

Metody odměňování pracovníků

Gabriela Zezulová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela ZEZULOVÁ**
Osobní číslo: **L10151**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Metody odměňování pracovníků**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice odměňování pracovníků
2. Analyzujte současný stav systému odměňování pracovníků ve společnosti MND a.s. Hodonín
3. Na základě vyhodnocení provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení a zhodnoťte přínosy navržených změn pro společnost MND a.s. Hodonín

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

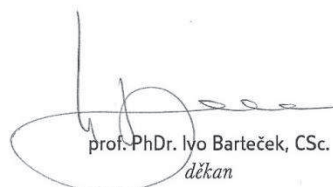
[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V této bakalářské práci budu analyzovat současné metody odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Bakalářská práce se bude skládat z teoretické a praktické části. V teoretické části práce se budu zabývat základními pojmy souvisejícími s danou problematikou. V praktické části se budu zabývat odměňováním pracovníků ve vybrané společnosti. Tato část bude obsahovat stručný popis společnosti, její historii a popis systému odměňování. Na základě výsledků budou doporučeny případné změny ke zlepšení systému odměňování ve společnosti.

Klíčová slova: odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, hodnocení pracovníků

ABSTRACT

In this bachelor thesis the current methods of employees rewarding in chosen company will be analysed. The bachelor thesis consists of theoretical and practical part. In the theoretical part I will deal with basic terms related to given issue. In the practical part I will deal with the rewarding of employees of the chosen company. This part will contain a brief description of the company, its history and a description of the rewarding system. On the basis of results the changes to enhance the rewarding system in the company will be recommended.

Keywords: rewarding, salary, employee's benefits, evaluation of employees

Ráda bych poděkovala Ing. Bc. Janě Bilíkové za ochotu a cenné připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych poděkovala společnosti MND a.s. za poskytnuté informace a ochotu a také všem, kteří mě podporovali během studia a tvorbě této práce.


Prohlašuji, že

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 1.5.2013


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.1 ODMĚNY	11
1.1.1 Význam odměn	12
1.2 DRUHY ODMĚN.....	13
1.2.1 Peněžní odměny	14
1.2.2 Nepeněžní odměny.....	14
1.3 ZÁKLADNÍ OTÁZKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	14
1.3.1 Základní otázky odměňování v organizaci	15
1.4 MZDOTVORNÉ FAKTORY ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
1.4.1 Vnitřní mzdovorné faktory.....	16
1.4.2 Vnější mzdovorné faktory.....	16
1.4.3 Determinanty odměňování	16
2 FORMY MZDY	18
2.1 MINIMÁLNÍ MZDA	18
2.2 ČASOVÁ MZDA	18
2.3 ÚKOLOVÁ MZDA.....	18
2.4 PODÍLOVÁ (PROVIZNÍ) MZDA.....	19
2.5 SMÍŠENÁ MZDA	19
2.6 NATURÁLNÍ MZDA.....	19
2.7 MZDA ZA PRÁCI PŘESČAS	19
2.8 PRÉMIE.....	19
2.9 ODMĚNY	20
2.10 OSOBNÍ HODNOCENÍ (OSOBNÍ PŘÍPLATEK).....	20
2.11 ODBORY	21
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	22
3.1 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	22
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	22
3.2.1 Fixní způsob benefitů.....	23
3.2.2 Flexibilní způsob benefitů (Cafeteria systém)	23
4 HODNOCENÍ PRÁCE	24
4.1 HLAVNÍ RYSY HODNOCENÍ PRÁCE	24
4.2 METODY NEANALYTICKÉ (SUMÁRNÍ)	25
4.2.1 Metoda pořadí	25
4.2.2 Klasifikační (katalogová) metoda	25
4.3 METODY ANALYTICKÉ	25
4.3.1 Bodovací metoda.....	26
4.3.2 Metoda faktorového porovnávání (metoda řad a pořadí).....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28

5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	28
	MOTTO SPOLEČNOSTI:.....	28
5.2	HLAVNÍ ČINNOSTI SKUPINY MND.....	29
5.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	29
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MND A.S.....	31
6	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
6.1	MZDA A FORMA MZDY.....	32
6.1.1	Základní mzda.....	33
6.1.2	Náhrada mzdy za svátek.....	34
6.1.3	Mzda za noční práci.....	34
6.1.4	Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí.....	34
6.1.5	Mzda za práci v sobotu a v neděli.....	34
6.1.6	Náhrada mzdy při překážkách na straně zaměstnance.....	34
6.1.7	Penzijní připojištění.....	35
6.1.8	Zvláštní sociální výpomoc.....	35
6.2	ODMĚNY.....	35
6.2.1	Odměna za pracovní pohotovost.....	35
6.2.2	Odměny za práci při významných životních a pracovních výročích.....	35
6.2.3	Odměna za práci v naftovém průmyslu.....	36
6.2.4	Odměny pro dárce krve.....	37
6.3	STRAVOVÁNÍ.....	38
6.4	BYDLENÍ A UBYTOVÁNÍ.....	38
6.5	SOCIÁLNÍ FOND.....	38
6.6	BENEFITY.....	39
6.7	KARTY PREVENCE.....	40
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ.....	41
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	41
8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....	47
	ZÁVĚR.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost zejména zaměstnavatelů, ale také jejich pracovníků. Toto téma bývá velmi často předmětem vyvolávající spory. Proto oboustranně akceptovatelný a efektivní systém odměn, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření nekonfliktních vztahů ve firmě.

Podnik má poměrně velké možnosti a na něm záleží, jaké z těchto způsobů odměňování využije. Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, nebo zaměstnaneckých výhod pracovníků. Hlavním problémem odměňování pracovníků je problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl přijímán pracovníky. Proto je dobré, když se pracovníci podílejí na jeho vytváření. Aby byl systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je nutné dodržovat určité rady. Mezi tyto rady např. patří úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti, stejná práce by měla být stejně odměňována, zaměstnanci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovení mzdových tarifů apod. Tradičně považujeme za odměnu mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnavatelem jako kompenzace za vykonávanou práci.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém odměňování ve společnosti MND a.s. Z dosažených výsledků dotazníkového šetření byl vypracován návrh na zlepšení situace ve firmě.

Teoretická část popisuje odměňování pracovníků, vysvětlení základních pojmů z oblasti odměňování, charakteristikou mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Dále jsem se zabývala hodnocením práce, neboť to s danou problematikou souvisí.

Praktická část se skládá ze základních informací o společnosti, její historie a činnosti, kterou se společnost zabývá. V další části se věnuji popisu odměňování pracovníků ve společnosti a rozebírám kolektivní smlouvu. Pomocí dotazníkového šetření jsem se snažila zjistit, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a jaké výhody svým zaměstnancům společnost nabízí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací tak i pracovníků.

V řízení lidských zdrojů odměňování neznámá jen mzdu nebo plat, ale i různé formy peněžní odměny, které poskytují organizace pracovníkům jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje například: povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení kanceláře, přidělení počítače. Mezi odměny můžeme zařadit i vzdělávání poskytované organizací. [10]

1.1 Odměny

Odměny obsahují všechny typy odměn nejen tradiční, jako je mzda, zaměstnanecké výhody, ale také nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj nebo vnitřní motivace, atd.

Celkové odměny můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Transakční odměny – můžeme sem zařadit odměny hmotné, které obsahují zaměstnanecké a peněžní výhody.
- Relační (vztahové) odměny – patří sem odměny nehmotné, které se týkají vzdělávání a rozvoje, zážitků z práce. [3]

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obr. 1 Složky celkové odměny [3]

1.1.1 Význam odměn

Význam odměn říká, že odměňování lidí je něčím větším než dáváním peněz.

“Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu - i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“ [3]

Výhodami odměňování jsou:

- Větší vliv – sdružení různých typů odměn a jejich dlouhodobější vliv na motivaci lidí.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy, které jsou vytvořené pomocí celkového odměňování, více ovlivňují pracovníky, a to hlavně v pozitivním směru.
- Flexibilita v uspokojování různých potřeb – relační (vztahové) odměny mohou zaměstnance více připoutat k organizaci, neboť mohou odpovídat jejich potřebám.
- Řízení talentů – relační (vztahové) odměny pomáhají nabídnout pozitivní psychologickou smlouvu. Tato smlouva potom může pomoci organizaci k lepšímu získávání nových pracovníků na trhu práce.

Model odměn je rozdělen na čtyři kvadranty. Horní dva kvadranty znázorňují transakční odměny, které mají peněžní hodnotu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být konkurenty snadno kopírovány. Spodní dva kvadranty jsou důležité pro zvyšování hodnot horních dvou kvadrantů. Skutečná síla spočívá v tom, když společnost kombinuje transakční i relační odměny.

Transakční (hmatatelné, hmotné)	
<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda / plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů
Relační / vztahové (nehmotné)	

Obr. 2 Model celkové odměny [10]

1.2 Druhy odměn

Odměny mohou mít různou povahu a podle toho je můžeme rozdělit na odměny peněžní a nepeněžní.

1.2.1 Peněžní odměny

Do peněžních odměn patří mzda či plat, včetně veškerých dalších příplatků, prémie apod. a zaměstnanecké výhody, které jsou vyjádřeny v penězích, např. stravenky, příspěvek na dopravu, atd.

1.2.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny tvoří různé hmotné odměny, např. notebook, vybavení kanceláře, různé výrobky a služby a zaměstnanecké výhody nevyjádřené v penězích, můžeme sem zařadit i prestiž, pochvalu nebo uznání.

1.3 Základní otázky odměňování

Při odměňování proti sobě stojí pracovník se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a organizace, která potřebuje pracovní schopnosti a výkon pracovníka a je ochotna za ně zaplatit a přinést oběti. O podobě a velikosti odměny nerozhodují jen pracovník a organizace, ale významnou roli zde hrají i vnější faktory.

Na počátku odměňování je potřeba nastolit tři otázky:

1. Čeho chce organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější odměny ovlivňují odměňování v organizaci? [10]

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce a potřebné úrovně flexibility a kreativity – tzn. rozvíjet a formovat takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace.

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují sociální jistotu a životní stabilitu, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování ovlivňují vnější faktory. Mezi vnější faktory můžeme zařadit populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, úroveň odměňování u konkurenčních organizací, apod. [10]

1.3.1 Základní otázky odměňování v organizaci

Řešením základních otázek se rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, o motivačním účinku, o úspěšnosti získávání pracovníků v organizaci, atd.

- Úroveň mezd a platů – v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na situaci a úspěšnost organizace, na používanou techniku a technologii, atd.
- Vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd. Nástrojem řešení této otázky je hodnocení práce.
- Placení jednotlivců – přidělování platových tříd, spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy. Řešení se opírá o hodnocení pracovníků.
- Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
- Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody, atd.
- Zaměstnanecké výhody a příplatky – pojištění, placená dovolená, rizikové příplatky.
- Řízení a kontrola mezd a platů – snaha o úspory mzdových nákladů, zkoumání účinku pobídkových forem odměňování.
- Výběr jednotlivých typů odměn a formování systému odměňování – organizace se při odměňování dopouštějí chyb a to tím, že používají stejné typy a stejnou strukturu odměn pro všechny pracovníky. [10]

1.4 Mzdotvorné faktory odměňování

Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně.

Mnohé odměny, které organizace poskytují svým pracovníkům, se nevztahují na jejich pracovní výkony. Jedná se například o placenou dovolenou, třináctý plat, sociální zabezpečení, atd.

Při odměňování pracovníků se často přihlíží ke vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci, a jiné.

1.4.1 Vnitřní mzdovorné faktory

Jedná se o faktory, které se nacházejí uvnitř podniku. Jsou ze strany organizace ovlivnitelné.

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních výkonů – úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky na pracovním místě jako celku, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost, zvyšující se únavou nebo stresem.

1.4.2 Vnější mzdovorné faktory

Organizace při vytváření systému odměn musí brát v úvahu i ty faktory, které nejsou ovlivnitelné. Tyto faktory může jen akceptovat a snažit se jim přizpůsobit:

- Situace na trhu práce, jedná se o nedostatek nebo přebytek pracovních zdrojů na určité úrovni a klasifikace, formy odměňování pracovníků konkurujících na trhu práce, v regionu nebo státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání, v oblasti odměňování. Jedná se o minimální mzdu, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou, apod.

1.4.3 Determinanty odměňování

Mzdovorné faktory v určité podobě tvoří s některými jinými determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Mezi determinanty můžeme zařadit:

- Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci.
- Relativní hodnota pracovníka.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, v odvětví nebo v organizacích, které konkurují na trhu práce.
- Životní náklady v zemi a v regionu.
- Životní způsob lidí v určité zemi nebo regionu.
- Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
- Používaná technika a technologie a dopad změn na systém a strukturu odměňování.

- Produktivita práce v organizaci
- Vyjednávání odborů v organizaci.
- Právní normy používané při systému odměňování.[10]

2 FORMY MZDY

Formy mzdy vytvářejí souhrn pravidel, různých metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce. Tato charakteristika vyjadřuje rozmanitost přístupů mezi mzdou, výsledky a výkonností. Toto kritérium se může pohybovat od individuálních výsledků až po komplexní hospodářské výsledky firmy, přínosy pracovníků mohou být chápány jako dlouhodobá výkonnost nebo jako doba zaměstnání v organizaci. [7]

2.1 Minimální mzda

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda a je to nejnižší přístupná výše odměny za vykonanou práci. Nezahrnuje se sem mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za víkendy či za noční práci. [5]

2.2 Časová mzda

Základní mzdovou formou je časová mzda, která může být hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za vykonanou práci. Pro zaměstnance je tato základní mzdová forma nejdůležitější, neboť tvoří největší část celkové odměny. U dělnických profesí se jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí se jedná o měsíční mzdu. Tato mzda se stanovuje součinem mzdové sazby a počtem odpracovaného času. [10]

2.3 Úkolová mzda

Tato mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem odměňování především u dělníků. Dělník je organizací placen určitou částkou za konkrétně odvedenou práci. Pracovník je odměňován danou částkou za odvedenou práci.

Úkolová mzda má řadu variant:

- Přímá - výdělek roste nebo klesá přímo stupni plnění dané normy (např. kusová mzda – při níž se stanoví peněžní sazba za jednotku produkce, mzda za normohodiny, atd.)
- Diferenciovaná - výdělek roste nebo klesá rychleji, než je stupeň plnění výkonové normy.
- Kolektivní - při níž se výkonové normy a jiné náležitosti stanoví pro celý kolektiv zaměstnanců. Výdělek je potom dělen mezi jednotlivce podle počtu odpracovaných hodin a mzdového tarifu jednotlivých pracovníků. [7]

2.4 Podílová (provizní) mzda

Je utvářena jako podíl (většinou v procentech) za vykonanou práci vyjádřenou peněžně, základem je předpokládaný celkový výdělek a úroveň peněžních ukazatelů. Celkový výdělek je přímo úměrný míře odchylky daných peněžních ukazatelů od jejich předpokládané úrovně. [7]

2.5 Smíšená mzda

Mzda je kombinací mzdy úkolové a časové nebo podílové. Má 3 základní varianty:

- Smíšená mzda úkolová – mzdový tarif se dělí na dvě části: časovou a úkolovou podle dělicího poměru (0,5 : 0,5 nebo 0,3 : 0,7) a podle úsilí zaměstnance na nezávislých faktorech.
- Smíšená mzda podílová – při níž se předpokládaný výdělek rozdělí na složku podílovou a časovou, podílová se vyjádří podílem na předpokládané úrovni peněžních ukazatelů.
- Smíšená mzda s více ukazateli (vícefaktorová) – při níž se rozdělí předpokládaný výdělek na dílčí různě velké složky a každá se váže na výkon, jakost, využití zařízení, atd.

2.6 Naturální mzda

Mzdu může organizace zaměstnanci poskytovat jen se souhlasem a za podmínek s ním domluvených. Jako naturální mzda mohou být poskytnuty výrobky, nesmí to být alkohol, tabákové výrobky nebo jiné návykové látky.

2.7 Mzda za práci přesčas

Zaměstnanci za práci přesčas náleží mzda zvýšená o 25% průměrného výdělku jen v případě, že se zaměstnanec s organizací nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy. [7]

2.8 Prémie

Prémie jsou formou mzdy, která umožňuje motivovat jednotlivé zaměstnance nebo i kolektiv zaměstnanců k dosažení pracovních výsledků. Můžeme je kombinovat s různými formami mezd, ale nejčastěji s časovou nebo úkolovou mzdou. Prémie můžeme rozdělit na:

- Výkonové prémie – jsou vázány na dosažení výkonu např. velikost produkce dosažené v minulém období.
- Prémie za věcné úspory – tyto prémie jsou hlavně zaměřeny na úsporu materiálu, nástrojů, energie, atd.
- Prémie za kvalitu – jedná se o zvýšení kvality nebo snížení zmetkovitosti.
- Termínové a cílové prémie – jsou prémie za splnění pracovního úkolu v určitém čase (např. vyrobení určitého výrobku se všemi zadanými parametry ve stanoveném čase). [7]

2.9 Odměny

Odměny se používají k motivaci různých stránek práce, jejich výsledků a představují největší skupinu forem mezd. Mezi druhy odměn můžeme zařadit:

- Výkonnostní odměny – stanovují nadřazení vedoucích pracovníků podle předem stanovených pracovních výsledků a výkonností, které odvedou pracovníci během daného časového intervalu.
- Stabilizační a věrnostní odměny – poskytované pracovníkům většinou za určitý počet odpracovaných let.
- Mimořádné odměny – rozdělují je vedení organizace při dosažení zvláště úspěšných pracovních výsledků, za nové náměty pro podnik nebo za ochranu majetku, atd. [7]

2.10 Osobní hodnocení (osobní příplatek)

Osobním hodnocením se motivuje dlouhodobější výkonnost a výsledky pracovníků. Je založeno na hodnocení jednotlivých pracovníků a to podle množství a kvality odvedené práce, samostatnosti, smyslu pro spolupráci v několika stupních. Časová období hodnocení jsou většinou půlroční nebo roční. Osobní příplatek provádějí nadřazení pracovníků.

Mezi další formy osobního hodnocení mohou být:

- Stanovení podílu na hospodářském výsledku – jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady organizace a pak se tento rozdíl rozdělí mezi pracovníky.
- Zaměstnanecké akcie – jedná se o pobídkovou formu hodnocení.
- Ostatní výplaty – sem může patřit příspěvek na dovolenou, 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu jubileu nebo pracovní výročí. [7], [10]

2.11 Odbory

Odbory vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou potom součástí kolektivních smluv. Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody dobrý účinek na motivaci zaměstnanců, na jejich spokojenost a dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, jaké výhody by zaměstnanci potřebovali. Obvykle totiž společnosti nabízejí zaměstnanecké výhody, které jsou vybrány vedením organizace. [10]

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměn, které se organizace snaží poskytovat navíc k peněžní odměně a tvoří tak část celkové odměny. Tyto výhody nemají žádný vliv na výkon pracovníka, mohou však zlepšit postoj pracovníka k podniku.

Cílem a politikou zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- Poskytnout atraktivní soubor celkových odměn, které by umožnily si získat i udržet vysoce kvalitní pracovníky.
- Uspokojovat osobní potřeby pracovníků.
- Posilovat oddanost závazku zaměstnanců vůči organizaci.
- Poskytovat určitým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. [6]

3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit:

- Penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnanecké výhody.
- Osobní jistoty – jde o výhody, které se snaží posilovat osobní jistotu zaměstnance a to formou zdravotního, životního nebo úrazového pojištění.
- Finanční pomoc – pomoc při koupi domu, poskytnutí různých druhů půjček, slevy na služby a zboží vyráběné nebo poskytované organizací.
- Osobní potřeby – potřeby, které jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou, péče o dítě, poradenství při odchodu do důchodu, finanční či osobní poradenství v období krize.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty – i když jsou automobily stále více zdaňovány, patří tato výhoda mezi nejvíce oceňována.
- Jiné výhody – tyto výhody se snaží zvýšit úroveň zaměstnanců, můžeme sem zařadit dotované stravování, příplatky na oblečení, mobilní telefony a úhrada telefonních výloh.
- Nehmotné výhody – charakteristiky společnosti, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji místem, kde stojí za to být zaměstnán. [3]

3.2 Zaměstnanecké benefity

Poskytováním zaměstnaneckých benefitů se snaží zaměstnavatel motivovat své zaměstnance a zvýšit tak jejich loajalitu. Důvodem, proč se společnosti snaží poskytovat svým

zaměstnancům různé druhy benefitů, může být i nedostatek kvalitních a kvalifikovaných lidí. Zaměstnanecké výhody, mohou být i jedním z rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří vybírají z více pracovních míst.

Benefity by měly poskytovat atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, které umožňují zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů.

3.2.1 Fixní způsob benefitů

U tohoto způsobu si zaměstnavatel v kolektivní smlouvě určí základní benefity pro všechny zaměstnance a záleží pak jen na zaměstnanci které z benefitů využije a které ne. Nevýhodou je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu výhod, ale zaměstnanec je nemusí pak využít.

3.2.2 Flexibilní způsob benefitů (Cafeteria systém)

Tento systém se označuje jako cafeteria systém, který umožňuje pracovníkům si v rámci daných peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod. Zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a stanoví roční limit pro své pracovníky. Pracovník si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které budou pro něj nejvýhodnější. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů k čerpání benefitů. Cafeteria systém by měl obsahovat tzv. zážitky nebo věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací, výrobky či služby dané firmy. [22]

Výhody systému:

- Zlepšuje jméno společnosti.
- Spravedlnost a průhlednost systému.
- Flexibilita.
- Zvýšení spoluodpovědnosti zaměstnanců.
- Zvyšuje se sounáležitost zaměstnanců.

Nevýhody systému:

- Administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému do společnosti.
- Velké náklady stojí pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců. [12]

4 HODNOCENÍ PRÁCE

Rozhodnutí o úrovních odměňování a platových třídách je součástí systému odměňování. Tato rozhodnutí jsou založena na hodnocení práce a na tržním oceňování.

Hodnocení práce se používá pro vytváření mzdových struktur, ale ne pro hodnocení výkonu jednotlivců, kteří vykonávají nebo zastávají pracovní místo. To je potom úkolem mzdových forem. Účelem hodnocení práce je:

- Vytvoření a uplatnění spravedlivé mzdové struktury.
- Pomáhat v řízení procesů existujících mezi pracemi v rámci organizace.
- Umožnit důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních.

Hodnocení práce probíhá v těchto třech nejdůležitějších krocích:

- Shromáždění informací o práci (pracovním místě).
- Vybrání faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací ve společnosti.
- Příprava a realizace plánu používajícího některé faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací ve společnosti. [2], [10]

4.1 Hlavní rysy hodnocení práce

Hodnocení práce může být považováno:

- Komparativní proces – zabývá se vzájemnými vztahy, nikoliv absolutními hodnotami.
- Posuzovací proces – vyžaduje uplatňování údajů o pracích a rolích při porovnávání jedné práce s druhou.
- Analytický proces – hodnocení práce je založeno na procesu shromažďování informací o pracích, na třídění těchto údajů s cílem je rozdělit na jednotlivé části potom je znovu sestavit do podoby, která se bude lépe používat.
- Strukturovaný proces – je vytvořeno schéma, jehož cílem je s pomocí hodnotitelů přijít k přijatelným úsudkům. Tento proces se skládá z jazyku a kritérií, která jsou používána všemi hodnotiteli.

Hodnocení práce můžeme rozdělit na několik metod.

4.2 Metody neanalytické (sumární)

Tyto metody hodnocení práce se porovnávají jako celek, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

4.2.1 Metoda pořadí

Jde o nejjednodušší a nejrychlejší metodu hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od těch nejlehčích po nejobtížnější. Připravuje si informace z pracovních karet a potom karty uspořádává podle pořadí významu pracovního místa.

Výhody: jednoduchost, srozumitelnost, nenáročná na čas a organizaci.

Nevýhody: použitelná jen při hodnocení malého počtu prací, nepřesná, otevřená subjektivním vlivům, a tím pádem zpochybnitelná, poskytuje pouze pořadí práci, ale neukazuje vzájemnou relaci a rozdíly mezi nimi a neposkytuje přesnou základnu pro převod práce do mzdového tarifu. [2], [10]

4.2.2 Klasifikační (katalogová) metoda

Jde o nejobvyklejší a neanalytický přístup. Předem se definují určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se tzv. katalog) na základě rozdílů v povinnostech, dovednostech, odpovědnosti nebo pracovních podmínkách. Relativní hodnota určité práce se potom porovnává s popisem pracovního místa každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Počet tříd nebo stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti a povinností, které jsou hodnoceny.

Výhody: jednoduchost, snadná realizace a srozumitelnost.

Nevýhody: je méně dokonalá, neboť hodnotí práci jako celek, je citlivá na přesnost a pečlivost při přípravě a porovnávání modelových popisů, neumožňuje zohlednit pracovní podmínky u stejných prací v organizaci.

4.3 Metody analytické

Jedná se o proces rozhodování o hodnotě práce, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to hlavně za účelem stanovení relativní práce.

4.3.1 Bodovací metoda

Patří mezi nejpoužívanější metody hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí. Metoda je založena na rozdělení práce na různé faktory, prvky nebo požadavky práce. Používá se numerická stupnice, kde jsou přidělovány body každému z faktorů podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty faktorů se potom sečtou tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje skutečnou hodnotu práce.

Výhody: relativní jednoduchost, přiměřená objektivita, výsledky jsou jednoduše vysvětlitelné a obhajitelné, metoda je srozumitelná, flexibilní a umožňuje hodnotit jakoukoliv práci a vytvářet různé varianty.

Nevýhody: časová náročnost, složitost při vytváření, zavádění a udržování.

4.3.2 Metoda faktorového porovnávání (metoda řad a pořadí)

Tato metoda je podobná jako metoda bodovací, vybírají se zde klíčové práce (pracovní místa) a potom se identifikují placené faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce). U každého z placených faktorů (požadavku práce) se při zavádění vytváří pořadí hodnocených prací. Při stanovení pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem. Dochází tak k vytváření řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Dosažené pořadí u jednotlivých faktorů vynásobíme příslušnými váhami a výsledky u každé práce sčítáme. Dostaneme celkovou relativní hodnotu práce, která se potom vyjadřuje v penězích.

Výhody: snadná použitelnost, spolehlivost, přiměřená objektivnost.

Nevýhody: obtížnost při hodnocení nové práce. [2], [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Profil společnosti

Název společnosti: MND a.s.

Sídlo společnosti: Úprkova 807/6 Hodonín

Datum vzniku: 30. 8. 2010

Právní forma: akciová společnost



Motto společnosti:

„Vše krásné, co je kolem nás, pochází z přírody. Krásná příroda tu vždy byla, je a chceme, aby zůstala i do budoucna. Vše, co děláme, děláme s maximálním ohledem na přírodu. Příroda nás inspiruje.“

Společnost MND a.s. patří mezi největší společnosti v České republice zabývající se průzkumem, vyhledáváním a těžbou ropy a zemního plynu na území České republiky i ve světě a výstavbou a provozováním podzemních zásobníků zemního plynu.

V posledních letech se zaměřuje především na dotěžování stávajících ložisek a vyhledávání nových nalezišť pomocí nejmodernějších technologií, které jsou maximálně šetrné ke svému okolí.

Od roku 2001 je společnost držitelem ekologického certifikátu ISO 14001 pro vyhledávání, průzkum, těžbu, úpravu, přepravu, prodej a nákup přírodních uhlovodíků, výrobu plynu, realizaci a provozování podzemních zásobníků zemního plynu.

Zákazníkům a obchodním partnerům garantuje profesionální přístup, vysokou odbornost a kvalitu poskytovaných služeb.

Mezi dceřinné společnosti patří:

- MND
- MND Gas Storage
- MND Drilling & Services
- MND Exploration & Production
- MND Oil Terminal Samara

5.2 Hlavní činnosti skupiny MND

- Zaměřuje se na průzkum a těžbu ropy a zemního plynu a jeho skladování
- Zajišťuje servisní činnost.
- Kromě České republiky působí v Ruské federaci a dále v regionu Evropy, Středního a Blízkého východu a severní Afriky.
- Drží celkem 68 těžebních licencí v České republice a 1 licenci v Pákistánu
- Drží celkem 13 průzkumných licencí ve světě.

5.3 Historie společnosti

Akciová společnost Moravské naftové doly byla založena dne 24. 4. 1992 Fondem národního majetku České republiky. Hlavním předmětem podnikání Moravských dolů bylo vyhledávání a těžba ropy a zemního plynu a výstavba, provozování podzemních zásobníků zemního plynu. Ve své činnosti společnost navazovala na historii Československých naftových závodů založených v roce 1946 na území tehdejší Československé republiky. Vývoj Moravských naftových dolů byl zpočátku poznamenán často se měnící akcionářskou strukturou, teprve její ustálení v roce 1998 znamenalo významný pokrok ve směřování společnosti k prosperitě.

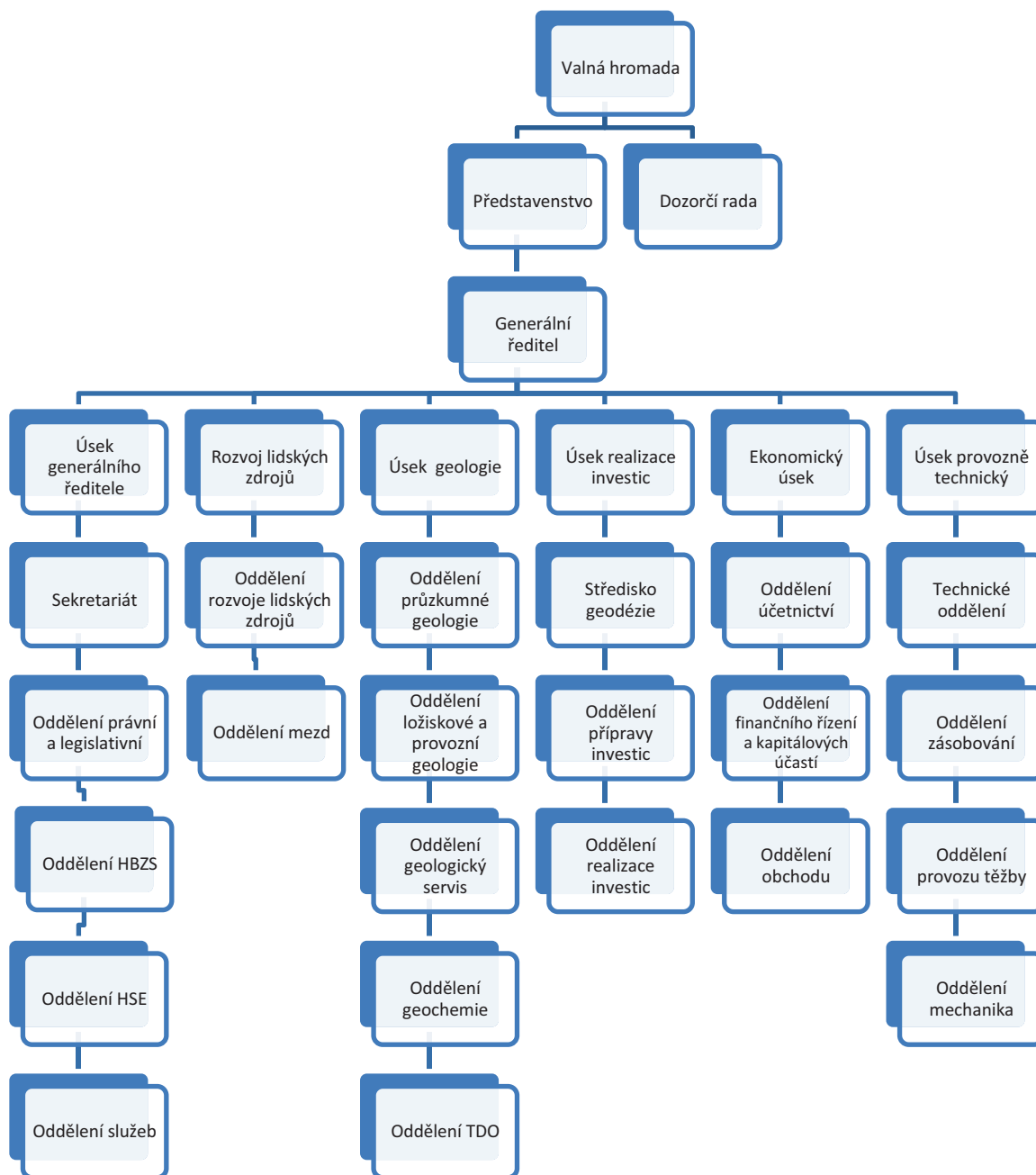
V roce 2001 Moravské naftové doly zaměřily svou pozornost především na rozvoj základních činností společnosti aplikací nejmodernějších technologií. Výsledkem byl objev dvou ložisek s významnými zásobami ropy. Byla vyhlášena environmentální politika společnosti dle ISO 14001, jejímž cílem bylo při všech činnostech společnosti, zejména však při těžbě, úpravě a přepravě ropy a zemního plynu, využívat a upřednostňovat takové pracovní metody, které maximálně šetří životní prostředí.

V roce 2003 Moravské naftové doly dosáhly mimořádného úspěchu v zahraničí, když v polovině roku zahájily těžbu zemního plynu na ložisku Sawan v Pákistánu, na jehož objevu se firma podílela spolu se zahraničními partnery. Dokončení nového sídla v Hodoníně. V dalším roce firma zaměřila významnou část svých finančních prostředků na financování průzkumné činnosti v zahraničí na nových průzkumných licencích v Rumunsku, Německu a Pákistánu, na kterých se podílela spolu se zahraničními partnery. Produkce historicky nejvyššího množství zemního plynu na území ČR.

V roce 2005 společnost obsadila 2. místo v žebříčku 100 nejúspěšnějších firem v České republice. Změna názvu firmy z Moravské naftové doly jen na MND.

Rok 2006 - ukončení smluv na dodávky zemního plynu od obchodníka Jihomoravská plynárenská, a.s., a zahájení dodávek zemního plynu z vlastní těžby dceřiným společností MND. K Projektu fúzi sloučením došlo dne 30. 8. 2010 o přeměnách obchodních společností a družstev. Byly sloučeny firmy EUROPGAS a.s., Moravské naftové doly, a.s., MND a.s., Ortoklas a.s., které budou pod obchodním názvem společnosti MND a.s.

5.4 Organizační struktura MND a.s.



Obr. 3 Organizační struktura společnosti [vlastní zdroj]

6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Společnost MND si je vědoma, že úspěch podniku závisí na profesionálním výkonu každého jedince. Proto věnuje velkou pozornost personální politice: zaměstnancům nabízí stabilní zázemí a příležitost k osobnímu a odbornému růstu, stejně jako rovnost příležitosti šancí pro každého zaměstnance; to jsou klíčové atributy v přístupu společnosti k zaměstnancům.

Společnost nabízí několik výhod, které můžeme rozdělit:

- Pracovně právní výhody - stanovení pracovní doby na 37,5h, týden dovolené navíc, čtvrtletně 1 den volna dle Kolektivní smlouvy s náhradou mzdy.
- Finanční zvýhodnění - penzijní připojištění, zvýšené odstupné při ukončení PP, příspěvek na rekreaci, odměny při životních a pracovních jubileích, odměny za práci v naftovém průmyslu, poskytování bezúročných půjček.
- Sociální zvýhodnění - závodní stravování (stravenky, Eurest), očkování, ubytování na podnikové ubytovně.
- Sociální fond – příspěvek na osobní účty.

6.1 Mzda a forma mzdy

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda nebo odměna za podmínek, které jsou stanoveny v Zákoníku práce a kolektivní smlouvě.

Mzda je peněžité a nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované společností zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Odměna je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Podmínky pro poskytování mzdy nebo odměny musí být stejné pro muže i ženy. Způsob stanovení a sjednání mzdy, prémie (měsíční variabilní složky mzdy), ročních prémie a mimořádných odměn a dalších forem odměňování je upraven v platné a účinné kolektivní smlouvě.

Zaměstnavatel uplatňuje motivující mzdovou politiku s cílem zajistit zaměstnancům mzdu odpovídající druhu, množství a kvalitě odvedené práce a směřující ke stabilizaci kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců.

Základní formy mzdy poskytované za práci jsou:

- Měsíční základní mzda
- Pohyblivá složka mzdy – prémie
- Doplnkové formy mzdy - odměny

Od 1. ledna 2013 došlo k uzavření nové kolektivní smlouvy, kde dochází ke zvýšení objemu základních mezd. Rozdělení a navýšení je prováděno takto:

- V příjmové skupině zaměstnanců s měsíčním příjmem (základní mzda + prémie) nepřesahujícím 25 000 Kč budou mzdy plošně navýšeny o 640 Kč (k čemuž náleží 160 Kč v prémiové složce).
- V příjmové skupině zaměstnanců s měsíčním příjmem (základní mzda + prémie) přesahujícím 25 000 Kč mohou být základní mzdy navýšeny diferencovaně dle rozhodnutí managementu společnosti.

Pravidla, která upravují postup při řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení ve vztahu k odměňování vychází především ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“), a Kolektivní smlouvy uzavřené mezi společností MND a.s. a MND Drilling & Services a.s. na straně jedné a podnikovou radou Odborového svazu pracovníků hornictví, geologie a naftového průmyslu (dále jen „kolektivní smlouva“) na straně druhé. Zaměstnancem se pro účely těchto pravidel rozumí zaměstnanec, který je v pracovním poměru se zaměstnavatelem na základě platné a účinné pracovní smlouvy.

6.1.1 Základní mzda

Základní mzda zahrnuje:

- minimální sazbu příslušné třídy.
- ohodnocení zaměstnance.

Do ohodnocení zaměstnance patří:

- Příplatky za řízení služebních vozidel.
- Příplatky pro řidiče silničních motorových vozidel.
- Příplatek za práci ve výškách.

6.1.2 Náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Pokud zaměstnanec nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší mu náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

6.1.3 Mzda za noční práci

Noční práce je konána v noční době, která je mezi 22. a 6. hodinou ranní. Výše příplatku je 10 Kč za každou hodinu práce v noci. Pro zaměstnance pracující v 11 hodinových směnách bývá příplatek za celou noční směnu.

6.1.4 Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky ze základní sazby pro minimální mzdy. Výše příplatku se sjednává na 7 Kč za každou hodinu odpracovanou v takovémto prostředí.

6.1.5 Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci ke mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

6.1.6 Náhrada mzdy při překážkách na straně zaměstnance

Zaměstnavatel poskytuje v každém čtvrtletní kalendářního roku zaměstnanci pečujícímu o dítě do věku 15 let nebo o osobu vyžadující zvláštní péči pracovní volno k úkonům souvisejícím s touto péčí na jeden den s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Pracují-li ve společnosti oba manželé, poskytuje se volno pouze jednomu z nich.

Čas nutný k účasti na školeních nebo preventivních zdravotních prohlídkách nařízených společností se pokládá za odpracovanou dobu.

Zaměstnance, kterého postihne jakákoliv živelná událost nebo jiná obdobná událost, která byla příslušným orgánem vyhlášena pro příslušné území stav nouze pracovní volno. Pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku se poskytuje jen na dobu nezbytně nutnou, nejvýše však tři dny.

6.1.7 Penzijní připojištění

Společnost nabízí každému zaměstnanci, který má uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění, příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně na účet penzijního fondu, u kterého je zaměstnanec pojištěn. Příspěvek se vyplácí na základě žádosti zaměstnance; příspěvek není poskytován zpětně. Nárok zaměstnance vzniká po uplynutí zkušební doby.

6.1.8 Zvláštní sociální výpomoc

Zaměstnavatel spolu s odborovou organizací pomohou řešit mimořádné životní situace zaměstnanců nebo jejich rodin, které vzniknou v souvislosti s následky pracovních úrazů nebo nemocí z povolání.

6.2 Odměny

Kromě mzdy zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům další formy odměňování.

6.2.1 Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost není mzdou a nemůže být zahrnuta do základní ani hrubé mzdy. Podmínkou pracovní pohotovosti je předpoklad výkonu neodkladné práce mimo pracovní dobu zaměstnance. V pracovní dny náleží zaměstnanci 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu, v sobotu a neděli nebo svátek 15 %.

6.2.2 Odměny za práci při významných životních a pracovních výročích

Na návrh vedoucího útvaru generální ředitel přiznává mimořádnou odměnu za vykonanou práci pro společnost v roce, na který jubileum připadlo a to u příležitosti životního jubilea 50 let, 60 let a prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod. Minimální výše odměny je uvedena v následující tabulce:

Tab. 1 Výše odměn při významných výročích [14]

Délka zaměstnání u společnosti	Jubileum 50 let věku	Jubilem 60 let věku	První skončení PP (odchod do důchodu)
Od 5 do méně než 10 let	4 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
Od 10 do méně než 15 let	7 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč

Od 15 do méně než 20 let	10 000 Kč	15 000 Kč	20 000 Kč
Od 20 let do méně než 25 let	15 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč
Od 25 let do méně než 30 let	20 000 Kč	25 000 Kč	30 000 Kč
Od 30 let do méně než 35 let	25 000 Kč	30 000 Kč	35 000 Kč
Od 35 a více	30 000 Kč	35 000 Kč	40 000 Kč

Mimořádné odměny za práci při pracovním jubileu.

Tab. 2 Mimořádné odměny při pracovním jubileu [14]

Délka zaměstnání u společnosti	Výše odměny
5 let	5 000 Kč
10 let	10 000 Kč
15 let	15 000 Kč
20 let	20 000 Kč
25 let	25 000 Kč
30 let	30 000 Kč
35 let	35 000 Kč
40 let	40 000 Kč

Odměny za práci při významných životních a pracovních jubileích bývají vyplácena jen v případě, že poslední pracovní poměr u společnosti trvá nejméně 5 let. Délka pracovních poměrů u společnosti se sčítá s výjimkou případu výpovědi dané zaměstnavatelem. Všechny odměny mohou být přiznány pouze za podmínek, pokud zaměstnanec odpracoval v 6 měsících předcházejících vzniku nároku 21 dnů.

6.2.3 Odměna za práci v naftovém průmyslu

Odměna za práci v naftovém průmyslu, resp. hornictví, náleží zaměstnancům dle předpisů upravujících věrnostní přídavek horníků (zákon č.62/1983 Sb., nař.vl.č.67/1983 Sb.) Bude vyplácena podle tabulky:

Tab. 3 Odměna za práci v naftovém průmyslu [14]

Počet ukončených let k datu 30. 6. daného roku	Věrnostní přídavek horníků III	Věrnostní přídavek horníků IV
Od 3 do 5 let	1 200 Kč	1 000 Kč
Od 6 do 10 let	1 600 Kč	1 200 Kč
Od 11 let do 15 let	2 100 Kč	1 600 Kč
Od 16 let do 20 let	2 700 Kč	2 000 Kč
Od 21 let do 25 let	3 300 Kč	2 400 Kč
Od 26 let a více let	4 000 Kč	2 800 Kč

Zaměstnancům, kterým nenáleží věrnostní přídavek horníků, mohou být přiznány mimořádné odměny ve výši odpovídající skupině IV věrnostního přídavku horníků. Odměny mohou být vyplaceny pouze za podmínek, že zaměstnanec odpracoval v 6 měsících předcházejících datu 30. června příslušného roku 21 dnů.

6.2.4 Odměny pro dárce krve

Za čestné dárcovství krve společnost poskytuje finanční dar, a to takto:

Tab. 4 Odměny za dárcovství krve [14]

Počet odběrů	Výše částky
10 odběrů	3 000 Kč
20 odběrů	4 000 Kč
30 odběrů	5 000 Kč
35 odběrů	6 000 Kč
40 odběrů	8 000 Kč

Dar se poskytuje pouze v roce, kdy zaměstnanec dosáhl příslušného počtu odběrů. O výši finančního daru za vyšší počet odběrů než je 40 rozhoduje generální ředitel s odborovou organizací.

6.3 Stravování

Stravování je pro zaměstnance umožněno v jídelnách společnosti nebo v místech odběru stravy pro zaměstnance.

Společnost poskytuje stravování buď podáváním jídla ve výdejně, nebo formou stravenek, které lze použít v provozovnách přijímacích tyto stravenky. Pro každé pracoviště lze použít jen jeden způsob stravování, tzn. buď podáváním jídla či formou stravenek. Zaměstnanec přispívá na stravování částkou 10 Kč za každé hlavní jídlo, zbývající část nákladů hradí zaměstnavatel, přičemž část je hrazena ze sociálního fondu. Za hlavní jídlo je považována polévka, hlavní nebo výběrové jídlo a salát (do váhy 100 g), a to v libovolné kombinaci.

6.4 Bydlení a ubytování

Zaměstnancům společnosti je podle kapacitních důvodů umožněno dočasné bydlení v objektu zaměstnavatele MND a.s. Toto ubytování bývá umožněno i bývalým zaměstnancům – důchodcům, příp. vdovám po těchto důchodcích. Zaměstnavatel zabezpečuje ubytování i zaměstnancům na odloučených pracovištích.

6.5 Sociální fond

Sociální fond slouží k uspokojování potřeb zaměstnanců a v některých případech i důchodců. Pokud to ustanovení povolují, mohou fond používat i rodinní příslušníci zaměstnance, tj. manželky, družky, manželé.

Společnost vytváří fond, který je doplňován minimálně 1,5 % objemu nákladů v roce (skutečnost za předchozí účetní období), a to vždy tak, aby celkový příděl připadající na jednoho zaměstnance činil nejméně 10 000 Kč ročně. Sociální fond slouží na zabezpečení zdravotních, sociálních, kulturních a jiných potřeb zaměstnanců. Prostředky do fondu schvaluje valná hromada společnosti, rozpočet a čerpání schvaluje generální ředitel po projednání s odborovou organizací.

Sociální fond je tvořen:

- Přídělem ze zisku.
- Převodem nevyčerpaných prostředků sociálního fondu z minulého roku.
- Splátkami poskytovaných půjček.
- Jinými zdroji, dohodnutými při kolektivním vyjednávání.

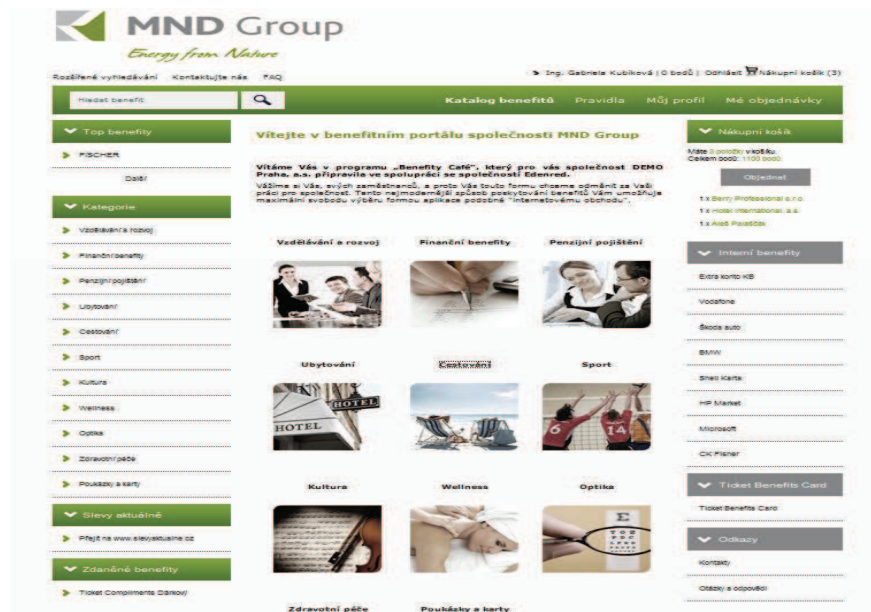
Užití fondu:

- Na bezhotovostní bezúročnou návratnou půjčku – prostředky na stavbu, opravu, koupi domu či bytu.
- Příspěvek na rekreační a poznávací zájezdy a to především na úhradu nákladů na dopravu.
- Kulturně společenské a sportovní akce – za akce jsou považovány: setkání zaměstnanců (oslava Dne naftařů), Vánoční besídka pro děti a další akce pořádané pro zaměstnance.

6.6 Benefits

Společnost používá nejmodernější způsob v poskytování benefitů a to formou výběru aplikace podobné „internetovému obchodu“. Systém, který společnost využívá se jmenuje Cafeteria, jedná se o internetovou aplikaci, která umožňuje okamžitý přehled o stavu účtu zákazníka i o čerpání benefitů. Výhodou je především nabídka daňově výhodných benefitů (v případě, když si zaměstnanec takovéto benefity zvolí, nemusí z nich platit odvody a daň – daň z příjmu, sociální a zdravotní pojištění), tj. zaměstnanec tak ze svého osobního účtu může vyčerpat částku v plné výši.

Každý zaměstnanec má vytvořen svůj vlastní účet s přihlašovacím jménem a heslem. Na svém účtu má k dispozici finanční benefity (penzijní připojištění, finanční poradenství), volnočasové benefity včetně benefitů pro zdraví a možnosti jazykové výuky. Základním „platidlem“ portálu jsou tzv. body, 1 bod = 1 Kč. Oblastí, kde lze body utratit, je neskutečně mnoho: od sportu, například formou permanentky do fitness centra přes wellness služby v podobě masáží, jazykové kurzy až po nákup v lékárně nebo optice. Své body mohou zaměstnanci i procestovat jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Pokud někoho zajímá kultura tak jsou v nabídce připraveny lístky do multikin, na divadelní představení nebo jiné akce. Dětem se mohou zaplatit pobyty v přírodě, jazykové kurzy či školka.



Obr. 4 Nabídka benefitů [22]

6.7 Karty prevence

Karty prevence slouží k připomínkám, návrhům na zlepšení, popřípadě zpozorování nebezpečného stavu nebo nebezpečného jednání na pracovišti. Na kartu se napíše jméno, příjmení, pracoviště, pracovní zařazení, datum a zaměstnanec se podepíše. Pokud zaměstnanec chce, může kartu vyplnit i anonymně. Karty se vkládají do schránky, která je pro tyto účely zřízena. Pracovník, který má tyto karty na starosti, zavede kartu do počítače a uvede tam příslušný úsek a vedoucího kterého se daná připomínka či návrh týká. Vedoucí, který bude mít kartu na starosti, uvede, kdy bude provedena náprava případně, jaké změny provede, aby došlo k napravení. Každé čtvrtletí dochází k vyhodnocování karet a nejlepší připomínky či návrhy jsou finančně ohodnoceny.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ

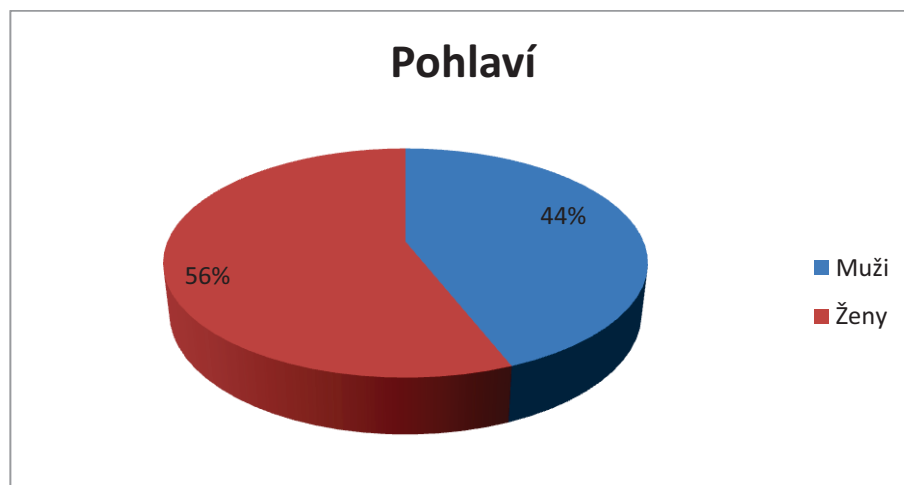
Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s odměňováním jsem použila formu anonymního dotazníkového šetření. Jedná se o jednoduchý dotazník, který se skládá z 10 otázek. Zaměstnanci měli odpovědět, jak dlouho u společnosti pracují, jakou pozici zastávají, jestli jsou spokojeni se současným systémem odměňování či nabídkou benefitů, atd. Z 80 rozdáných dotazníků se mi jich vrátilo 64, návratnost byla 80 %.

7.1 Vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení je uvedeno v procentech a pro lepší přehlednost jsou použity grafy.

Otázka č. 1 – Pohlaví

Ve společnosti pracují muži i ženy. Z dotazníků, které se mi vrátily, odpovídalo 28 mužů a 36 žen. Počet mužů i žen je ve firmě vyrovnaný.



Obr. 5 Poměr mužů a žen [vlastní šetření]

Otázka č. 2 – Uved'te věkovou kategorii?

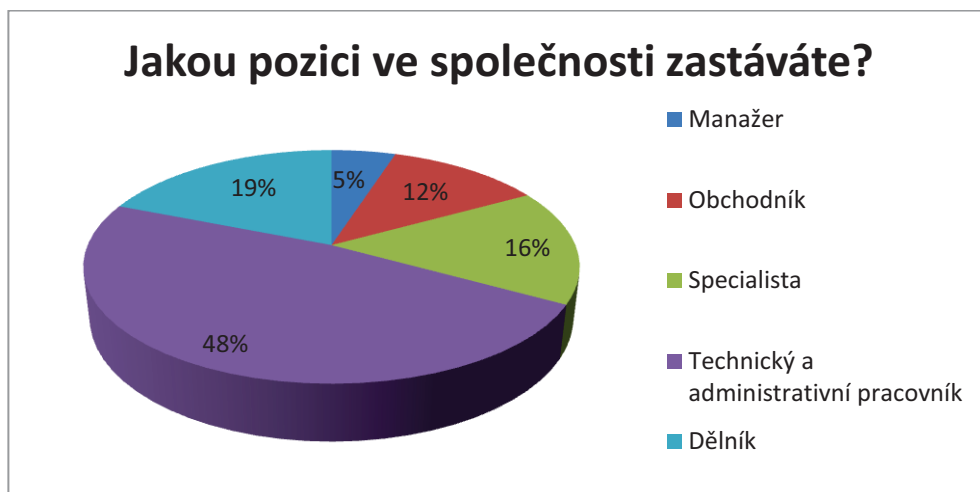
Výsledky šetření ukázaly, že převážnou většinu tvoří lidé středního věku, kteří už mají dost pracovních zkušeností za sebou. Společnost spolupracuje i s vysokými a středními školami a snaží se zaměstnávat i absolventy škol.



Obr. 6 Uvedte věkovou kategorii? [vlastní šetření]

Otázka č. 3 – Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

Z výsledků vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, kteří se podíleli na vyplňování dotazníků, pracuje na pozici technický nebo administrativní pracovník, následují dělníci a pak specialisté a obchodníci.



Obr. 7 Jakou pozici ve společnosti zastáváte? [vlastní šetření]

Otázka č. 4 – Počet odpracovaných let ve společnosti?

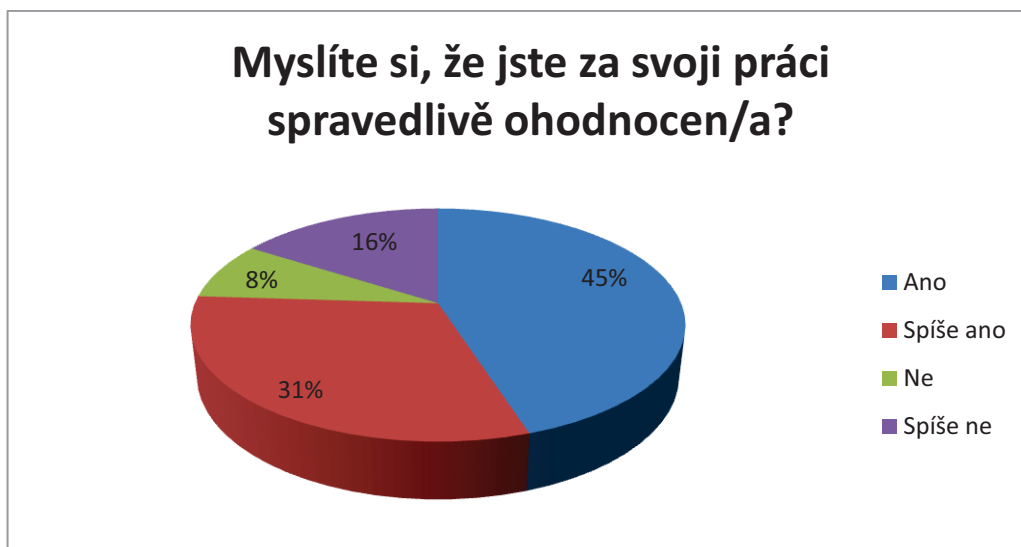
Ve společnosti pracuje většina zaměstnanců více jak 10 let. Společnost se snaží své zaměstnance udržet, proto při každém odpracování 5 let dostanou zaměstnanci finanční částku. V tabulce 2 je přehled za počet odpracovaných let a částka, která zaměstnanci náleží. Z grafů lze vyčíst, že ve firmě je zaměstnáno hodně lidí, kteří zde pracují i více než 20 let.



Obr. 8 Počet odpracovaných let ve společnosti? [vlastní šetření]

Otázka č. 5 – Myslíte si, že jste za svoji vykonanou práci spravedlivě ohodnocen/a?

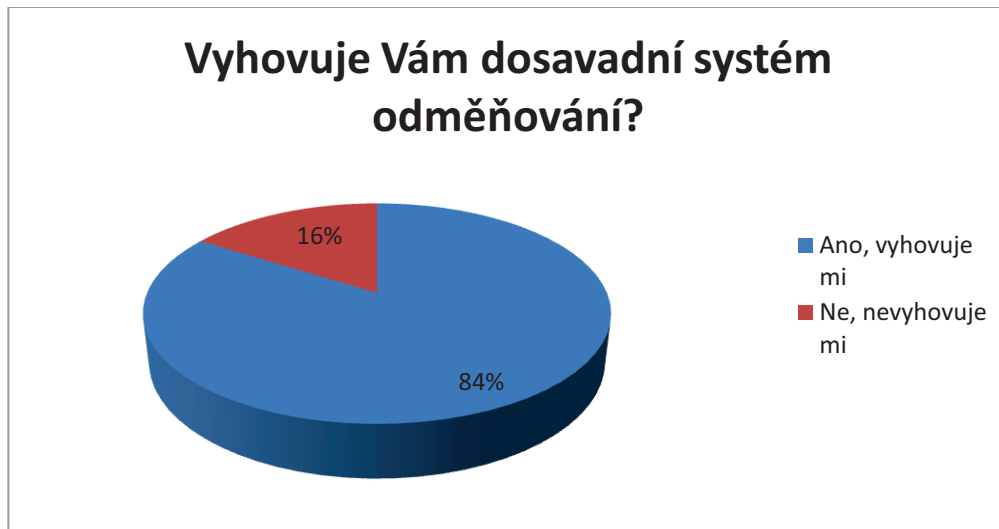
Většina dotazovaných je spokojena s ohodnocením za svou práci. Jen čtvrtina zaměstnanců nejsou vůbec spokojeni s ohodnocením.



Obr. 9 Myslíte si, že jste za svoji práci spravedlivě ohodnocen/a? [vlastní šetření]

Otázka č. 6 – Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

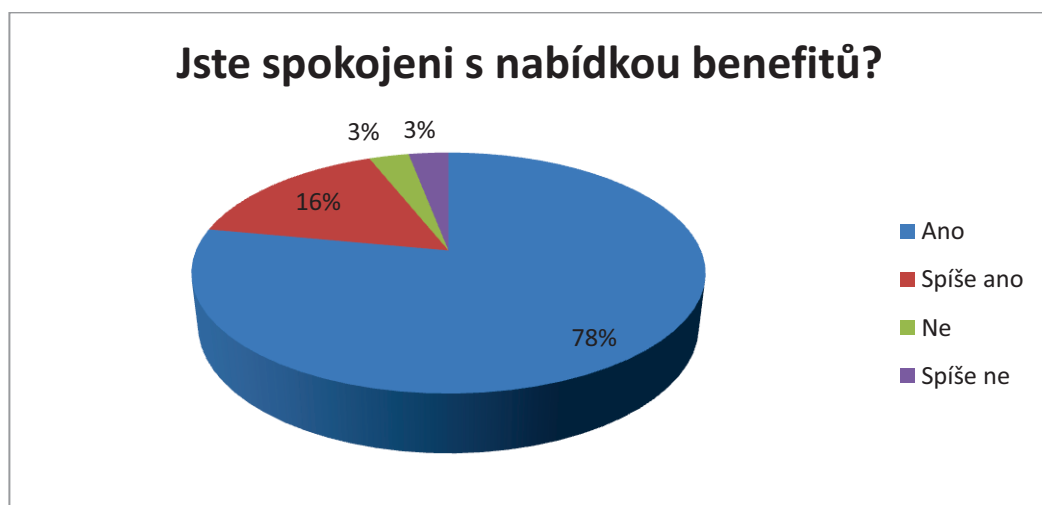
U této otázky měli zaměstnanci na výběr ze dvou možností a to ano, vyhovuje mi a ne, nevhovuje mi dosavadní systém odměňování. Více jak 80 % lidí vyhovuje tento systém odměňování.



Obr. 10 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování? [vlastní šetření]

Otázka č. 7 – Jste spokojeni s nabídkou benefitů?

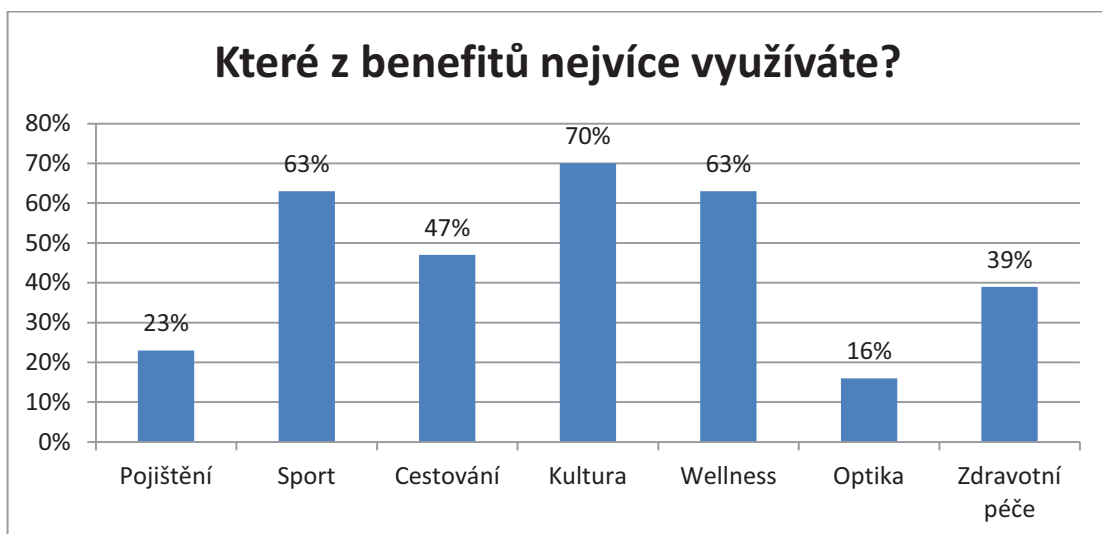
Z výsledků dotazníku je patrné, že většina zaměstnanců 78 % je spokojená se systémem benefitů, který společnost používá. Zaměstnanci si mohou vybrat z velkého množství benefitů. A myslím si, že každý pracovník si zde najde benefit, který sám nebo jeho rodina mohou využít.



Obr. 11 Jste spokojeni s nabídkou benefitů? [vlastní šetření]

Otázka č. 8 – Které z benefitů nejvíce využíváte?

U této otázky mohli zaměstnanci napsat benefity, které využívají. Nejvíce zaměstnanci využívají benefity na kulturu (lístky na koncerty nebo divadelní představení), sport (fitnessy, posilovny, taneční kurzy, squash, tenis, spinning, atd.), wellness (manikúra, pedikúra, masáže), cestování (slevy na dovolené v zahraničí nebo u nás), zdravotní péče (slevy na vstup do solných jeskyní, slevy v lékárnách, fyzioterapie), méně už na pojištění (penzijní, životní pojištění) či optiku (slevy na brýle, kontaktní čočky).



Obr. 12 Které z benefitů nejvíce využíváte? [vlastní šetření]

Otázka č. 9 – Jste spokojeni se zavedením systému Karet prevence?

Většina zaměstnanců je spokojena se zavedením karet prevence. Karty prevence jsou ve společnosti zavedeny od minulého roku a podle výsledků je vidět, že tento systém byl zaměstnanci kladně přijat. Více jak 80 % lidí je s Kartami prevence spokojeno.



Obr. 13 Jste spokojeni se zavedením systému Karet prevence? [vlastní šetření]

Otázka č. 10 – Změnili byste něco na systému Karet prevence?

Jelikož karty prevence byly ve společnosti zavedeny teprve nedávno, chtěla jsem vědět, jestli tento systém lidé uvítali nebo jim připadá zbytečný. Jelikož za nejlepší návrhy či připomínky jsou zaměstnanci odměňováni finanční částkou, tak jsem karty prevence zařadila do svého dotazníku. V předešlé otázce je znát, že zaměstnanci tento systém schvalují a snaží se ho využívat. Na tuto otázku mi odpovědělo jen velmi málo lidí, většina napsala, že by nic neměnili nebo se k této otázce vůbec nevyjádřili. Zaměstnancům se nelíbí ruční vy-
pisování karet. Uvítali by program v počítači, kde by přímo napsali návrh a ten se odeslal vedoucím. Někteří uvedli, že některé návrhy se tam už několikrát opakují, proto by bylo dobré kontrolovat zadávání návrhů či připomínek.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Dotazníkové šetření, ve společnosti MND a.s., ukázalo převážně pozitivní výsledky. Šetření bylo zaměřeno na zjištění kolik žen či mužů ve společnosti pracuje, jak dlouho zde pracují, zda jim vyhovuje dosavadní systém odměňování, jak jsou spokojeni s nabídkou benefitů a které benefity nejvíce využívají, atd.

Firma se na mezinárodním trhu objevuje už několik let, aby si své zaměstnance udržela a motivovala je k lepším výkonům, snaží se zavádět různé druhy odměn. V minulém roce zavedla systém volitelných zaměstnaneckých výhod pomocí benefitů, Cafeteria systém a systém Karet prevence. Z výsledků vyplynulo, že většina zaměstnanců je s Cafeteria systémem více než spokojena. Pomocí tohoto systému si mohou zaměstnanci vybrat konkrétní benefit, který využijí buď pro sebe či své rodiny. Systém Karet prevence byl zaměstnanci kladně přijat a jen velmi málo z nich by na něm něco měnilo.

Doporučovala bych zavedení elektronického systému Karet prevence. V dnešní době kdy je skoro vše řízeno pomocí počítačů, si myslím, že ruční vypisování je již přežitek. Navrhovala bych vytvoření elektronického systému, kde by zaměstnanci napsali své stížnosti, návrhy na zlepšení či nebezpečná jednání přímo do systému a ten by je poslal pracovníkům, kteří mají daný návrh na starosti. Tímto způsobem by se mohlo předejít i k tomu, aby se některé návrhy několikrát opakovaly.

Dalším šetřením bylo zjištěno, že nejvíce lidí pracuje na pozicích technický nebo administrativní pracovník. Většina zaměstnanců si myslí, že je za svou vykonanou práci spravedlivě ohodnocena a je spokojena s dosavadním systémem odměňování.

Po přečtení materiálů poskytnutých společností a získanými dotazníky jsem si udělala přehled o fungování systému odměňování. Společnost má systém odměňování dobře propracován a zaměstnanci jsou s ním z větší části spokojeni a proto nepotřebuje žádné zásadní změny. Zaměstnanci nejsou hodnoceni podle pracovního výkonu, což je myslím velkým problémem. Hodnocením své práce by zjistili, jak pracují, co by na svém pracovním výkonu mohli vylepšit, aby jejich práce byla co nejlepší.

Doporučovala bych zavedení hodnocení zaměstnanců, neboť se to ve společnosti neprovádí. Hodnocení zaměstnanců by se mohlo zaměřit na kvalitu vykonané práce, sebehodnocení, flexibilitu, zda jsou zaměstnanci schopni pracovat sami či v kolektivu.

Navrhovala bych vytvoření systému, kde by zaměstnanci provedli hodnocení své práce a poté by je zhodnotil jejich nadřízený. Hodnocení by bylo prováděno pomocí otázek. Pro každé oddělení by bylo zvlášť připraveno několik otázek, neboť každé oddělení se zabývá jinou činností a proto je nutné stanovit otázky tak, aby se shodovaly přímo s jejich prací. Otázky by se hodnotili pomocí bodové stupnice, od jednoho do pěti bodů, kdy výše počtu bodů by odpovídala výši osobnímu ohodnocení. Hodnocení by mohlo probíhat čtvrtletně nebo půlročně. Zaměstnanci by tímto způsobem hodnocení zjistili, zda jejich vykonaná práce odpovídá požadavkům vedení firmy. Pracovníci by byli motivováni k vyšším výkonům a společnost by dosahovala lepší efektivity a mohla by dosáhnout lepší konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích.

Jelikož ve společnosti pracuje hodně mladých lidí, kteří jednou budou mít děti, zavedla bych ve společnosti firemní školku. Zaměstnancům by se tak umožnilo dřívějšího nástupu do práce, snížila by se tak fluktuace zaměstnanců a pomohlo by to i k udržení klíčových zaměstnanců ve firmě.

Zakládání firemních školek je v současné době považováno za jeden z nejúčinnějších prostředků k vytváření rovnováhy pracovního a rodinného života. Firemní školky jsou výraznou konkurenční výhodou zaměstnavatelů a bonusem pro zaměstnance. Společnost si udrží kvalitní a loajální zaměstnance, kteří jsou rádi, že mají dítě nablízku, vyhnou se stresu a ušetří spoustu času tím, že svého potomka nemusí vyzvedávat v jiné mateřské škole, která je třeba až na druhém konci města. Výhodou pro společnost by byly daňové úlevy, rychlý návrat zaměstnance z mateřské dovolené do pracovního procesu, motivace pracovat právě v této firmě, vyšší konkurenceschopnost při hledání nových zaměstnanců, nižší náklady spojené s vyhledáváním a proškolením nových zaměstnanců, lepší obraz společnosti směrem k veřejnosti.

Dále bych zavedla dva nebo tři dny pracovního volna navíc na kalendářní rok a to z důvodu odeznění krátkodobých zdravotních potíží. Zaměstnanec, který náhle onemocní, by si nemusel brát paragraf či neschopenku a mohl by tyto dny využít ke svému uzdravení. Pokud by zaměstnanec během půlroku nebo roku tyto dny volna nevyužil, měl by nárok na proplacení těchto dnů a to například částkou 300 Kč.

ZÁVĚR

Hlavním účelem odměňování je nalezení rovnováhy mezi zaměstnanci, jimi vykonané práce, jejich spokojeností a vynaloženými náklady zaměstnavatele na výplatu mezd. Znamená to, že systém odměňování je významným komunikačním prostředkem a také silným nástrojem politiky podniku.

V bakalářské práci jsem se zabývala odměňováním zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem mé práce bylo analyzovat současný systém odměňování a navrhnout případné zlepšení současného systému.

Kapitolami uvedenými v teoretické části jsem se snažila přiblížit problematiku odměňování zaměstnanců.

V praktické práci jsem popisovala společnost MND a.s. a její systém odměňování pracovníků. Společnost si je vědoma, že úspěch podniku závisí na profesionálním výkonu každého pracujícího. Proto se snaží svým zaměstnancům nabízet stabilní zázemí a příležitost k osobnímu i odbornému růstu, stejně jako rovnost příležitosti šancí pro každého zaměstnance. Důležitá kapitola v praktické části je analýza dosavadního systému odměňování a následné vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě zjištěných údajů jsem zpracovala návrhy na zlepšení, které by mohly přispět k větší a dlouhodobé motivaci zaměstnanců k práci. Návrhy na zlepšení jsem rozvedla a popsala v návrhové části bakalářské práce.

Zpracováním této práce jsem si prohloubila znalosti ohledně odměňování a myslím si, že i poznatky z této práce by mohli být využity společností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [4] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] JAKUBKA, JAROSLAV. Zákoník práce 2010 s výkladem. 11. Vydání. Praha. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3366-1.
- [6] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Praha: Anag, 2001. ISBN 80-7263-039-3.
- [8] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3 vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. Základy podnikání. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [12] MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [13] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [14] Kolektivní smlouva MND a.s 2013 – 2015
- [15] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové zdroje:

- [16] O společnosti MND a.s. [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
< <http://www.mnd.cz> >
- [17] Stanovy společnosti MND a.s. [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100100026&dokumentId=B+6209%2fSL76%40KSBR&klic=zt4m8>>
- [18] Výroční zpráva 2010 [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100100026&dokumentId=B+6209%2fSL48%40KSBR&klic=zt4m8>>
- [19] Výroční zpráva 2011[online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100100026&dokumentId=B+6209%2fSL74%40KSBR&klic=zt4m8>>
- [20] Výroční zprávy MND a.s. [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
<<http://mnd.cz/132/120/korporatni-dokumenty/>>
- [21] O společnosti KKCG [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
< <http://www.kkcg.cz> >
- [22] Cafeteria systém odměn, [online].[cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta.cz> >
- [23] Odměňování, [online].[cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
<http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>
- [24] Software pro personální řízení podniku a zpracování mezd [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW: <http://www.m-pro.cz/index.php?id=12>
- [25] Personální řízení [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW:
<http://www.zbynekhradil.cz/veda/personalni-rizeni/>

Ostatní zdroje:

- [26] Prezentace společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

atd. a tak dále

KS Kolektivní smlouva

Např. například

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Složky celkové odměny</i>	11
<i>Obr. 2 Model celkové odměny</i>	13
<i>Obr. 3 Organizační struktura společnosti</i>	31
<i>Obr. 4 Nabídka benefitů.....</i>	40
<i>Obr. 5 Poměr mužů a žen.....</i>	41
<i>Obr. 6 Uved'te věkovou kategorii?</i>	42
<i>Obr. 7 Jakou pozici ve společnosti zastáváte?</i>	42
<i>Obr. 8 Počet odpracovaných let ve společnosti?</i>	43
<i>Obr. 9 Myslíte si, že jste za svoji práci spravedlivě ohodnocen/a?</i>	43
<i>Obr. 10 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?</i>	44
<i>Obr. 11 Jste spokojeni s nabídkou benefitů?</i>	44
<i>Obr. 12 Které z benefitů nejvíce využíváte?</i>	45
<i>Obr. 13 Jste spokojeni se zavedením systému Karet prevence?</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Výše odměn při významných výročích</i>	35
<i>Tab. 2 Mimořádné odměny při pracovním jubileu</i>	36
<i>Tab. 3 Odměna za práci v naftovém průmyslu</i>	37
<i>Tab. 4 Odměny za dárcovství krve</i>	37

SEZNAM PŘÍLOH

P I KARTA PREVENCE

P II DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: KARTA PREVENCE

(Přední strana)

KARTA PREVENCE	MND a.s.		
	Pracoviště:		
Popis pozorovaného NST nebo NJE:		Návrh na odstranění NST nebo NJE a jeho naléhavost:	
Jméno a příjmení*		Opatření provedené vedoucím střediska, pracoviště:	
Pracoviště			
Zařazení*			
Datum		Datum	
Podpis*		Podpis	

(Zadní strana)

Popis pozorovaného NST nebo NJE (pokračování):	Návrh na odstranění NST nebo NJE (pokračování):	
Opatření provedené vedoucím střediska, pracoviště (pokračování):		

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o pár minutek k vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník bude sloužit k mé bakalářské práci na téma Metody odměňování pracovníků. Dotazník je anonymní a poskytnuté informace budou použity jen k mé bakalářské práci.

Děkuji za vyplnění Gabriela Zezulová

1. Pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Uveďte věkovou kategorii?

- Do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

3. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

- Manažer
- Obchodník
- Specialista
- Technický a administrativní pracovník
- Dělník

4. Počet odpracovaných let ve společnosti?

- 1 – 5 let
- 6 - 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let

5. Myslíte si, že jste za svoji vykonanou práci spravedlivě ohodnocen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

6. Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

- Ano, vyhovuje mi
- Ne, nevyhovuje mi

7. Jste spokojeni s nabídkou benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8. Které z benefitů nejvíce využíváte?

.....
.....
.....

9. Jste spokojeni se zavedením systému Karet prevence?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

10. Změnili byste něco na systému Karet prevence?

.....
.....
.....