

Analýza systému odměňování ve firmě DEZA a.s.

Petra Malá

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MALÁ**
Osobní číslo: **M09619**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému odměňování ve firmě DEZA, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte literární poznatky o problematice odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému odměňování zaměstnanců ve firmě DEZA, a.s.
- V souladu se získanými teoretickými poznatky a v návaznosti na výsledky provedeného šetření navrhněte zlepšení systému odměňování ve společnosti DEZA, a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristina Strýčková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹,
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně 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 nahlázení 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 vzdělávacímu 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). Odpírá-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a,
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

10.8.2012

(Handwritten signature)

⁴ 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:

- (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 přihlídá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování ve společnosti DEZA a.s., přičemž je rozdělena na teoretickou část a na část praktickou. Cílem teoretické části je přinést výchozí teoretické poznatky a informace z literárních pramenů. Praktická část obsahuje představení zkoumané společnosti se zaměřením na používaný systém odměňování a zároveň jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření z provedeného průzkumu mezi zaměstnanci.

Závěr praktické části se věnuje vyhodnocení zjištěných informací a navržení opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova: systém odměňování, mzda, mzdový tarif, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, odměna

ABSTRACT

This bachelor thesis analyzes the remuneration system in DEZA a.s. and is divided into a theoretical part and practical part. The target of the theoretical part is to present the initial findings and information from the literature. Next practical part contents introduction of the analyzed company with a focus on used remuneration system and there are also the results of the questionnaire survey performed among employees there.

The end of this bachelor thesis pays attention to evaluate findings and information from the survey and propose steps to improve the current situation.

Keywords: remuneration system, salary, wage rate, wage forms, employee benefits, reward

Děkuji tímto mé vedoucí bakalářské práce Ing. Kristině Strýčkové za přínosné rady, připomínky a věnovaný čas, který mi poskytla při psaní této bakalářské práce.

Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Ladislavu Haikerovi za umožnění zpracování mé bakalářské práce u firmy DEZA a.s., za poskytnuté materiály a vynaložené úsilí.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚVODNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ V LEGISLATIVĚ.....	13
1.2.1 Mzda.....	14
1.2.2 Plat.....	14
1.2.3 Příplatky	15
1.2.4 Minimální mzda, mzdové tarify	15
2 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ	18
2.1 PENĚŽNÍ ODMĚNY	18
2.1.1 Základní.....	18
2.1.2 Dodatkové mzdové formy	19
2.2 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY	20
2.2.1 Výhody sociální povahy	20
2.2.2 Výhody mající vztah zaměstnance k práci	21
2.2.3 Výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci	21
3 PODNIKOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	23
3.1 ZÁKLADNÍ PILÍŘE FUNGUJÍCÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.2 PEVNÁ SLOŽKA A POHYBLIVÁ ČÁST ODMĚNY	24
3.3 OSM ZÁSAD ÚČINNÉHO ODMĚŇOVÁNÍ	25
3.4 KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ, KOLEKTIVNÍ SMLOUVA A ODBORY.....	26
4 MZDY A TRH	28
4.1 KONKURENCESCHOPNOST MEZD	28
4.2 ZVEŘEJŇOVÁNÍ MEZD	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEZA A.S.	32
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	32
5.2 O SPOLEČNOSTI	34
5.3 VÝROBNÍ PROGRAM	35
5.4 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ	35
5.4.1 Struktura společnosti	35
5.4.2 Organizace práce	36
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	37
6.1 TARIFNÍ MZDA	38
6.1.1 Nároková složka mzdy – tarifní mzda.....	38
6.1.2 Nároková složka mzdy – příplatky ke mzdě	39

6.1.3	Nenároková složka mzdy – výkonnostní odměna.....	41
6.1.4	Nenároková složka mzdy – bonus (mimořádná prémie).....	41
6.1.5	Nenároková složka mzdy – fond vedoucího	41
6.1.6	Nenároková složka mzdy – mimořádné mzdové zvýhodnění (24.12., 31.12.)	42
6.2	SMLUVNÍ MZDA	42
6.2.1	Nároková složka mzdy – základní pevná mzda	42
6.2.2	Nenároková složka mzdy – pohyblivá odměna.....	43
6.2.3	Nenároková složka mzdy – mimořádné odměny	43
6.3	PROGRAM PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	43
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ (PRŮZKUM NA PRACOVÍŠTI).....	46
8	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....	54
8.1	PŘIPOMÍNKY, KOMENTÁŘE, ZHODNOCENÍ.....	54
8.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Zaměstnanci jsou důležitým kapitálem podniku - patří mezi hlavní výrobní faktory. V dnešní době se ukazuje, že kvalitní a schopní zaměstnanci hrají klíčovou roli v tom, aby firma byla schopna obstát v silné konkurenci na trhu, neboť velmi dobré know-how lidského kapitálu může firmu udržet před konkurencí.

V dnešním světě globalizace, mobilní komunikace a internetu se výrobní technologie získávají snáze a rychleji než dříve. Do popředí se dostávají kvalitní zaměstnanci, kteří hrají významnou roli na úspěchu v podnikání, protože ti musí vymyslet, jak být za této situace úspěšnější než konkurence.

K tomu je zapotřebí mít ve firmě fungující systém řízení lidských zdrojů, který je schopen nové zaměstnance hledat, získat, motivovat a také správně a řádně odměňovat. Posledně uvedené odměňování hraje významnou roli - má vazby na ostatní aktivity (převážně na získávání, motivaci a stabilizaci zaměstnanců), a proto jsem si zvolila analýzu odměňování zaměstnanců ve společnosti DEZA a.s. jako téma pro zpracování mé bakalářské práce.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V první části (teoretické) je proveden přehled literárních pramenů se záměrem ukázat, jaké jsou možnosti odměňování a které okolnosti je třeba brát v úvahu.

V části druhé (praktické) je v krátkosti popsána analyzovaná společnost s cílem soustředit se na zavedený systém odměňování. Vycházeje z poznatků z literatury a znalostí stávajícího systému odměňování je provedeno mezi zaměstnanci dotazníkové šetření, které je následně vyhodnoceno.

Mezi cíle mé bakalářské práce patří také navrhnout doporučení pro zlepšení používaného systému odměňování ve sledované společnosti, což je předmětem závěrečné části textu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVODNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Definování základních pojmů

„Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci“ definují ve své knize W. Werther a K. Davis (1992).

Odměňování v pojetí Koubka (2007) „neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci“. Mezi odměňování zařazuje Koubek (2007) rovněž „povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“.

Poradenská firma (Integrity Consulting, © 2012) uvádí, že odměňování zaměstnanců zahrnuje „složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, zároveň jsou ale zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku“.

Armstrong (2009) popisuje vazbu odměňování zaměstnanců na stanovené firemní cíle, kdy ve své knize píše „cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně, podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“

V rámci organizací je odměňování chápáno jako ucelený systém, který „se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty“. Systém odměňování „zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny“. Celý proces odměňování včetně nastavené úrovně mezd by měl být v souladu se strategií firmy. (Armstrong, 2002, s. 553)

Podnikový systém odměňování by měl (Dědina, 2010, s. 231 - 232):

- *Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.*
- *Stabilizovat žádoucí pracovníky.*
- *Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.*

- *Napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu.*
- *Měl by být zaměstnanci akceptován.*
- *Měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.*
- *Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.*
- *Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.*
- *Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.*
- *Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.*

Dvořáková (2007) zdůrazňuje, že systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby byl:

- *transparentní, srozumitelný a jednoduchý,*
- *spravedlivý, tj. aby byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,*
- *efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.*

Systém odměňování by měl dle Dvořákové (2007) ohodnocovat tzv. mzdovorné faktory, kterými jsou:

- *hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,*
- *mimořádné pracovní podmínky,*
- *pracovní výkon a jednání,*
- *cena práce.*

1.2 Odměňování v legislativě

Z pohledu právních předpisů je odměňování práce konané v pracovně-právních vztazích řešeno zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce, v platném znění a to zejména v části šesté. Legislativa řeší to, že „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody“, a že „mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahova-

ných pracovních výsledků“. Neřeší už ale formu odměňování nebo konkrétní postupy stanovení její výše (blíže k formám odměňování v dalších kapitolách). (Zákoník práce, 2012)

Zajímavé je, že zákoník práce rozlišuje mzdu a plat, i když je obojím myšleno peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Mzda je používána v podnikatelském sektoru a plat u státních institucí jako je územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení dle ustanovení zákona. (Zákoník práce, 2012)

Legislativa zároveň stanovuje minimální požadavky na výši mezd u zaměstnanců. Zákoník práce prostřednictvím nařízení vlády určuje minimálně mzdové tarify a zaručené příplatky (odměny). Níže následuje přehled nejpoužívanějších pojmů z legislativy (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116):

1.2.1 Mzda

Mzda – lze ji charakterizovat jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (v případech kdy je mzda poskytována naturální formou), které slouží k ocenění práce vykonané zaměstnancem v pracovním poměru k zaměstnavateli, který není uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce (tzv. podnikatelská sféra). Mzda se stanovuje v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popř. ji zaměstnavatel určí vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

Mzdový výměr – jedná se o jednostranné písemné opatření, kterým zaměstnavatel zaměstnanci stanovuje způsob (formu) odměňování a výši jeho mzdy. Mzdový výměr musí zahrnovat údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy za předpokladu, že tyto údaje nejsou uvedeny jinde (jako je pracovní smlouva, kolektivní smlouva, vnitřní předpis, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

1.2.2 Plat

Plat – lze charakterizovat jako peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce (tj. státní organizace). Zaměstnancův plat je stanovován jednostranně platovým výměrem ve struktuře a výši dle Zákoníku práce a návazných právních předpisů, příp. podle kolek-

tivní smlouvy nebo vnitřního předpisu (pokud to Zákoník práce dovoluje). (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

Platový výměr – jedná se o jednostranné písemné opatření, kterým zaměstnavatel zaměstnanci určuje plat ve struktuře a výši stanovené zákoníkem práce a navazujícími právními předpisy vydanými k jeho provedení. Mezi povinné náležitosti platového výměru patří údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec umístěn, o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

1.2.3 Příplatky

Příplatky – jedná se o plnění poskytovaná zaměstnancům v pracovním poměru, která obvykle slouží k ocenění skutečnosti, že konají práci při zvláštních, mimořádně zatěžujících podmínkách. (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

- a) **Příplatky ke mzdě** – vycházejí zpravidla ze zákoníku práce. Mezi takové příplatky patří příplatky za práci přesčas, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí atd. Firma může rovněž poskytovat svévolně příplatky např. za práci ve výškách, na odpolední směně apod.
- b) **Příplatky k platu** – jsou rovněž upravené dle Zákoníku práce. Zohledňují nejen pracovní výkon zaměstnance (osobní příplatek, příplatek za vedení), ale i práci konanou ve zvláštních podmínkách (příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za noční práci, za přesčas atp.).

Protože organizace, jež je analyzována v praktické části, působí v podnikatelském sektoru, věnují se dále v textu jen mzdové problematice (a ne platu). (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

1.2.4 Minimální mzda, mzdové tarify

Stát určitým způsobem chrání zaměstnance před nedostatečným ohodnocením práce. V této souvislosti se hovoří o:

- a) **Minimální mzda** – představuje nejnižší výši odměny zaměstnance za práci v pracovněprávním vztahu, tzn. je to garantovaná částka, kterou musí zaměstnanec obdržet bez ohledu na finanční situaci zaměstnavatele. Její výše je stanovována vládou

dle vývoje mezd a spotřebitelských mezd v zemi. Aktuálně činí minimální mzda 8.000,- Kč, což je 48,10,- Kč/hod. (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

b) **Zaručená mzda** – tento pojem zavedl nový Zákoník práce od roku 2007 a definuje ji jako mzdu, na kterou vznikl zaměstnanci nárok s tím, že Zákoník práce definuje osm skupin práce a jim příslušnou minimální (zaručenou) výši mzdy. Nejprve zaměstnavatel tedy zařadí práci do určité skupiny a poté dodrží stanovenou minimální výši odměny. (d'Ambrosová, 2011, s. 112 - 116)

Mzdové sazby v jednotlivých skupinách jsou odstupňovány podle namáhavosti, odpovědnosti a složitosti práce. V současné době platí níže uvedené sazby vycházející z nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů (Zákoník práce, 2012):

Tab. 1: Minimální zaručená mzda

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Zdroj: [Zákoník práce, 2012]

V praxi si zaměstnavatelé stanovují svoje „mzdové tarify“ (třídy, skupiny apod.) do kterých přiřazují jednotlivé profese z organizačního schéma firmy. Začlenění do jednotlivých mzdových tarifů se provádí na základě složitosti, odpovědnosti, délky praxe apod. (d'Ambrosová, 2011)

Jak uvádí Mohelská (2009), mzdová struktura může být vytvořena dvojím způsobem:

- jednotlivá rozpětí mzdových tarifů na sebe navazují, takže po dosažení maxima rozpětí v daném stupni může vzrůst pracovníkovi mzda při přeřazení do vyššího stupně.
- rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů se poněkud překrývají. V tomto případě může být vynikající pracovník nižšího stupně odměňován lépe než podprůměrný pracovník vyššího stupně.

2 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ

Způsob stanovení výše odměny (mzdy) nebo způsob motivace zaměstnanců pomocí odměn už záleží na konkrétní firmě. Ta by měla přihlížet k charakteru podnikatelské činnosti, charakteru pracovních pozic, struktuře společnosti apod. s cílem zapracovat do mzdových forem princip závislosti výše odměny (mzdy) na výkonu zaměstnance. (d'Ambrosová, 2011)

Všeobecně se ustálily následující typy mezd (formy mzdy nejsou vymezeny legislativou, ale spíše zkušeností a zažitou terminologií z předešlých období) (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124):

2.1 Peněžní odměny

2.1.1 Základní

- časová mzda
- úkolová mzda
- podílová neboli provizní mzda
- mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda)
- smíšená mzda

Časová mzda - se považuje za standardní formu mzdy, kdy mzda zaměstnance se stanoví jako součin mzdové sazby na zvolenou jednotku (hodina, měsíc x počet odpracovaných jednotek). Většinou je spjata s jinými formami mzdy, jako jsou např. prémie či odměny.

Pro zaměstnavatele je tato forma mzdy administrativně nenáročná, ale zároveň i málo motivační na výkon zaměstnance. (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124)

Úkolová mzda - je vhodná pro využití u dělnických profesí, kde se dá jednoznačně určit počet vyrobených jednotek a zaměstnanci mohou svým výkonem ovlivnit množství provedené práce. Co se týká agendy, je administrativně náročnější, než jiné mzdy. (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124)

Podílová mzda - bývá využívána při obchodních činnostech jako podíl (v procentech) na výkonech vyjádřených v penězích (nejčastěji to bývají tržby). Důležité je, jak se liší skutečná úroveň hodnocených ukazatelů od očekávané úrovně peněžních ukazatelů. Podle toho se mění i výše reálné mzdy. (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124)

Mzda za očekávané výsledky práce - tato mzda je zaměstnanci vyplácena průběžně ve formě pevné částky (stanovené v podobě hodinové či měsíční mzdy), neboť se od zaměstnance vzhledem k jeho povaze předpokládá, že daný úkol vykoná. Zaměstnanec má záruku příjmu během stanoveného období. Posléze se provede hodnocení dosažených výsledků práce. Mohou být buď kladné, nebo záporné, dle výsledku je pak zaměstnanec hodnocen pro další období. (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124)

Smišená mzda - bývá obvykle zavedena jako kombinace časové a úkolové nebo časové a podílové mzdy. (d'Ambrosová, 2011, s. 122 - 124)

2.1.2 Dodatkové mzdové formy

V literárních zdrojích (Mohelská, 2009, s. 74 – 76) se uvádí následující možnosti:

- prémie
- podíly na výsledcích hospodaření
- odměňování zlepšovacích návrhů
- zaměstnanecké akcie
- příplatky (povinné, nepovinné)

Prémie

využívají se k časové nebo úkolové mzdě. Prémie se mohou dělit:

- **prémie pravidelně se opakující** podle stanovených pravidel v návaznosti na pracovní výkony. Obvykle je předem stanovený ukazatel a odpovídající odměna při jeho splnění. Někdy se používají i tzv. kolektivní prémie za účelem zvýšení motivace a „tlaku“ mezi spolupracovníky.
- **jednorázová prémie** (bonus, mimořádná odměna) se uděluje zaměstnanci za mimořádné výsledky, nadlimitní plnění úkolů, za iniciativu, apod.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

tato odměna je závislá na velikosti předem stanoveného ukazatele (zpravidla vyjádřeného v penězích). V praxi se osvědčily podíly: na zisku, na tržbách a objemu výroby.

Nejběžnější je odměna podle zisku (podíl na zisku), kdy jsou stanovena určitá procenta zisku, jako odměna zaměstnanců. Počet procent může být stanoven plošně stejný, ale i různý s ohledem na význam pracovní pozice ve firmě, individuální výkon atp. Někdy se však

stává, že průměrný pracovník si neuvědomuje dostatečně vztah mezi svým výkonem a výkonem jeho firmy, a tím se vytrácí motivační účinek.

Zaměstnanecké akcie

Nabídka zaměstnaneckých akcií se nejvíce využívá u manažerských pozic. Obvykle se jim nabízí ke koupi akcie za pevnou cenu v závislosti na jejich mzdě, pozici a zisku firmy. U manažerů se tak stávají zdrojem příjmů a umožňují jim podílet se na firmě. Firmám jsou tyto odměny přínosem v tom, že se zvyšuje zájem manažerů na úspěšnosti firmy a také se snižuje kolísavost ceny akcií.

Příplatky

Existují **povinné příplatky** (např. příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, apod.), které vycházejí z právních předpisů, a dále existují **nepovinné příplatky** (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci), kterou jsou poskytovány dobrovolně podle uvážení jednotlivých firem za účelem přilákání nových resp. udržení stávajících zaměstnanců.

2.2 Nepeněžní odměny

Vedle peněžních forem odměňování existují také nepeněžní formy odměn (Mohelská, 2009, s. 77 - 78), které mohou dále podporovat výkon pracovníků, jejich příznivý přístup k práci i ke společnosti a tyto tzv. benefity mohou při náboru zaměstnanců zvyšovat šance získat pro společnost ty nejlepší zaměstnance na trhu.

Zaměstnanecké výhody neboli benefity, se dají podle (Nové služby, © 2011 – 2012) dělit do několika skupin:

2.2.1 Výhody sociální povahy

- životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- půjčky a ručení za půjčky,
- mateřské školky (Nové služby, © 2010)

2.2.2 Výhody mající vztah zaměstnance k práci

- stravování,
- výhodnější prodej produktů a služeb firmy,
- vzdělávání hrazené firmou (Nové služby, © 2010)

2.2.3 Výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci

- podnikové automobily pro vedoucí pracovníky,
- placení telefonu,
- služební byt,
- nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace (Nové služby, © 2010)

Některé z nich jsou poskytovány celopodnikově všem, někdy jsou poskytovány podle postavení zaměstnanců v organizaci (funkce) nebo na základě odpracované doby ve společnosti atd. (Nové služby, © 2010).

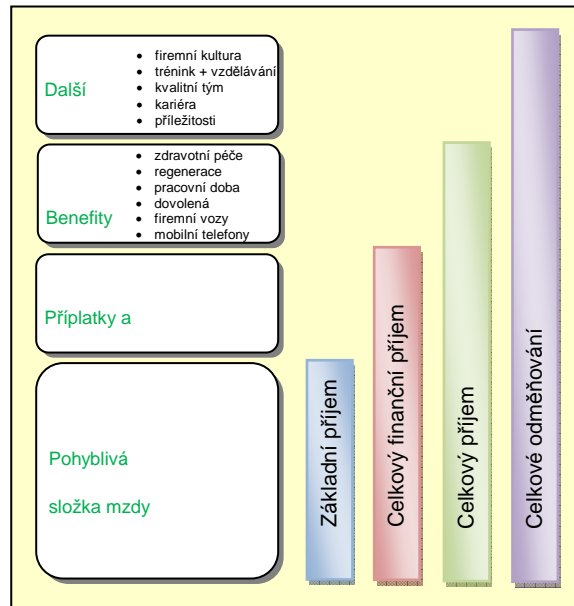
Někdy si zaměstnanci musí na nabízené benefity doplácet, naopak jindy mohou být zcela hrazeny zaměstnavatelem. (Nové služby, © 2010)

V dostupné literatuře (Nové služby, © 2010) se upozorňuje na to, že zaměstnanci často nemají dostatečný přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody pracovní poměr u zaměstnavatele přináší. A proto navrhuje dělat mezi zaměstnanci průzkum (formou dotazníku), jaké výhody jsou mezi zaměstnanci žádoucí a budou mít požadovaný efekt.

Autor (Nové služby, © 2010) ve svém článku navrhuje jako jedno z možných řešení poskytování benefitu formou cafeteria systému, kdy každého zaměstnance motivuje firma diferencovaně. Společnost totiž nabízí k výběru několik nabídek benefitu (tzv. menu) a zaměstnanec si vybírá sobě vhodnou odměnu. Tento systém může být efektivnější pro organizaci (z hlediska lépe vynaložených finančních prostředků) a příznivější pro zaměstnance (každý si vybírá podle svého vkusu), je však náročný na zavedení a následné vedení agendy.

Níže v grafickém vyobrazení dle Antlové (API, © 2007) je znázorněna struktura odměňování, resp. z čeho všeho se celkové ohodnocení může skládat. Stále platí, že neexistuje závazné členění dle legislativy, pouze zaběhlá praxe a ověřené přístupy.

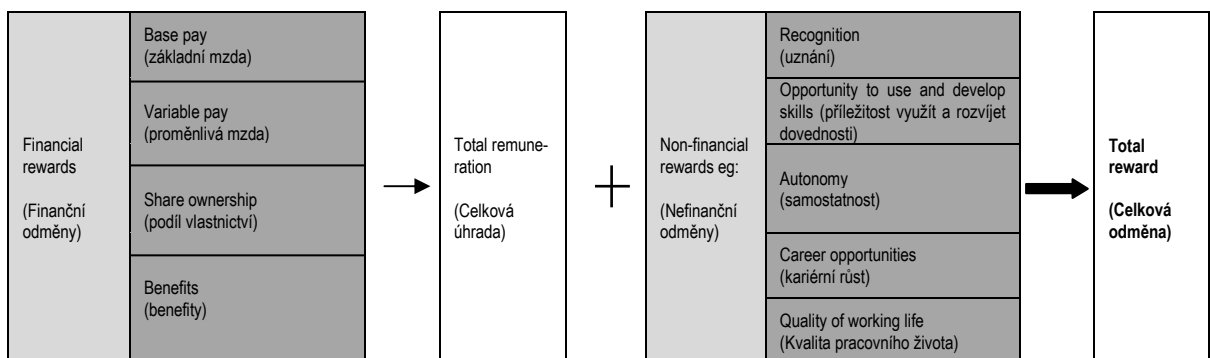
Obr. 1: Možná struktura odměňování



Zdroj: [API, © 2007]

Také v zahraniční literatuře se hovoří v souvislosti s odměňováním zaměstnanců o „celkové odměně“, která se skládá nejen z finanční části, ale doplňuje ji i část nefinanční – viz. následující schéma (Armstrong M. and Brown D., 2001, s. 4):

Obr. 2: Složky celkové odměny



Zdroj: [Armstrong M. and Brown D., 2001, s. 4]

3 PODNIKOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Každá organizace je jiná, a tak bude pro ni vhodný i jiný systém odměňování. Vytvořený systém odměňování by měl na jedné straně být atraktivní pro stávající i nové pracovníky a zároveň by měl podporovat pracovní výkon zaměstnanců a cíle organizace. Při tvorbě tohoto systému hrají roli následující faktory (Koubek, 2007, s. 286 – 287):

- druh práce – čím větší počet pracovních činností, tím větší množství forem odměňování může být. Někdy bude v organizaci stačit časová mzda, jindy to bude kombinace časových a úkolových mezd apod.
- množství pracovních pozic (profesí) – složitější (rozvětvenější) organizační struktura s sebou přináší rozmanitější systém odměňování s většími rozdíly v odměňování např. vedoucích pracovníků a dělníků
- struktura zaměstnanců – při navrhování způsobu odměňování u zaměstnanců by nás jistě mělo zajímat, jaká je jejich věková struktura, vzdělanost, vzdálenost bydliště od firmy
- možnosti organizace – jinak se bude tvořit systém odměňování u prosperující firmy se zahraničním kapitálem, jinak u firmy malého rozsahu s minimální ziskovostí
- situace na trhu (konkurence) – výše odměn v dané firmě by se neměla významně lišit od konkurence na trhu (nízké mzdy – vysoká fluktuace, vysoké mzdy – lze jen krátkodobě)

Vždy je potřeba systém odměňování vybudovat tak, aby fungoval vztah mezi pracovním výkonem a odměnou a vždy by měl být srozumitelný všem pracovníkům v organizaci. Významnou roli v celém systému odměňování hrají vedoucí pracovníci. Znají totiž náplň práce svých podřízených zaměstnanců, jsou odpovědní za efektivní fungování svého oddělení a mají k tomu pravomoc a zdroje, které mají účelně přerozdělovat. Přímý nadřízený je se zaměstnanci v každodenním kontaktu, dokáže tak ohodnotit jejich pracovní výkon, a tak by měl být hlavním strůjcem odměny. Jeho úkolem je také zavčas odhalovat případné nedostatky či problémy a navrhnout opatření k nápravě. (Mohelská, 2009, s. 80)

Je na místě uvést připomínku Švigové (1996), že výše hodnocení pracovníků by se měla opírat o náročnost, odpovědnost, kvalitu a množství odevzdaného výkonu práce. Je třeba

brát v úvahu, že výše mezd je bezprostředně spjata s náklady každého podniku, proto je důležité hledání (nalezení) jakéhosi kompromisu mezi odměnou a výkonem.

3.1 Základní pilíře fungujícího systému odměňování

Při vytváření systému odměňování v organizaci se doporučuje zamyslet se nad následujícími tématy (Mohelská, 2009, s. 56 - 57):

- *Úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními firmami na trhu práce).*
- *Vnitřní struktura mezd a platů (rozmanitost pracovních pozic).*
- *Placení jednotlivců (jak vysokou mzdu dát nadprůměrnému zaměstnanci).*
- *Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?*
- *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (zvláštní pobídkové formy a zaměstnanecké výhody).*
- *Řízení a kontrola mezd (ověřování přiměřenosti a úsilí o úspory mzdových nákladů).*
- *Výběr jednotlivých typů odměn a volba formy odměňování (podle preferencí zaměstnanců a podle druhů vykonávaných prací apod.).*
- *Zaměstnanecké výhody a příplatky (placená dovolená, připojištění apod.)*

Důkladné prožití výše uvedených bodů napomáhá dosáhnout motivujícího a účinného systému odměňování, pozitivní klima v organizaci, mít úspěch při náboru a stabilizaci zaměstnanců apod. (Mohelská, 2009, s. 57)

Odměňování v organizaci může výrazně usnadnit, ale také znesnadnit získávání a výběr pracovníků. Naopak problémy se získáváním a výběrem pracovníků mohou být důležitým signálem pro přezkoumání systému odměňování. (Mohelská, 2009, s. 79)

3.2 Pevná složka a pohyblivá část odměny

Při snaze zavést motivující systém odměňování se zabýváme nejen celkovou výší mzdy, ale i vztahem mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy a skladbou variabilní složky mzdy. (API, © 2007)

Zkoumáním literárních pramenů se dozvídáme (Pilařová, 2008, s. 62 - 63), že poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou odměny je závislý na několika faktorech:

- typ pozice (možnost ovlivnit výši výkonu)
- typ organizace (firemní kultura, podpora soutěžení x týmové spolupráce, struktura pozic atd.)
- typ businessu (míra konkurenčního tlaku, tlak na vysoké individuální výkony atd.)

V praxi tak zjišťujeme, že například u obchodních zástupců ve firmách se využívá poměr pevné a pohyblivé složky 30:70 (převažuje pohyblivá složka, je vyvíjen tlak na vysoký individuální výkon). Na druhé straně jsou zaměstnání s relativně jistým ohodnocením (s poměrem složek opačným), jako jsou administrativní pracovní pozice například účetní, asistentka ředitele apod. (Pilařová, 2008)

Zajímavé také je (Pilařová, 2008), že hodnocení výkonů a perioda vyplácení pohyblivé části odměny se liší podle charakteru pracovní činnosti a pozice v organizační struktuře. U dělnických profesí a pozic se četnost hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky provádí zpravidla měsíčně, směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky snižuje (čtvrtletní hodnocení a prémie, roční bonusy).

U některých společnostech jsou měřeny a hodnoceny výkony určitého týmu (útvary, oddělení), a ty se následně hodnotí a odrážejí v proměnlivé složce odměny. Zpravidla však tvoří menší důležitost. (Pilařová, 2008, s. 62)

Mezi další výhody používání proměnlivé složky mzdy uvádí Branham (2009) to, že tento způsob stanovení odměny bývá zaměstnanci snadno pochopitelný a přehledně odráží jejich pracovní výkon. Na straně druhé (u zaměstnavatele) nabízí schopnost a jistotu, že výše vyplácených odměn bude adekvátní dosaženým cílům resp. splněným úkolům. Branham (2009) dodává, že je potřeba, aby zaměstnanci řádně rozuměli způsobu určování jejich výše, a za tím účelem apeluje na vedoucí pracovníky, aby transparentním způsobem informovali řadové zaměstnance o způsobu kalkulace těchto odměn a aby prováděli pravidelné kontroly jejich správného používání.

3.3 Osm zásad účinného odměňování

Aby odměňování mělo motivující účinek, doporučuje Bělohlávek (2005) dodržovat následující principy:

1. **Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.** Je důležité, aby byl odlišen vysoký výkon od nízkého a celý systém zaměstnancům dobře vysvětlen.
2. **Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.** Vedoucí pracovníci se někdy obávají možných konfliktů na pracovišti tím, že by diferencovali pracovníky podle výkonu, a tak jsou jejich mzdy téměř shodné. Hodnocení pracovníci pak nabývají dojmu, že je jedno, jak pracují, protože jejich mzda se nemění.
3. **Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.** Při hledání poměru pevné a pohyblivé složky existují vždy dva protichůdné názory: zaměstnavatel má tendenci prosazovat co nejvyšší pohyblivou složku mzdy, jako hlavní motivační prostředek, naopak zaměstnanci (a odbory) chtějí maximalizovat pevnou složku jako jistý výdělek u zaměstnance a zajímavý nástroj stabilizace pracovního kolektivu.
4. **Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.** Vždy by měl být na vrcholu zájem o výsledky celého podniku a ne jen jednotlivých středisek, který může narušovat vnitřní kooperace, způsobovat nedostatkový sortiment v centrálním skladu apod.
5. **Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.** S rostoucím množstvím hodnotících kritérií ztrácejí zaměstnanci orientaci a vytrácí se motivační účinek.
6. **Včasnost odměny posiluje motivaci.** Vedoucí by měli dodržovat pravidlo, že odměna přidělená bezprostředně má větší účinek než odměna odložena na později.
7. **Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.** Je chybou nechat zaměstnance „domýšlet si“ výši odměny a úroveň svého výkonu. Vedoucí pracovníci musí řádně systém odměňování vysvětlit, aby bylo pochopeno například, že nižší odměny jsou způsobeny nižším objemem přidělených mzdových prostředků pro dané středisko.
8. **Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.** Neobvykle vysoká odměna by mohla vyvolávat u zaměstnance „nepříjemný dojem“. Příliš nízké ohodnocení naopak může vyvolat u zaměstnance pocit nedostatečného uznání.

3.4 Kolektivní vyjednávání, kolektivní smlouva a odbory

Odměňování může být ovlivněno také kolektivním vyjednáváním a odbory. Tyto jsou zakládány za účelem ochrany pracovních a mzdových podmínek. Odbory nejprve získávají

„členy“, a poté jakožto reprezentant vysokého počtu zaměstnanců působí při vyjednávání se zaměstnavatelem nejen na základě práv daných zákonnou legislativou, ale i z pozice síly vysoce-početné členské základny. Témata jako výše mezd a zaměstnanecké výhody patří mezi priority těchto organizací. (Finanční noviny, © 2006)

Odborové organizace se po svém vzniku a zaregistrování řídí především zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění a zákonem č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, v platném znění. (Finanční noviny, © 2006)

Z pohledu odměňování je poté důležitým dokumentem tzv. Kolektivní smlouva (dohoda mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací), kde bývají stanoveny dohodnuté podmínky v oblasti mezd, příplatků, zaměstnaneckých výhod či jiných obdobných záležitostí z oblasti odměňování. (Právní poradna, © 2012)

4 MZDY A TRH

4.1 Konkurenceschopnost mezd

Stanovit akorátní výši odměňování není pro firmu jednoduché. V plně konkurenčním prostředí existuje nabídka a poptávka pracovních sil, která reaguje na nabízené mzdy. Firma tak musí vždy zvážit, o jaké profese se uchází a jaké tržní mzdy jsou reálné. (Werther a Davis, 1992, s. 367)

Švigová (1996) upozorňuje na negativa spojená s nesprávným stanovením výše mezd:

1) Příliš nízké mzdy mohou vést:

- ke zhoršenému pracovnímu výkonu zaměstnanců
- k absentérství
- ke konfliktům na pracovišti
- ke zhoršení podmínek při náboru pracovníků
- k častým odchodům (fluktuaci)

2) Příliš vysoké mzdy představují:

- vysoké náklady, nízkou produktivitu, nižší zisk a mohou vést k bankrotu
- riziko, že povedou k nepokojům v kolektivu (závist) a k zhoršení výkonů

Autorka (Švigová, 1996) také uvádí, *“že přiměřené a spravedlivé odměňování zaměstnanců je efektivním nástrojem, jak pro získávání nových kvalitních spolupracovníků, tak i pro zvyšování efektivity jejich výkonu a tím i zisku podniku“*. Rovněž ve své knize popisuje, že podnikový mzdový systém signalizuje:

- úspěšnost podniku
- úroveň produktivity práce podniku
- úroveň kvality zaměstnanců
- propracovanost systému odměňování v rámci dané organizace
- pracovní aktivity, kterých si vedení podniku nejvíce a nejméně cení – platí

Vždy je přínosem, když je známá situace na trhu práce, resp. situace u konkurence (Švigová, 1996). Pro orientaci firmy lze využít několika zdrojů (statistické přehledy, úřady práce, internetové průzkumy). Jeden z nich uvádím níže v tabulce (Tab. 2):

Tab. 2: Průměrné hrubé mzdy v regionech (rok 2011)

OBLAST (region)	Kód NUTS	Hrubá mzda
PRAHA	CZ0100	33 546 Kč
STŘEDNÍ ČECHY	CZ0200	25 651 Kč
JIHOZÁPAD	CZ0300	23 613 Kč
SEVEROZÁPAD	CZ0400	22 779 Kč
SEVEROVÝCHOD	CZ0500	23 051 Kč
JIHOVÝCHOD	CZ0600	24 145 Kč
STŘEDNÍ MORAVA	CZ0700	22 742 Kč
OSTRAVSKO	CZ0800	24 174 Kč
Hl. m. Praha	CZ0110	33 546 Kč
Středočeský kraj	CZ0210	25 651 Kč
Jihočeský kraj	CZ0310	23 199 Kč
Plzeňský kraj	CZ0320	24 036 Kč
Karlovarský kraj	CZ0410	21 723 Kč
Ústecký kraj	CZ0420	23 174 Kč
Liberecký kraj	CZ0510	23 422 Kč
Královéhradecký kraj	CZ0520	22 837 Kč
Pardubický kraj	CZ0530	22 978 Kč
Vysočina	CZ0610	22 918 Kč
Jihomoravský kraj	CZ0620	24 651 Kč
Olomoucký kraj	CZ0710	22 825 Kč
Zlínský kraj	CZ0720	22 655 Kč
Moravskoslezský kraj	CZ0810	24 174 Kč

Zdroj: [Český statistický úřad, 2012]

4.2 Zveřejňování mezd

Jeden z autorů (Branham, 2004, s. 66) se zamýšlí nad tím, jestli mzdy zaměstnanců zveřejňovat, či nikoliv. Uvádí, že pro obě varianty existují silné důvody:

- jako pozitivum zveřejnění se uvádí to, že mzda „*se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů*“,
- jako negativum literatura uvádí, že zveřejnění mzdy „*vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů*“.

Branham (2004) doporučuje uvádět výše mzdy u takových zaměstnání, kde existují jasně měřitelné a objektivní ukazatele výkonu (např. počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků). V ostatních případech autor doporučuje výši mezd ostatních pracovníků nezveřejňovat.

V některých společnostech jsou přímo v pracovní smlouvě zaměstnanci upozorňováni k zachování mlčenlivosti o mzdě vůči svým kolegům/kolegyním. Na druhou stranu výše mezd je do určité míry veřejnosti přístupná, a to z účetní dokumentace - ve výroční zprávě se prezentuje počet zaměstnanců a mzdové náklady. (Branham, 2004)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEZA A.S.



Obr. 3: Logo společnosti DEZA, a.s. [DEZA, © 2012]

5.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu:	29. prosince 1990
Obchodní firma:	DEZA, a.s.
Sídlo:	Valašské Meziříčí, Masarykova č.p. 753, PSČ 757 28
Identifikační číslo:	000 11 835
Právní forma:	Akciová společnost
Počet zaměstnanců:	986
Roční obrat:	7,5 mld. Kč

Předmět podnikání (výťah):

- výroba elektřiny
- výroba tepelné energie
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba a zpracování paliv a maziv
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Majetková struktura:

Základní kapitál: 1 101 025 000,- Kč

Splaceno: 1 101 025 000,- Kč

AGROFERT HOLDING, a.s.

Adresa: Praha 4, Pyšelská 2327/2, PSČ 149 00

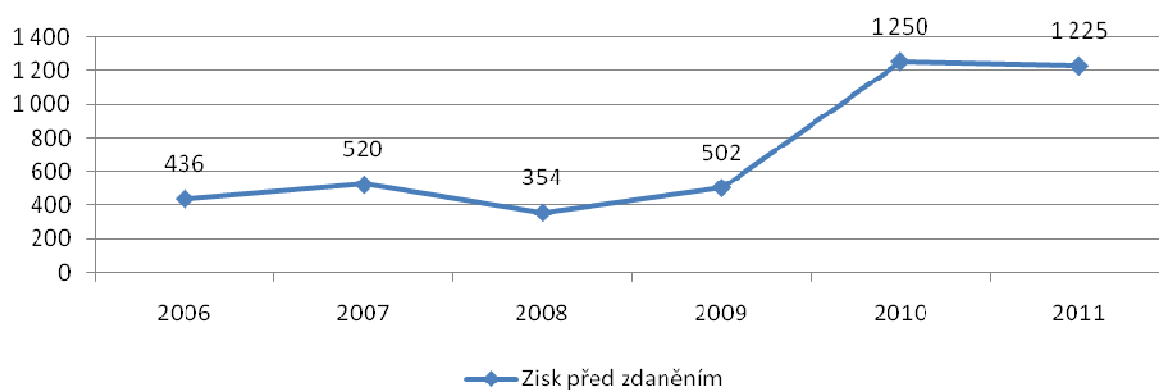
Identifikační číslo: 261 85 610

Velikost obchodního podílu: 100% (jediný akcionář) (Sbírka listin a obchodní rejstřík, © 2012)

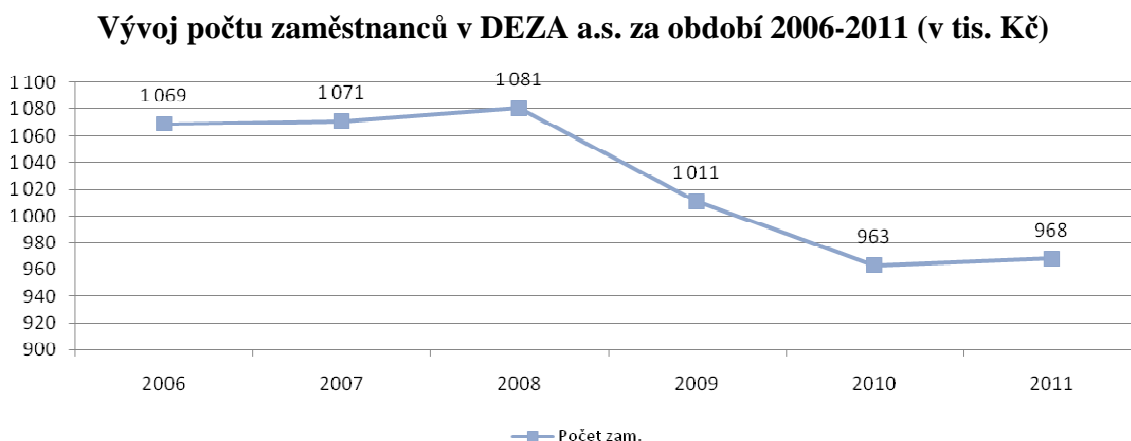
Obr. 4: Ukázka výrobního areálu společnosti DEZA, a.s. [DEZA, © 2012]



Vývoj zisku před zdaněním v DEZA a.s. za období 2006 – 2011 (v mil. Kč)



Obr. 5: Vývoj zisku před zdaněním v DEZA a.s. za období 2006 – 2011 (v mil. Kč)
[Sbírka listin a obchodní rejstřík, © 2012]



Obr. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v DEZA a.s. za období 2006-2011 (v tis. Kč)

[Sbírka listin a obchodní rejstřík, © 2012]

5.2 O společnosti

DEZA, a.s. se sídlem ve Valašském Meziříčí patří mezi významné zpracovatele černouhelného dehtu a surového benzolu, z nichž vyrábí základní aromatické uhlovodíky používané především v automobilovém průmyslu a stavebnictví. Historie společnosti sahá až do roku 1892, kdy v tehdejší Moravské Ostravě byl německým průmyslníkem Juliem Rütgersem založen závod na zpracování dehtu s názvem Komanditní společnost Julius Rütgers. Po druhé světové válce byla společnost znárodněna a přejmenována na Ostravské chemické závody, později Urxovy závody. V 50. letech rozhodla tehdejší vláda o přesunu této chemické výroby mimo území Ostravy. Jako vhodná lokalita byla vytipována oblast severozápadně od Valašského Meziříčí, kde v roce 1960 započala výstavba současného závodu, který byl uveden do provozu (i s přenesením hlavního sídla) v roce 1967.

V současné době působí v Evropské unii pět firem s podobným výrobním programem (1x ČR, 1x Německo, 2x Španělsko, 1x Anglie). V zemích Evropské unie dochází dlouhodobě k omezování výroby koksu, což přináší omezenou dostupnost dehtu a benzolu. DEZA vzhledem ke své poloze ve střední Evropě a blízko Polsku, které je největším exportérem koksu na světě, má vůči svým konkurentům relativní výhodu. V místním regionu je DEZA a.s. největším zaměstnavatelem. S vědomím své společenské odpovědnosti finančně podporuje sportovní aktivity a organizace starající se o nemocné a staré lidi.

Přes veškerý společenský význam chemického průmyslu je jeho průvodním jevem také vliv na životní prostředí. DEZA, a.s. si je vědoma možného negativního vlivu chemické výroby

na životní prostředí, proto pravidelně investuje do ekologických opatření směřujících k minimalizaci všech emisí. Za posledních dvacet let bylo vynaloženo 2,6 miliardy korun, což je třetina všech investic ve sledovaném období. Tyto investice výrazně zmírnily dopad chemické výroby na životní prostředí. (DEZA, © 2012)

5.3 Výrobní program

DEZA, a.s. zpracovává černouhelný dehet a surový benzol, což jsou vedlejší produkty vznikající při koksování černého uhlí. Z těchto dvou základních surovin vyrábí řadu významných chemických látek, které nacházejí uplatnění v řadě průmyslových oborů:

- Černouhelné dehtové smoly - jaderná technika, elektrotechnika (technický uhlík a grafit), elektrody (především pro tavení hliníku)
- Benzen, anthrachinon, acenaften, fenanthren, karbazol, pyren - barviva a pigmenty
- Těžké dehtové oleje - saze (pro výrobu pneumatik)
- Ftalátová a adipátová změkčovadla - měkčený PVC (většina aplikací - podlahové krytiny, hadice, folie, rukavice, obuv, pryž pro automobilový průmysl atd.)
- Fenol, kresoly, xylenoly, naftalen - desinfekční činidla, umělé hmoty (fenolformaldehydové pryskyřice, např. bakelit). (Interní materiály DEZA, 2012)

5.4 Organizační členění

5.4.1 Struktura společnosti

Společnost DEZA je akciová společnost s jediným akcionářem – společností AGROFERT HOLDING a.s.. Výkonným orgánem společnosti je generální ředitel. Ten má k sobě zřízeny funkce tzv. „odborných ředitelů“, kteří dohromady s ním tvoří top management firmy.

V rámci organizačního členění lze dále nalézt vedoucí provozů, vedoucí výroben a vedoucí oddělení, jakožto střední management. Na operativní úrovni vedení jsou mistři a vedoucí výroben. (Interní materiály DEZA, 2012)

Ve společnosti je zaměstnáno dlouhodobě přibližně 1000 lidí, čímž se řadí tato firma mezi velké firmy (dle členění ČMZR, a.s.). Vyplývá z interních materiálů společnosti je fluktuace zaměstnanců velmi nízká (míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních

poměru/průměrný počet zaměstnanců * 100). Ročně odcházejí 1 – 2 zaměstnanci za jiným zaměstnáním nebo se přestěhují a 20 – 30 zaměstnanců odchází na důchod.

Ze všech provozů společnosti je největší výrobní provoz, který představuje téměř 90% všech zaměstnanců. (Interní materiály DEZA, 2012)

5.4.2 Organizace práce

V analyzované firmě se dají nalézt dva režimy provozu (Interní materiály DEZA, 2012):

- pracoviště s **jednosměnným provozem**, kde zaměstnanci pracují pouze na ranní směně ve dnech pondělí – pátek (např.: úsek generálního ředitele, úsek personální a sociální, úsek obchodní nebo část zaměstnanců z úseku výrobního).
- pracoviště s **nepřetržitým provozem**, kde běží kontinuální výroba a je nutno zabezpečit neustálou přítomnost obsluhujícího personálu. Jedná se hlavně o provozy s probíhající chemickým procesem s náročnou technologií výroby, kdy je ekonomicky a technicky výhodnější udržovat nepřetržitou činnost než naopak (nejvýznamnější je výroba dehtu a benzolu).

Na všech pracovištích je stanovena pracovní doba ve výši 37,5 hodiny týdně.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

V DEZA a.s. je zřízen personální a sociální úsek, který vede personální ředitel. Pod personálního ředitele tak spadá personální oddělení, sociální odbor a odbor ekonomiky práce a mezd (viz. také příloha PI). Problematikou řízení lidských zdrojů a zpracováním mezd se zabývá celkem 8 zaměstnanců.

Z dokumentace, která se dotýká oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování (Interní materiály DEZA, 2012), patří mezi důležité:

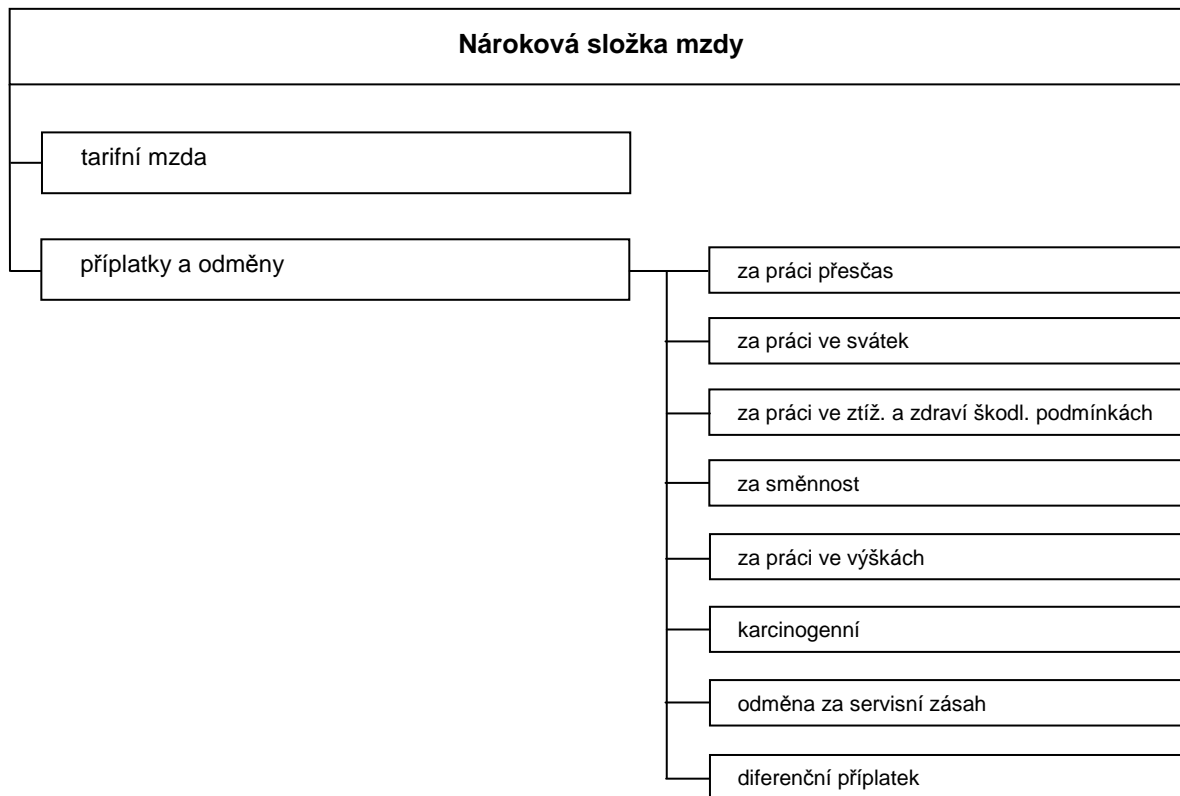
- 1) Kolektivní smlouva – řeší práva a povinnosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. V oblasti odměňování stanovuje zejména výši mezd pro jednotlivé tarifní stupně, výši příplatků, růst mezd v následujícím období, pravidla pro užití sociálního fondu apod.
- 2) Kvalifikační katalog – obsahuje všechny činnosti (pozice) prováděné ve sledované firmě a přiřazuje k nim odpovídající tarifní stupeň
- 3) Zásady odměňování zaměstnanců – jsou vydány pro zabezpečení a realizaci mzdové politiky firmy – slouží vedoucím zaměstnancům pro správné rozdělení mzdových prostředků

Dvě mzdové formy odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci firmy DEZA a.s. jsou odměňováni na základě tzv. „tarifní mzdy“ nebo „smluvní mzdy“. Vždy se jedná o časovou formu mzdy. Systém odměňování doplňuje také „program péče o zaměstnance“. (Interní materiály DEZA, 2012)

6.1 Tarifní mzda

Obr. 7: Skladba nárokových složek tarifní mzdy



Zdroj: [Vlastní zpracování]

6.1.1 Nároková složka mzdy – tarifní mzda

Do této kategorie jsou zařazovány dělnické i technicko–hospodářské profese. Tato mzda se poskytuje ve výši měsíčního tarifu dle příslušného tarifního stupně. Tarifní stupně 1 - 8 jsou společné pro obě skupiny profesí. Odměňování tarifní mzdou podle předem schválené tarifní stupnice je používáno cca u 90% zaměstnanců. (Interní materiály DEZA, 2012)

Tarifní mzdy jsou sjednány tak, aby vyhovovaly požadavkům zákona na minimální resp. zaručenou mzdu. Tabulka s tarifními mzdami představuje ohodnocení, na které má zaměstnanec nárok, pokud odpracoval zákonnou pracovní dobu a nezahrnuje se do ní příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách, příplatek za práci přesčas, příplatek za směnnost atd. (Interní materiály DEZA, 2012)

Ve společnosti DEZA a.s. jsou vymezeny následující tarifní stupně:

Tab. 3: Tabulka tarifních stupňů firmy DEZA a.s.

Tarifní stupeň	Měsíční tarif v Kč
1	10 180,-
2	11 030,-
3	12 000,-
4	12 950,-
5	13 990,-
6	15 270,-
7	16 670,-
8	18 170,-
9	19 990,-
10	21 880,-
11	24 070,-
12	26 630,-

Zdroj: [Interní materiály společnosti DEZA a.s.]

Zařazení pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů vychází z pracovní náplně jednotlivých pracovišť. Vychází se z „Kvalifikačního katalogu“. (Interní materiály DEZA, 2012)

6.1.2 Nároková složka mzdy – příplatky ke mzdě

Mzda a příplatek za práci přesčas

v případě práce přesčas konané se souhlasem zaměstnavatele poskytuje DEZA a.s. mzdu navýšenou o příplatek za práci přesčas ve výši 30% průměrného výdělku. Pokud bude práce přesčas konaná v noci nebo v den nepřetržitého odpočinku, činí příplatek 60% průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve svátek

zaměstnanec pracující ve svátek má nárok na náhradní volno, případně na zvýšení mzdy ve výši jednonásobku jeho průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách

příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří pracují ve výrazně ztížených a zdraví škodlivých podmínkách. Výše příplatku se řídí kolektivní smlouvou na příslušné období. V současné době činí jeho výše min. 8,- Kč za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za směnnost

příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří směnují v nepřetržitém pracovním režimu podle daného časového plánu směn (výše daného příplatku činí 2 910,- Kč/měsíc).

Příplatek za práci ve výškách

zaměstnanci, který pracuje ve výškách nad 10m, je přiznán příplatek ve výši dohodnuté v Kolektivní smlouvě na příslušné období. Minimální výše příplatku činí 3,- Kč/hod. v daných podmínkách. Jedná se o práce např. při využití provazového žebříku, v zachycovacím postroji apod.

Diferenční příplatek – karcinogenní

je příplatek vyplácen zaměstnancům, kteří pracují s prokázanými chemickými karcinogeny, nebo při procesech s rizikem chemické karcinogenity. Tento typ příplatku je udělován dle „Zásad pro poskytování diferenčních příplatků za práce v pracovních procesech s rizikem chemické karcinogenity“.

Odměna za servisní zásah

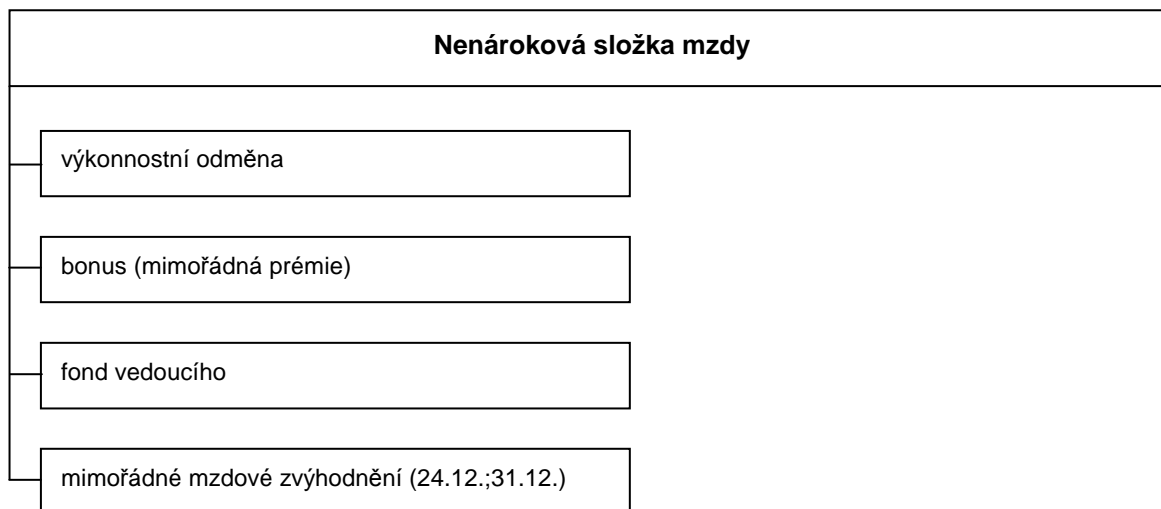
tento druh příplatku náleží zaměstnanci, který je povolán ve svém volnu do práce odstranění poruchy nebo havárie.

Diferenční příplatek

tímto příplatkem lze zohlednit speciální odbornost nebo zvláštní podmínky při výkonu práce. Uděluje se zpravidla na období jednoho roku. O jeho výši rozhoduje odbor ekonomiky práce na základě písemného požadavku přímého nadřízeného.

Kolektivní smlouva společnosti DEZA a.s. garantuje zaměstnancům mzdu, která jim přísluší bez ohledu na finanční situaci firmy. Jedná se vlastně o součet tarifní mzdy a ostatních nárokových příplatků (viz. výše). (Interní materiály DEZA, 2012)

Obr. 8: Skladba nenárokových složek tarifní mzdy



Zdroj: [Vlastní zpracování]

6.1.3 Nenároková složka mzdy – výkonnostní odměna

tato motivační odměna je stanovována měsíčně a vypočítávána z konkrétního tarifního stupně zaměstnance a dosahuje až 16%. Výše odměny je vázána různými kritérii (např. neporušení pracovní kázně, neuzití alkoholických nápojů na pracovišti). O její výši rozhoduje přímý nadřízený.

6.1.4 Nenároková složka mzdy – bonus (mimořádná prémie)

tato odměna se odvíjí od překročení plánovaného hospodářského výsledku. Zjišťování případného nároku se provádí 2x ročně a vyplácí se jako 13. a 14. „plat“ (v červenci při průběžném plnění stanovených hodnot a v prosinci při vyhodnocení ukončeného období). Podmínky pro výplatu se dohodnou vždy na příslušně období dopředu v rámci Kolektivní smlouvy. Výplata této prémie slouží také k navýšení průměrného výdělku na dohodnutou úroveň dle podmínek Kolektivní smlouvy. (Interní materiály DEZA, 2012)

6.1.5 Nenároková složka mzdy – fond vedoucího

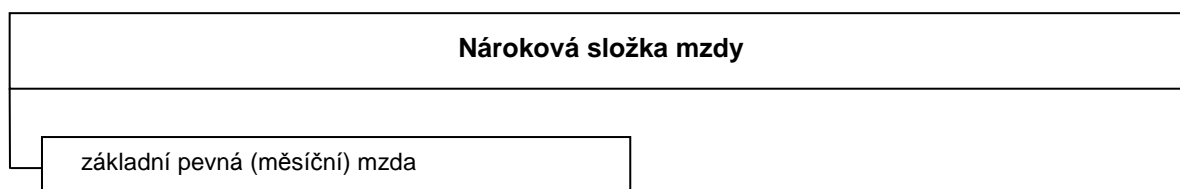
každý vedoucí má k dispozici „symbolickou“ částku (v řádech tisícikorun), kterou může dále rozdělit mezi zaměstnance a odměnit je tak navíc za kvalitně provedenou práci v hodnoceném období. O její výši rozhoduje přímý nadřízený.

6.1.6 Nenároková složka mzdy – mimořádné mzdové zvýhodnění (24.12., 31.12.)

tento příplatek mohou získat zaměstnanci při práci dne 24. prosince nebo 31. prosince.

6.2 Smluvní mzda

Obr. 9: Skladba nárokových složek smluvní mzdy



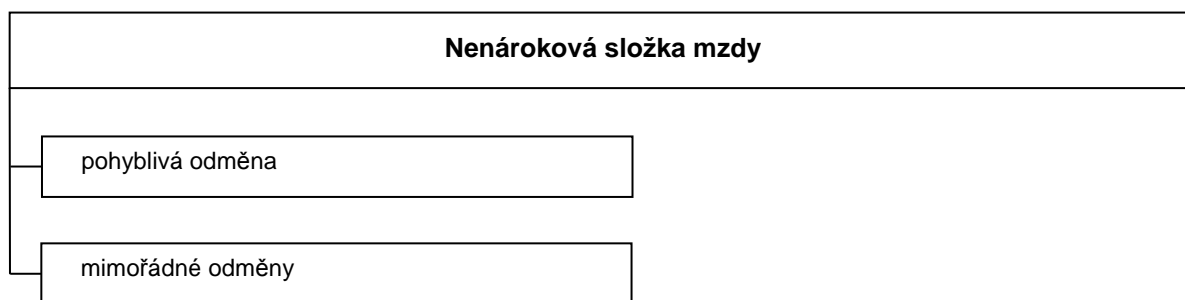
Zdroj: [Vlastní zpracování]

6.2.1 Nároková složka mzdy – základní pevná mzda

s určitými zaměstnanci DEZA a.s. je dohodnuta smluvní mzda. Okruh těchto zaměstnanců definuje vedení akciové společnosti. Pro rok 2012 jsou definovány následující funkce oceňované smluvní mzdou: generální ředitel, odborní ředitelé, vedoucí provozů a jejich zástupci, vedoucí odborů, vedoucí výroben vč. údržby, vedoucí oddělení, specialisté, mistři, ostatní individuální profese (funkce).

Výše smluvní mzdy se sjednává do Smlouvy o mzdě v měsíční částce Kč. K té zaměstnanec může obdržet variabilní odměnu – viz text níže. Tato forma odměňování se uplatňuje cca u 10% zaměstnanců. (Interní materiály DEZA, 2012)

Obr. 10: Skladba nenárokových složek smluvní mzdy



Zdroj: [Vlastní zpracování]

6.2.2 Nenároková složka mzdy – pohyblivá odměna

stanovuje se jako procentní příplatek k základní pevné mzdě (bývá ve výši 20 – 50% základní pevné mzdy). Slouží jako motivační prvek a její přidělení je závislé na plnění různých ukazatelů (např. dosažení zisku, dodržení výrobních norem, nárůst objemu výroby).

Pohyblivá odměna je zpravidla vyplácena v průběhu roku formou záloh a po ověření ročních výsledků je přiznaná ve skutečné výši. (Interní materiály DEZA, 2012)

6.2.3 Nenároková složka mzdy – mimořádné odměny

poskytuje se za splnění významných úkolů nebo při dosažení mimořádných výsledků. Tyto mimořádné odměny schvaluje představenstvo společnosti po jejich dokončení. (Interní materiály DEZA, 2012)

6.3 Program péče o zaměstnance

Akciová společnost DEZA a.s., kromě již výše zmíněného nabízí svým zaměstnancům nejrůznější typy benefitů (jako tzv. program péče o zaměstnance). Pro tyto účely se každoročně tvoří tzv. „Sociální fond“, kde firma DEZA a.s. odvádí představenstvem odsouhlasený finanční příspěvek společnosti ze zisku po zdanění. Čerpat jej mohou zaměstnanci, ženy na mateřské a rodičovské dovolené (jen určené položky), muži na rodičovské dovolené a důchodci odcházející do starobního důchodu z DEZA a.s. (jenom určené položky).

Maximální limit na zaměstnance není firmou stanoven. Stanovuje pouze rozsah činností, na které bude přispívat. Potom záleží už jen na zaměstnancích, zda možné příspěvky využijí či nikoliv. (Interní materiály DEZA, 2012)

Uvádím výčet některých příspěvků z tohoto fondu (úplné znění je uvedeno v Kolektivní smlouvě společnosti DEZA a.s.):

Rehabilitační léčba

firma hradí z prostředku sociálního fondu rehabilitační léčbu, a to mimo pracovní dobu (podle kapacity léčebného zařízení a výše financí).

Penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele

je poskytován zaměstnancům s pracovním poměrem na dobu neurčitou a při délce pracovního poměru min. 1 rok. Výše příspěvku roste s rostoucí dobou zaměstnání ve společnosti DEZA a.s.. Tento příspěvek je poskytován i ženám na mateřské či rodičovské dovolené.

Dodatková dovolená

společnost DEZA a.s. poskytuje všem zaměstnancům týden dovolené navíc. U rizikových pracovišť a pracovišť s nepřetržitým provozem poskytuje ještě týden dovolené navíc.

Jednorázové odškodnění pozůstalých

při vzniku smrtelného pracovního úrazu nebo úmrtí následkem nemoci z povolání je poskytována nevratná záloha ve výši 25 000,- Kč.

Závodní stravování

firma DEZA a.s. zajišťuje stravování pro své zaměstnance v závodní jídelně a přispívá ze sociálního fondu částkou 12,- Kč na jídlo.

Sociální výpomoc

zaměstnavatel poskytuje příspěvky na mimořádné události v rodině (např. 10 000,- Kč na zajištění pohřbu, 5 000,- Kč při nástupu na mateřskou dovolenou apod.).

Pracovní a životní výročí

DEZA a.s. poskytuje peněžité dary od výročí 20 let odpracovaných ve firmě nebo při životních výročích dosažení věku 50 a více let.

Výchova a vzdělávání (rekvalifikace)

zaměstnavatel podporuje studium. Poskytuje pracovní úlevy a hmotné zabezpečení na studium studentům, kteří úspěšně zahájili alespoň druhý a každý další ročník studia.

Příspěvek na rekondiční péči a sportovní aktivity

zaměstnavatel přispívá na výdaje spojené s léčebnými a sportovními aktivitami až do výše 50% ceny.

Ozdravné pobyty dětí (tzv. letní tábory)

zaměstnavatel nabízí možnost příspěvku na letní i zimní pobyty dětí. Zpravidla se jedná o příspěvky na ozdravné pobyty dětí u moře nebo lyžařské výcviky v zahraničí organizované firmou DEZA a.s.

Příspěvek na činnost klubu důchodců

společnost DEZA a.s. pokračuje v péči o své zaměstnance i po odchodu do důchodu přispíváním na jejich stravování, na nadstandardní zdravotní péči a na kulturu a zájezdy apod.

Příspěvky zaměstnavatele jsou celkem rozsáhlé a z toho důvodu je v akciové společnosti DEZA a.s. tvořen sociální fond a ten je následně po dohodě s podnikovými odbory čerpán. Tento přístup ve firmě provozují již řadu let. (Interní materiály DEZA, 2012)

Z výše uvedeného vyplývá dobrá péče o zaměstnance, která je dána dlouhodobě příznivými výsledky hospodaření a určitě také i díky podnikovým odborům a jejich vyjednávání s podnikovým vedením.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ (PRŮZKUM NA PRACOVÍŠTI)

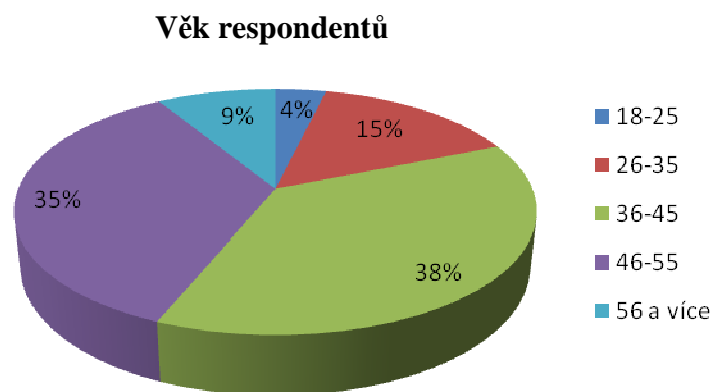
Pro kontrolu zavedení systému odměňování v praxi a pro jeho následné ohodnocení jsem provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Toto šetření probíhalo formou dotazníků, který je uveden v příloze PII této bakalářské práce. Otázky byly zaměřeny na srozumitelnost, spravedlnost, na priority a celkovou spokojenost s odměňováním. Celkově bylo rozdáno 112 dotazníků, z toho 80 se vrátilo nazpět (tj. návratnost 71%). Důležité je poznamenat, že předmětem šetření byli pouze zaměstnanci s tarifní mzdou (převažují dělnické profese).

Pro získání informací jsem využila formu kvantitativního výzkumu, kdy větší skupině respondentů jsem kladla stejné otázky za účelem zjištění jejich stanovisek, pocitů apod. Získané informace jsem návazně vyhodnotila s pomocí statistických metod a doplnila o tabulky a grafy. Následuje rozbor konkrétních otázek z dotazníku:

Otázka 1) Věk respondentů

Tab. 4: Věk respondentů – absolutní četnost odpovědí

Věk (let)	18-25	26-35	36-45	46-55	56 a více
Četnost	3	12	30	28	7

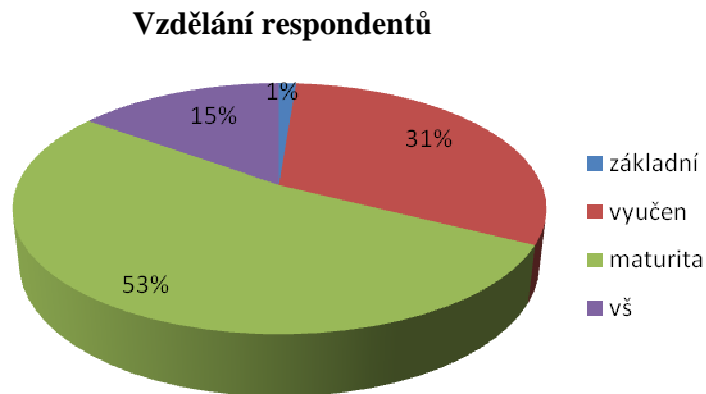


Obr. 11: Věk respondentů – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů je ve věku 36-55 let (73%), ale z nasbíraných dat je patrné, že v osloveném vzorku zaměstnanců jsou zastoupeny všechny věkové skupiny.

Otázka 2) Vzdělání respondentů*Tab. 5: Vzdělání respondentů – absolutní četnost*

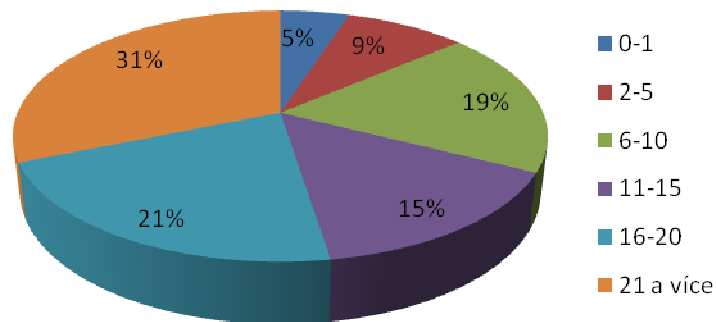
Vzdělání	základní	vyučen	maturita	vysokoškolské
Četnost	1	25	42	12

*Obr. 12: Vzdělání respondentů – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]*

Mezi oslovenými zaměstnanci se objevil pouze jeden respondent se základním vzděláním. Jedná se o mnohaletého zaměstnance (více jak 21 let ve firmě). Dle informací z personálního oddělení však převažuje skupina středoškolsky vzdělaných lidí s maturitním vysvědčením a v posledních letech posiluje skupina vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (roční nárůst přibližně o 1%).

Otázka 3) Kolik let pracujete ve společnosti DEZA a.s.?*Tab. 6: Doba zaměstnání ve společnosti – absolutní četnost odpovědí*

Doba (let)	0-1	2-5	6-10	11-15	16-20	21 a více
Četnost	4	7	15	12	17	25

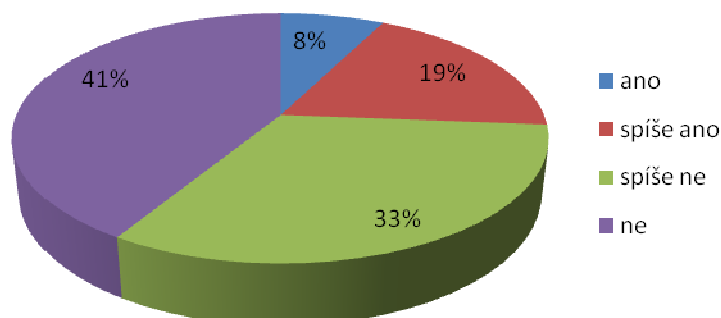
Doba zaměstnání ve společnosti*Obr. 13: Doba zaměstnání ve společnosti – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]*

Ve firmě převažují zaměstnanci s dlouhou dobou zaměstnání, což vypovídá o tom, že společnost patří v daném regionu mezi dlouhodobě fungující a poskytuje zaměstnancům přijatelné podmínky.

Otázka 4) Případá Vám Vaše mzda přiměřená k Vaším pracovním výkonům a funkci?

Tab. 7: Přiměřenost mzdy – absolutní četnost odpovědí

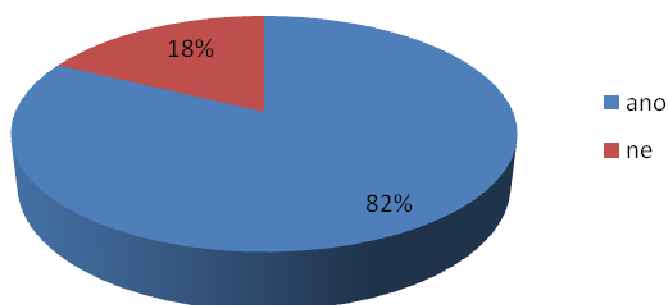
Odpovědi	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Četnost	6	15	26	33

Přiměřenost mzdy*Obr. 14: Přiměřenost mzdy – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]*

Výsledkem šetření jsem zjistila, že většina zaměstnanců vidí své mzdové ohodnocení jako nepřiměřené nebo spíše nepřiměřené. Možná, že je to dáno právě vysokými zisky společnosti, které se neodráží ve mzdách zaměstnanců.

Otázka 5) Je Vám jasný způsob stanovení Vaší celkové mzdy?*Tab. 8: Srozumitelnost systému odměňování – absolutní četnost odpovědí*

Odpovědi	ano	ne
Četnost	65	14

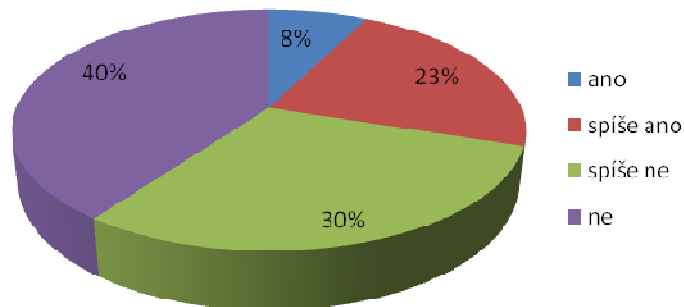
Srozumitelnost systému odměňování*Obr. 15: Srozumitelnost systému odměňování – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]*

Je potěšitelné, že více než 80% zaměstnanců rozumí postupu stanovení jejich mzdy. Na druhou stranu se objevili i respondenti, kteří nerozumí úplně všemu. Z komentářů k nejasnému stanovování mzdy se objevovala nejvíce připomínka ke způsobu stanovování výkonnostní odměny, což je pohyblivá složka mzdy závislá na rozhodnutí vedoucího.

Otázka 6) Případá Vám dostatečně pružný systém odměňování ve společnosti DEZA a.s. s ohledem na splněné úkoly a pracovní nasazení?*Tab. 9: Pružnost odměňování – absolutní četnost odpovědí*

Odpovědi	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Četnost	6	18	24	32

Pružnost odměňování



Obr. 16: Pružnost odměňování – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]

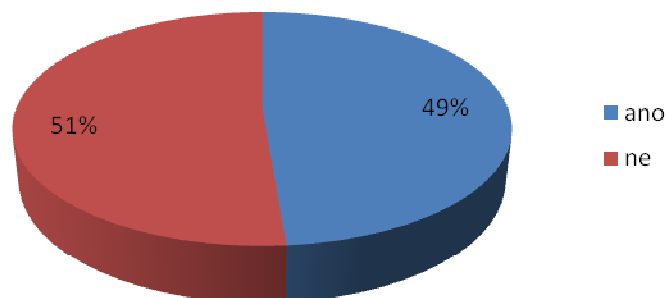
Většina respondentů (70%) označila systém odměňování ve společnosti DEZA a.s. za nepružný s ohledem na odměňování za plnění úkolů a pracovní nasazení. Možná proto jen menší část respondentů označila svého nadřízeného za spravedlivého při stanovení odměn v následující otázce č. 7.

Otázka 7) Myslíte si, že je Váš nadřízený spravedlivý při stanovení odměn?

Tab. 10: Spravedlnost nadřízeného – absolutní četnost odpovědí

Odpovědi	ano	ne
Četnost	38	40

Spravedlnost nadřízeného

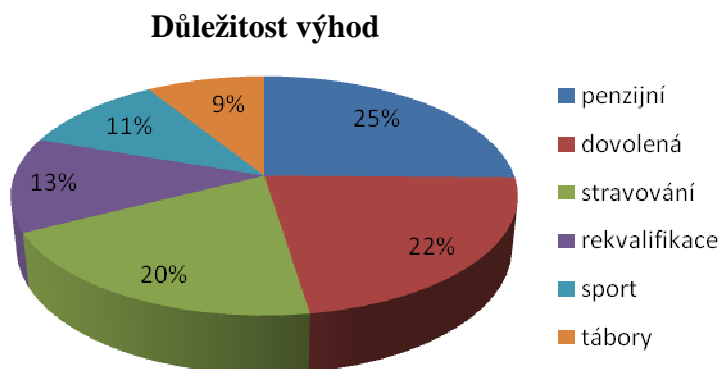


Obr. 17: Spravedlnost nadřízeného – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]

Jak jsem zmiňovala dříve v textu, zaměstnanci jsou spíše nespokojení s profesním chováním svého nadřízeného, ale výsledek neukazuje úplně jednoznačný názor.

Otázka 8) Jak jsou pro Vás zajímavé stávající zaměstnanecké výhody?*Tab. 11: Důležitost výhod – absolutní četnost odpovědí*

Výhoda	penzijní	dovolená	stravování	rekvalifikace	sport	tábory
Počet b.	429	380	339	217	185	151

*Obr. 18: Důležitost výhod – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]*

U této otázky jednoznačně zvítězil příspěvek na penzijním připojištění. Jako další oblíbenou formu ze současných odměn zaměstnanci uvedli dodatkovou dovolenou a třetí místo obsadilo poskytování závodního stravování.

Otázka 9) Máte-li zhodnotit současný systém odměňování ve společnosti DEZA a.s., tak ...

Součástí dotazníku byla i otevřená otázka: „Máte-li zhodnotit současný systém odměňování ve společnosti DEZA a.s., tak je dobrý v ..., je špatný v...“

Ne každý napsal do dotazníku odpověď na tuto „otevřenou“ otázku. Pozitivních reakcí se objevilo málo (odpovědělo 23 respondentů z 80 dotázaných), negativních reakcí se objevilo více (něco přes polovinu – 47 lidí reagovalo).

Mezi klady respondenti uváděli:

- pravidelnost výplat bez zpoždění
- poskytnutí 13. i 14. platu
- spokojenost s tím, že vše, co je slíbeno, je zaměstnavatelem dodrženo

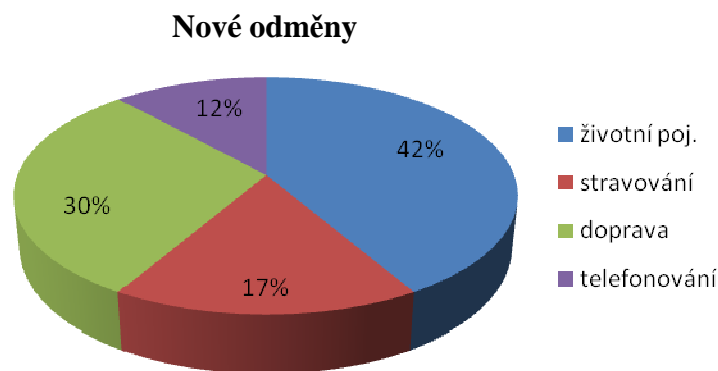
Jako špatné uváděli dotázaní zaměstnanci následující:

- vysoký zisk, ale malý nárůst platů (míra zohlednění zisku)
- nízké mzdy
- neuznání rozdílů na stejných profesích
- neoceněná směnnost

Otázka 10) Vyberte jednu odměnu z níže uvedených návrhů, která Vás nejvíce zaujala:

Tab. 12: Nové odměny – absolutní četnost odpovědí

Návrh	životní poj.	stravování	doprava	telefonování
Četnost	32	13	23	9



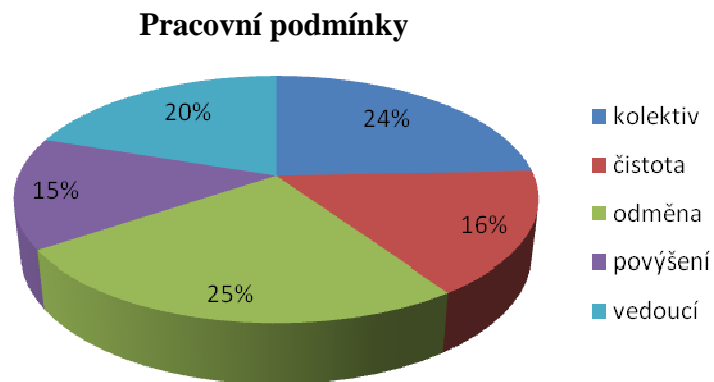
Obr. 19: Nové odměny – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]

V rámci průzkumu se nejvíce respondentů zmínilo, že by jako další možnou odměnu přivítali příspěvek na kapitálové životní pojištění. Téměř třetina dotázaných zvolila příspěvek na dopravu, což může být i jedna z možností, jak do firmy přilákat „šikovné“ lidi i ze vzdálenějších oblastí. Méně je zaujal vyšší příspěvek na stravování, nejméně je oslovil zvýhodněný tarif na volání.

Otázka 11) Co je pro Vás při práci důležité?

Tab. 13: Pracovní podmínky – absolutní četnost odpovědí

Výhoda	kolektiv	čistota	výkonnostní odměna	povýšení	vedoucí
Počet b.	389	258	400	234	317



Obr. 20: Pracovní podmínky – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]

Průzkum ukázal, že nejen finance hrají u zaměstnanců významnou roli. Téměř na stejné úrovni důležitosti (rozdíl 1%) uváděli dobrý pracovní kolektiv a následně spravedlivého vedoucího.

Otázka 12) Máte možnost zavést novou složku mzdy. Určete:

U této další „otevřené“ otázky se respondenti nejvíce shodli na následujících návrzích případných nových složek odměňování:

- příspěvek na dopravu (7 odpovědi, ve výši dle vzdálenosti od bydliště)
- příspěvek za nulovou absenci (4 odpovědi, ve výši 1 000 Kč)
- příplatek za zastupování v době nemoci a dovolených (4 odpovědi, ve výši hodinového příplatku 10 - 20% z tarifní mzdy)

8 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Na základě zjištěných informací, lze konstatovat, že společnost DEZA a.s. za více jak 100 let své existence představuje dlouhodobě prosperující společnost se stabilním výrobním programem a rozvinutým systémem odměňování, který se během těchto několika desítek let vyvinul v systém s jasnými základními pravidly (kolektivní smlouva, kvalifikační katalog, zásady odměňování zaměstnanců). Ve společnosti je zaveden systém řízení jakosti ISO 9001, v rámci kterého jsou začleněny i dokumenty týkající se řízení lidských zdrojů a odměňování. Jedná se o velkou společnost a tak se ukázalo jako nezbytné mít řádně zpracovaný i „katalog podnikových prací“. Tím, že je tento dokument zpracován, lze snáze zařadit jednotlivé pracovní pozice do předem stanovených systémů odměňování, lze poté i určit odpovídající druh mzdy (tarifní nebo smluvní mzda), tarifní třídy, možné příplatky atp.

Vycházejí z dosavadních výročních zpráv firmy DEZA a.s. vytváří tato firma dlouhodobě vysoké zisky a může si tak dovolit mimo jiné i pravidelné příspěvky do „sociálního fondu“, kde najdeme rozmanité formy příspěvků, darů, permanentek apod. Nabídka těchto zaměstnaneckých výhod je opravdu široká a určitě ji lze považovat za další konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem.

Spokojenost s používaným systémem odměňování a jeho efektivitu jsem se rozhodla ověřit prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Hlavní náplní bylo zjistit, které složky jsou pro zaměstnance zajímavé, které možné formy odměňování zaměstnancům ještě chybí nebo jaké nedostatky tomuto systému vytýkají. Zjištěné informace jsem přenesla do tabulek a grafů doplněných komentáři. Následně na základě výše uvedených informací uvádím:

8.1 Připomínky, komentáře, zhodnocení

Stabilita systému odměňování

Firma DEZA a.s. je významný zaměstnavatel v regionu a zaměstnání u této společnosti již samo o sobě přináší zaměstnancům dlouhodobou jistotu. S ohledem na dosahované příznivé hospodářské výsledky zároveň tento zaměstnavatel investuje pravidelně do zlepšení pracovních podmínek (provádí se rekonstrukce objektů), snaží se minimalizovat dopady ze své chemické továrny na životní prostředí a zároveň zaměstnanci nemají potíže s pravidelným vyplácením jejich mezd.

Výše mzdy s ohledem na mzdu v regionu

Přestože se zaměstnanci vyjádřili v odpovědích v mém dotazníku, že nejsou spokojeni s výši své mzdy a že by měla být vyšší, srovnání s regionální průměrnou mzdou (22 655,- Kč k 31.12.2011) dokazuje, že průměrná mzda poskytovaná firmou DEZA a.s. ve výši 23 990,- Kč (průměrná mzda v roce 2011) je nadprůměrná. Zároveň je na místě ještě podotknout, že ve firmě DEZA a.s. je rozsáhlý systém příspěvků ze sociálního fondu. Tyto příspěvky je třeba počítat jako součást „celkové odměny“ zaměstnanců. Myslím, že co se týká jejich celkových odměn (mzda + příspěvky ze sociálního fondu) mohou být zaměstnanci spokojeni a rádi, že u této společnosti pracují.

Podíl na hospodářském výsledku

Zaměstnavatel DEZA a.s. se zavazuje v Kolektivní smlouvě, že při překročení plánovaného hospodářského výsledku vyplatí zaměstnanci navíc bonus (mimořádnou prémie), což mi připadá jako dostatečně motivující. Zaměstnanci jsou tak zainteresováni na firemní cíl v podobě příznivého hospodářského výsledku (zisku), a pokud společnost DEZA a.s. vytvoří zisk nad stanovenou výši, bude si moci dovolit vyplatit z těchto prostředků i určité podíly zaměstnanců na zisku. Námitky zaměstnanců na nízké podíly na hospodářském výsledku proto považuji za nepřiměřené.

Rozdíly ve směnách (málo ohodnocené)

V dotazníku se zaměstnanci vyjadřovali, že nejsou zohledněny práce na směny oproti pracím v jednosměnném režimu, ale v Kolektivní smlouvě existuje příplatek za směnnost ve výši 2 910,- Kč/měsíc, čímž je tato skutečnost zohledněna. Možná, že ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni se systémem odměňování ve společnosti DEZA a.s. a neuvědomují si tak, že zaměstnanec střídající směny má příplatek navíc (ročně činí 34 920,- Kč). V tomto směru doporučuji firmě DEZA a.s. projednat podmínky vyplácení tohoto příplatku na nejbližším setkání/poradě vedoucích zaměstnanců s podřízenými zaměstnanci, a to na pracovištích s nepřetržitým provozem (tj. kde se směňuje).

Priority zaměstnanců

Je zajímavé zjištění z praxe, že u zaměstnanců nesouvisí spokojenost pouze a jen s finanční odměnou, ale velkou roli hraje i dobrý pracovní kolektiv (a spravedlivý vedoucí). Pro využití tohoto zjištění navrhuji školení vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních dovedností, aby ještě lépe zvládali svoji roli. Kurzy lze najít např. na internetovém portálu

www.skoleni-kurzy.eu, konkrétní kurz s názvem „Jednání s lidmi“ stojí 1 375,- Kč bez DPH/osoba. (Školení-kurzy.eu, 2012)

8.2 Návrhy na zlepšení

Příspěvek na dopravu

V rozsahu odměňování společnosti DEZA a.s. zatím není zaveden příspěvek na dopravu, což si myslím, že je škoda. Jednak tento potenciální příspěvek zaměstnanci sami označili jako zajímavý a jednak může firma DEZA a.s. přilákat „šikovné a chytré lidi“ z širšího okolí, kteří možná právě kvůli výdajům za přepravu nenabízí své kvality u tohoto zaměstnavatele. Tito lidé totiž mají už více měst (a firem) v zájmové oblasti a tyto se je snaží „získat“. Tento příspěvek jim může kompenzovat i čas strávený na cestě.

Návrh na výši příspěvku (příspěvek jsem navrhla jako 50%-ní úhradu nákladů na jízdné autobusem podle jízdního řádu) (IDOS, 2012):

- bydliště Valašské Meziříčí a blízké okolí do 10km – 100,- Kč/měsíc
- mimo Valašské Meziříčí od 10 do 30km – 1 000,- Kč/měsíc
- mimo Valašské Meziříčí nad 30km – 1 500,- Kč/měsíc

Tab. 14: Přehled celkových nákladů – příspěvek na dopravu

Ř.	Vzdálenost	Výše příspěvku	Počet zaměstnanců	Příspěvky celkem
1.	do 10km	100,-- Kč	578	57 800,-- Kč
2.	10 až 30 km	1 000,-- Kč	374	374 000,-- Kč
3.	30 a více km	1 500,-- Kč	34	51 000,-- Kč
4.	Celkem		986	482 800,-- Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tento příspěvek na dopravu by měli možnost čerpat všichni zaměstnanci (tj. i z Valašského Meziříčí, kde sídlí firma). Patřil by však do kategorie „nenárokových“, tzn. že při porušení pracovní kázně nebo při nekvalitní práci apod. nemusí jeho vedoucí zaměstnanci tento příspěvek za daný měsíc přiznat. Při výplatě příspěvku všem zaměstnancům by činily celkové měsíční náklady 482 800,-- Kč.

Příspěvek na kapitálové životní pojištění

V dotazníkovém šetření se lidé zmínili, že by jako novou složku přivítali kapitálové životní pojištění. Zavedení kapitálového životního pojištění je však náročné na zajištění nové administrativy (smlouvy, kontaktování a dohody s pojišťovnami) a kapitálové životní pojištění je z hlediska spoření méně výhodné (oproti penzijnímu připojištění má totiž v sobě i složku pojištění na dožití, kterou je třeba zaplatit a v konečném důsledku to znamená nižší naspořenou částku).

Navrhuji proto raději zůstat u penzijního připojištění a navýšit příspěvky zaměstnavatele na dvojnásobek – tj. až na 24 tis. Kč ročně při zachování stejných podmínek jako doposud. Tzn. zaměstnanec musí být zaměstnán u firmy DEZA a.s. déle než jeden rok a výše příspěvku se odvíjí od délky zaměstnání. Stále zůstane zachován efekt daňové úlevy.

Příplatek za zástup

Souhlasím s návrhem zaměstnanců (zjištěným prostřednictvím mého dotazníkového průzkumu), že v období zastupování kolegů a kolegyň (při nemoci, dovolené) musí vynaložit zvýšené pracovní úsilí. V chemickém průmyslu, kde probíhají různé chemické reakce je důležitá plná soustředěnost a řádné pracovní nasazení, tak by finanční zvýhodnění mohlo zaměstnance lépe motivovat k řádné práci.

Návrh na výši příspěvku: 105,- Kč/den, vyplácen až při zastupování 3 a více dní. Jeho výši jsem zvolila tak, že z průměrného tarifu č. 5 jsem vypočetla 15%. U krátkodobých zástupů 1 – 2 dny nepředpokládám, že by bylo výrazné zatížení zaměstnanců. Bude patřit mezi „nenárokové“ příplatky, o kterém bude rozhodovat vedoucí podle přístupu a rozsahu práce zaměstnance v zastupování.

Odměna za nulovou absenci

Každý výpadek řadového zaměstnance způsobuje zaměstnavateli organizační problémy (nutný zástup, práce přesčas, oddálení dokončení úkolů apod.) a především hrozí riziko přerušení výrobních a chemických procesů z důvodu nedostatku obslužného personálu, což pro firmu v chemickém průmyslu s nepřetržitými provozami představuje vysoké náklady při znovuoobnovování výroby a ušlý zisk. Pro minimalizaci těchto komplikací na straně zaměstnavatele doporučuji zavést motivační příspěvek „za nulovou absenci“.

Návrh na výši příspěvku: Zaměstnanec, který by tak měl splněnu řádnou docházku případně jen čerpanou řádnou dovolenou, by mohl získat finanční částku ve výši 500,- Kč měsíčně. Hodnotily by se vždy předcházející tři měsíce, tzn. že při stanovení nároku na příspěvek do květnové výplaty za duben by se ověřovala úplnost docházky za období únor-březen-duben. Při zavádění této položky by ze strany zaměstnavatele mělo ale být zároveň i ujištění o tom, že zaměstnanec má možnost si pracovní směnu nadpracovat v daném měsíci nebo si vzít dovolenou apod.

Současně by měl zaměstnavatel apelovat na zaměstnance v tom duchu, že poskytnuté finanční prostředky by měli zaměstnanci využít na ozdravné aktivity a léčebné prostředky (např. zdravá výživa, masáže, multivitaminové doplňky stravy) sloužící jako prevence onemocnění. Zpětnou odezvou účinku vynaložených finančních prostředků by bylo vyhodnocení absence zaměstnanců dle jednotlivých provozů s pomocí grafů (lepší vypovídací schopnost). Zaměstnanci budou informováni, že pokud nedojde ke snížení dlouhodobě vysledovaných hodnot absence, bude tento příspěvek vyhodnocen jako neefektivní a bude pozastaveno jeho vyplácení. Navrhuji posuzovat každý provoz zvlášť, protože v tak velké organizaci s různorodými provozy to považuji za spravedlivé.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit systém odměňování ve firmě DEZA a.s. a na základě teoretických podkladů a zjištěných skutečností navrhnout opatření ke zlepšení.

V první části mé práce jsem provedla průzkum literárních zdrojů v oblasti odměňování zaměstnanců a z něj vytvořila přehled důležitých pojmů, přístupů a názorů. Současně jsem zmínila legislativu dotýkající se mzdové oblasti a zjistila, že neexistuje zákon nebo jiná norma na stanovení způsobu odměňování (pouze Zákoník práce a navazující prováděcí předpisy určují minimální výše mezd a příplatků podle druhu a složitosti vykonávaných činností).

V úvodu praktické části jsem v krátkosti představila analyzovanou společnost (DEZA a.s.) – historický vývoj, předmět činnosti a organizaci práce. Poté následuje detailnější rozbor zavedeného systému odměňování, tj. používaných mezd, příplatků a programu péče o zaměstnance.

Následuje dotazníkové šetření, které bylo provedeno na úseku zásobování, výroby benzolu a dehtu, v expedici a na finančním oddělení. Zjištěné informace jsem zpracovala formou tabulek a grafů včetně komentářů. Na základě těchto zjištěných skutečností a konfrontací s poznatky z odborné literatury jsem následně provedla zhodnocení a doporučila návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování včetně uvedení konkrétních finančních částek.

Jako doporučení jsem mimo jiné uvedla zavedení příspěvku na dopravu, aby mohla firma DEZA přilákat schopné lidi z okolí, pro které mohou být finanční výdaje za dopravu překážkou k nabídce svých znalostí v DEZA a.s. Rovněž jsem doporučila zvýšit zatím plně nevyužitý limit 24 tis. Kč za rok u příspěvku na penzijní připojištění, který je ještě daňově „výhodný“. S ohledem na zachování kvality náročného chodu převážně nepřetržitých procesů v chemickém závodě DEZA jsem navrhla ocenit zvýšené úsilí kolegů a kolegyně při zastupování formou nenárokového příplatku. Pro zvýšení jistot zaměstnavatele a omezení rizika přerušení výroby (spolu s rizikem negativních ekonomických dopadů při znovuoobnovování chemických procesů) jsem doporučila zavést příplatek za nulovou absenci.

Doufám, že moje postřehy a návrhy uvedené v praktické části této práce budou inspirativní pro management analyzované společnosti, zejména pro personální a sociální úsek.

Tím, že se jedná o velkou společnost, která má příznivé finanční podmínky a její systém odměňování je velmi pestrý, jsem mohla poznat různé formy odměňování. Z tohoto pohledu považuji zpracování mé bakalářské práce jako velký přínos pro rozšíření mých znalostí a zkušeností v oboru řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael and BROWN, Duncan, 2001: *New dimensions in pay management*, London: CIPD House, ISBN: 0-85292-883-1):
- [4] BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi - testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vydání druhé. Praha: Computer Press, Business books. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vydání první. Přeložila M. Henychová a M. Havelka. Praha: Computer Press, Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-7.
- [7] DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] D'AMBROSOVÁ, H., 2011. *Abeceda personalisty*. Vydání čtvrté. Olomouc: ANAG, ISBN 978-80-7263-646-4.
- [10] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání čtvrté. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 978-80-7041-659-4.

- [12] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [13] ŠVIGOVÁ, Milada, 1996. *Personální management: základy podnikové personalistiky III*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, ISBN 80-7044-130-5.
- [14] WERTHER, William B. Jr. and DAVIS, Keith, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Vydání první. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje:

- [15] Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat. *API* [online]. © 2007 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>
- [16] Odbory a jejich založení. *Finanční noviny* [online]. © 2006 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/kariera/pravo/index_view.php?id=216799
- [17] Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *Integrity Consulting* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php
- [18] Hodnocení a odměňování zaměstnanců. *Nové služby* [online]. © 2010 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>
- [19] Kolektivní smlouva. *Právní poradna* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.poradna-pracovni-pravo.cz/zakonik-prace-slovník/kolektivni-smlouva.php>
- [20] *Sbírka listin a obchodní rejstřík* [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=schott+lighting>
- [21] *O společnosti DEZA a.s.* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.deza.cz/o-spolecnosti>

- [22] *Jednání s lidmi* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-24911_studium-jednani-s-lidmi_nicom-a-s-#UBWLIKA9qQs
- [23] *IDOS – Autobusy – Vyhledání spojení* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/autobusy/spojeni/>

Interní materiály společnosti DEZA, a.s.:

- [24] *Kolektivní smlouva DEZA, a.s. Valašské Meziříčí pro rok 2011 a 2012*
- [25] *Kvalifikační katalog, organizační směrnice č. Q26*
- [26] *Zásady odměňování zaměstnanců, organizační směrnice č. 101*

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Možná struktura odměňování</i>	22
<i>Obr. 2: Složky celkové odměny</i>	22
<i>Obr. 3: Logo společnosti DEZA, a.s. [DEZA, © 2012]</i>	32
<i>Obr. 4: Ukázka výrobního areálu společnosti DEZA, a.s. [DEZA, © 2012]</i>	33
<i>Obr. 5: Vývoj zisku před zdaněním v DEZA a.s. za období 2006 – 2011 (v mil. Kč)</i>	33
<i>Obr. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v DEZA a.s. za období 2006-2011 (v tis. Kč)</i>	34
<i>Obr. 7: Skladba nárokových složek tarifní mzdy</i>	38
<i>Obr. 8: Skladba nenárokových složek tarifní mzdy</i>	41
<i>Obr. 9: Skladba nárokových složek smluvní mzdy</i>	42
<i>Obr. 10: Skladba nenárokových složek smluvní mzdy</i>	43
<i>Obr. 11: Věk respondentů – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 12: Vzdělání respondentů – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 13: Doba zaměstnání ve společnosti – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 14: Přiměřenost mzdy – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 15: Srozumitelnost systému odměňování – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 16: Pružnost odměňování – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 17: Spravedlnost nadřízeného – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 18: Důležitost výhod – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	51
<i>Obr. 19: Nové odměny – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 20: Pracovní podmínky – relativní četnost odpovědí [Vlastní zpracování]</i>	53

SEZNAM TABULEK

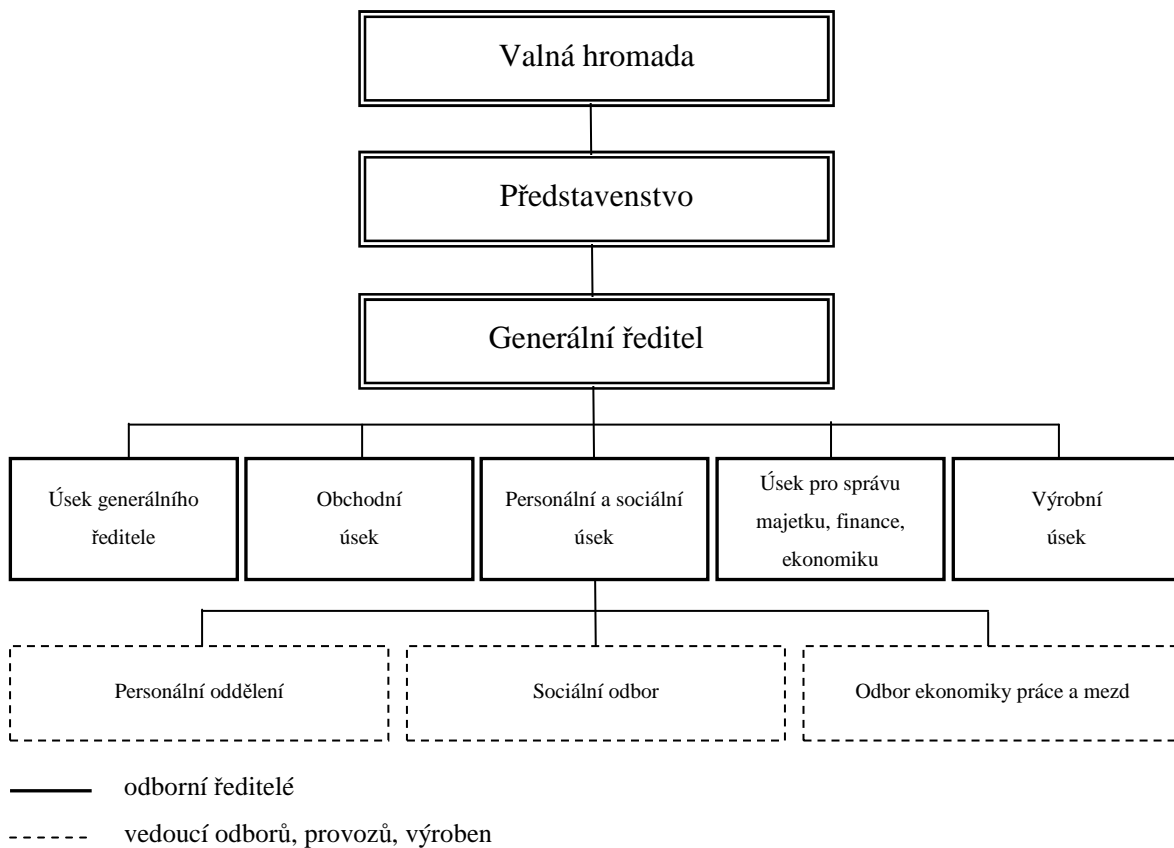
<i>Tab. 1: Minimální zaručená mzda</i>	16
<i>Tab. 2: Průměrné hrubé mzdy v regionech (rok 2011).....</i>	29
<i>Tab. 3: Tabulka tarifních stupňů firmy DEZA a.s.</i>	39
<i>Tab. 4: Věk respondentů – absolutní četnost odpovědí</i>	46
<i>Tab. 5: Vzdělání respondentů – absolutní četnost</i>	47
<i>Tab. 6: Doba zaměstnání ve společnosti – absolutní četnost odpovědí.....</i>	47
<i>Tab. 7: Přiměřenost mzdy – absolutní četnost odpovědí</i>	48
<i>Tab. 8: Srozumitelnost systému odměňování – absolutní četnost odpovědí</i>	49
<i>Tab. 9: Pružnost odměňování – absolutní četnost odpovědí</i>	49
<i>Tab. 10: Spravedlnost nadřízeného – absolutní četnost odpovědí</i>	50
<i>Tab. 11: Důležitost výhod – absolutní četnost odpovědí</i>	51
<i>Tab. 12: Nové odměny – absolutní četnost odpovědí</i>	52
<i>Tab. 13: Pracovní podmínky – absolutní četnost odpovědí</i>	52
<i>Tab. 14: Přehled celkových nákladů – příspěvek na dopravu</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Organizační schéma DEZA a.s. se zaměřením na Personální a sociální úsek

P II: Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DEZA A. S. SE ZAMĚŘENÍM NA PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ÚSEK



Zdroj: Interní materiály DEZA, [Vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ V DEZA A.S.

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku kombinovaného studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky, a ve společnosti DEZA a.s. zpracovávám svoji bakalářskou práci na téma „Analýza systému odměňování zaměstnanců“.

V souvislosti s tím Vás chci poprosit o vyplnění přiloženého dotazníku, který bude využit při zpracování mé bakalářské práce.

Dotazníky rozdávám jednotlivě každému v předchystané obálce, do které prosím vložte vyplněný dotazník a zalepte. Tak bude zaručena anonymita odpovědí.

Děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

Petra Malá

1) Věk

- 18 – 25 26 – 35 36 – 45 46 - 55 56 - a více

2) Vzdělání

- Základní Vyučen/a Střední s maturitou Vysokoškolské

3) Kolik let pracujete ve společnosti DEZA a. s.?

- 0 – 1 2 – 5 5 – 10 11 – 15 16 – 20 21 a více

4) Případá Vám Vaše mzda přiměřená k Vaším pracovním výkonům a funkci?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5) Je Vám jasný způsob stanovení Vaší celkové mzdy?

- Ano, je mi jasný Ne, není mi úplně jasné

6) Případá Vám dostatečně pružný systém odměňování ve společnosti DEZA a. s. s ohledem na splněné úkoly a pracovní nasazení?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7) Myslíte si, že je Váš nadřízený spravedlivý při stanovení odměn?

- Ano Ne

8) Jak jsou pro Vás zajímavé zaměstnanecké výhody (stanovte pořadí)?

- Penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele
- Dodatková dovolená
- Závodní stravování na pracovišti
- Výchova a vzdělávání (rekvalifikace)
- Příspěvek na rekondiční péči a sportovní aktivity
- Příspěvek na ozdravné pobyty dětí (letní tábory)

9) Máte-li zhodnotit současný systém odměňování ve společnosti DEZA a. s., tak:

- Je dobrý v
- Je špatný v

10) Vyberte jednu odměnu z níže uvedených návrhů, která Vás nejvíce zaujala:

- Příspěvek na kapitálové životní pojištění
- Vyšší příspěvek na stravování
- Příspěvek na dopravu
- Zvýhodněný tarif na volání u soukromých telefonů (za podobné tarify, jako má firma)

11) Co je pro Vás při práci důležité (seřad'te podle důležitosti):

- Dobrý pracovní kolektiv
- Čisté pracovní prostředí
- Finanční odměna
- Možnost povýšení
- Spravedlivý vedoucí

12) Máte možnost zavést novou složku mzdy. Určete:

- Důvod a kriteria jejího použití.....
- Výši Kč/měsíc.....

Zdroj: [Vlastní zpracování]