



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR A CHANGE IN THE EMPLOYEE REMUNERATION AND MOTIVATION SYSTEM
IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTINA ODRAZILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Odražilová Martina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na změnu systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Proposal for a Change in the Employee Remuneration and Motivation System in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

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

PILÁŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2012

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o motivaci, hodnocení a systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Systém odměňování musí být nastaven tak, aby ho zaměstnanci vnímali jako srozumitelný a spravedlivý, a tím byli motivováni k lepší práci.

Cílem této práce je na základě teoretických znalostí, které budou vymezeny v první části práce, a následných analýz současného stavu společnosti v části druhé navrhnout takový systém odměňování, který přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců a jejich lepšímu pracovnímu zapojení, a tím i ke zvýšení výkonnosti společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzda, mzdový systém, zaměstnanecké výhody, hodnocení pracovníků.

ABSTRACT

The contents of my dissertation deal with motivation, assessment and system of rewarding for employees in a choosed firm. The system of rewarding must be setted up to be understanable and fair for employees and so they could be motivated to a better achievement.

The aim of this dissertation is in terms of theoretical knowledge that will be delimited in the first part of this dissertation and consecutive analyse of present situation of a firm in the second part of my dissertation to propose such a system of rewarding that is going to contribute to bigger satisfaction and better job participation of employees and so to raise productivity of a firm.

KEY WORDS

Leading of human sources, motivation of employees, rewarding of employees, a salary, a system of wages, advantages for employees, assessment of employees.

Bibliografická citace práce

ODRAZILOVÁ, M. *Návrh na změnu systému motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2012

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při zpracování této diplomové práce. Velký dík patří zaměstnancům firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. za poskytnutí potřebných podkladů a informací. Děkuji i svým blízkým za podporu a pomoc při tvorbě této práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 CÍLE A METODY PRÁCE	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metody.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.2 Systém hodnocení zaměstnanců	14
2.2.1 Podmínka úspěšného procesu hodnocení	15
2.2.2 Formy hodnocení	16
2.2.3 Oblast hodnocení.....	16
2.2.4 Zpětná vazba	17
2.2.5 Metody hodnocení.....	19
2.3 Motivace zaměstnanců	25
2.3.1 Proces motivace	26
2.3.2 Typy motivace	27
2.3.3 Motivační teorie	28
2.3.4 Motivační strategie a pracovní stimuly	29
2.3.5 Pracovní typy	30
2.4 Odměňování pracovníků	31
2.4.1 Systém odměňování	32
2.4.2 Celková odměna.....	33
2.4.3 Mzdovotvorné faktory.....	34
2.4.4 Mzda a plat	35
2.4.5 Mzdové formy.....	36
2.4.6 Zaměstnanecké výhody	39
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU RAŠNEROVA PEKÁRNA, S.R.O.....	41
3.1 Charakteristika organizace.....	41
3.1.1 Předmět činnosti.....	42
3.1.2 Organizační struktura	42
3.1.3 Struktura zaměstnanců	43
3.1.4 Podíl jednotlivých středisek na tržbách.....	47
3.2 Systém odměňování zaměstnanců v podniku	48
3.2.1 Pevná složka mzdy.....	49

3.2.2	Pohyblivá složka mzdy.....	51
3.2.3	Podíl pevné a pohyblivé složky mzdy na celkové odměně zaměstnance..	53
3.2.4	Pracovní náplň jednotlivých pozic a forma jejich mzdy	54
3.3	Vývoj mzdových nákladů firmy	61
3.4	Výše mezd ve společnosti a v České republice	63
3.5	Shrnutí výsledků analytické části.....	67
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
4.1	Upravení pozice vedoucího pečárenského a cukrářského úseku a vedoucí provozu	71
4.2	Změna podílu složek na celkové odměně u jednotlivých pozic	74
4.3	Nová pohyblivá složka mzdy.....	77
4.3.1	Prémie za tržby	77
4.3.2	Osobní ohodnocení.....	80
4.3.3	Celková pohyblivá složka mzdy	90
4.3.4	Podíl jednotlivých částí mzdy nového návrhu	91
4.3.5	Srovnání nové výše mezd k původním mzdám a k průměrům dle MPSV93	
4.3.6	Nové mzdové náklady firmy	96
4.3.7	Zaměstnanecké výhody	97
4.4	Harmonogram zavedení nového systému odměňování.....	101
	Závěr.....	103
	Seznam použitých zdrojů	105
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	109
	Seznam příloh	111

Úvod

Vyspělé technologie dnešní doby nejsou pro organizace tím nejcennějším. Jsou firmám dostupné na každém kroku. Díky nim mohou společnosti vyrovnávat svoji úroveň vybavení a přestávají tak být konkurenčně schopné. Ale právě kvalitní lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším, co organizace může vlastnit. Tito schopní a loajální zaměstnanci mohou být rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji firem. Proto je nutné jim naslouchat, sdílet jejich názory, potřeby i touhy a budovat v nich pocit, že jsou pro podnik důležité. Odchod kvalitního zaměstnance je pro podnik velmi nákladný a náročný. Do nového zaměstnance musí firma investovat značné finanční prostředky, také čas na zaškolení a rozvoj v pracovním procesu. Proto je nezbytné, aby firma o svoje zaměstnance pečovala a nabízela dobré pracovní podmínky, a tak předcházela jejich odchodu. Neboť spokojený zaměstnanec nemá důvod přemýšlet o opuštění stávající pozice ve firmě.

Nestačí ovšem jen spokojenost zaměstnanců, důležitá je i jejich vhodná motivace k co nejlepším výkonům pro podnik. Aby však byla motivace zaměstnanců nastavena správně, je důležité vycházet z jejich požadavků a přání. Pokud bude management svým zaměstnancům naslouchat, může pak docílit svých vytýčených cílů a prosperity podniku.

Důležitým motivačním nástrojem je zavedení vhodného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Správně nastavený systém může být klíčovým důvodem, proč zaměstnanci nevyhledávají lepší podmínky jak pro výkon práce, tak i finanční ohodnocení u konkurence. Systém hodnocení a odměňování neslouží jen k odměňování, ale zároveň má pracovníky motivovat v podávání kvalitnějších výkonů a výkonů směřujících k plnění podnikových cílů. Aby byl systém účinný, měl by být efektivní jak z pohledu zaměstnavatele v oblasti vyplacených mezd v poměru mzdové náklady/výkon pracovníků, tak i pro zaměstnance v poměru přijatá mzda/odvedený pracovní výkon. Druhým potřebným znakem systému je jeho spravedlivost. Pokud se budou cítit zaměstnanci nedocenění, nebudou podávat potřebné výkony a následně mohou i hledat uplatnění jinde. Vhodně motivovaní pracovníci se více ztotožňují s cíli společnosti, jsou

loajální. Veškeré tyto faktory přispívají k ekonomickému růstu podniku a jeho dlouhodobé úspěšnosti.

Cílem této diplomové práce je zjistit a popsat na základě teoretických znalostí, které budou vymezeny v první části práce a následných analýz v části druhé, jak je nastaven současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku Rašnerova pekárna, s.r.o. Na základě zjištěných nedostatků budou navrženy takové změny, které povedou k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, která se odráží v jejich výkonu a následném zvýšení hodnoty pro podnik.

1 CÍLE A METODY PRÁCE

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout taková řešení, která by vedla k lepšímu a efektivnějšímu systému odměňování a lepší motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku. Spokojenost zaměstnanců se odráží především v jejich výkonu a to je důležitý prvek, který se projevuje v konečných výsledcích podniku.

Hlavní cíl bude naplněn prostřednictvím cílů dílčích:

- analýza současného systému odměňování ve společnosti,
- porovnání mzdových podmínek společnosti oproti průměru v ČR,
- průzkum názorů a spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Práci lze rozdělit na dvě související a navazující části:

- teoretická část,
- praktická část.

Cílem teoretické části je získávání poznatků z odborné literatury, zákonů a internetových zdrojů, které se týkají daného tématu. Na základě studia těchto podkladů bude vytvořen ucelený systém informací, které budou východiskem pro zpracování druhé části, části analytické. Jedná se o důležitou část, bez které by nebylo možno pokračovat dále. Informace z teoretické části budou také sloužit jako podklad pro stanovení návrhů nového konečného řešení odměňování v podniku.

Cílem praktické části je popis podniku a podrobná analýza jeho systému odměňování a hodnocení pracovníků na základě studia vnitřních interních materiálů společnosti. Bude se jednat o rozbor vnitřních směrnic, výkazů, výročních zpráv a ostatních interních materiálů. Součástí sběru informací budou také pohovory s vedením

společnosti a jejími zaměstnanci, aby došlo ke zjištění jejich spokojenosti a názorů. Výstupem by pak měla být identifikace nedostatků v tomto systému a zhodnocení jejich závažnosti. Na základě zjištěných skutečností budou vytvořeny takové návrhy, které povedou ke zlepšení stávající situace, kdy bude vyhověno přáním vedení společnosti, ale nebude opomenuta ani druhá strana, a to zaměstnanci se svými požadavky.

1.2 Metody

Pojem metoda pochází z latinského *methodus* jako označení cesty za něčím, původně tedy znamenal návod k jednání. Ve vědě tento pojem představuje návod jak vědecky, tj. systematicky, opakovatelně, kontrolovatelně, tedy zobecnitelně poznávat. Metody vědy bývají podle způsobu využitelnosti členěny různě. Nauka o metodách vědy se nazývá metodologie, zabývá se otázkami využití výzkumu ve vědě. (Reichel, 2009, s. 17)

V této diplomové práci v analytické a naávrhové části budou použity následující metody: analýza – jedná se o myšlenkové rozdělení celku na části; syntéza – je to opak analýzy, myšlenkové sloučení části předmětů nebo jejich znaků, vlastností; indukce – je úsudek směřující od zvláštních případů k zobecnění; dedukce – je opakem indukce, směřuje od obecného ke zvláštnímu případu; abstrakce – metoda poznání, která bere v úvahu obecné jevy, nezaměřuje se na detaily, opakem je právě konkretizace – která se snaží skutečnosti více přiblížit a specifikovat. Použitá metoda analogie se zakládá na stanovení podobných rysů různých věcí, které se dají porovnat. Metoda klasifikace znamená třídění, jde o rozdělení dokumentu na elementární prvky, které mají stejné vlastnosti, tyto stejné prvky lze řadit do různých tříd.¹ Dále budou použity ekonomické a ekonomicko-matematické modely a metoda dotazníkového šetření.

¹ WIMMER, M. *Základní metody vědeckého myšlení*. [online]. [cit. 2011-09-05]. Dostupné z WWW: <http://www.quido.cz/metody.htm>

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007, s. 27) jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejvíce cenného, co organizace mají – tedy lidí, kteří v podniku pracují a zároveň přispívají k dosažení hlavních cílů organizace.

Storey (cit. podle Armstrong, 2007, s. 27) považuje řízení lidských zdrojů za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“ To tvoří čtyři aspekty, které vytváří smysluplnou verzi tohoto souboru:

Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,

strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,

ústřední role liniiových manažerů,

spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong, 2007, s. 27)

Zaměstnanci vždy byli a vždy také budou nejdůležitější součástí podniku, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Díky zvýšení jejich výkonnosti, která je výsledkem správného řízení, organizace dosahuje splnění svých vytyčených cílů a také zvýšení výkonnosti firmy jako celku. Je vhodné nahlížet na zaměstnance ne jen jako na jednotlivce, ale také jako na skupiny – týmy. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2007b, s. 13-14)

Personální řízení (moderně označované jako řízení lidských zdrojů) zdůrazňuje potřebu vytvářet pracovní místa a úkoly tak, aby odpovídala schopnostem a zaměřením každého pracovníka. Nutné je také respektovat individualitu každého jednotlivce a důsledky rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, to že pracovníci organizací jsou stále různorodější a rozmanitější, že se stávají partnery a v podstatě podnikají se svou vlastní pracovní silou a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. Podstatou

moderní doby je vytváření flexibilnějšího přístupu s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního pracovníka. Také nelze opomenout, že do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství motivačních prvků.

Tyto uvedené zásady jsou východiskem pro přístup k pracovnímu výkonu a následně jeho hodnocení. Řízení pracovního výkonu představuje cyklus, který se skládá z následujících fází. Nejprve se definuje role pracovníka, následuje uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – jedná se o fázi plánování. Dále plán osobního rozvoje pracovníka – obsahem je projednání jeho schopností, následuje řízení pracovního výkonu v průběhu období a zakončením je závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – jedná se tedy o hodnocení pracovníka a jeho výkonu. (Koubek, 2007b, s. 202-206)

2.2 Systém hodnocení zaměstnanců

Každá organizace prochází vývojem a v jeho určité fázi si uvědomuje, že je nutné začít využívat veškeré své zdroje efektivněji. To znamená přimět zaměstnance k maximálnímu výkonu a zároveň odlišovat odměny zaměstnanců podle jejich přínosu pro společnost. Zvyšování výkonnosti úzce souvisí s účinnou motivací. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním prostředkům. (Pilařová, 2008, s. 11)

Hodnocení dává zaměstnavatelům představu, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují, jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku a také k dobré pověsti firmy. Na druhé straně stojí zaměstnanec, který chce vědět, jak se na něj dívá jeho zaměstnavatel a jak je spokojen s jeho výkonem. (Koubek, 2007a, s. 126)

V praxi existují různé systémy hodnocení, ty jsou založeny na různých postupech a principech, využívají různé metody, odlišují se v periodách, ve kterých probíhají apod. Pokud je však tento systém nastaven kvalitně, implementován správně a ve vhodnou dobu, může vedení organizace jeho prostřednictvím získat zpětnou vazbu o výkonu, spokojenosti, názorech, potenciálu, úrovni komunikace a vztazích v podniku. Dále lze navrhopvat a diskutovat potřebné změny a opatření týkající se výkonu práce,

rozmístění pracovníků, stanovovat výkonové a rozvojové cíle, lépe se orientovat na zaměstnance, na jejich výkon, výsledky a na druhé straně také na motivaci. Hodnocení slouží také k nalézání cest ke zlepšení výkonu pracovníka a v realizaci opatření, jež tomu napomáhají, jako například vzdělání pracovníků či plánování jejich osobního rozvoje. (Pilařová, 2008, s. 11-12)

Podle Hroníka existují tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

1. *Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie* – Každý nový vlastník firmy jako první krok řízení zavede hodnocení pracovníků a kompetenční model. Jsou to totiž vhodné nástroje pro změnu firemní kultury.
2. *Slad'ování zájmů všech zúčastněných* – Každá fungující firma má své cíle a strategie. Podmínkou úspěchu je fakt, aby si tyto cíle vzali za své i zaměstnanci. Hodnocení je pak nástrojem, který slad'uje jejich zájmy společně s vedením.
3. *Zvýšení výkonnosti* – Vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv jak na výkon pracovníků, tak i na jejich uvědomění. Hodnocení bez zaměření na zvýšení výkonnosti není efektivní a je administrativní zátěží. (Hroník, 2006, s. 14-16)

2.2.1 Podmínka úspěšného procesu hodnocení

Podmínkou úspěšného fungování systému hodnocení je několik zásad, bez kterých by bylo hodnocení neefektivní. Důležitým krokem při implementaci procesu hodnocení je jeho srozumitelné popsání v interních směrnících či v interních postupech. Musí být stanoveny odpovědnosti, termíny, systém by měl být srozumitelný a transparentní. Užitečným je také proškolení hodnotitelů a hodnocených pracovníků. Dalšími předpoklady je sdílení strategie podniku a firemních hodnot, systém hodnocení by měl navazovat zejména na systém odměňování, kariérní růst a rozvoj. Hodnocení musí být akceptováno celou firmou a podporováno především ze strany managementu. (Hroník, 2004, s. 51; Pilařová, 2008, s. 51)

2.2.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků lze členit na formální a neformální. V praxi je vhodné využívat oba typy současně. Avšak důležitá rozhodnutí by měla vycházet z hodnocení formálního, protože hodnocení neformální je dosti subjektivní a nahodilé.

Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení pracovníků jeho nadřazeným během výkonu práce. Jde o každodenní součást pracovního vztahu mezi podřízeným a jeho nadřazeným, průběžnou kontrolu plnění práce i chování. Neformální hodnocení je i poskytovatelem okamžité zpětné vazby. Většinou se toho hodnocení nijak nezaznamenává a jen ojediněle z něj vychází personální rozhodnutí. Velkou roli hraje tato forma hodnocení v oblasti motivace - značný význam má pro usměrňování pracovníků nebo pro jejich povzbuzení v pracovním výkonu, proto by nemělo být opomíjeno na slova pochvaly za dobrou práci.

Formální hodnocení je pravidelné, plánované, založené na racionalitě a periodicitě. Je důležitým podkladem pro zpracování dokumentů a provádění podstatných personálních rozhodnutí, výsledky hodnocení jsou zakládány do osobních materiálů zaměstnanců. Zvláštním typem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. To je vytvářeno v okamžiku, kdy je nutné poskytnout aktuální informace při ukončení pracovního poměru nebo v případě, že došlo k velkým změnám od posledního hodnocení. (Koubek, 2007a, s. 126-127)

2.2.3 Oblast hodnocení

Existují tři oblasti hodnocení – vstup, výstup, proces. Aby hodnocení bylo efektivní, je nutné se zaměřit na všechny oblasti současně. Podle povahy funkce může být ovšem kladen důraz pouze na jednu či dvě oblasti.

Výstup

Pod tímto pojmem si lze představit určité výkony a výsledky, například tržby, množství, kvalita, náklady, rychlost aj., které lze velmi dobře a snadno měřit. Stále častěji se v této oblasti hodnocení využívá metoda BSC – Balance Score Card. Výstup můžeme měřit přímo, kdy výkon či výsledek lze vyjádřit číselně a má vypovídající

schopnost. Naopak nepřímé hodnocení podává výsledek na základě vyjádření na stupnici. Například na stupnici 0-5, vybereme hodnocení pracovníka 2.

Vstup

Vstup je vyjádřen tím, co pracovník vkládá do své práce. Těmito předpoklady jsou potenciál, způsobilost, praxe, kompetence nebo dovednosti.

Proces

Proces lze nazvat středním článkem mezi vstupy a výstupy. Je to v podstatě to, jak se pracovník chová při práci, jaký má přístup k zadáním, úkolům apod. (Hroník, 2006, s. 20-21)

2.2.4 Zpětná vazba

V posledních letech stále více roste zájem v řízení pracovního výkonu o třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu. 360° zpětná vazba je definovaná jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince či skupiny, které jsou získané z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. Jedná se o podobu klasifikace nebo bodování, které se týká jednotlivých pracovních výkonů. Tyto informace pro jednotlivého pracovníka lze získat z více zdrojů, jak ukazuje následující obrázek. (Armstrong, 2007, s. 433-435)



Obrázek č. 1. Model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 433

Nejedná se tedy o hodnocení pracovníků jen přímým nadřízeným, ale jsou zapojeny i další strany jako klienti, externí dodavatelé, spolupracovníci, podřízení a také lze do zpětné vazby přidat i sebehodnocení. Díky pohledu z více různých úhlů lze přispět k lepšímu a objektivnějšímu hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 433-435)

Podmínkou úspěšné zpětné vazby je tedy, jak již bylo řečeno, dostávání informací z mnoha stran a měla by být permanentní, nikoliv tedy jen jednou za rok. Nutné je však dodržet další tři důležité podmínky. Měli bychom partnera informovat o jeho chování, ale vyhnout se formulacím „dobře – špatně“, to pak vyvolává například obhajování, protiútok apod. Druhou podmínkou je popisování chování. Základem je informovat o partnerově chování, které se nám líbí či nikoliv, ale cílem není ho převychovat nebo změnit, to záleží na jeho vlastním rozhodnutí. Třetí podmínkou je poskytování specifických informací, je nutné informovat stručně, přesně a srozumitelně, nezobecňovat. (Hroník, 2006, s. 51-52)

Zpětná vazba od druhých osob

Zpětnou vazbu od druhých si spojujeme s hodnocením, je to jeho základ. Nejdůležitějším je zabezpečení přijetí zpětné vazby.

V této oblasti se setkáváme s hodnocením od *přímých nadřízených*. Obecně můžeme říci, že se jedná o nejkompetentnější osobu, protože zná nejlépe práci a úkoly pracovníka, pracovní podmínky a také okolní vlivy. Kromě zpětné vazby může být také poskytovatelem rad a pomoci.

Naopak hodnocení pomocí *podřízených* není moc často využíváno. Jedná se o výjimečné případy, kdy chce management zapracovat na svém zdokonalení. Mohou se zde projevit nepravdivé informace z důvodů snahy uškodit.

Zpětná vazba od *spolupracovníků* je nejčastější v oblastech týmové práce. Spolupracovníci se dobře znají a mohou objektivně hodnotit svůj výkon. Nevýhodou může být fakt, že někteří odmítnou „donášet“, nebo nebezpečím může být úmyslné špatné hodnocení.

Sebehodnocení

Zpětná vazba poskytovaná sama sobě je častým bodem motivačně-hodnotícího pohovoru. Tato metoda pomáhá posilovat schopnosti sebeuvědomění a sebeřízení. Jde o pohled zpět na minulé období několika měsíců až jednoho roku, kdy sebehodnocený rozebírá úspěšné i neúspěšné události. Na základě toho se formulují cíle do budoucna, co lze zlepšit a v čem vytrvat. Nevýhodou tohoto typu hodnocení je podceňování se a také zbytečné přeceňování. (Hroník, 2006, s. 52; Bláha, Matecius, Kaňáková, 2005, s. 96 - 101)

2.2.5 Metody hodnocení

Dnešní rozmanitá doba přináší velké množství různých hodnotících metod, které se odlišují jak v principech, postupech, pravidlech, tak využívají různá kritéria hodnocení. Každý pracovník nepracuje stejně, má různé schopnosti a svoji práci odvádí jednotliví pracovníci různě. Proto pokud chceme, aby hodnocení mělo určitou

vypovídající schopnost, musíme si udělat jasno v tom, co a proč chceme hodnotit, a jakou vhodnou metodu k tomu zvolit. Důležitou vlastností hodnocení by měla být systematickost, jde o to, aby byla dodržena určitá periodicita (například hodnotíme 1x za měsíc, 2x za rok apod.) a předem stanovené postupy a okolnosti.

Metody hodnocení můžeme dělit podle Armstronga (2009, s. 139-144) na analytické, neanalytické neboli sumární a tzv. tržní oceňování. Hroník (2006, s. 52) uvádí dále doprovodné metody hodnocení.

2.2.5.1 Analytické metody

Analytické hodnocení práce je založeno na zkoumání toho, do jaké míry jsou definované faktory přítomny v určité práci. Používá se zde tzv. faktorový plán – ten definuje zkoumané prvky a faktory a úroveň jejich přítomnosti v práci. Účelem je stanovení relativní hodnoty této práce. Hlavním rysem je systematickost, hodnocení je založené na úsudku a skutečných důkazech a zabývá se jen vnitřními relacemi. Analytické hodnocení je nejobvyklejší metodou hodnocení práce.

Do těchto metod patří:

- bodovací metoda,
- analytické porovnávání,
- metoda faktorového porovnávání,
- patentové, značkové metody.

Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)

Bodovací metoda je jednou z nejpoužívanějších především proto, že je jednoduchá a lehce pochopitelná. Práce je zde rozčleněna na faktory či klíčové prvky, ty vyjadřují vlastnosti práce, které napomáhají k výsledku její konečné hodnoty. Ty musí být obsaženy ve všech pracích, které chceme porovnávat. Příkladem prvků jsou schopnosti a znalosti, odpovědnost, pracovní podmínky apod. Jsou zde sestaveny numerické stupnice. Každému faktoru jsou přidělovány body ze stupnice podle míry,

v jaké je v konkrétní práci obsažen. Nakonec jsou jednotlivé hodnoty sečteny a je vyjádřeno celkové skóre, které vyjadřuje hodnotu práce.

Analytické porovnávání

Podobně jako u předchozí metody je založeno na analýze určitých definovaných faktorů, z nichž se vypracovávají profily stupňů či úrovní a ty definují charakteristiky práce, které jsou zařazeny do určité soustavy stupňů. Následně se vypracovávají profily rolí pro práce, které budou hodnoceny. To se provádí na základě analýzy shodných profilů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak porovnávány s profily stupňů, cílem je dosáhnout nejlepší shody a zařazení práce do daného stupně. Tato metoda se používá především ve velkých organizacích, kde je velké množství zaměstnanců, kteří vykonávají jen minimálně odlišné práce v jednotlivých skupinách. Metoda slouží k vytvoření soustavy stupňů prací a k následnému porovnání s ostatními pracemi v organizaci.

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Tato metoda je původní a dnes již málo používaná. Jejím cílem je informovat o sazbě za danou práci. Metoda porovnává faktor práce s faktorem v nějaké stupnici. Toto porovnávání může mít jen tři výsledné hodnoty – nižší, vyšší, stejný. Není zde nutné pracovat s bodovou stupnicí faktorů. Dnes je využívána jen pracovníky soudů v oblastech zabývajících se stejnými odměnami za stejnou práci, ti porovnávají určitou práci s jednou nebo dvěma jinými.

Patentové, značkové metody

V této oblasti se můžeme setkat s poradenskými firmami, které nabízí řadu systému hodnocení práce. Metoda používá porovnávání tří širokých faktorů, těmi jsou znalosti a dovednosti, řešení problémů a odpovědnost. Faktory jsou dále rozčleněny na subfaktory a pro ně je vytvořena definice, která slouží jako návod pro hodnotitele. (Armstrong, 2007, s. 542-544)

2.2.5.2 Neanalytické (sumární) metody

Neanalytické metody hodnotí práci jako celek, který je zařazován do jednotlivých stupňů a pořadí. Práce není tedy rozložena na jednotlivé prvky, proto tato metoda nevyhovuje požadavkům předpisů o stejném odměňování práce, protože takto stanovená hodnota práce není přesná a má pouze hrubý odhad. Neanalytické metody hodnotí jednotlivé práce mezi sebou nebo lze práci klasifikovat stupněm z předem stanovené stupnice.

Hlavními metodami jsou:

- klasifikační (katalogová) metoda,
- metoda pořadí prací,
- metoda párového porovnávání,
- vnitřní poměrování (benchmarking),
- tržní oceňování.

Klasifikační (katalogová) metoda

Tato metoda je nejvíce používána. Její princip je založen na zařazení práce do stupňů v hierarchii, díky které se porovnává práce jako celek s definicí určitého stupně a poté se vybírá takový stupeň, kterému nejvíce hodnocená práce odpovídá. Výchozím rozhodnutím hodnocení je definování počtu a charakteristik stupňů, do nichž jsou práce začleňovány. Charakteristikami stupňů mohou být například dovednosti, rozhodování či odpovědnost. V tomto případě lze využít také popisy práce, které informují o přítomnosti těchto charakteristik, ale ty nejsou při popisu s definicí určitého stupně posuzovány jednotlivě.

Metoda pořadí práce

Tato metoda je posuzována jako nejprimitivnější. Princip spočívá ve vzájemném porovnávání jednotlivých prací a jejich řazení do pořadí tak, jak je vnímána hodnota práce pro podnik. Metoda je tedy založena na sestavování pořadí a v porovnání

s analytickými metodami se nesnaží nijak klasifikovat a práci dále nečlenit na faktory nebo prvky. Práce je hodnocena jako celek a porovnání může být založeno na určitém zobecněném prvku, například odpovědnosti.

Metoda párového porovnávání

Tato metoda srovnává stejně jako jiné metody práce podle určité stupnice. Jedná se o snadnější způsob oproti porovnávání celého souboru prací. Základním principem je izolované porovnávání vždy dvou prací mezi sebou. Po vyhodnocení jsou práce obodovány. Pokud je jedna hodnotnější než druhá, tak ta lepší dostane dva body, horší žádný. Pokud mají obě stejný význam, tak jsou ohodnoceny jedním bodem. Po ukončení bodování všech možných variant jsou sečteny body a vytvořena stupnice bodového skóre. Nevýhodou této metody je velká časová náročnost a omezení počtu sledovaných prací.

Vnitřní poměrování

Jedná se o intuitivní metodu, proto nebývá v textech často označovaná jako oficiální metoda hodnocení práce. Podstatou je porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou, která existuje v podniku a je uznávaná za vhodnou a správně odměňovanou. Následně je sledovaná práce zařazena do stejného stupně jako práce modelová.

Tržní oceňování

Tržní oceňování není metodou hodnocení práce v pravém slova smyslu, nezabývá se vnitřními relacemi a tržními hodnotami. Jedná se o proces posuzování mzdových sazeb na základě tržních sazeb za stejné práce, v podstatě jsou práce poměřovány zvnějšku. Lze říci, že toto oceňování znamená stanovování sazby za konkrétní práci na takové úrovni, která je nutná pro získání či udržení pracovníka. Metoda se provádí pomocí analýz údajů podle názvu prací až po detailní srovnávání zpracované na základě šetření na trhu práce. Výsledky oceňování jsou silně závislé na kvalitě a detailech tržního porovnávání a na existenci nutných detailů. Nevýhodou této metody je nepřesnost a nutnost uvádění jakýchkoliv rozdílů za práci stejné hodnoty

v odměňování mužů a žen, jež plynou z užívání tržních sazeb. (Armstrong, 2007, s. 542-547; Armstrong, 2009, s. 143-145)

2.2.5.3 Ostatní metody

Mezi ostatní základní metody hodnocení, jež mají obecný charakter, které uvádí ve své publikaci Hroník a Pilařová patří:

- MBO (Management by Objectives),
- metoda klíčové události,
- AC (Assessment Centre) a DC (Development Centre),
- nucená distribuce.

MBO

Metoda MBO je zaměřena na řízení podle cílů, a to do budoucnosti. Hlavní oblastí je hodnocení výstupů, ale může být samozřejmě zaměřena na všechny oblasti. Mezi základní prvky tohoto přístupu patří stanovení cílů, což je základním jádrem metody. Nutné je, aby cíle byly měřitelné. Dále se plánují akce a úkoly, tedy jak má být cíle dosaženo. Následuje sebeřízení a následná pravidelná kontrola, která zabezpečuje zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů. Každý cíl musí být přesně formulovaný a rozpracovaný do dílčích cílů. Každý cíl by měl být SMART (S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný) nebo KARAT (K – konkrétní, A – ambiciózní, R – reálný, A - akceptovatelný, T - termínovaný). Pro každé období si musí jednotliví zaměstnanci stanovit 3 – 5 cílů, ty si rozčlenit na cíle týkající se výkonu, rozvoje potenciálu a pracovního výkonu. Zaměstnanci dostanou rámcové zadání a stanovují si další cíle pro následující období, nakonec si vše musí obhájit před svým nadřízeným.

Metoda klíčové události

Tato metoda je zaměřena na sledování oblasti „ proces“. Sleduje se zde za každé určené období jedna pozitivní a jedna negativní událost, kterým jsou přisuzovány

určité váhy. Tyto události musí být co nejvíce konkrétní a přesně popsány, aby z nich byla srozumitelná jejich podstata i za dlouhou dobu, například půl roku. Události se zanášejí do formuláře. Metoda není časově ani administrativně náročná, spojuje formální hodnocení s neformálním. Velkou výhodou této metody je, že brání efektu posledního měsíce, jež překrývá dřívější události.

AC a DC

Tyto metody využívají různé skupiny metod, především se jedná o skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Hodnocením se zabývá více pozorovatelů, čímž je zabezpečena mnohostranost hodnocení. AC a DC jsou ve své podstatě mnohosituační zkouškou s vícečetným hodnocením. Výstupem je pak zpráva o úrovni kompetencí, jež jsou uspořádány do modelu. Metoda AC je používána při výběru a DC je zdrojem poznatků při sestavování skupinového a individuálního rozvoje. Základem celého procesu hodnocení je vytvoření matice situací a kompetencí. Nevýhodou metody je značná finanční náročnost, avšak v současnosti je jednou z nejrozšířenějších metod hodnocení a výběru, která se objevuje v nabídce snad všech vzdělávacích a poradenských agentur.

Nucená distribuce

Metoda funguje na principu přidělení určitého balíku bodů skupině hodnocených pracovníků tak, aby každý získal jiný počet bodů, ale aby jejich množství odpovídalo realitě. Zaměstnanci jsou rozdělení do výkonnostních skupin podle získaných bodů. Metoda nucené distribuce je poměrně početně náročná, je nutné upravovat bodové rozložení tak, aby bylo vyčerpáno a zároveň musí odpovídat realitě. Proto je tato metoda méně využívána. (Hroník, 2006, s. 26, 55-65; Pilařová, 2008, s. 30-41)

2.3 Motivace zaměstnanců

Dvořáková (2007, s. 151) motivaci definuje jako: *„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní*

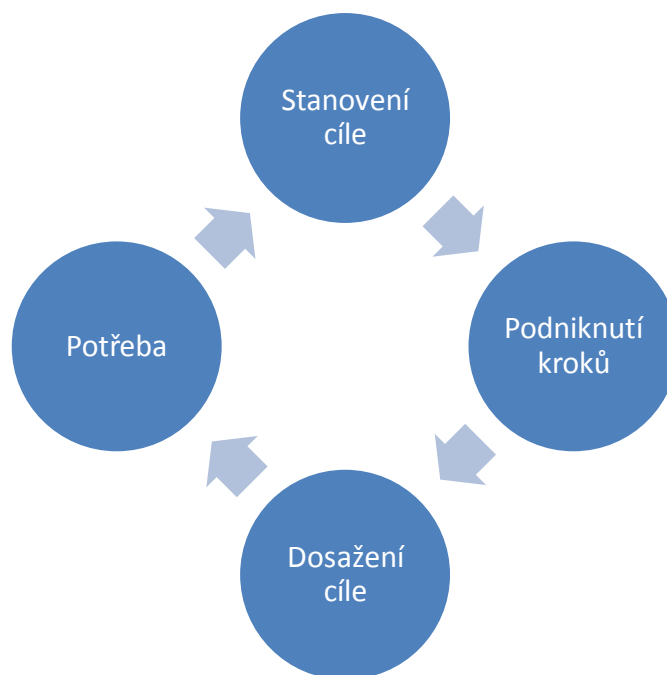
nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci.”

Teorie motivace zkoumá, jak se lidé při práci chovají, proč vyvíjejí usilí v konkrétním směru, popisuje, co mohou organizace dělat pro povzbuzení lidí, aby přispěli ke splnění firemních cílů i vlastních osobních potřeb pracovníků. Motivace se zabývá také spokojeností s prací a faktory, které ji vytvářejí.

Snahou každé organizace by mělo být dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To znamená zvýšit pozornost na oblast motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou odměny, stimuly, vedení lidí a především práce, kterou vykonávají, a také podmínky v organizaci. Cílem je vytváření a napomáhání takových pracovních podmínek a motivačních procesů, které přispívají k dosahování zaměstnaneckých výkonů na úrovni, která je požadovaná managementem firmy. Jinak řečeno cílem je získat prostřednictvím lidí takovou přidanou hodnotu, která přesahuje náklady na vytváření této motivace.

2.3.1 Proces motivace

Proces motivace je dosti komplikovaný. Lidé mají rozdílné potřeby – vědomé i mimovolně neuspokojené. Tyto potřeby vytvářejí nutnost dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně si lidé stanovují různé cíle, jak tyto potřeby a přání uspokojit, a volí rozdílné cesty a způsoby chování směřující k naplnění těchto cílů. Jestliže je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, lze předpokládat, že použité chování se bude v budoucnu v podobné situaci opakovat. V případě nedosažení cíle je tento zvolený krok vyloučen. Proto existuje velké množství přístupů k motivaci. Aby motivování bylo efektivní, musí být založeno vždy na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Následující obrázek ukazuje proces motivace související s potřebami. (Armstrong, 2007, s. 219-220)



Obrázek č. 2. Proces motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 220.

2.3.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma směry. V prvním případě mohou lidé motivovat sami sebe tak, že nalézají, hledají či dělají takovou práci, která uspokojuje jejich potřeby a přání. Druhým případem mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování, kritikou apod.

Existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace

Prostředkem vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé vytvářejí a ty je ovlivňují tak, aby se určitým způsobem chovali nebo vydali jistým směrem. Faktory vytváří odpovědnost, tedy pocit, že tato práce je důležitá, že máme vlastní kontrolu nad sebou sama, autonomie, tedy volnost v našich činech, dále můžeme rozvíjet a využívat naše schopnosti a dovednosti. Faktory tvoří také zajímavou práci a příležitost k postupu v pracovní funkci. Vnitřní motivace se týká především kvality pracovního života, má

hlubší a trvalejší účinek než motivace vnější, protože je součástí jednotlivce a není vnucená zvnějšku.

Vnější motivace

Vnější motivace představuje to, co management dělá pro zaměstnance, aby je motivoval, tedy: odměny, povýšení, pochvala, ale také tresty, např. odepření platu, kritika. Vnější motivátory nepůsobí dlouhodobě, ale mohou mít bezprostřední a důrazný účinek.

2.3.3 Motivační teorie

Existují různé přístupy k motivaci a ty jsou založeny na teoriích motivace. Nejpoužívanějšími jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Tato teorie říká, jak odměny nebo tresty slouží k zabezpečení toho, aby se lidé chovali požadovaným způsobem. Teorie je založena na principu, kdy se upevňuje přesvědčení člověka, aby jednal určitým způsobem, když je za žádoucí chování odměňován. Motivování pracovníků tímto způsobem je založeno výhradně na systému kontrol, avšak nerespektuje lidské potřeby.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie je nazývána také jako teorie potřeb. Zaměřuje se na obsah motivace, který tvoří potřeby. Pokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, tak se vytváří napětí neboli nerovnováha. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba najít cíl, k němu zvolit vhodný způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Chování je tedy motivované neuspokojenými potřebami. Avšak všechny potřeby nejsou pro konkrétní

osobu vždy stejně důležité a každý cíl lze naplnit řadou různých cílů. Autory této teorie jsou Herzberg s dvoufaktorovým modelem a Maslow s hierarchií potřeb.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zabývají psychologickými procesy nebo silami, které ovlivňují motivaci a to i díky základním potřebám. Tato teorie je známá také jako poznávací (kognitivní) teorie, protože se zabývá tím, jak pracovníci vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem ho interpretují a chápou. Obecně lze říci, že tato teorie je pro manažery užitečnější a reálnější. Procesy motivace jsou očekávání, dosahování cílů a vnímání spravedlnosti. (Armstrong, 2007, s. 219, 226)

2.3.4 Motivační strategie a pracovní stimuly

Motivační strategie je součástí celkové strategie organizace, jejíž součástí je i strategie lidských zdrojů. Díky kvalitně vypracované strategii může organizace ovlivňovat pracovní výkon a postoj zaměstnanců. Nutnou podmínkou úspěchu je vytvoření motivačního programu, který musí specifikovat tyto hlavní problémy:

- jaké jsou cíle organizace v oblasti managementu lidských zdrojů,
- jaký je výchozí stav v rozhodujících oblastech – slabé a silné stránky,
- jaké nástroje budou použity a jak budou konstruovány,
- jaká budou vzájemná propojení s jinými nástroji managementu, aby působily ve stejném směru.

Nástroje použité v motivační strategii se nazývají pracovní stimuly. Ty mohou být hmotného i nehmotného charakteru, zaměřují se na jednotlivé pracovníky a lze je členit dle různých kritérií. Nejčastěji uváděnými jsou:

- Hmotné hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků mzdou, odměnou, prémie, bonusem, zvýhodněním aj., systém však musí být nastaven obousměrně v případě negativního hodnocení,
- účast na konečném výsledku organizace a spoluúčast na řízení,

- hmotné stimuly, které působí zprostředkovaně jako např. financování studijních pobytů a stáží, vzdělávacích programů aj.,
- sociální požitky a jiné zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem, vytváření sociálních jistot, např. rekreace,
- delegování vyšších pravomocí a odpovědností v systému řízení, pracovní povyšování na základě hodnocení výsledků práce, pracovního profilu,
- veřejné uznání výsledků práce a jiné formy morálního oceňování,
- systém oceňování věrnosti a loajality organizaci, uplatňování principů seniority,
- vytváření pozitivního klimatu ve vztazích uvnitř kolektivu, dobré vztahy na úrovni nadřízený – podřízený aj.

Působení jednotlivých stimulů je u různých pracovních skupin i jednotlivců různé. Závisí to na struktuře potřeb pracovníka a jejich pořadí. Základem každého motivačního programu v organizaci je tedy zjištění, jaké jsou motivační struktury jednotlivých pracovníků, profesí nebo skupin. (Dvořáková, 2007, s. 164-166)

2.3.5 Pracovní typy

V každé organizaci existuje velké množství různých typů pracovníků. Hroník (2006, s. 21-23) je rozdělil do 8 pracovních typů. Každý z nich má jinou charakteristiku a vyžaduje zvolení jiné motivační strategie. Značný dopad na oblast dalšího rozvoje pracovníků má rozpoznání jednotlivých typů pracovníků, stabilita a proměnlivost jejich pracovního výkonu a chování. V každé organizaci se většinou vyskytují všechny typy společně, vzájemně na sebe působí a také se ovlivňují. Úkolem manažera je tedy zvolit takovou strategii, aby se jednotlivé skupiny vzájemně neomezovaly, ale podporovaly. Na každý typ lze použít obecnou strategii uvedenou níže, avšak je nutné ji dále individuálně přizpůsobovat konkrétním pracovníkům.

Tabulka znázorňuje jednotlivé pracovní typy, jimž jsou přiřazeny proměnné hodnoty: výkon (V), potenciál(P), pracovní chování (Ch), které dosahují pozitivních (+)

či negativních (-) hodnot. Každému typu je doporučena motivační strategie, ta je však neúplná a je podkladem k dalšímu rozpracování. (Hroník, 2006, s.21-23)

Tabulka č. 1. Motivační strategie podle pracovního typu

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant terrible (postrach společnosti)	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samotnými úkoly, při nichž nepřijde do styku s druhými - podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Formování od vedoucího.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory než vedení, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Vést a co nejvíce zpětné vazby.
+	-	+	Sympatický dříc	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Vedení a rozvíjení na základě učení.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých uvažovat o přearování.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 22

2.4 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování zahrnuje formulování a realizaci strategií a politiky, které mají za cíl odměňovat pracovníky spravedlivě, slušně a důsledně v souladu s hodnotou

pro podnik a s přispěním zaměstnanců k plnění cílů organizace. Řízení odměňování se zabývá realizací a vytvářením systému odměňování, který má uspokojit potřeby jak organizace, tak především zaměstnanců. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu či plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za provedenou práci. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnuje také formální uznání, zaměstnanecké výhody, povýšení, odměna může být také v podobě věcí či okolností, které nejsou zcela samozřejmé. Stále více je mezi odměňování řazeno také vzdělání poskytované organizací. Odměňování se tedy netýká jen peněžního ohodnocení, součástí je rovněž nepeněžní a nehmotné odměňování. (Armstrong, 2007, s. 515; Koubek, 2007b, s. 283-284)

2.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování je důležitým faktorem v oblasti řízení lidských zdrojů, který podporuje efektivní práci a výkon zaměstnanců pro organizaci. K tomu, aby mzdový systém naplňoval cíle organizace a respektoval práva, by měl být jednoduchý, srozumitelný, transparentní, spravedlivý tak, aby byly určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak i na vnějším, a efektivní, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy, a aby stanovená mzda motivovala k lepším výkonům.

Systém odměňování tvoří:

- strategie odměňování – ve své podstatě definuje úmysl organizace, tedy za co, komu, kolik a jak platit, je formulovaná se záměrem přispívat k realizování cílů organizace,
- politika odměňování – je návodem pro rozhodování. Formuluje například, v jaké mzdové hladině se má podnik pohybovat, jaké mzdové struktury ovlivňují stabilitu či získávání zaměstnanců, jak o této politice informovat, jak velká část ve struktuře mzdy může připadat na účast na výsledku, jaké rozdíly mohou být určeny mezi mzdami na základě různých pracovních výkonů apod., (Dvořáková, 2007, s. 319-322)

- praxe odměňování – tu tvoří stupně (třídy) a sazby (mzdové struktury), metody (hodnocení práce) a programy (zásluhové odměňování). Tyto body vedou k realizaci politiky a strategie odměňování. Příkladem může být politika úrovně finančních odměn, která vede ke sběru a analyzování údajů o tržních sazbách a to přispívá k úpravám mezd a platů, které respektují růst tržních sazeb,
- procesy odměňování – jedná se o realizaci politiky a provádění praktického odměňování, např. uplatňování a využívání výsledků šetření a to, jak manažeři řídí proces kontroly a úpravy mezd,
- postupy odměňování – jsou používané proto, aby byl udržen a zabezpečen systém odměňování tak, že bude účinně a pružně fungovat a aby vložené peníze přinášely odpovídající hodnotu. (Armstrong, 2009, s. 23-24)

2.4.2 Celková odměna

Celková odměna má na řízení odměňování značný vliv a objevila se teprve nedávno. Celková odměna v sobě zahrnuje všechny typy odměn a to přímé i nepřímé, vnitřní i vnější. Obsahuje kromě mzdy či platu, také odměnu za zásluhy, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny aj. Celková odměna spojuje v sobě dvě základní kategorie odměn: transakční odměny a relační (vztahové) odměny.

Transakční odměny jsou hmotné a vychází ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jejich součástí je základní mzda, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Relační odměny jsou nehmotné povahy, někdy nazývané jako vnitřní odměny, týkají se vzdělání, dalšího rozvoje a zkušeností a získaných zážitků z práce.

Výhodou celkové odměny je vliv na vyšší a dlouhodobější motivaci a oddanost lidí, druhým aspektem je zlepšení zaměstnaneckých vztahů – díky celkové odměně zaměstnanecké vztahy vedou k optimálnímu využívání transakčních i vztahových odměn a pracovníci jsou více pozitivně ovlivňováni. Další výhodou je flexibilita v uspokojování individuálních potřeb pracovníků, díky čemuž se mohou lidé více připoutat ke společnosti. Relační (vztahové) odměny působí psychologicky, dokáží

značně odlišit společnost od jiných a tak se stává pro pracovníky atraktivnější, žádanější a více láká talentované pracovníky. (Armstrong, 2007, s. 519-522)

2.4.3 Mzdovotvorné faktory

Mzdovotvorné faktory tvoří společně s některými okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců v podniku. Odměnu za práci nelze stanovovat jen za provedený výkon pracovníka, který bývá často těžce měřitelný a mnohdy nelze měřit všechny složky, je nutné přihlížet také k jeho vzdělání, době zaměstnání v organizaci, délce praxe. Kromě toho, problém představují také vlivy faktorů, které jsou nezávislé na schopnostech a úsilí pracovníka. Těmi jsou organizace práce, pracovní podmínky, rozdíly používané v technice aj.

Podle Dvořákové jsou mzdovotvorné faktory tvořeny těmito prvky:

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

Mzdovotvorné faktory lze dělit na vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory. Vnitřní mzdovotvorné faktory jsou například vzdělání, kvalifikace, dovednosti, znalosti, fyzická kondice, zkušenosti, rozhodování, odpovědnost, plánování, spolehlivost, přesnost a mnohé další. Mezi vnější mzdovotvorné faktory řadíme situaci na trhu práce, jedná se především o přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů určité kvalifikace či úrovně, formy odměňování zaměstnanců u firem, které si konkurují na trhu práce, v odvětví, v regionu apod. Druhou složku vnějších faktorů tvoří zákony, předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání, konkrétně se jedná například o minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou, mzdové tarify placené překážky v práci aj.

Výsledkem je potom strukturovaná mzda, která se skládá ze složek, které jsou určeny pomocí specifických nástrojů viz následující tabulka. (Dvořáková, 2007, s. 323; Koubek, 2007b, s. 288-290)

Tabulka č. 2. Složky strukturované mzdy

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu Doplňková mzdová forma

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 323

2.4.4 Mzda a plat

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohod. Je však třeba v nich ale hledat patřičné rozdíly.

Mzdou se rozumí peněžité plnění a plnění, které má peněžní hodnotu (naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci. Je sjednána v kolektivní smlouvě, smlouvě pracovní nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem či mzdovým výměrem, ale musí to být provedeno před začátkem pracovního poměru, za který má tato mzda příslušet.

Platem je myšleno peněžité plnění, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená školským zákonem. Plat je určen dle zákoníku práce, nařízením vlády či kolektivní smlouvou.

Odměna z dohod je peněžním plněním, které je poskytované za práci, jež je vykonaná na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovním činnosti.

Zákoník práce také stanovuje výši minimální mzdy, což je nejnižší přípustná výše odměny za vykonanou práci. V této částce není zahrnuta mzda nebo plat za přesčas, příplatek za práci v noci nebo o svátcích, o víkendech. Výše minimální mzdy činí nejméně 7955 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Za dobu práce přesčas přísluší

zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, za dobu noční práce a práce v sobotu a neděli příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.²

2.4.5 Mzdové formy

Mzdové formy motivují ke zvýšení výkonu pracovníků, pracovního kolektivu a i celé organizace. Jejich úkolem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníků, pracovní jednání a hospodaření s finančními prostředky. Mzdové formy se liší výší pobídkového účinku. Ten působí k posílení vazby odměny na výkon, odměnu chce více zviditelnit a tak motivovat zaměstnance. Nedostatečným pobídkovým efektem disponuje časová mzda či plat, naopak pozitivně působí mzda úkolová.

Existují zásady, které je nutné při uplatňování mzdových forem respektovat. Jejich nedodržení má řadu negativních důsledků v oblasti jednání, postoje a pocitů pracovníků. Zásady jsou zcela v pravomoci organizace a mohou být zakotveny např. ve vnitropodnikových směrnících. Těmito zásadami jsou:

- úkoly a parametry pracovního výkonu musí být předem jasně definované,
- zadané pracovní úkoly mohou pracovníci plnit po celé období, v němž jsou výsledky hodnoceny, a mohou ovlivnit pracovní výkon svým jednáním,
- zaměstnanci musí znát, jakou formou mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si vydělají při jeho dosažení,
- mzdové formy musí být jasné, srozumitelné a transparentní.

Rozlišujeme tyto druhy mzdových forem:

- základní (samostatné), kam patří

→ časová mzda,

→ úkolová mzda,

² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

- doplňkové (nesamostatné), kam se řadí

- osobní ohodnocení,

- prémie,

- provize,

- bonus,

- odměny,

- účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích).

Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník obdrží za vykonanou práci, je nejpoužívanějším způsobem odměňování a je možné ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce, většinou bývá doplněna některou z výkonových forem mzdy. Pracovníci ji vnímají jako srozumitelnou a spravedlivou, avšak nepůsobí na ně dostatečně motivačně. Pro firmu je tato forma mzdy administrativně levná a nenáročná, lze díky ní snadno plánovat mzdové náklady.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejefektivnějším typem pobídkové mzdy, protože je založena na přímém a jasném vztahu mezi výdělkem a opravdovým pracovním výkonem. Pracovník je placen za odvedený výkon, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Při použití tohoto typu mzdy je nutné zajistit, aby kvalita a množství provedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon pracovníka byl ovlivnitelný a jeho práce byla organizačně i bezpečnostně zabezpečena, aby byly stanoveny a kontrolovány pracovní a technologické postupy. U úkolové mzdy existují dva různé typy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy je stanovena sazba za jednotku výkonu a ta se nemění

- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, která se mění s množstvím překročené normy.

Dále lze uplatnit skupinovou úkolovou mzdu u odměňování skupin pracovníků, která však často vyvolává napětí mezi spolupracovníky.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se používá k motivaci zaměstnanců, vyjadřuje ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobé výsledky práce zaměstnance. Většinou se stanovuje jako procento ze mzdového tarifu a rozhoduje o něm přímý nadřízený. Často bývá určeno i maximum, kterého může toto ohodnocení dosáhnout.

Prémie

Prémie jsou často doplňkem časové a úkolové mzdy. Rozlišujeme jednorázové prémie, které jsou poskytovány pracovníkovi za mimořádné plnění pracovního výkonu, např. prémie za přítomnost. Druhým typem jsou pravidelné prémie, ty se opakují za určité období a jsou spojeny s odvedeným výkonem.

Provize

Provize je jednoduchou formou pobídkové mzdy. Určuje se buď procentem např. z obratu, tržeb či zisku, nebo pevnou částkou za jednotku prodeje. Výsledek práce je zaměstnancem ovlivnitelný, přitom jeho pracovní postupy ani využití času nejsou přesně specifikovány. Tato forma se hodí např. pro obchodníky nebo dealery.

Bonus

Bonus se poskytuje pracovníkům k jejich zaručené mzdě za dosažení specifických či mimořádných cílů. Může být poskytnut buď individuálně nebo kolektivně a přiznává se za dosažení předem stanovených cílů, dokončení projektů

apod. Organizace odměňují skvělé pracovníky pravidelně i za delší časové úseky. Někdy bonus nahrazuje osobní ohodnocení i prémie.

Odměny

Rozlišujeme odměny jednorázové a mimořádné. Jejich cílem je odměnit mimořádné pracovníky, jejich výjimečné pracovní úspěchy nebo délku jejich pracovního poměru. Nejběžnějšími odměnami jsou například 13. a 14. mzda, odstupné, odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny na dovolenou, odměny za objevy, vynálezy apod.

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích je formou mzdy, která je charakteristická pro podnikovou sféru. Tu zaměstnavatel poskytuje pracovníkům za přínosy k dosažení určitých hospodářských výsledků. Tato forma má značný motivační účinek, zvyšuje produktivitu, stabilizuje zaměstnance a snižuje náklady. Může mít formu podílu na zisku, podílu na výnosu (obratu, přidané hodnotě) nebo podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů). (Dvořáková, 2007, s. 333-338; Koubek, 2007b, s. 307-317)

2.4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn pro pracovníky, které poskytuje zaměstnavatel bez ohledu na jejich podaný výkon a svým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Tyto výhody obsahují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb nebo zboží či sociální péči, za něž by jinak musel pracovník zaplatit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě a mohou mít jak peněžní, tak i nepeněžní povahu. Některé zaměstnanecké výhody, jako např. mateřská dovolená, jsou zabezpečeny ze zákona.

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- Penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější výhodu poskytovanou zaměstnanci. Všeobecně tyto systémy poskytují požitky po odchodu na odpočinek, požitky v případě úmrtí a požitky při odchodu od zaměstnavatele.

- Osobní bezpečnost – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnanců i jejich rodiny. Řadí se sem poskytování soukromé zdravotní péče, pravidelné lékařské prohlídky, úrazové a životní pojištění, nemocenské dávky, ale také poradenství týkající se další kariéry.
- Peněžní pomoc – sem můžeme zahrnout podnikové půjčky bezúročné, tak i s nízkým úrokem na výpomoc při koupi domu, bytu, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypoték, příspěvky na stěhování pro pracovníky, které organizace přemístila jinam a také členské příspěvky v profesních organizacích, např. v sdružení účetních, manažerů apod.
- Osobní potřeby – jedná se o oprávnění, jež jsou uznáním společného vztahu mezi prací a domácími potřebami a povinnostmi. Do této oblasti se zahrnuje mateřská a otcovská dovolená a dávky během jejího trvání, volno zapříčiněné osobními důvody, péče o děti zaměstnanců v podnikových zařízeních nebo poukázky na tuto péči, podnikové slevy, společenská a sportovní zařízení, osobní poradenské služby při odchodu od důchodu, finanční poradenství, poukázky na nákupy zboží v obchodních řetězcích apod.
- Dovolená – je daná zákonem a zahrnuje pět týdnů volna a státem uznané svátky. Lze sem zahrnout i ze zákona povinnou placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a rodičovskou dovolenou.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty.
- Jiné zaměstnanecké výhody – tyto výhody dále zvyšují životní úroveň zaměstnance. Můžeme sem zahrnout bezplatné parkování, vánoční večírky, příplatky na ošacení, dotované stravování, úhrada telefonních výloh aj. (Armstrong, 2009, s. 382-385; Dvořáková, 2007, s. 338-339)

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU RAŠNEROVA PEKÁRNA, S.R.O.

V této části práce je nutné provést analýzu současného stavu podniku v oblasti odměňování zaměstnanců, díky čemuž bude následně možné navrhnout hospodárnější, srozumitelnější a účelnější systém odměňování. Je nutné také zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni k výkonu své práce a zda systém odměňování neustále podporuje zvyšování jejich pracovního zapojení.

3.1 Charakteristika organizace

Společnost Rašnerova pekárna, s.r.o., je společnost s ručením omezeným, která se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků, i trvanlivých. V poslední době byla její činnost rozšířena o mlynářství.

Svoji činnost firma zahájila v roce 1999, kdy majitel Ing. Jiří Rašner koupil budovu ve městě Vyškov s malou pekárnou. Protože výrobní kapacity tohoto prosperujícího Pekařství Rašner byly nedostačující, byla postavena pekárna na ulici Brněnská, výroba zde byla zahájena 27. listopadu 2005. Ze začátku existence se pekárna specializovala spíše na produkci chleba, rohlíků a jemného pečiva. Avšak s nárůstem obrátu se rozrůstal také sortiment. Tento nárůst si žádal rozšíření automatizace a také nákup nových výrobních zařízení. Z důvodu velké poptávky po výrobcích Rašnerovy pekárny a nemožnosti jejího pokrytí vzniklo rozhodnutí majitele o zvýšení kapacit koupením jiné pekárny. V roce 2009 byla firma rozšířena o pekárnu v Mohelnici. 1. ledna 2009 tak zahájila svoji činnost Rašnerova pekárna Mohelnice. Po velké rekonstrukci, změně sortimentu a odběratelů, došlo během jednoho roku provozu k téměř čtyřnásobnému navýšení stávajícího obrátu. Závod Mohelnice si tak znovu získal a upevnil svoje postavení na místním trhu. Ve stejném roce byly zahájeny přípravné práce na výstavbu vlastního mlýna ve Vyškově, díky čemuž chce vedení vyřešit problémy se standardizací kvality, závislosti na dodavatelích a cenami mouky. V roce 2011 byla dokončena stavba mlýna v areálu pekárny ve Vyškově a následně zahájen jeho provoz.

Majitel Rašnerových pekáren má neustálou tendenci svoji firmu rozšiřovat, chce nasytit stále se rozšiřující poptávku po kvalitních výrobcích na nových trzích. V budoucích letech plánuje vybudovat novou pekárnu v Brně Modřicích. Plánovaná stavba by měla přinést do Brna ruční kvalitu a zaplnit tak mezeru vzniklou působením velkých pekářenských celků.

Hlavními odběrateli Rašnerovy pekárny jsou nadnárodní maloobchodní řetězce jako Ahold, Kaufland a Tesco, dále domácí řetězce jako Hruška, Enapo a Jednota. Tito odběratelé tvoří více jak cca 50 % z obrátu firmy. Další klientelou jsou nemocnice, věznice, školní jídelny, ale také malé soukromé potravinové subjekty. Nejdůležitějšími odběrními místy jsou vlastní specializované prodejny Rašnerovy pekárny. Ty tvoří okolo 30 % z celkové produkce Rašnerovy pekárny. Firma zásobuje 29 takovýchto vlastních specializovaných prodejen, a to ve městech Brno, Vyškov, Prostějov, Olomouc, Kroměříž, Přerov, Mohelnice a jiné. Snahou pekárny je počet těchto prodejen nadále rozšiřovat. Veškerou svoji produkci chce pekárna soustředit do oblastí nepřilíš vzdálených a to především z důvodů minimalizace dopravních nákladů a čerstvosti dodávaných produktů.

3.1.1 Předmět činnosti

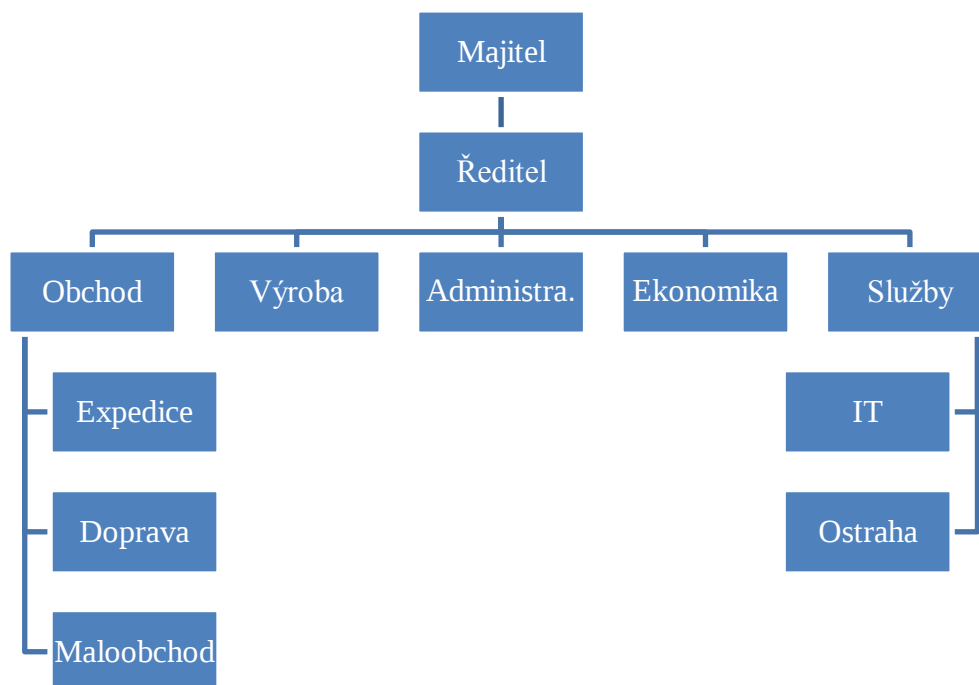
Předmětem činnosti firmy Rašnerova pekárna je:

- Výroba, prodej a distribuce pekářenského a cukrárenského pečiva jako jemné pečivo, běžné pečivo, vícezrnné pečivo, chléb, listové pečivo, plundrové pečivo a trvanlivé pečivo, zákusky a cukroví,
- výroba a prodej pekařských směsí,
- výroba a prodej mouky.

3.1.2 Organizační struktura

Společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. má jednoho společníka, tím je Ing. Jiří Rašner. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti je rovněž pan Ing. Jiří Rašner, který je současně jednatelem společnosti a

má 100% podíl ve firmě. Ředitele společnosti jednotlivých středisek vybírá jednatel firmy na základě výběrových řízení. Pod ředitele středisek spadá útvar obchodu, výroby, administrativy, útvar služeb a ekonomiky.



Graf č. 1. Organizační struktura firmy Rašnerova pekárna, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Vedení a správa společnosti sídlí ve Vyškově, odkud jsou řízena všechna střediska. Činnost firmy se soustřeďuje pouze na Moravu, kde provozuje dvě střediska a to ve Vyškově a v Mohelnici. Jak bylo již řečeno výše, vedení společnosti má v úmyslu otevřít v blízké době třetí středisko v Brně.

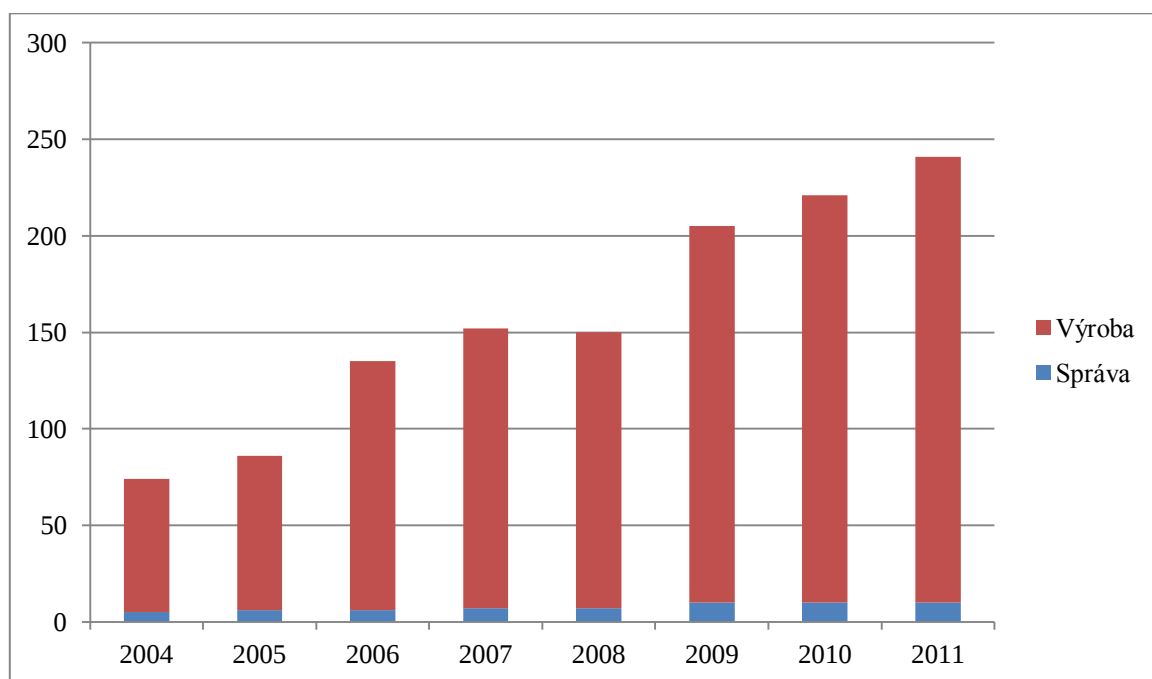
3.1.3 Struktura zaměstnanců

Společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. zaměstnává v současné době 241 pracovníků. Avšak ne vždy byl jejich počet tak vysoký. Vývoj zaměstnanosti ukazuje následující graf.

V roce 2006 došlo k velkému nárůstu zaměstnanců vzhledem k nově vybudované pekárně ve Vyškově. Před tím pracovalo v malé pekárně na náměstí jen 74

osob. Nárůst podpořil také příspěvek úřadu práce ve Vyškově na zaměstnance. Zároveň se od tohoto roku rozšiřoval počet vlastních prodejen pečiva, což mělo za následek přijmutí nových prodavaček. V roce 2009 po koupi pekárny v Mohelnici se zvýšil počet zaměstnanců na jeden a půl násobek a nadále rost jen mírně. Počet pracovníků ve správě se zvyšoval průběžně již od roku 2005, maximálního počtu dosáhl již v roce 2009 a od té doby stagnuje.

Vývoj počtu zaměstnanců se neustále zvyšuje. Je to dané také zájmem nadnárodních řetězců o kvalitní domácí výrobu pečiva, kterou firma Rašnerova pekárna nabízí. Hospodářská krize neměla na vývoj firmy žádný vliv, firma nemusela propouštět a nijak se nedotkla počtu zaměstnanců v podniku.



Graf č. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2011

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy

Následující tabulka ukazuje rozložení jednotlivých pracovních pozic do skupiny prací dle Nařízení vlády č. 469/2002 Sb. Na základě tohoto rozdělení jsou pak zaměstnanci odměňováni.

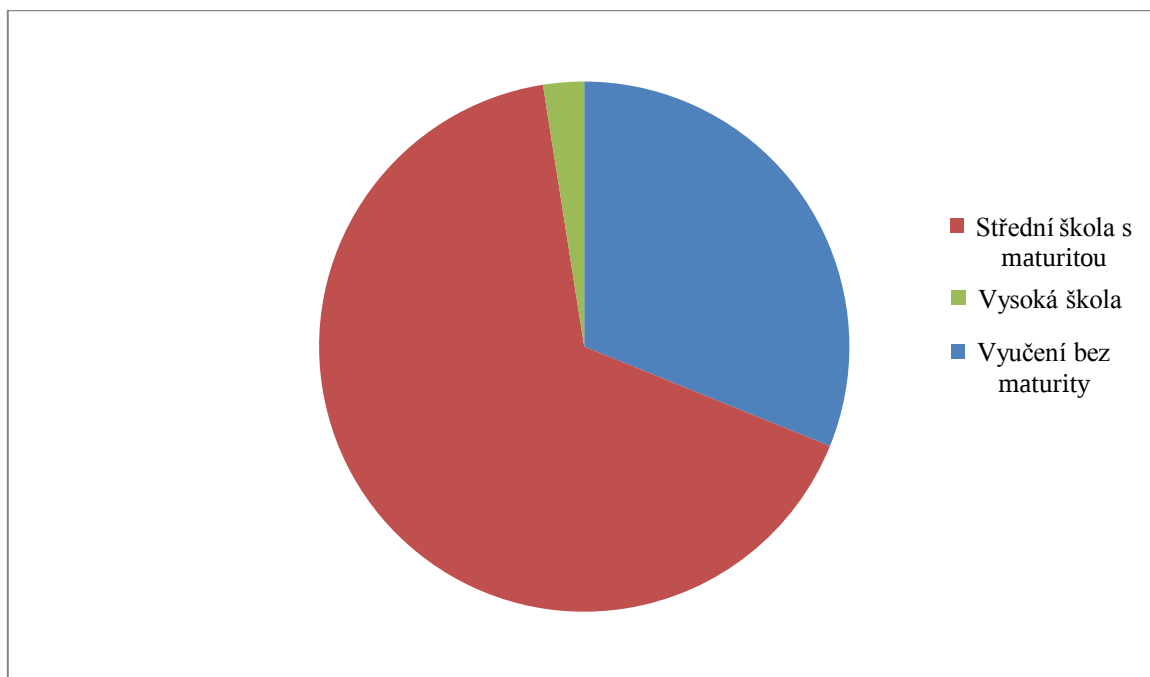
Tabulka č. 3. Struktura zaměstnanců v jednotlivých skupinách prací

Skupina prací	Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
1	Uklízečka	6
2	Skladník	2
	Expedientka	15
	Prodavačka	57
3	Pekař	105
	Cukrář	10
	Obchodní referent	2
	Řidič	26
4	Účetní	2
	Mzdová účetní	1
	Referent nákupu a logistiky	1
5	Technolog	2
	Laborant, kontrolor jakosti	1
	Mlynář	2
	Obchodní zástupce	3
6	Vedoucí personálního oddělení	1
	Vedoucí marketingu	1
7	Správce informačních a komunikačních technologií	1
8	Vedoucí finančního a ekonomického úseku	1
	Vedoucí střediska - ředitel	2

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

Z tabulky je patrné, že ve společnosti pracuje v technicko – hospodářské oblasti 24 % zaměstnanců, a 76 % v dělnických profesích. Ve firmě pracuje 92 žen, ty se objevují především na pozicích prodavačka, cukrářka, pekařka, expedientka, a 149 mužů, ti jsou zaměstnáni jako řidiči, technologové, skladníci a pekaři.

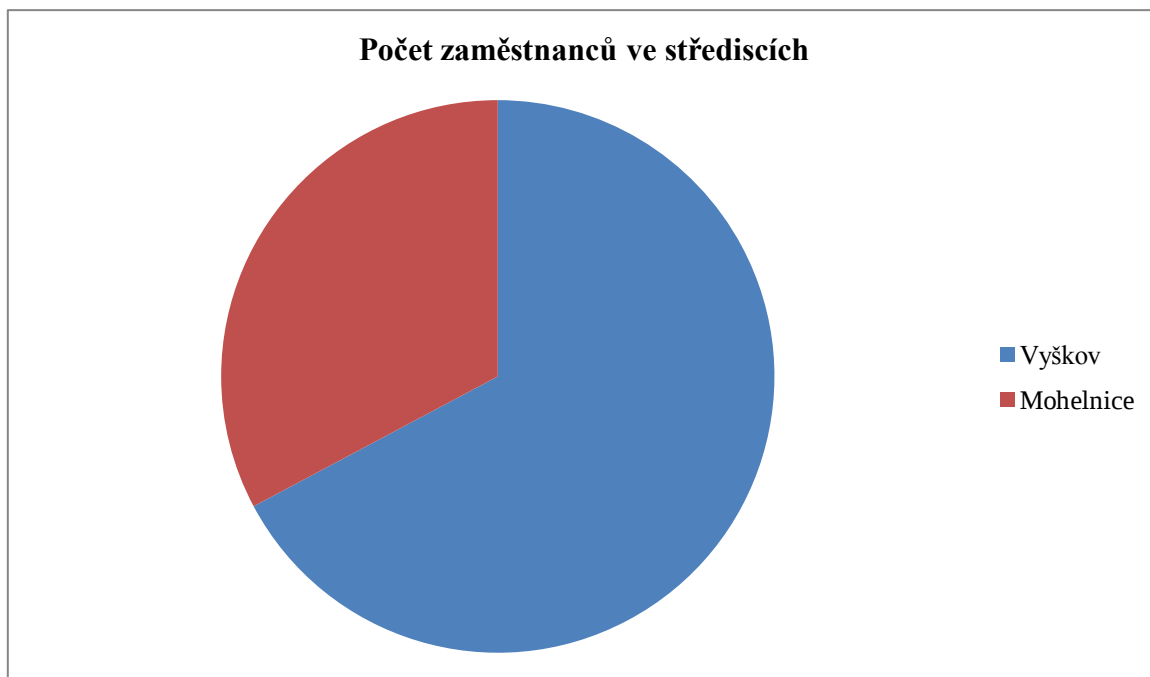
Zaměstnance lze rozdělit také podle dosaženého vzdělání. Podíl vysokoškoláků je ve firmě malý, pracují pouze ve správě ve Vyškově. Největší podíl zaměstnanců tvoří osoby s výučním listem bez maturity a středoškoláci s maturitou. Tento stav je způsoben tím, že se jedná o výrobní podnik, který potřebuje především pracovníky na nižších výrobních pozicích.



Graf č. 3. Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

Středisko Vyškov je stěžejním místem firmy. Je zde umístěno sídlo firmy, ředitelství a provádí se zde veškerá správa firmy. Nově je zde postaven mlýn. Proto i podíl zaměstnanců zde pracujících je více jak dvojnásobný oproti středisku v Mohelnici. Ve Vyškově pracuje 162, v Mohelnici 79 zaměstnanců.



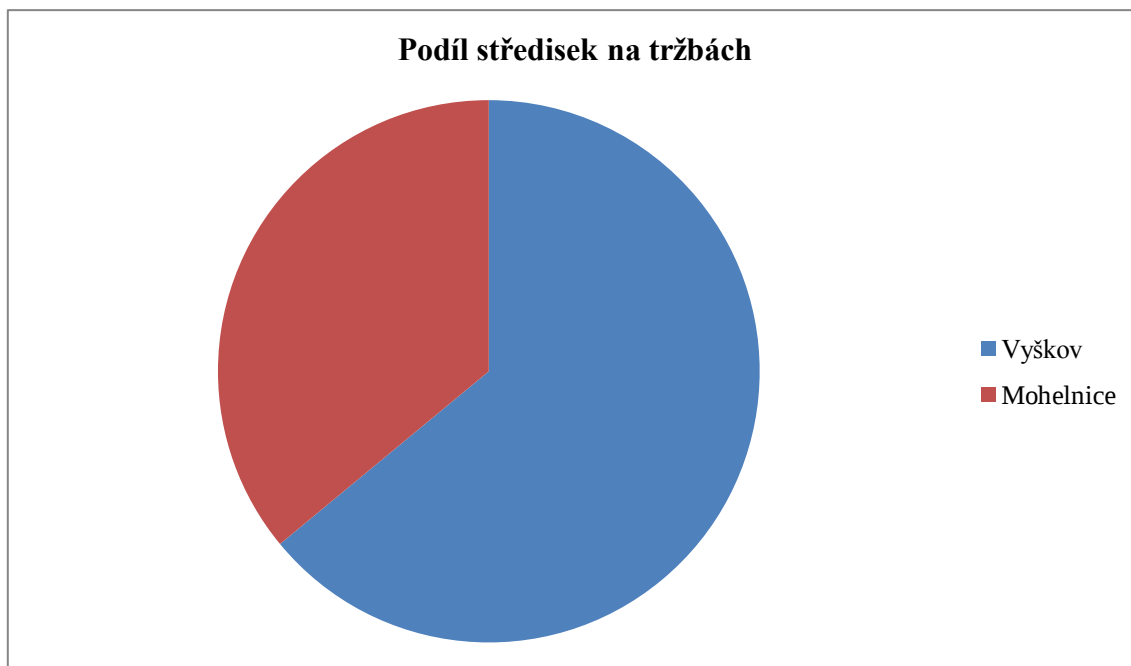
Graf č. 4. Podíl zaměstnanců v jednotlivých střediscích

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy

3.1.4 Podíl jednotlivých středisek na tržbách

Následující graf zobrazuje podíl jednotlivých středisek firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. na tržbách. Největší podíl zaujímá vyškovské středisko, které se podílí téměř 64 % na tržbách podniku. Zbytek, tedy 36 %, plní středisko Mohelnice.

Z tohoto pohledu lze sledovat i rozdíly v odměňování pracovníků. Rozdíly jsou dány postavením jednotlivých středisek. Jedná se především o to, že vyškovské středisko je stěžejním závodem, zaměstnávajícím dlouhodobé pracovníky, kdežto pekárna v Mohelnici je novým střediskem pro společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. Druhou příčinou rozdílnosti odměňování pracovníků jsou regionální rozdíly ceny práce. Základní mzda pracovníků ve Vyškově je proto o 15 – 30 % vyšší než v Mohelnici.



Graf č. 5. Podíl jednotlivých středisek na tržbách

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

3.2 Systém odměňování zaměstnanců v podniku

Podmínky odměňování zaměstnanců firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. jsou upraveny vnitropodnikovou směrnicí ze dne 1. 11. 2009. Tato pravidla se vztahují na všechny zaměstnance firmy v jednotlivých střediscích, část směrnice je také věnována zaměstnancům, kteří pracují na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Směrnice odpovídá a řídí se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v aktuálním znění.

Pracovní doba je stanovena na 40 hodin za týden, provoz ve firmě je nepřetržitý třísměnný a pracovní doba je stanovena jako pevná.

Firma zaměstnancům poskytuje v návaznosti na vykonávaný druh pracovních činností, odpracovanou dobu a dosahované pracovní výsledky tyto složky mzdy:

- pevná složka mzdy,

- pohyblivá složka mzdy, do které patří mzda za práci přesčas, ve svátek, za práci v sobotu nebo neděli, práce v noci, prémie za tržby a zaměstnanecké výhody.

3.2.1 Pevná složka mzdy

Pevná složka mzdy je daná základní mzdou a je stanovena před začátkem pracovního poměru v pracovní smlouvě. Výši pevné složky mzdy určuje personální vedoucí a je schvalována majitelem firmy, který má v rozhodování o výši mezd nejvyšší pravomoce. Výše této mzdy u jednotlivých pracovních pozic se odlišuje. U každé tarifní třídy dle Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je stanovena minimální výše mzdy u každé pracovní pozice. Dále firma stanovuje mzdové rozpětí, kterého lze maximálně dosáhnout. Mzdové rozpětí je pohyblivé z hlediska jednotlivých středisek a regionálního určení výše mezd. Spodní hranice rozpětí je určena minimální mzdou pro jednotlivé pozice dané u této firmy.

Zařazení jednotlivých pracovních pozic do skupin prací je upraveno dle Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kde je vymezen katalog prací, který určuje seznam povolání a rozpětí platových tříd.^{3,4} Toto zařazení vytváří firma samostatně dle katalogu prací.

Kritéria, která určují výši pevné složky mzdy, jsou:

- maximální dosažené vzdělání,
- doba vykonané praxe jak ve stejné, tak i v podobné pozici,
- pracovní výkonnost a dosahování pracovních výsledků,
- délka zaměstnání ve společnosti.

U pracovních pozic v jednotlivých skupinách prací se posuzuje náročnost a složitost práce, odpovědnost pracovníka při vykonávání práce a odpovědnost za věci

³ Ekonomicko- právní informační systém. *Minimální mzda*. [on-line]. 2011. [cit. 2012-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.epis.cz/minimalni-mzda>> .

⁴ Práce a právo. *Nařízení vlády č. 469/2002 Sb.* [on-line]. 9. 2. 2012. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv469_2002> .

nutné k výkonu práce a také to, jak se hodnotí konkrétní pozice na trhu práce. Na základě zhodnocení těchto kritérií se stanovuje pevná složka mzdy. Zde je nutné zmínit, že se sice při stanovování mezd vychází z určitého mzdového rozpětí a výše zmíněných kritérií, avšak v této oblasti má majitel firmy takové pravomoce, že mzdy jednotlivých pracovníků ovlivňuje také z velké části svým rozhodnutím.

Mzdové rozpětí u pevné složky mzdy odlišuje výši mezd v jednotlivých střediscích firmy. Důvodem je, jak již bylo zmíněno, rozdílný podíl středisek na tržbách a také závislost výše mezd v jednotlivých regionech. Nižší část mzdového rozpětí patří zaměstnancům střediska v Mohelnici, druhá vyšší část je odměnou pro pracovníky ve středisku Vyškov. Dále je nutné zařadit do mzdového rozpětí délku odpracované doby zaměstnance ve firmě. Čím déle zde pracuje, tím lépe je ohodnocen. Avšak pro toto kritérium ohodnocení není ve firmě nijak stanovený systém. O tom, kolik dostane pracovník navíc, rozhoduje majitel firmy a své rozhodnutí oznamuje mzdové účetní, která o tuto částku navýší mzdu do doby, než se rozhodnutí opět změní.

Tabulka číslo 4 znázorňuje zařazení jednotlivých pracovníků do skupin prací, u nichž je stanovena výše nejnižší možné mzdy a mzdové rozpětí základní mzdy.

Odlišení platů v jednotlivých střediscích znázorňuje mzdové rozpětí, které přisuzuje odpovídající mzdy konkrétní pozici ve středisku. Ve středisku Vyškov jsou mzdy stanoveny jako 100 %. Důvod je ten, že vyškovská pekárna je již zavedená, vykazuje větší tržby a sídlí v regionu s vyššími mzdami. Stěžejním důvodem je i délka odpracovaných let zaměstnanců v pekárně Vyškov. V pekárně Mohelnice je u stejné pracovní pozice hodnota jen 70 – 85 % oproti Vyškovu.

Tabulka č. 4. Minimální mzda dle skupiny prací a mzdové rozpětí u jednotlivých pracovních pozic

Skupina prací	Pracovní pozice	Minimální mzda v Kč dle skupiny	Mzdové rozpětí v Kč
1	Uklízečka	8000	9500 - 11000
2	Skladník	8900	15000 - 18000
	Expedientka		14000 - 16000
	Prodavačka		14000 - 16000
3	Pekař	9800	16000 - 25000
	Cukrář		15000 - 17000
	Obchodní referent		18000 - 23000
	Řidič		16000 - 21000
4	Účetní	10800	17000 - 23000
	Mzdová účetní		18000 - 23000
	Referent nákupu a logistiky		18000 - 23000
5	Technolog	12000	19000 - 25000
	Laborant, kontrolor jakosti		19000 - 26000
	Mlynář		18000 - 24000
	Obchodní zástupce		20000 - 28000
6	Vedoucí personálního oddělení	13200	22000 - 28000
	Vedoucí marketingu		22000 - 28000
7	Správce informačních a komunikačních technologií	14600	25000 - 32000
8	Vedoucí finančního a ekonomického úseku	16100	16500 - 18000
	Vedoucí střediska - ředitel		20000 - 25000

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

3.2.2 Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá složka mzdy je u všech pracovníků v jednotlivých skupinách prací stejná, je to nenároková složka, která se odlišuje pouze na základě skutečného pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Tuto složku tvoří příplatky ke mzdě a zaměstnanecké výhody.

Mezi pohyblivou složku mzdy lze zařadit **prémii za tržby**. Tato prémie je vyplácena pouze několika pracovníkům, a to vedoucím střediska a vedoucímu

finančního a ekonomického úseku, avšak tvoří značnou a nepostradatelnou část jejich odměny. Prémie se stanovuje jako podíl (v %) z měsíční tržby. U vedoucího střediska je to 0,25 % z tržby za středisko, v kterém pracuje. U ekonoma je tato premie stanovena na 0,1 % z tržby střediska Vyškov.

Mezi příplatky ke mzdě patří:

- **mzda za práci přesčas** – za dobu, kterou zaměstnanec odpracoval přesčas, mu vzniká nárok na příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se však zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo výše uvedeného příplatku. V rámci pracovní smlouvy však jde sjednat u vybraných povolání, že příplatek za práci přesčas bude obsažen v základní mzdě, ale pouze v rozsahu dle zákona – 150 hodin za rok. Ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. jsou tímto povoláním ředitelé středisek, těm se přesčasy neproplácí,
- **mzda za práci ve svátek** – zaměstnanci přísluší za dobu práce ve svátek dosažená mzda a dále má nárok na náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. V tomto případě náleží zaměstnanci za dobu čerpání náhradního volna náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Dále se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna,
- **mzda za noční práci** – ve firmě je třísměnný provoz, proto za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku,
- **mzda za práci v sobotu a neděli** - za dobu práce, kterou odpracuje zaměstnanec v sobotu a v neděli, mu přísluší dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Do oblasti **zaměstnaneckých výhod** lze zařadit:

- možnost koupě pečiva za 50 % prodejní ceny,

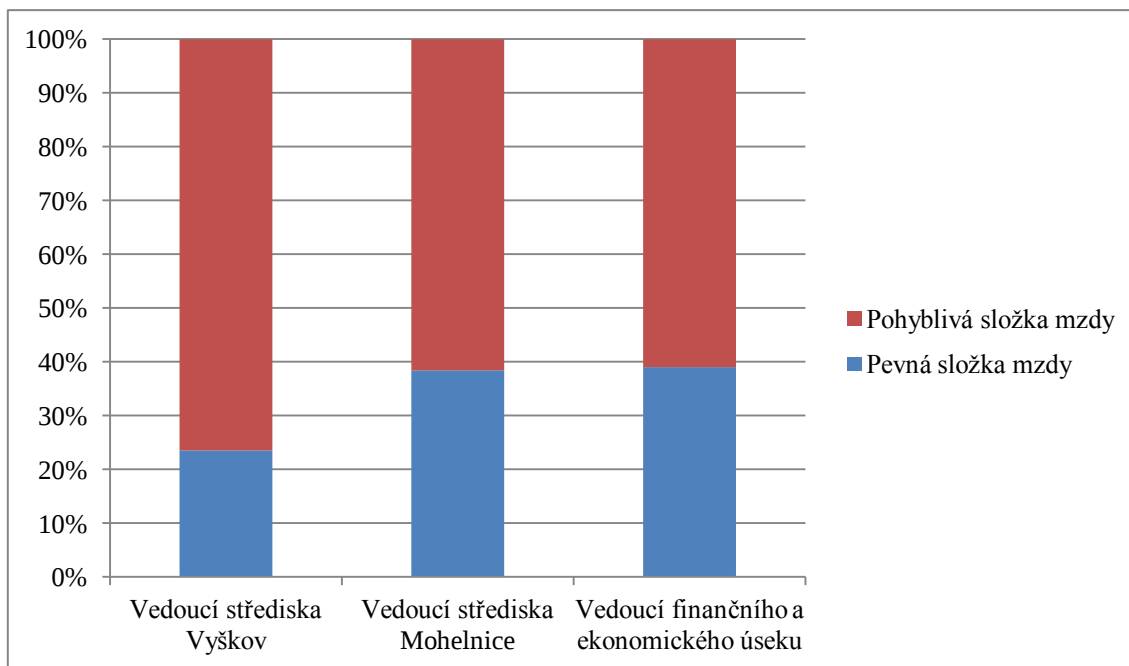
- účast na odborných školeních, díky kterým mohou zaměstnanci prohlubovat svoji kvalifikaci,
- vedoucím pracovníkům je poskytován bezplatně služební telefon a služební automobil včetně pohonných hmot i k osobním účelům.

Dále sem lze zařadit jednorázové ohodnocení zaměstnanců, to však není nijak v systému odměňování společnosti specifikováno a zaměstnanci neví, kdy a za jakých podmínek ho mohou získat. Toto jednorázové ohodnocení funguje tak, že majitel oznámí své rozhodnutí přidělit určitou částku určitému pracovníkovi mzdové účetní a ta ho promítne do konečné odměny zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců v daném výplatním období. Příkladem je zvýšení odměny o 500 Kč v období Velikonoc pro prodavačky.

3.2.3 Podíl pevné a pohyblivé složky mzdy na celkové odměně zaměstnance

Podíl pevné a pohyblivé složky mzdy lze ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. sledovat pouze u dvou pracovních pozic – u vedoucího střediska a vedoucího finančního a ekonomického úseku. Ostatní zaměstnanci mají pevnou mzdu stanovenou na základě pracovní smlouvy. Jejich výše odměny se může měnit pouze na základě příplatků ke mzdě, jak již bylo zmíněno výše, např. příplatek za práci v noci. V tomto pohledu je možné si utvořit vlastní názor o tom, jak jsou zaměstnanci více či méně motivováni.

Následující graf zobrazuje podíl složek mzdy u skupiny prací 8.



Graf č. 6. Podíl pevné a pohyblivé složky mzdy na celkové mzdě

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

Jak lze z grafu vyčíst, u této skupiny prací více jak 60 % tvoří pohyblivá složka mzdy. Jedná se o výborné zaměstnance, kteří pracují ve firmě již velmi dlouhou dobu a tímto způsobem odměny jsou z pohledu majitele zvýhodnění, ovšem také velmi motivování k tomu, aby svoje středisko vedli k ještě lepším výsledkům, na kterých pak mají finanční podíl. Ovšem při špatných výsledcích by pak tito zaměstnanci mohli dosáhnout i nižších odměn než pracovníci na nižších pozicích. Proto je nutné tyto podíly složek v novém návrhu upravit.

3.2.4 Pracovní náplň jednotlivých pozic a forma jejich mzdy

Skupina prací 1

Tato pracovní pozice má stanovenou mzdu jako hodinovou. Výše mzdového ohodnocení je 60 Kč za hodinu. Celková mzda je určena mzdovou účetní jako součin odpracovaných hodin v pracovním lístku a hodinové sazby

Uklízečka

Uklízečka nebo také úklidový pracovník se věnuje pracím, které jsou spojeny s úklidem a čištěním. Hlavní náplní této pracovní pozice je úklid předem daných prostor v podniku a v provozu. Uklízečka zajišťuje úklid podlah, sanitární techniky, stírání prachu a vynášení odpadu. Uklízečka je proškolená v problematice chemických prostředků a správnosti práce s pomůckami tak, aby neškodily zdraví jejímu nebo jiných pracovníků.

Skupina prací 2

Mzda v této skupině je stanovena jako hodinová. Hodinová sazba se liší podle středisek a počtu odpracovaných let, dosahuje rozmezí 75 – 95 Kč za hodinu. Celkovou mzdu stanovuje opět mzdová účetní stejně jako u předchozí skupiny prací.

Skladník

Hlavní náplní práce skladníka je příjem a výdej zboží a také jeho skladování v předem daných prostorách. Skladník je odpovědný za uložené zboží, provádí jeho kontrolu a inventarizaci skladu. Vyřizuje reklamace vůči dodavatelům.

Expedientka

Náplní práce této pozice je příjem hotových výrobků, jejich balení a příprava ucelených objednávek pro zákazníky, tvorba expedičních dokladů, zodpovědnost za správnost balení a zatížení. Dále kontroluje přebírání dodávek řidiči a zajištění dopravy v souladu s požadovanými termíny a kvalitou až ke konečným odběratelům.

Prodavačka

Náplní práce této pozice je aktivní prodej produktů zákazníkům na prodejně, poskytování informací o nabídce produktů a probíhajících akcích, doplňování zboží na prodejní ploše, pokladní činnost a administrativa spojená s prodejem, přebírání zboží od řidiče. Pozice prodavačka také objednává požadované objemy dodávek u expedientek.

Skupina prací 3

U této skupiny prací je rovněž stanovena hodinová mzda v rozmezí 85 – 135 Kč dle pozice, střediska a počtu odpracovaných let. Rozpětí hodinové sazby u jednotlivých

pozic je dáno především rozhodnutím majitele, tzn. například pekař pracující ve firmě 10 let obdrží 135 Kč za hodinu. Na základě těchto informací stanovuje mzdová účetní celkovou mzdu jako u předchozích skupin prací.

Pekař

Pekař vyrábí pekařské výrobky jak strojově, tak i ručně, je odpovědný za dodržování technologických postupů a kvalitu upečeného zboží. Náplní práce je znalost problematiky na svěřeném úseku, kontrola kvality zboží a záručních lhůt. Na každé směně je určen jeden pekař jako hlavní, který má dohlížet na ostatní osoby na směně v úseku jak pekařském, tak cukrářském. Ze stávajícího systému odměňování nelze však zcela rozpoznat, zda je finančně zvýhodněný a motivovaný ke správnému vedení ostatních.

Cukrář

Cukrář vyrábí cukrářské výrobky, těsta, zpracovává čokoládu na čokoládové výrobky, vyrábí zákusky, cukrovinky a dorty. Také se stará o příjem, kontrolu a skladování potřebných surovin a polotovarů. Dále vyrábí těsta, polevy, náplně, zmrzliny, polotovary a další cukrářské výrobky. Následně těsta tvaruje, dohotovuje polotovary v konečné cukrářské produkty, aranžuje je.

Obchodní referent

Náplní práce této pozice je sledování jednotlivých zákazníků podle typu zakázek, sídla a způsobu placení, vyhodnocování nabídek dodavatelů. Obchodní referent zajišťuje realizaci zakázek včetně jejich evidence a má za úkol zajišťování a provádění přepravy dovozních i vývozních zásilek.

Řidič

Řidič řídí nákladní vozidlo se zbožím a má za úkol ho dopravit dle předem stanovených rozvrhů na místo určení. Provádí nakládku a vykládku zboží. Odpovídá za vozidlo a kontrolu jeho provozuschopnosti, dodržuje stanovenou trasu. Vede záznamy o provozu vozidla, obstarává a kompletuje provozní dokumentaci.

Skupina prací 4

Účetní

Účetní provádí účetní operace na jednotlivých účtech nebo skupinách účtů, vytváří účetní zápisy jednotlivých účetních položek a provádí fakturaci v organizaci. Kontroluje veškeré náležitosti účetních dokladů a doklady zakládá, následně provádí dokladové inventury a vytváří inventurní soupisy. Zajišťuje inventarizaci majetku a závazků.

Mzda je variabilní a odvíjí se od počtu zaúčtovaných předkontací.

Mzdová účetní

Hlavní náplní této pozice je výpočet mezd všech zaměstnanců podniku. Každý měsíc vytváří a uzavírá podklady pro výpočet mezd, kontroluje docházku zaměstnanců dle pracovních lístků a změny osobních údajů, provádí roční uzávěrku a zakládá mzdové listy. Kompletuje osobní spis zaměstnance a zajišťuje ohlašovací činnost vůči zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení.

Práce mzdové účetní v tomto podniku je velice náročná z důvodu špatného systému odměňování, který není přesně specifikovaný a tak při sestavování mezd musí zpracovávat každého zaměstnance individuálně a také z pohledu časového. Její mzda je variabilní dle počtu pracovníků firmy.

Referent nákupu a logistiky

Referent nákupu a logistiky se zabývá přípravou a následným zpracováním základních formulářů a papírové dokumentace. Zpracovává důležité informace související se zaměřením daného oddělení, a to s příjmem a výdejem zboží. Další náplní práce je zajištění optimalizace materiálového toku ve výrobním procesu, dopravy v dopravně-přepravním procesu a skladovacích procesů, dále navrhuje optimální způsob dopravy. Navrhuje možný způsob organizace přísunu optimálního množství surovin, uspořádání výrobního procesu a spolupracuje s nadřízenými při tvorbě plánu výroby. Jeho mzda je stanovena jako hodinová ve výši 120 Kč a vychází z počtu hodin na pracovním lístku.

Skupina prací 5

Pracovní pozice této skupiny prací mají stanovenou hodinovou mzdu v rozmezí 125 – 138 Kč. Výjimku tvoří obchodní zástupce, jehož mzda je stanovena jako fixní dle podmínek uvedených v pracovní smlouvě.

Technolog

Hlavní náplní práce technologa je stanovovat technologické postupy, zajišťovat technologickou přípravu výroby, stanovovat způsob výroby a také použití výrobních nebo provozních zařízení, strojů, nástrojů pro samotnou výrobu. Mezi jeho úkoly patří i kontrola a řízení chodu výroby a zajištění její plynulosti. V případě poruchy oprava špatných součástí a strojů.

Laborant, kontrolor jakosti

Laborant se zabývá prováděním speciálních laboratorních vyšetření, zajišťuje zkoušky jakosti a monitoruje vliv fyzikálních faktorů na kvalitu směsí, připravuje materiál nutný pro laboratorní a diagnostickou činnost a dále jej analyzuje, zpracovává vzorky materiálu a vyhodnocuje je. Laborant je povinen veškeré výsledky zaznamenávat a vézt jejich evidenci.

Mlynář

Hlavní úkol mlynáře spočívá ve zpracování obilí a také jiných zrnin na mouku a mlynářské výrobky. Mlynář obsluhuje a kontroluje chod strojů a zařízení v mlýnu, používá dálkové ovládání k řízení výroby - balení a expedice mouky a ostatních hotových výrobků a odebírá vzorky pro laboratorní analýzy. Senzoricky kontroluje jakost výrobků.

Obchodní zástupce

Obchodní zástupce má za úkol zajišťovat prodej výrobků a zboží maloobchodním, velkoobchodním společnostem a organizacím, prezentuje nabízené výrobky, poskytuje k nim základní informace, zodpovídá dotazy potenciálních zákazníků a jeho stěžejním cílem je úspěšně dokončený prodej. Dále zodpovídá za rozvoj obchodní a prodejní

strategie společnosti, reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů a jednání s jak budoucími, tak i stávajícími partnery.

Skupina prací 6

U těchto pracovních pozic je mzda stanovena jako fixní dle pracovní smlouvy.

Vedoucí personálního oddělení

Tato pracovní pozice se stará o personální agendu v organizaci, má za úkol připravovat smlouvy a další dokumenty týkající se pracovněprávních vztahů, vyřizuje požadavky individuálních personálních žádostí, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikace a školení a vyřizuje požadavky zaměstnanců z oblasti sociální politiky. Personalista provádí vyhledávání a výběr vhodných kandidátů na konkrétní pracovní místa, kompletně realizuje výběrová řízení, vede záznamy o jednotlivých kandidátech a o realizovaných výběrových řízeních. Má za úkol kontrolovat práci zaměstnanců na jednotlivých pozicích v podniku.

Jelikož je na této pracovní pozici zaměstnaná pouze jedna osoba, má tak obsáhlou pracovní náplň, že nestačí kontrolovat dvě střediska a ve všech směnách současně. Jiné pozice jako vedoucí směn či obdobné v podniku neexistují, což se jeví jako závažný problém.

Vedoucí marketingu

Tato osoba obstarává kompletně oblast marketingu jak z pohledu strategie, tak i marketingového plánu, navrhuje a zajišťuje marketingové a propagační aktivity, včetně účasti na potravinářských veletrzích, navrhuje prostředky podpory prodeje, zjišťuje možnosti trhu a pomocí nich nachází a oslovuje nové klienty. Dále analyzuje požadavky a potřeby zákazníků a sleduje také postavení firmy na trhu v porovnání s konkurencí. Vedoucí marketingu má za úkol vést databázi zákazníků.

Skupina prací 7

Správce informačních a komunikačních technologií

Tato pracovní pozice má zabezpečovat funkčnost SW, HW, připojení k internetu a jejich zabezpečení, dále analyzuje vývoj a nové trendy v oblasti IT a informační systémy - jejich spolehlivost a výkonnost, vybírá a nakupuje potřebné vybavení, poskytuje informace a poradenství z této oblasti, provádí technickou údržbu počítačových systémů a dalších atypických zařízení výpočetní techniky. Vytváří webové stránky a spravuje je.

Jeho mzda je stanovena jako hodinová, dosahuje výše 200 Kč za hodinu.

Skupina prací 8

V této skupině prací je mzda stanovena jako fixní dle pracovní smlouvy a variabilní část se mění podle dosahovaných tržeb střediska.

Vedoucí finančního a ekonomického úseku

Ekonom zpracovává finanční plány a rozpočty společnosti, řídí a koordinuje celé ekonomické oddělení. Dohlíží na veškeré činnosti v oblasti účetnictví, odměňování, rozpočtování a financování. Kontroluje správné vedení účetnictví v celém rozsahu: jako jsou veškeré fakturace, DPH, daňová přiznání, mzdy, uzávěrky, výkazy, přehled pohledávek a závazků, roční účetní uzávěrka a další. Dohlíží na náklady a finanční toky ve společnosti.

Vedoucí střediska – ředitel

Vedoucí střediska - ředitel samostatně řídí celé středisko, vytváří strategii a politiku směřující ke stanoveným cílům. Tu však konzultuje s druhým ředitelem. Do jeho hlavní činnosti patří i vyhodnocení finančních a dalších analýz, které se týkají činnosti firmy, schvaluje finanční rozpočty a rozhoduje v marketingové, obchodní a výrobní politice společnosti, dále řídí, kontroluje a koordinuje výsledky práce podřízených. Důležitou oblastí, kterou nemá ve své pravomoci, je cenová politika. Tu určuje a rozhoduje majitel firmy. Další takovou oblastí je odměňování zaměstnanců, která také spadá do

kompetence pana Ing. Rašnera. Ředitel do oblasti mezd vstupuje jako konzultant a poradce.⁵

3.3 Vývoj mzdových nákladů firmy

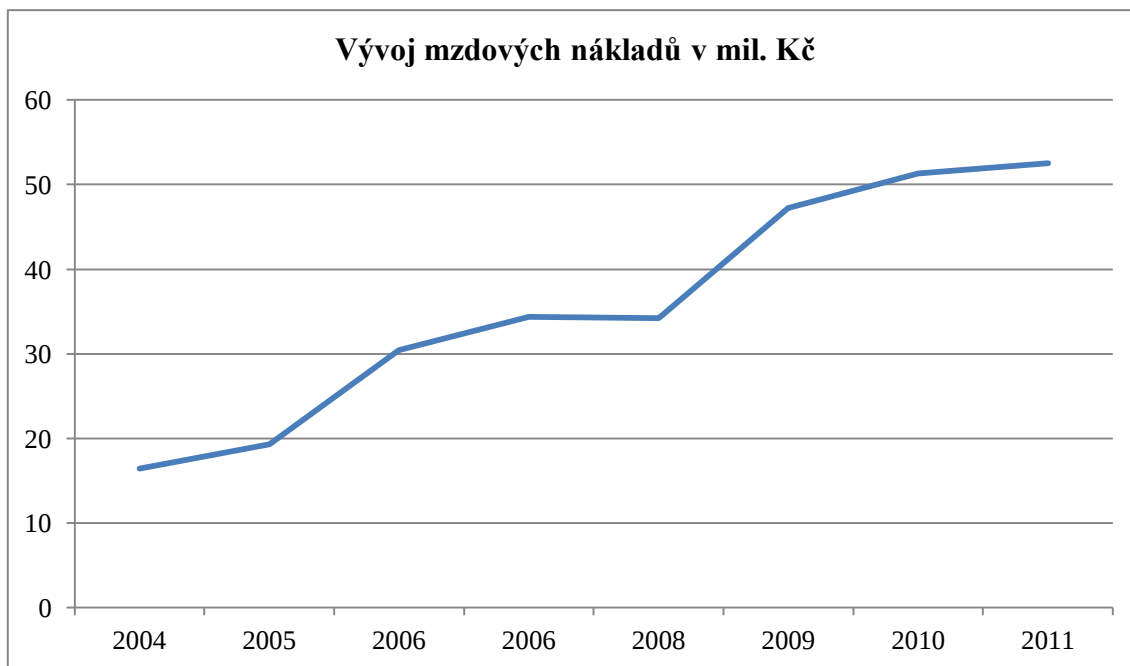
Výše mzdových nákladů firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. se měnily s postupným růstem firmy a přijímáním nových zaměstnanců. Vývoj mezd od roku 2004 do roku 2005 byl téměř neměnný. První velký skok ve výši mzdových nákladů můžeme pozorovat v roce 2006, kdy vzrostly meziročně o 11 mil. Kč. Důvodem bylo postavení nové pekárny ve Vyškově na konci roku 2005, během následujícího roku bylo zaměstnáno o 49 zaměstnanců více, čímž došlo k nárůstu nákladů firmy. Druhý velký nárůst mezd můžeme zaznamenat v roce 2009. Příčinou byla koupě druhého střediska v Mohelnici, čímž se zvýšil počet zaměstnanců o 65 osob. V této době vzrostly mzdové náklady o téměř 13 000 000 Kč. Tendence od roku 2009 pokračuje a nadále se mzdové náklady každoročně zvyšují.

Tabulka č. 5. Výše mzdových nákladů v letech 2004 až 2011

Rok	Výše mzdových nákladů v tis. Kč
2004	16 428
2005	19 298
2006	30 456
2007	34 473
2008	34 200
2009	47 232
2010	51 316
2011	52 571

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

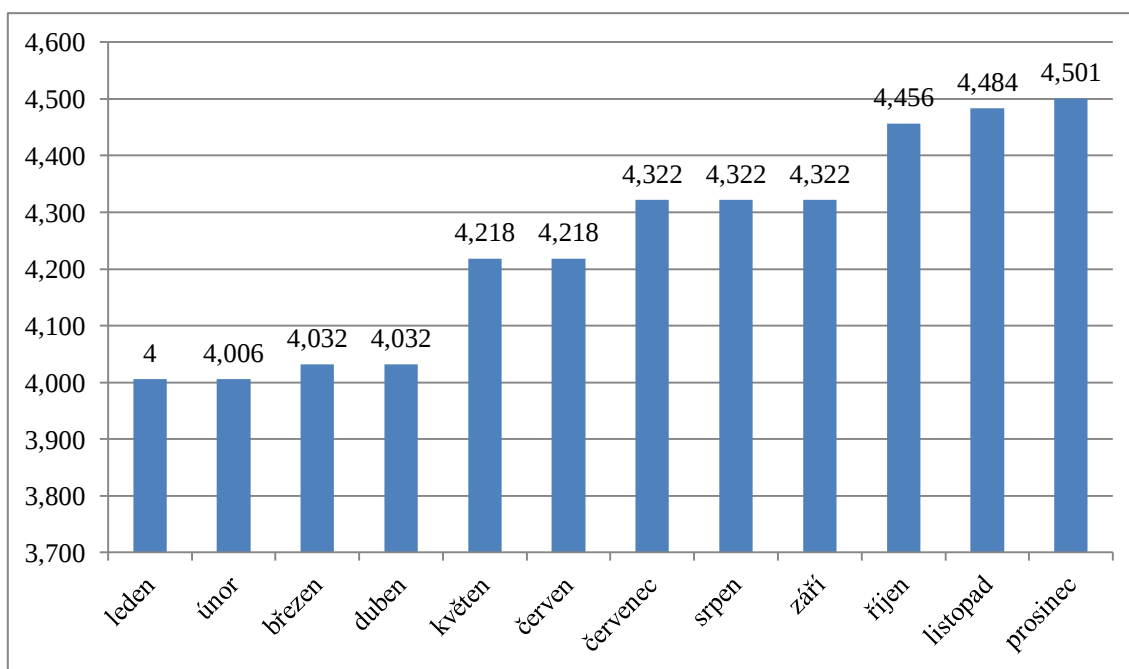
⁵ Práce.cz. *Encyklopedie profesí*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/>> .



Graf č. 7. Vývoj mzdových nákladů v letech 2004 až 2011 v mil. Kč

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

Následující graf číslo 8 zobrazuje vývoj mzdových nákladů Rašnerovy pekárny, s.r.o. v jednotlivých měsících roku 2011. Z grafu je patrné, že mzdy postupně v jednotlivých měsících rostly. Důvodem je přibírání zaměstnanců do nově otevřených specializovaných prodejem pečiva od měsíce května a také spuštění provozu vlastního mlýna, kde byl zaměstnán řidič cisterny, laborant a dva mlynáři. Během roku tak došlo k nárůstu mzdových nákladů z původních 4 mil. Kč na konečnou částku 4 501 tis. Kč.



Graf č. 8. Vývoj mzdových nákladů v průběhu roku 2011 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy.

3.4 Výše mezd ve společnosti a v České republice

Výše průměrné hrubé mzdy v roce 2011 činila podle Českého statistického úřadu 23 726 Kč. Průměrná hrubá mzda v odvětví zpracovatelského průmyslu, do něž lze činnost firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. zařadit, dosahovala výše 23 112 Kč.⁶

Průměrná mzda ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. činí 18 734 Kč, tato výše je zjištěna dle mzdových nákladů společnosti a počtu zaměstnaných osob. Můžeme tedy říci, že průměrná mzda ve společnosti je nižší než průměrná mzda v České Republice, a společnost není z pohledu výše mzdy pro zaměstnance lukrativní. Důvod je však takový, že firma zaměstnává velký podíl dělnických pozic, kde dosahují nižšího platového ohodnocení, a to je více než 76 % všech zaměstnanců. Proto je průměrná mzda nízká.

Výše průměrné mzdy v České Republice je ovlivněna několika faktory a to, počtem nezaměstnaných, a to i počty nezaměstnaných v jednotlivých krajích, dále pak

⁶ Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [on-line]. 19.1.2012. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.

rozdíly mezd v jednotlivých krajích, a také zastoupením různých pracovních pozic v různých částech republiky. Proto je přesnější pro srovnání mzdového ohodnocení zaměstnanců Rašnerovy pekárny, s.r.o. použít regionální statistiky v jednotlivých krajích pro podnikatelskou sféru. Tyto statistiky vydávalo Ministerstvo práce a sociálních věcí každé čtvrtletí. Od roku 2011 nově provádí šetření s roční periodou, proto i porovnání bude provedeno k roku 2010. Ministerstvo práce a sociálních věcí používá klasifikaci zaměstnání KZAM – R, kde je ke každému zaměstnání přidělena výše průměrné mzdy za sledované období.

KZAM – R je klasifikace zaměstnání, byla vypracovaná na základě mezinárodního standardu a je upravena v souladu s podmínkami EU. Tato klasifikace obsahuje abecední seznam zaměstnání s více jak 8000 položkami, každému povolání přiřazuje 4. místný číselný kód.⁷

V tabulkách číslo 6 a 7 jsou uvedeny jednotlivé pozice, které se vyskytují v konkrétních střediscích společnosti, k nim jsou přiřazeny průměrné mzdy vyplácené firmou. Tyto mzdy jsou dále srovnány s regionálními cenami práce v jednotlivých krajích dle přiřazené klasifikace zaměstnání KZAM – R. Dle tohoto porovnání si můžeme udělat obrázek o tom, jak společnost ohodnocuje své pracovníky, zda je zajímavé zde hledat novou práci apod. Následně je v každé tabulce zvýrazněna vyšší hodnota.

Středisko Vyškov

V následující tabulce číslo 6 je možné vidět srovnání výše mezd zaměstnanců firmy Rašnerova pekárna, s.r.o. ve středisku Vyškov k regionálnímu průměru, tedy ohodnocení zaměstnanců ve stejných pozicích v Jihomoravském kraji. U více jak poloviny pozic ve firmě je mzda nižší než je regionální průměr, jedná se především o nižší pracovní pozice. Rozdíl činí v průměru 1 000 Kč až 5 000 Kč. To může být způsoben tím, že Ministerstvo práce a sociálních věcí používá rozdělení, které není úplně podrobné. Také podskupiny prací v KAZM – R obsahují velké množství pracovních pozic a výše mzdy tedy není úplně přesná.

⁷ Český statistický úřad. *Úvod k KZAM*. [on-line]. 11.1.2012. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/uvod_k_kzam>.

Co se týče opačného rozdílu, tedy vyšší mzdy u zaměstnanců pekárny, můžeme jej sledovat u pozic ve skupinách prací 6 – 8. Vyjimku z tohoto pravidla tvoří skupina 3, kde jsou mzdy vyšší díky dlouhodobému zaměstnání pracovníků v pekárně. Největší rozdíl je možno sledovat u pozice vedoucího střediska - ředitele, rozdíl k regionálnímu průměru je více než 30 000 Kč. Důvodem je jeho vysoká zainteresovanost na objemu tržeb pekárny, která je promítnuta do jeho pohyblivé složky mzdy.

Tabulka č. 6. Srovnání mezd ve společnosti s výší mezd podle MPSV k roku 2010

Skupina prací	Pracovní pozice	Průměrná mzda ve firmě	Mzda podle MPSV
1	Uklízečka	10630	11393
2	Skladník	16700	18874
	Expedientka	15620	18766
	Prodavačka	15000	15252
3	Pekař	21500	18751
	Cukrář	16700	14444
	Obchodní referent	22360	27958
	Řidič	19950	19751
4	Účetní	21000	24291
	Mzdová účetní	22500	24291
	Referent nákupu a logistiky	22000	27270
5	Technolog	24950	26645
	Laborant, kontrolor jakosti	23550	25931
	Mlynář	24000	19412
	Obchodní zástupce	24800	34516
6	Vedoucí personálního oddělení	25400	24941
	Vedoucí marketingu	26600	26515
7	Správce informačních a komunikačních technologií	31520	29560
8	Vedoucí finančního a ekonomického úseku	36250	35967
	Vedoucí střediska - ředitel	84930	51641

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy a Regionálních statistik cen práce 2010

– Jihomoravský kraj, dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>>.

Středisko Mohelnice

U střediska v Mohelnici je tomu téměř stejně jak v předchozím případě. 63 % pracovních pozic ve společnosti má nižší ohodnocení než regionální průměry dle MPSV. Průměrná mzda podle Ministerstva práce a sociálních věcí je většinou vyšší, to může být způsobenou širší klasifikační podskupiny, kam se jednotlivé pozice řadí.

V případě vyšší průměrné mzdy ve firmě lze sledovat rozdíl oproti mzdě podle MPSV pouze o několik korun až set korun. Nejvyšší rozdíl ve středisku je zaznamenán opět u vedoucího střediska Mohelnice, ze stejného důvodu jako u ředitele výškovského střediska, a to o více jak 20 000 Kč.

Tabulka č. 7. Srovnání mezd ve společnosti s výší mezd podle MPSV k roku 2010

Skupina prací	Pracovní pozice	Průměrná mzda ve firmě	Mzda podle MPSV
1	Uklízečka	9800	10884
2	Skladník	16000	18043
	Expedientka	14900	19036
	Prodavačka	14000	13874
3	Pekař	17900	17164
	Cukrář	15000	14470
	Obchodní referent	21200	24788
	Řidič	19100	20455
5	Technolog	22480	25002
	Obchodní zástupce	24500	30652
8	Vedoucí střediska - ředitel	67850	46868

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů firmy a Regionálních statistik cen práce 2010– Olomoucký kraj, dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/olo>>.

3.5 Shrnutí výsledků analytické části

K tomu, aby byli zaměstnanci spokojeni, je nutné mít vhodně řešený a především spravedlivý systém odměňování. Existuje zde pravidlo, že spokojenost zaměstnance se projevuje ve spokojenosti majitele či zaměstnavatele. Tohle je bezpochyby rovnice, která se odvíjí od pracovního nasazení a snahy zaměstnanců, kteří když budou spokojeni s odměnou za svoji práci a budou dostatečně motivováni, odvedou takové výkony, které se projeví ve výsledcích společnosti. Motivaci zaměstnance nelze spatřovat jen ve vysoké mzdě, je nutné zde zapojit systém benefitů a odměn a také pocít zaměstnance, že je ve firmě důležitý.

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. nemá propracovaný systém odměňování zaměstnanců a chybí zde u většiny pracovních pozic motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

Základní mzda je u všech pracovních pozic určena již před začátkem pracovního výkonu, a to na základě mzdového rozpětí, které má firma stanovené. Každému zaměstnanci je přidělena základní hodinová mzda podle pracovní pozice až na výjimky. Je zde však řešena regionální rozdílnost výše mzdy u jednotlivých pozic v jednotlivých střediscích. Nejvyšší možnou hranici lze přidělit zaměstnancům vyškovského střediska, avšak v Mohelnici pouze 70 – 85 % celkového rozpětí dle různých pozic. Tento systém se zdá spravedlivý z pohledu regionální odlišnosti výše mezd, avšak vůbec ne spravedlivý z pohledu toho, že zaměstnanci nemohou za to, v kterém městě pracují.

Pohyblivá složka mzdy je u všech zaměstnanců stejná, je to nenároková složka mzdy, která je závislá jen na skutečném výkonu jednotlivých zaměstnanců. Patří sem příplatky za práci v noci, příplatky ve dnech státem uznaných svátků, příplatky za práci přesčas apod. Takto určená pohyblivá složka odpovídá zákoníku práce a je pro všechny zaměstnance stejně spravedlivá. Avšak druhou částí, která se ve firmě zařazuje do pohyblivé složky mzdy, je prémie za tržby. Tuto prémie může obdržet pouze zaměstnanec pracující ve skupině prací 8 - vedoucí střediska a vedoucí finančního a ekonomického úseku. Vzhledem k tomu se mohou pracovníci nižších skupin práce cítit diskriminováni.

Zjištěným problémem je tedy nedostatek nenárokové složky mzdy u ostatních zaměstnanců mimo skupinu prací 8. Nulový podíl nenárokové složky mzdy tedy nepřináší od firmy absolutně žádný motivační účinek pro zaměstnance skupiny prací 1-7. Obecně známý účinek, že zaměstnanci mají z vlastního zájmu zvyšovat hodnotu podniku i vlivem lepšího finančního ohodnocení, v tomto podniku dosud není uplatněn.

Celkový problém lze spatřovat v nefunkčnosti pohyblivé složky mzdy, která má především motivační účinek, systém dále neohodnocuje zaměstnance, kteří pracují nadstandartně, úplně chybí motivace k dosahování vyšších tržeb (kromě skupiny prací 8) a jiných přínosů pro společnost. Ve stávajícím systému odměňování sice existuje jakési osobní ohodnocení, to však není nijak specifikováno a nikde upraveno, takže zaměstnanci neví, jak ho mohou získat. Přidělení tohoto ohodnocení je pouze v kompetenci majitele a záleží na jeho rozhodnutí. Proto je nutné zavést v systému novém takové osobní ohodnocení každého zaměstnance a to i osobní ohodnocení za delší časové období, které by ho přimělo k lepším výkonům po delší dobu a ne jen nárazově. Hlavě je nutné toto ohodnocení nastavit tak, aby bylo jasné, kdy jej lze získat a kdy ne. Je tedy zřejmé, že oblast pohyblivé složky mzdy je jednou z částí, která by měla být v rámci systému odměňování bezpodmínečně změněna a nově navržena.

Další problém lze spatřovat právě u nastavení výše podílu jednotlivých složek u skupiny prací 8. Ten je tvořen z 24 až 39 % pevnou složkou mzdy a zbylá část, tedy 61 - 76 %, je složka pohyblivá odvíjející se od tržeb podniku. Tento podíl se jeví jako nevyhovující, důvodem je příliš vysoká zainteresovanost vedoucího pracovníka na výsledku podniku, který v některých případech nemůže nikterak ovlivnit výši tržeb a při špatných výsledcích by tak dosahoval velmi nízké mzdy, někdy až pod úroveň ostatních skupin prací. Proto je vhodné tento podíl změnit a navýšit část nepohyblivou, i když z pohledu zaměstnavatele se dosavadní stav jevil jako motivační a pro pracovníky výhodný, jelikož počítá se stále vysokými tržbami.

Kromě pevné složky mzdy a také, pokud se tomu tak dá říci, pohyblivé složky mzdy, nabízí společnost svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Tato oblast zahrnuje jen omezené možnosti, je proto vhodné rozšířit nabídku výhod pro zaměstnance. Zaměstnanecké benefity v systému odměňování pracovníků hrají důležitý motivační faktor, který by měl být do systému zařazen a oproti současnosti posílen.

Závažným nedostatkem zjištěným v analytické části je fakt, že chybí vedoucí pracovníci na každé směně v provozu firmy. Existuje zde sice pozice personalisty, ten je však v celé firmě jediný a na všechny zaměstnance v nepřetržitém provozu nemůže dohlédnout. V úseku pekárenském a cukrářském sice existuje na každé směně hlavní pekař, který dohlíží na ostatní, ale není tomu tak u ostatních pracovních pozic na směně. Proto bude vhodné v návrhu ustanovit pozici vedoucího provozu, který bude dohlížet a kontrolovat odvedenou práci a celkový provoz. Vedoucí pracovníci směn by měli mít nastavenou mzdu tak, aby jim přinášela dostatečný motivační účinek k podnícení jejich vedoucích schopností a tak i zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, na které dohlíží.

Na základě porovnání výše mezd jednotlivých pracovních pozic v podniku za rok 2010 s průměrnými mzdami v jednotlivých částech republiky, kde má firma svoje střediska, je možné říci, že společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. svoje zaměstnance oceňuje podprůměrně. Z 31 sledovaných pozic bylo vyšší mzdou ohodnoceno pouze 42 % zaměstnanců a to jsou především nejvyšší pracovní pozice ve společnosti. Celkově je průměrná mzda ve firmě o více než 5 000 Kč nižší než průměrná mzda v České Republice. Z tohoto pohledu se může zdát, že společnost není lukrativním zaměstnavatelem. Proto by se měl systém odměn upravit tak, aby vlivem pohyblivé složky, která je pracovníky ovlivnitelná, mohli zaměstnanci dosahovat vyšších mezd, které by byly srovnatelné s průměrem v České Republice.

Závěrem lze říci, že situace ve firmě v oblasti systému odměňování a především v motivaci zaměstnanců k lepším výkonům není dobrá. Způsob odměňování zaměstnanců není systematický, každý zaměstnanec je hodnocen individuálně z několika možných pohledů. Takovéto sestavování mezd je pro mzdovou účetní velmi náročné, protože musí projít každého zaměstnance samostatně. Tento způsob je pro firmu velmi nepřehledný, a pro vedení i značně nekontrolovatelný. Dokonce i v jednotlivých skupinách prací se mzdy odlišují a nemají stanovený pevný řád. Problém může nastat i při přijímání nových zaměstnanců a určení jejich budoucí odměny. Protože noví zaměstnanci mají značně nižší mzdové ohodnocení než dlouhodobě pracující, mohl by tento fakt nově příchozí od nástupu k tomuto zaměstnavateli odradit. Je tedy žádoucí tyto problémy řešit a do budoucna by měla společnost uvažovat o

zavedení systému nového, který bude přehledný jak pro vedení, tak i zaměstnance, dále bude spravedlivý a systematický pro všechny.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V analytické části jsme dospěli k závěru, že systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. není nikterak propracovaný, má mnoho nedokonalostí, nedostatků a vykazuje důvody k jeho změně. Aby byla firma zajímavým a lukrativním zaměstnavatelem, je zapotřebí zavést v současném stavu změny, které budou zaměřeny na ty části, jež se v současnosti ukázaly jako nevyhovující. Jedná se hlavně o zaměření se na motivaci zaměstnanců, která se odráží v jejich výkonu a následném zvýšení hodnoty pro podnik. Dále je nutné docílit takového systému odměňování, který bude pro vedení firmy systematický a při sestavování mezd jasně daný a přehledný.

4.1 Upravení pozice vedoucího pekářenského a cukrářského úseku a vedoucí provozu

Z analýzy, která byla provedena v předešlé části této práce, vyplynul závažný problém v oblasti kontroly pracovníků. V provozu firmy schází na každé směně vedoucí pracovník, který by dohlížel na práci ostatních, kontroloval jejich povinnosti, odvedenou práci a její kvalitu. Existuje sice hlavní pekař, který dohlíží na podřízené osoby na směně v oblasti pekářenském a cukrářském, ale ostatní osoby na směně kontrolovány nejsou. Dalším nedostatkem souvisejícím s pozicí hlavního pekaře je fakt, že ze systému odměňování není zcela jasné, zda tato osoba je nějak finančně zvýhodněna v důsledku toho, že je vedoucím pracovníkem. Ten by měl být dostatečně motivovaný k podnícení svých řídicích schopností a tím ke zlepšení pracovního výkonů podřízených zaměstnanců, na které dohlíží.

V návrhu je tedy nutné provést tyto změny:

- upravit pracovní náplň hlavního pekaře,
- upravit mzdu hlavního pekaře tak, aby jako vedoucí pracovník, který zodpovídá za práci podřízených osob, měl vyšší motivující ohodnocení,

- zavést novou pozici vedoucího provozu, který bude dohlížet na všechny zaměstnance na směně.

Pozice hlavního pekaře bude přejmenovaná na pozici vedoucího pekářenského a cukrářského úseku z důvodu odlišení pracovních povinností, tak i mzdového ohodnocení. Jeho náplní práce bude výroba všech druhů pečiva a ostatních pekařských výrobků jako doposud. Nově jako jediný bude zodpovídat za kompletní dohled nad celým výrobním procesem, přijímáním, kontrolováním a skladováním surovin a pomocného materiálu pro výrobu pečiva a cukrářských výrobků. Namátkově bude připravovat vzorky pečiva pro laboratorní testy pro analýzu a kontrolu kvality. Z velké části bude jeho náplní práce kontrola hotových výrobků podřízených osob. Hlavní pekař bude zcela odpovědný za konečný stav výrobků, které budou odcházet z výroby. V případě, že se objeví špatné výrobky v expedici, jsou stanoveny postihy tohoto pekaře v oblasti osobního hodnocení známkou 1. Při tvorbě formulářů osobního ohodnocení jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou jeho podřízení, bude spolupracovat s personálním vedoucím a vedoucím provozu.

Protože je provoz ve firmě třísměnný ve dvou střediscích, bude v této upravené pozici zaměstnáno šest osob. Rašnerova pekárna, s.r.o. je výrobní podnik, který je zcela závislý na kvalitě i kvantitě svých prodaných pekářenských a cukrářských výrobků. Proto je více než nutné, aby konečné produkty splňovaly přesné požadavky a normy, za které budou zodpovědní právě tito vedoucí. Je tedy potřeba upravit jejich mzdu tak, aby byli za svoji velkou zodpovědnost spavedlivě odměněni a také motivováni k tomu, aby podnítili své podřízené pracovat lépe. Dosavadní mzda pekařů dosahovala v průměru 20 000 Kč. Mzda vedoucího pekářenského a cukrářského úseku bude nastavena tak, aby měl alespoň o 2 000 Kč více než běžní pekaři, tedy kolem 22 000 Kč. Přesné rozčlenění jejich mzdy bude uvedeno v následujících návrzích, které se budou týká podílu složek mzdy a osobního ohodnocení. O tom, kteří pekaři budou zařazeni do nové pozice, rozhodne vedení firmy, to by však mělo vycházet ze znalosti svých dlouhodobých zaměstnanců, z jejich pracovních schopností, znalostí a zodpovědnosti. Proto doporučuji vedení, aby zvolilo za vedoucího pekářenského a cukrářského úseku takovou osobu, která pracuje ve firmě na pozici pekaře již dlouhou dobu, zná veškeré dění kolem výroby pečiva a tuto osobu vedení dobře zná.

Dalším bodem návrhu je zavedení pozice vedoucího provozu. Tato funkce je zavedena za účelem kontroly zaměstnanců podniku. Jeho hlavní náplní práce je starat se o řízení a organizaci všech pracovníků. Dále organizuje a motivuje zaměstnance při jejich pracovním rozvoji a zvyšování kvalifikace. Jeho hlavním úkolem je pracovat s jednotlivými členy směny, hodnotit jejich výkon, motivovat je a snažit se dále rozvíjet. Pečlivě vede a zpracovává záznamy o všech pracovnících, které jsou nutné pro osobní ohodnocení, dále vede personální evidenci a agendu všech zaměstnanců. Vedoucí provozu dále dohlíží na odvedenou práci ostatních, kontroluje plnění jejich povinností a pracovní produktivitu, příchod a odchod na pracoviště, pracovní oděv, zda někdo nedisponuje zakázanými prostředky v pracovní době, zda nekradou a podobně. Vedoucí provozu bude podřízený vedoucímu personálního oddělení, s ním bude konzultovat vyplnění formulářů osobního ohodnocení jednotlivých osob, dále s ním bude řešit problematické zaměstnance, neplnění povinností, výpovědi, nutnost přijetí nových zaměstnanců atd.

Do této nové pozice budou obsazeni 2 vedoucí provozu ve středisku Mohelnice, a pouze 1 ve středisku Vyškov, celkem tedy 3 osoby. Ve Vyškově jedno místo pokryje personální vedoucí, který mimo jiné měl tuto práci i dříve ve své náplni, ale nemohl ji vzhledem k velké pracovní vytíženosti sám zvládnout. Jejich mzda bude nastavena podle nového systému odměňování, který bude zmíněn dále. Výše této mzdy se bude odvíjet od průměru Ministerstva práce a sociálních věcí, které každé profesi přiděluje výši průměrné mzdy za sledované období. Protože MPSV začalo od roku 2011 nově provádět šetření s roční periodou, proto i srovnání bude provedeno k roku 2010. Nová data bohužel nejsou k dispozici. Ze seznamu KZAM-R byla jako příbuzná pracovní pozice vybrána funkce Pracovník dohlízející nad obsluhujícím personálem, jeho průměrná mzda v roce 2012 v Jihomoravském kraji činila 20 893 Kč. Návrh mzdy vedoucího provozu bude činit zhruba 24 000 Kč. Mzda je nastavena vyšší než dle MPSV, důvodem je ovlivnitelnost samotným pracovníkem, který když bude pracovat nadprůměrně, tak i jeho mzda bude viditelně vyšší. Její složky a podmínky získání maximální částky budou uvedeny v návrzích následujících. Pracovní doba vedoucího provozu bude nastavena jako pohyblivá z důvodu pokrytí všech tří směn provozu.

Z pohledu mzdových nákladů společnosti by se mohlo zdát, že návrhy v oblasti vedoucích pracovníků jsou dosti neekonomické. Přijetí pěti nových zaměstnanců do pozice vedoucího provozu a zvýšení mzdy u šesti vedoucích pekárenského a cukrářského úseku zvýší náklady firmy téměř o 80 000 Kč měsíčně, ale jen v tom případě, že budou dosahovat maximální možné mzdy. Pokud však vezmeme v úvahu fakt, že v současném systému firmy vládl chaos, zaměstnanci neměli nad sebou pevnou ruku, která by je kontrolovala a dohlížela na jejich kvalitu práce, může vedení firmy jen polemizovat a raději ani nedomýšlet, o kolik peněz každý měsíc přichází jen kvůli tomu, že současný systém nebyl promyšlen a scházela v něm kontrola a vedení zaměstnanců.

4.2 Změna podílu složek na celkové odměně u jednotlivých pozic

Analýza podílu pohyblivé a nepohyblivé složky na celkové odměně, která byla provedena v předešlé části této práce, ukázala, že pohyblivá složka mzdy existuje jen u skupiny prací 8. U ostatních pozic je celková mzda tvořena pouze nepohyblivou složkou. Z tohoto důvodu je nezbytné zavést v novém systému tento podíl u všech pracovních pozic, aby došlo k možnosti ovlivnění výše mzdy přímo samotným pracovníkem. Proto je nutné snížit původní výši pevné složky a druhou část mzdy doplnit právě zmiňovanou pohyblivou složkou. U skupiny prací 8 by došlo k navýšení podílu pevné složky mzdy, jak je uvedeno a zdůvodněno v předchozí analytické části.

Návrh nového systému odměňování zaměstnanců ve firmě Rašnerova pekárna, s.r.o. tedy bude zaměřen na změnu podílu jednotlivých složek mzdy. Odměna zaměstnance bude tvořena z cca 70 až 80 % nepohyblivou složkou mzdy a zhruba 20 až 30 % bude složka pohyblivá. Takový podíl se zdá být přiměřeným a pro zaměstnance dostatečně motivujícím k lepším výkonům a odpovědnosti na pracovišti. Celková výše mzdy, tedy 100 % odměna, které mohou dosáhnout, by měla být vyšší než průměrná mzda u jednotlivých pracovních pozic dle MPSV, díky čemuž by firma mohla získat jméno lukrativního zaměstnavatele.

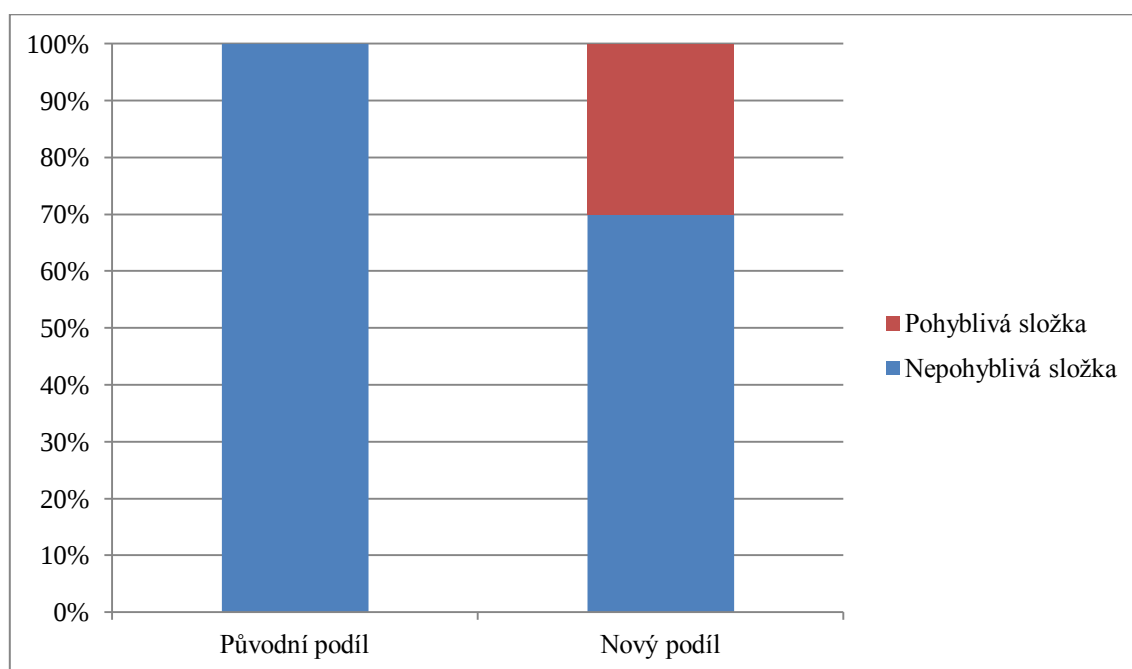
Tabulka č. 8. Změna výše nepohyblivé složky mzdy

Skupina prací	Pracovní pozice	Původní výše NS	Nová výše NS	Koeficient
1	Uklízečka	10250	8200	0,8
2	Skladník	16500	14025	0,85
	Expedientka	15000	12750	0,95
	Prodavačka	15000	12000	0,8
3	Pekař	20500	16400	0,8
	Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku		17000	
	Cukrář	16000	12800	0,8
	Obchodní referent	20500	18450	0,9
	Řidič	18500	15725	0,85
4	Účetní	20000	19000	0,95
	Mzdová účetní	20500	19475	0,95
	Referent nákupu a logistiky	20500	19475	0,95
	Vedoucí provozu		16500	
5	Technolog	22000	18700	0,85
	Laborant, kontrolor jakosti	22500	20250	0,9
	Mlynář	21000	17850	0,85
	Obchodní zástupce	24000	24000	1
6	Vedoucí personálního oddělení	25000	20000	0,8
	Vedoucí marketingu	25000	20000	0,8
7	Správce informačních a komunikačních technologií	28500	24225	0,85
8	Vedoucí finančního a ekonomického úseku	17250	25875	1,5
	Vedoucí střediska - ředitel Vyškov	22500	59400	2,64
	Vedoucí střediska - ředitel Mohelnice	22500	47700	2,12

Pozn. NS – nepohyblivá složka mzdy, koeficient – číslo, jímž se násobí původní výše NS u jednotlivých pracovních pozic . U nových pozic barevně zvýrazněných je NS určena přímo procentem z celkové mzdy.

Zdroj: Vlastní zpracování

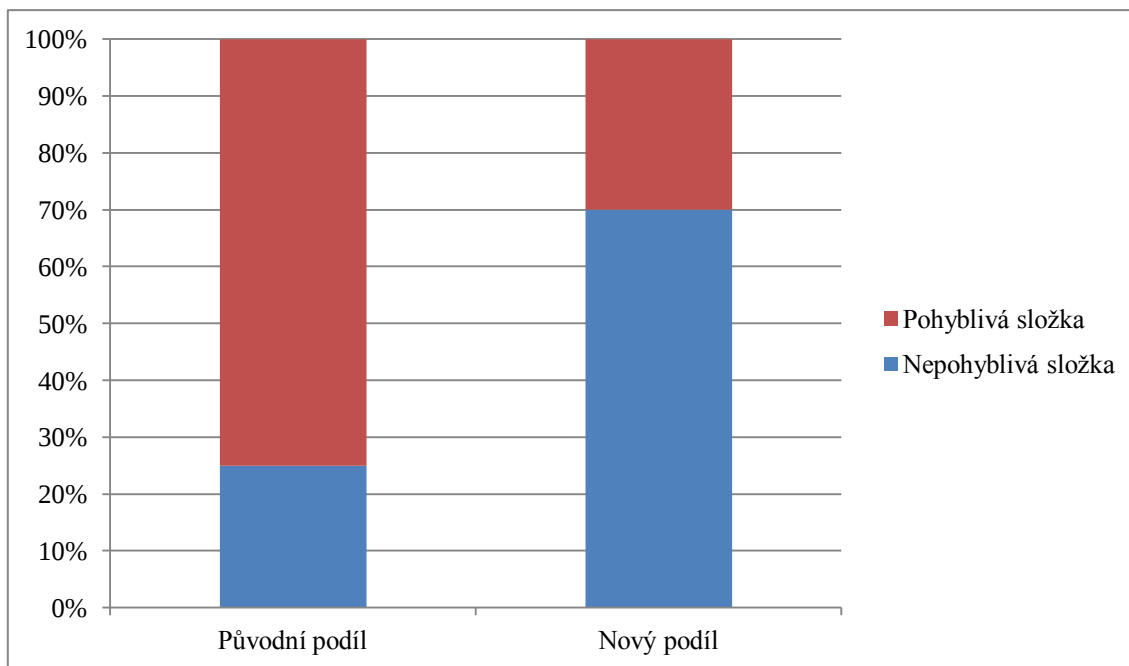
V předchozí tabulce je uvedena nová výše nepohyblivé složky mzdy, která bude tvořit 70 - 80 % celkové mzdy. Její výše byla upravena tak, aby při dosažení 100 % společně s pohyblivou složkou mzdy mohli být zaměstnanci odměněni mzdou vyšší než jsou průměrné mzdy podle MPSV. U skupin prací 1 až 7 byl zvolen koeficient násobku původní výše nepohyblivé složky v rozmezí 0,8 až 1. Tento koeficient se liší u jednotlivých pozic z důvodu správného určení konečné možné výše dosažené mzdy. Do tabulky jsou zařazeny nově vzniklé pozice vedoucího pekářenského a cukrářského úseku a vedoucí provozu. U těchto pozic je složka nepohyblivé části mzdy určena přímo jako 68% (u vedoucího provozu) a 74% (u vedoucího pekářenského a cukrářského úseku) podíl z celkové odměny.



Graf č. 9. Změna podílu složek mzdy u skupiny prací 1 až 7

Zdroj: Vlastní zpracování

U skupiny prací 8 je koeficient určen číslem 1,5 u pracovní pozice vedoucí finančního a ekonomického úseku, 2,12 u vedoucího střediska Mohelnice a 2,64 u vedoucího střediska Vyškov, protože původní nepohyblivá složka mzdy byla velmi nízká a nepoměrně vysoký podíl připadal na pohyblivou složku. Koeficienty u této skupiny prací jsou takto rozdílné z důvodu velké odlišnosti dosavadní výše pevných mezd u jednotlivých zaměstnanců, aby v konečné fázi návrhu bylo dosaženo poměru cca 70:30.



Graf č. 10. Změna podílu složek mzdy u skupiny prací 8

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Nová pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá nebo také nenároková složka mzdy je vyplácena a její výše se odvíjí od skutečného výkonu každého pracovníka nebo i celé společnosti. Tato složka se přiznává zaměstnanci na základě vyjádření nadřízeného a sestává ze dvou částí:

- prémie za tržby,
- osobní ohodnocení.

4.3.1 Prémie za tržby

První částí, která bude spadat do pohyblivé složky mzdy, je prémie za tržby. V analytické části se ukázalo, že tuto odměnu může získat pouze pracovník zařazený do skupiny prací 8, tedy vedoucí střediska a vedoucí finančního a ekonomického úseku. Aby bylo docíleno rovnosti podmínek všech pracovníků a také jejich motivace k lepším výsledkům, bude prémie za tržby moci získat každý zaměstnanec, avšak v různých výších dle pracovního zařazení. Systém vyplácení bude nastaven jinak než doposud.

Tato mzda bude vyplácena každý měsíc a její výše se bude odvíjet od plnění plánu tržeb, který má vedení stanoveno vždy na určitou dobu předem, většinou se jedná o šest až devět měsíců. Prémie bude stanovena jako procento dosažené tržby, kterým se bude násobit stanovená výše odměny pro jednotlivé zaměstnance. Každý měsíc před stanovováním mezd oznámí vedoucí střediska mzdové účetní na kolik procent byl plněn plán a ta dopočítá konečnou výši prémie za tržbu jednotlivým zaměstnancům. Výše bude nastavena tak, aby pracovníci, kteří nemohou výši tržeb větším způsobem ovlivnit (např. skladník údržbář), obdrželi nižší částku než zaměstnanci, kteří na konečné tržbě mají obrovské zásluhy (např. obchodní zástupce, vedoucí střediska). Aby měla mzda dostatečný pobídkový účinek, je nutné nastavit spodní hranici tržby, od které bude prémie vyplácena. Pokud by tak nebylo učiněno, nebyli by zaměstnanci motivováni k dosahování výsledků, které jsou stanoveny plánem, protože by i při nejnižší tržbě obdrželi odměnu, i když minimální. Proto budou zaměstnanci nuceni pracovat tak, aby bylo dosaženo alespoň minimální hranice výše tržeb, od které budou ohodnoceni.

O spodní hranici, od které bude prémie za tržby vyplácena, lze polemizovat. Je nutné ji nastavit tak, aby odpovídala ekonomické situaci podniku a aby její motivační účinek byl správný. Prémie tedy bude vyplácena, pokud středisko dosáhne minimálně 80 % z plánovaných tržeb. To znamená, že pokud bude plán splněn pouze na 79,9 %, neobdrží zaměstnanci žádnou odměnu. Ovšem při plnění od 80,1 % již budou finančně zvýhodněni. V návrhu se počítá i s nadprůměrnými tržbami, například v období Vánoc a Velikonoc, kdy by střediska mohla dosahovat plnění například na 125 % a více. V tomto případě bude celková možná odměna zaměstnance navýšena o dalších 25%. Zdá se, že takovéto podmínky jsou spravedlivé a pro zaměstnance motivující. Společnost Rašnerova pekárna, s.r.o. je výrobním podnikem, tedy i na kvalitě výrobků mají zaměstnanci velký podíl, a proto je vhodné je motivovat prémie za tržbu.

Tabulka č. 9. Návrh systému koeficientů pro výpočet prémie za tržby

Dosažení plánu tržeb v %	Koeficient výpočtu prémie
0 - 79,9 %	0
80 - 100%	0,8 - 1
100,1 a více %	1,01 - více

Zdroj: Vlastní zpracování

Předešlá tabulka znázorňuje koeficienty, které odpovídají plnění plánu tržeb na určitá procenta. Systém bude tedy fungovat tedy tak, že například u obchodního zástupce, u kterého je nastavena sazba prémie za tržby na 7 000 Kč, bude při plnění plánu tržeb například na 83,5 % násobena koeficientem 0,835. Takže $0,835 \times 7\,000\text{ Kč} = 5\,845\text{ Kč}$. Obchodní zástupce tak získá k nepohyblivé složce mzdy navíc 5 845 Kč.

Prémie za tržby je tedy vypočtena takto:

Prémie za tržby = koeficient výpočtu prémie x sazba pro prémii za tržby přidělaná pracovní pozici

Tabulka číslo 10 nám dává představu u jednotlivých sazbách pro každou pracovní pozici. Sazby jsou nastaveny tak, aby každý zaměstnanec mohl dosáhnout společně s osobním ohodnocením, které bude rozebráno dále, alespoň 30 % mzdy. Proto je sazba postupně v jednotlivých skupinách prací zvyšována, protože zde postupně narůstá i celková mzda. Je nutné, aby se zaměstnanci zajímal o lepší výsledcích podniku a tím zvýšili svoji odměnu. Například pokud bude plán plněn na 120 %, tak bude obchodnímu zástupci vyplaceno 8 400 Kč, tedy o 1 400 Kč více, než je základní 100 % sazba. Můžeme tedy říci, že v poměru k dosahovaným výsledkům má tento systém velký pobídkový účinek.

Na druhou stranu by se mohlo zdát, že tento nový systém povede ke zvýšení mzdových nákladů společnosti, avšak není tomu tak. Plán sazeb prémie za tržby je nastaven tak, aby vyplácené částky zaměstnancům odpovídaly tomu, jako by byl plán plněn na 100 %. Pokud tedy dojde k plnění plánu na 85 %, dostanou zaměstnanci pouhých 85 % možné odměny proto, aby podnik při nízkých tržbách nevyplácel vysoké prémie. Naopak při vysokých tržbách, např. při plnění plánu na 112 %, vyplatí podnik sice o 12 % na celkových mzdách více než bylo v plánu, avšak tuto částku pokryje zvýšená tržba podniku. Takže je tento systém nastaven tak, aby zvyšoval zainteresovanost pracovníků na vyšších tržbách, ale zároveň bylo fungování podniku ekonomické a na prémiech nemohl vyplatit více, než si může dovolit.

Tabulka č. 10. Přehled sazeb pro prémii za tržby pro jednotlivé pracovní pozice

Skupina prací	Pracovní pozice	Prémie za tržby
1	Uklízečka	2000
2	Skladník	3000
	Expedientka	4000
	Prodavačka	3000
3	Pekař	2000
	Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku	3000
	Cukrář	2000
	Obchodní referent	5000
	Řidič	4000
4	Účetní	4000
	Mzdová účetní	4000
	Referent nákupu a logistiky	6000
	Vedoucí provozu	5000
5	Technolog	7000
	Laborant, kontrolor jakosti	5000
	Mlynář	5000
	Obchodní zástupce	7000
6	Vedoucí personálního oddělení	7000
	Vedoucí marketingu	7000
7	Správce informačních a komunikačních technologií	7000
8	Vedoucí finančního a ekonomického úseku	8000
	Vedoucí střediska - ředitel Vyškov	20000
	Vedoucí střediska - ředitel Mohelnice	17000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Osobní ohodnocení

Druhou částí pohyblivé složky mzdy je osobní ohodnocení. V analytické části této práce se dospělo k závěru, že ve firmě Rašnerova pekárna, s.r.o. zcela chybí ohodnocování zaměstnanců, kteří pracují nadstandartně. V systému osobního

ohodnocení vládne chaos a pracovníci netuší za jakých podmínek ho mohou získat. Proto by návrh osobního ohodnocení v systému odměňování této společnosti měl být přesně specifikovaný a pro zaměstnance srozumitelný. Pokud budou pracovníci obeznámeni s tím, kdy a za jakých podmínek mohou svoji mzdu navýšit, budou motivováni k lepším výkonům, které přispějí k lepším výsledkům společnosti samotné.

Osobní ohodnocení každého zaměstnance bude prováděno jednou čtvrtletně personálním vedoucím, kterému budou asistovat vedoucí provozu. Na základě tohoto hodnocení bude pak zaměstnanci vyplácena odměna celé následující čtvrtletí. Personální vedoucí předloží zpracované formuláře osobního ohodnocení do konce prvního týdne dalšího čtvrtletí vedoucímu střediska a majiteli, kteří hodnocení schválí. Pokud vyvstanou nějaké nejasnosti, či nebudou s hodnocením souhlasit, musí hodnotitel své rozhodnutí obhájit. V opačném případě bude konečné ohodnocení upravené vedoucím střediska nebo majitelem firmy. Zaměstnancům, kteří nebudou dodržovat a plnit své pracovní povinnosti, může být přiznané ohodnocení kráceno, popřípadě i úplně odebráno až do začátku dalšího čtvrtletí. Může nastat i situace, že zaměstnanec nebude souhlasit s ohodnocením získaným od personálního vedoucího. V tomto případě se může obrátit na přímého vedoucího a s ním tento problém prodiskutovat, ten pak rozhodne s konečnou platností o výsledku.

Hodnocení bude probíhat na základě vyplnění hodnotícího formuláře pro každého pracovníka. V něm bude dle jednotlivých pozic 3 – 5 kritérií, kterým bude přidělena známka ze stupnice 1 až 4. Výše známky představuje stejný počet bodů. Výjimku tvoří známka 1, ta představuje 0 bodů. Pro každou pozici bude stanovena individuální odměna za jeden bod, která bude násobena počtem získaných bodů. Výše této odměny za bod společně s maximální výší možného osobního ohodnocení pro jednotlivé pracovní pozice je znázorněna v tabulce číslo 12.

Celková výše osobního ohodnocení se vypočte takto:

Osobní ohodnocení = počet získaných bodů x odměna za jeden bod

Stupnice známek představuje následující hodnocení:

Tabulka č. 11. Stupnice známek pro osobní ohodnocení

Známka	Ohodnocení
1 (0)	Zcela nevyhovující, s velkými výhradami
2	S mírnými výhradami
3	Bez výhrad, velmi dobrý
4	Vynikající, nadprůměrný

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální výše osobního ohodnocení u jednotlivých pozic bude nastavena tak, aby společně s prémie za tržbu tvořila cca 30 % celkové mzdy, kterou může každý zaměstnanec získat. Celková výše možné mzdy však bude nastavena tak, aby přesahovala průměrné mzdy pro jednotlivé pracovní pozice dle MPSV a firma tak mohla svým zaměstnancům nabídnout lukrativní platové podmínky.

Tabulka č. 12. Stanovená odměna za jeden bod v systému osobního ohodnocení a jeho maximální výše pro jednotlivé pracovní pozice

Pracovní pozice	Odměna za 1 bod	Max. osobní ohodnocení
Uklízečka	125	1500
Skladník	170	2040
Expedientka	125	1500
Prodavačka	125	1500
Pekař	170	2040
Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku	170	2720
Cukrář	170	2040
Obchodní referent	250	3000
Řidič	170	2040
Účetní	170	2040
Mzdová účetní	170	2040
Referent nákupu a logistiky	250	3000
Vedoucí provozu	170	2720
Technolog	170	2040
Laborant, kontrolor jakosti	170	2040
Mlynář	170	2040
Obchodní zástupce	315	5040
Vedoucí personálního oddělení	250	4000
Vedoucí marketingu	250	4000
Správce informačních a komunikačních technologií	330	3960
Vedoucí finančního a ekonomického úseku	300	6000
Vedoucí střediska - ředitel Vyškov	500	10000
Vedoucí střediska - ředitel Mohelnice	500	10000

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby došlo k motivaci pracovníků k lepším výkonům, je navrženo pro případ, že zaměstnanec dosáhne pouze známek 1 u všech kritérií, tedy celkem 0 bodů, nebude mu vyplaceno žádné osobní ohodnocení. Stejně je tomu v případě, že obdrží známku 1 třeba jen u jednoho kritéria, je známka 1 počítaná jako 0 a bod se nepřipočítává k ostatním. Ovšem pokud bude pracovník hodnocen známkou 2 a výše, bude se jeho odměna odvíjet od celkového počtu bodů. Tento systém osobního ohodnocení by měl být pro

zaměstnance srozumitelný z pohledu toho, že si mohou sami spočítat, jak vysokou částku obdrží a ví, kdy a na jakou odměnu mají nárok.

Pro pochopení jsou uvedeny příklady systému hodnocení:

1) Expedientka bude hodnocena svým nadřízeným ve všech třech kritériích známkou 1, dosáhne tedy celkem 0 bodů. V tomto případě neobdrží žádnou odměnu.

2) U obchodního zástupce se hodnotí 4 kritéria. Ve třech případech obdržel známku 3 a u posledního kritéria známku 1, tedy 0 bodů. Celkem získal 9 bodů za 315 Kč, celkem 2 835 Kč.

3) Cukrář dosáhne celkem 7 bodů z 12. První dvě kritéria splnil na známku 2 a za poslední kritérium obdržel známku 3. Za jeden bod je stanovena u této pracovní pozice odměna 170 Kč, celkem tedy získá $7 * 170 \text{ Kč} = 1\,190 \text{ Kč}$.

Proto, aby byl systém osobního ohodnocení srozumitelný, je nutné přiřadit každé pracovní pozici konkrétní kritéria, která budou hodnocena. Je rovněž nezbytné, aby tato kritéria byla přesně specifikována a popsána, aby bylo srozumitelné jak pro hodnotitele, tak zaměstnance samotného, co ovlivňuje konečnou známku. Systém bude rozdělovat pracovní pozice do tří skupin dle počtu hodnocených kritérií. Důvod je takový, že vyšší pracovní pozice, jako například vedoucí provozu, mají složitější pracovní náplň než pozice jim podřízené. Proto je nutné je hodnotit z více pohledů, ale na druhé straně tak mohou získat vyšší finanční ohodnocení.

Tabulka č. 13. Rozdělení skupin pracovních pozic k počtu hodnotících kritérií

Skupina pracovních pozic	Počet kritérií pro hodnocení
Skupina č. 1	3
Skupina č. 2	4
Skupina č. 3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina pracovních pozic č. 1

První skupina pracovních pozic bude hodnocena z pohledu tří kritérií. Sem spadá kvalita pracovního výkonu, pracovní iniciativa a pracovní disciplína. Pracovník může získat maximálně 12 bodů.

Definice kritérií:

- 1) Kvalita pracovního výkonu – Posuzuje se plnění činností, které vyplývají z popisu pracovní funkce, dále se hodnotí kvalita a přesnost vykonané práce, pracovníkova samostatnost, odbornost a spolehlivost.
- 2) Pracovní iniciativa – Tento bod zahrnuje aktivitu pracovníka při výkonu práce a při řešení problémů, které mohou nastat na pracovišti, komunikace se spolupracovníky a nadřízenými osobami, ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se, ochota výkonu případně přesčasové práce, aktivita při návrzích na zlepšení činnosti, předávání informací od zákazníků, dobrá komunikace se zákazníky (platí pro pozici prodavačka), aj.
- 3) Pracovní disciplína – Toto kritérium posuzuje dodržování firemní kultury, pravidel a pokynů nadřízených, plnění pracovního řádu, včasné příchody na pracoviště, dodržování přesného postupu práce a daných norem.

Do této skupiny patří:

Tabulka č. 14. Skupina pracovních pozic č. 1

Skupina pracovních pozic č. 1	
Uklízečka	Účetní
Skladník	Mzdová účetní
Expedientka	Referent nákupu a logistiky
Prodavačka	Technolog
Pekař	Laborant, kontrolor jakosti
Cukrář	Mlynář
Obchodní referent	Správce informačních a komunikačních technologií
Řidič	

Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina pracovních pozic č. 2

U této skupiny prací se hodnotí čtyři kritéria, pracovník zde zařazený může získat maximálně 16 bodů. Do této skupiny patří vedoucí pekárenského a cukrářského úseku, vedoucí provozu, obchodní zástupce, vedoucí personálního oddělení, vedoucí marketingu. Mezi kritéria patří kvalita pracovního výkonu, pracovní iniciativa a

disciplína, vedení lidí, práce a komunikace se zákazníky, interní komunikace, strategie a plánování nových příležitostí a prodej výrobků, strategie, rozborů a plánování. Hodnotící kritéria se dle jednotlivých pozic odlišují viz tabulka č. 15.

Tabulka č. 15. Zařazení kritérií k jednotlivým pracovním pozicím u skupiny č. 2.

Skupina č. 2	Hodnotící kritéria
Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku	1. kvalita pracovního výkonu
Vedoucí provozu	2. pracovní iniciativa a disciplína
Vedoucí personálního oddělení	3. vedení lidí
	4. interní komunikace
Obchodní zástupce	1. kvalita pracovního výkonu
	2. pracovní iniciativa a disciplína
	3. práce a komunikace se zákazníky
	4. strategie a plánování nových příležitostí a prodej výrobků
Vedoucí marketingu	1. kvalita pracovního výkonu
	2. pracovní iniciativa a disciplína
	3. práce a komunikace se zákazníky
	4. strategie, rozborů a plánování,

Zdroj: Vlastní zpracování

Definice kritérií:

- 1) Kvalita pracovního výkonu – Charakteristika je stejná jako u skupiny pracovních pozic č. 1.
- 2) Pracovní iniciativa a disciplína – Tento bod zahrnuje aktivitu pracovníka při výkonu práce a při řešení problémů, které mohou nastat na pracovišti, komunikace se spolupracovníky a nadřízenými osobami, ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se a ochota výkonu případné přesčasové práce, aktivita při návrzích na zlepšení činností, předávání informací od zákazníků. Dále sem patří dodržování firemní kultury, pravidel a pokynů nadřízených, plnění pracovního řádu, dodržování přesného postupu práce a daných firemních standardů a norem.
- 3) Vedení lidí – Tento bod posuzuje správnost toho, jak nadřízený jedná s lidmi, nad kterými má dohled. Patří sem také vhodné rozdělování činností podřízeným, aby byli ve své práci efektivní a dělali ji správně. Vedoucí musí

pěstovat jejich kompetence tak, aby byli schopni vykonávat práci samostatně. Posuzuje se zde fakt, zda tato pracovní pozice odlišuje řízení od vedení lidí a používá vhodné formy ve správných chvílích apod.

- 4) Interní komunikace – Jinými slovy jde komunikaci s vnitřní veřejností podniku, tedy se zaměstnanci, která je základem jejich motivace a důležitou cestou k tomu, aby každý z nich věděl, co má dělat a proč. Pomocí správně nastavené interní komunikace lze o zaměstnance i pečovat. Proto je nutné sledovat jak vedoucí pracovník se zaměstnanci jedná, jaké druhy interní komunikace používá, zda volí vhodné nástroje jako jsou například týmové porady, osobní konzultace, informace na nástěnkách, zda dohlíží na nošení firemního oblečení. Hodnotit lze také jakým způsobem začleňuje nové zaměstnance do kolektivu, jak je zaučuje apod.
- 5) Práce a komunikace se zákazníky – V tomto bodě se posuzuje správnost jednání se zákazníky a jinými osobami, zda jsou seznámeni s veškerými potřebnými informacemi, jaké materiály jsou jim poskytovány, jaké prostředky používá k podpoře prodeje. Hodnotí se způsob zajišťování styku s dodavateli a odběrateli, realizace objednávek, zajišťování nových obchodních kontaktů apod.
- 6) Strategie a plánování nových příležitostí a prodej výrobků – Toto kritérium je specifické pro obchodního zástupce firmy. Hodnotí se zde, jaké metody používá pro propagaci výrobků u odběratelů, kolik nových přiměje ke koupi sortimentu firmy, kde a jakým způsobem shání prostory k otevření firemních specializovaných prodejen, jak moc je úspěšný při získávání nových obchodních kontaktů atd.
- 7) Strategie, rozbor a plánování – Posuzuje se způsob získávání vhodných informací, provádění průzkumu trhu, rozbor konkurence, zda jsou zjištěné výsledky zpracovány přehledně a správně. Dalším bodem hodnocení je způsob plánování, návrhování a konečné zpracování komunikační strategie a marketingového plánu. Sledují se také použité prostředky k podpoře prodeje, zajištění prezentace firmy na veletrzích apod.

Skupina pracovních pozic č. 3

Tato skupina prací je hodnocena z pohledu 5 kritérií, pracovníci zde zařazení mohou získat celkem 20 bodů. Patří sem vedoucí finančního a ekonomického úseku a vedoucí střediska – ředitel. Do hodnotících kritérií zařazujeme jako v předešlých skupinách kvalitu pracovního výkonu, pracovní iniciativu a disciplínu, vedení lidí a interní komunikace, nově je zde zařazené kritérium ekonomická, finanční a provozní oblast, plánovací a kontrolní činnost. Hodnotící kritéria jsou pozicím přidělena dle tabulky č. 16.

Tabulka č. 16. Zařazení kritérií k jednotlivým pracovním pozicím u skupiny č. 3.

Skupina č. 3	Hodnotící kritéria
Vedoucí finančního a ekonomického úseku	1. kvalita pracovního výkonu 2. pracovní iniciativa a disciplína 3. ekonomická, finanční a provozní oblasti 4. plánovací a kontrolní činnost 5. vedení lidí
Vedoucí střediska – ředitel	1. kvalita pracovního výkonu 2. pracovní iniciativa a disciplína 3. vedení lidí a interní komunikace 4. ekonomická, finanční a provozní oblasti 5. plnění plánů a cílů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nově zařazená hodnotící kritéria jsou specifikována následovně:

- 1) Ekonomická, finanční a provozní oblast – Hodnotí se zde celkový provoz středisek, řízení jednotlivých úseků, kontrola a dohled nad střediskem, jaké nákladovosti a výnosnosti bylo dosaženo jak z pohledu jednotlivých úseků firmy, tak i konkrétních výrobků. Sleduje se zde, jak byly zpracovány plány očekávaných tržeb a na kolik procent byly plněny apod.
- 2) Plánovací a kontrolní činnost – U ekonoma se hodnotí provádění veškerých plánovacích činností, zpracovávání ekonomických analýz, z kterých se vychází pro plány následujících období, také zpracování ročních plánů hospodaření, kontrola platebního styku aj. Dále se sleduje jeho kontrola nad

celým ekonomickým oddělením, zodpovědnost a dohled nad ekonomickým hospodařením firmy.

- 3) Plnění plánů a cílů – V tomto bodě je hodnoceno, na kolik procent jsou splněny předem definované cíle, z jakých důvodů se je podařilo či nepodařilo splnit, jak mohl vedoucí střediska přispět k plnění plánu, čeho se mohl vyvarovat apod.

Následující tabulka č. 17 zobrazuje přesné rozdělení odměn u jednotlivých pracovních pozic dle získaného počtu bodů. Vzor Formuláře osobního hodnocení pro skupinu č. 1 bude přiložen v příloze této práce.

Tabulka č. 17. Rozdělení odměn u osobního ohodnocení pro jednotlivé pozice

Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Uklízečka Expedientka Prodavačka	0 - 3	0 Kč	125 Kč
	4 - 6	500 - 750 Kč	
	7 - 9	875 - 1125 Kč	
	10 - 12	1250 - 1500 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Skladník Pekař Cukrář Řidič	0 - 3	0 Kč	170 Kč
	4 - 6	680 - 1020 Kč	
	7 - 9	1190 - 1530 Kč	
	10 - 12	1700 - 2040 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Účetní, Mzdová účetní Technolog Laborant, kontrolor jakosti Mlynář	0 - 3	0 Kč	170 Kč
	4 - 6	680 - 1020 Kč	
	7 - 9	1190 - 1530 Kč	
	10 - 12	1700 - 2040 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku Vedoucí provozu	0 - 4	0 Kč	170 Kč
	5 - 8	850 - 1360 Kč	
	9 - 12	1530 - 2040 Kč	
	13 - 16	2210 - 2720 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Obchodní referent Referent nákupu a logistiky	0 - 3	0 Kč	250 Kč
	4 - 6	1000 - 1500 Kč	
	7 - 9	1750 - 2250 Kč	
	10 - 12	2500 - 3000 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod

Obchodní zástupce	0 - 4	0 Kč	0 Kč
	5 - 8	1575- 2520 Kč	315 Kč
	9 - 12	2835 - 3780 Kč	
	13 - 16	4095 - 5040 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Vedoucí personálního oddělení Vedoucí marketingu	0 - 4	0 Kč	0 Kč
	5 - 8	1250- 2000 Kč	250 Kč
	9 - 12	2250 - 3000 Kč	
	13 - 16	3250 - 4000 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Správce informačních a komunikačních technologií	0 - 3	0 Kč	0 Kč
	4 - 6	1320 - 1980 Kč	330 Kč
	7 - 9	2310 - 2970Kč	
	10 - 12	3300 - 3960 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Vedoucí finančního a ekonomického úseku	0 - 5	0 Kč	0 Kč
	6 - 10	1800 - 3000 Kč	300 Kč
	11 - 15	3300 - 4500 Kč	
	16 - 20	4800 - 6000 Kč	
Pozice	Bodové rozpětí	Rozpětí odměny	Odměna za bod
Vedoucí střediska - ředitel	0 - 5	0 Kč	0 Kč
	6 - 10	3000 - 5000 Kč	500 Kč
	11 - 15	5500 - 7500 Kč	
	16 - 20	8000 - 10000 Kč	

Zdroj: Vlastní přepracování

4.3.3 Celková pohyblivá složka mzdy

V návrhu došlo k zavedení dvou částí pohyblivé složky mzdy a to prémie za tržby a osobní ohodnocení. Tabulka č. 18 níže zobrazuje konečnou odměnu v rámci pohyblivé složky, kterou může pracovník získat v případě vysokých tržeb firmy a svých výborných pracovních výsledků.

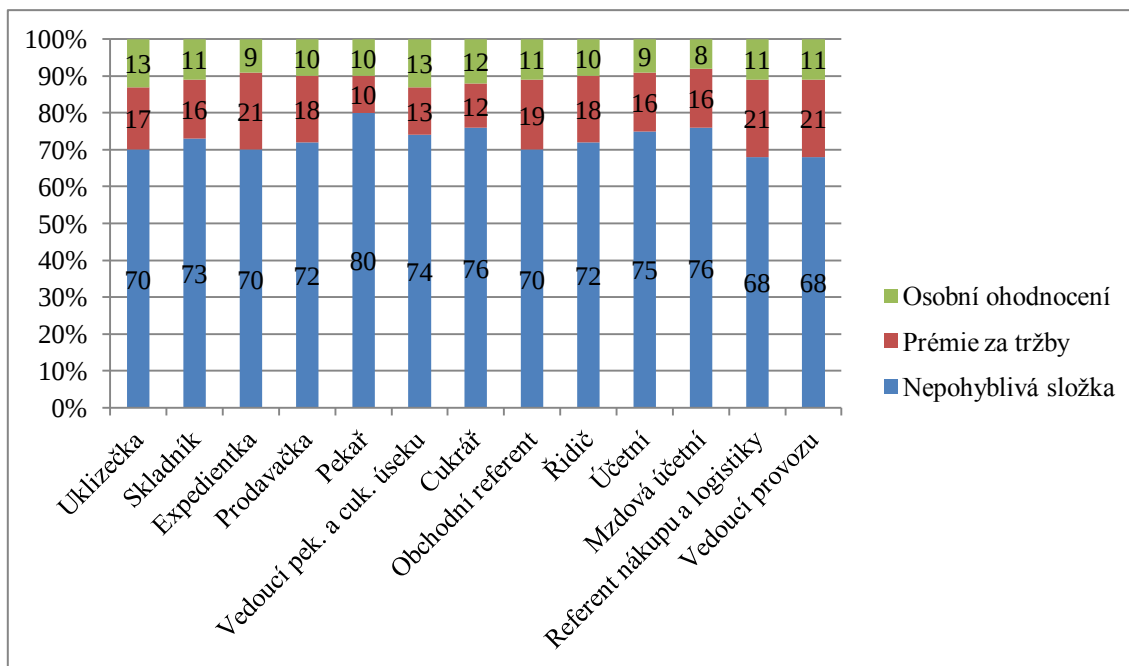
Tabulka č. 18. Části pohyblivé složky mzdy a její konečná výše.

Pracovní pozice	Prémie za tržby	Osobní ohodnocení	Pohyblivá složka celkem
Uklízečka	2000	1500	3500
Skladník	3000	2040	5040
Expedientka	4000	1500	5500
Prodavačka	3000	1500	4500
Pekař	2000	2040	4040
Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku	3000	2720	5720
Cukrář	2000	2040	4040
Obchodní referent	5000	3000	8000
Řidič	4000	2040	6040
Účetní	4000	2040	6040
Mzdová účetní	4000	2040	6040
Referent nákupu a logistiky	6000	3000	9000
Vedoucí provozu	5000	2720	7720
Technolog	7000	2040	9040
Laborant, kontrolor jakosti	5000	2040	7040
Mlynář	5000	2040	7040
Obchodní zástupce	7000	5040	12040
Vedoucí personálního oddělení	7000	4000	11000
Vedoucí marketingu	7000	4000	11000
Správce informačních a komunikačních technologií	7000	3960	10960
Vedoucí finančního a ekonomického úseku	8000	6000	14000
Vedoucí střediska - ředitel Vyškov	20000	10000	30000
Vedoucí střediska - ředitel Mohelnice	17000	10000	27000

Zdroj: Vlastní zpracování

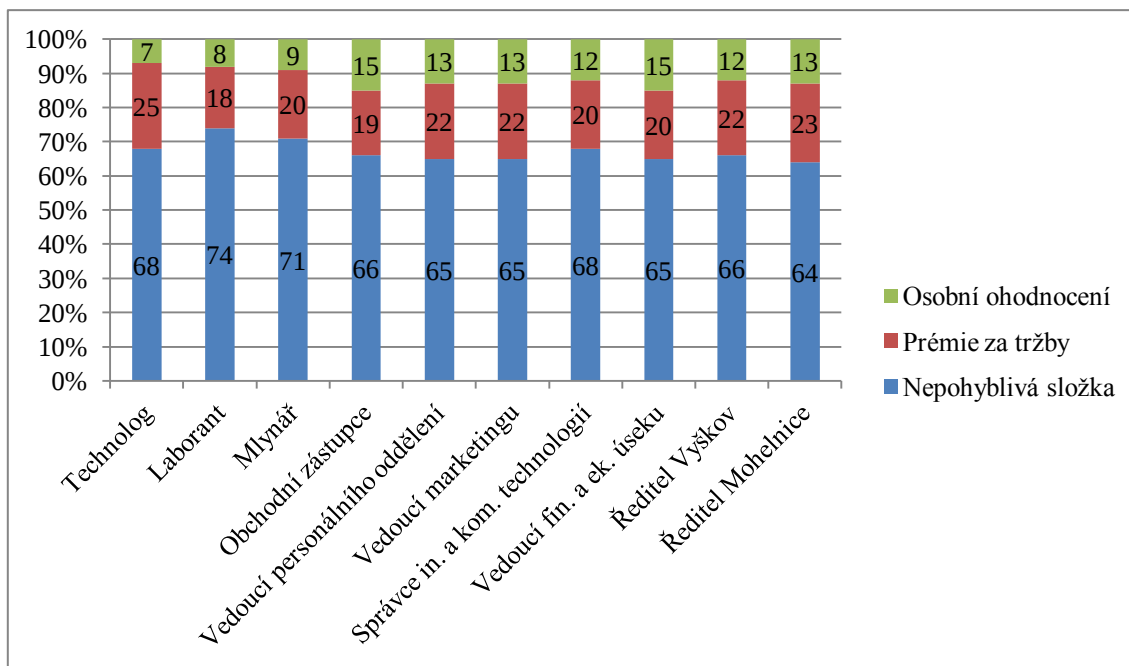
4.3.4 Podíl jednotlivých částí mzdy nového návrhu

Na následujících dvou grafech lze vidět podíl základní mzdy nepohyblivé složky a částí pohyblivé složky mzdy na celkové odměně zaměstnanců v návrhu nového systému odměňování.



Graf č. 11. Podíl jednotlivých složek mzdy na celkové odměně u skupin prací 1 až 4
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že došlo k docílení poměru složek v rozmezí 68 – 80 % u nepohyblivé a 20 – 32 % složky pohyblivé. Takto rozložená mzda by měla zaměstnance firmy motivovat k lepším výkonům, díky kterým mohou získat celou výši pohyblivé složky a tím navýšit svoji mzdu.



Graf č. 12. Podíl jednotlivých složek mzdy na celkové odměně u skupin prací 5 až 8
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že podíl nepohyblivé složky u této skupiny pracovních pozic je celkově nižší než v grafu předešlém. Takovýto stav je docílen záměrně. U všech pozic, mimo laboranta a mlynáře, dosahuje pevná složka rozmezí kolem 64 – 68 %. Důvodem je potřebné docílení vyšší efektivity jejich práce než u pozic nižších, protože právě oni jsou zodpovědní za celkový provoz firmy. Rovnice je jednoduchá, zvýšená motivace těchto zaměstnanců přinese firmě lepší hospodářské výsledky a těmto pracovníkům vyšší ohodnocení.

4.3.5 Srovnání nové výše mezd k původním mzdám a k průměrům dle MPSV

Nově nastavená výše mezd pro jednotlivé pracovní pozice je stanovena tak, aby v její maximální možné výši, kterou může pracovník získat, přesahovala průměry dle MPSV. Protože se bude firma nadále rozrůstat a přijímat velké množství zaměstnanců především v Jihomoravském kraji, kde plánuje výstavbu dalšího střediska v Brně, je potřebné, aby působila jako lukrativní zaměstnavatel a lidé tak měli o práci v tomto podniku zájem. Novou motivací pro zaměstnance v navrženém systému je to, že pokud budou jejich pracovní výkony naprůměrné, bude jejich mzda podstatně vyšší než tomu bylo doposud.

Následující tabulka č. 19 představuje srovnání nově nastavené výše maximální možné mzdy k průměrné původní a k průměrům mezd dle MPSV u jednotlivých pracovních pozic. Je zřejmé, že cíle v oblasti spokojenosti zaměstnanců bylo dosaženo. Výjimku tvoří pracovní pozice expedientka a obchodní referent. Nedošlo k požadovanému navýšení jejich mzdy nad průměr dle MPSV, protože dle původní mzdy ve firmě by se jednalo o obrovský skok. Ale z pohledu srovnání s původní mzdou je mzda u expedientky navýšena o 2 630 Kč a u obchodního referenta o 4 090 Kč. Mám dojem, že název pracovních pozic v tomto případě neodpovídá jejich pracovní náplni. Proto ani výše mzdy nekoresponduje s průměry dle MPSV.

Tabulka č. 19. Srovnání nové výše mezd k původním a k průměrné mzdě dle MPSV

Pracovní pozice	Nová výše maximální mzdy	Původní průměrná mzda	Průměrná mzda podle MPSV
Uklízečka	11700	10630	11393
Skladník	19065	16700	18874
Expedientka	18250	15620	18766
Prodavačka	16500	15000	15252
Pekař	20440	19500	18751
Vedoucí pekárenského a cukrářského úseku	22720	19500	21475
Cukrář	16840	15500	14444
Obchodní referent	26450	22360	27958
Řidič	21765	19800	19751
Účetní	25040	21000	24291
Mzdová účetní	25515	22500	24291
Referent nákupu a logistiky	28475	22000	27270
Vedoucí provozu	24220	x	20 893
Technolog	27740	24950	26645
Laborant, kontrolor jakosti	27290	23550	25931
Mlynář	24890	24000	19412
Obchodní zástupce	36040	24800	34516
Vedoucí personálního oddělení	31000	25400	24941
Vedoucí marketingu	31000	26600	26515
Správce informačních a komunikačních technologií	35185	31520	29560
Vedoucí finančního a ekonomického úseku	39785	36250	35967
Vedoucí střediska - ředitel Vyškov	89400	84930	51641
Vedoucí střediska - ředitel Mohelnice	74700	67850	46868

Pozn. x –hodnota původní mzdy neexistuje, protože se jedná o nově navrženou pozici.

Barevně zvýrazněná pole zobrazují vyšší průměrnou mzdu dle MPSV než u nově navržené mzdy konkrétní pracovní pozice.

Zdroj: Vlastní zpracování dle nových návrhů mzdy a Regionálních statistik cen práce 2010 – Jihomoravský kraj, dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>>.

4.3.6 Nové mzdové náklady firmy

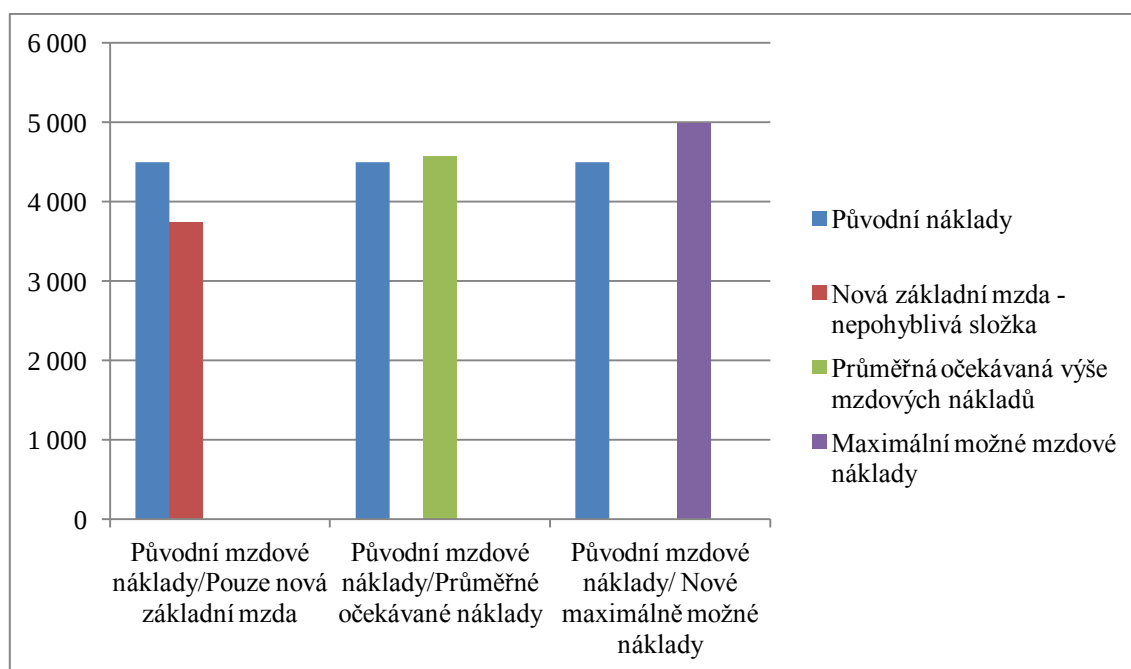
Z tabulky v předchozí kapitole je patrný velký nárůst částky mzdy u jednotlivých pracovních pozic oproti původním. Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že mzdové náklady firmy budou závratně růst. Ale není tomu tak. Uvedené mzdy představují maximální možnou výši, která bude zaměstnanci přiznána jen v případě, že jeho pracovní výkon bude hodnocen nejvyšší známkou a také tržby firmy budou dosahovat plánovaných 100 %. Základní mzda, kterou firma vyplatí v každém případě, je 3 740 850 Kč za měsíc. Tato částka je nepohyblivou složkou mzdy a tvoří 75 % maximálních možných nákladů. Zbylých 25 % tvoří složka pohyblivá a její výše je 1 247 270 Kč. Celkem tedy 4 988 120 Kč.

Z pohledu nepohyblivé složky mzdy došlo v návrhu k úspoře na mzdových nákladech firmy o téměř 761 000 Kč za měsíc. Vyplacená mzda dosahovala v původním systému odměňování 4 501 000 Kč za měsíc.

Buďme však realistné a počítejme s vyplacením pohyblivé složky ve výši 2/3, což je 831 513 Kč. Protože není možné, aby žádný zaměstnanec nedosáhl alespoň minimální odměny a naopak aby všichni zaměstnanci dosahovali výkonů nadprůměrných. Celkem tedy budou očekávané mzdové náklady firmy 4 572 363 Kč. V tomto případě sice dojde k navýšení mzdových nákladů firmy o 70 513 Kč oproti předešlým měsíčním nákladům, ale když vezmeme v úvahu fakt, že došlo k zařazení nových tří pracovníků do provozu a změně pracovní pozice u šesti osob a navýšení jejich mzdy, což si vyžádalo náklady ve výši téměř 80 000 Kč, jsme téměř na stejné částce jako v systému předchozím. Z tohoto pohledu je zavedení návrhů opět výhodné a pro firmu stále ekonomické. Zaměstnáním nových vedoucích pracovníků dojde k zavedení kontroly nad zbytkem personálu a díky tomu by mohla firma dosahovat lepších výsledků, takže se vynaložení těchto nákladů vyplatí.

V případě, že by firma na mzdách vyplatila maximální možnou částku, dle zpracovaného návrhu, dojde k navýšení o téměř 487 000 Kč, což by bylo velmi neekonomické. S touto možností se ale nepočítá, není totiž reálné, aby všichni zaměstnanci dosahovali nadprůměrných výkonů. Pokud by však někdy k takovému okamžiku došlo, počítá se s tím, že i výkonnost firmy samotné by vzrostla, což by kompenzovalo zvýšené mzdové náklady.

Všechny zmíněné varianty znázorňuje následující graf. Ten každou možnost porovnává s původní výší mzdových nákladů firmy.



Graf č. 13. Srovnání původní výše mzdových nákladů v tis. Kč s možnými variantami

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.7 Zaměstnanecké výhody

V analýze současného stavu se ukázalo, že systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti téměř neexistuje, přestože hraje důležitý motivační faktor.

V současnosti nabízí společnost svým zaměstnancům pouze tyto výhody:

- možnost koupě pečiva za 50 % prodejní ceny,

- účast na bezplatných odborných školeních, díky kterým mohou zaměstnanci prohlubovat svoji kvalifikaci v rámci pracovní doby,
- vedoucím pracovníkům je poskytován bezplatně služební telefon a služební automobil včetně pohonných hmot i k osobním účelům.

Z pohledu motivačního jsou tyto výhody nedostačující, protože nefinanční odměny představují pro zaměstnance další důležitou část jejich příjmu. Proto je nutné systém benefitů více rozšířit. Na druhé straně se jedná o velké finanční náklady firmy, které ji budou ještě více zatěžovat. Systém musí být řešen takovým způsobem, aby firma neprodělávala jen kvůli vhodné motivaci svých zaměstnanců. Proto nový návrh systému zaměstnaneckých benefitů bude nastaven tak, aby jeho vyplácení proběhlo jen v případě, že firma splní svůj plánovaný hospodářský výsledek minimálně na 110 %. S touto podmínkou vedení firmy souhlasí a je v takovémto případě ochotno přistoupit na poskytování nových výhod při zachování současného systému.

Vedení vyčlenilo na nový systém zaměstnaneckých výhod 1 250 000 Kč ročně při splnění výše uvedených podmínek. Aby byl systém spravedlivý, rozdělí celkovou částku na jednotlivé zaměstnance rovnoměrně s tím, že vyšší pracovní pozice, které jsou pro podnik klíčové, budou mít nárok na vyšší odměnu.

Tabulka č. 20. Rozdělení odměn dle pracovních skupin v rámci systému výhod

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Výše roční odměny
zařazená do skupiny prací 1 - 5 (mimo obchodního zástupce)	235	5 000 Kč
zařazená do skupiny prací 6 - 8 (včetně obchodního zástupce)	9	8 000 Kč
Celkem	244	1 247 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Touto částkou budou zaměstnanci motivováni v oblasti programu zaměstnaneckých výhod především v nepeněžní podobě v oblasti odpočinku, příspěvku na pojištění, kulturní dění nebo na dovolenou. Systém bude zvolen tak, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat podle svých priorit konkrétní oblast, na niž svoji odměnu využije. Tu pak bude moci čerpat kdykoliv během kalendářního roku, na který mu je

odměna přidělena. Takový systém je nazýván tzv. cafeteria systém. Konkrétně se jedná o jakýsi věrnostní program pro zaměstnance, v němž si mohou vybrat dle svého uvážení libovolný benefit ze seznamu odměn. Vyplývá otázka, proč raději nepřidat zaměstnanci tuto částku ke mzdě, než volit takový, ne zcela jednoduchý systém, odměňování? Odpověď je jednoduchá. Peníze sice jsou a vždy byly velmi lákavou odměnou, kterou může zaměstnanec snadno vyměnit za jakoukoli jinou věc. Bohužel však od určité hranice přestává mít finanční částka motivační a také odměňující charakter, což má na svědomí jeden ze základních ekonomických zákonů – a to zákon klesajícího mezního užitku.⁸

Mezi zavedené výhody, které budou moci zaměstnanci čerpat, bude patřit:

- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
- příspěvek na dovolenou, zájezdy nebo aktivity dítěte,
- příspěvek na kulturní, společenské a sportovní akce,
- příspěvek na vzdělání,
- příspěvek na podporu zdraví,
- 13. plat.

Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění

Příspěvek na penzijní připojištění či na soukromé životní pojištění poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci poukázáním přímo na účet konkrétního penzijního fondu nebo pojišťovny. Avšak je nutné, aby se zaměstnanec rozhodl předem zda a v jaké výši má o příspěvek zájem, aby pak zaměstnavatel mohl příspěvek v konkrétní výši převést na účet fondu či pojišťovny. Tento příspěvek nepřináší zaměstnanci užitnou hodnotu v současnosti, ale jeho efekt bude využit až v budoucnosti, kdy bude čerpat penzi

⁸ BUSINESS VIZE. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [on-line]. 22.2.2010. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.

pro přilepšení si k důchodu. Stejně je tomu u soukromého životního pojištění. To člověk nebo jeho rodina ocení až v případě nenadálých životních událostí, jako je například zranění s trvalými následky či dokonce smrt. Výhodou tohoto příspěvku je, že pokud nepřesáhne částku 24 000 Kč za rok, tak je pro zaměstnance osvobozen od daně.

Příspěvek na dovolenou, zájezdy nebo aktivity dítěte

Příspěvek na dovolenou či zájezdy je velmi oblíbeným příspěvkem mezi zaměstnanci vůbec. Zvyšuje jejich životní standard, protože v některých případech by si lidé bez příspěvku nemohli dovolenou vůbec dovolit. Existují dvě formy plnění. V prvním případě uhradí zaměstnavatel finanční obnos přímo cestovní kanceláři, v tomto případě jde o nepeněžní plnění, které je pro zaměstnance osvobozeným plněním. V druhém případě poskytuje zaměstnavatel peněžní plnění přímo zaměstnanci a na to se již osvobození od daně nevztahuje.

Příspěvek na aktivity dítěte představuje využití finanční podpory například na dětský tábor nebo školní výlet pro děti zaměstnanců, či děti jejich druhů nebo přítelkyň. V tomto případě je příspěvek uhrazen jako nepeněžní plnění.

Příspěvek na kulturní, společenské a sporovní akce

Tento příspěvek mohou zaměstnanci čerpat na různá kulturní představení, vstupenky do divadel, vstupenky na kulturní události, nebo permanentky na sport a podobně. Opět zde existuje odlišnost při peněžním a nepeněžním plnění jako v předchozích případech.

Příspěvek na vzdělání

Jedná se o příspěvek na zvýšení kvalifikace a znalostí v jiných oblastech, než které poskytuje firma bezplatně svým zaměstnancům. Zaměstnanci mohou příspěvek využít například na jazykové či počítačové kurzy apod. Avšak je nutné, aby cenu kurzu zaplatil zaměstnavatel přímo pořádající agentuře a mohlo se jednat pro zaměstnance o osvobozený příjem.

Příspěvek na podporu zdraví

Příspěvek mohou zaměstnanci využít na očkování, rehabilitace, pobyt v léčebných zařízeních, například v lázních, dále mohou použít příspěvek na léčebné procedury, masáže či sauny jako nepeněžního plnění. V případě peněžního plnění například na léky, vitamíny apod. je pak tato částka u zaměstnance příjmem ke zdanění.

13. plat

V případě, že si zaměstnanci nevyberou ze seznamu výhod, mohou svoji přidělenou odměnu čerpat jako 13. plat v prosinci toho roku, ve kterém jim byla odměna přidělena. I když tato možnost není pro zaměstnance tolik daňově výhodná jako předešlé možnosti, je zřejmé, že ji budou využívat nejčastěji.

4.4 Harmonogram zavedení nového systému odměňování

Nově navržený systém odměňování by mohl být do provozu společnosti zaveden od 1. 8. 2012. Před samotným spuštěním toho systému je nutné provést několik nezbytných kroků, které zaručí správné fungování a používání nového systému. Nejprve je nutné seznámit management firmy s principy fungování tohoto systému. Následně budou probíhat školení vedoucích pracovníků, ti budou podrobně informováni o způsobech hodnocení a přidělování odměn svým podřízeným. Bude provedena simulace hodnocení, aby se předešlo chybám, které by mohly nastat v ostrém provozu. Dále budou obeznámeni všichni zaměstnanci společnosti s novým systémem odměňování, jeho podmínkami fungování a jednotlivými sazbami odměn. Na tuto část je vyčleněna nejdelší doba v závislosti na velkém počtu zaměstnanců podniku. V neposlední řadě nelze opomenout vytvoření tzv. cafeteria systému pro správu a vedení zaměstnančeských výhod. Tento systém bude implementován vybraným externím dodavatelem.

Následující harmonogram zobrazuje jednotlivé kroky včetně časového rozmezí zavedení nového systému odměňování ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. Implementace změny by měla trvat dva měsíce.

Tabulka č. 21. Harmonogram zavedení nového systému odměňování zaměstnanců

Činnost	Zahájení	Konec	Délka	1.- 14. 6.	15.- 30. 6.	1.- 14. 7.	15.- 31. 7.	1. 8.
Seznámení managementu se systémem a jeho odsouhlasení	1.6.	7.6.	7					
Školení managementu na zavedení systému	8.6.	10.6.	3					
Poptávka a výběr dodavatele cafeteria systému	11.6.	19.6.	9					
Implementace cafeteria systému	20.6.	27.6.	8					
Školení vedoucích pracovníků s provozem systému	25.6.	1.7.	8					
Seznámení zaměstnanců s novým systémem	1.7.	19.7.	19					
Simulace hodnocení vedoucími, kontrola managementem	20.7.	31.7.	11					
Zahájení provozu nového systému odměňování	1.8.	1.8.	1					

Zdroj: Vlastní zpracování.

Závěr

Předmětem této diplomové práce je systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na vymezení základních pojmů jako řízení lidských zdrojů, metody a formy hodnocení zaměstnanců, proces a typy motivace, systém odměňování zaměstnanců a jeho formy.

V analytické části byla představena firma Rašnerova pekárna, s.r.o. a popsán dosavadní stav systému hodnocení zaměstnanců. Analýza ukázala, že současný systém hodnocení a odměňování vykazuje řadu nedostatků, není propracovaný a chybí zde u většiny pracovních pozic motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Ukázalo se, že i pro management firmy je tento současný systém nepřehledný a při sestavování mezd velmi časově náročný.

Z šetření vyplynulo, že zásadním nedostatkem v podniku v oblasti odměňování je neexistence pohyblivé složky mzdy u nižších pracovních pozic, která vykazuje značný motivační účinek. Naproti tomu u vedoucích pracovníků byla tato složka nastavena ve velmi nevyhovujícím poměru. Pomocí návrhu došlo k úpravě tohoto podílu na poměr cca 70:30. Tedy 70% tvoří nepohyblivá složka mzdy a 30% složka pohyblivá. Takovýto stav se zdá být pro zaměstnance dostatečně motivujícím a měla by tím být dosažena jejich vyšší angažovanost k dosahování dobrých výsledků, protože právě ty ovlivňují konečnou výši jejich odměny.

Rozsáhlou kapitolou návrhové části je problém pohyblivé složky mzdy. Ta se nově skládá z prémie za tržby a osobního ohodnocení. Systém je navržen a popsán tak, aby bylo zcela jasné jak pro vedení, tak i samotné pracovníky, kdy a při jakých podmínkách mají na konkrétní odměnu nárok. Není zde opomenuta ani ekonomická stránka společnosti. Systém je nastaven tak, aby výše odměn pro zaměstnance odpovídala finanční situaci podniku. Tedy při vyšší tržbách, na nichž mají zaměstnanci zásluhu, održeli vyšší odměnu a opačně. Vedení je s novým návrhem systému spokojeno a vážně zvažuje jeho implementaci. Ani jako problém nespátřuje variantu maximální možné částky vyplacených odměn dle návrhu. Vyjádřilo se v tom smyslu, že

své pracovníky zná natolik dobře, že se výkony všech zaměstnanců zároveň nemohou nikdy dostat na maximální výši ohodnocení. Avšak jako motivační faktor pro zaměstnance hodnotí tento návrh velmi pozitivně.

Dalším problémem zjištěným pomocí analýzy je téměř neexistující systém zaměstnaneckých výhod. Společnost si je tohoto nedostatku vědoma a tak vyčlenila část ze svého rozpočtu právě na tuhle oblast. Souhlasila se zavedením tzv. cafeteria systému, který bude implementován externím dodavatelem na základě vlastního výběru. Zaměstnanci budou rozčleněni do dvou skupin dle pracovních pozic a přidělenou finanční částku budou moci čerpat podle vlastních preferencí z nabízených možností. Důležitou podmínkou přidělení zaměstnaneckých výhod je fakt, že tyto odměny budou zaměstnancům vypláceny jen v případě, že firma splní svůj plánovaný hospodářský výsledek minimálně na 110 %.

Pokud bude navržený systém do společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. implementovaný, počítá se do budoucna s tím, že jednotlivé koeficienty, sazby prémie a minimální hranice mohou být individuálně upraveny dle aktuální hospodářské situace jak v odvětví, tak i v podniku samotném.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- 1 ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3 BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 4 DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5 HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- 6 HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 7 KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- 8 KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních podnicích. 3.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 9 KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 10 MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

- 11 PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.
- 12 PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 13 PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- 14 REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 15 SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 16 WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákony a vyhlášky

- 17 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
- 18 Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění
- 19 Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- 20 Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Internetové zdroje

- 21 BUSINESS VIZE. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [on-line]. 22.2.2010. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.
- 22 Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [on-line]. 19.1.2012. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.
- 23 Český statistický úřad. *Úvod k KZAM*. [on-line]. 11.1.2012. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/uvod_k_kzam>.
- 24 Ekonomicko- právní informační systém. *Minimální mzda*. [on-line]. 2011. [cit. 2012-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.epis.cz/minimalni-mzda>>.
- 25 Práce a právo. *Narřízení vlády č. 469/2002 Sb.* [on-line]. 9. 2. 2012. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv469_2002> .
- 26 Práce.cz. *Encyklopedie profesí*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/>>.
- 27 WIMMER, M. *Základní metody vědeckého myšlení*. [online]. [cit. 2011-09-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.quido.cz/metody.htm>>.

Ostatní zdroje

- 28 Vnitropodniková směrnice – Směrnice upravující odměňování zaměstnanců ve společnosti Rašnerova pekárna s.r.o. ze dne 1. 11. 2009.

- 29 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2004
- 30 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2005
- 31 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2006
- 32 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2007
- 33 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2008
- 34 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2009
- 35 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2010
- 36 Výroční zpráva společnosti Rašnerova pekárna, s.r.o. za rok 2011
- 37 MALOŠKOVÁ, M. *Návrh na změnu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.* (Diplomová práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 145 s.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Motivační strategie podle pracovního typu	31
Tabulka č. 2. Složky strukturované mzdy	35
Tabulka č. 3. Struktura zaměstnanců v jednotlivých skupinách prací	45
Tabulka č. 4. Minimální mzda dle skupiny prací a mzdové rozpětí u jednotlivých pracovních pozic	51
Tabulka č. 5. Výše mzdových nákladů v letech 2004 až 2011	61
Tabulka č. 6. Srovnání mezd ve společnosti s výší mezd podle MPSV k roku 2010	65
Tabulka č. 7. Srovnání mezd ve společnosti s výší mezd podle MPSV k roku 2010	66
Tabulka č. 8. Změna výše nepohyblivé složky mzdy	75
Tabulka č. 9. Návrh systému koeficientů pro výpočet prémie za tržby	78
Tabulka č. 10. Přehled sazeb pro prémie za tržby pro jednotlivé pracovní pozice	80
Tabulka č. 11. Stupnice známek pro osobní ohodnocení	82
Tabulka č. 12. Stanovená odměna za jeden bod v systému osobního ohodnocení a jeho maximální výše pro jednotlivé pracovní pozice	83
Tabulka č. 13. Rozdělení skupin pracovních pozic k počtu hodnotících kritérií.....	84
Tabulka č. 14. Skupina pracovních pozic č. 1	85
Tabulka č. 15. Zařazení kritérií k jednotlivým pracovním pozicím u skupiny č. 2.	86
Tabulka č. 16. Zařazení kritérií k jednotlivým pracovním pozicím u skupiny č. 3.	88
Tabulka č. 17. Rozdělení odměn u osobního ohodnocení pro jednotlivé pozice	89
Tabulka č. 18. Části pohyblivé složky mzdy a její konečná výše.....	91
Tabulka č. 19. Srovnání nové výše mezd k původním a k průměrné mzdě dle MPSV ..	95
Tabulka č. 20. Rozdělení odměn dle pracovních skupin v rámci systému výhod	98
Tabulka č. 21. Harmonogram zavedení nového systému odměňování zaměstnanců ...	102

Seznam grafů

Graf č. 1. Organizační struktura firmy Rašnerova pekárna, s.r.o.	43
Graf č. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2011	44
Graf č. 3. Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	46

Graf č. 4. Podíl zaměstnanců v jednotlivých střediscích	47
Graf č. 5. Podíl jednotlivých středisek na tržbách	48
Graf č. 6. Podíl pevné a pohyblivé složky mzdy na celkové mzdě.....	54
Graf č. 7. Vývoj mzdových nákladů v letech 2004 až 2011 v mil. Kč	62
Graf č. 8. Vývoj mzdových nákladů v průběhu roku 2011 v tis. Kč	63
Graf č. 9. Změna podílu složek mzdy u skupiny prací 1 až 7.....	76
Graf č. 10. Změna podílu složek mzdy u skupiny prací 8	77
Graf č. 11. Podíl jednotlivých složek mzdy na celkové odměně u skupin prací 1 až 4 ..	92
Graf č. 12. Podíl jednotlivých složek mzdy na celkové odměně u skupin prací 5 až 8 ..	93
Graf č. 13. Srovnání původní výše mzdových nákladů v tis. Kč s možnými variantami	97

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	18
Obrázek č. 2. Proces motivace	27

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář osobního ohodnocení