

Analýza odměňování pracovníků na Univerzitě obraně

Nikola Průchová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola PRŮCHOVÁ**
Osobní číslo: **M07977**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza odměňování pracovníků na Univerzitě obrany**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Definujte základní teoretické pojmy týkající se problematiky odměňování pracovníků.

II. Praktická část

- Provedte analýzu systému odměňování pracovníků Univerzity obrany a zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení systému odměňování pracovníků na Univerzitě obrany.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a techniky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DVORÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [5] NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 21. května 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování na Univerzitě obrany a na základě této analýzy zhodnotit současnou situaci. Tato práce je rozdělena do dvou částí, kde v části první jsou popsány teoretické poznatky a obecný výklad odměňování. Druhá část je praktická, kde je analyzován tento systém přímo na danou organizaci. Pro zjištění fungování systému a spokojenosti pracovníků s odměňováním bylo zvoleno dotazníkové šetření a na základě tohoto šetření byla navržena doporučení pro zlepšení situace. Doporučení se týkají zaměstnaneckých benefitů, dále pak zefektivnění systému osobního ohodnocení, zvýšení motivace zaměstnanců a zvýšené regulace příspěvků na bydlení.

Klíčová slova: Motivace, stimulace, odměňování, mzdový tarif, zaměstnanecké benefity, cafeteria systém

ABSTRACT

The main goal of the bachelor dissertation is the analyse and evaluation of the reward system in the Czech University of Defense. The dissertation is divided into two parts. The first part is theoretical and explaining the reward system. The second part is practical one and the reward system is applied directly to the given organisation. For understanding how the system works and how much the costumers are satisfied there were chosen a method via a questionnaire. With this method there were suggested the recommendations on improvement of the situation. The recommendations are focused especially towards the employee's benefits, increasing efficiency of the personal assesment, employee's motivation and increased regulation of housing benefits

Keywords: Motivation, stimulation, remuneration, wage schedule, employee benefits, cafeteria system

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 5. 2010

Nikola Prichora

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za pomoc a přínosné rady při psaní bakalářské práce a především za věnovaný čas.

Poděkování také patří zaměstnancům Univerzity obrany za poskytování cenných rad a informací potřebných pro tuto bakalářskou práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	12
2 ODMĚŇOVÁNÍ	14
2.1 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ	14
2.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
2.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	16
2.4 MZDOVÉ FAKTORY A SLOŽKY MEZD	20
2.5 MZDOVÝ TARIF	22
2.5.1 Druhy mzdových forem	23
2.6 PRACOVNÍ PŘÍPLATKY	25
2.7 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	26
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 UNIVERZITA OBRANY	34
5 ZAMĚSTNANCI UO	35
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
5.2 TVŮRČÍ A VĚDECKÁ ČINNOST UO.....	39
5.3 MÍRA FLUKTUACE	41
5.4 OSOBNÍ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE	42
6 PERSONALISTIKA V ORGANIZACI	44
7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ UO	45
7.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	50
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V ORGANIZACI	55
8.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY ODMĚŇOVÁNÍ NA UO	59
9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE	60
9.1 ODMĚŇOVÁNÍ.....	60
9.2 MOTIVACE	65
9.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	66
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73

SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

System odměňování patří mezi klíčové a nejdůležitější činnosti jak vedoucích pracovníků, tak především personálního oddělení. Schopnosti, znalosti a v neposlední řadě kvalifikace pracovníků tvoří celkovou image a prosperitu každé organizace, a proto by měla brát své zaměstnance jako cenný prvek, do kterého se musí investovat. System odměňování není jen o mzdovém tarifu, odměně, prémii či zaměstnaneckých výhodách, ale také samozřejmě o správně nastaveném způsobu motivování. Motivace zaměstnanců je opravdu důležitým aspektem, který stimuluje k lepšímu a efektivnějšímu výkonu. Je velmi těžké vyhovět a splnit požadavky všech zaměstnanců, a proto by měla každá organizace tento system odměňování pečlivě sestavit. Pomocí kvalitního, spravedlivého a efektivního systému odměňování je organizace schopna si udržet své pracovníky a to především ty klíčové. Dnešní moderní doba umožňuje opravdu mnoho způsobů, jak se tomuto problému postavit a snažit co nejvíce vyjít vstříc svým pracovníkům tak, aby byl vyhovující pro obě strany.

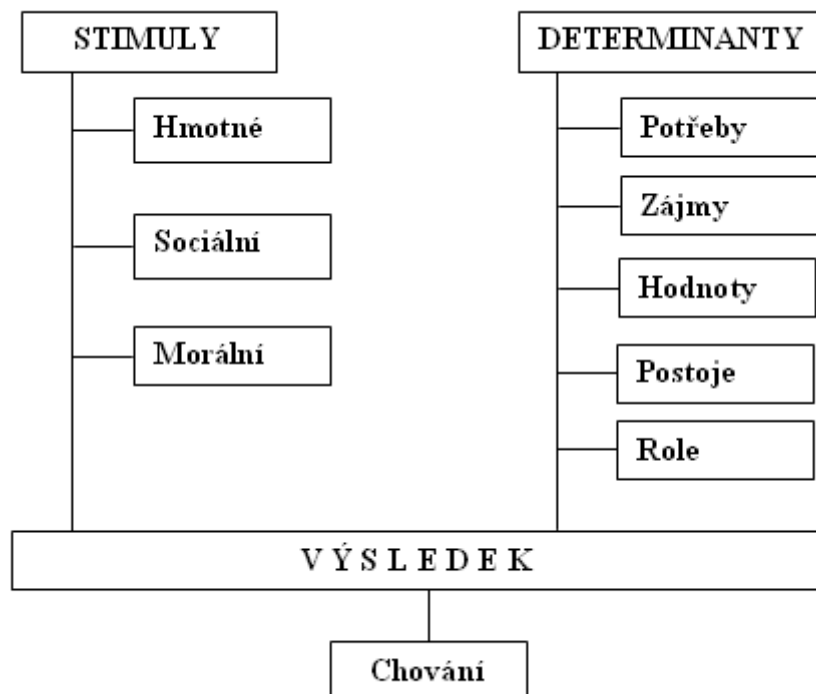
Téma odměňování jsem si vybrala především z toho důvodu, že mě oblast řízení lidských zdrojů velice zajímá a myslím si, že pro každou organizaci či firmu je to nepostradatelný prvek, který slouží k určení strategických cílů. Univerzita obrany rovněž projevila zájem o zpracování tohoto tématu a následné zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na současně využívaný system odměňování u konkrétní organizace, a to na Univerzitě obrany. První část je založena na teoretických poznatcích a následně je zpracováno teoretické východisko práce. Cílem druhé části je nalezení silných a slabých stránek v tomto systému a především zjistit spokojenost zaměstnanců, která bude zjištěna pomocí dotazníkového šetření. Na základě této analýzy jsou následně uvedena doporučení, která povedou ke zlepšení dosavadní situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A STIMULACE

Tématem bakalářské práce je odměňování, které spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, jehož nedílnou součástí je umění motivovat. Motivace je pro vedení lidí klíčová dovednost. Jde o vnitřní proces utváření cílů, integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčeným cílům. Motivem lze tedy chápat vnitřní příčinu lidského chování. Motiv je skrytá příčina jednání a chování, je určitou vnitřní záležitostí jedince. Je tvořen souhrnem osobnostních determinantů (potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, role apod.). Stimuly jsou v procesu motivace vnějšími nástroji působení. K hlavním stimulům patří hmotné odměňování, stimuly sociální povahy a další. [6, 17]



Obr. 1: Motivační mechanismus [15]

1.1 Motivace pracovníků

Motivace je prostředkem, který využívá velkého potenciálu vlastních pracovních sil. Základem pro fungování každé hospodářské jednotky v tvrdých ekonomických podmínkách je jistě kvalitní motivační systém a kvalitní personální management. Mnoho firem si dnes začíná uvědomovat, že jejich největším bohatstvím jsou zaměstnanci, jejich výkonnost, dovednosti a zkušenosti. [15]

Mezi motivační činitele patří následující aspekty: [15]

Subjektivní (vnitřní)

- Osobnost.
- Výkonová kapacita.
(vzdělání, znalosti, schopnosti)
- Kapacita motivační.
(zájmy, hodnoty, potřeby)
- Společenská kapacita.

Objektivní (vnější)

- Způsob a styl řízení.
- Technologie výroby.
- Organizace práce.
- Hodnocení a odměňování.
- Technické vybavení.
- Bezpečnost práce.

Motivační vzorce

Po vytvoření motivačního prostředí je třeba ho ještě doladovat, aby byly uspokojeny individuální rozdíly. Každý člověk preferuje jiný způsob motivování. [7]

Tyto rozdíly je pak třeba rozpoznat. K tomu vedou motivační vzorce jako například tyto:

a) Proaktivní x reaktivní – proaktivní lidé často projevují iniciativu a smysl pro novotářství, rádi uvádějí věci do pohybu a snaží se teoretické věci rychle vkládat do praxe. Naproti tomu reaktivní lidé dávají přednost vyčkávání, dokud nejsou o něco požádáni. Než začnou jednat, vše si důkladně nastudují a jsou opatrní. [7]

b) Interně motivovaní x externě motivovaní – interně motivovaní lidé jednají nějak, protože se domnívají, že je to správná věc a nepřijímají názory jiných lidí. U externě motivovaných lidí je nutná zpětná vazba a zajímá je názor jiných, aby se ujistili, že jednají správně. [7]

c) Orientovaní na stejnost x orientovaní na odlišnost – jsou lidé, kteří rádi dělají věci již vyzkoušené a jiní dávají přednost experimentům a novým věcem. [7]

d) Nezávislí x kooperativní – zde je hlavní odlišnost v preferencích sólové práce a týmové práce. [7]

2 ODMĚŇOVÁNÍ

System odměňování v každé organizaci či firmě hraje klíčovou roli a také představuje jeden z nástrojů personálního řízení v organizaci. Pracovník odměnu za svou práci očekává a požaduje. Cílem je stanovit politiku odměňování, podporovat prosazení strategie organizace, rozvoj organizační kultury, působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivuje ke vzdělávání, rozvoji, stimulaci k pracovnímu výkonu a zvýšení kvalifikace. [5]

2.1 Politika odměňování

Politika odměňování je v každém systému organizace velmi důležitý prvek. Pro splnění cílů řízení lidských zdrojů je definována tato politika v jednotlivých oblastech. Jedná se o soubor postupů, pravidel a zásad, které se dodržují a uplatňují při realizaci personálních procesů. Každý nástroj odměňování umožňuje určité chování zaměstnanců nebo ho limituje či má nějaké výhody. Volba politiky musí vycházet za 2 základních požadavků:

- Stupně flexibility.
- Stupně individualizace odměňování.

Každá firma či organizace dává přednost jinému systému mzdových politik a to podle svých ekonomických charakteristik, cílů a specifické kultury. [9, 13]

Politiky odměňování v evropských zemích závisí na typu podniku:

Tradiční způsob řízení – věří a oceňuje věrnost, především fixní mzdy, klade také důraz na hodnocení práce, sociální péči a silnou přítomnost odborů. [9, 13]

Firmy řízené flexibilním „organizovaným“ způsobem – často individuální a kolektivní prémie, zřídka 13. plat, maximální individualizace odměňování, odmítají kolektivní systémy. [9]

Firmy řízené flexibilním „neorganizovaným“ způsobem – nemají zpravidla strukturovanou politiku odměňování. Objevují se zde jak tradiční prvky – délka zaměstnání v podniku, tak silná individualizace platů, odměňování za výkon. Vztah mzdy k pracovním místům a jejich klasifikaci je slabý. Zpravidla špatný systém sociální péče. [9]

K současným evropským tendencím v odměňování patří hledání flexibility, substituce, kompetence za pracovní místo jako základ pro odměňování, sjednocení mzdového systému k individualizaci a zvýšení komplexnosti systémů odměňování. [9, 13]

2.2 Strategie odměňování

Důležitou roli v každé organizaci hraje strategie odměňování, neboť řeší jakým způsobem efektivně pracovníky odměňovat. Podle Zuzany Dvořákové [5] lze strategii odměňování definovat jako: „*Deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů.*“

Strategie odměňování je formulována se záměrem přispění k realizaci cílů organizace. Vymezuje mzdové nároky, zabývá se získáváním a stabilizací pracovníků. Hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, snaží se sledovat rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci. Dále pak se zabývá zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami, snaží se nalézt účinný poměr mezi individuálními a kolektivními formami mzdy, orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy a pokouší se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnanců. [1, 5]

Následující strategické priority vytvářejí rámec, ve kterém se vyvíjejí strategie odměňování. Výsledky průzkumu ukazují, že cesta, kterou šel rozvoj a zavádění systémů řízení lidských zdrojů, byla vytyčena těmito skutečnostmi: [9]

- Zaměření pracovníků na potřeby zákazníků.
- Zvyšování a rozšiřování kvalifikace pracovníků.
- Posilování podnikových hodnot a kultury.
- Zvyšování produktivity pracovníků.
- Snižování a kontrola nákladů práce.
- Vytváření podmínek pro týmovou práci.
- Zvyšování flexibility pracovní síly.
- Zvyšování angažovanosti a zapojení pracovníků.

Z toho vycházející strategie odměňování jsou vytvářeny a přetvářeny tak, aby odpovídaly podnikovým potřebám a umožňovaly odměňovat a udržet si klíčové pracovníky. [9]

2.3 Systém odměňování

Organizace naplňuje hlavní cíl odměňování pracovníků prostřednictvím systému odměňování. Tímto poskytuje organizace pracovníkům určitou kompenzaci za vykonanou práci, dosažený výkon a chování. Dnešní moderní systém odměňování organizace zahrnuje nejen peněžní formu odměňování, tj. pochvaly, uznání, povýšení, další vzdělávání a rozvoj, pracovní místa s vyšší mírou komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie práce, flexibilní formy zaměstnávání a režimy práce, péči o kvalitní pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody apod. Prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých výhod motivují zaměstnance k vyšším výkonům, snaží se udržet si kvalitní zaměstnance a ve velké konkurenci chtějí získat ty nejlepší. Vytváření a uplatňování systému odměňování organizace se neřídí žádným obecně závazným právním předpisem a bývá předmětem smluvního ujednání nebo předmětem úpravy ve vnitřních předpisech organizace. Organizace je při uplatňování mzdového systému povinna dodržovat zásady, jež stanoví zákoník práce a další předpisy. Jedná se o následující zásady: [4, 14]

- Organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu, která je diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. [23, § 109 odst. 4.]
- Organizace poskytuje za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty všem svým pracovníkům stejnou mzdu, plat nebo odměnu z dohod. [23, § 110 odst. 1.]
- Organizace bere při určení množství požadované práce a pracovního tempa v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti pracovníka, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo může organizace určit také normou spotřeby práce. [23, § 300 odst. 1.]
- Organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu, která nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměn za práci v pracovněprávním vztahu. Výše této minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. [23, § 111 odst. 1. a 2.]

- Organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu, která se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. [23, §113 odst. 1.]
- Organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu, která je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo pracovníkovi právo na mzdu nebo některou její složku. [23, §141 odst. 1.]

V souladu s uvedenými zásadami poskytování mezd pracovníkům se organizace, podle Koubka [8], obvykle snaží vytvářet a uplatňovat jednoduchý, spravedlivý, motivující a efektivní mzdový systém.

- **Jednoduchý** mzdový systém využívá srozumitelné a snadno pochopitelné nástroje, pravidla, metody a formy poskytování mezd pracovníkům. Pracovníci vědí a chápou, za co a jakým způsobem jsou odměňováni.
- **Spravedlivý** mzdový systém odměňuje pracovníky podle skutečně dosaženého pracovního výkonu a chování, činí rozdíly ve mzdách pracovníků, a to nejen v rámci organizace, ale také v porovnání s konkurencí na trhu práce.
- **Motivující** mzdový systém podporuje soustavné zlepšování pracovního výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin pracovníků a celé organizace.
- **Efektivní** mzdový systém zabezpečuje efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému. Produktivita práce roste rychleji než mzdy a mzdový systém je financován z kladných hospodářských výsledků organizace.

V návaznosti na uvedené charakteristiky lze definovat hlavní úkoly mzdového systému organizace:

- 1) Získat, udržet a motivovat pracovníky (zejména a především ty klíčové).
- 2) Zabezpečit efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému.
- 3) Zabezpečit odůvodněnou diferenciaci mezd nejen v rámci organizace, ale také v porovnání s konkurencí na trhu práce.
- 4) Zabezpečit dodržování právních předpisů, které upravují základní povinnosti organizace při poskytování mezd pracovníkům.

System odměňování může být také založen na individuálním nebo týmovém odměňování. Obě formy jsou pro zaměstnance motivující, avšak záleží také na dané organizaci, jakému způsobu dá přednost a to na základě následujících informací:

A) Individuální odměňování

Individuální odměňování je jeden ze způsobů peněžního odměňování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jednotlivých pracovníků. Ale i odměna podle délky zaměstnání je také v určitém smyslu zásluhovou odměnou. [1]

- **Odměňování podle výkonu** - Zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závisejí na hodnocení pracovního výkonu. Výhody tohoto způsobu jsou takové, že motivují pracovníky k co nejlepšímu výkonu, sděluje, že dobrý výkon je důležitý a je následně odměněn a uspokojuje potřeby odměňování za úspěšnou práci. Na druhou stranu tento způsob škodí týmové práci, záleží také na subjektivním posouzení a především se v dané situaci zaměřuje na výstup a ne na kvalitu. Odměňování podle výkonu je vhodné použít pro ty pracovníky, pro které je velká motivace peníze, v organizaci, která se orientuje především na výkon a hlavně může být měřen objektivně. [3]
- **Odměňování podle schopností** – Zvýšení mzdy se odvíjí podle schopností pracovníka. Výhodou této metody je to, že povzbuzuje k rozvoji schopností a zaměřuje svou pozornost na potřebu dosáhnout vyšší úrovně schopností. Avšak posouzení schopností může být obtížné, také zde hrozí, že budou odměňovány schopnosti, které nebudou využívány, a spoléhá se zde především na dobře proškolené liniové manažery. Je vhodné tuto metodu použít v organizaci, kde jsou schopnosti klíčovým faktorem. [3]
- **Odměňování podle přístupu** - Zvýšení mzdy nebo bonusu závisí jak na vstupu (schopností), tak na výstupu (výkonu). Odměňují se zde lidé nejen za to, co dělají, ale také za to, jak to dělají. Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, může být obtížné měřit přínos a dobře je řídit. [3]
- **Odměňování podle dovedností** - Zvýšení mzdy nebo platu závisí na osvojení si dovedností. Tento způsob může být velmi drahý, když jsou lidé placeni za dovednosti, které nepoužívají. Tento způsob je vhodný u dílenských pracovníků nebo v maloobchodních organizacích. [3]

- **Odměňování podle délky zaměstnání** - Zvýšení mzdy nebo platu o stupeň, závisí na délce zaměstnání. Předností této metody je to, že neexistuje možnost nesprávného posouzení a snadno se řídí. Avšak neodměňuje ty, kteří přispívají více. Využívá se v organizacích s tradičním přístupem. [3]

Mnoho lidí považuje individuální odměnu za nejlepší způsob motivování lidí. Tento způsob odměňování je vhodný zejména z toho důvodu, že ti zaměstnanci, kteří přinášejí do organizace více, by také měli být lépe placeni. Je správné a především vhodné oceňovat úspěšnost pomocí peněz. Naproti tomu rozhodujícím faktorem proti individuálnímu odměňování je, že úspěšné odměňování je hlavně v rukou liniových manažerů. Ti musí dobře uplatňovat rozhodující dovednosti, jako jsou vyjednávání, dosahování dohod o pracovních cílech, spravedlivé a důsledné měření či posuzování pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby spolupracovníků, týkající se výsledků řízení pracovního výkonu a jejich vlivu na odměnu. Liniový manažer může tedy tento systém odměňování „vytvořit“ nebo také „zničit“. [1]

B) Týmové odměňování

Armstrong [3] definuje týmové odměňování jako poskytování odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávající podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Tyto výkony lze pak následně měřit v podobě výstupu nebo splněných norem. Kvalita výstupů a především názor zákazníka na úroveň služeb se berou v úvahu. Týmová odměna je tudíž obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi jednotlivé členy týmu a to proporcionalně k jejich základnímu mzdovému tarifu (méně často je pak tento bonus rozdělen rovným dílem). Jednotliví členové týmu mohou být oprávněni dostávat odměnu podle schopností nebo také dovedností, ale nikoliv podle výkonu.

Tab. 1: Týmové odměňování [3]

Podmínky pro týmové odměňování	Výhody	Nevýhody
Snadná identifikace týmu.	Povzbuzování efektivní týmové práce.	Funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech.
Již vytvořený tým.	Kooperativní chování.	Jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich úsilí není specificky odměňováno.
Vzájemně propojená práce mezi členy týmu.	Zvyšování flexibility.	Tlak spolupracovníků k dodržování určitých norem.
Stanovení cíle a normy pro výkon.	Povzbuzovat víceoborovost.	
Vzorec pro výpočet týmové odměny.	Kolektivní zlepšování výkonu.	

2.4 Mzdové faktory a složky mezd

V souladu z výše uvedenými „kritérii diferenciacce mezd“ pak vytvářený a uplatňovaný mzdový systém organizace zpravidla definuje tzv. **mzdotvorné faktory**, jež ovlivňují stanovení mezd v organizaci. Jedná se o:

- Hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce.
- Mimořádné pracovní podmínky.
- Pracovní výkon a jednání.
- Cena práce. [8]

Tab. 2: Struktura mzdy za vykonanou práci [5]

Mzdový faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma
CO ODMĚŇUJEME?	JAK ODMĚŇUJEME?

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce posuzujeme podle těchto kritérií:

- Vzdělání, znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce.
- Složitosti předmětu práce a pracovní činnosti.
- Organizační a řídicí náročnosti.
- Míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost.
- Fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. [23, § 110 odst. 3.]

Obtížnost pracovních podmínek

Obtížnost pracovních podmínek posuzujeme podle těchto faktorů:

- Obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas.
- Škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí.
- Rizikovosti pracovního prostředí. [23, § 110 odst. 4.]

Pracovní výkonnost

Pracovní výkonnost posuzujeme podle:

- Intenzity a kvality prováděných prací.
- Pracovních schopností.
- Pracovní způsobilosti. [23, § 110 odst. 4.]

Výsledky práce

Výsledky práce posuzujeme podle:

- Množství a kvalita práce. [23, § 110 odst. 4.]

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

Pevná složka mzdy – tato složka zaručuje mzdu za standardní pracovní výkon a chování pracovníka v určité pracovní funkci a za určitých pracovních podmínkách. Obvykle se jedná o tzv. tarifní mzdu, která je stanovena mzdovým tarifem (odměňuje hodnotu práce) a příplatky tzv. tarifní povahy (odměňuje mimořádné pracovní podmínky). [8]

Pohyblivá složka mzdy – tato složka je nezaručená část mzdy, poskytovaná za nadstandardní pracovní výkon a chování pracovníka, skupiny pracovníků a organizace. Obvykle se jedná o tzv. pobídkovou mzdu, která je stanovena určitým druhem tzv. mzdové formy (odměňuje pracovní výkon a chování). [8]

2.5 Mzdový tarif

Hodnota práce je vyjádřena tzv. **tarifním stupněm**. Tyto tarifní stupně jsou rozlišeny podle míry složitosti, odpovědnosti, kvalifikovanosti a namáhavosti práce - představují diferencovanou minimální mzdu. Seřazením těchto jednotlivých skupin prací vzniká **tarifní stupnice**. [8]

„Stupnice tarifů je stupnicí minimálních hodinových a měsíčních mezd pro zaměstnance vykonávající různé typy činností odpovídající konkrétnímu tarifnímu stupni. Tento tarif oceňuje hodnotu práce a je přiznán pracovníkovi za to, že splňuje požadavky pracovní funkce, kterou v organizaci zastává, a očekává se, že dosáhne alespoň standardního (průměrného) pracovního výkonu a chování.“ [12]

Minimální mzdový tarif je určen pro stanovenou týdenní pracovní dobu a to v rozsahu 40 hodin. Pokud je u zaměstnavatele zavedena zkrácená pracovní doba (§ 83a zákoníku práce), je třeba minimální mzdový tarif příslušným a vhodným způsobem přepočítat tak, aby ve svém výsledku odpovídal menšímu rozsahu pracovních hodin. Všem zaměstnancům je tedy zajištěn bez ohledu na různou délku stanovené týdenní pracovní doby nárok na stejnou výši minimální mzdy za týden, respektive za měsíc. [12]

2.5.1 Druhy mzdových forem

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plněny v pravomoci organizace. Tyto formy mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou pak následně ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

1) Základní (samostatné) mzdovou formu

- časová mzda,
- úkolová mzda,

2) Doplnkovou (nesamostatnou) mzdovou formu

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- provize,
- bonus,
- odměny,
- účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích). [5]

Časová mzda

U manuálních prací je určen hodinový mzdový tarif jakou součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. V případě měsíčního mzdového tarifu je mzda přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. Výhodou časové mzdy je její jednoduchost, srozumitelnost, dává jistotu výdělku, je administrativně levnou záležitostí a usnadňuje plánování mzdových nákladů. Naproti tomu mezi nevýhody této mzdové formy patří doplnění osobního hodnocení, prémie, bonusem, provizí, odměnou nebo účastí na výsledku. [5, 8]

Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní hlavně při odměňování manuálních prací. Je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normo-hodinách. Protože přímo souvisí s odvedeným pracovním výkonem, je vysoce motivující. Snaha pracovníků dosáhnout co možná nejvyššího a nejlepšího pracovního výkonu a tím co možná nejvyšší mzdy, však často vede k nadměrnému fyzickému vypětí pracovníků, nedodržování pracovního a technologického postupu. Tyto všechny faktory dále pak vedou ke zhoršení kvality práce a porušování bezpečnosti práce. Proto je velmi důležité respektovat ustanovení zákoníku práce, podle kterých je organizace povinna nepoužívat takového způsobu odměňování práce. [8]

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem co nejvíce motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu. Toto ohodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Jeden ze způsobů určení jeho výše můžeme použít pomocí určení procentem ze mzdového tarifu (zaručená mzda). [5]

Prémie

Prémie je především doplňková mzdová forma, která se především používá jako doplnění časové nebo úkolové mzdy. Vyplácejí se pracovníkům jednorázově nebo pravidelně a to zpravidla za mimořádné pracovní výsledky a příkladné plnění pracovních povinností. Při použití prémie je vhodné předem definovat pravidla prémieování (skupiny pracovníků, kritéria hodnocení pracovníků, způsob určení prémie, období vyplácení prémie apod.). [8]

Provize

Ačkoliv někteří autoři mohou provizi považovat za základní složku mzdy (např. u pojišťovacích makléřů, kde se jejich základ mzdy odvíjí především z provize), podle Dvořákové provize představuje jednoduchou formu mzdy, která patří mezi doplňkové. Tuto formu uplatňujeme především u obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledky práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Je určena buď procentem z peněžního ukazatele, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. [5]

Bonus

Tato doplňková forma mzdy se vyplácí za mimořádné pracovní výsledky jednotlivých pracovníků (individuální bonus) nebo skupin pracovníků (kolektivní bonus). Některé organizace jim odměňují vynikající výsledky práce každý rok, některé ho přiznávají pouze těm zaměstnancům, kteří po období dvou až tří let odvádějí výsledky splňující vysoký standard. [8]

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích je určitá forma mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Jde zde především o zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců. S účastí na výsledcích se zpravidla setkáme u velkých podniků, které ji využívají k vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce, ke stabilizaci kmenových zaměstnanců a jejich sociálnímu zvýhodnění. Účast na výsledcích může také rozdělit následujícím způsobem: [5]

2.6 Pracovní příplatky

Organizace poskytují za práci v mimořádných pracovních podmínkách příplatky. Příplatky mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Organizace je povinna přiznat pracovníkům příplatky za:

- Práci přesčas.
- Práci ve svátek.
- Práci v noci.
- Práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Práci v sobotu a neděli. [23, § 114-118]

Mimořádné příplatky a jiné dávky pracovníkům

Mezi mimořádné příplatky a dávky pracovníkům můžeme považovat následující položky:

- **Lokální příplatky** – příplatky, které se poskytují pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě nebo jiných velkých městech. Mají vyrovnat rozdíly v nákladech na bydlení. [3]
- **Diety** - tyto příspěvky jsou především na ubytování a stravování pracovníků na služebních cestách mezi organizacemi. [3]
- **Příplatky za směnovou práci** – se poskytují v sazbách, které se obvykle liší podle uspořádání směn. Příplatek například ve výši jedné třetiny základní mzdy může být vyplácen zaměstnancům pracujícím v noci. Zatím co pracovníkům, kteří pracují časně ráno nebo pozdě odpoledne obdrží méně, a to například jednu pětinu základní mzdy. [3]

- **Příplatky za pohotovost** – mohou být poskytovány těm zaměstnancům, kteří musejí být k dispozici, aby se kdykoliv na požádání dostavili do práce. [3]

2.7 Zaměstnanecké benefity

Významnou součástí systému odměňování jsou zaměstnanecké benefity, které by neměly chybět v žádné dobré firmě či organizaci. Díky těmto výhodám, které jsou zaměstnancům poskytovány, jsou pracovníci stimulováni k pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké benefity slouží k osobním potřebám pracovníků a jsou nástroj ke zvyšování jejich potřeby a oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Některé tyto benefity, jako je například mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona. [1]

Význam zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele

V dnešní době se setkáváme se stále větší a rostoucí konkurencí firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich získávání a výběru. Je tedy nutností stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace (častá změna zaměstnání). Každá organizace by se měla snažit zvýšit především spokojenost pracovníků při práci a zlepšit tím tak pracovní klima a výkon. Snaha využít možnosti zvyšování celkových příjmů zaměstnanců i přes regulační opatření státu v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy. Některé zaměstnanecké benefity patří v organizaci mezi provozní náklady, které jsou daňově uznatelné, tím vzniká možnost ovlivňovat a motivovat zaměstnance. [8]

Význam zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance

Služby a výhody jsou snadno dostupné, a to velmi často i pro rodinné příslušníky. Nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale nezvyšuje tím tak ve většině případů jejich výši daně z příjmu. Zaměstnanecké benefity pro zaměstnance většinou představují čistý zisk a nezdaněný příjem, je zde tedy minimální míra inflace a dále pak také snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu. [8]

Výskyty zaměstnaneckých benefitů

Šetření Survey of Reward Management (Šetření od řízení odměňování) dle Armstronga [1] zjistilo deset nejčastějších zaměstnaneckých benefitů. Na prvním místě zde můžeme řadit nemocenské dávky u nemocí z povolání (83 %), dále pak to jsou 25 a více dní placené dovolené (81 %), podnikové parkoviště (74 %), poskytování čaje, kávy či studených nápojů (68 %), vánoční večírky (64 %), životní pojištění (63 %), přidělení automobilu (60 %), soukromá zdravotní péče (60 %), rozšíření pracovní dovolené (54 %) a pomoc při stěhování (51 %). [1]

Současným trendem v poskytování těchto zaměstnaneckých výhod jsou flexibilní zaměstnanecké výhody. To v podstatě vystihuje Kafeteria systém, který umožňuje zaměstnancům v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod. V tomto spočívá největší rozdíl oproti dřívějším přístupům. Zaměstnanec je svobodný v rozhodování, jak použije přiznanou částku a jak si přitom vyhodnotí informace, které se ho týkají. Tento aspekt přispívá především k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnance, aby se zajímal o mechanismy řízení v organizaci a její výsledky. Z finančního hlediska můžeme říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhody je možnost daňového uplatnění benefitů na straně firmy a jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování mzdy zaměstnanců. Kafeteria systémy byly poprvé uplatňovány ve společnostech v USA. [2, 5, 11]

Prvky systému zaměstnaneckých benefitů

Lze uvést tři užitečné klasifikace zaměstnaneckých výhod:

První klasifikaci výhod členíme podle jejich účelu:

- Ochrana zaměstnance: programy, které mají za hlavní cíl poskytnout pomoc v případě ztráty příjmu zaměstnance v důsledku odchodu do důchodu, smrti, invalidity, nezaměstnanosti a nákladů na léčení; mohou vyplývat ze zákona nebo být nabízeny organizacemi jako součást jejich celkové strategie odměňování.
- Placené volno na dovolenou, pro nepřítomnost v práci z důvodu nemoci nebo v době odpočinku apod.

- Výhody související se životním cyklem, včetně služeb, péče o děti, péče o staré lidi a jiných služeb, jejichž cílem je uspokojení potřeb v období adopce dítěte, vzdělávání, stěhování, bydlení apod. [14]

Druhou klasifikaci výhod rozdělujeme na ty, které poskytují:

- Finanční zabezpečení.
- Finanční pomoc.
- Uspokojení osobních potřeb. [14]

Třetí klasifikací výhod bere v úvahu potenciální načasování výhod:

- Výhody, které jsou poskytovány okamžitě, např. zajištění parkovacího místa, příspěvek na stravu, příspěvek na oděv nebo také poskytnutí podnikové uniformy.
- Příležitostné výhody, které se poskytují, pokud nastanou určité okolnosti, jako je nemoc, zranění, rodičovství.
- Odložené do určitého data v budoucnosti, např. penzijní pojištění a dovolená. [14]

Na zaměstnanecké výhody se můžeme dívat jako na součást systému péče o zaměstnance a zároveň jako na součást systému odměňování a pro okolí mohou být tou nejviditelnější součástí personálního řízení. Avšak z druhé strany má poskytování určitých zaměstnaneckých výhod výrazný sociální rozměr a zaměstnanecké výhody můžeme zařadit mezi účinné prostředky sociálního rozvoje pracovníků. Ne všechny zaměstnanecké výhody mají stejnou intenzitu sociálního rozměru, jak můžeme vidět z následujícího členění: [7]

Výhody sociální povahy – penzijní připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky. [7]

Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací. [7]

Výhody spojené s postavením v organizaci – automobil, mobilní telefon, reprezentační náklady, bezplatné bydlení. [7]

1) Výhody sociální povahy

- **Zřizování osobních individuálních účtů**

Zaměstnavatel zřizuje pro zaměstnance tzv. osobní účty, které dotuje určitou finanční částkou pro určité období, která je určena účelově na vybrané individuální potřeby zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost volit mezi různými nabídkami. Prostřednictvím těchto účtů zaměstnavatel přispívá pracovníkům např. na: [7]

ZDRAVOTNÍ PÉČI – na lázeňské pobyty a péči, včetně dopravy, na zdravotní péči, která není hrazena v rámci zákonného zdravotního pojištění.

REKREACI – včetně dětských zájezdů, léčebných či ozdravných pobytů.

ŠKOLNÉ – na úhradu školného, nákladů v předškolním zařízení, popřípadě vzdělávacích kurzů.

POJIŠTĚNÍ A PŘIPOJIŠTĚNÍ – individuálně sjednané pojištění nebo připojištění (životní, úrazové, zdravotní, penzijní a jiné osobní).

PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU DO A ZE ZAMĚSTNÁNÍ – příspěvek na úhradu nákladů spojených s dojížděním zaměstnanců do a ze zaměstnání.

PŘÍSPĚVEK NA TĚLOVÝCHOVNOU ČINNOST A SPORT – příspěvky na permanentky, členských oddílových příspěvků, sportovního náčiní, příspěvek na pronájem sportovních zařízení apod. [7]

- **Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Výše tohoto příspěvku se zpravidla také odvozuje od délky zaměstnání ve firmě. [7]

- **Sociální výpomoc**

V mimořádných závažných sociálních případech lze zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc. V případě úmrtí zaměstnance se poskytuje sociální výpomoc manželce, dítěti nebo rodičům zemřelého a to až po zvážení jejich sociální situace. [7]

- **Příspěvek zaměstnavatele důchodcům**

Tyto příspěvky jsou poskytovány důchodcům, bývalým zaměstnancům a to zpravidla na akce, které pořádá daný podnik. [7]

Dále zde můžeme řadit:

- **Sociální personální a právní služby** – v rámci kapacity organizace zajišťuje informovanost svých zaměstnanců o možnostech a formách právní pomoci a jiných odborných službách ve smyslu zákona o advokacii, notářích, daňovém poradenství, auditorech a dalších právních předpisech. [5]
- **Půjčky** – zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci půjčky, např. na pořízení bytu či rodinného domu. Půjčky lze také poskytnout při překonání tíživé finanční situace zaměstnance. [5]
- **Zmírňování nepříznivých dopadů na uvolňované zaměstnance z důvodů organizačních změn** – zaměstnavatel vyvíjí opatření k nalezení nového pracovního uplatnění pro zaměstnance. Dotčeným zaměstnancům jsou nabízena stávající volná pracovní místa před jejich nabídnutí cizímu uchazeči nebo úřadu práce. Jestliže nelze nalézt vhodné pracovní místo a zaměstnanec je uvolněn a je mu vyplaceno odstupné, zaměstnavatel vychází zaměstnanci vstříc, například tím, že mu umožňuje uzavřít dohodu o ukončení pracovního poměru, nemění sjednané smluvní podmínky při splácení půjčky, popř. jsou mu poskytnuty další benefity obsažené v pracovní smlouvě. [5]

2) Výhody mající vztah k práci

- **Příspěvek zaměstnavatele na stravování**

Zaměstnavatel zpravidla přispívá určitou finanční částkou. Zaměstnanec pak platí rozdíl mezi hodnotou potravin a příspěvkem zaměstnavatele. Zaměstnavatel umožňuje závodní stravování pro zaměstnance ve svých stravovacích zařízeních nebo zabezpečí stravování i jiným způsobem jako např. poukázkami na jídlo. [7]

- **Výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům**

Některé organizace nabízejí svým zaměstnancům firemní produkty, výrobky či služby za zvýhodněnou cenu. [7]

- **Vzdělání poskytnuté organizací**

Zaměstnavatelé nabízejí svým pracovníkům vzdělávací kurzy. Tyto kurzy jsou zaměstnancům poskytnuty bezplatně a slouží pro zdokonalení jejich znalostí a dovedností. [7]

3) Výhody spojené s postavením v organizaci

- **Příspěvek zaměstnavatele na ubytování**

V současných podmínkách je otázka bydlení individuální záležitostí každého pracovníka. Jen ve výjimečných případech organizace vyvíjí určitou aktivitu v péči o bydlení svých vybraných zaměstnanců, především z důvodů jejich získání a stabilizace. Ve většině případů zaměstnavatele přispívají svým zaměstnancům na přechodné bydlení, je-li to v zájmu zaměstnavatele. A to buď ve vlastních či nebo pronajatých ubytovacích kapacitách. [7]

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Systém odměňování spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, který má jak peněžní, tak nepeněžní oblast. Celkový systém odměňování v každé organizaci či firmě je klíčový bod pro snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Celková peněžní mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevná část mzdy je dána převážně mzdovým tarifem, do kterého je každý zaměstnanec zařazen podle vzdělání a délky praxe. Je však možné ještě využívat úkolovou mzdu, která se odvíjí od odvedeného výkonu zaměstnance. Pohyblivá část mzdy je u každého pracovníka individuální a vztahuje se především od jeho odpracovaných výsledků, jeho kvalitě, rychlosti, dodržení termínů, nadstandardního odvedeného výkonu či přínosu pro danou organizaci. Součástí této pohyblivé složky jsou také příplatky za práci přesčas, v noci, o víkendech, ve svátek, ve ztížených podmínkách, pohotovost apod. Výši těchto příplatků si může každá organizace určit sama, avšak minimální výše těchto příplatků je dána zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Ke zvýšení motivace a efektivnosti zaměstnanců je určitě důležité používat i nepeněžní oblast odměňování, kterou můžeme nazvat zaměstnanecké benefity. Tyto benefity jsou poskytovány zaměstnancům především pro zlepšení kulturního či sportovního vyžití, dále to mohou být hrazené lékařské prohlídky, příspěvek na vitamínové prostředky nebo nabídka vzdělávacích kurzů.

Systém odměňování by měl splňovat 4 základní kritéria a to jednoduchost, spravedlivost, schopnost motivovat a především efektivnost. Při splnění těchto podmínek může tento systém sloužit firemnímu managementu jako podnět pro efektní a neustále se zlepšující pracovní výkony pracovníků.

Cílem další části této bakalářské práce bude analyzovat současný systém a všechny složky odměňování na Univerzitě obrany. Spokojenost a přání pracovníků UO budou zjištěny pomocí dotazníku, který potom bude podkladem pro doporučení na zlepšení situace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 UNIVERZITA OBRANY

V souladu se zákonem o vysokých školách je Univerzita obrany (dále jen UO) se sídlem v Brně státní vysokou školou. Vznikla 1. září 2004 a navazuje na pedagogický a materiálně technický potenciál tří bývalých vojenských vysokých škol – Vojenské akademie v Brně,



Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově a Vojenské lékařské akademie Jana Evangelisty Purkyně v Hradci Králové. UO poskytuje akreditované vzdělání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech, které jsou vojenského, vojensko-manažerského, ekonomického, technického a zdravotnického zaměření. [16]

Obr. 2: Znak UO [16]

Hlavním posláním UO je šíření vzdělanosti, rozvoj myšlení a nezávislého vědeckého bádání v oblastech důležitých pro bezpečnost České republiky a plnění jejích spojeneckých závazků. Působnost UO je dána zaměřením vzdělávání, výchovy a přípravy vojenských profesionálů pro potřeby Armády České republiky (AČR) a vědecké činnosti ve prospěch resortu Ministerstva obrany (MO).

Univerzitu obrany tvoří tři fakulty:

- Fakulta ekonomiky a managementu.
- Fakulta vojenských technologií.
- Fakulta vojenského zdravotnictví.

jeden vysokoškolský ústav:

- Ústav ochrany proti zbraním hromadného ničení.

a dále dvě centra:

- Centrum jazykové přípravy.
- Centrum tělesné výchovy a sportu.

UO při své činnosti respektuje Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Po stránce organizační a personální respektuje všechny příslušné normativní akty vydávané MO ČR jako jejím zřizovatelem. [16]

5 ZAMĚSTNANCI UO

Univerzita obrany vznikla na základě spojení 3 vysokých vojenských škol, které dohromady tvořily 1 418 pracovníků. Při sloučení těchto škol se počet, v tom samém roce, snížil o 76 zaměstnanců. Jak je zřejmé z tabulky, která je uvedena níže, UO zaměstnává 2 druhy pracovníků, a to vojáky z povolání a občanské zaměstnance. Nyní po 6 letech existence má UO o 497 zaměstnanců méně a tyto stavy se budou dále snižovat, jelikož už od počátku se předpokládalo zúžení na 500 - 700 pracovníků. Úbytek zaměstnanců je viditelný především u občanských pracovníků a to téměř o 40 %, u vojáků z povolání je to pak téměř o 30 %.

Tab. 3: Vývoj počtu zaměstnanců na UO [17]

Termín	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Celkem
31. 7.2004 Vysoká vojenská škola pozemního vojka (VVŠ PV)	87	159	246
31. 7.2004 - Vojenská akademie (VA)	333	567	900
31. 7.2004 - Vojenská lékařská akademie Jana Evangelisty Purkyně (VLA JEP)	86	186	272
31. 7.2004 VA+VVŠPV+VLAJEP	430	912	1342
1. 9. 2004	435	854	1289
1. 9. 2005	386	709	1095
1. 9. 2006	357	616	973
1. 9. 2007	357	616	973
1. 9. 2008	345	589	934
1. 9. 2009	345	589	934
1. 9. 2010 plánované	309	536	845

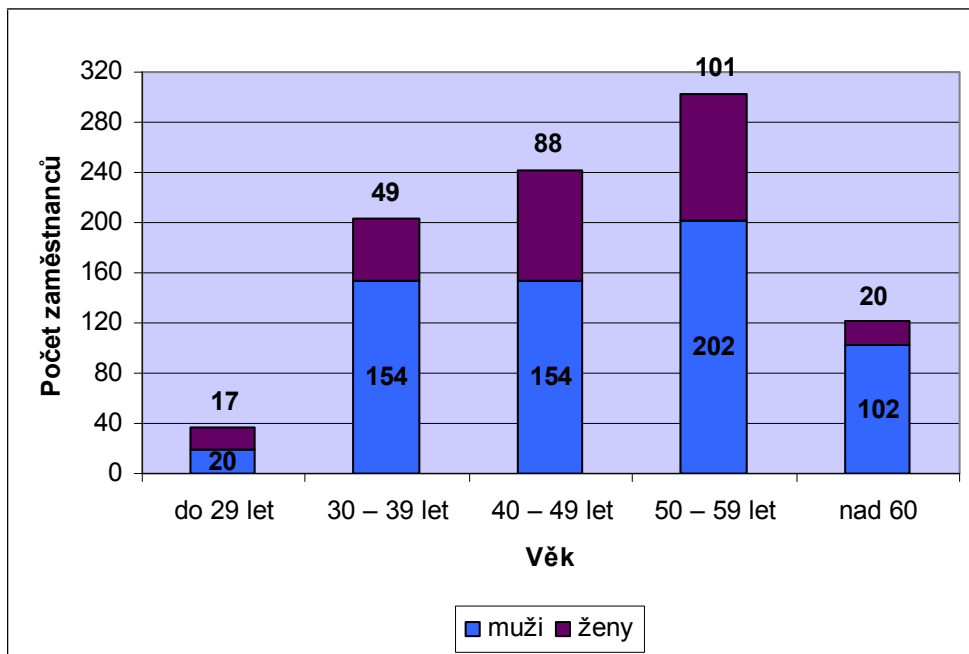
5.1 Organizační struktura

Organizační struktura organizace je pevný prvek, který vytváří jakousi pomyslnou kostru, okolo níž jsou organizovány veškeré činnosti a život organizace. Organizační struktury UO jsou vytvořeny podle pohlaví, věku, vzdělání a pravomocí. Ty jsou následně rozděleny na zaměstnance UO a pedagogické pracovníky UO. Pro lepší znázornění jsou níže uvedeny jednotlivé grafy ke každé typové struktuře. Organizační struktura podle pravomocí je uvedena v příloze č. 1.

Tab. 4: Zaměstnanci UO [17]

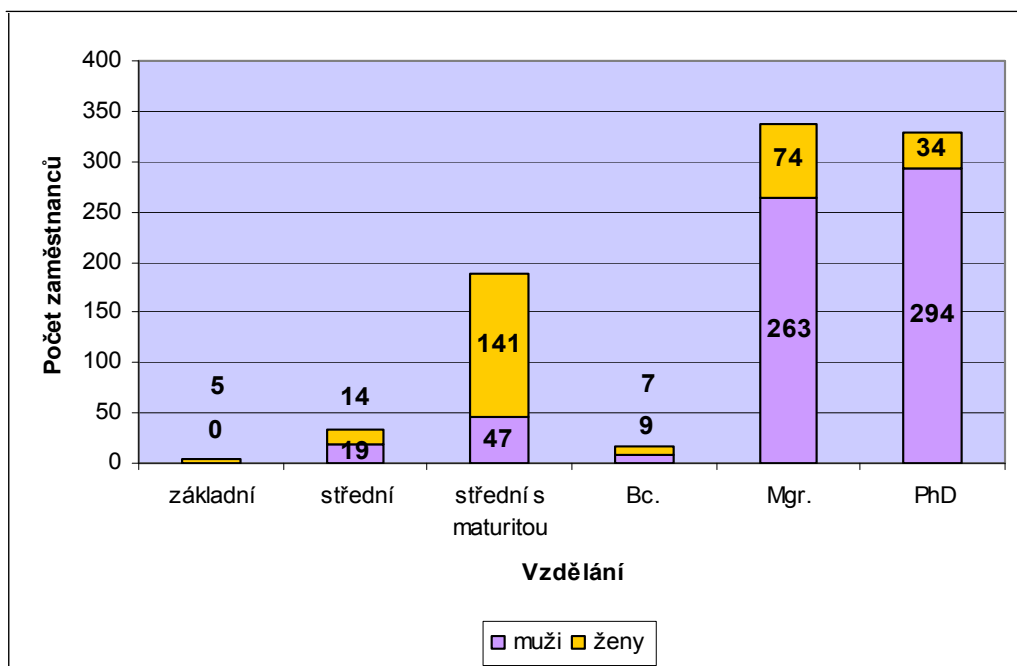
Vzdělání	Zaměstnanci Univerzity obrany													
	základní		střední		střední s maturitou		Bc.		Mgr.		Ph.D.			
Věk	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	Celkem	Celkem
do 29 let	-	-	2	-	6	2	2	2	7	12	3	1	20	17
30 – 39 let	-	-	4	1	18	20	6	1	57	15	69	12	154	49
40 – 49 let	-	1	3	2	6	56	1	1	92	21	52	7	154	88
50 – 59 let	-	2	6	10	9	53	-	3	86	23	101	10	202	101
nad 60	-	2	4	1	8	10	-	-	21	3	69	4	102	20
Celkem	0	5	19	14	47	141	9	7	263	74	294	34	632	275

V tabulce 4 jsou znázorněni zaměstnanci UO, kteří jsou dále rozčleněni do věkových skupin, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Dle organizační struktury podle pohlaví lze vidět, že muži tvoří 70 % všech zaměstnanců a ženy pouhých 30%.



Obr. 3: Organizační struktura zaměstnanců UO podle věku [17]

Podle zaměstnanecké struktury dle věku vidíme, že nejvyšší počet zaměstnanců se pohybuje kolem 50. – 59. roku, naopak nejnižší počet pracovníků je do 29 let.



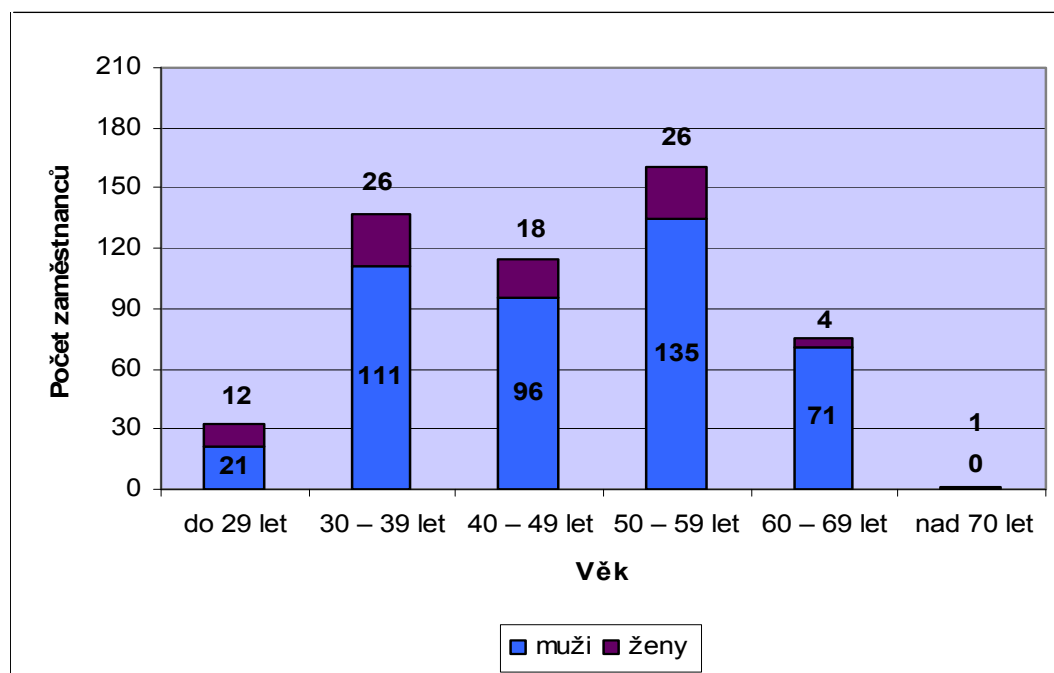
Obr. 4: Organizační struktura zaměstnanců UO podle vzdělání [17]

Co se týče vzdělání jednotlivých zaměstnanců, můžeme vidět, že většina pracovníků má vysokoškolské vzdělání, a to převážně titul Mgr. a PhD.

Následující tabulka se zaměřuje na pedagogické pracovníky UO a ty dále člení podle věku, pohlaví a vzdělání. Jelikož je pro pedagogické zaměstnance nutnost vysokoškolský titul, vzdělání je rozděleno dle profesorů, docentů, odborných asistentů, asistentů a lektorů. Z tabulky je zřejmé, že pedagogické pracovníky tvoří z větší části muži a to ve výši 83 %, ženy potom z pouhých 17 %.

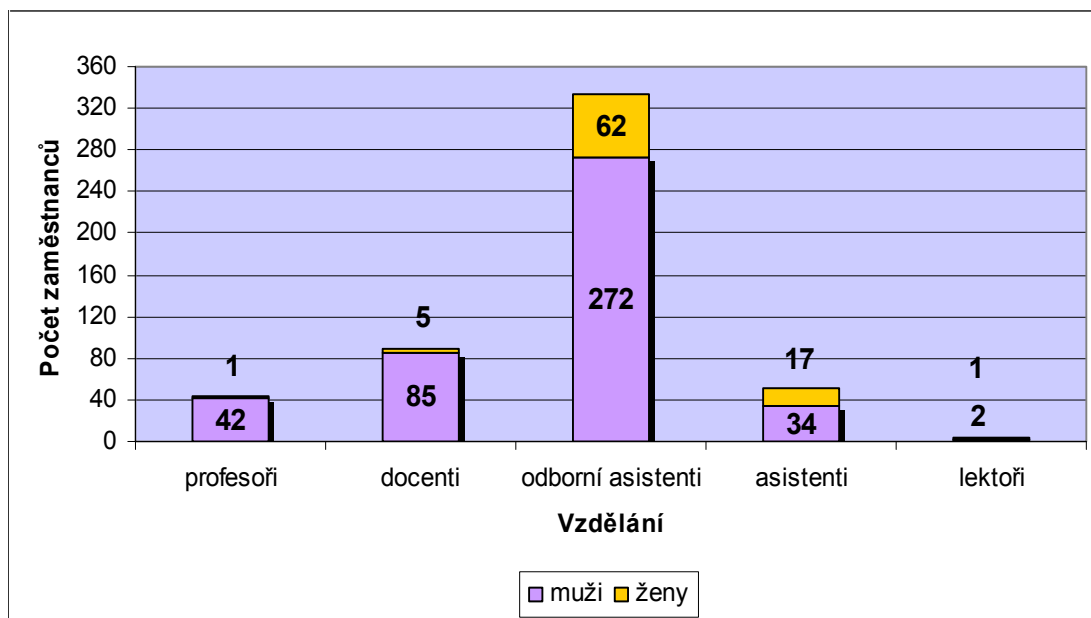
Tab. 5: Pedagogičtí pracovníci UO [17]

Vzdělání	Pedagogičtí pracovníci											
	profesoři		docenti		odp. asist.		asistenti		lektori			
Věk	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	celkem	celkem
do 29 let	-	-	-	-	9	7	11	4	1	1	21	12
30 – 39 let	-	-	4	-	93	20	13	6	1	-	111	26
40 – 49 let	5	-	15	3	71	12	5	3	-	-	96	18
50 – 59 let	17	-	34	2	80	21	4	3	-	-	135	26
60 – 69 let	19	1	32	-	19	2	1	1	-	-	71	4
nad 70 let	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0
Celkem	42	1	85	5	272	62	34	17	2	1	435	86



Obr. 5: Organizační struktura podle věku [17]

Věková struktura pedagogických pracovníků je dosti pestrá a v každé věkové oblasti můžeme vidět zastoupení. Nejvýše tomu však je ve 3 intervalech a to 30 – 39 let, 40 – 49 let a 50 – 59 let.



Obr. 6: Organizační struktura podle vzdělání [17]

Počet zaměstnanců je nejvyšší v oblasti odborných asistentů a to jak u žen, tak u mužů.

Z této struktury můžeme vyvodit závěr, že typickým zaměstnancem UO je muž s dokončeným vysokoškolským vzděláním PhD ve věku 50 – 59 let. Organizace by na základě těchto informací také měla určitou cestou přizpůsobit motivační program.

5.2 Tvůrčí a vědecká činnost UO

V roce 2009 UO podala celkem 38 návrhů nových projektů obranného výzkumu v rámci dvou opakovaných kol veřejné soutěže specifického výzkumu Ministerstva obrany. Z nich bylo přijato k řešení s finanční podporou 10 projektů. UO nyní řeší celkem 34 projektů obranného výzkumu. Dále podala v oblasti bezpečnostní vědy 18 žádostí o přidělení grantu mimoresortních poskytovatelů, o jejichž přijetí zatím nebylo rozhodnuto. UO se aktivně zapojila do přípravy nových programů výzkumu, vývoje a inovací. Rovněž se zapojila do výzvy Ministerstva vnitra (dále jen MV) ČR a navrhla 39 možných témat do programu bezpečnostního výzkumu na roky 2010 – 2015. Ze 13 témat navrhovaných k řešení veřejnou zakázkou byly 4 návrhy zařazeny MV ČR do vysoce prioritních a očekává se vyhlášení veřejné zakázky pro Ministerstvo obrany (dále jen MO) ČR (UO) k jejich řešení. [17]

Celkový přehled za rok 2009

- 34 projektů obranného výzkumu,
- 36 mimoresortních grantů,
- 10 výzkumných záměrů,
- 193 úkolů specifického výzkumu,
- celková dotace téměř 124 miliónů Kč.

Výroční správa specifického výzkume UO za rok 2009

UO rozdělila tyto prostředky mezi fakulty takto:

FEM: 3 644 274,00 Kč,

FVT: 8 368 518, 02 Kč,

FVZ: 9 480 311,07 Kč,

V roce 2009 bylo řešeno 44 víceletých projektů specifického výzkumu.

26 projektů ukončeno v roce 2009.

18 projektů pokračuje i v roce 2010.

Pro rok 2010 podáno 6 nových návrhů studentských projektů.

CELKOVÉ FINANCOVÁNÍ VĚDY, VÝZKUMU A INOVACÍ FVZ UO 2009

- Projekty obranného výzkumu: 18x
- Výzkumné záměry: 4x
- Grantová agentura AV ČR: 6x
- Interní grantová agentura MZ ČR: 7x
- MŠMT: 5x
- Projekty podpor zdraví MZ ČR: 2x
- Zahraniční granty: 5x
- Sponzorské dary: 2x

Celková dotace: 63 901 784,75 Kč [17]

Tab. 6: Výsledky výzkumu FEM za rok 2009 [17]

VÝSLEDKY = 426 +x	
Kategorie výsledku	II - ostatní obory
	(počet/body)
Článek v impaktovaném časopise	1/10 +x
Článek v recenzovaném časopise (světově uznávaná databáze)	1/8
Článek v recenzovaném časopise (seznam recenzovaných periodik)	4/16
Článek ve sborníku	19/152
Funkční vzorek	1/40
Poskytovatelem realizované výsledky	1/40
Certifikované metodiky	4/160

5.3 Míra fluktuace

Celková fluktuace v České republice je 14,8 %, ale v některých společnostech dosahuje i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5-10 %). Z tabulky číslo 7 je zřetelné, že nejvyšší míry fluktuace UO dosahovala v roce 2006, což může být způsobeno velkými organizačními změnami, které nastaly v roce 2004. Sloučení 3 univerzit a umístění školy v Brně nemuselo být pro všechny zaměstnance vyhovující. UO prošla a neustále prochází velkou změnou jak ve struktuře, tak ve vedení a je tedy možné, že vysoká fluktuace v roce 2006 je zapříčiněná právě z těchto důvodů.

Tab. 7: Fluktuace zaměstnanců UO [17]

Rok	Počet zaměstnanců	Odchody	Fluktuace (odchody/počet zaměstnanců)*100
2006	1060	151	14,25%
2007	954	36	3,77%
2008	944	68	7,20%
2009	907	99	10,92%
2010	842	?	?

5.4 Osobní náklady na zaměstnance

Zaměstnavatel (UO) odvádí za své zaměstnance od letošního roku 25 % na sociálním pojištění a 9 % na zdravotním pojištění. V souhrnu je to tedy 34 %.

Výše zdravotního pojištění:

- Je stanovena sazbou 13,5 % z vyměřovacího základu, kterým se rozumí úhrn příjmů za určité období, kterým se rozumí kalendářní měsíc. Zaměstnavatel (UO) odvádí 2/3 pojistného, které je povinen hradit za zaměstnance a současně odvádí 1/3 pojistného, kterou je povinen hradit zaměstnanec, a to přímou srážkou ze mzdy. Zaměstnavatel je ze zákona oprávněn provést tuto srážku i bez souhlasu zaměstnance.

Sociální pojištění placené zaměstnavatelem – 25 %

- 21,5 % na důchodové pojištění, 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti,
- 2,3 % na nemocenské pojištění - při nemocenské jsou první 3 dny vojákům z povolání nepropláceny, avšak od 4. dne jim je hrazena 100 % částka ze mzdy. [17]

Tab. 8: Osobní náklady občanských zaměstnanců za rok 2009 [17]

Měsíc	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné osobní náklady v Kč/měsíc
Leden	587	34 183
Únor	587	35 822
Březen	586	34 550
Duben	585	34 619
Květen	587	34 589
Červen	585	39 174
Červenec	585	35 097
Srpen	584	33 479
Září	581	35 914
Říjen	580	36 143
Listopad	577	38 933
Prosinec	576	40 704

Tab. 9: Osobní náklady vojáků z povolání a studentů za rok 2009 [17]

Měsíc	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné osobní náklady v Kč/měsíc
Leden	1 118	23 231
Únor	1 110	25 532
Březen	1 096	23 147
Duben	1 064	23 456
Květen	1 040	23 734
Červen	1 021	25 325
Červenec	1 004	25 011
Srpen	934	25 402
Září	935	31 450
Říjen	1 238	29 222
Listopad	1 227	31 782
Prosinec	1 221	32 566

Ve výše uvedených tabulkách jsou znázorněny průměrné výše osobních nákladů (hrubé mzdy, sociální a zdravotní pojištění) za rok 2009 jak u občanských zaměstnanců, tak u vojáků z povolání. Ve výkazech vojáků z povolání jsou také započítáni studenti, jelikož už od počátku studia, tedy nastoupení do 1. ročníku, jsou považováni za zaměstnance UO. Je tedy zřejmé, že osobní náklady občanských pracovníků jsou výrazně vyšší než u vojáků z povolání. Je to způsobeno vysokým počtem studentů, kteří mají nízké platy, a proto tím průměrné osobní náklady na zaměstnance výrazně snižují.

6 PERSONALISTIKA V ORGANIZACI

Personalistiku na UO má na starosti personální oddělení, které zastupují 3 pracovníci:

- **Vedoucí oddělení.**
- **Zástupce vedoucího oddělení - vedoucí referátu personální práce a evidence.**
- **Vedoucí referátu personálního zabezpečení studentů.**

FUNKCE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ NA UO:

- 1) Personální plánování.
- 2) Analýza práce (vymezení pracovních míst a funkcí, popisy práce apod.).
- 3) Rozmístění a kariéra pracovníků (povyšování, propouštění, přemísťování pracovníků).
- 4) Kvalifikační příprava a rozvoj pracovníků (vzdělávání pracovníků –).
- 5) Hodnocení pracovníků (organizační systém hodnocení).
- 6) Motivace a stimulace pracovníků (pozitivní = odměny, negativní = tresty).
- 7) Odměňování pracovníků (organizační systém odměňování).
- 8) Personální informační systém (evidence a zpracování informací o pracovnících).

Mezi další pracovní náplň personálního oddělení UO patří výběrový postup nových zaměstnanců, který obsahuje přijetí potřebných dokumentů od uchazečů a vyřazení uchazečů, kteří nesplňují potřebné požadavky. Metody posouzení kandidátů jsou tvořeny na základě rozhovorů, dotazníků, analýzy dokumentací, zkoušky odborné způsobilosti a psychologické diagnostiky. Při dalším kroku je nutné zařizování a pořádání výběrových konkurzů, zhodnocení průběhu konkurzu a dále pak srovnání s výsledky výběrového řízení. Kvalifikační příprava pracovníků je také nedílnou součástí personálního oddělení. Jedná se o přizpůsobení nových pracovníků na pracovišti, obeznámení s pravidly bezpečnosti, s pracovním prostředím, s nadřízenými a jejich kompetencemi, seznámení se spolupracovníky, s podnikovým oblečením a také s přestávkami. PM má také na starosti zvyšování kvalifikace, které souvisí se studováním vysoké školy kvůli pracovnímu místu a rekvalifikace, která souvisí se strukturálními změnami zaměstnanců. V neposlední řadě PM také obstarává vznik, změnu a ukončení pracovního poměru pracovníků. [17]

7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ UO

System odměňování zaměstnanců na UO se řídí zákony: Sbíрка zákonů České republiky 2006, Sbíрка zákonů České republiky 2009, Rozkazu MO 45, Rozkaz MO 44 a Nařízení vlády č. 613/2006 Sb. (Výše celkových mzdových nákladů jsou přiloženy v příloze č. 2 a 3)

Plat vojáka z povolání se skládá ze 7 základních složek:

- **Kvalifikační předpoklady v souladu s charakteristikami platových tříd a stupnice platových tarifů.**
- **Příplatek za vedení.**
- **Příplatek za hodnost.**
- **Příspěvek na bydlení.**
- **Zvláštní příplatek a osobního příplatek.**
- **Odměna.**
- **Pracovní příplatek.**

Plat studentů má totožné složky jako u vojáka z povolání až na příspěvek na bydlení, který jim není poskytnut, jelikož jsou jim zdarma nabídnuty studentské koleje.

Plat občanského pracovníka UO má také stejné složky jako voják z povolání kromě příplatků za hodnost a příspěvků na bydlení.

1) Kvalifikační předpoklady dle platových tříd včetně stupnice platových tarifů

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce, její náročnosti a dále podle dosažené praxe je zařazen do platového stupně. (Stupnice platových tarifů určena pro vojáky z povolání je uvedena v příloze č. 2, v příloze č. 3 a 4 jsou uvedeny výkazů mezd za rok 2009 jak u vojáků z povolání, tak u občanských pracovníků.)

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich ve 12 platových stupních:

- 1.-2. Platová třída: základní vzdělání nebo základy vzdělání.*
- 3. Platová třída: střední vzdělání.*
- 4. Platová třída: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání.*

5. *Platová třída*: střední vzdělání s výučním listem.
6. *Platová třída*: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem.
7. - 8. *Platová třída*: střední vzdělání s maturitní zkouškou.
9. *Platová třída*: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou.
10. *Platová třída*: vyšší odborné vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání.
11. *Platová třída*: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání.
12. *Platová třída*: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu.
- 13.-16. *Platová třída*: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.[21]

2) Příplatek za vedení

Vedoucímu zaměstnanci (vojáci z povolání) přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Příplatky za vedení jsou individuální a jejich rozpětí je uvedeno v příloze č. 5.

Příplatky za vedení u občanských pracovníků UO se hodnotí rozdílným způsobem a jejich hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 6.

Zaměstnanci, který není uveden v níže přiložených tabulkách, avšak je podle organizačního řádu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 300 Kč až 1 500 Kč měsíčně. [17]

3) Příplatek za hodnost

Každému vojákovu z povolání náleží příplatek za hodnost, tyto příplatky se často mění, a proto jsou v tabulce č. 10 porovnány hodnoty nyní v roce 2010 a plánované k 1. 1. 2011. Porovnání těchto příplatků je následující:

Tab. 10: Příplatek za hodnost [10]

Hodnost	Nyní (Kč/měsíc)	Nově v roce 2011 (Kč/měsíc)
Vojín		800
Svobodník		1 200
Desátník		1 300
Četař		1 400
Rotný	1 200	1 600
Rotmistr	1 300	2 000
Nadrotmistr	1 400	2 300
Praporčík	1 900	2 600
Nadpraporčík	2 000	3 100
Štábní praporčík	2 200	3 700
Poručík	2 600	3 100
Nadporučík	2 800	3 300
Kapitán	3 000	3 500
Major	3 200	3 700
Podplukovník	3 400	4 000
Plukovník	3 600	4 300
Brigádní generál	3 900	5 100
Generálmajor	4 100	5 600
Generálporučík	4 300	6 100
Armádní generál	4 600	6 800

4) Příspěvek na bydlení

Voják z povolání má nárok na příspěvek na bydlení v případě, že mu zaměstnavatel nezajistí v místě pracoviště bydlení. Pro výpočet příspěvku na bydlení se stanovují tyto kategorie obcí výkonu služby vojáka z povolání:

- a) I. kategorie - hlavní město Praha,
- b) II. kategorie - ostatní obce.

Stanovují se tyto koeficienty pro výpočet přídatku na bydlení:

- a) 1,27násobek minimální mzdy pro obec I. kategorie,
- b) 1,26násobek minimální mzdy pro obec II. kategorie. [17]

5) Osobní příplatek

- Vojákovi, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých služebních výsledků nebo plní větší rozsah služebních úkolů než ostatní vojáci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je voják zařazen.
- Vojákovi, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává činnosti zařazené do 10.-16. platové třídy a vojákovi, který plní úkoly zpravodajských služeb a je vynikajícím odborníkem, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je voják zařazen. [21]

Osobní ohodnocení pedagogických pracovníků

- **Příplatek za pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** – pedagogickému pracovníkovi, který vykoná nad rozsah stanovených hodin, přísluší příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.
- **Specializační příplatek pedagogického pracovníka** – pedagogickému pracovníkovi, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, se poskytuje příplatek ve výši 1 000 až 2 000 Kč. Taktéž je možné poskytnout zaměstnanci odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. [20]

6) Odměny

Zaměstnavatel může vojákovi poskytnout odměnu za:

- a) Úspěšné splnění mimořádného nebo zvláštního významného pracovního úkolu,
- b) ocenění jeho pracovních zásluh při dovršení 50 let věku a při prvním skončení služebního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod,
- c) za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo živelnými událostmi, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen majetek, zdraví nebo život. [21]

7) Pracovní příplatky

Pracovník příplatky se řídí podle zákona Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

- **Za práci přesčas** - přísluší 25 % průměrného hodinového výdělku nebo náhradní volno.
- **Za práci v sobotu a neděli** - přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku nebo náhradní volno.
- **Za práci ve svátek** - přísluší náhradní volno, eventuelně 100 % příplatek náhrady mzdy.
- **Příplatek za práci v noci** - přísluší ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku. [23]

Následující příplatky se odvíjí od Rozkazu ministerstva obrany 45:

- **Příplatek za dobu pracovní pohotovosti** - za hodinu pracovní pohotovosti na pracovišti mimo pracovní dobu zaměstnance přísluší zaměstnanci odměna ve výši 50 %, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 100 % poměrné části platového tarifu. Za hodinu pracovní pohotovosti mimo pracoviště a mimo pracovní dobu zaměstnance přísluší zaměstnanci odměna ve výši 15 %, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 25 % poměrné části platového tarifu. [20]
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách činí nejméně 5 % z částky, která se stanoví jako základní sazba minimální mzdy za měsíc.

Dále jsou uváděny příplatky za ztěžujících pracovních podmínek, kde se jedná o utajování informací, které se dále rozlišují na: [20]

Tab. 11: Příplatky za ztěžujících pracovních podmínek [20]

Práce spojená s přípravou a zajišťováním obrany státu	Stupně utajovaných informace v Kč/měsíc		
	Důvěrné	Tajné	Přísně tajné
Vojenský útvar, vojenské zařízení, vojenský záchranný útvar	500	700	1 000
Organizační celek (s výjimkou výše uvedených)	1 300	1 600	2 000

- **Příplatek za rozdělenou směnu** – zaměstnanci, který střídavě vykonává práci ve dvousměnné, třisměnné nebo nepřetržitém provozním režimu, přísluší měsíční příplatek ve výši 700 Kč.

7.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnancům UO jsou poskytovány zaměstnanecké benefity, které jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP – rozpočet na rok 2010 je v příloze č. 5). Příspěvky FKSP dostává UO z Regionálního finančního odboru, ale rozpočítává MO, jsou to 2 % ze mzdových prostředků:

a) Příspěvky na závodní stravování:

- Příspěvek na stravenky v rezortu MO je centrálně 12,-Kč.

b) Příspěvky na rekreace:

Na rekreaci lze zaměstnanci poskytovat příspěvek formou jednorázového příspěvku:

- Do výše 3 500 Kč v prvním kalendářním roce po splnění podmínek.
- Do výše 7 500 Kč, nebyl-li mu v předcházejícím kalendářním roce poskytnut žádný příspěvek na rekreaci,
- Do výše 15 000 Kč, nebyl-li mu v předcházejících třech kalendářních letech poskytnut žádný příspěvek na rekreaci.

c) Dětská rekreace:

- Lze poskytnout příspěvky na dětskou rekreaci do výše 3 000 Kč ročně na každé dítě zaměstnance po dobu povinné školní docházky.

d) Půjčky:

- Půjčky na pořízení domu nebo bytu lze poskytnout do výše 100 000 Kč se splatností 10 let a to bezúročně.
- Půjčky na změnu stavby domu nebo bytu lze poskytnout do výše 75 000 se splatností do 7 let a to bezúročně.
- Půjčky na koupi bytového zařízení lze poskytnout do výše 50 000 Kč se splatností 7 let a to bezúročně.

- Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace lze poskytnout do výše 20 000 Kč se splatností 2 let.
- e) Výdaje na dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch Ministerstva obrany, přičemž maximální výše je 1 %, tyto dary lze poskytovat:
- zaměstnancům do výše 1 500 Kč ročně,
 - důchodcům do výše 1 000 Kč ročně,
 - jiným fyzickým osobám do výše 1 500 Kč z dílčího fondu útvaru.
- f) Dary při pracovních a životních výročích:
- Dary při pracovních výročích:
 - 3 000 Kč, trvá-li jeho pracovní (služební) poměr u MO 20 let,
 - 4 000 Kč, trvá-li jeho pracovní (služební) poměr u MO 25 let,
 - 5 000 Kč, trvá-li jeho pracovní (služební) poměr u MO 30 let.
 - Dary při životních výročích 50 let a každých dalších pěti let věku se zaměstnanci poskytují až v hodnotě 5 000 Kč.
 - Dary při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu až v hodnotě 5 000 Kč.
- g) Jednorázové sociální výpomoci:
- Lze poskytnout zaměstnanci nebo jeho nejbližšímu pozůstalému rodinnému příslušníkovi jednorázovou sociální výpomoc až do výše 30 000 Kč.
- h) Příspěvky na vybavení pro sportovní, kulturní a sociální rozvoj zaměstnanců:
- dresy pro sportovní družstva zaměstnanců,
 - stany,
 - míče,
 - vybavení pro posilovny, tělocvičny (zařízení útvaru),
 - vybavení lyžování,
 - stolní tenis,
 - vybavení pro zájmové kroužky útvaru,

- knihy, časopisy nebo jiné periodiky pro knihovnu útvaru.

Na pořízení tohoto hmotného majetku lze z dílčího fondu útvaru poskytovat finanční prostředky maximálně do výše 25 % jeho ročního přídělů.

Pořizovat lze pouze takové vybavení, které je určeno pro široký okruh zaměstnanců. Zařízení lze také půjčovat zaměstnancům útvaru bezplatně, nejdéle na dobu 1 měsíce.

i) Vitamínové prostředky a ochranné očkování:

- Lze nakoupit maximálně do částky 600 Kč na jednoho zaměstnance na kalendářní rok.
- Celkové náklady na očkování do celkové maximální výše 1 000 Kč na jednoho zaměstnance na kalendářní rok.

j) Vylepšení pracovního prostředí:

- kávovary, automaty na teplé a studené nápoje,
- umělé květiny, zvlhčovač vzduchu.

k) Pronájmy a občerstvení při drobných kulturních, tělovýchovných a sportovních akcích na jednoho zaměstnance:

Lze poskytnout na drobné občerstvení do výše:

- 20 Kč na osobu při době trvání 1 akce do jedné hodiny,
- 50 Kč na osobu při době trvání 1 akce od 1 – 5 hodin,
- 70 Kč na osobu při době trvání 1 akce 5 a více hodin. [18]

Mimo FKSP jsou zaměstnancům dále poskytovány zaměstnanecké výhody ve formě:

- Poskytnutí mobilních telefonů, avšak jen vedoucím či řídicím pracovníkům UO.
- Služební automobil pro zahraniční cesty.
- Každý voják z povolání dostává ročně 13 000 bodů a za tyto body ve Středisku naturálního odívání si mohou nakoupit vojenské oblečení a příslušenství, které jsou nutné k vykonávání jejich práce.

- Vojáci z povolání starších 40 let nebo vojáci, kteří mají odslouženo alespoň 10 let či byli nasazeni v mírové misi alespoň 6 měsíců, mají každý rok nárok na placené volno ve formě 14 denního rehabilitačního pobytu, kde mají poskytnuto zdarma ubytování, plnou penzi a rehabilitační program. [22]
- Široká nabídka vzdělávacích, odborných a jazykových kurzů, které mají zaměstnanci k dispozici zdarma během pracovní doby. Tyto kurzy jsou poskytovány pracovníkům, kteří to potřebují a mají v popisu práce. [17]
- Mezi další zaměstnanecký benefit, který je poskytován vojákům z povolání je výsluhový příspěvek. Základní výše výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 5 % průměrného měsíčního hrubého platu. Tato výše se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 6,2 %, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2,5 % a za dvacátý sedmý a každý další ukončený rok služby o 1 % průměrného měsíčního hrubého platu. [17]

Tab. 12: Výsluhový příspěvek [17]

Odsloužené roky ve službě	% z hrubé mzdy
15 let	5 %
16 - 20 let	6,2 %
21 - 26 let	2,5 %
27 let a výše	1 %

V tabulce č. 12 je znázorněn systém výpočtu výsluhového příspěvku. Počítá se z platového výměru, bez příspěvku na bydlení. Tato procenta se sčítají podle skutečné délky služby a například voják, který po 27 odsloužených letech odejde z armády, dostane výsluhu ve výši až 52 % hrubé mzdy. Na tento příspěvek má voják z povolání nárok po 15 letech odpracované služby, což je docela vysoko nasazená hranice. Ačkoliv na druhou stranu po konzultaci s pracovníkem UO bylo objasněno, co všechno a jakým způsobem se započítává do odpracované služby. Téměř všichni vojáci z povolání jsou během své kariéry vysláni minimálně 2krát – 3krát do mise (3 – 10 měsíců). U vojáka, který se této misi zúčastní, se doba v misi započítá do odsloužených let dvojnásobně (viz tabulka 13).

Díky tomuto opatření mohou vojáci z povolání dosáhnout požadované délky třeba i o 2 roky dříve.

Tab. 13: Započítaná doba služby [zdroj vlastní]

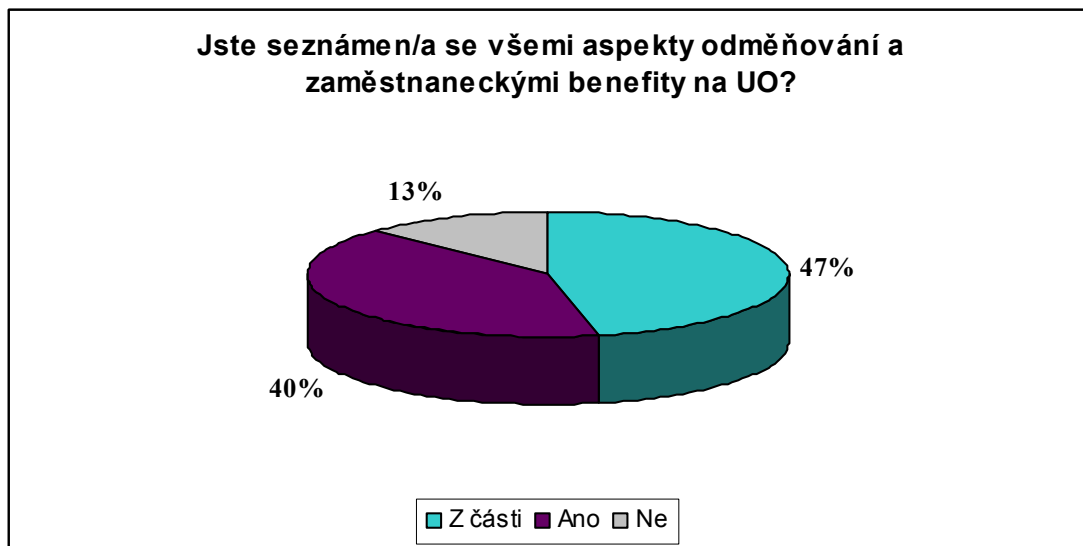
Doba v misi	Započítaná doba služby
3 měsíce	6 měsíců
4 měsíce	8 měsíců
5 měsíců	10 měsíců
6 měsíců	12 měsíců
7 měsíců	14 měsíců

Výsluhový příspěvek je určitě nadstandard, který je vojákům z povolání poskytován. Tento příspěvek je však přidělen všem státním pracovníkům, kteří vykonávají rizikové povolání.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V ORGANIZACI

K zjištění spokojenosti pracovníků se systémem odměňování, profesního růstu a motivací na Univerzitě obrany byla zvolena forma dotazníku, který byl zaslán e-mailem, jak vojákům z povolání, tak občanským zaměstnancům. Vyhodnocení dotazníku probíhalo od 8. 4. – 15. 4. 2010 prostřednictvím internetového portálu vyplnto.cz. Vyhodnocení je provedeno pro lepší orientaci v procentuálních hodnotách (dotazník je uveden v příloze č. 8).

Bylo osloveno celkem 62 respondentů, z toho bylo 22 žen a 40 mužů. Snaha byla o zastoupení co nejširší věkové kategorie a především vyrovnaný počet oslovených vojáků z povolání (30) a občanských zaměstnanců (32).



Obr. 7: Informovanost zaměstnanců UO o systému odměňování [zdroj vlastní]

Z vyplněných dotazníků můžeme vidět, že pouhých 40 % dotázaných je kompletně srozuměno se systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity. Zbývající část 47 % je seznámena pouze z části a 13 % respondentů není seznámena vůbec. Což je velký nedostatek ze strany personálního oddělení a pracovníka FKSP, kteří by měli všechny zaměstnance s těmito aspekty dostatečným způsobem informovat.

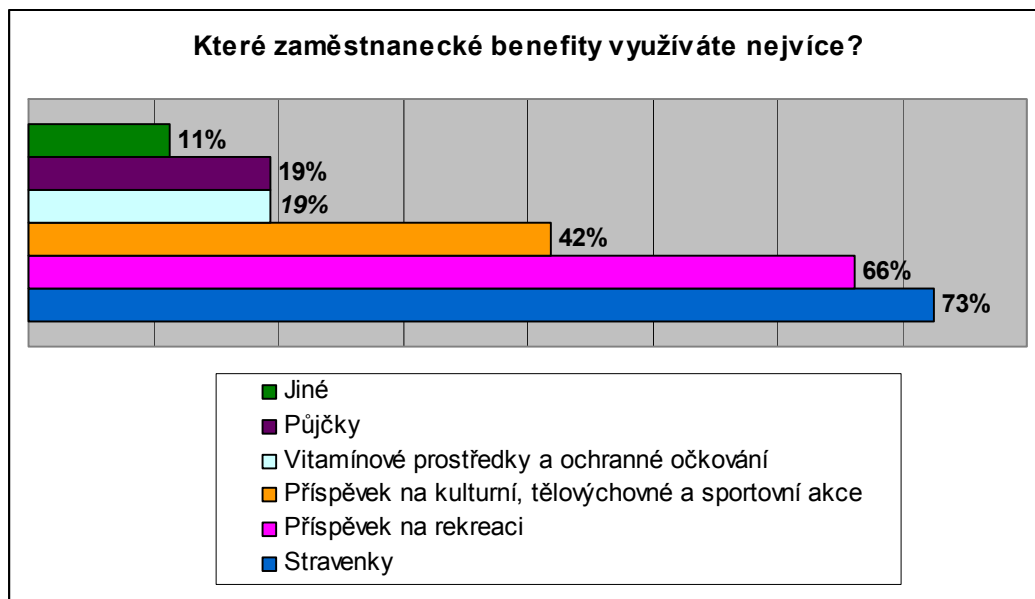
Co se týče názorů, zda je tento systém odměňování spravedlivý, tak 70 % zaměstnanců UO souhlasí s tímto způsobem, zatímco 30 % je opačného názoru. Návrhy ze strany zaměstnanců pro zlepšení situace jsou následující:

- Osobní ohodnocení ve vyšší míře.
- Finanční příplatek podle ročního celkového hodnocení (1krát do roku).

- Větší porovnání pracovní doby s množstvím odvedené práce.
- Více se soustředit na práci jednotlivců.
- Rovný přístup ke všem zaměstnancům.
- Odměňování dle pracovních výsledků.
- Hovořit o návrzích s lidmi, nejen s vedoucími.

Dalším důležitým aspektem, který souvisí s odměňováním, je motivace zaměstnanců. Podle mého názoru, právě tento aspekt je opravdu velkým nedostatek, který pociťují i zaměstnanci. U otázky číslo 4 (Motivují Vás podmínky odměňování a možnosti UO k lepšímu výkonu?), více než 50 % respondentů vyjádřilo svoji nespokojenost.

Další složkou odměňování jsou zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány pracovníkům prostřednictvím FKSP. Celková spokojenost s touto nabídkou je značná a to více jak 85 %, zbývajících necelých 15 % považují tuto nabídku za nedostačující.



Obr. 8: Využívání zaměstnaneckých benefitů [zdroj vlastní]

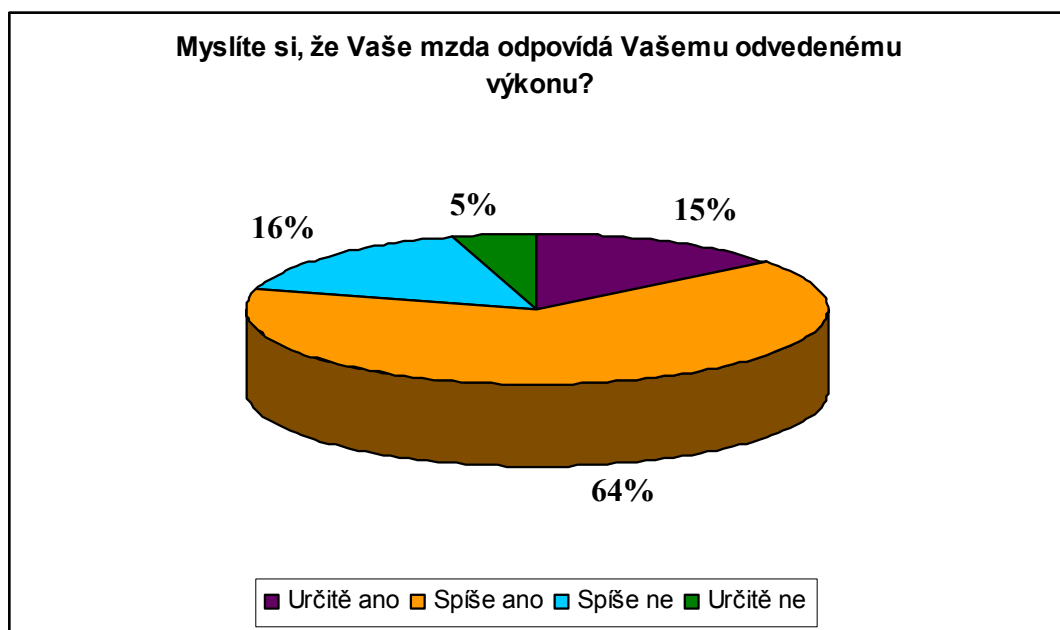
Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány prostřednictvím FKSP jsou stravenky, příspěvky na rekreaci a příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Doporučení ze strany zaměstnanců pro vylepšení FKSP jsou následující:

- Vyšší příspěvek na rekreaci a kulturní vyžití.
- Spravedlivý výběr pracovníků na atraktivní akce.

- Více peněz, větší informovanost.

Součástí odměňování, které patří spíše do nepeněžní oblasti, je možnost zvyšovat si vzdělání a profesní růst pracovníka. Možnost vzdělávání je poskytnuta především pedagogickým pracovníkům s titulem doc. a PhD. V celkové výši je možnost studovat poskytnuta 73 % pracovníkům a z toho 35 % tvoří právě pedagogičtí pracovníci.

Celkovou spokojenost zaměstnanců se mzdou podle odvedeného výkonu zobrazuje obrázek č. 9, kde lze vidět, že téměř 80 % oslovených je se svou výší mzdy za svůj odvedený výkon spokojeno, avšak zbývajících 20 % toho názoru nejsou.



Obr. 9: Spokojenost zaměstnanců UO se mzdou podle odvedeného výkonu

[zdroj vlastní]

ZÁVISLOST MEZI VZDĚLÁNÍM PRACOVNÍKŮ A NÁZORU O SPRAVEDLIVOSTI SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Tab. 14: Kontingenční tabulka [zdroj vlastní]

	Občanský zaměstnanec	Voják z povolání	Σ
Ano	21	23	44
Ne	11	7	18
Σ	32	30	62

Tab. 15: Teoretické četnosti [zdroj vlastní]

	Občanský zaměstnanec	Voják z povolání	Σ
Ano	22,71	21,29	44
Ne	9,29	8,71	18
Σ	32	30	62

Teoretická četnost: $\frac{44}{62} * \frac{32}{62} * 62 = 22,71$

Tab. 16: Koeficient kontingence [zdroj vlastní]

	Občanský zaměstnanec	Voják z povolání	Σ
Ano	20,75	19,34	40,09
Ne	7,40	6,82	14,22
Σ	28,15	26,16	54,31

Koeficient kontingence:

$$G = \frac{(\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2}{\text{teoretická četnost}} \quad (1)$$

$$\frac{(1 - 22,71)^2}{22,71} = 20,75$$

$C = \text{pod } 0,5 \Rightarrow \text{malá závislost}$

$C = 0,5 - 1 \Rightarrow \text{vysoká závislost}$

$$C = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \quad (2)$$

$$\sqrt{\frac{54,31}{54,31 + 62}} = 0,467$$

Z výzkumu se ukázalo, že mezi dosaženým vzděláním pracovníků UO a jejich názorem, zda je nebo není systém odměňování spravedlivý, existuje malá závislost.

8.1 Silné a slabé stránky odměňování na UO

SILNÉ STRÁNKY

- Spravedlnost základních mzdových tarifů, které jsou určeny podle vzdělání a délky praxe.
- Zohlednění dojíždějících pracovníků, snaha pomoci a přispět na lepší bydlení prostřednictvím příspěvku na bydlení.
- Bohatá nabídka poskytována zaměstnancům prostřednictvím FKSP.
- Vynahrazení, jak vojákům s určitým počtem odsloužených let, tak nasazeným vojákům v misi, v podobě rehabilitačního pobytu.
- Široké možnosti vzdělávacích, odborných a jazykových kurzů.
- Jelikož je ČR součástí Evropské unie, je zde možnost v rámci společné Evropské bezpečnostní a obranné politiky zdokonalování jazyků a především cestování po celé Evropě v rámci služebních cest. Česká republika je také součástí NATO a to umožňuje zaměstnancům absolvovat služební cesty i mimo Evropu a to do USA a Kanady.

SLABÉ STRÁNKY

- Závislost na přidělení financí z rozpočtu.
- Nedostatečná motivace zaměstnanců, především v oblasti osobního ohodnocení.
- Malý důraz na individuální odměňování, jak podle množství odvedené práce, tak podle kvality.
- Nepružnost v systému individuálního odměňování a s tím spojená i složitá administrativa.
- Špatná informovanost ze strany personálního oddělení o všech aspektech odměňování.
- Poskytování vzdělávacích kurzů jen pro vybrané zaměstnance.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

Na základě provedené analýzy byly zjištěny nedostatky především v oblasti osobního ohodnocení, příspěvku na bydlení, motivaci, vzdělávacích a jazykových kurzů a informovanosti nabídky zaměstnaneckých benefitů.

9.1 Odměňování

System odměňování na Univerzitě obrany je velmi dobře propracován. Základní složky odměňování jsou spravedlivé, jednoduché a efektivní. Jelikož jde o státní rozpočtovou organizaci, veškeré aspekty odměňování jsou přesně dány směrnicemi, Rozkazy Ministerstva obrany a především zákony.

Jelikož Univerzita obrany nespadá pod působnost Ministerstva školství, ale pod Ministerstvo obrany je omezena rozpočtem, který je univerzitě přidělen vždy na 1 rok. To značně omezuje jakékoliv návrhy na odměny, které by se odvíjely od hospodářského výsledku či vyprodukovaného zisku. Rozpočet je fixní a je tedy nutností si veškeré vyplácené částky dobře a dopředu promyslet. Avšak náklady, které jsou vynaloženy na zaměstnance a jejich mzdy, by se neměly brát jako náklady, ale jako investice.

Pevná složka mzdy

Základní měsíční plat je každému zaměstnanci určen pomocí platových tarifů, což je podle mého názoru nejideálnější a nejspravedlivější možnost základní mzdy, jelikož jsou zde zohledněny 2 nejdůležitější aspekty a to vzdělání (12 platových stupňů) a praxe (16 platových tříd). Avšak nemohu tvrdit, že je pravidlem, že vzdělanější člověk s delší praxí je vždy výkonnější. Tyto rozdíly mezi lidmi, by následně byly zhodnoceny na základě odměn, prémie, bonusů či osobního ohodnocení.

Osobní ohodnocení

Jak bylo z dotazníkového šetření zjištěno, individuální způsob odměňování v této organizaci není natolik propracovaný, aby ocenil přínosy a výkony jednotlivých pracovníků, což může být v některých případech velmi demotivující.

Po konzultaci s jedním vedoucím pracovníkem Univerzity obrany mi bylo vysvětleno proč tomu tak je. V rámci každého oddělení je měsíčně přidělena fixní částka, která se mezi jednotlivé zaměstnance rozděluje v rámci osobního ohodnocení.

Je tedy logické, že pokud chceme někomu přidat, stejně tak musíme někomu ubrat. Způsob přidělování jednotlivých částek je založen především na délce zaměstnání tudíž pracovník, který pracuje v organizaci 5 let, dostává vyšší ohodnocení než člověk, který zde pracuje prvním rokem. Je zde však také zohledněn faktor výkonu práce.

Při přidělování výše osobního ohodnocení je nevýhodou především velmi náročná administrativní práce. Není tak jednoduché z měsíce na měsíc někomu toto osobní ohodnocení snížit či zvýšit. Důvod pro snížení musí vedoucí pracovník nejprve projednat se samotným zaměstnancem jak osobně, tak písemně. Avšak stále nemá právo mu osobní ohodnocení snížit. To lze až na základě druhého napomenutí. Jak lze vidět tento systém osobního ohodnocení je naprosto neflexibilní a neefektivní.

Bylo by vhodné, zde zavést určitá opatření, která by byla pružná a v určitém měsíci ocenila pracovníky podle zásluh a odvedeného výkonu. Jak již bylo řečeno, na každé oddělení je měsíčně přidělena fixní částka, která je určena pro zaměstnance na osobní ohodnocení.

Tato suma by byla rozdělena na 2 částky:

- 35 % z této fixní částky by byla vyplácena na základě odpracovaných let v organizaci a tím, by tak byla podporována loajalitu pracovníků.
- Zbývajících 65 % by se vyplácelo mezi pracovníky podle odvedeného výkonu. Zde by se zohledňovaly 3 základní položky – množství práce, kvalita práce a odpovědnost. Každá položka by byla jednotlivě obodována vedoucím pracovníkem, maximálně však do výše 15 bodů (0 – nejhorší výkon, 15 – nejlepší výkon). Jednotlivé přidělené body v každé položce, by se následně u každého zaměstnance sečetly. Abychom mohli spravedlivě finanční částku rozdělit, musíme zjistit částku připadající na 1 bod a tu pak následně roznásobit mezi jednotlivé pracovníky, a tím tak zjistit částku připadající na osobní ohodnocení zaměstnance. Pro větší názornost je zde uveden modelový příklad výpočtu:

Tab. 17: Osobní ohodnocení [zdroj vlastní]

Zaměstnanec	Hodnocení kritérií (body)			Body celkem
	Množství práce	Kvalita práce	Odpovědnost	
A	13	8	12	33
B	7	14	7	28
C	9	5	8	22
D	10	9	13	32
				115

Bereme v úvahu, že částka, která se má mezi pracovníky rozdělit je 20 000 Kč (65 % z přidělené částky na osobní ohodnocení):

$$20\ 000 : 115 = 173,90 \text{ Kč/1 bod}$$

$$\text{Zaměstnanec A} \rightarrow 173,90 \times 33 = 5\ 739 \text{ Kč}$$

$$\text{Zaměstnanec B} \rightarrow 173,90 \times 28 = 4\ 870 \text{ Kč}$$

$$\text{Zaměstnanec C} \rightarrow 173,90 \times 22 = 3\ 826 \text{ Kč}$$

$$\text{Zaměstnanec D} \rightarrow 173,90 \times 32 = 5\ 565 \text{ Kč}$$

Z tohoto návrhu je zřejmé, že se bude muset zvýšit pozornost ze strany vedoucího, aby body mohl mezi jednotlivé pracovníky spravedlivě rozdělit. Tento způsob rozdělování osobního ohodnocení je určitě efektivnější, flexibilnější a motivace jednotlivých pracovníků by také určitě vzrostla.

Dále by se v rámci osobního ohodnocení dalo zvážit celkové roční zhodnocení pracovníka. Každý rok na UO jsou pracovníci svými nadřízenými kompletně ohodnoceni. Jestliže by byl zaměstnanec velmi dobře ohodnocen (nebo velmi špatně) měly by být vyvozeny důsledky právě v rámci osobního ohodnocení.

Osobní ohodnocení pedagogických pracovníků se odvíjí od specializační činnosti, odvedené činnosti nad stanovený rozsah a splnění mimořádného či zvlášť významného pracovního úkolu (viz uvedeno výše). Mimo tyto složky by i u pedagogických pracovníků měly být finančně ohodnoceny odpracované roky v organizaci.

Příspěvek na bydlení

Příspěvek na bydlení bych hodnotila jakou velkou výhodou, která je vojákům z povolání poskytnuta. Jak již bylo výše uvedeno, tento příspěvek se vypočítává jako násobek minimální mzdy. Tento násobek se určuje podle místa výkonu vojáka, který se člení na 2 kategorie – hlavní město Praha (1,27násobek) a ostatní obce (1,26násobek).

Je známo, že Praha je nejdražší město České republiky, a proto by tento příspěvek měl být výrazněji vyšší než u ostatních obcí, jelikož 80 Kč navýšení tento rozdíl určitě nevyrovná. Při rozdělování tohoto příspěvku by mohly být zavedeny alespoň 3 kategorie. Kategorie by byly rozděleny následující způsobem:

Tab. 18: Momentální situace příspěvku na bydlení [17]

Obce	Násobek	Minimální mzda v Kč/měsíc	Příspěvek na bydlení v Kč/měsíc
Hl. město Praha	1,28	8 000	10 080
Ostatní obce	1,27	8 000	10 160

Tab. 19: Situace příspěvku na bydlení po zavedení návrhu [zdroj vlastní]

Obce	Násobek	Minimální mzda v Kč/měsíc	Příspěvek na bydlení v Kč/měsíc
Hl. město Praha	1,45	8 000	11 760
Obce nad 60 000 obyvatel	1,04	8 000	8 160
Obce pod 60 000 obyvatel	0,85	8 000	6 800

Ačkoliv se jedná o snížení tohoto příspěvku pro všechny obce kromě Prahy (tedy i pro Brno a tím i pro UO), měli by pracovníci zohlednit vojáky z povolání pracující v Praze, kde nároky a náklady na živobytí jsou značně vyšší. Při analýze pronájmů bylo zjištěno, že cena obyčejného bytu 2+1 v Praze se pohybuje kolem 12 800 Kč/měsíc, v Olomouci (obec nad 60 000 obyvatel) kolem 8 500 Kč/měsíc a v Prostějově (obec pod 60 000 obyvatel) kolem 7 000 Kč/měsíc. Tady můžeme vidět, že rozdíl pronájmů mezi Prahou a Olomoucí je zhruba o 30%.

Stejným způsobem jsou nastaveny také násobky, aby výsledný příspěvek na bydlení odpovídal 30 % rozdílu. Stejným způsobem jsou určeny násobky mezi obcemi nad 60 000 obyvatel a pod 60 000 obyvatel, tento rozdíl činí zhruba 18 %.

VÝHODY PŘÍSPĚVKU NA BYDLENÍ

- Tento příspěvek je poskytován pouze vojákům z povolání a to z toho důvodu, že vojáci během své kariéry jsou v průměru 3krát – 4krát převeleni do jiného města. Proto, aby se nemuseli se svými rodinami tolikrát stěhovat, je přidělen tento příspěvek také v rámci dojíždění do zaměstnání.
- Tato částka není zdaňována, a tudíž zůstává vojákovi z povolání 100 % výše.
 - 1) Neplatí se zdravotní ani sociální pojištění.
 - 2) Nesráží se daň z příjmu.
- Je považována za fixní část platu, je tedy vyplácena každý měsíc stejná částka.

NEVÝHODY PŘÍSPĚVKU NA BYDLENÍ

- Příspěvek na bydlení není součástí platu, a tudíž se nezapočítává do výměru platu důchodového.
- Dále se nezapočítává do výměru pro nemocenské pojištění.
- Tento příspěvek je zaveden už několik let, ale bez jakékoli valorizace.
- Nezapočítává se ani do výsluhového příspěvku.
- Nezapočítává se do výměr platu ani v takových situacích, jako např. při žádání úvěru či hypotéky.

Je zřejmé a pochopitelné, že se tato částka do mzdy nezapočítává, jelikož by se tím příliš zatížil státní rozpočet. Ačkoliv podle mého názoru, by se mohly změnit podmínky, co se týče právě úvěrů. Jak již bylo výše zmíněno částka je pravidelně vyplácena každý měsíc a tím se jen stvrzuje platební schopnost.

Další složky mzdy

Mezi další složky mzdy patří příplatek za vedení, odměna a pracovní příplatek. Tyto příplatky jsou pevně dané, a jelikož se jedná o státní organizaci, řídí se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a Rozkazem Ministerstva obrany.

9.2 Motivace

Základem dobrého systému odměňování je také dobře vytvořený motivační program. Je tedy velká chyba, že někteří zaměstnavatelé nekladou na tuto stránku velký důraz. Jak již bylo pomocí dotazníkového šetření zjištěno, celých 50 % dotázaných pracovníků považují motivační program UO za nedostačující, a proto by měla být zavedena následující opatření:

Větší důraz na jednotlivce

- Měl by být dán větší prostor jednotlivcům na vyjádření svých názorů, popřípadě určitých řešení. Tím by měl zaměstnanec pocít, že jeho názor má váhu a může být i velkým přínosem pro danou organizaci. Zaměstnanec začne být také více kreativní a také to může ovlivnit jeho kvalitu odvedené práce.
- Pokud by posouzení jednotlivce mělo být co nejvíce objektivní a efektivní, nemělo by se dát jen na názor přímého vedoucího. Soustředit se na více aspektů než jen splnil – nesplnil.
- Zavést nové netradiční přístupy a metody práce, které by zaměstnance motivovaly odvést co nejlepší výkon a mohli tak alespoň na chvíli upustit od stereotypní práce.
- Aby zaměstnanci mohli zhodnotit své výsledky, popřípadě je porovnat s ostatními, mohlo by se uvádět např. jednou čtvrtletně celkové vyhodnocení výsledků práce (kvalita, efektivita, výkonnost apod.) jednotlivých zaměstnanců na daném úseku a z toho by následně vyplynula určitá opatření či zvýhodnění nejlepšího pracovníka.

Vzdělávací a jazykové kurzy

- Vzdělávací a jazykové kurzy jsou zaměstnancům nabízeny ve velké míře bezplatně v rámci pracovní doby, avšak jen pracovníkům, kteří to ke své pracovní činnosti a náplni potřebují. Jestliže se však projeví zájem o tyto kurzy u pracovníků, u nichž tyto složky nejsou podmínkou pracovní náplně, je zde náhle problém. Vzdělávací a jazykové kurzy určitě nejsou levnou záležitostí a už jen z tohoto pohledu by se zaměstnavatel měl snažit o maximálně využitou kapacitu těchto školení. Samozřejmě, že prvotní právo na absolvování těchto kurzů mají pracovníci, kteří to ke své pracovní činnosti potřebují. Jestliže se však objeví volná místa, měla by se nabídnout ostatním zaměstnancům, zda nemají zájem.

Pokud by tato místa byla nabídnuta ostatním zaměstnancům, je zde možnost výskytu problému, a to ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka. Jak již bylo zmíněno, kurzy a školení probíhají v pracovní době a z tohoto důvodu by zaměstnavatel mohl mít námitky (Proč by měl tolerovat absenci pracovníka na základě školení, které ke své práci nepotřebuje?). Z tohoto důvodu by se zavedla opatření, která by určovala způsob odpracování doby strávené na školení. Tato doba by mohla být vykompenzována buď prací přesčas, nebo přidělenými pracovními úkoly domů. Jednalo by se zde především o domluvu s přímým nadřízeným. Tím by se také zajistilo, že kurzy by navštěvovali nejen ti, co to potřebují, ale také ti, co o to mají opravdu zájem.

- Řešení intenzivních kurzů, které probíhají třeba i 3 týdny, by bylo trochu složitější a záleželo by především na vedoucím pracovníkovi, zda by si byl schopen na tuto dobu najít náhradu.

Delegování

- Každý správný vedoucí a řídicí pracovník by měl mít schopnost delegovat a na základě toho využívat manažerské schopnosti. Umění není zvládnout všechnu práci sám, ale především umět ji rozdělit a tím zajistit naprostý a dokonalý chod naplánovaných akcí.
- Větší míra delegování dodává delegovaným pracovníkům větší míru zodpovědnosti a tím i větší důkladnost při provedení práce, avšak velký pozor by se mělo dávat na to, aby nedocházelo k přetěžování delegovaných zaměstnanců.

9.3 Zaměstnanecké benefity

- Co se týče nabídky zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány prostřednictvím FKSP je opravdu bohatá. Projevená nespokojenost určitých zaměstnanců na základě dotazníkového šetření je tedy neopodstatněná. Příčinou těchto názorů je určitě velká neinformovanost s nabídkou, což je základní nedostatek. Proto by bylo vhodné zavést speciální nástěnku, která by byla věnována všem položkám zaměstnaneckých benefitů ať už poskytovány prostřednictvím FKSP či nikoli. Ovšem organizace může spíše preferovat internetovou formu informovanosti.

Z toho důvodu by bylo nutné vypracovat kompletní, stručný a jasný seznam nabídky, která by byla rozeslána všem zaměstnancům prostřednictvím emailu. Tím by zaměstnanci mohli být kompletně srozuměni s nabídkou, na kterou mají právo a která je jim poskytnuta. Dále by jak na nástěnce, tak pomocí emailu měly probíhat různé aktualizace, které by srozuměly pracovníky s aktuální nabídkou či plánovanou akcí. Na UO je speciální zaměstnanec, který má celý fond FKSP na starosti, a proto by odpovědnost ve zřizování nástěnky či informačního emailu připadla právě na něho.

Pokud by se organizace rozhodla pro využívání nástěnky, nejlepší způsob jejího umístění by byl právě u kanceláře pracovníka FKSP. V těchto místech se vyřizují veškeré záležitosti týkající se zaměstnaneckých benefitů, a proto zde pracovníci často procházejí.

- Jako další nedostatky ze strany FKSP bych hodnotila příliš vysokou nevyužitou částku z předešlého roku (viz příloha č. 4). Jestliže je na tento fond přidělena fixní částka, která se má během roku využít je podle mě zbytečné tak neučinit. Jak již bylo pomocí dotazníku zmíněno jako návrh na vylepšení situace ze strany pracovníků, mohly by se tyto prostředky využít pro zvýšení příspěvku na rekreaci nebo stravenek, které jsou u zaměstnanců velmi oblíbené a často využívány.
- Další vhodnou formou využití této peněžní sumy by bylo také určitě zvýšení počtu pořádaných společenských akcí či Team buildingů. Díky těmto akcím dochází ke zlepšování vztahů na pracovišti, tvoří se tím přátelské prostředí a zabraňuje se tak stresovému prostředí mezi spolupracovníky.
- Musí se ale také uznat kvalita FKSP týkající se poskytování těchto prostředků pro zaměstnance UO. V některých organizacích jsou prostředky ať už na kulturní, společenské či sportovní vyžití propláceny zpětně, což znamená, že pracovníci předloží vstupenky nebo potvrzení o navštívené akci a cena jim je okamžitě nazpět proplacena. Tímto způsobem však v některých případech dochází ke zneužívání a pracovníci často předkládají doklady akcí, které sami neabsolvovali, ale sbírají je od známých či rodiny, aby jim byla proplacena co nejvyšší částka. Zatímco na UO to funguje trochu jiným způsobem.

Zaměstnanci jsou velmi podporováni v navštěvování těchto kulturních a společenských akcí, ale aby zde nedocházelo k již zmíněnému zneužívání, prostřednictvím FKSP jsou zaměstnancům nabízeny přímo vstupenky např. do divadla, do kina, na koncert či lístky na bazén. A navíc jsou také dány určité limity množství odebraných vstupenek či lístků. Tento limit závisí především na druhu a atraktivnosti plánovaná akce.

ZÁVĚR

System odměňování je aspekt, kterým se musí zabývat každá organizace či firma. Je především nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, díky kterému jsou zaměstnanci motivováni k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu.

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala problematice odměňování na konkrétní organizaci a to, na Univerzitu obrany. Cílem bylo zanalyzovat současnou situaci a především zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto systémem. K analýze bylo využito dotazníkového šetření, díky kterému mohly být odhaleny slabé stránky a následně, mohla být navržena doporučení pro zlepšení situace.

Univerzita obrany nabízí svým pracovníkům určitě zajímavou práci, která je dobře ohodnocena jak peněžní, tak nepeněžní formou. Podle zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány lze vidět, že pracovníci jsou velmi podporováni ve společenském a kulturním vyžití, což je určitě důležité.

Na základě slabých a silných stránek se musí uznat, že jelikož UO spadá pod Ministerstvo obrany, je zde pro zaměstnance široká možnost cestování, zdokonalování se v cizím jazyce a příležitost absolvovat několik vzdělávacích kurzů. Mezi slabé stránky však patří nedostatečně propracovaný individuální systém odměňování, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Mezi další nedostatky, které na základě této analýzy byly zjištěny, patří nedostatečná motivace a neúplná informovanost o veškerých aspektech odměňování.

Ke zlepšení stávající situace v organizaci bylo navrženo zavést efektivnější a flexibilnější systém osobního ohodnocení, kde by se zohledňovaly 3 oblasti – kvalita, množství a odpovědnost. V rámci příspěvku na bydlení by měly být vyčleněny 3 kategorie, díky kterým by byl více zohledněn cenový rozdíl mezi jednotlivými městy. V oblasti zaměstnaneckých benefitů bylo doporučeno zlepšit způsob poskytování informací a především využití veškerých peněžních prostředků, které jsou určeny pro FKSP.

Celkově lze však zhodnotit, že systém odměňování na UO, i přes tyto nedostatky, je opravdu originální a určitě nápaditý, především co se týče zaměstnaneckých benefitů a jednotlivých příspěvků, které jsou poskytovány vojákům z povolání. UO má také tu ojedinelost a výhodu v tom, že je to jediná působící vysoká vojenská škola v České republice. Zavedení radikálních změn není v tomto případě tak jednoduché, jelikož se vše odvíjí od zákonů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFICKÁ PUBLIKACE**

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a techniky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KAMP, D. *Manažer 21.století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- [7] NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [8] NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- [9] SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- [10] VÁCLAVÍČEK, I. Nový rok - nové hodnoty. *Areport*. 2010, 3, s. 36-37.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [11] *Cafeteria systems - zaměstnanecké benefity* [online]. 2008 [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.
- [12] FETTER, R. *Epravo.cz: 15556. Minimální mzda a minimální mzdové tarify* [online]. c1999-2010 [cit. 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/minimalni-mzda-a-minimalni-mzdove-tarify-15556.html>>.
- [13] *Odměňování: Zásady odměňování, politika odměňování* [online]. [2007] [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <andragogika.ff.cuni.cz/files/odmen.doc>.
- [14] *Profesia: Finanční a nefinanční benefity* [online]. 2010 [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/pracuji/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/41526>>.
- [15] *Stimulace pracovníků* [online]. 2007 [cit. 2010-03-15]. Motivace a stimulace. Dostupné z WWW: <http://209.85.135.132/search?q=cache:zfNvd2pUOcJ:info.lu2.name/soubory/TR10_46.ppt+stimulace+pracovn%C3%ADk%C5%AF&cd=19&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
- [16] *Unob* [online]. 2008 [cit. 2010-03-30]. Úvodní stránka Univerzity obrany. Dostupné z WWW: <<http://www.vojenskaskola.cz/skola/uo/Stranky/default.aspx>>.

OSTATNÍ ZDROJE

- [17] Interní materiály Univerzity obrany
- [18] Rozkaz Ministerstva obrany České republiky 39
- [19] Rozkaz Ministerstva obrany České republiky 44
- [20] Rozkaz Ministerstva obrany České republiky 45
- [21] Sbírka zákonů České republiky, ročník 2006
- [22] Sbírka zákonů České republiky, ročník 2009
- [23] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
AV	Akademie věd
ČR	Česká republika
FEM	Fakulta ekonomiky a managementu
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FVT	Fakulta vojenských technologií
FVZ	Fakulta vojenského zdravotnictví
HM	Hrubá mzda
MO	Ministerstvo obrany
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
MV	Ministerstvo vnitra
OZ	Občanský zaměstnanec
UO	Univerzita obrany
VA	Vojenská akademie
VLA JEP	Vojenská lékařská akademie Jana Evangelisty Purkyně
VOZP	Voják z povolání
VVŠ PV	Vysoká vojenská škola pozemního vojsk

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: <i>Motivační mechanismus</i>	12
Obr. 2: <i>Znak UO</i>	34
Obr. 3: <i>Organizační struktura zaměstnanců UO podle věku</i>	37
Obr. 4: <i>Organizační struktura zaměstnanců UO podle vzdělání</i>	37
Obr. 5: <i>Organizační struktura podle věku</i>	38
Obr. 6: <i>Organizační struktura podle vzdělání</i>	39
Obr. 7: <i>Informovanost zaměstnanců UO o systému odměňování</i>	55
Obr. 8: <i>Využívání zaměstnaneckých benefitů</i>	56
Obr. 9: <i>Spokojenost zaměstnanců UO se mzdou podle odvedeného výkonu</i>	57

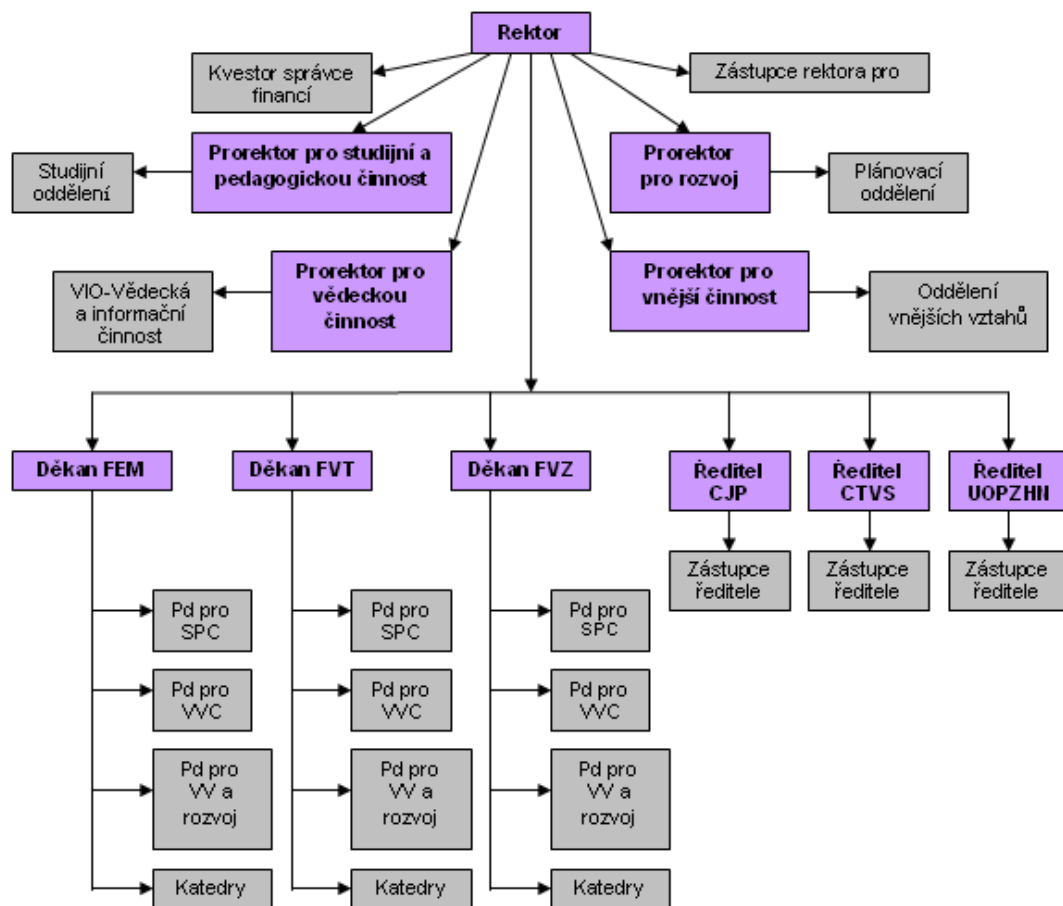
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Týmové odměňování</i>	20
<i>Tab. 2: Struktura mzdy za vykonanou práci</i>	20
<i>Tab. 3: Vývoj počtu zaměstnanců na UO</i>	35
<i>Tab. 4: Zaměstnanci UO</i>	36
<i>Tab. 5: Pedagogičtí pracovníci UO</i>	38
<i>Tab. 6: Výsledky výzkumu FEM za rok 2009</i>	41
<i>Tab. 7: Fluktuace zaměstnanců UO</i>	41
<i>Tab. 8: Osobní náklady občanských zaměstnanců za rok 2009</i>	42
<i>Tab. 9: Osobní náklady vojáků z povolání a studentů za rok 2009</i>	43
<i>Tab. 10: Příplatek za hodnost</i>	47
<i>Tab. 11: Příplatky za ztěžujících pracovních podmínek</i>	49
<i>Tab. 12: Výsluhový příspěvek</i>	53
<i>Tab. 13: Započítaná doba služby</i>	54
<i>Tab. 14: Kontingenční tabulka</i>	57
<i>Tab. 15: Teoretické četnosti</i>	58
<i>Tab. 16: Koeficient kontingence</i>	58
<i>Tab. 17: Osobní ohodnocení</i>	62
<i>Tab. 18: Momentální situace příspěvku na bydlení</i>	63
<i>Tab. 19: Situace příspěvku na bydlení po zavedení návrhu</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Organizační struktura UO podle pravomocí.
P II	Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů.
P III	Výkazy o platech vojáků z povolání za rok 2009.
P IV	Výkazy o platech občanských pracovníků za rok 2009.
P V	Příplatky za vedení u vojáků z povolání.
P VI	Příplatky za vedení u občanských pracovníků.
P VII	Plánovaný rozpočet FKSP na rok 2010.
P VIII/1	Dotazník.
P VIII/2	Dotazník.
P IX/1	Statistická analýza dotazníku.
P IX/2	Statistická analýza dotazníku.
P IX/3	Statistická analýza dotazníku.
P IX/4	Statistická analýza dotazníku.
P IX/5	Statistická analýza dotazníku.
P IX/6	Statistická analýza dotazníku.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA UO PODLE PRAVOMOCÍ [17]



Vysvětlivky:

CJP – centrum jazykové přípravy

SPČ – studijní a pedagogická činnost

CTVS – centrum tělesné výchovy a sportu

VN – vnější vztahy

FEM – fakulta ekonomiky a managementu

VVČ – vědecká a výzkumná činnost

FVT – fakulta vojenských technologií

VV – vnější vztahy

FVZ – fakulta vojenského zdravotnictví

VZ – vojenské záležitosti

Pd – proděkan

**PŘÍLOHA P II: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PODLE
PLATOVÝCH TŘÍD A PLATOVÝCH STUPŇŮ (KČ/MĚSÍC) [21]**

Plat. třída	Platový stupeň											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	do 1 roku	do 2 let	do 4 let	do 6 let	do 9 let	do 12 let	do 15 let	do 19 let	do 23 let	do 27 let	do 32 let	nad 32 let
1	7 160	7 430	7 710	8 000	8 310	8 630	8 950	9 300	9 650	10 020	10 400	10 800
2	7 770	8 070	8 380	8 700	9 030	9 370	9 730	10 100	10 480	10 880	11 290	11 720
3	8 430	8 750	9 080	9 430	9 790	10 160	10 550	10 950	11 370	11 800	12 250	12 710
4	9 140	9 490	9 850	10 220	10 610	11 010	11 430	11 860	12 310	12 780	13 260	13 760
5	9 920	10 300	10 690	11 100	11 520	11 960	12 410	12 880	13 370	13 880	14 410	14 960
6	10 750	11 160	11 580	12 020	12 480	12 950	13 440	13 950	14 480	15 030	15 600	16 190
7	11 660	12 100	12 560	13 040	13 530	14 040	14 570	15 120	15 690	16 280	16 900	17 540
8	12 660	13 140	13 640	14 160	14 700	15 260	15 840	16 440	17 060	17 710	18 380	19 080
9	13 730	14 250	14 790	15 350	15 930	16 530	17 160	17 810	18 480	19 180	19 910	20 660
10	14 890	15 450	16 040	16 650	17 280	17 930	18 610	19 310	20 040	20 800	21 590	22 410
11	16 180	16 790	17 430	18 090	18 770	19 480	20 220	20 980	21 770	22 590	23 440	24 330
12	17 530	18 190	18 880	19 590	20 330	21 100	21 900	22 730	23 590	24 480	25 400	26 360
13	19 010	19 730	20 480	21 250	22 050	22 880	23 740	24 640	25 570	26 540	27 540	28 580
14	20 630	21 410	22 220	23 060	23 930	24 830	25 770	26 740	27 750	28 800	29 890	31 020
15	22 390	23 240	24 120	25 030	25 970	26 950	27 970	29 030	30 130	31 270	32 450	33 670
16	24 290	25 210	26 160	27 150	28 170	29 320	30 530	31 790	32 660	33 890	35 170	36 500

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZY O PLATECH VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ
(ZAHRNUJÍCÍ TAKÉ STUDENTY) ZA ROK 2009 [17]**

Text			Celkem 2009 v Kč
Platy zaměstnanců celkem			288 878 300
	platový	tarifní plat	196 802 090
	tarif	hodnostní	29 165 354
		za vedení a zastupování	4 621 043
		osobní	25 010 794
z	příplatky	Zvláštní bojová pohotovost	14 103 264
	a	zvláštní: ostatní (vč. příplatku za dělenou směnu)	1 731 047
ř	doplatky	<i>z toho: příplatek za dělenou směnu</i>	0
á		za práci v noci, v sobotu a v neděli	1 354 185
d		<i>z toho: příplatek za noční práci</i>	564 810
k		<i>příplatek za práci v sobotu a v neděli</i>	789 375
u	odměny	za mimořádné a zvláště významné pracovní úkoly	13 137 501
		při 50 letech věku a odchodu do starobního důchodu	195 580
3	Plat za práci přesčas a ve svátek		1 507 463
	<i>z toho:</i>	<i>plat za práci přesčas (včetně příplatku)</i>	1 279 134
		<i>příplatek za práci ve svátek</i>	228 329
	Odměna za pracovní pohotovost		885 044
	Náhrady platů (za dovolenou aj.)		106 574
	Další platy		0
	Doplatek do nesníženého platu		258 361
Počet VOZP k poslednímu dni výkaz období			2 984

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZY O PLATECH OBČANSKÝCH
PRACOVNÍKŮ ZA ROK 2009 [17]**

Text			Celkem 2009 v Kč
Platy zaměstnanců celkem			227 167 400
	platový	tarifní plat	143 593 347
	tarif	hodnostní	0
		za vedení a zastupování	3 454 655
		osobní	32 923 002
z	příplatky	Zvláštní bojová pohotovost	756 218
	a	zvláštní: ostatní (vč. příplatku za dělenou směnu)	621 064
ř	doplatky	<i>z toho:</i> příplatek za dělenou směnu	0
á		za práci v noci, v sobotu a v neděli	164 099
d		<i>z toho:</i> příplatek za noční práci	7 474
k		příplatek za práci v sobotu a v neděli	160 701
u	odměny	za mimořádné a zvlášť významné pracovní úkoly	10 022 693
		při 50 letech věku a odchodu do starobního důchodu	790 000
Plat za práci přesčas a ve svátek			741 522
	<i>z toho:</i>	<i>plat za práci přesčas (včetně příplatku)</i>	713 631
		<i>příplatek za práci ve svátek</i>	27 851
Odměna za pracovní pohotovost			329 766
Náhrady platů (za dovolenou aj.)			33 771 034
Další platy			0
Doplatek do minimální mzdy			0
Počet OZ k poslednímu dni výkaz období			1 235

PŘÍLOHA P V: PŘÍPLATKY ZA VEDENÍ U VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ

[21]

Ústřední orgány MO, Generální štáb Armády České republiky

Funkce	Příplatky v Kč/měsíc
Ředitel sekce, zástupce náčelníka Generálního štábu Armády ČR	3 500 - 8 000
Vedoucí referátu	1 000 - 4 000

Ředitelství, hlavní vojenský úřad

Funkce	Příplatky v Kč/měsíc
Ředitel	3 500 - 8 000
Ředitel oboru	2 000 - 5 000
Vedoucí oddělení	1 400 - 3 500
Vedoucí skupiny	500 - 2 000

Vojenský úřad

Funkce	Příplatky v Kč/měsíc
Ředitel	2 500 - 6 500
Vedoucí oddělení	1 400 - 3 000
Vedoucí skupiny, zástupce vedoucího oddělení	500 - 1 500

Útvary Armády České republiky, Hradní stráž

Funkce	Příplatky v Kč/měsíc
Velitel brigády	2 000 - 6 000
Náčelník štábu, zástupce velitele	2 000 - 4 000
Velitel praporu, náčelník oddělení štábu brigády	1 000 - 3 500
Náčelník štábu praporu, zástupce velitele praporu	1 000 - 2 500
Velitel roty, náčelník skupiny štábu praporu	500 - 2 500
Velitel čety, zástupce velitele roty	500 - 1 500
Velitel družstva	500 - 1 500

**PŘÍLOHA P VI: PŘÍPLATKY ZA VEDENÍ U OBČANSKÝCH
PRACOVNÍKŮ [22]**

Funkce	Příplatek v Kč/měsíc
Vedoucí oddělení (zástupce ředitele odboru)	2 000 - 5 000
Ředitel odboru	3 500- 8 000
Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	500 - 3 000
Vedoucí zaměstnanec, který řídí více útvarů organizace, s výjimkou zástupce statutárního orgánu	1 000 - 6 000

PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVANÝ ROZPOČET FKSP NA ROK 2010 [17]

Pořadové číslo	Příjmy - výdaje	Celkem
	A. PŘÍJMY	
1	Zůstatek z minulého roku	6 381 615
2	Plánovaný roční příděl podle oznámení regionálního finančního odboru	7 481 160
3	1. zálohový příděl do dílčího fondu ve výši 50 % (leden)	3 278 361
4	2. zálohový příděl do dílčího fondu ve výši 35 % (červenec)	2 294 810
5	3. zálohový příděl do dílčího fondu ve výši 10 % (září)	665 650
	Celkem (pořadové číslo 1 a 2)	13 862 775
	B. VÝDAJE	
1	Příspěvky na závodní stravování	3 000 000
2	Provoz zařízení, která slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců: - pronájmy a občerstvení - sportovní vybavení a vylepšení pracovního prostředí - opravy spotřebičů a sportovního vybavení	550 000 200 000 300 000 50 000
3	Příspěvky na rekreace: - rekreační pobyty a akce - dětská rekreace	5 267 500 5 007 500 260 000
4	Příspěvky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce včetně dopravy na tyto akce	2 110 000
5	Jednorázová sociální výpomoc	22 433
6	Dary za mimořádnou aktivitu	74 811
7	Příspěvek odborové organizaci	8 000
8	Záloha	2 830 031
9	Plánované výdaje	11 032 744
10	Skutečné výdaje za rok 2010	?
11	Převod na rok 2011	?

PŘÍLOHA P VIII/1: DOTAZNÍK

Vážený pane/ Vážená paní,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci své bakalářské práce se zabývám spokojeností zaměstnanců UO. U každé otázky označte prosím odpověď. Dotazník je zcela anonymní a zabere pouze 5 minut Vašeho času. Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplněním tohoto dotazníku.

Jste seznámen/á se všemi aspekty odměňování a zaměstnaneckými benefity na UO?

- Ano
- Z části
- Ne

Které zaměstnanecké benefity využíváte nejvíce? (možnost více odpovědí)

- Půjčky
- Stravenky
- Příspěvky na rekreace
- Příspěvky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce
- Vitamínové prostředky a ochranné očkování
- Jiné....

Jste spokojeni s nabídkou, která je Vám poskytována prostřednictvím FKSP?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne, doplnil/a bych.....

Motivují Vás podmínky odměňování a možnosti UO k lepšímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Myslíte si, že tento systém odměňování je spravedlivý?

- Ano
- Ne

PŘÍLOHA P VIII/2: DOTAZNÍK

Pokud jste odpověděli ne, jaké návrhy byste doporučil/a na vylepšení situace?

Jak jste v současné době spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Umožňuje Vám zaměstnavatel studovat během pracovního poměru na UO?

- Ano
- Ne

Nabízí Vám zaměstnavatel možnost profesního růstu?

- Ano
- Ne

Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu odvedenému výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Zakončené výučním listem
- Zakončené maturitou
- Vysokoškolské (Bc.)
- Vysokoškolské (Mgr., Ing.)
- Vysokoškolské (PhD., doc. a výše)

Jste?

- Voják z povolání
- Občanský zaměstnanec

PŘÍLOHA P IX/1: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Otázka č. 1: Jste seznámen/á se všemi aspekty odměňování a zaměstnaneckými benefity?

n	Informovanost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Ano	25	40%
2	Z části	29	47%
3	Ne	8	13%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 2$

Otázka č. 2: Které zaměstnanecké benefity využíváte nejvíce? (možnost více odpovědí)

Využívané benefity	Počet odpovědí
Stravenky	45
Příspěvek na rekreaci	41
Příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce	26
Vitamínové prostředky	12
Půjčky	12
Jiné	7

[Zdroj vlastní]

Otázka č. 3: Jste spokojeni s nabídkou, která je Vám poskytována prostřednictvím FKSP?

n	Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Rozhodně ano	9	15%
2	Spíše ano	44	71%
3	Spíše ne	7	11%
4	Rozhodně ne	2	3%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

PŘÍLOHA P IX/2: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 2,5$

Pracovníci, kteří jsou s nabídkou nespokojeni, navrhli následující návrhy:

Návrhy	Počet odpovědí
Vyšší příspěvek na rekreaci	2
Spravedlivý výběr účastníků na lukrativní akce	1
Kulturní vyžití	1
Větší důraz na hodnocení jedinců	1
Větší informovanost	3
Složitá administrativa	1

[Zdroj vlastní]

Otázka č. 4: Motivují Vás podmínky odměňování a možnosti UO k lepšímu výkonu?

n	Motivace	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Rozhodně ano	5	8%
2	Spíše ano	28	45%
3	Spíše ne	22	35%
4	Rozhodně ne	7	11%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 2,5$

PŘÍLOHA P IX/3: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Otázka č. 5: Myslíte si, že tento systém odměňování je spravedlivý?

n	Spravedlivost systému	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Ano	42	68%
2	Ne	20	32%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 1$

Medián: $\tilde{x} = 1,5$

Otázka č. 6: Pokud jste odpověděli ne, jaké návrhy byste doporučil/a na vylepšení situace?

Návrhy na zlepšení systému odměňování	Počet odpovědí
Osobní ohodnocení	9
Hodnotit podle výsledků	3
Porovnat množství výstupů	2
Rovný přístup	3
Hodnotit práci jednotlivců	3

[Zdroj vlastní]

Otázka č. 7: Jak jste v současné době spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

n	Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Velmi spokojen	12	19%
2	Spokojen	36	58%
3	Nespokojen	14	23%
4	Velmi nespokojen	0	0%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 2,5$

PŘÍLOHA P IX/4: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Otázka č. 8: Umožňuje Vám zaměstnavatel studovat během pracovního poměru na UO?

n	Možnost studovat	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Ano	45	73%
2	Ne	17	27%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 1$

Medián: $\tilde{x} = 1,5$

Otázka č. 9: Nabízí Vám zaměstnavatel možnost profesního růstu?

n	Možnost profesního růstu	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Ano	48	77%
2	Ne	14	23%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 1$

Medián: $\tilde{x} = 1,5$

Otázka č. 10: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu odvedenému výkonu?

n	Spravedlnost mzdy	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Určitě ano	9	15%
2	Spíše ano	40	65%
3	Spíše ne	10	16%
4	Určitě ne	3	5%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

PŘÍLOHA P IX/5: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 2,5$

Otázka č. 11: Pohlaví.

n	Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Žena	22	35%
2	Muž	40	65%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 1,5$

Otázka č. 12: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

n	Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Zakončené výučním listem	0	0%
2	Zakončené maturitou	17	27%
3	Vysokoškolské (Bc.)	13	21%
4	Vysokoškolské (Mgr., Ing.)	17	27%
5	Vysokoškolské (Phd., doc. a výše)	15	24%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$ a 4

Medián: $\tilde{x} = 3$

PŘÍLOHA P IX/6: STATISTICKÁ ANALÝZA DOTAZNÍKU

Otázka č. 13: Jste?

n	Povolání	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Voják z povolání	28	45%
2	Občanský zaměstnanec	31	50%
Σ	x	62	100%

[Zdroj vlastní]

Modus: $\hat{x} = 2$

Medián: $\tilde{x} = 1,5$