „jádro“, kdy je vytvořen společný základ výhod, který je určen všem a k tomuto základu si zaměstnanci volí další benefity již individuálně. Třetí a poslední variantou je systém tzv. „bloků“, přičemž jsou stanoveny soubory výhod, pro každou kategorii zaměstnanců zvlášť. Ve všech těchto případech může zaměstnanec čerpat výhody jen do výše svého konta. [9]

2.8 Metody výzkumu

2.8.1 Sběr dat

Základním požadavkem pro získání potřebných dat, je dobře nastavená organizace jejich sběru. Dále je nezbytné vybrat správný vzorek respondentů, na kterém bude samotný průzkum prováděn a stanovit časový rámeček, v němž bude probíhat sběr potřebných dat. Volba metody je rozhodující s ohledem na požadované cíle výzkumu a jeho účel. Omezení při volbě metody jsou zejména jednak finance a dále čas. Při využití dotazování je častým problémem získat odpovědi od respondentů a v případě, že se je podaří získat, mohou být částečně zkreslené. Naopak metoda pozorování najde uplatnění v případě, kdy chceme, aby osoba, která je pozorována o této skutečnosti neměla ani tušení. U pozorování však hrozí riziko subjektivity, protože vždy záleží na přístupu a hodnocení pozorovatele. Třetí možnou variantou, kterou lze využít v případě, že je těžké získat data v reálu, je experiment. Pro tuto metodu se používají tzv. laboratorní podmínky. Slabinou této vybrané metody je, že zkoumání probíhá pouze na omezeném vzorku a vypovídací hodnota tudíž není mnohdy dostačující. [16]

2.8.2 Zpracování, třídění a analýza dat

Po získání potřebných dat, následuje jejich zpracování spolu s jejich kontrolou. Ke zpracování se nejčastěji v současnosti využívá moderních výpočetních zařízení, která práci značně usnadňují a zrychlují. Zkoumá se vždy validita získaných dat a jejich reliabilita. Veškerá získaná data musí podléhat kontrole, zdali jsou úplná a zpracovatelná. Lze podrobit kontrole pouze vybraný soubor dat nebo je zkontrolovat všechny, což je sice vhodnější, ale časově a finančně náročnější. Zvláště se pak věnujeme otázkám, které mají neutrální charakter odpovědí. Pokud je těchto neutrálních odpovědí více než 10 %, je vhodné tyto otázky buď upravit, nebo je raději rovnou vyřadit. Případné nevyplněné otázky je možné doplnit několika možnými způsoby, jako je výběr neutrální odpovědi, průměrné hodnoty, nebo na základě dalších správně zvolených dat daného dotazníku. Pokud je jasné, že dotazovaný nepochopil a neporozuměl otázkám, takový dotazník je vhodné vyřadit. Pro zkoumání závislosti jednotlivých proměnných se využívá jejich třídění. Nejčastěji je třídění užito tam, kde je nutné zpracovat značné množství získaných dat, zejména pak například číselných hodnot. Tyto hodnoty je proto vhodnější zařadit do stanovených tříd. Základním požadavkem pro tvorbu tříd, je stanovení třídního znaku. [17]

Účelem a smyslem analýzy dat je zjistit, co z již získaných dat vyplývá a co tato data vlastně znamenají pro samotného tazatele. Základem je provedení statistické deskripce. K tomuto účelu slouží získané nominální údaje, dále pak ordinální údaje a údaje kardinální. Následně jsou zkoumány jednotlivé četnosti výskytu těchto údajů, jejich variabilita, úroveň a závislosti. V případě výskytu je nezbytné rozlišovat mezi četnostmi absolutní a relativní. Úroveň se stanovuje na základě tzv. středního momentu. Jedná se nejčastěji o zjištěný průměr, medián nebo modus. Pro účely rozdělení do několika částí se využívají kvartily. Pro zkoumání závislosti je možné využít několika typů analýz. Jedná se o analýzu faktorovou, shlukovou, korelační, nebo regresní. Jejich užití závisí na potřebě tazatele a struktuře prováděného výzkumu. Pro usnadnění práce při jednotlivých analýzách je nejčastěji využíváno kontingenčních tabulek. [16]

2.8.3 Metodika dotazníkového šetření

Dotazník je nejefektivnější a nejrozšířenější nástroj, který nám umožňuje získat primární data. Základ tvoří formulář, který dotazovaní vyplní, a to v podobě otevřených otázek nebo mohou vybírat z již předem připravených variant. Správné vytvoření dotazníku je náročné a je potřeba jej i několikrát testovat tak, aby se zamezilo případným chybám nebo nesrovnalostem. Výhodou dotazníku je následná snadnější práce se získanými daty a jejich zpracováním, protože každý dotazník je stejný a má zcela shodnou strukturu, které se musí každý respondent držet.

Rozhodujícím úkolem je konstruování samotných otázek, protože neexistuje žádný univerzální návod, podle kterého by se dalo postupovat. Je potřeba jednotlivé otázky konstruovat takovým způsobem, aby měly maximální vypovídací hodnotu a dávaly potřebné odpovědi. Otázky, které nejsou pro průzkum nezbytně nutné, není vhodné zařazovat, protože respondenta pouze zdržují a mohou jej dokonce i odradit od kompletního vyplnění takového dotazníku. Naopak za vhodné se považuje vkládat otázky, které mohou upřesňovat předchozí odpovědi, protože konečné výsledky mají vyšší vypovídací hodnotu. Za samozřejmé se považuje to, že otázce je snadné porozumět a není tedy vhodné používat různé slovní obraty, které mohou dotazovaného zmást, nebo jim respondent případně nemusí vůbec rozumět. Otázky musí být jasné, přímé a s možností jednoduché odpovědi. Jednotlivé otázky nesmí být zavádějící a nesmí si protirečít. Důležitou roli sehraává rovněž velikost vzorku, se kterým následně bude pracováno. S rostoucím počtem respondentů se snižuje případný vznik chyb a odchylek. Standardně se hledá taková velikost, která zajistí zachycení situace, která co nejvíce odpovídá realitě, ale sběr a hodnocení nesmí být zároveň značně finančně náročné.

Formát a časová náročnost nesmí odradit respondenta již v samotném začátku. Vhodnější je zvolit menší formát papírů, ale podmínkou je zachování dobré čitelnosti textu. Méně stránek znamená vyšší návratnost. Za vhodnější se považuje dotazník, který má jasně danou strukturu a otevřené otázky jsou pouze doplňující. Provázanost a logika uspořádání mezi otázkami ulehčuje pochopení dalších otázek v pořadí.

Na samotném začátku musí být uvedeno, o jaký dotazník se jedná, dále navazuje oslovení s žádostí o vyplnění, objasnění důvodu proč jsou data sbírána, jaký je jejich význam a jakým způsobem bude s daty nakládáno. Samozřejmostí je poděkování za vyplnění a upřesnění

případného místa, kde je možné dotazník odevzdat. Následují jednotlivé otázky, které mohou být různého druhu. V samotném úvodu se nejčastěji objevují otázky, které slouží k základnímu vyfiltrování a otázky věcného charakteru, které mohou být doplněny otázkami identifikačními. Hlavní část tvoří otázky analytického charakteru, jež jsou propojeny s otázkami sloužícími ke kontrole. Vhodné je použít otázky, kde je možné využít určitého měřítka, stupnice a škály. Pro škály můžeme využít grafické hodnocení, seřazení nebo například přiřazení určitého počtu bodů. Je nutné mít na paměti, že univerzální návod neexistuje a úspěšnost záleží vždy na samotném tazateli. [17]

3 Charakteristika vybraného podniku

V této části práce jsou uvedeny základní informace týkající se společnosti. Jedná se zejména o její hlavní činnost, výrobní portfolio a personální politiku.

3.1 Základní údaje

Obchodní firma:	myonic s. r. o.
IČ:	60715545
Sídlo:	1. máje 2635, Rožnov pod Radhoštěm 756 61
Základní kapitál:	62 400 000 Kč
Předměty podnikání:	obchodní živnost, kovoobrábění, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Jednatelé:	Ing. Marcela Wulfová Pavel Cibulec
Prokura:	Bernhard Michael Böck Walter Urban Heilmann

3.2 O společnosti

Společnost myonic s. r. o. začala působit na českém trhu v říjnu roku 1994. Tehdy však ještě pod názvem MPC s. r. o., přičemž tuto společnost založila švýcarská firma RMB SA. Firma se zabývala montáží specifických miniaturních součástek do strojírenských zařízení. V této době zde působilo pouze šest zaměstnanců, ale postupem času docházelo k rychlému nárůstu. V roce 1999 tak firma zaměstnávala až 250 lidí. V roce 2000 získala společnost Národní cenu kvality České republiky. Tuto cenu osobně předával tehdejší český premiér Miloš Zeman.

Významným rokem se stal rok 2002, kdy došlo k přejmenování celého koncernu na myonic group se sídlem v německém Leutkirchu, kde působí i celé vedení. V Česku tedy dostala firma svůj konečný název myonic s. r. o. V roce 2006 čekalo na český závod stěhování do nové budovy, která je součástí areálu bývalé Tesly v Rožnově pod Radhoštěm. V současnosti je využívána plocha 2 612 m². Do celého koncernu vstoupil v roce 2009 nový vlastník, kterým je japonská firma Minebea, která patří ke světovým lídrům v daném oboru a zaměstnává více než padesát tisíc lidí po celém světě. Rožnovský závod je aktuálně držitelem

certifikátu DIN EN ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. Pravidelně jsou prováděny audity. Je kladen důraz na dodržování všech stanovených předpisů a směrnic. Pro všechny závody jsou zavedena přísná pravidla pro nakládání s odpady a jsou definovány jasné environmentální cíle. Veškeré vývojové aktivity jsou koordinovány v součinnosti s mateřským závodem v německém Leutkirchu.

Společnost a její zaměstnanci se aktivně zapojují do podpory společenských a sportovních aktivit, ale také do charitativních sbírek. Finanční podpora je směřována do regionálních divadelních a folklórních souborů, ale také do sportovních týmů a místní farnosti. Sama firma organizuje pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky akce kulturního charakteru.

Poslání a vize společnosti

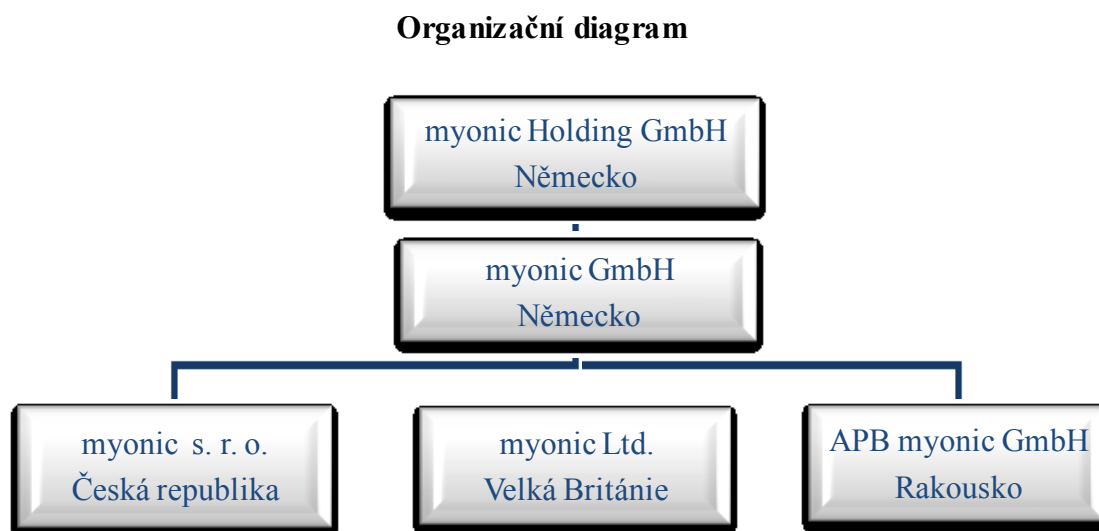
Posláním je navrhovat, produkovat a dodávat miniaturní ložiska. Dále pak hledat řešení a zajistit dostupnost produktů přesně dle přání zákazníků. Vizí je být atraktivním zaměstnavatelem se zodpovědnými pracovníky, být rostoucí a ziskovou firmou, která přináší inovativní řešení, kvalitu, rychlost a flexibilitu. Základními hodnotami, na kterých je založen úspěch celého koncernu, a které by měl každý zaměstnanec vyznávat, jsou tyto následující:

- 1) spolehlivost – každý ze zaměstnanců musí zajistit splnění úkolů, které mu byly přiděleny a musí je dotáhnout až do úplného konce s minimální odchylkou od předem stanoveného cíle,
- 2) závazek – základem je potřeba chtít dosahovat lepších výsledků a výkonů, ale také dávat to nejlepší, co každý ze zaměstnanců může firmě nabídnout,
- 3) odpovědnost – každé rozhodnutí musí být pečlivě zváženo, protože případná chyba může znamenat problém a každý si musí za svým rozhodnutím pevně stát,
- 4) důvěra – základním stavebním kamenem je poctivost, otevřenost a spravedlnost. Pouze tak lze dosahovat efektivní spolupráce a přenášet určitou míru odpovědnosti i na ostatní pracovníky v týmech a na jednotlivých pracovištích. [24]

3.2.1 Organizační struktura

Sídlo společnosti je v Německu, kde sídlí celé vedení. Za celek zodpovídají dva generální ředitelé. Podíl myonic Holding GmbH je 1 % a podíl myonic GmbH je 99 %.

Obr. 3.1



Zdroj: interní dokumenty

V České republice jsou dva jednatelé. Dále najdeme ve společnosti myonic s. r. o. oddělení logistiky, oddělení kvality, ekonomický úsek a vedoucího výroby. Na vedení rožnovského závodu se celkem podílí 6 osob.

3.2.2 Hlavní výrobní program

V českém závodě jsou montována kuličková ložiska malých rozměrů, která se vyznačují svou vysokou kvalitou, odolností a dlouhodobou spolehlivostí. Celková roční produkce dosahuje téměř 4 milionů kusů. Celá skupina však dokáže toto množství vyrobit za pouhý jediný den. Veškerá výroba probíhá v tzv. čistých prostorech, kde je nezbytně nutné dodržovat přísná pravidla. Hlavní odběratele je možné rozdělit do několika hlavních segmentů, ve kterých působí, jedná se o firmy působící v:

- průmyslu zdravotnických zařízení,
- průmyslu dentálním,
- leteckém průmyslu a kosmonautice,
- průmyslu hodinářském,
- průmyslu vojenském.

Konkrétně se jedná v případě zařízení, která slouží ve zdravotnictví o rentgeny, kde hlavními producenty jsou společnosti Siemens a Bosch. Zde je díky moderní technologii zpracování ložisek dosahováno podstatně nižší hladiny hluku a vibrací, než tomu bylo v minulosti. Dále je možné se setkat s ložisky vyráběnými společností myonic s. r. o. například v nástrojích, které slouží pro laparoskopická vyšetření a operace.

Ve švýcarském závodě se vyrábějí ložiska pro miniaturní motorky a převodovky, které jsou používány v dentálním průmyslu, přesněji v zubních vrtačkách. Tyto motorky a v nich uložená ložiska musí dlouhá léta odolávat vysoké zátěži, protože při jejich provozu je dosahováno extrémních otáček. Důležitou roli zde tak hraje vysoká odolnost ložisek a maximální možná kvalita při samotné montáži. Každý hotový výrobek musí projít náročnou kontrolou kvality. Hlavním odběratelem je švýcarská společnost Bien – Air, která je největším producentem zubních vrtaček na světě. Výroba ložisek pro tento segment byla, je a bude stěžejní, protože tvoří většinu obratu celého koncernu.

Dalším významným odběratelem jsou firmy v oblasti letectví. Zde slouží ložiska vyráběná koncernem myonic v navigačních a palubních systémech letadel, ale také například v regulátorech toku paliva. Základním požadavkem je odolnost vůči změnám teplot a vibracím, které jsou největší při startech a přistání letadel. Mezi největší odběratele patří švédský výrobce letadel Saab a jeden z největších producentů letadel na světě, francouzský výrobce Airbus. Novinkou v portfoliu jsou ložiska, která se například montují do satelitů, které krouží po oběžné dráze a dalších zařízeních, která jsou využívána v kosmonautice. V tomto případě se jedná o malosériovou výrobu na základě individuálních požadavků zákazníka a cena těchto ložisek značně přesahuje prodejní ceny u běžné produkce.

V menším množství jsou dodávána ložiska i do hodinových strojků nebo optických přístrojů. Zvláštní skupinu odběratelů tvoří firmy zabývající se vojenskou technikou a firmy produkující zařízení pro armádní účely. V těchto případech se většinou jedná o specifickou produkci

a důraz je kladen zejména na vysokou odolnost ložisek i v extrémních podmínkách, kterým mohou být vystaveny. Seznam těchto firem není z pochopitelných důvodů veřejně dostupný.

3.3 Ekonomika společnosti

Společnost myonic s. r. o. dosahuje v posledních třech letech stabilní výše tržeb, pohybující se nad hranicí 200 milionů korun českých. Většina tržeb je generována z prodeje ložisek firmám, které se zabývají výrobou dentálních a zdravotnických zařízení. Jedná se o celých 65 %. Dalších 18 % tržeb plyne od společností zabývajících se výrobou zařízení, které jsou určeny pro letadla a od výrobců samotných letadel. Zbývajících 17 % tvoří tržby od dalších odběratelů z řad výrobců hodinek a výrobců vojenských systémů. Jediným slabším obdobím byly roky 2009 a 2010, kdy došlo k značnému propadu poptávky a muselo dojít k omezení produkce. Počet pracovních dnů v týdnu se tak zkrátil z původních pěti na pouhé čtyři a bylo nutné uzavřít dohody se všemi pracovníky společnosti. Výše aktiv společnosti se v posledních letech výraznějším způsobem nemění a drží se okolo 90 mil. Kč. Společnosti se podařilo dosáhnout v roce 2012 hospodářského výsledku 7 169 000 Kč. Firma nepracuje s běžným kalendářním rokem, ale má stanovený hospodářský rok, který začíná vždy prvního dubna a končí posledním dnem měsíce března následujícího roku. Tento fakt je založen na skutečnosti, že došlo k přizpůsobení se zvykům japonského vlastníka.

Pro období 2013/2014 jsou předpokládány podobné hospodářské výsledky, jako tomu bylo v roce 2012. Ze stanovených cílů pro následující období pěti let jasně vyplývá, že chce firma dosahovat růstu obrátu a to o nejméně 10 % každý rok a zajistit trvalý roční růst zisku minimálně o 10 % ročně. Z finančního hlediska se podnik jeví jako stabilní a disponuje dostatečným potenciálem pro udržení se na trhu a pro rozvoj svých aktivit. Rovněž celý koncern vykazuje v posledních letech uspokojivé finanční výsledky, ze kterých je možné odvozovat dostatečnou finanční stabilitu a jistotu.

3.4 Zaměstnanci a personalistika

Celkový počet zaměstnanců zůstává v posledních obdobích na stabilní úrovni a pohybuje se v rozmezí 140 až 150 lidí. Z toho je ve výrobě a montáži okolo 110 pracovníků, což odpovídá přibližně 80 % z celkového množství. Zbývajících 20 % tvoří nevýrobní zaměstnanci, tedy lidé, kteří pracují v administrativě, technické podpoře a samozřejmě v samotném vedení

podniku. Management firmy tvoří celkem 6 pracovníků, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé oblasti. Celý koncern, jehož je myonic s. r. o. součástí, zaměstnává v současnosti více než 400 lidí. V období letních prázdnin firma zaměstnává i brigádní pracovní síly, jedná se v naprosté většině o studenty. Firma nevyžívala a ani nehodlá v dohledné době využívat služeb personálních agentur, protože situace na trhu práce poskytuje dostatečné množství volné pracovní síly.

Tab. 3.1

Přehled počtu zaměstnanců

Rok	2010/2011	2011/2012	2012/2013
zaměstnanci celkem	129	138	142
vedení	7	7	6
výrobní a nevýrobní zaměstnanci	122	131	136

Zdroj: vlastní zpracování

Se zaměstnanci je standardně uzavírána smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou v délce trvání tří měsíců. Smlouvy uzavírané na dobu určitou byly ve větší míře využívány pouze v období mezi začátkem roku 2009 a koncem roku 2010, kdy došlo k poklesu poptávky a budoucí vývoj nebyl zcela jednoznačný. Problematiku zaměstnanců řeší ekonomický úsek podniku, jehož součástí jsou i pracovníci zabývající se personálními záležitostmi. [24]

4 Analýza systému odměňování ve vybraném podniku

Tato část se zabývá rozbořem a analýzou současné situace, která aktuálně panuje v oblasti systému odměňování. Jedná se zejména o analýzu mzdového systému a způsobu tvorby samotných celkových mezd. Pro zajištění objektivní analýzy bylo rovněž využito dotazníkového šetření, které proběhlo uvnitř společnosti.

4.1 Nastavení mzdového systému

Společnost myonic s. r. o. se řídí v oblasti mezd vypracovaným mzdovým předpisem, který je schvalován jednak vedením samotného závodu, a také nejvyšším vedením samotného koncernu. Tento mzdový předpis splňuje všechny požadavky vyplývající z platné právní úpravy, tedy Zákoníku práce. Příslušný předpis rovněž podléhá pravidelné revizi a opakovaným úpravám tak, aby bylo možné vyplácet mzdy a odměny. Ve firmě nedochází k uzavírání kolektivních smluv, protože zde není žádná odborová organizace. S každým nově přichozím zaměstnancem je tak uzavřena pracovní smlouva s příslušnými náležitostmi, které jsou vyžadovány. Firma má pouze kmenové zaměstnance, jen výjimečně dochází k využívání brigádní pracovní síly.

Výše mzdy je odvislá od znalostí a dovedností každého zaměstnance, stejně tak jako od jeho pracovních výkonů, které odvádí na daném pracovišti. Mzda rovněž plně reflektuje náročnost prováděné práce a to zejména z hlediska fyzické a psychické náročnosti. Dalším faktorem, který ovlivňuje výši mzdy každého jednotlivce, je jeho bezproblémová docházka a včasnost příchodů na pracoviště, přičemž tyto údaje jsou pečlivě monitorovány a následně zaznamenávány. Všechny mzdy jsou vypláceny bezhotovostně, tedy na bankovní účty a to nejpozději ke dvanáctému dni v daném měsíci. Jednotlivé mzdy jsou vypláceny v příslušné národní měně. Zaměstnanci dostávají výplatní lístek s přehledem o složení jejich celkové mzdy a to vždy za předcházející měsíc. Každý ze zaměstnanců tak získává jasný obraz o tom, z čeho je složená konečná částka, která je mu přiznána. Mzdy jsou zpracovávány na ekonomickém oddělení a tuto práci může vykonávat pouze účetní s příslušnou kvalifikací. Práci se zpracováním mezd usnadňuje počítačový program k tomuto účelu určený. Data jsou získávána z celopodnikového softwaru Helios, který zajišťuje sběr informací ze všech úseků výroby a provozu firmy.

4.2 Mzdové formy

Společnost myonic s. r. o. nevyužívá v současnosti úkolových mezd, ale pouze časových, a to i u montážních a výrobních dělníků. Kromě fixní části mzdy má každý ze zaměstnanců možnost získat i určitou variabilní částku k této základní mzdě. Tato variabilní část a její případná velikost je závislá na odváděných výkonech, a také na případných dodatkových formách odměn. K přesnějšímu rozdělení a upřesnění požadavků pro jednotlivé pozice je využíváno popisů pracovních míst, ovšem neexistuje zpracovaný katalog prací, který by usnadnil práci a ujasnil přesné požadavky pro výkon jednotlivých činností, přesně dle potřeb firmy.

4.2.1 Základní mzda

Jedná se tedy ve všech případech o mzdu časovou. Její výše je závislá na několika následujících faktorech, jako je například pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Pro tento účel jsou ve firmě vymezeny tyto následující úseky:

- 1) výroba a montáž – zde dochází ke zpracování materiálu do podoby příslušných součástí a komponent, které slouží pro následnou montáž a probíhá zde samotná montáž, jenž je stanovená dle daného výrobního programu,
- 2) technický úsek – který zajišťuje optimalizaci, nastavení výrobních zařízení a testuje proveditelnost výroby,
- 3) servisní úsek – jehož úkolem je zabezpečit bezproblémový chod zařízení při provozu a odstranit případné závady a havárie v co možná nekratší době,
- 4) THP – jedná se o pracovníky zajišťující administrativní činnost a o vedoucí jednotlivých úseků,
- 5) úsek úklidu – úkolem těchto zaměstnanců je zajistit takové pracovní podmínky, aby plně vyhovovaly požadavkům pro splnění tzv. čistých prostor, které jsou nutné k zajištění kvality odváděné produkce.

Ve společnosti myonic s. r. o. je zavedena osmihodinová pracovní doba a pracuje se celkem pět pracovních dnů, což odpovídá zákonem povolenému týdennímu limitu pracovní doby 40 hodin týdně. Přestávka na oběd v délce trvání 30 minut se do celkové pracovní doby nezapočítává. Ve firmě se pracuje pouze v jednosměnném provozu a pracovní doba začíná v šest hodin a končí ve čtrnáct hodin třicet minut. Tato pracovní doba je platná pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Základní mzdy na úseku výroby a montáže

V případě pracovníků, kteří pracují ve výrobě a montáži, si firma vymezila tři základní skupiny, které slouží k rozdělení prací podle jejich náročnosti. Zařazení zaměstnance do příslušné skupiny podle činnosti, kterou vykonává, má následně vliv na výši jeho základní mzdy. Pracovníci, kteří pracují na pozici s nejméně náročnou prací, nemusí zvládat jednak zvýšenou fyzickou zátěž, anebo pro tuto pozici není nutné dosahovat zvýšené odborné znalosti. Naopak pracovníci zařazení do skupiny, která vykonává nejtěžší práci, dostávají vyšší základní mzdu. Celková výše měsíční základní mzdy je závislá na odpracovaných hodinách v daném měsíci.

Základní mzdy na ostatních úsecích

Výše základních mezd u těchto zaměstnanců se odvíjí od požadavků na jejich kvalifikaci, praxi a dovednosti, ale také od náročnosti vykonávané činnosti. K základnímu stanovení náročnosti práce a požadavkům, které musí pracovník splňovat je využíváno popisu pracovních míst. Také v tomto případě je výše základní mzdy závislá na výši odpracovaných hodin v daném měsíci, protože je využívána forma časových mezd.

Valorizace mezd

Na české podmínky zatím ne zcela standardním prvkem, které zavedlo německé vedení pro celý koncern, je sledování a respektování růstu inflace ve vztahu k základním mzdám. Přesněji se jedná o to, že v případě, že v dané zemi dochází k růstu míry inflace, tak tento růst se promítá do výše základních mezd. K případné úpravě dochází vždy jednou ročně a to na začátku hospodářského roku, tedy k prvnímu dni měsíce dubna. Tato valorizace mezd musí být vždy schválena nejvyšším vedením celého koncernu.

4.2.2 Bonusy a prémie

Celková výše bonusů může tvořit u výrobních a montážních dělníků až 15 % z celkové výše jejich mzdy. U nevýrobních zaměstnanců je to až 24 %. Základním sledovaným faktorem, který je sledován u běžných dělníků, je jejich produktivita práce. V případě, že se jedná o vedoucí pracovníky působící ve výrobě, se sleduje nejen produktivita, ale také jejich specializace. Pro tyto účely je vytvořena speciální tabulka, která každý rok podléhá podrobné revizi ve vztahu k celkovému výkonu a dosaženým výsledkům firmy. Případné úpravy, které vedou k optimalizaci těchto bonusů, jsou schvalovány nejvyšším vedením. Produktivita je u výrobních a montážních dělníků rozdělena celkem do osmi stupňů. U vedoucích jednotlivých úseků výroby je pak rozdělení zúženo na pouhých šest stupňů. Sběr dat je umožněn díky propojení všech výrobních linek a jednotlivých pracovišť elektronickým systémem, který sleduje odváděnou výrobu. Tato data jsou následně přehledně zpracována díky softwaru Microsoft Access a vedoucí pracovníci tak mají okamžitý přehled o produktivitě svých podřízených a plnění stanovených plánů výroby. Aktuální průměrná produktivita práce ve výrobě a montáži dosahuje hodnoty 111 %.

U standardního dělníka hraje významnou roli i druhý faktor, který je označován jako polyvalentnost. Jedná se o schopnost pracovat na více úsecích dané výrobní linky, přičemž při jeho přesunu dochází ke změnám pracovních postupů neboli operací. Pracovník s vyšší mírou polyvalentnosti je tak schopen v případě potřeby zastoupit ostatní kolegy na příslušných pracovních pozicích s odlišnými pracovními postupy, a to ve výrazně širším rozsahu. Pro interní účely byly stanoveny pouze dvě kategorie. Do první kategorie spadají pracovníci, kteří jsou označeni jako nepolyvalentní a jsou schopni pravidelně pracovat na méně než 35 % operací na výrobní lince. Druhou kategorií tvoří pracovníci s označením polyvalentní, kteří zvládají více než 35 % z celkového počtu operací na dané výrobní lince. Toto rozdělení má vliv na stanovení osobního bonusu, protože polyvalentní pracovník může dosahovat nižší produktivity práce v přímém porovnání s pracovníkem nepolyvalentním, při současném zachování srovnatelné výše onoho bonusu. Tento fakt vyplývá z toho, že pracovník, který je schopen zvládat širší spektrum operací, nemůže zákonitě dosahovat takových výsledků, jako pracovník, který disponuje daleko menším rozsahem uplatnění v rámci příslušné výrobní linky a díky vyšší stejnorodosti práce dosahuje vyšší produktivity. Ve výsledku tak může dělník zařazený do druhé kategorie dosahovat o 5 až 10 % nižší produktivity práce v závislosti na jeho zařazení do jednoho z osmi stanovených stupňů.

Třetí faktor, který hraje při stanovení osobních bonusů význam, je seniorita, jinými slovy řečeno celkový počet odpracovaných let zaměstnance u firmy. Zde slouží interní rozdělení do celkem šesti tříd. Nově příchozí zaměstnanec se tak dočká posunu do první ze tříd nejdříve po půl roce, kdy se předpokládá již jeho plná zapracovanost a samostatnost při plnění zadaných úkolů. Tento progresivní růst pokračuje až do dosažení nejvyšší třídy, kde je možné se dostat nejdříve po šesti letech práce, ale poslední dvě třídy jsou určeny výhradně pro tzv. přední dělníky nebo jejich zástupce. Tento princip seniority je uplatňován jak u výrobních, tak nevýrobních zaměstnanců.

Manažerské pozice dostávají prémie, přičemž jejich výše je závislá na dosažených výsledcích celého závodu. Všechny prémie a bonusy podléhají dvakrát ročně kompletnímu hodnocení a dochází k případné úpravě jejich výše, a to na základě dosažených výsledků celého závodu za předcházející období.

Mimořádné osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení jsou vždy přiznávána přímým nadřízeným. Ten o případném přidělení a výši rozhoduje na základě průběžných výsledků, kterých pracovník dosahuje. Jsou zde brána v potaz jednak data získána při průběhu výroby a mimořádná snaha zaměstnance, která vede k dosahování lepších výsledků. U běžných dělnických pozic se výše této nenárokové složky celkové mzdy pohybuje maximálně v řádu několika stovek korun.

4.3 Celkové osobní náklady

Všechny dostupné údaje jsou získány za předcházející hospodářský rok, tedy za období od 1. dubna 2012 do 31. března 2013. Celkový průměrný počet zaměstnanců v tomto sledovaném období činil 142 osob. Celkové mzdové náklady za toto období činily 48 411 tis. Kč, což je mírný nárůst oproti období 2011/2012, přičemž tento nárůst je částečně zapříčiněn i vyšším počtem zaměstnanců. Suma nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění pak činila 16 156 tis. Kč. Ostatní sociální náklady pak byly v celkové výši 3 210 tis. Kč.

Tab. 4.1

Přehled osobních nákladů firmy na zaměstnance

Data k 31.3.2013	Počet zaměstnanců	Náklady na mzdy (v tis. Kč)	Odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	Ostatní sociální náklady
Zaměstnanci	136	40 509	13 611	2 877
Vedení	6	7 902	2 545	333
Celkem	142	48 411	16 156	3 210

Data k 31.3.2012	Počet zaměstnanců	Náklady na mzdy (v tis. Kč)	Odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	Ostatní sociální náklady
Zaměstnanci	131	36 703	12 231	2 610
Vedení	7	7 452	2 557	307
Celkem	138	44 155	14 788	2 917

Zdroj: interní dokumenty

4.4 Výše mezd

Průměrná výše hrubé mzdy činila za období 2012/2013 u běžných zaměstnanců v průměru 24 822 Kč. V tomto průměru jsou zahrnuti pracovníci ze všech jednotlivých úseků firmy. Průměrná hrubá mzda je ovšem na úsecích úklidu, a také montáže a výroby na nižší úrovni. Tento průměr tak zvyšují pracovníci, u kterých jsou vyžadovány určité odborné znalosti pro výkon jejich činnosti. Jedná se zejména o zaměstnance ze servisního úseku a technického úseku, stejně tak jako o jednotlivé přední dělníky neboli mistry, kteří působí na jednotlivých linkách. Dále tuto hodnotu zvyšují technicko – hospodářští pracovníci, u kterých je také samozřejmý zvýšený nárok na jejich odborné znalosti a dovednosti, a díky tomu je jejich průměrná výše hrubé mzdy na vyšší úrovni. Průměrná hrubá mzda u vedení firmy činila částku 109 750 Kč. V tomto případě se jedná o nejvyšší management podniku. Celková průměrná výše hrubé mzdy, tak bez rozdílu pracovní pozice činí 28 410 Kč.

Oproti předcházejícímu období tj. 2011/2012 došlo k nárůstu hrubých mezd u běžných zaměstnanců o 6,3 %, protože hrubá mzda v daném období dosahovala výše 23 348 Kč.

U vedení došlo ještě výraznějším nárůstu a to o 23,7 %, neboť hrubá mzda u těchto zaměstnanců v předcházejícím období činila 88 714 Kč. Za celý podnik bez rozdílu pracovního zařazení tak došlo k růstu hrubých mezd o 6,5 %. Na tomto růstu se podílí zejména markantní nárůst hrubých mezd vedení společnosti.

4.5 Srovnání mezd

Výši průměrné hrubé mzdy vyplácené ve společnosti myonic s. r. o. je nezbytně nutné porovnat jednak s celorepublikovým průměrem, ale zejména pak s průměrem dosahovaným v kraji ve kterém firma sídlí, což je kraj Zlínský, a jelikož firma leží jen několik kilometrů od hranice Moravskoslezského kraje, bylo přistoupeno i ke srovnání s tímto krajem.

Tab. 4.2

Porovnání výše hrubých mezd dle ČSÚ

Průměrná výše měsíční hrubé mzdy v roce 2012	
Česká republika	26 133 Kč
Zlínský kraj	22 881 Kč
Moravskoslezský kraj	24 479 Kč
myonic s. r. o.	28 410 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, tak průměrná hrubá mzda vyplácená ve společnosti myonic s. r. o. je v porovnání s krajským průměrem nadprůměrná. Přesněji byla v roce 2012 o 2 277 Kč vyšší než průměrná mzda v České republice a dokonce o 5 529 Kč vyšší, než jaká byla hrubá mzda v průměru ve Zlínském kraji. Pokud se zaměříme na mzdu pouze běžných řadových zaměstnanců tj. bez vedení podniku, tak se tato výše mzdy pohybuje přibližně na úrovni průměru Moravskoslezského kraje a v porovnání s celorepublikovou hodnotou je výše mezd těchto pracovníků mírně podprůměrná. [21]

Druhým zdrojem, kterého lze využít, je Ministerstvo práce a sociálních věcí, jenž si zpracovává vlastní statistiku s názvem Regionální statistika ceny práce a používá mírně odlišnou metodologii. V této statistice je navíc možné získat i další údaje, jako jsou vybrané podíly složek hrubé mzdy.

Tab. 4.3

Mzdy ve Zlínském kraji dle statistiky MPSV

Data platná pro rok 2012	
Průměrná výše hrubé měsíční mzdy	22 728 Kč
Podíl zaměstnanců s podprůměrnou mzdou	62,6 %
Složky hrubé mzdy	
- odměny	15,1 %
- příplatky	5,1 %
- náhrady	10,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV

Jak je možno vidět, tak i dle této odlišně zpracované statistiky, průměrné výše mezd v podnikatelském sektoru, patří mzdy ve společnosti myonic s. r. o. k nadprůměrným. Jak již bylo řečeno, tak průměrnou výši mezd zaměstnanců bez zohlednění mezd vedení, zvyšují zejména pracovníci technického úseku, servisního úseku a mistři ve výrobě, kteří jsou díky svým odborným znalostem lépe ohodnoceni. Je proto možné předpokládat, že určitá část pracovníků montáže a výroby nedosahuje na stanovenou výši průměrné mzdy ve Zlínském kraji. Zajímavým údajem ve výše uvedené tabulce je podíl odměny v celkové výši mzdy, neboť podíl odměn pracovníků na dělnických pozicích ve firmě je maximálně 15 %, a tedy průměrná hodnota je na ještě nižší úrovni. [22]

4.6 Příplatky

Všechny příplatky se řídí platnou legislativou, tedy přesněji Zákoníkem práce a jsou pro všechny zaměstnance podniku stanoveny na stejné úrovni. Jedná se o tyto následující příplatky:

- 1) za práci přesčas – tento příplatek dosahuje hodnoty 25 %, je počítán z průměrné výše výdělku zaměstnance a vyplácí se v případě, že nedošlo k dohodě o čerpání náhradního volna,
- 2) za práci v noci – jedná se o příplatek za práci mezi dvaadvacátou a šestou hodinou, přičemž jeho výše je 20 % z hodnoty průměrného výdělku. V současnosti není tohoto příplatku využíváno, protože se pracuje pouze v ranních a odpoledních hodinách,

- 3) za práci ve dnech pracovního klidu – náleží každému ze zaměstnanců příplatek ve výši 25 % z průměrného výdělku,
- 4) za práci ve dni státem uznávaného svátku – existují dvě možnosti. První je, že zaměstnanec dostane za tuto práci náhradní volno ve stejné výši. Druhou možností je udělení příplatku, a to ve výši 100 % jeho průměrného výdělku. Pokud se jedná o svátek v jinak běžný pracovní den pracovníka, automaticky je přistoupeno k vyplacení tohoto příplatku.

4.7 Přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod

V současnosti firma využívá několik benefitů, které poskytuje svým zaměstnancům. O jejich přidělení pro daný úsek nebo případně i pro jednoho daného zaměstnance rozhoduje vedení závodu.

Stravenky

Firma se rozhodla, že tato zaměstnanecká výhoda bude nabídnuta všem pracovníkům, a to jak výrobním, tak i těm nevýrobním. Hlavním důvodem je, že podnik nedisponuje vlastním stravovacím zařízením, které by mohli pracovníci využívat. Nominální hodnota tohoto kuponu je 60 Kč. Příspěvek zaměstnavatele činí 55 % z celkové hodnoty, což je 33 Kč a zaměstnanec doplácí zbývající část, přesněji tedy 27 Kč.

Příspěvek na penzijní připojištění

Tento benefit nevyužívají úplně všichni zaměstnanci, přestože mohou. Faktem je, že lidé vyššího věku již nemají výraznější možnost naspořit více finančních prostředků na stáří, přesto je příspěvek ze strany firmy určitě zajímavým benefitem.

Služební mobilní telefon a firemní volání

Tato zaměstnanecká výhoda není směřována na běžné pracovníky u výrobních linek, nýbrž na vedoucí pracovníky jednotlivých úseků, kteří musí být dostupní na telefonu, aby jim mohli

například jednotliví pracovníci montáže a výroby telefonovat, a další zaměstnance, kteří potřebují být v telefonickém spojení při výkonu své činnosti. Jedná se konkrétně o servisní techniky, kteří musí zajišťovat bezproblémový chod výrobních linek, a dále také pak další zaměstnance z technického oddělení. Samozřejmě je dostupnost firemního volání pro samotné vedení společnosti.

Pracovní obuv, oděvy a ochranné pomůcky

Vzhledem k tomu že veškerá výroba a montáž probíhá v režimu tzv. čistých prostor, je povinností každého zaměstnance při vstupu do těchto prostor použít předepsané oděvy, které jsou mu dány k dispozici. Jedná se o pracovní boty, pracovní kalhoty, pracovní plášť, ochranné pracovní rukavice atd.

Notebook

Je přidělen jednotlivým vedoucím pracovníkům a vedení společnosti. Mohou tak pracovat kdekoliv, v případě potřeby i doma, a tím se zvyšuje jejich efektivita práce. [24]

4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření je využito proto, aby bylo dosaženo objektivních výsledků, které jsou založeny na skutečnostech a naopak nejsou záměrně zkresleny. Pouze analýza takto získaných dat má dostatečnou vypovídací hodnotu. Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, přičemž prvních pět otázek slouží k objasnění základních údajů o každém respondentovi a zbývajících dvanáct otázek je zaměřeno na hodnocení samotného systému odměňování společnosti. Otázky jsou konstruovány takovým způsobem, aby na ně bylo možné snadno odpovědět a aby zajistily objektivní informace o tom, jakým způsobem vidí každý ze zaměstnanců současnou problematiku v dané oblasti a jak jsou spokojeni s daným stavem. Dotazníky byly náhodně rozdány mezi zaměstnance jednotlivých úseků a ti je následně vhazovali do označeného uzavřeného boxu tak, aby byla zajištěna maximální anonymita jejich odpovědí.

Celkem se tohoto průzkumu zúčastnilo 76 respondentů. Jedná se tedy o přibližně 54 % všech zaměstnanců působících ve firmě. Z toho je 16 mužů a celkem 60 žen, podíl žen je 79 % ze všech dotázaných. Převaha žen vyplývá z faktu, že na úseku výroby a montáže pracují

v drtivé většině právě ženy a to zejména díky nutné přesnosti a trpělivosti při kompletaci miniaturních ložisek. Co se týká pracovního zařazení tak většina dotázaných pracuje ve výrobním a montážním oddělení. Jedná se tedy konkrétně o 54 pracovníků tohoto úseku, dále pak o 10 technicko – hospodářských pracovníků, 9 zaměstnanců servisního oddělení, 2 zaměstnance z technického úseku a jednoho pracovníka oddělení úklidu.

Zajímavým zjištěním skončila otázka týkající se věku. Žádný z respondentů není zařazen v kategorii 30 let a mladší, naopak ve věkové skupině od 31 do 40 let je 24 zaměstnanců. Nejvíce jich však spadá do kategorie 41 až 50 let, přesný počet je 44 a do poslední skupiny nad 50 let spadá celkem 8 zaměstnanců.

V pořadí čtvrtá otázka je zaměřena na úroveň dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé se středním vzděláním bez maturity, jedná se o 54 % všech zaměstnanců. Druhá v pořadí je skupina, která má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, je to přesněji 35 %. Vysokoškolské vzdělání má 7 % respondentů a poslední skupinu tvoří lidé se základním vzděláním, kterých jsou pouze 4 % z celkového počtu.

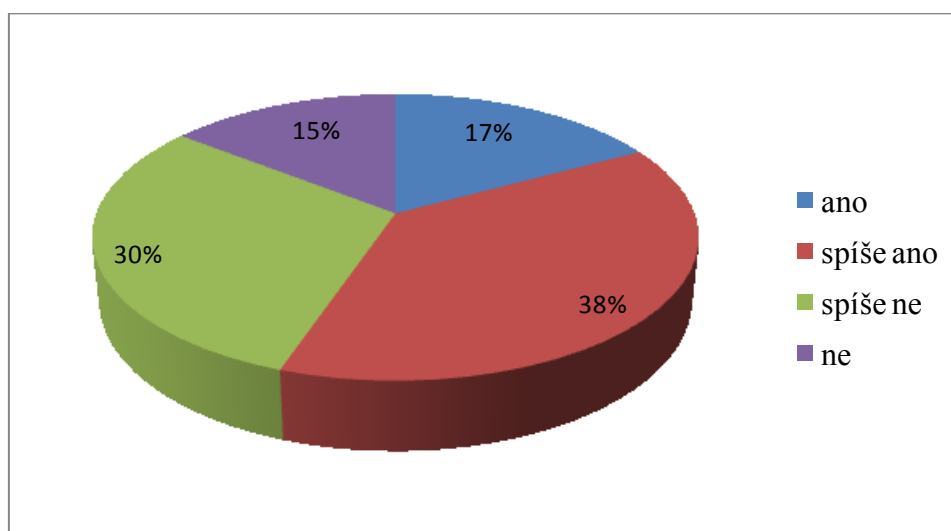
Dostí jednoznačným způsobem skončila otázka, která se ptá na délku působení u společnosti. Z dotázaných nepracuje ve firmě nikdo kratší dobu, než jsou dva roky, a pouze tři zaměstnanci jsou u firmy v rozmezí 2 až 5 let. To tedy znamená, že zbývajících 73 respondentů pracuje u společnosti více než 5 let a to tedy odpovídá přibližně 96 %.

Další otázky se již týkají samotného systému odměňování. Tyto otázky jsou nejen slovně okomentovány, ale u některých je také využito grafického znázornění, které slouží pro lepší představivost o skladbě jednotlivých odpovědí.

Fundamentální otázkou, která je pro mnoho zaměstnanců rozhodující, je hodnocení výše jejich mzdy ve vztahu k nárokům, které jsou na ně kladeny při samotném výkonu činnosti. Tato otázka dává tak odpověď na to, zdali zaměstnanec netrpí pocitem podhodnocení. Jak vyplynulo z odevzdaných dotazníků, tak celkem 34 dotázaných spatřuje svou mzdu jako nedostatečnou, jde tedy celkem o 45 % všech respondentů. Přesnější struktura odpovědí je však vidět v následujícím grafu.

Graf 4.1

Dostatečná výše mzdy vzhledem k náročnosti práce v %



Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí sedmá otázka patří k těm nejdůležitějším, protože se týká toho, zda může zaměstnanec svým pracovním výkonem a případným úsilím ovlivnit celkovou výši své mzdy, která je mu vyplácena. Zde se negativně vyjádřilo celkem 46 zaměstnanců a pouze 30 vidí, že jejich výkon ovlivňuje nějakým způsobem výši jejich mzdy.

Tab 4.4

Existence možnosti jak ovlivnit výkonem výši mzdy

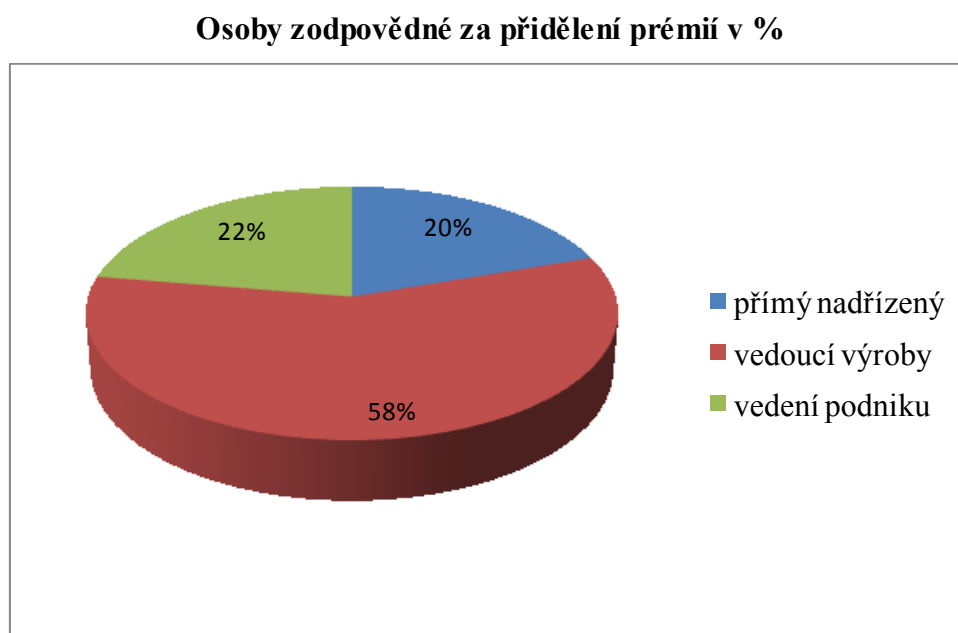
Odpověď	Absolutně	Relativně (v %)
ano	13	17
spíše ano	17	22
spíše ne	29	39
ne	17	22

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka slouží k ověření si informace, že všem zaměstnancům jsou vypláceny jak bonusy, tak i prémie, které dostávají. Výsledek skončil téměř jednoznačně, když 74 dotázaných potvrdilo tento fakt, což odpovídá 97 % účastníkům tohoto průzkumu, pouze dva respondenti si nejsou vědomi toho, že by dostávali jakékoliv bonusu nebo případné prémie.

Úkolem v pořadí deváté otázky je zjistit, kdo rozhoduje o přidělení případných bonusů a prémie. V tomto případě odpovídalo pouze 74 dotázaných, protože jak vyplynulo z předchozích odpovědí, tak ne všichni tyto odměny dostávají. Podle získaných odpovědí je zcela zřejmé, že nejčastěji o přidělení rozhoduje vedoucí výroby. Odpověď přímý nadřízený se nejčastěji objevovala u pracovníků technického úseku a úseku servisního. Naopak variantu vedení podniku volili zejména technicko – hospodářští pracovníci.

Graf 4.2

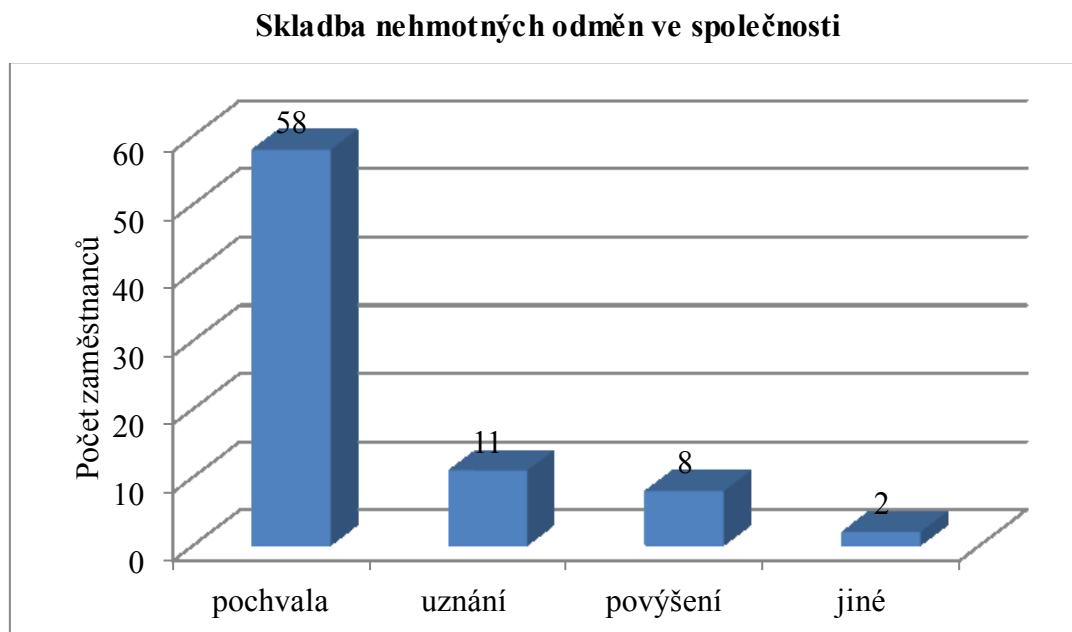


Zdroj: vlastní zpracování

V každém podniku jsou pro zaměstnance důležité nejen hmotné odměny, tedy ty, které se dají vyjádřit peněžitě, ale také odměny nehmotné. A právě na druhy, se kterými se lze setkat ve společnosti myonic s. r. o., byla zaměřena následující otázka. Důležitou roli sehrálo i to, že řada zaměstnanců nezvolila žádnou z nabízených možností, tudíž lze předpokládat, že žádné nehmotné odměny nedostávají. Ani jednu z variant nevybralo celkem 13 respondentů, což je

v procentuálním vyjádření přibližně 17 %. Ti zbývající vždy zvolili jednu nebo maximálně dvě z nabízených možností. Téměř každý z nich vybral z nabízených variant pochvalu. Dotazovaní měli možnost napsat i další druh nehmotné odměny, který nebyl ve výběru. Tuto možnost využili pouze dva, přičemž oba napsali, že se jedná o poděkování.

Graf 4.3



Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka zjišťuje, zdali zaměstnanci vnímají aktuální systém odměňování jako spravedlivý. Tato otázka je zejména důležitá proto, že pokud pracovník nevidí spravedlnost ve výši jednotlivých odměn, ztrácí důvěru v jakákoliv hodnocení a v celkovou systémovost. Bohužel, jak vyplývá ze struktury jednotlivých odpovědí, tak celkem 49 dotázaných, což odpovídá celkem 65 %, nepovažuje současný systém odměňování za spravedlivý. Naopak za zcela spravedlivý jej považuje pouze šestice respondentů, což je pouze 8 % ze všech dotázaných.

Tab. 4.5

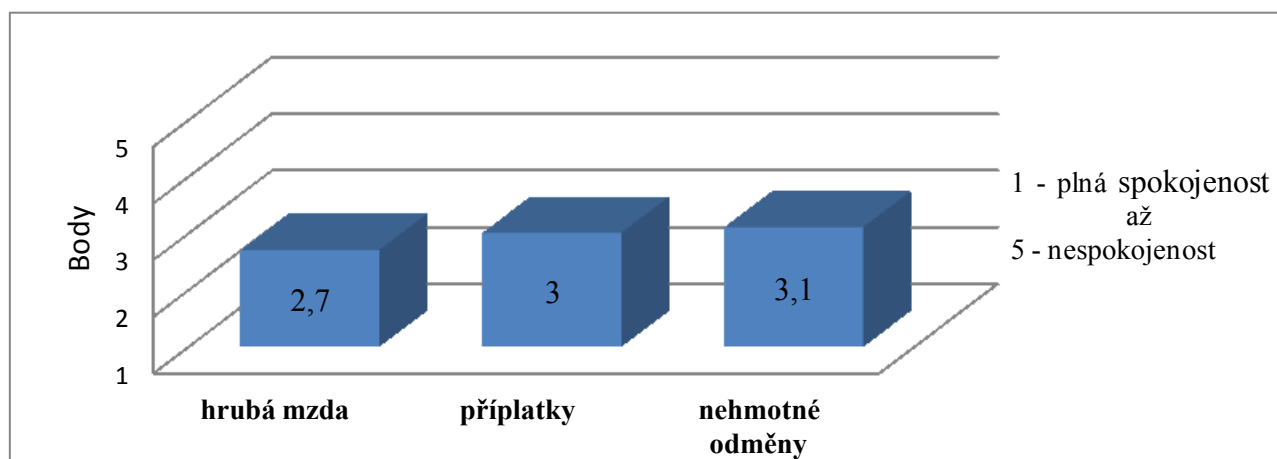
Dostatečnost míry spravedlnosti systému odměňování

Odpověď	Absolutně	Relativně (v %)
ano	6	8
spíše ano	21	27
spíše ne	31	41
ne	18	24

Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce měli zaměstnanci možnost ohodnotit spokojenost se svou výší hrubé mzdy, dále pak spokojenost s výší příplatků, které dostávají a nakonec i nehmotné odměny. Měli k dispozici celkem pěti bodovou škálu, přičemž jednička znamenala maximální spokojenost a pětka nespokojenost. Nejhůře dopadly nehmotné odměny s celkovým průměrem 3,1. Zajímavé bylo porovnání spokojenosti mezi jednotlivými úseky. Nejmenší spokojenost panovala na úsecích montáž a výroba, ale i zde docházelo k nečekaně velkému rozptylu mezi odpověďmi jednotlivých zaměstnanců. Ovšem naopak pracovníci ze servisního oddělení ve všech třech bodech volili téměř nejlepší možné hodnocení a vyjadřovali tak svou spokojenost. Rovněž zaměstnanci technického úseku a technicko – hospodářští pracovníci v převážně většině vyjadřovali svoji spokojenost.

Graf 4.4

Průměrná spokojenost s jednotlivými faktory

Zdroj: vlastní zpracování

Další dvě otázky byly zaměřeny na problematiku týkající se zaměstnaneckých výhod. První z těchto dvou otázek se zabývala současnou mírou využití nabízených benefitů. Z odpovědí vyplynulo, že drtivá většina zaměstnanců využívá stravenky a příspěvek na penzijní připojištění. Stravenky využívá celkem 96 % z celkového počtu účastníků průzkumu a příspěvek na penzijní připojištění pak využívá rovných 75 %. Mobilní telefon má k dispozici 8 % respondentů a notebook celkem 6 % dotázaných, což je způsobeno faktem, že tyto benefity náleží pouze několika vybraným zaměstnancům, kteří je využívají při své pracovní činnosti.

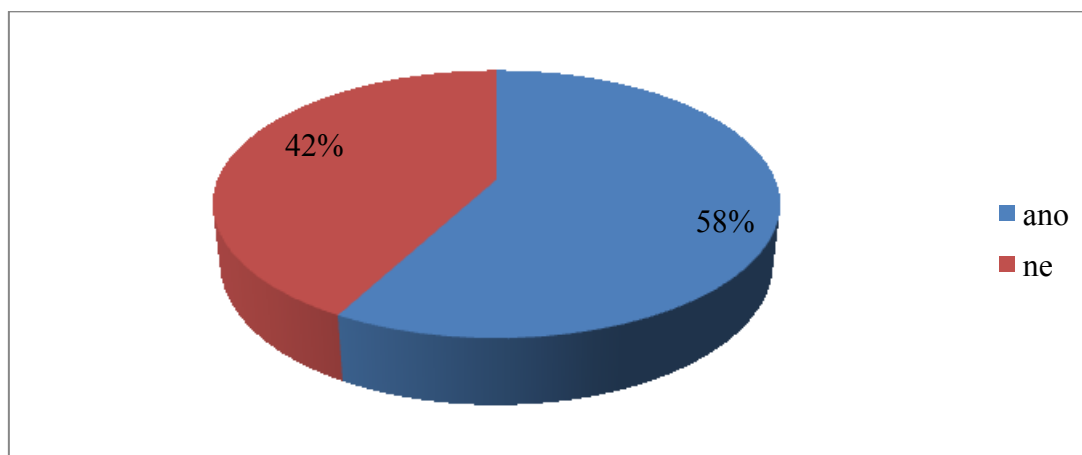
Ve druhé otázce, týkající se benefitů, bylo úkolem zjistit, které ze zaměstnaneckých výhod by si zaměstnanci přáli a podnik je v současnosti nevyužívá. Většina dotázaných zvolila variantu, že by přivítali poukázky sloužící k využití volného času, jednalo se konkrétně o 58 %, příspěvek na životní by přivítalo celkem 24 % z celkového počtu dotázaných a vzdělávání pak rovných 17 %. Existovala i možnost napsat jinou vlastní variantu, kde se objevil návrh na delší dovolenou nebo příspěvek na ozdravné pobyty.

Podstatný vliv na samotný systém odměňování má také průběžný systém hodnocení výkonnosti, který firma uplatňuje a zejména pak četnost samotných hodnocení. Právě na tuto problematiku byla směřována jedna z otázek, kde byla zkoumána periodicita. Odpovědi potvrdily tvrzení vedení podniku, že komplexní hodnocení probíhá jednou ročně. Pouze dva dotázaní nemají tušení o existenci takového hodnocení, nebo u nich neprobíhá. U šestic respondentů toto hodnocení dokonce probíhá každého čtvrt roku. Rovných 89 % z celkového počtu dotázaných odpovědělo, že hodnocení jejich práce případně výkonnosti, probíhá jednou až dvakrát ročně.

Na předchozí otázku navazoval v celkovém pořadí již předposlední dotaz, zdali z tohoto hodnocení, které probíhá uvnitř podniku a mělo by sloužit k analýze, následnému zefektivnění výroby a růstu produktivity práce, dostávají sami zaměstnanci zpětnou vazbu. Výsledek byl poněkud překvapující, protože značná část odpověděla, že nikoliv. Většina zaměstnanců odpověděla, že zpětnou vazbu dostávají, avšak hodně z nich zvolilo i druhou možnou variantu, přičemž se jednalo o celkem 32 zaměstnanců, kteří zvolili zápornou odpověď, která znamenala neposkytnutí již zmiňované zpětné vazby.

Graf 4.5

Poskytnutí zpětné vazby z uskutečněného hodnocení v %

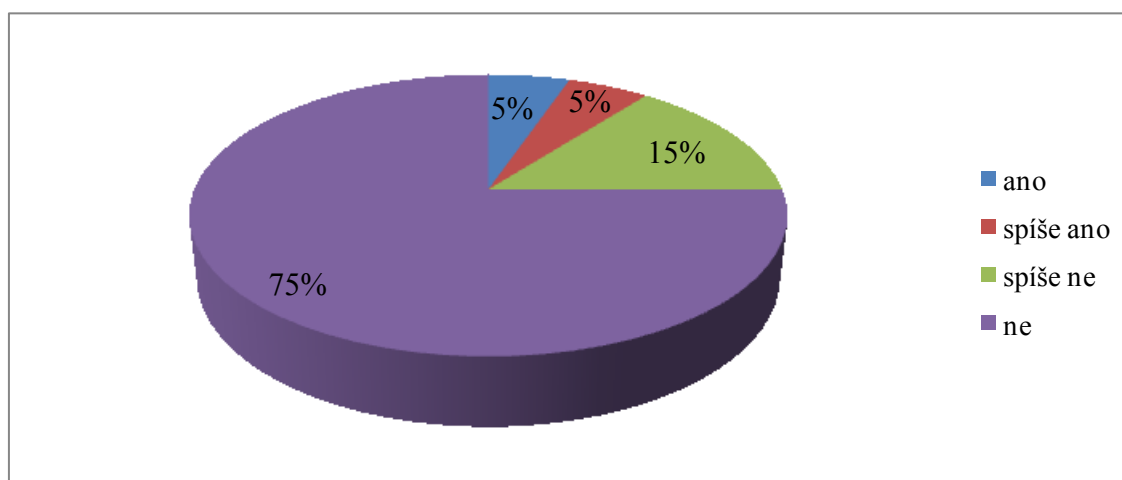


Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem poslední otázky z celého dotazníku, bylo zjistit, jestli zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkové šetření, uvažují v současné době o odchodu ze současné práce, konkrétněji tedy přímo ze samotné firmy. Naprostá většina odpovědí zněla, že o takové variantě v současné chvíli neuvažují. Pouze osm ze všech dotázaných vidí možný odchod ze společnosti myonic s. r. o. jako reálný a uvažuje o něm. Přesnější strukturu věrohodněji zachycuje následující grafické vyjádření všech získaných odpovědí.

Graf 4.6

Zvažuje odchod ze současného zaměstnání v %



Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení a návrh doporučení

Tato část se zabývá zhodnocením získaných informací a také návrhem případných doporučení, která povedou k zefektivnění celého systému odměňování.

Podářilo se získat dostatek informací o současném stavu, který panuje v systému odměňování. A to jak díky jednotlivým podkladům, tak i na základě ústních rozhovorů. Smyslem celého dotazníkového šetření a tedy metody dotazování, pak jen bylo potvrdit nebo vyvrátit jednotlivá tvrzení, která se týkají aktuálního stavu v systému odměňování ve společnosti, a které se podařilo získat od vedoucích pracovníků jednotlivých úseků a samotného vedení společnosti. Jak se ukázalo, tak některé odpovědi skutečně plně korespondují se získanými informacemi, ale naopak některé odpovědi nejsou zcela v souladu s tím, jak hovoří jednotliví vedoucí pracovníci.

Jelikož vzorek, na kterém byl průzkum proveden, je dostatečně veliký a všechny odpovědi byly získány zcela anonymním způsobem, tak je možné považovat odpovědi zaměstnanců za zcela věrohodné a vypovídací hodnota je tímto dostatečně vysoká. Proto bude těmto výsledkům kladena vyšší váha, než je tomu pouze v případě odpovědí jednotlivých vedoucích pracovníků, protože jejich náhled a hodnocení mohou být do jisté míry subjektivní a nemusí plně odpovídat skutečností.

Důležitou roli pro jednotlivé návrhy bude sehrávat fakt, že naprostá většina zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let. V úsecích výroby a montáže tuto variantu zvolili zcela všichni dotázaní. Naopak co se týká výše mezd ať už celkově nebo z pohledu jejich výše ve vztahu k náročnosti prováděných činností, jsou výsledky za celý podnik zcela průměrné. Mírně podprůměrně tuto oblast hodnotí výrobní a montážní dělníci. Naopak problémem je možnost, jak mohou zaměstnanci ovlivnit výši svých mezd a také to, že současný systém odměňování shledávají jako nespravedlivý a získané podklady tomuto faktu dávají za pravdu. Dále je nezbytně nutné naučit jednotlivé vedoucí pracovníky, jak mohou uplatňovat nehmotné odměny. A zejména zcela změnit systém, pomocí kterého jsou v současnosti zaměstnanci informováni o hodnocení výkonnosti jednotlivých pracovišť. Vhodné je rovněž rozšíření o některé další benefity, které pomohou stimulovat pracovní výkony jednotlivých pracovníků.

Z výše uvedených důvodů byly navrženy tyto následující body, které povedou k optimalizaci současného stavu:

- změna současného nastavení mzdových tříd,
- tvorba katalogu prací, nebo zavedení a aplikace bodovací metody,
- zavedení pravidelných měsíčních reportů o výkonnosti,
- revize a rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod,
- vytvoření závazné směrnice o poskytování informací z komplexního hodnocení.

Nastavení mzdových tříd

Nové nastavení a přepracování současné struktury jednotlivých mzdových tříd, povede k daleko spravedlivější výši vyplácených mezd v řadách montážních a výrobních dělníků. Je nutné si uvědomit, že v současnosti může dosáhnout nejvyšší třídy řadový dělník již po třech letech a další posun mu zajistí pouze pozice tzv. předního dělníka nebo jeho zástupce, ale počet těchto pozic je limitován. A jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak naprostá většina zaměstnanců ve firmě pracuje déle jak pět let, tudíž i fluktuace je na zcela minimální úrovni. Jedinou možností jak může poté takový pracovník ovlivnit výši své mzdy je jeho produktivita, kde na výslednou hodnotu jeho produktivity je navázán případný bonus. Jenže i v tomto případě je těžké dosáhnout výraznějších rozdílů, protože většina dělníků pracuje na úrovni celkové průměrné produktivity výroby a montáže, což je 111 %. Navíc vedoucí výroby, který je dle zjištění nejčastější osobou, která má vliv na celkovou výši vyplácených prémie, může ovlivnit výši mezd jen v minimální výši, v řádu několika málo stovek korun, které jsou vypláceny právě jako ony prémie. A právě tyto fakty stojí za tím, že zaměstnanci i přesto, že dostávají průměrné až mírně nadprůměrně vysoké mzdy, nepovažují současný systém za spravedlivý a celkem 61 % respondentů v průzkumu uvedlo, že mají buďto omezenou nebo vůbec žádnou možnost, jak ovlivnit výši své mzdy.

Jelikož i v budoucnu hodlá společnost myonic s. r. o. uplatňovat při stanovování výše základních mezd princip seniority, je nezbytností rozšířit stávající počet tříd, a to zejména u běžných řadových dělníků. Pomyslný strop nastavený na třech letech je totiž v současnosti nedostatečný. Jako optimální se jeví přidat další dvě třídy, vždy s rozstupem ve výši tří odpracovaných let. Ze současných šesti tříd, tak dojde k rozšíření na celkový počet osm tříd, přičemž šest těchto tříd bude určeno pro nezpracované a zapracované dělníky.

Samozřejmostí je dopracování příslušných kategorií pro stanovení výše bonusů, které jsou stanoveny v procentech, ale to takovým způsobem, aby nebyl současný rozestup u dvou kategorií, které jsou nejbližší průměrné produktivitě práce pouze jedno až dvě procenta, ale nejméně vždy tři až čtyři procenta. Dojde tak ke zvýšení rozestupu mezi jednotlivými kategoriemi a ke zvýšení možnosti, jak mohou pracovníci ovlivnit pomocí produktivity výši svých bonusů a tím i celkových mezd.

Pro tzv. přední dělníky a jejich zástupce zůstává počet tříd zachován, a stejně tak i počet odpracovaných let pro zařazení do této třídy. Celková výše mzdových nákladů musí zůstat zachována, proto dojde ke zmenšení rozestupů mezi jednotlivými třídami. Výše mezd pracovníků pracujících ve firmě devět let a více by měla být vyšší na úkor zaměstnanců pracujících v podniku kratší dobu.

Tab. 5.1

Rozložení tříd pro stanovení základní mzdy

Minimální doba	Třída	Status
0,5 roku	0	nezpracovaný dělník/dělnice
1,25 roku	1	zpracovaný dělník/dělnice
2 roky	2	zpracovaný dělník/dělnice
3 roky	3	zpracovaný dělník/dělnice
6 let	4	zpracovaný dělník/dělnice
9 let	5	zpracovaný dělník/dělnice
4 roky	6	přední dělník nebo jeho zástupce
6 let	7	přední dělník nebo jeho zástupce

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracování katalogu prací

V současnosti je využíváno pouze prostého popisu jednotlivých pracovních míst. Tento popis je však velice obecný a ne zcela odpovídá aktuálním požadavkům podniku, které se navíc v průběhu času mění. Zpracování tohoto katalogu neboli využití klasifikační metody, je vhodné zejména i v souvislosti s rozšířením pracovních tříd o další dvě. Jedná se sice o časově náročnější úkon, ale zpracovaný katalog prací pomůže jasně vymezit požadavky pro

jednotlivé pracovní činnosti a výrazně usnadní zařazení pracovníků do příslušných pracovních tříd, a tím výrazně zprůhlední celý systém odměňování. Základním měřítkem je vždy nejvyšší dosažené vzdělání a náročnost vykonávané pracovní činnosti. Katalog musí být zpracován za spolupráce všech vedoucích jednotlivých úseků a jeho konečné schválení spadá do kompetencí vedení společnosti. Určitou překážkou mohou být nejasnosti při definování a nezohlednění různorodých pracovních podmínek. V takovém případě by nemuselo dojít ke splnění všech požadavků pro vytvoření funkčního katalogu.

Aplikace bodovací metody

Jako alternativa ke klasifikační metodě a zpracování katalogu prací se nabízí tato celosvětově nejrozšířenější metoda, tedy metoda bodovací. V tomto případě je nezbytné v součinnosti s jednotlivými vedoucími pracovníky jasně definovat klíčová pracovní místa, ze kterých se bude vycházet a stanovit placené faktory. Pro správnost nastavení na příslušné placené faktory musí navazovat definice subfaktorů a stupňů. V tabulce níže je návrh, který je zpracován pro základní pozici montážního dělníka. Ke zjištění jednotlivých faktorů, subfaktorů a stanovení jejich bodové výše bylo využito metody pozorování. To probíhalo při plném provozu a u několika pracovníků, vždy po dobu nejméně 30 minut.

Tab 5.2

Návrh bodového hodnocení montážního dělníka

Placené faktory	Nejvyšší možný počet bodů	Vybrané subfaktory	Stupeň		
			1.	2.	3.
Schopnosti	150	Zručnost	20	40	60
		Rychlost	15	30	45
		Zkušenost	10	20	30
		Flexibilita	5	10	15
Náročnost	69	Fyzická	15	30	45
		Psychická	8	16	24
Zodpovědnost	51	Za výsledek linky	12	24	36
		Za výsledek firmy	5	10	15
Celkem	270				

Zdroj: vlastní zpracování

Maximum dosažitelných bodů tak bude u montážního dělníka 270. Za každý dosažený bod bude na dané pracovní pozici náležet stanovená finanční částka vyjádřena v korunách. Pomocí celkové výše stanovené základní mzdy dle této metody a při respektování principu seniority, bude pracovník zařazen do příslušné mzdové třídy.

Měsíční reporty

Zaměstnanci na úsecích výroby a montáže dnes mohou získat informace o produktivitě jednotlivých linek pouze dvakrát ročně, kdy dochází k úpravě výše bonusů. Vedoucí však mají tento přehled k dispozici kdykoliv, díky zavedenému systému sledování odváděné výroby. Pro průhlednost celého systému odměňování je vhodnější informovat zaměstnance průběžně. Ideální je proto zvolit měsíční interval, ve kterém vždy bude například na informační nástěnce u vchodu do společnosti vyvěšena zpráva o produktivitě jednotlivých linek.

Úprava systému zaměstnaneckých výhod

Nedílnou součástí celkového systému odměňování jsou pochopitelně i benefity. Jelikož v současnosti drtivá většina zaměstnanců využívá jídelní kupony neboli stravenky, je žádoucí upravit jejich nominální hodnotu takovým způsobem, aby došlo k efektivnějšímu využití vynakládaných finančních prostředků. Současná hodnota stravenky je pouze 60 Kč. Poslední známá výše průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti činí 28 410 Kč včetně všech zaměstnaneckých výhod a dle provedeného průzkumu využívá benefit v podobě stravenek přibližně 96 % všech zaměstnanců, což odpovídá přibližně 136 pracovníkům firmy.

V současnosti činí roční úspora firmy při využití jídelních kuponů celkem 385 152 Kč a každý zaměstnanec uspoří díky nižší superhrubé mzdě 2 532 Kč. Pokud však dojde ke zvýšení nominální hodnoty kuponu pouze o 20 Kč na celkovou hodnotu 80 Kč, vzroste roční úspora firmy na 514 080 Kč a zaměstnanec uspoří 3 564 Kč. Roční rozdíl tak celkem činí v případě podniku nezanedbatelnou částku 128 928 Kč a u zaměstnance pak 1032 Kč za rok.

Dle výsledků dotazníkové šetření by zaměstnanci přivítali poukázky pro využití volného času. Takové poukázky se dají využívat v celém spektru kulturních, zdravotnických a sportovních zařízení. Tuto odměnu je však žádoucí navázat na již zmíněné každoměsíční reporty, kde by

vybraní zaměstnanci, kteří dosáhli nejvyšší produktivity práce, dostávali tyto poukázky a pomocí nich se tak zvýšil podíl odměny na jejich mzdě, a také celková výše jejich mzdy. Navíc bude zcela jasné, komu taková odměna náleží a dojde k posílení důvěry v celkový systém odměňování.

Směrnice o poskytování informací z komplexního hodnocení

Jak již bylo zmíněno, tak celá společnost myonic s. r. o. prochází každý rok komplexním hodnocením za uplynulé období. Toto komplexní hodnocení probíhá vždy na konci každého hospodářského roku. Tohoto hodnocení se zúčastňují všichni zaměstnanci a na každého ze zaměstnanců je vypracována krátká zpráva, která zahrnuje několik oblastí. Faktem zůstává, že podle dotazníkového šetření zpětnou vazbu z tohoto hodnocení dostává pouze 58 % všech zaměstnanců. To je v rozporu s tvrzením vedení, že o výsledcích jsou informováni všichni zaměstnanci. Proto je ideálním řešením zavést směrnici, která bude tuto problematiku upravovat a jasně stanoví rozsah poskytovaných informací a povinnost vedoucích jednotlivých oddělení informovat zaměstnance na svých úsecích o výsledcích z tohoto hodnocení. Zaměstnanci, kteří nemají přehled o svých dosažených pracovních výsledcích, totiž v současnosti ztrácí možnost porovnat výši svých mezd s podmínkami, které jsou stanoveny pro jejich tvorbu. Dochází tak ke ztrátě důvěry v celý systém a k prohloubení pocitu, že nemohou svým pracovním výkonem ovlivnit výši svých mezd.

6 Závěr

Správné nastavení celého systému odměňování vede jednoznačně nejen k vyšší spokojenosti na straně zaměstnanců, ale je také zárukou toho, že zaměstnanci budou odvádět kvalitnější výkony a setrvají ve firmě dlouhá léta. Při správném nastavení také nedochází na straně firmy k neefektivnostem a zbytečným nákladům, které mohou být v mnoha případech již nenávratně ztraceny. Navíc správně fungující systém je v mnoha případech i vizitkou dané společnosti, protože ve většině případů se okolí vždy dozví, jaké podmínky uvnitř podniku panují a jak jsou zaměstnanci se současnou situací spokojeni.

Zajištění funkčnosti a další průběžné úpravy takového systému nejsou pouze pracovní náplní personálního oddělení dané firmy, ale jedná se o klíčový prvek, na jehož řízení se musí podílet i nejvyšší vedení společnosti. Pouze tak je možné obhájit mnohdy i nepopulární kroky, které vyvolávají u mnohých zaměstnanců bouřlivé reakce. Zejména pak pokud se jedná o snižování samotných mezd nebo i dalších případných odměn. Každý systém odměňování je vždy nedílnou součástí celopodnikové strategie a jako takový může být právě tento systém rozhodujícím prvkem v přežití celé organizace.

Po uskutečněné analýze se podařilo zjistit, že v případě společnosti myonic s. r. o. není ani tak zásadním problémem výše samotných mezd, které jsou v porovnání s celorepublikovým průměrem mezd více méně průměrné až mírně nadprůměrné, ale spíše to, jak v současnosti na celý systém odměňování nahlíží samotní zaměstnanci. Rozhodujícím faktorem je v tomto případě délka trvání pracovního poměru, která v naprosté většině přesáhla již více než 5 let. Na tom není zcela nepochybně nic špatného, ale současný systém je nastaven spíše takovým způsobem, jako by většina zaměstnanců u firmy nepůsobila déle než oněch pět let. V takovém případě kdy si firma obzvlášť zakládá na zohledňování seniority, nelze současný stav považovat za zcela vyhovující.

Další nepříznivý faktor, který má zcela nepochybně negativní vliv, jsou omezené možnosti zaměstnanců, jak mohou ovlivnit výši svých mezd na základě jejich pracovních výkonů. Celé to tedy směřuje k tomu, že nakonec většina zaměstnanců vnímá celý systém odměňování jako nespravedlivý a to i přes fakt, že celková výše jejich mezd je relativně uspokojující. Proto například neuvažují v současné době ani o odchodu z firmy a zůstávají i přes nespokojenost s aktuálním stavem dále zaměstnanci společnosti a to většině případů již řadu let. Dá se tak ve

své podstatě říci, že právě výše mezd nutí pracovníky setrvat na svých pracovních pozicích a to i přesto, že systému jako takovému moc nedůvěřují. Tento jev samozřejmě umocňují i další vlivy, jedním z nich je například i vysoká nezaměstnanost v rámci země a hlavně regionu. Ve firmě probíhá rovněž každoroční komplexní hodnocení, které má za úkol ukázat, jakých výsledků se podařilo dosáhnout za uplynulé období celé firmě a jakým způsobem se na tomto výsledku podílel každý jednotlivec. Až potud je vše v naprostém pořádku, problém nastává až při podávání zpětné vazby, která má zaměstnancům dopomoci k objasnění právě toho, proč je jejich mzda v takové či oné výši a jakými vlivy je toto zapříčiněno. Valná část zaměstnanců totiž ve skutečnosti není obeznámena s těmito výsledky, což opět podlamuje věrohodnost celého systému.

Navržená řešení pomáhají vyřešit právě tyto zjištěné nedostatky a to takovým způsobem, aby nebylo nutné přistupovat k celkovému přepracování systému nebo snad dokonce strategie podniku. Hlavní je přizpůsobit rozložení jednotlivých tříd, přesněji jejich počet rozšířit, tak, aby se stal princip seniority lépe využitelným. Na tuto úpravu navazuje i úprava jednotlivých kategorií pro stanovení výše bonusů, které jsou odvozeny od produktivity práce. Dalším prvkem, který dopomůže k lepšímu vnímání systému ze strany zaměstnanců, je zavedení funkčního hodnocení výkonnosti a to buď za využití klasifikační metody, tedy zpracování katalogu prací, nebo aplikovat bodovací metodu. Návrh jak může vypadat bodovací metoda právě u nejpočetnější skupiny, což jsou montážní dělníci, je právě v této diplomové práci zpracován. Pokud navíc dojde i k úpravě zaměstnaneckých výhod dle návrhu, tak podnik uspoří nemalé finanční prostředky. A nakonec vytvoření závazné směrnice, pomůže zajistit všem zaměstnancům tolik potřebnou zpětnou vazbu z jinak velice náročně zpracovaného komplexního hodnocení, které společnost pravidelně provádí.

Cíl této diplomové práce, který byl na začátku stanoven, se zcela nepochybně podařilo splnit. Samotná analýza, která proběhla na jednotlivých úsecích a za přispění jednotlivých zaměstnanců, kteří byli nejen ochotni podávat potřebné informace, ale také se zúčastnili dotazníkové šetření, dopomohla k nalezení slabých míst současného systému odměňování a navíc se podařilo nalézt odpovídající řešení, která povedou k nápravě. V případě, že se podnik rozhodne postupovat dle navržených řešení, dojde nejen k finanční úspoře, ale i k růstu spokojenosti zaměstnanců, a také ke zvýšení efektivity vyplácených mezd a odměn. Všechny tyto změny zcela jistě přispějí k tomu, že společnost myonic s. r. o. bude v její jistě ještě dlouhé budoucnosti vnímána jako firma, kde pracují spokojení zaměstnanci.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practise*. 5. vyd. London: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- [4] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2014*. 8. aktualiz. vyd. Praha: ANAG, 2014. 1247 s. ISBN 978-80-7263-850-5.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] HORVÁTOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

- [10] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [11] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 264 s. ISBN 80-726-1116-X.
- [16] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [17] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [18] SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- [19] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [20] TORRINGTON, Derek a HALL, Laura. *Human resource management*. 7. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 882 s. ISBN 978-027-3710-752.

Elektronické zdroje

- [21] ČSÚ.cz. Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy v regionech [online]. ČSÚ [18. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7A003EE8F2/\\$File/310913b20.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7A003EE8F2/$File/310913b20.pdf)

- [22] MPSV.cz. Regionální statistika ceny práce [online]. MPSV [18. 3. 2014]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2012/zli_124_mzs.pdf

- [23] Nařízení vlády ze dne 16. července 2013 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, ve znění pozdějších předpisů [online]. MPSV [19. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15827/NV_210_2013.pdf

Ostatní zdroje

- [24] Interní materiály společnosti myonic s. r. o.

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
DIN	Deutsches Institut für Normung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization
MBO	Management by Objectives
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Petr Fojtík

Seznam příloh

Příloha č. 1	Fotografie výrobních prostor a produktů společnosti myonic s. r. o.
Příloha č. 2	Vzor komplexního hodnocení
Příloha č. 3	Tabulka pro stanovení bonusů
Příloha č. 4	Dotazník