

Analýza systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. na základě komparace se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945

Monika Blešová

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Blešová**
Osobní číslo: **M11864**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. na základě komparace se systémem odměňování ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti systému odměňování.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Proveďte komparaci systému odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě se systémem odměňování zaměstnanců firmy Baťa a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené analýzy navrhněte strategii pro implementaci vybraných zásad ze Systému řízení Baťa do vybrané firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
MACKY, Keith a Marie WILSON. Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach. 1st edition. Auckland, N. Z: CCH New Zealand, 2013, 120 s. ISBN 978-0-86475-918-4.
TRYLČ, Ladislav a Jiří KOCOUREK. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, 2001, 615 s. ISBN 80-7263-039-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Končítíková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

(3) Před, než odečtením práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Osobně-li autor školního díla učiní svolení bez úbožného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady obvyklého příjmu jeho výtě u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zákona neplatí.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.05.2014

Blužina

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. na základě komparace se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945 a je rozdělena na dva základní celky. Teoretická část se zabývá základními pojmy, které s daným tématem souvisí, jako například mzda, plat, motivace, hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody a jaké formy mezd se v současné době využívají. Praktická část popisuje systém odměňování ve firmě XYZ, a.s. a jeho srovnání se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. Na základě zjištěných výsledků jsou v závěru vysloveny návrhy a doporučení pro firmu XYZ, a.s.

Klíčová slova:

Odměňování, mzda, motivace, zaměstnanecké výhody, mzdové formy.

ABSTRACT

This bachelors work analyses of remuneration in company XYZ, a.s. on comparison with the Remuneration System in the Company Bata, a.s. until 1945 and is dividend into two parts. The theoretical section deals with the basic concepts that relate to the topic - such as wages, salary, motivation, evaluation of employees, employee benefits and payroll forms which are currently used. The practical part describes the remuneration system XYZ, a.s. and it is comparison with the remuneration system in the company Bata, a.s. Based on the results, the conclusions expressed in the proposals and recommendations for the company XYZ, a.s.

Keywords:

Remuneration, salary, motivation, employee benefits, payroll forms.

Ráda bych poděkovala Mgr. et Ing. Gabriele Končítíkové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultování a vypracování bakalářské práce. Mé poděkování patří také vedoucí personálního oddělení a pracovníkům ve firmě XYZ, a.s. za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 PLAT A MZDA	12
1.2 MOTIVACE	13
1.3 TRŽNÍ SAZBY	14
1.4 MZDOVÁ/PLATOVÁ STRUKTURA.....	15
1.5 ODMĚŇOVÁNÍ	15
1.6 CELKOVÁ ODMĚNA.....	16
1.7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	18
1.8 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	18
1.9 HODNOCENÍ PRÁCE	19
2 DEFINICE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	20
2.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ	21
2.2 VNITŘNÍ PŘEDPISY.....	25
2.3 ODPOVĚDNOST ZA ODMĚŇOVÁNÍ	25
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠI MEZD.....	26
2.5 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
2.6 DODATKOVÉ FORMY MEZD.....	30
2.7 JINÉ ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA, A.S.	34
3.1 ZÁKLADNÍ FORMY MZDY POSKYTOVANÉ VE FIRMĚ BAŤA, A.S.	34
4 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	38
4.1 SOUČASNÝ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	38
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ XYZ, A.S.	40
5.1 POPIS SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	41
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	43
6 KOMPARACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ XYZ, A.S. SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA, A.S. DO ROKU 1945	63
7 DOPORUČENÍ MOŽNÝCH ZMĚN V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	67
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Zaměstnanci jsou základním kamenem každého podniku. Každý pracovník si však žádá za svůj výkon odměnu, jejíž základní podoba je ve formě mzdy či platu. Čím větší jsou schopnosti, dovednosti a kvalifikace daného člověka, tím je o něho větší zájem na trhu práce a odráží se to samozřejmě i na výši mzdy. Ti nejlepší z nejlepších však mnohdy nepožadují tu nejvyšší mzdu, ale preferují třeba spíše dodatečné benefity, a to jak v hmotné tak i v nehmotné podobě. V mnoha firmách v dnešní době chybí právě nehmotná forma odměny, tedy pocity uznání, možnosti vzdělání či zvýšení odpovědnosti. Přesto však jsme na tom nyní lépe než v minulosti, kdy většina firem považovala zaměstnance pouze za výrobní faktor. Dnes si už některé podniky uvědomují, že to pouze lidé přicházejí s inovacemi a přestávají po nich požadovat, aby pracovali pouze mechanicky. K inovačnímu přístupu a jednání je však dobré a mnohdy také nutné zaměstnance motivovat a podněcovat.

Pro systém odměňování neexistuje pouze jeden osvědčený způsob, který firmy mohou využívat, ale každá organizace by si měla stanovit takový systém, který bude všemi lidmi na pracovišti chápán a uznáván. Pro některé firmy jsou zaměstnanci pouze jedním z potřebných výrobních faktorů, a podle toho také zaměstnance odměňuje, ale pro jiné podniky jsou zaměstnanci bráni jako jedno z jejich hlavních aktiv a snaží se jim nabídnout více variant odměn a benefitů, aby si udrželi ty nejlepší z nejlepších.

Jedním z důvodů výběru tohoto tématu byla osobní zkušenost autorky z brigády, kde pracuje již 5 let. Z vlastní zkušenosti je schopna posoudit vhodné a méně vhodné aspekty odměňovacího systému v této společnosti. Během svého studia absolvovala předmět Systém řízení Baťa, který ji zaujal natolik, že se jeho vybraným aspektům rozhodla věnovat v bakalářské práci

První část se zabývá teoretickým popisem dané problematiky odměňovacího systému a pojmy, které s ní přímo souvisí, jako jsou například mzda, plat, motivace, hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody a formy mezd, které se v současné době využívají.

Cílem praktické části je porovnání současného systému odměňování ve vybrané firmě XYZ, a.s. se systémem odměňování firmy Baťa, a.s.

Ke zpracování bakalářské práce byla využita dotazníková metoda a rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Některé otázky byly použity jak v dotazníku, tak i v rozhovoru, aby se získal obraz o názorech zaměstnanců a vedení na systém odměňování. Protože se mnohdy může stát, že tyto názory jsou odlišné.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Na začátku bakalářské práce jsou vymezeny některé ze základních pojmů, které se práce týkají a budou používány. Objasní se rozdíly mezi platem a mzdou, charakteristiky tržní sazby i s některými teoriemi, formující výši mezd/platů, dále pak mzdové/platové struktury, motivace, celkové odměny, která spojuje hmotný i nehmotný způsob ocenění zaměstnanců, a nakonec popis odměňování, jeho strategie, zaměstnanecké výhody a hodnocení práce.

1.1 Plat a mzda

Plat dostávají všichni zaměstnanci veřejné správy a služeb jako odměnu za vykonanou práci. Je jim většinou poskytován z veřejných rozpočtů, a proto se musí řídit zákoníkem práce a jinými právními předpisy, ve kterých jsou stanoveny přesná pravidla financování těchto pracovníků, jako například maximální možná odměna. (Foot, 2010, s. 261)

Mzdu považujeme podle Trylče a Koubka (2001) za náhradu vykonané práce. Mzda nenáleží zaměstnancům jenom za to, že mají pracovní smlouvu, a proto pokud nevykoná zadanou práci, mají nárok pouze na minimální mzdu.

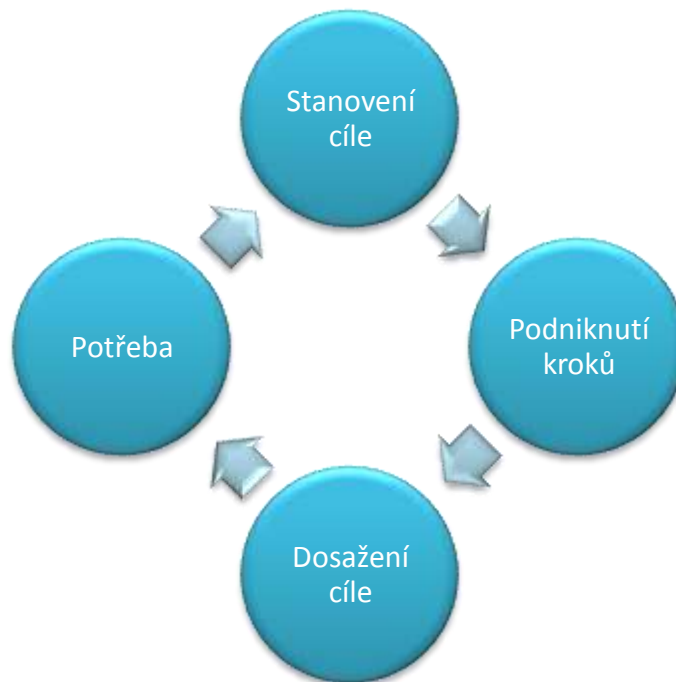
Jelikož se nejedná o financování z veřejných zdrojů a zaměstnavatelé tedy sami rozhodují o výši mzdy, mají větší volnost v rozhodování o výši mezd. Záleží totiž pouze na zaměstnavateli, jak velkou část zisku bude chtít investovat do mzdových nákladů. Zákoník práce stanovuje pouze obecné podmínky týkající se mezd a podmínky pro práci přesčas, práci ve ztíženém pracovním prostředí, odměny za svátky, soboty a neděle, noční práci a právo na minimální mzdu. (Foot, 2010, s. 261)

Mzda není tvořena pouze odměnou za odpracované hodiny či výkon, ale také dalšími formami. Obvykle je rozložena na:

- Základní část, která se skládá především ze stanové formy mzdy (časová, úkolová a jiná).
- Příplatky poskytnuté zaměstnancům za podmínek stanovené v zákoně (práce přesčas, práce ve ztíženém pracovním prostředí, odměny za svátky, soboty a neděle, noční práce).
- Odměny a bonusy, připadající pracovníkům odvádějící práci nad požadovanou hranici (osobní ohodnocení, prémie). (Šikýř, 2012)

1.2 Motivace

Motivace znamená vynaložení úsilí na dosažení námi stanoveného cíle. Je důležité, aby byl člověk z větší části motivován vnitřně, protože pokud daného cíle chce dosáhnout pouze proto, že ho stimuluje okolí, nebude vynakládat takový zápal a snahu na jeho splnění a ani nebude pociťovat tak velkou radost jako tehdy, když si splní cíl, který si určil sám. (Armstrong, 2009, s. 109-110)



Obrázek 1 Model procesu motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Na obrázku 1 lze vidět průběh motivace začínající zjištěním určité potřeby, kterou chceme uspokojit. Aby mohla být potřeba uspokojena, musíme si stanovit cíle, které by to měly zajistit a následně podniknout potřebné kroky, považující za správné. Pokud proběhne vše v pořádku a správně, dosáhneme cíle. Když vytyčeného záměru nedosáhneme, můžeme celý proces opakovat znova například se změnou cíle, popřípadě kroků nutných k jeho dosažení. Jelikož se jedná o koloběh, po uspokojení jednoho cíle, bude člověk pociťovat jinou potřebu a proces začíná znova. Lidé však během jednoho okamžiku nemusí mít pouze jednu potřebu, a proto je možné, že v dané chvíli bude probíhat více cyklů v různých fázích. (Armstrong, 2009, s. 109-110)

1.3 Tržní sazby

Tržní sazby je třeba sledovat, zvláště pokud chce firma zabránit vysoké fluktuaci a brát je v potaz při sestavování systému odměňování. Je to důležité především, protože pokud bude firma nabízet o hodně méně, než konkurence, pracovníci nebudou spokojeni, a budou se snažit co nejdříve odejít. Jelikož však každá organizace používá jinou strategii odměňování, je skoro nemožné stanovit přesnou tržní sazbu. Přibližnou hodnota tržní sazby nám tedy udává průměrnou úroveň peněžních odměn na místním trhu práce. (Armstrong, 2007, s. 559)

Podle Armstronga (2007, s 516-517) existují různé ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů. Jedná se o:

Zákon nabídky a poptávky

Zákon nabídky a poptávky nám udává, že pokud dojde, při jinak stejných podmínkách, ke zvýšení nabídky pracovních sil, tržní sazby se budou snižovat a opačně. Tato teorie poukazuje na ovlivňování mezd na základě trhu práce. (Armstrong, 2007, s. 516-517)

Je tedy zřejmé, že v oblastech, kde je poptávka a nabídka práce vyrovnaná, či nabídka poptávku převyšuje, lze očekávat jak vyšší mzdy, tak i další formy odměn. Firmy se totiž budou snažit, zaujmout stávající, ale také budoucí zaměstnance, aby neodcházeli ke konkurenci. Naopak tomu však bude, pokud poptávka převyšuje nabídku práce. V takovém případě si mohou firmy dovolit snížit mzdy, protože vědí, že většina zaměstnanců si budou danou práci snažit udržet co nejdéle, i za takové podmínky. (Gillernová, Kebza, Rymeš a kol., 2011, s. 214)

Teorie mzdové efektivity

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům mzdy vyšší, než tržní sazby, aby si udržel ty nejlepší v oborech. Díky tomu dojde ke snížení fluktuace, zaměstnanci se budou cítit potřební, žádaní a samozřejmě více motivovaní. (Armstrong, 2007)

Teorie lidského kapitálu

Podle Vodáka a Kucharčíkové je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů, jelikož lidé přicházejí s novými nápady, inovacemi a jejich následnými realizacemi. Právě kvůli těmto důvodům je třeba, aby firmy kladly důraz na snahu neustále člověka rozvíjet a zlepšovat jeho schopnosti i dovednosti. (Armstrong, 2007, s. 516-517)

Teorie zprostředkovatele/vykonavatele

Vlastníci firmy (zprostředkovatelé) by měli mít samozřejmě největší zájem o to, aby si vedla, co nejlépe. Avšak málo odměňovaní pracovníci (vykonavatelé) tento zájem sdílet nemusí a budou pracovat průměrně i podprůměrně. Aby zprostředkovatelé tuto situaci vyřešili, musí jim poskytnout takovou odměnu, která je bude motivovat k lepším pracovním výkonům a snažit se v nich vzbudit zájem o chod firmy. (Armstrong, 2007, s. 516-517)

Snaha vyjednávat

V této teorii se klade důraz na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, co tedy požadují a co je firma ochotna nabídnout. (Armstrong, 2007, s. 516-517)

Jak jsem se již zmiňovala výše, existují tři složky mzdy, a pokud si firma chce udržet, co nejlepší zaměstnance, avšak jim není schopna poskytnout vyšší základní mzdu, může jim nabídnout například možnost dalšího vzdělání a rozvoje či kariérní postup. (Plamínek, 2012)

1.4 Mzdová/platová struktura

Mzdová/platová struktura třídí jednotlivé práce do tříd podle jejich složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Zajišťuje přehlednost a spravedlnost při potřebě zařadit pracovníka do jedné ze tříd. Nabývají platnost teprve tehdy, když je ke každému stupni stanovena stupnice, skupina či rozpětí. Organizace si může zvolit jednu mzdovou/platovou strukturu, nebo dvě, a to pro manuální a duševní pracovníky. (Armstrong, 2009, s. 225)

1.5 Odměňování

„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“
(Šikýř, 2012, s. 124)

Odměňováním rozumíme určité ocenění výkonu zaměstnance s cílem ho motivovat k neustálému zlepšování svých schopností a dovedností. Zaměstnavatel v podnikové sféře, musí získat veškeré prostředky z vlastních zdrojů. Jelikož mzdové náklady snižují zisk, nejsou potřeba právní normy a limity, které by stanovovaly maximální výši odměn, protože záleží na zaměstnavateli, jakou hranici si stanoví, aby nepřicházel o velké procento ze zisku tím, že bude poskytovat vysoké odměny. Proto je právní úprava v podnikatelské

sféře založena spíše na základě liberalizace. Přesto však musí existovat zákon, který bude určovat naopak minimální hranici mzdy a vymezení základních povinností zaměstnance. To je Zákon č.1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků. (Šikýř, 2012, s. 124-126). Správně vytvořený systém odměňování by měl:

- zajišťovat potřebné množství nových uchazečů,
- stimulovat stávající zaměstnance k lepším výkonům, a to nejen peněžní formou, ale také například vyvolat pracovníkův zájem o zlepšování kvalifikace či schopností,
- zvýšit konkurenceschopnost firmy,
- být zaměstnanci chápán, akceptován a uznáván,
- být v souladu se všemi právními normami dané země. (Cejthamr,2005, s. 231)

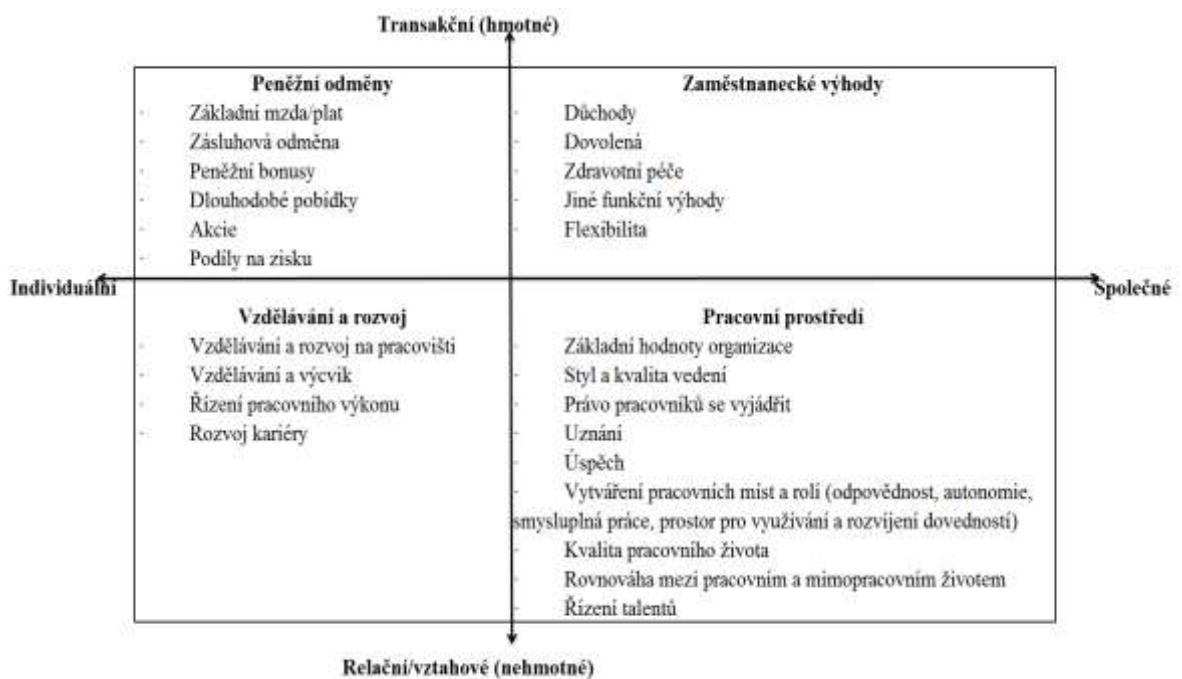
Pokud bude zaměstnance odměňování motivovat ke zlepšením jejich výkonů, jedná se o pobídku, protože pobízí k neustálému rozvíjení jejich schopností a dovedností. Tento způsob je spíše zaměřený na budoucnost a dosažení stanoveného cíle, kterého chceme dosáhnout. Pokud však pracovník docílí určitého zlepšení v přítomnosti, například tím, že vyrobí více výrobků, mluvíme o bonusech. Z tohoto konceptu tedy vyplývá, že pobídky nás povzbuzují k získání bonusů. (Koubek, 2004, s. 159)

1.6 Celková odměna

Je důležité si uvědomit, že odměňování neznamena pouze poskytovat zaměstnancům plat, popřípadě mzdu, ale patří zde také vzdělávání, zkušenosti, motivace, uznání a jiné. Všechny tyto formy, tedy přímé, nepřímé, vnitřní, vnější, hmotné a nehmotné, nám tvoří tzv. celkovou odměnu. Jejím cílem je skloubit všechny typy odměňování za účelem maximální motivace, angažovanosti a oddanosti zaměstnance k práci, tedy všeho, čeho si zaměstnanec na práci cení.(Kociánová, 2010, s. 161)

Tabulka 1 Složky celkové odměny (Armstrong,2007, s. 521)

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



Obrázek 2 Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 522)

V tabulce 1 a na obrázku 2 je vidět podrobnější rozdělení celkové odměny, a to na transakční (hmotné) a relační (nehmotné) odměny. Zahrnuje tedy nejen základní formy odměn, ale také ostatní, které bývají mnohdy přehlíženy, jako již zmiňovaný rozvoj, vnitřní motivace a jiné. Protože bude na základě celkové odměny přihlíženo i k individuálním požadavkům zaměstnanců, budou se cítit více spojení s organizací, navíc pracovníky, kteří jsou mistři ve svém oboru, nezajímá pouze peněžní odměna, ale důležitou roli hraje právě vztahová forma. (Armstrong, 2007, s. 519 - 523)

1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody slouží z velké části k motivaci pracovníků, zvýšení jejich oddanosti firmě a neodvíjí se od výkonu, ale pouze z pracovněprávního vztahu. To znamená, že zaměstnanci na ně mají většinou nárok bez ohledu na to, zda zvýšili své pracovní nasazení. Mezi nejznámější zaměstnanecké výhody patří stravenky, příspěvek na relaxaci, zájezdy, zvýhodněné půjčky, služební vůz a jiné. Velké firmy mají možnost nabízet více druhů zaměstnaneckých výhod než malé. Přesto se kvalita a efektivnost nepočítá podle kvantity, takže na tom nakonec mohou být menší firmy lépe, protože většinou znají více své zaměstnance a lépe se orientují v jejich potřebách. (Dvořáková, 2012, s. 325-327)

Podle toho, jakým způsobem výhody poskytujeme, je můžeme rozdělit na fixní a flexibilní. Pokud mají zaměstnanci pouze jednu možnost využití těchto výhod, jedná se o fixní, který však může být nevýhodný v tom, že pracovníci získají takové „výhody“, které po ně výhodné vůbec nejsou. Jestli má však možnost zvolení určitých druhů benefitů na základě preferencí mluvíme o způsobu flexibilním. (Macháček, 2010, s. 2)

1.8 Strategie odměňování

Strategie odměňování se zabývá cíli, ale také postupy jak a kam se chce organizace dostat za několik let v systému odměňování. Jelikož mzdové náklady firem tvoří až kolem 60% u organizací velmi využívajících pracovní sílu, je vcelku jasné, že firma se bude snažit o co nejefektivnější využití. Při sestavování strategie je důležité promyslet si realizovatelnost projektu, ochotu zaměstnanců se na ní podílet, zjistit, co vůbec lidem chybí a především se snažit, aby byl systém jednoduchý a efektivní. (Armstrong, 2007, s. 529-530)

1.9 Hodnocení práce

Hodnocení zaměstnanců tvoří nedílnou součást systému odměňování. Jeho cílem je poskytovat spravedlivé mzdové ohodnocení a stanovení mzdových tříd podle náročnosti nebo množství práce. U hodnocení práce můžeme rozlišit tři typy:

- Analytické systémy zaměřující se na jednotlivé faktory dané práce a podle toho se odvíjí hodnocení práce.
- Neanalytické systémy zařazují práce do tříd podle vyhodnocení práce jako celku.
- Tržní oceňování, které se od prvních dvou liší ve stanovení mzdových tříd, protože analytické a neanalytické systémy se zaměřují na vnitřní prostředí organizace, naopak tržní oceňování porovnává organizaci s konkurencí. (Armstrong, 2009 s. 136-141)

Pokud chce organizace dosáhnout efektivního hodnocení práce, musí zkoumat především pracovníkovy vstupy a výstupy. Tedy jeho výkony, jako například množství vyrobených výrobků, zmetkovost a jiné (výstupy). Mezi vstupy můžeme zařadit všechno, co zaměstnanec do práce vkládá. (Hroník, 2006, s. 20-21)

2 DEFINICE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Při řízení odměňování si firma sestavuje, zavádí a udržuje všechny složky platu a mzdy, které bude využívat při hodnocení zaměstnance. Je velice důležité, aby si uvědomila, jaký druh odměny chce využívat, protože ne pro každou práci se hodí každá odměna. Dále by si měla stanovit pravidla, podle kterých se bude řídit jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, určit jednotlivé složky mzdy, kde patří například prémie, přidělení firemního auta apod. (Armstrong, 2009, s. 20)

Systém odměňování by měl být spravedlivý, motivující, přiměřený. Je také důležité, aby ho zaměstnanci chápali a akceptovali. Mimo jiné je nutno zajistit stabilitu systému, neměnit neustále požadavky, protože by se mohl velmi rychle stát nepřehledný, samozřejmě dodržovat zákony, se zaměstnanci jednat spravedlivě, slušně a respektovat lidská práva. Po správném sestavení systému není možné, aby ho firma přestala obnovovat, protože je nutná neustálá kontrola a zlepšování. (Koubek, 2011, s. 161)

Firma si musí uvědomit, jaké chování bude od pracovníků požadovat, a podle toho je odměňovat. Může se totiž stát, že stanoví takový systém, který bude mít opačný účinek. Pracovníci pak budou odměňováni za chování, které je podle firmy nevhodné. Jako příklad může být uvedena organizace, která se snaží podporovat práci v týmu. Vytvořila však individuální systém odměňování, čímž způsobila to, že docházelo k situacím, kdy pracovník který se vyhýbal kolektivní práci, byl ohodnocen nejlépe. (Marciano, 2013, s. 58-59)

Manažeři nemohou spoléhat na jednotný systém odměn a počítat s tím, že všichni zaměstnanci budou spokojeni. Na každého zaměstnance působí jednotlivé odměny odlišně. Odvíjí se to například od preferencí či profese. (Kociánová, 2010, s. 167) Je však také potřeba vyvarovat se hodnocení jen na základě výkonu, protože pokud budou po zaměstnancích požadovat zrychlení výroby, může se to odrazit na kvalitě výrobku. (Koubek, 2011, s. 162)

2.1 Právní úprava odměňování

Odměňování za práci upravuje zákoník práce a další právní předpisy například nařízení vlády č.567/2006 Sb. O minimální mzdě, o nejnižší úrovni zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (Šikýř, 2012, s. 125). S odměňováním souvisí mnoho důležitých pojmů, jako například minimální mzda, mzda za práci přesčas, mzda při vadné práci, splatnost mzdy, překážky v práci a jiné. Protože jich je nespočet, byly vybrány jen některé.



Obrázek 3 Základní pojmy (vlastní zpracování)

Spravedlivá odměna za vykonanou práci

„Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží (tzv. pravidlo „pocitované či hmatatelné spravedlnosti“).“ (Kociánová, 2010, s. 167)

Odměna za stejnou práci nebo stejné hodnoty

„Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce, která je stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech

a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli.“ (Foot, 2002, s. 262)

Při posuzování složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce se bere v potaz řada kritérií. Můžeme zde zařadit například potřebné vzdělání, znalosti a dovednosti pro výkon dané práce, dále také míru odpovědnosti, kterou zaměstnanci budou mít či prostředí ve kterém bude práce vykonávána. (Foot, 2002, s. 262)

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby např. do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti, zdravotní závadnosti nebo obtížnosti práce dané působením jiných negativních vlivů na pracovní prostředí a podle rizikovosti prostředí, v němž je práce konána. (Kociánová, 2010)

Pracovní schopnost a způsobilost zaměstnance se posuzuje podle odborné, duševní či tělesné způsobilosti, popř. smyslových předpokladů konat danou práci.

Zákaz diskriminace

Diskriminací rozumíme odlišné chování zaměstnavatele k pracovníkům, kteří provádějí stejnou práci se stejnými výsledky, a to například kvůli pohlaví či rase. Může se jednat o diskriminaci přímou anebo nepřímou. (Neščáková, 2014, s. 36)

Za přímou považujeme takové jednání, kdy se jedná očividně o nerovné zacházení na základě odlišné rasy, vyznání, věku popřípadě pohlaví, kde můžeme zařadit i diskriminaci na základě těhotenství. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009)

Pracovní diskriminací lze tedy označit něco, co je prováděno stejně, ale placeno odlišně. Jako příklad můžeme uvést rozdíl mezi ženami a muži. V mnoha firmách ženy stále nejsou placeny stejně. Je to však také dáno kvůli odchodu na mateřskou dovolenou, což snižuje jejich pracovní zkušenosti.

Nepřímá diskriminace znamená uvedení takové podmínky, která naznačuje znevýhodnění osob. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009) Jako příklad je možné uvést inzeráty, které zahrnují nabídku práce v „mladém a perspektivním kolektivu“, kdy zaměstnavatel neudává žádný maximální věk, ale je vcelku jisté, že starší lidé budou znevýhodněni. (Thomson, 2007, s. 210) Pokud je však podmínka nezbytná či právně možná k nepřímé diskriminaci nedochází.

„Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovní činnosti vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.“
(Neščáková, 2014 s. 36)

Takové případy více rozvádí Zákon č. 198/2009 Sb. antidiskriminační zákon, kdy je diskriminace přípustná na základě stanovení minimální věkové hranice (do Poslanecké sněmovny může být zvolen občan starší 21 let), odlišné doby odchodu do důchodu u žen a mužů, rozdílné zacházení s těhotnými ženami, zdravotně postiženými či osobami mladšími osmnácti let, které přesahují rámec stanovený zákonem. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009)

Zveřejňování mezd

Důležitou otázkou v řadě organizací je, zda zveřejňovat mzdy pracovníků či nikoliv. Pokud se mzda zveřejní, může to mít na zaměstnance motivační vliv a dokonce povzbudí pracovníky, aby dosahovali lepších výkonů. Je však možné, že dojde k vyvolání závisti nebo nespokojenosti a nakonec k vyústění ke konfliktu s nadřízeným. Uveřejňování se doporučuje u takového druhu mzdy, u které je možno podložit objektivní podmínky, například počet vyrobených kusů jednotlivých dělníků. (Bělohlávek, 2008)

Splatnost mzdy

Mzda musí být vyplacena nejpozději v následujícím kalendářním měsíci, ve kterém zaměstnanci na ni vznikl nárok. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem domluvit na kratším termínu, nikdy však na delším. Je to dáno především proto, aby zaměstnavatel neřešil špatnou finanční situaci organizace na úkor zaměstnanců, což je důvod, díky kterému může pracovník okamžitě zrušit pracovní poměr. (Trylč a Koubek, 2001, s. 132)

Výplata mzdy

Zaměstnanci je vyplácena mzda buď v české měně, anebo popřípadě v jiné, pokud pracuje v zahraničí, s tím, že výše mzdy je přepočítávána na základě kurzovního lístku České národní banky. Zaměstnavatel může po domluvě se zaměstnancem poskytnout i část mzdy v naturální formě, pokud splní podmínky stanovené zákonem, kterými se budu zabývat v další části mé bakalářské práce. Mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem na horu a v dnešní době se většinou zasílá zaměstnanci na účet. (Trylč a Koubek, 2001, s. 133-134)

Srážky ze mzdy

Srážky ze mzdy mají za úkol snížení mzdy z důvodu uspokojení věřitele zaměstnance. Existují tři základní typy srážek:

- srážky ze zákona,
- srážky na základě dohody,
- srážky na základě exekucí. (Breburck, 2014, s. 13)

Srážky ze zákona

U srážek ze zákona je důležité stanovit jejich povinnost a nepovinnost. Do povinných srážek patří samozřejmě pojištění, které zaměstnavatel sráží zaměstnanci a vypočítává je ze superhrubé mzdy každý měsíc. Naopak nepovinné jsou odečítány z čisté mzdy a může se jednat o sražení úhrady mzdy, pokud došlo například ke vzniku neoprávněného nároku dovolené na zotavenou. (Breburck, 2014, s. 15-18)

Srážky na základě dohody

Tato forma má podobu spíše soukromých srážek ze mzdy zaměstnance vůči jeho věřiteli, kterým může být jak zaměstnavatel (např. stravenky, telefon) či třetí osoba (půjčka v bance). (Breburck, 2014, s. 19)

Srážky na základě exekucí

V tomto případě je pro zaměstnavatele nejdůležitější datum doručení exekučního příkazu, protože od toho dne je nucen zaměstnanci srážet ze mzdy danou částku. Toto datum je důležité především proto, že i když zaměstnavatel mohl již před doručením příkazu vědět o uvalené exekuci na jeho zaměstnance, byl oprávněn mu poskytovat nesraženou mzdu. Zaměstnavatel je však v tomto stádiu povinen si u sebe sražené částky nechávat v tzv. depozitu do doby doručení vyrozumění o nabytí právní moci (což potvrzuje oprávněnost dané exekuce), teprve poté je může vyplatit věřiteli zaměstnance a následné srážky už mu jsou propláceny okamžitě. Při obvyklém procesu exekuce dochází k jejímu ukončení až po zaplacení celé dlužné částky, může však dojít také k zastavení exekuce, pokud nebyla v souladu s právními předpisy. To se zaměstnavatel dozví v době čekání na vyrozumění o nabytí právní moci, v tom případě není zaměstnanci mzda srážena a částky v tzv. depozitu mu budou navráceny. (Breburck, 2014, s. 25-39)

Pokud je zaměstnanci srážena více než jedna částka, rozhoduje především pravidlo pořadí a přednosti. Jako například u exekučních srážek rozhoduje den obdržení vyrozumění o nabytí právní moci s tím, že jako první je hrazena ta srážka, která má nejstarší datum a poslední s datem nejnovějším. I srážky na základě dohod jsou vypláceny postupně od dohody, která byla uzavřena nejdříve a u srážek ze zákona je to den prvního výplatního termínu. Pravidlo přednosti bere v potaz úhradu výživného, které je na prvním místě následně jsou to pak závazky opět podle pořadí. (Breburck, 2014, s. 121-124)

2.2 Vnitřní předpisy

Vnitřními předpisy rozumíme písemné stanovení podmínek, týkající se mezd a jiných práv, vyplývající z pracovněprávního vztahu, které mohou vydat pouze firmy, které nemají odborové organizace v ostatních případech je to nahrazeno kolektivní smlouvou. Organizace není povinna vydávat tyto předpisy, Pokud se však již tak rozhodne, musí brát v potaz, že:

- předpisy nesmí být v rozporu se zákonem,
- mohou být vydávány pouze v písemné formě,
- nesmí nabývat zpětné účinnosti,
- délka platnosti předpisů je minimálně jeden rok, pouze u předpisů týkající se odměňování může být doba kratší,
- je nutné zaměstnance seznámit s vydáním, změnou či zrušením předpisů a to maximálně do patnácti dnů,
- zaměstnanci k předpisům budou mít zajištěnou dostupnost. (Hruška, 2007, s. 17 -19)

2.3 Odpovědnost za odměňování

Dříve byla samozřejmost, že zodpovědnost přebíral vrcholový či střední management, v poslední době se však část přesunuje na liniové manažery. Je to především proto, že znají své zaměstnance lépe, vědí, co kterého zaměstnance motivuje a poté se to pokusí skloubit s rozpočtovými směrnicemi a finanční situací podniku. (Walker, 2013, s. 40)

Navíc právě linioví manažeři dotváří tzv. celkovou odměnu, která byla zmíněna již výše, protože hlavně oni poskytují svým zaměstnancům pochvalu a uznání, což se řadí do relačních (nehmotných) forem odměn. Je tedy důležité zajistit jejich kvalifikovanost

s pomocí specialistů na odměňování například formou kurzů, tak aby byli schopni správně komunikovat se zaměstnanci a poskytovat spolehlivé, pravdivé a veškeré informace o odměňování. Protože pokud systému neporozumí liniový manažer, nebude schopen ho vysvětlit ani svým podřízeným. (Armstrong, 2009, s. 421-428)

2.4 Faktory ovlivňující výši mezd

Firma nikdy nemůže vytvořit správný systém odměňování, pokud nevezme v potaz všechny faktory, které na něj působí. Pokud se například rozhodne, poskytovat zaměstnancům platy na velmi nízké úrovni v porovnání s konkurencí a nebude schopna nabídnout nic dalšího, co by zaměstnance motivovalo, nemůže počítat s tím, že získá ty nejlepší pracovníky v daném oboru, či že si udrží vůbec některé dobré pracovníky. Toto a mnoho dalších okolností má dopad na výši mezd, které můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na vnitřní a vnější faktory.

Vnitřní faktory

Pokud chce firma vytvořit kvalitní systém odměňování, musí být uzpůsobený tak, aby bral v potaz firemní účel a sektor, ve kterém se nachází (veřejný, soukromý, dobrovolný, neziskový).

Firma si může vybrat jednu ze dvou strategií. Buď takovou, která může upřednostňovat vysoké mzdy, protože tím motivuje zaměstnance k větším výkonům a pomáhá jí to udržet nejlepší pracovníky v daném oboru, nebo poskytovat zaměstnancům nízké platební ohodnocení, což však může způsobit velkou fluktuaci či špatnou pracovní morálku. Je nutno podotknout, že ne vždy se k tomuto způsobu firma přiklání dobrovolně (nedostatečné množství peněžních prostředků). (Halík, 2008, s. 103)

Další faktor navazuje na strategii firmy a vyjadřuje způsob chování k zaměstnancům. Rozdíl je však v tom, že se nezaměřuje na mzdy, ale na péči o lidi, vážení si lidí, dávat jim možnost vyjadřovat svůj názor, spravedlivé jednání se všemi pracovníky a vytvářet takové pracovní prostředí, díky kterému bude docházet ke zvyšování pracovní výkonnosti. (Armstrong, 2009, s. 33)

Je důležité, aby firma nebrala své pracovníky pouze jako nástroj potřebný k výkonu činnosti, ale jako možnost, která může zlepšit současnou situaci v organizaci. Protože pokud bude mít firma pracovníky, které bude daná práce bavit, mohou dosahovat lepších výkonů než v jiných organizacích. (Armstrong, 2009, s. 33)

Vnější faktory

Mezi vnější faktory patří například populační vývoj, životní styl, úroveň zdanění a trh práce, kdy se úroveň odměňování odlišuje podle dané země, či regionu (i v České republice je rozdíl, jestli získáme zaměstnání v Kroměříži či Praze). V dnešní době je navíc také nadbytek pracovních sil a firmy si mohou dovolit nabízet zaměstnancům nižší mzdy, protože ví, že i přesto budou mít velký počet uchazečů. Samozřejmě zde hraje velký význam také legislativa země, protože firma musí mít aktuální informace o výši minimální mzdy, a příplatků, které je povinna poskytovat (příplatek za práci přesčas, příplatek ve ztíženém pracovním prostředí atd.). (Koubek, 2011, s. 160)

2.5 Formy odměňování

Je velice důležité, aby si firma uvědomila, jaký druh odměny chce využívat, protože ne pro každou práci se hodí každá odměna. Musí stanovit pravidla, podle kterých se bude řídit jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel a určit jednotlivé složky mzdy. Zde patří například prémie, přidělení firemního auta apod. V poslední době se neodměňuje pouze práce, kterou zaměstnanec vykonává, ale také jeho přínos firmě. Proto by nebylo vhodné, aby takový pracovník byl odměňován pouze časovou mzdou bez žádných dalších dodatkových složek. V takovém případě by bylo vhodnější zvolit zásluhovou formu mzdy. (Koubek, 2004, s. 159)

Mezi základní formy mezd patří následující:

- časová mzda,
- zásluhová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda
- jiné druhy mzdy.

Časová mzda

Mzda časová nepatří mezi formy mezd, které zaměstnance pobízejí k většímu zapojení do chodu firmy, protože se plat odvíjí od počtu odpracovaných hodin. Mimo jiné toho mohou taky využít zaměstnanci, kteří pracují méně než ostatní, ale přesto získají stejnou mzdu. S tímto problémem souvisí potřeba provádění více kontrol a i donucování pracovníků, ke splnění zadaných úkolů. Většina firem ji však využívá pro její jednoduchý systém. Je vhodná pro zaměstnance, kteří mají rádi stabilní peněžní příjmy, je snadno

odhadnutelná, pracovník je schopen si ji zhruba vypočítat i sám a navíc nevyvolává spory. Spíše přispívá k pozitivním pracovním vztahům. (Koubek, 2011, s. 170-171)

Odměny, které jsou k této mzdě nabízené, se nazývají pobídkové (výkonové) a obvykle se odvíjejí od výkonnosti jednotlivce, skupiny nebo celé firmy, která se tímto způsobem snaží více zainteresovat pracovníky. U některých firem se také využívá princip diferencované časové mzdy beroucí v potaz počet odpracovaných let, který však demotivuje mladší zaměstnance. (Foot, 2002, s. 283)

Zásluhová mzda

Princip zásluhové odměny je založen na tom, že nemusí být odměňovány pouze výsledky, díky nimž přispívá pracovník k cílům organizace, ale také to, co může do organizace přinést. Na základě toho došlo ke vzniku zásluhové odměny, která hodnotí pracovníky podle jejich přínosů, schopností či dovedností. Do této formy však můžeme zařadit také odměňování podle délky pracovního poměru. Může být zaměstnanci poskytována samostatně či jako dodatek k jiné mzdě popřípadě platu. (Armstrong, 2009, s. 286)

System může mít výkonovou neboli pobídkovou formu, která má zaměstnance více motivovat a zlepšit jak kvalitativní tak i kvantitativní stránku jejich práce, spolupráci a komunikaci v týmu, snížení podnikových nákladů, pokud zaměstnanci provedou více úkolů ve stejném čase, což může také vést k zlepšení finanční situace firmy. Je však velmi složitá na zavedení, vyžaduje velkou přípravu a při porušování bezpečnosti práce snadno dojde i k úrazům pokud by se zaměstnanci snažili zlepšit svůj výkon i na úkor svého zdraví. (Koubek, 2004, s. 161-163)

Firma však také může hodnotit zaměstnance na základě úspěšnosti firmy jako celku. Tento způsob prohlubuje vztah mezi organizací a pracovníky. Ti se více zajímají o zlepšení situace firmy, práce je pro ně zajímavější, už to není pouze odpracování své směny jako u mzdy časové, více říkají své názory a připomínky, což je kolikrát nápomocnější než, když zasahuje vedení. Pro firmu je také odměňování na základě výsledků celé organizace levnější a jednodušší než individuální či kolektivní. Naopak na situaci firmy působí některé faktory, které zaměstnanci nemohou ovlivnit jako například inflace, pokles kurzu měn apod. a pokud systém nebude všemi správně chápán a akceptován, může vyvolat konflikty. Jestli se firma přesto rozhodne odměňovat zaměstnance na základě celkového výkonu, musí počítat s vedením přesné evidence všech potřebných údajů, které by měly být

zaměstnancům dostupné a vytvoření potřebných podmínek, pro zajištění zvýšení zájmu pracovníků o situaci firmy. (Koubek, 2011, s. 171-175)

Jako příklad lze tedy uvést odměnu za znalosti a dovednosti, kdy základem hodnocení jsou úroveň daných schopností a jejich další rozvíjení. Zaměstnanec může zlepšovat své stávající schopnosti, popřípadě se učit stále nové. Jelikož při tomto hodnocení často docházelo k případům, kdy pracovníci, kteří se zaměřovali na odlišné znalosti, nakonec neovládali pořádně ani jednu, začali organizace hodnotit spíše rozvíjení již stávajících schopností. (Koubek, 2004, s. 168-170)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je založena na principu, že lidé, kteří pracují více, budou odměňováni více. Tato forma se využívá především ve výrobních podnicích, kde se manažeři snaží o zvýšení produktivity pracovníků tím, že jim dají možnost ovlivňovat výši mzdy podle toho, kolik vyrobí výrobků. Hlavním cílem firmy by však neměl být pouze počet vyrobených výrobků, ale také kvalita jakou dané výrobky mají. Zavedení úkolové mzdy může mít negativní dopad právě na kvalitu, protože zaměstnanci se budou soustředit pouze na výrobu co největšího množství výrobků. (Armstrong, 2007, s. 527) Je tedy nutné stanovit maximální počet zmetků, který může pracovník vyrobit. Pracovníci snažící se, co nejrychleji vyrobit co nejvíce kusů a nerespektující bezpečnostní předpisy mohou také snadno přijít k újmě na zdraví. Tento způsob odměňování má v některých firmách samozřejmě dopad také na pracovní vztahy, protože je spíše zaměřen na individuální hodnocení. Jako skupinové odměňování se využívá pouze v některých případech uvedených níže. (Cejthamr, 2005, s. 234)

Pokud firma využívá úkolovou mzdu vypočítanou podle spravedlivé odměny průměrného pracovníka, kterou stanoví podle situace v dané zemi či regionu, jedná se o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Je možné však použít i odměny podle počtu vyrobených kusů, kde je stanoven počet kusů od kterých se sazba zvyšuje. Tento systém nemusí být nutně zaveden pouze u hodnocení jednotlivců, ale využívá se i při odměňování skupiny pracovníků jako v případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy, která je zaměřena na pracovníky provádějící stejnou pracovní činnost se stejnou kvalifikací či akordní úkolové mzdy, fungující na principu navazujících pracovních operací. (Koubek, 2011, s. 175)

Podílová mzda

Podílová mzda je využívána u lidí zaměstnaných ve službách či obchodu, kdy se výše mzdy odvíjí od procenta obratu tržeb, zisku apod. Podněcuje zaměstnance k vyšším výkonům a může být buď jako doplněk k základní mzdě, nebo jako samostatná složka mzdy, s tou podmínkou, že musí být zaměstnanci vyplacena, alespoň minimální mzda. (Šikýř, 2012, s. 134) Pokud u pracovníka dochází k nerovnoměrným měsíčním výkonům, může mu být poskytnuta také tzv. zálohovaná podílová (provozní) mzda, kdy zaměstnanec dostává stanovenou zálohu, která je následně odečtena od jeho provize. (Koubek, 2011, s. 176)

2.6 Dodatkové formy mezd

Dodatkové mzdové formy slouží k doplnění základní mzdy, a to po finanční stránce. Firma tímto způsobem může motivovat zaměstnance buď individuálně, nebo kolektivně k zlepšování jejich výkonů. Mezi tyto formy patří:

- prémie,
- odměny za úsporu času,
- další dodatkové formy mzdy.

Prémie

Prémie patří mezi nejčastější formy dodatkové mzdy, poskytované individuálně či skupinově, jednorázově nebo pravidelně a nejčastěji slouží ke zvýšení motivace pro pracovníky s časovou mzdou či úkolovou mzdou. (Cejthamr, 2005, s. 234)

Je důležité obeznámit zaměstnance s podmínkami získání prémie předem, nejlépe v písemné formě a stanovovat takové požadavky, které mohou pracovníci splnit a ovlivnit (například pokud budou požadovat výrobu takového počtu kusů, které zaměstnanci nemohou dosáhnout, nebudou se snažit hned od začátku). (Forsyth, 2009, s. 59-60)

Prémie poskytované pravidelně se vážou na určitou podmínku, která musí být splněna, jako například množství vyrobených kusů. Udílена může být buď jednotlivci či skupině. Skupinové prémie se využívají především pro zapojení méně aktivních pracovníků, někdy však tento systém může vyústit ke konfliktům. Naopak jednorázové prémie se přidělují na základě mimořádného výkonu, nadměrného prodeje výrobků za měsíc apod. Jak jednorázové tak pravidelné prémie mohou být poskytovány v peněžní či nepeněžní formě (výrobky za sníženou cenu, zájezd). (Koubek, 2011, s. 183)

Odměny za úsporu času

Prémie nejsou jediným způsobem jak motivovat zaměstnance ke zlepšení jejich výkonu. U výrobních firem se mohou poskytovat také odměny za úsporu času, pokud zaměstnanec odvedl zadanou práci dříve, než se očekávalo. V tom případě mu může být poskytnuta buď mzda, za dobu, kterou měl odpracovat nebo získá procento ze stanovené částky. (Koubek, 2011, s. 183)

Další dodatkové mzdové formy

U některých firem se využívá osobní ohodnocení, které je vypočítáváno jako procento ze mzdy či platu a zaměstnanec ho získá na základě ocenění jeho zaujatosti k práci. (Kociánová, 2010, s. 163)

Do této kategorie můžeme zařadit také příplatky ke mzdám či platům, které mohou být buď povinné, jako příplatky za práci přesčas, ve svátek, sobotu, neděli a jiné, nebo dobrovolné (příplatky na pracovní oděv). Dále také podíl na výsledcích organizace, tedy na zisku, výnosu a výkonu, zaměstnancům mohou být nabídnuty i zaměstnanecké akcie, které se většinou odvíjí od délky pracovního poměru. (Kociánová, 2010, s. 163)

V zahraničních podnicích se využívají další dvě formy, a to tzv. zlepšovací návrh a Scanlonův systém. Zlepšovacím návrhem rozumíme situace, kdy se zaměstnanci podaří zvýšit zisk či snížit náklady s možností jednorázového či pravidelného vyplácení. Naproti tomu Scanlonův systém je založen na zvýšení produktivity v důsledku snížení nákladů. (Koubek, 2011, s. 184)

2.7 Jiné způsoby odměňování

Odměny nemusejí být nutně jenom finančního charakteru, nevýhodou však je, že to co může uspokojit jednoho zaměstnance, nemusí nutně potěšit jiného. Firma by tedy měla vytvořit více možností odměňování, protože dostatečnost peněz ještě nezajišťuje spokojenost. (Macky a Wilson, 2013, s. 6). Samozřejmě, že někteří zaměstnanci požadují pouze peněžní odměnu a ostatní složky je nemotivují, jiní zase preferují příjemné pracovní prostředí a peněžní odměna je až na druhém místě. (Thomson, 2007, s. 160-161)

Velmi častou chybou manažerů, při navrhování prvků systému odměn jejich firmy je to, že vycházejí z toho, co osobně považují za prospěšné a pro ně zajímavé, místo toho aby získali informace od svých zaměstnanců. Proto by se měli zaměřit na rozhovory se zaměstnanci a zjistit, jaký druh odměny by za vykonanou práci požadovali. Pro většinu lidí

má osobní význam pochvala od zaměstnavatele, jelikož to napovídá tomu, že si všiml jejich pracovního úsilí a oceňuje to. V dnešní době se však tato forma příliš nevyskytuje a u zaměstnanců to vyvolává pocit nespokojenosti. Již podle Marshallovi teorii hierarchie potřeb však bylo zřejmé, že člověk musí získat pocit uznání a úcty, aby mohl pracovat na své seberealizaci, což patří mezi jedny z forem vnitřního odměňování. Naopak do vnějšího odměňování patří samozřejmě mzda, osobní rozvoj či stabilní pracovní prostředí. (Macky a Wilson, 2013, s. 6)

Organizace se může na základě dohody se zaměstnancem rozhodnout poskytovat i naturální mzdu, jako výrobky, které nezpůsobují návyk (alkohol, tabákové výrobky) či služby nebo výkony. Tuto formu však může využít pouze nad výši vyplacené minimální peněžní mzdy. (Šikýř, 2012)

Odměny mohou vycházet z práce samotné. Může se jednat o spokojenost z vykonávané práce, anebo o pocit výzvy a úspěchu. Můžeme je například odvodit ze sociální interakce mezi ostatními lidmi na pracovišti. Pro zaměstnance je dobré, když mají pocit příslušnosti k sociální jednotce mimo rodinu a možnost přispět k něčemu širšímu než je jen splnění svých základních potřeb. (Macky a Wilson, 2013, s. 6)

Jeden z cílů odměňování je podporování úsilí vynaložené zaměstnanci a snaha vyvolat potřebu jejich zapojení na správném fungování podniku. Mzdy a odměny proto mají velkou roli při řízení individuálního výkonu zaměstnanců. Manažeři chtějí, aby zaměstnanci pracovali více, aby dosahovali vyšší úrovně výkonnosti a produktivity a dosahovali lepších výsledků. (Macky a Wilson, 2013, s. 11)

Velmi často mají pro systém odměňování lepší podmínky „rodinné“ firmy, které znají lépe své zaměstnance než velké organizace, které mnohdy ani neví, jaké zaměstnance zaměstnávají.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA, A.S.

Tomáš Baťa vedl své pracovníky k tomu, aby pochopili zásadní věc, a to že je sice platí firma, ale prostředky na výplatu jí poskytují zákazníci. Proto by se měli snažit vyrábět takové výrobky, které jsou v přímém poměru kvality a ceny. Baťa byl velkým zastáncem minimálních mezd, protože se mnohdy stávalo, že pracovníkovi byla vypočtena velmi nízká výplata, a to i například z důvodů, které nemohl ovlivnit. Dále také věřil, že odpovědní pracovníci, kterým díky tomu hrozí určitá rizika, by měli dostávat vyšší mzdu oproti zaměstnancům, kteří provádí fyzickou práci. Protože taková práce může být vždy nahrazena strojem, naproti tomu technologie odpovědné pracovníky nikdy nenahradí. (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22)

3.1 Základní formy mzdy poskytované ve firmě Baťa, a.s.

Tomáš Baťa věděl, že zaměstnanec, který je spokojený se svou mzdou, bude mnohem výkonnější než ten, který ji považuje za nepřiměřenou ke svému výkonu. Proto se snažil poskytovat co nejvíce zaměstnancům mzdu podle provedeného úkolu a pouze asi 5% zaměstnanců, bylo odměňováno pevným platem. Dbalo se na to, aby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli panovala vzájemná důvěra, která byla podložena i tím, že pokud došlo ke zvýšení výkonnosti, nesnižovaly se sazby. (SOkA, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22) Jelikož zaměstnancům poskytoval dostatečné množství odměn, přísně trestal jakýkoli náznak, kdy by pracovník chtěl za provedený výkon určitou provizi či i pokud by jiná firma nabízela úplatek a zaměstnanec ho přijal. V jednom takovém případě, kdy dodavatelská firma nabídla pracovníkovi firmy Baťa,a.s. provizi, zaměstnanec událost ihned nahlásil a firma přerušila s dodavatelem ihned spolupráci. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart.194 inv. č. 34) Podle výkonu jejich práce zavedl čtyři hlavní formy mzdy:

- individuální akordní mzda,
- kolektivní akordní mzda,
- týdenní mzda,
- účast na zisku. (Lešingrová, 2007, s. 49-50)

Individuální akordní mzda

Individuální akordní mzda byla založena na odměňování podle množství vyrobených kusů. Tyto mzdy se odlišovaly podle druhu výrobků, protože každý byl jinak namáhavější a náročnější na výrobu. Tomáš Baťa dodržoval zásadu, že za dobře odvedenou práci bude zaměstnanec odměněn a za špatnou potrestán. Pracovníci byli předem motivováni stanovenými cíli, s tím že byli schopni si vypočítat, jakou mzdu dostanou za jimi vyrobený počet kusů. (Lešingrová, 2007, s. 49-50)

Kolektivní akordní mzda

Kolektivní akordní mzda byla vyměřena na základě výsledků určité pracovní skupiny. Nevýhodou tohoto druhu odměňování bylo to, že pokud zaměstnanec konal svou práci nad rámec, ale zbytek skupiny ne, dostal přesto nižší mzdu. (Stříteský, 2003, s. 120-121)

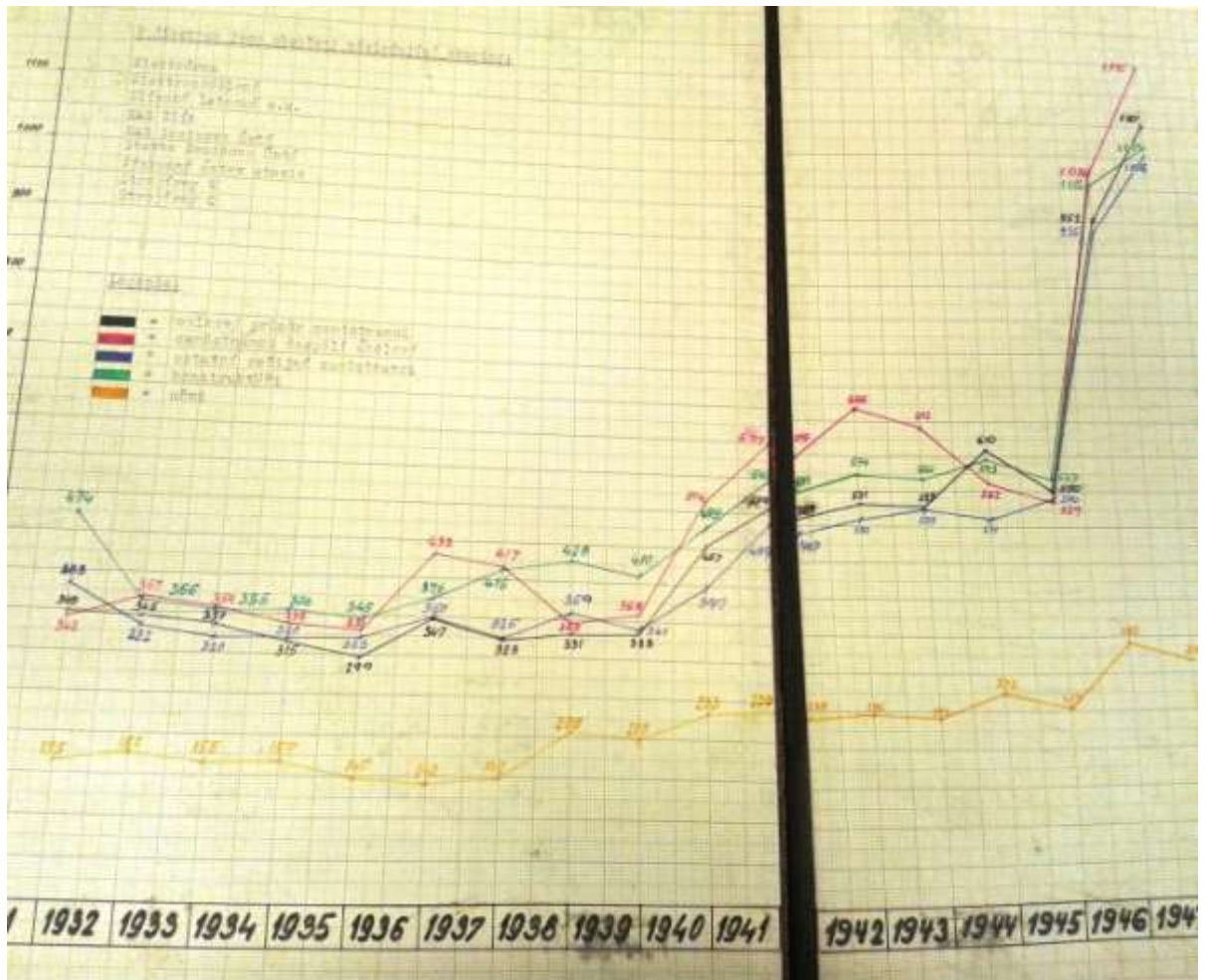
Týdenní mzda

Týdenní mzda náležela pracovníkům odměňovanými pevným platem, u kterých nešlo zavést mzdu podle provedení úkolů, šlo tedy o duševní práce, patřili sem například administrativní pracovníci. Přesto se Tomáš Baťa snažil i u této mzdy najít souvislost mezi výkonem a mzdou. Proto začal poskytovat zaměstnancům dobropisy, prémie a účast na výsledku daného oddělení. Dobropisy byly poskytovány buď pololetně, nebo i týdně, a to podle funkce, kterou zaměstnanec zastával, odpovědnosti vyplývající z dané pozice a míry spokojenosti vedoucího s odvedenou prací zaměstnance. (SOkA, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22)

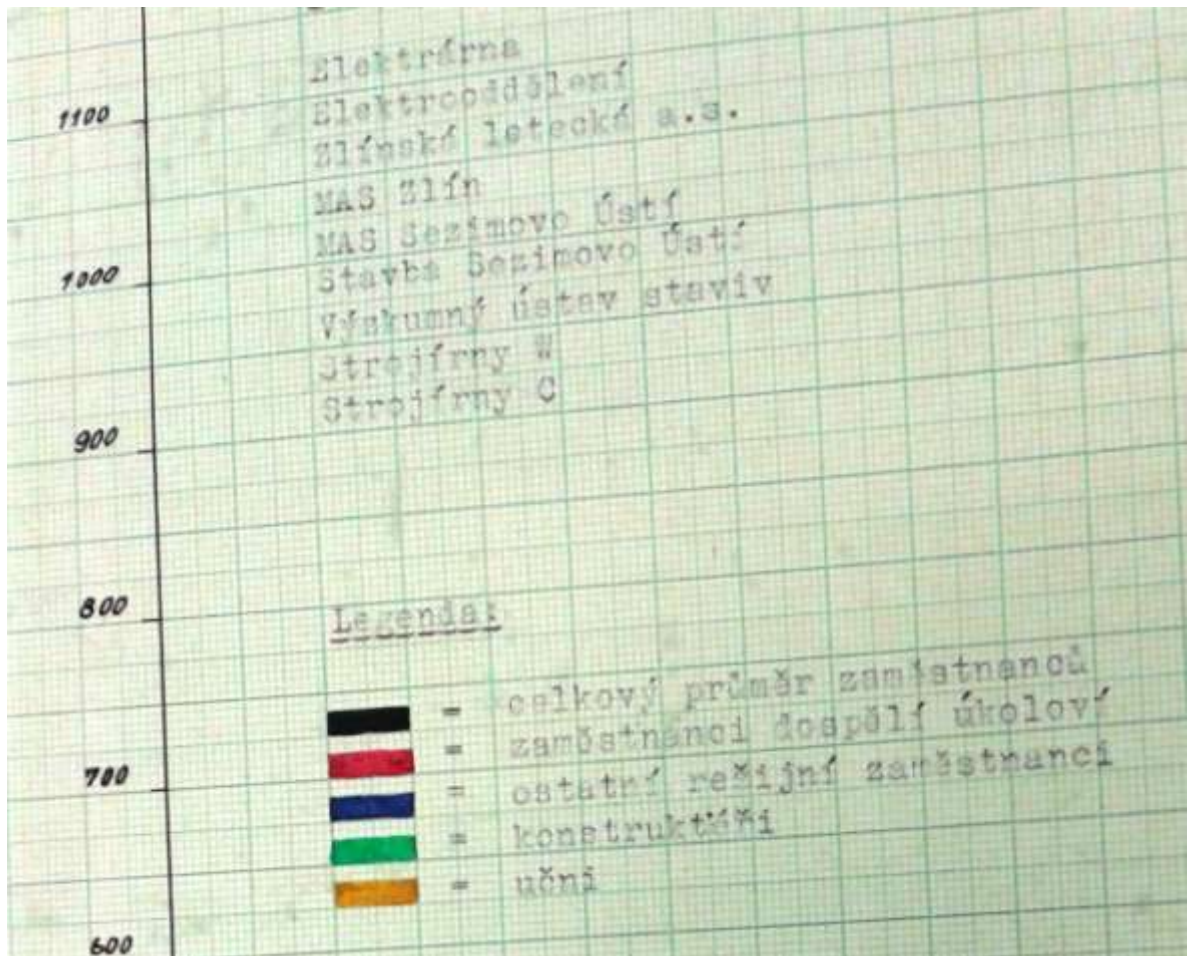
Mzda s podílem na zisku

Mzdou s podílem na zisku byli ve firmě Baťa a.s., placeni především pracovníci podílející se na klíčových operacích, nikdy však počet zaměstnanců takto odměňovaných nepřekročil 30%. Tento způsob firma Baťa nezačala poskytovat proto, že by chtěla zaměstnancům dávat více peněz, ale aby je zainteresovala na výsledcích firmy a tím je motivovala ke zvýšení produktivity práce či snížení výrobních nákladů. Tímto způsobem tedy Tomáš Baťa zvýšil odpovědnost zaměstnanců na výrobě, protože ti dřív pracovali spíše pro svůj vlastní prospěch a nezajímali se o návaznost výroby. (Lešingrová, 2007, s. 50) Toto lze dokázat také výrokem Tomáše Bati v jednom z rozhovorů: „*Plného zisku z výroby, dobrých mezd, levného jakostního výrobku lze docílit jen tehdy, jestliže všichni*

zaměstnanci: šéf, ředitel, až dolů k metaři, zasvěť silu a srdce podniku a jeho hospodářskému poslání.“ (SOkA, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22)



Obrázek 4 Diagram průměru mezd technických skupin dle kategorií zaměstnanců (SOkA Zlín, Baťa I/13, kart.999999,inv.č. 121)



Obrázek 5 Diagram průměru mezd technických skupin dle kategorií zaměstnanců (SOka Zlín, Baťa.I/13, kart.999999,inv.č. 121)

Na obrázku číslo 4 je možno vidět diagram průměru mezd technických skupin dle kategorií zaměstnanců v letech 1931 až 1947, tedy i 2 roky po znárodnění firmy. Obrázek číslo 5 znázorňuje legendu tohoto diagramu. Je zřejmé, že mzdy se postupně zvyšovaly. Nejvíce se měnila křivka u dospělých zaměstnanců s úkolovou mzdou.

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

V rámci zpracování bakalářské práce byla analyzována firma XYZ, a.s., která je organizací s mnoholetou tradicí a patří mezi hlavní výrobce gumárenských výrobků v České republice. Na trhu je již 79 let a i v této době si neustále udržuje potřebný zisk zajišťující rozvoj společnosti. Neobchoduje pouze na českém trhu, 50% z celkových tržeb má z vývozu zboží do zahraničí. (VIPOR, © 2006) Je založena na dobu neurčitou, její základní kapitál činí 230 000 000,- Kč a v současnosti zaměstnává 785 zaměstnanců. (Interní zdroje firmy XYZ, a.s.)

Firma byla založena v roce 1935 jako dceřiná společnost společnosti Optimit v Odrách. Společnost ze začátku působila jako zbrojovka a jejím prvním výrobním programem byly protiplynové masky typu „Leyland“. Po deseti letech od založení firmy se rozšířil sortiment na podrážkové plotny, malířské válečky či dětské hračky. (Webové stránky firmy XYZ, a.s.)

Firma získala certifikáty podle norem ISO 9001/2000, ISO TS 16949:2002, ISO 14001:2005, které jsou zaměřeny na přímé dodávky do automobilového průmyslu, včetně povinně dokumentovaných dílů. Pro zajištění kvality výroby využívají své vlastní laboratoře a zkušebny, kde vyvíjejí nové směsi a další komponenty nutné pro výrobu. (Webové stránky firmy XYZ, a.s.)

4.1 Současný předmět podnikání

V současnosti se firma zaměřuje především na výrobu pro automobilový průmysl, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnický průmysl, pro výrobce a prodejce ochranných materiálu a jiné. Mezi její odběratele patří Škoda a.s., Volkswagen či Mercedes.

Mezi její současné výrobní programy patří:

- Gumárenské směsi, které jsou pro všeobecné použití, olejivzdorné, teplovzdorné, dynamické, ozonuvzdorné, pro protektorování pneumatik osobních a nákladních automobilů či traktorů.
- Technická lisovaná pryž, kde můžeme zařadit například manžety, těsnění, kryty, spojky, kompenzátory či nárazníky. Všechny tyto výrobky jsou vyráběny podle přání zákazníků z automobilového průmyslu, strojírenství, zemědělské techniky, elektrotechnického průmyslu, stavebnictví, vojenské techniky či jiných oblastí.

- Pryžové výrobky pro osobní a nákladní automobily jako například těsnění vík motoru, univerzální i speciální autokoberce, lapače nečistot, autokoberce pro zavazadlový prostor osobních automobilů či blatníky.
- Výrobky z termoplastů a termoplastických elastomerů zahrnující chovné klece, filtrační trysky, sáňkovací boby i výrobky dle vlastního požadavku zákazníka.
- Ochranné masky pro armádu, ochranu civilních osob, požární ochranu a jaderné elektrárny.
- Pryžové profily a hadice z homogenního materiálu určené především pro stavbu skleníků, zasklívání oken, hadičky pro chladicí systém automobilů, těsnění betonových, plastových a kameninových rour a šachet.
- Pryžové protiskluzové podlahové krytiny.
- Výrobky v kombinaci PRYŽ-KOV, které jsou vyráběny na základě požadavků zákazníků.
- Pryžové desky s nebo bez textilní vložky s tím, že pryž je olejivzdorná, teplovzdorná a pro všeobecné použití.
- Výrobky pro domácnost a další spotřební zboží, kde můžeme zařadit vysavače výlevek, protiskluzové rohože do van, rohože pod dveře a další.
- Pryžové podložky pod kolejnice a podkladnice pro tramvajové tratě, tratě metra či železniční tratě. (Webové stránky firmy XYZ, a.s.)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ XYZ, A.S.

Bakalářská práce se zaměřuje na analyzování systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. Základem pro zpracování práce se staly rozhovory s vedoucí pracovnící personálního oddělení vybrané společnosti. Některé otázky pro pracovníci personálního oddělení byly shodné s otázkami v dotazníku. Cílem práce bylo zjistit, jaký názor zastává vedení a jaký zaměstnanci.

Interview s vedoucí personálního oddělení proběhlo po předchozí domluvě, v pátek 25. 04. 2014 a ještě týden poté, tedy 02. 05. 2014, přímo v sídle společnosti. Oba rozhovory byly pečlivě přepisovány do notebooku autorky.

První rozhovor proběhl ve dvou částech. Jako první byly ujasněny podrobnosti ohledně dotazníkového šetření, tedy jestli je práce zaměřená pouze na určitý systém odměňování, či má být dotazník rozdán tak, aby pokrýval všechny základní formy mezd. Poté bylo vedoucí položeno 8 otevřených otázek, týkajících se systému odměňování a některých dodatečných dotazů, pro lepší pochopení daného tématu. Vedoucí byla velmi ochotna zodpovědět všechny položené otázky a mnohdy doplnila i některé další informace. Při druhém rozhovoru byly položeny zbylé 4 otázky a vedoucí mi poskytla schéma organizační struktury, které je uvedeno v příloze 1. Rozhovory byly využity pro pochopení dané problematiky a především na jeho základě je sestaven popis systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. Z rozhovorů se čerpalo také při vyhodnocení komparace systému odměňování firmy XYZ, a.s. se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945.

Seznam otázek, které byly položeny vedoucí personálního oddělení:

1. Jaké základní mzdové formy poskytujete?
2. Udělujete svým zaměstnancům některé dodatkové formy mezd, například ve formě prémie? Pokud ano, kolikrát v roce?
3. Nabízíte zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody? Jestli ano, jaké benefity zaměstnanci využívají nejvíce?
4. Co si myslíte, že je hlavní motivací zaměstnanců k vykonávané práci?
5. Myslíte si, že je ve Vaší firmě dostatečné množství zaměstnanců?
6. Jakým způsobem vedete evidenci zaměstnanců?

7. Při prohlížení Vašich webových stránek, mě zaujal dotovaný program zaměřující se na posílení specifických dovedností Vašich zaměstnanců. Jakým způsobem k tomu dochází?
8. Pokud hledáte zaměstnance na vyšší pozici, vybíráte spíše z vnitropodnikového či vnějšího trhu práce?
9. Preferujete spíše absolventy či uchazeče s praxí?
10. Jaký dopad má podle Vás na systém odměňování nezaměstnanost v České republice?
11. Podle jakých parametrů určujete výše sazeb?
12. Kdo rozhoduje o přidělování dodatečných odměn zaměstnancům?

5.1 Popis systému odměňování

Firma XYZ, a.s. poskytuje svým zaměstnancům tři základní formy mzdy, a to pro TH pracovníky pevnou měsíční mzdu, část dělníků je placena časovou mzdou, jako například skladníci či podobně a zbytek dělníků je placen mzdou úkolovou. Při stanovování sazeb u úkolové mzdy se bere v potaz pracnost, manuální zručnost a náročnost, která je potřeba k danému výrobku. Sazby se mění podle toho, jak se vyvíjí potřebné výrobní technologie, protože v dnešní době jde pokrok dopředu a stroje čím dál více nahrazují člověka.

Firma využívá řadu dodatkových forem odměňování, a to především ve formě prémie a osobních hodnocení. Dále však využívá také odměnu za využití pracovního fondu, za kvalitu, ale poskytuje i odměny pracovníkům například za to, když jsou ochotni pracovat přesčas. Přidělování odměn má na starosti mistr, pracující se zaměstnanci na směně, protože zná jejich výkony a má o nich lepší přehled než mzdové oddělení. Konkrétní částka, která bude rozdělována, se stanoví podle hospodaření společnosti za celý měsíc, samozřejmě s tím, že se prémie promítne, až v následující výplatě, aby mohl být zhodnocen celý měsíc. U THP jsou prémie ukazateli například hlídání provozních nákladů, plnění termínů zakázek a u zaměstnanců pracujících v podnikové prodejně to může být například podíl na tržbách. Pokud bude stanovený cíl splněn na 98% prémie jsou pořád poskytovány ve 100% výši, u splnění na 80% a níže prémie již poskytovány nejsou, ale naopak při splnění nad 100% se výše prémie také zvyšuje. Mezi další prémie ukazatele patří EBITDA, tedy zisk před odečtením úroků, odpisů, daní a amortizace, která se používá především k posouzení rentability.

V motivaci hraje důležitou roli samozřejmě mzda, a to především u dělníků, protože TH pracovníci berou více v potaz pocit seberealizace. Přesto se firma nedomnívá, že by zde zaměstnance držela pouze mzda. Pracuje zde několik lidí, kteří jsou u firmy již 40 let, mají ji rádi a nedají na ni dopustit.

Ve firmě probíhá formální hodnocení hlavně formou porad, kde se konzultují dané úkoly na celý rok a stanovují se plány na další období. Konzultuje se také potřebné vzdělání, ale je možné, aby si zaměstnanci sami řekli, v jaké oblasti by se rádi ještě vyškolili. V následujícím roce nadřizený hodnotí, jestli mělo školení vliv na pracovní výkon a na základě toho je možno také přehodnotit mzdový základ zaměstnanců. Samozřejmě to neznámá, že by se celá mzda odvíjela pouze od roční schůze, ale je brán v potaz také výkon za každý měsíc a na základě toho a produktivity firmy se rozdělují prémie. Jelikož si firma v minulém roce vedla velmi dobře, došlo k pololetnímu navyšování mezd.

Zaměstnancům je poskytována řada benefitů s tím, že u každého je uvedena částka, kterou musí firma vynaložit na její realizaci. Tento způsob byl zavedený především proto, aby si zaměstnanci uvědomili, že dané benefity firmu stojí nemalé částky.

Mezi jednu z takových zaměstnaneckých výhod, kterou poskytuje jen málo firem, jsou převody hotovosti na účty zaměstnanců. Mnoho firem převádí mzdu zdarma pouze na jeden účet, zatímco firma XYZ, a.s., posílá zaměstnancům peníze i na 10 účtů, pokud si to tak pracovník zvolí. Příspěvek na stravování využívá téměř polovina zaměstnanců, a to i přesto, že firma v minulosti provedla rozbor, který zjišťoval, proč ostatní zaměstnanci tuto výhodu nevyužívají. Každý zaměstnanec má také nárok na:

- týden dovolené navíc,
 - odměnu za příkladné plnění pracovních úkolů,
 - bezplatné očkování proti chřipce (vitamínový balíček),
 - příspěvek na sportovní, kulturní akce a rehabilitační péči,
 - akční slevy na zboží v podnikové prodejně,
 - odměnu při odchodu do důchodu,
 - příspěvek na stravování,
 - odměnu při pracovním a životním jubileu (10,15,30,35 let)
 - odměnu za kvalitu (jen pro úkolové dělníky),
 - právní poradenství (běžná cena 1000,-Kč/hod, pro zaměstnance 500,-Kč/hod).
- (Seznam nabízených benefitů firmy XYZ, a.s.)

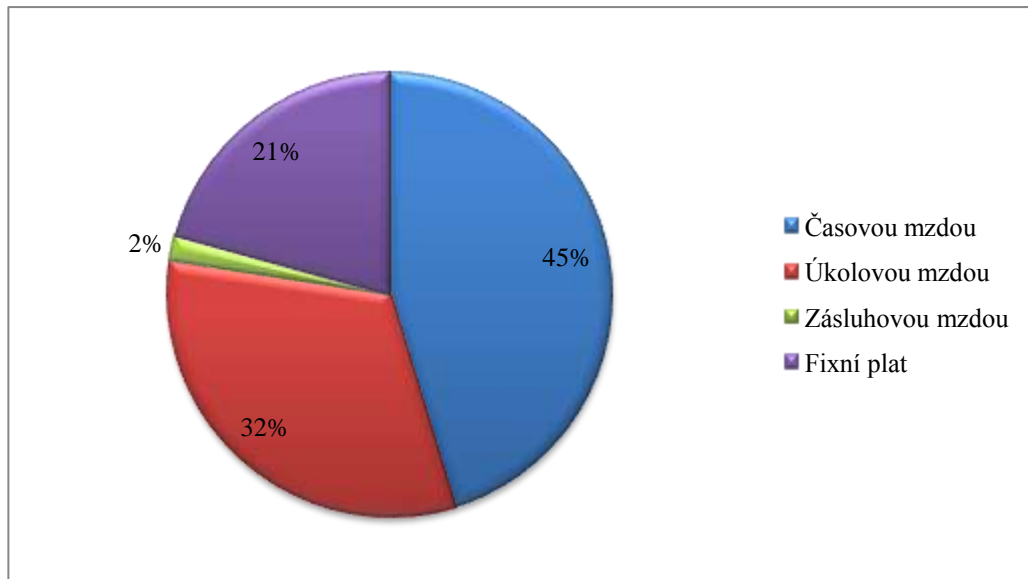
Při stanovení potřebného množství zaměstnanců se berou v úvahu především plánované zakázky, kapacity strojních zařízení a samozřejmě se počítá také s určitým procentem navíc kvůli nemocnosti či dovolené. Při dosazování zaměstnanců na vyšší pozice preferuje firma vnitropodnikový i vnější trh práce, a to podle dané pozice. Pokud by například hledala nové technology, vybrala by si spíše zaměstnance z firmy, kteří jsou již obeznámeni s chodem firmy, protože jak již bylo zmíněno, provádí vlastní vývoj směsí a je vhodnější, aby měl pracovník již přehled o výzkumu. U ostatních pozic jsou však využívány všechny zdroje. V případě, kdy firma hledá například nového mistra, dává si pozor, aby nebyl zatížen sociálními vazbami, protože by mohlo dojít k menší autoritě ze strany podřízených. Firma se snaží při hledání nových uchazečů příliš nezohledňovat, zda se jedná o absolventa či uchazeče s praxí. Nyní hledala nového inspektora kvality, protože stávající odcházel do důchodu a měla velké množství zájemců, a to jak z řad absolventů tak uchazečů s praxí. Konkurz vyhrál absolvent, protože si ho firma může vychovat sama a počítat s tím, že se jí to časem vrátí. Tento postup však firma nepraktikuje vždy.

Od 01. 07. 2013 do 31. 12. 2014 probíhá ve firmě projekt Posílení specifických dovedností firmy XYZ, a.s. Slouží především ke zvýšení profesních dovedností zaměstnanců při manipulování s různými výrobními zařízeními, které jsou specifické pouze pro firmu XYZ, a.s. Mezi takové zařízení můžeme zahrnout například speciální linky apod. Projekt zajišťuje zrychlení, zajištění plynulosti výroby, vyučení vlastních odborníků, ale také umožňuje zkrátit potřebnou dobu zaučování nových zaměstnanců, protože nyní je to až 5 let a zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Vzdělávání pracovníků probíhá formou školení, kdy lektor kombinuje přednášky s ukázkou v provozu. (Webové stránky firmy XYZ, a.s.)

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytovanou mzdou, výhodami, pracovním kolektivem, množstvím pracovníků na pracovišti a dalšími záležitostmi týkající se systému odměňování, bylo použito šetření formou anonymních dotazníků. Skládá se z 19 otázek a průzkum byl poskytnut k vyplnění 60 zaměstnancům vybrané firmy. Dotazník vyplnilo 54 zaměstnanců firmy XYZ, a.s. a byl vypracován pomocí webové stránky www.vyplnto.cz. Průzkum proběhl od 25.04.2014 do 02.05.2014.

1. Jakou formou mzdy jste odměňován/a?



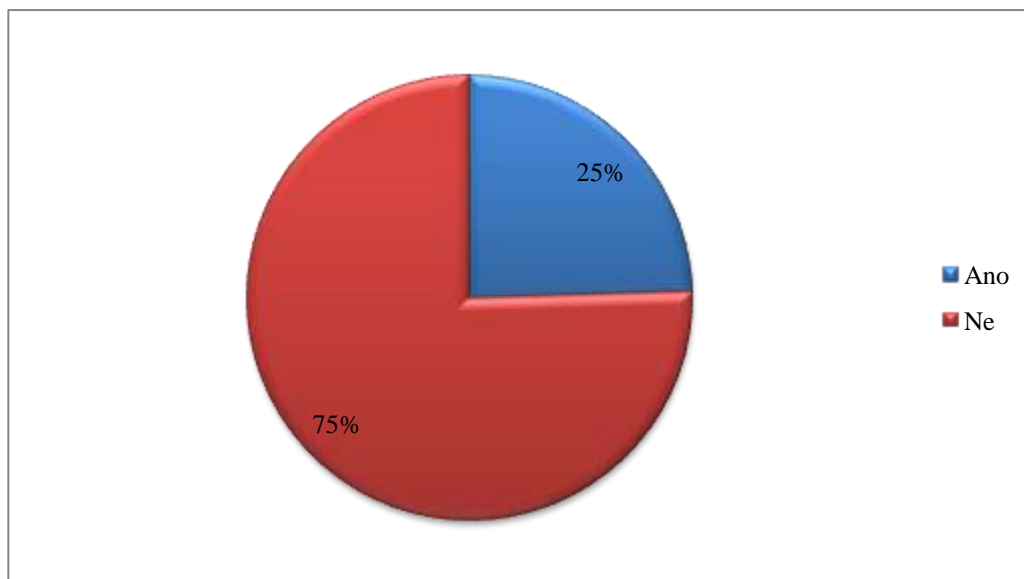
Obrázek 6 Forma mzdy (vlastní zpracování)

Jak lze z grafu vidět, vzorek respondentů pokrývá všechny způsoby odměňování zaměstnanců, které byly rozebírány výše, tedy časovou mzdu, úkolovou mzdu a fixní plat. Jeden z pracovníků v dotazníku odpověděl, že je odměňován zásluhovou mzdou, která ve firmě však není zavedena. Z tohoto důvodu byla odpověď pokládána za omyl.

Ve firmě Baťa, a.s., se využívaly podobné formy mzdy. Navíc se poskytovala i mzda s podílem na zisku a kolektivní mzda, které firma XYZ, a.s. nenabízí. Jelikož způsoby odměňování ve firmě Baťa, a.s. byly vysvětleny již výše, tak v této části budou stručně popsány jen ty formy mezd, které se shodují s těmi, které poskytuje firma XYZ, a.s.

Aby mohl být každý zaměstnanec hodnocen spravedlivě, zavedla se ve firmě Baťa, a.s., individuální mzda, protože se dodržovala zásada, že za dobře odvedenou práci bude zaměstnanec odměněn a za špatnou potrestán. Pracovníci byli předem motivováni stanovenými cíli, s tím že byli schopni si vypočítat, jakou mzdu dostanou za jimi vyrobený počet kusů. Jelikož režijní pracovníci byli placeni pevným platem, který je příliš nemotivoval, měli možnost získávat další zvláštní odměny, které jsou nabízeny i zaměstnancům ve firmě XYZ, a.s., jak již bylo uvedeno výše. Mzdou s podílem na zisku byli ve firmě Baťa a.s. do roku 1945, placeni především pracovníci podílející se na klíčových operacích, nikdy však počet zaměstnanců takto odměňovaných nepřekročil 30%. (Lešingrová, 2007, s. 49-52)

2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

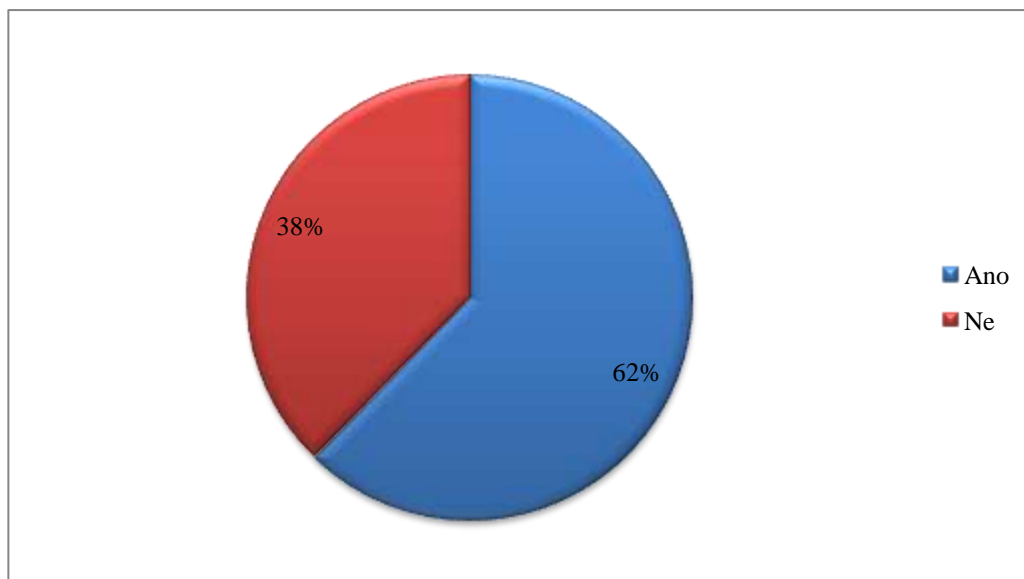


Obrázek 7 Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování)

Dle očekávání je 75% dotazovaných nespokojených s výší mzdy. Pouze jeden zaměstnanec odměňován úkolovou mzdou na tuto otázku odpověděl kladně, jinak spokojenost vyjádřili ti, kterým je poskytována časová mzda či fixní plat. Většina respondentů, kteří byli spokojeni s výší mzdy, odpovídali kladně také na další 4 otázky, které se týkaly srozumitelnosti systému odměňování, splnitelnosti cílů, spravedlivosti a motivace.

Ve firmě Baťa, a.s. probíhaly pravidelné sobotní konference, na kterých se řešily všechny důležité věci z minulého týdne, proto se říkalo, že žádný problém nebude objeven později než za týden. Projednávali se zde cíle na další týden, ale samozřejmě také výše mezd. Pokud některý ze zaměstnanců nebyl spokojen s výší mzdy či s jejím zúčtováním, zapsal svou stížnost do knihy, vedenou u mistra, který také rozhodoval o tom, jak se stížností naloží. Pokud se zaměstnanci nelíbilo mistrovo rozhodnutí, které muselo být podloženo písemně, musel podat opět písemnou žádost. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart.194 inv. č. 34)

3. Jsou pro vás kritéria hodnocení srozumitelná?

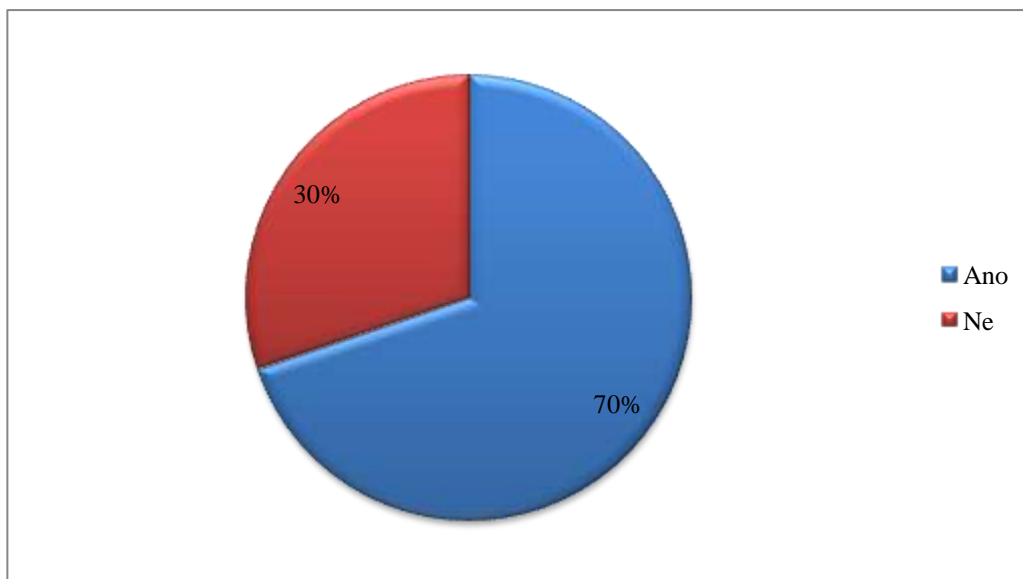


Obrázek 8 Srozumitelnost kritérií (vlastní zpracování)

Pro 62% respondentů jsou kritéria hodnocení srozumitelná, přesto s tímto tvrzením 38% nesouhlasí. Firma by tedy měla těmto zaměstnancům poskytnout potřebné informace, protože pokud jim pracovníci porozumí je možné, že zvýší svou výkonnost, aby dosáhly možných odměn. Z 20 respondentů, pro které nejsou kritéria srozumitelná, bylo 11 odměňovaných úkolovou mzdou, 6 časovou a 3 fixním platem.

Jak již bylo zmíněno u otázky č. 1 Tomáš Baťa zastával názor, že za dobře odvedenou práci musí být zaměstnanci poskytnuta přiměřená odměna a za špatnou práci musí být odměna sražena. Tyto kritéria byly známy všem zaměstnancům, kteří je respektovali. (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22)

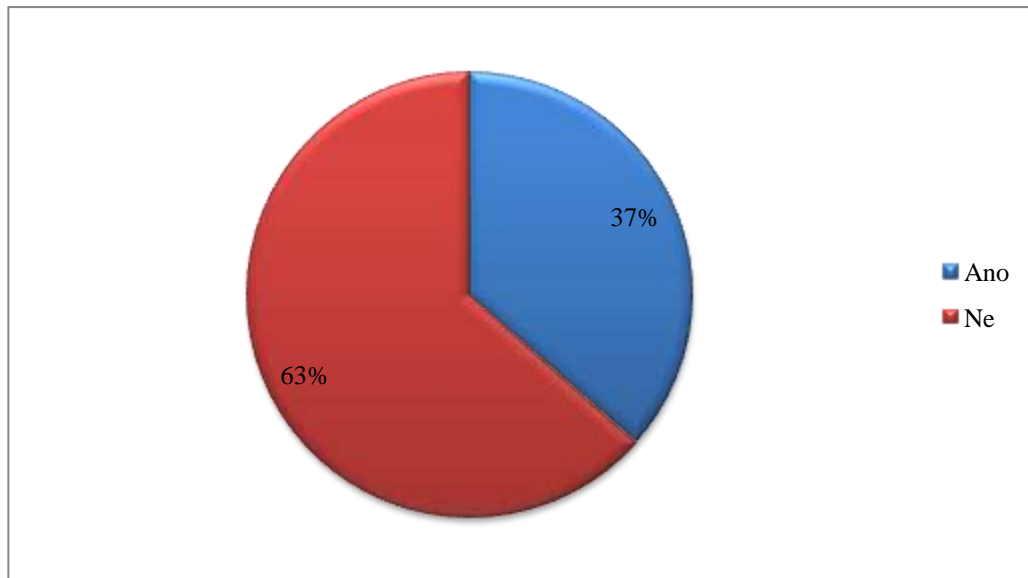
4. Myslíte si, že stanovené cíle pro zvýšení odměn jsou splnitelné?



Obrázek 9 Splnitelnost stanovených cílů pro zvýšení odměn (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že 70% respondentů si myslí, že stanovené cíle jsou splnitelné a pouze 30% s tímto výrokem nesouhlasí. Jak již bylo zmíněno v popisu systému odměňování společnosti, odměny se například u úkolových dělníků například zvyšují na základě vyrobení většího množství kusů při dodržení stanovené kvality.

Jelikož se častokrát stávalo, že Tomáš Baťa se sám přesvědčoval o tom, zda odpovídá stanový čas určité úkolové sazbě, pracovníci si na splnitelnost cílů většinou nestěžovali. Firma Baťa, a.s. nabízela nepřeberné množství odměn, aby si každý ze zaměstnanců našel ty, které mu nejvíce vyhovují. Odměny se netýkaly pouze počtu vyrobených kusů či jejich kvality, ale také návrhů na zlepšení výroby či vyřešení určitého problému. (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart.16,inv. č. 22)

5. Domníváte se, že jste odměňován/a spravedlivě v poměru mzda x výkon?

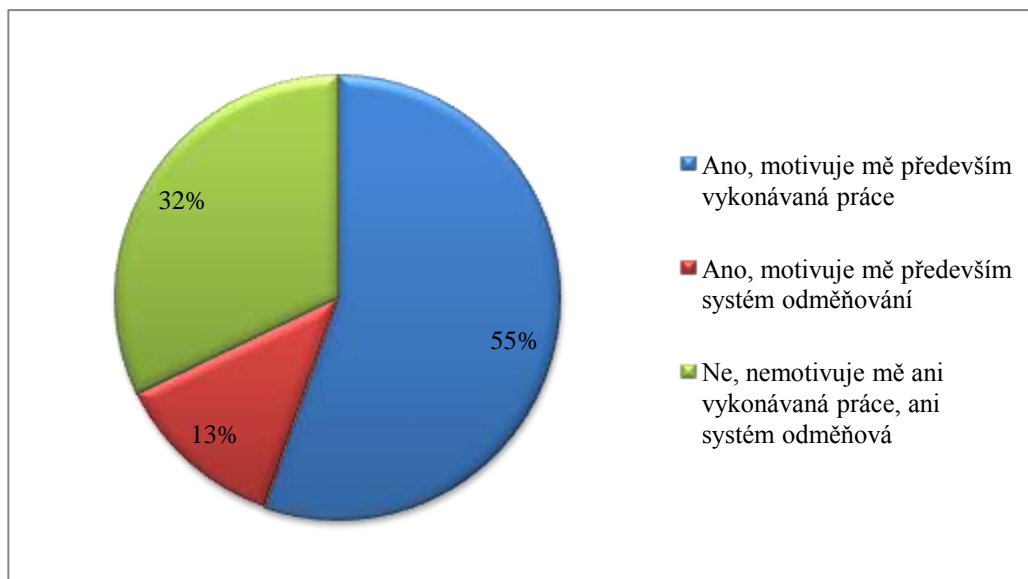
Obrázek 10 Spravedlnost odměňování (vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů u 63% dotazovaných převládá názor, že nejsou odměňováni spravedlivě v poměru mzda x výkon. U této otázky vyjádřilo nesouhlas nejvíce zaměstnanců s časovou mzdou a nejméně s fixním platem.

Tomáš Baťa zastával názor, že zaměstnanci dosáhnou vyšší efektivity pouze tehdy, pokud bude přímá návaznost mezi mzdou a prací, to tedy znamená, že pokud budou dostávat stejnou mzdu jak zaměstnanci, kteří jsou pracovití a do práce vkládají osobní iniciativu i ti, kteří jsou líní a pasivní, tak aktivní zaměstnanci budou postupně snižovat svou výkonnost, až se stanou také pasivními. (Stříteský, 2003, s. 121)

Kladl také velký důraz na to, aby si zaměstnanci byli schopni danou mzdu vypočítat, měli v systém odměňování důvěru a považovali ho za spravedlivý, protože jen takoví pracovníci jsou daným systémem motivováni a dosahují vyšších výkonů. (Stříteský, 2003, s. 121) Ve firmě se navíc razila zásada, že při zvýšení výkonnosti nesmí dojít ke snížení sazby, což zaměstnancům zajišťovalo spravedlnost v poměru mzda a výkon. (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart.16, inv. č. 22)

6. Motivuje Vás práce či systém odměňován?



Obrázek 11 Motivace prací či systému odměňování (vlastní zpracování)

Je patrné, že větší část respondentů, tedy 55% motivuje především vykonávaná práce, 13% považuje za svou hlavní motivaci systém a 32% dotazovaných nemotivuje ani systém odměňování ani vykonávaná práce. Kladně většinou odpovídali TH pracovníci a pracovníci, kterým je poskytována časová mzda, naopak zaměstnanci s úkolovou mzdou odpovídali převážně negativně.

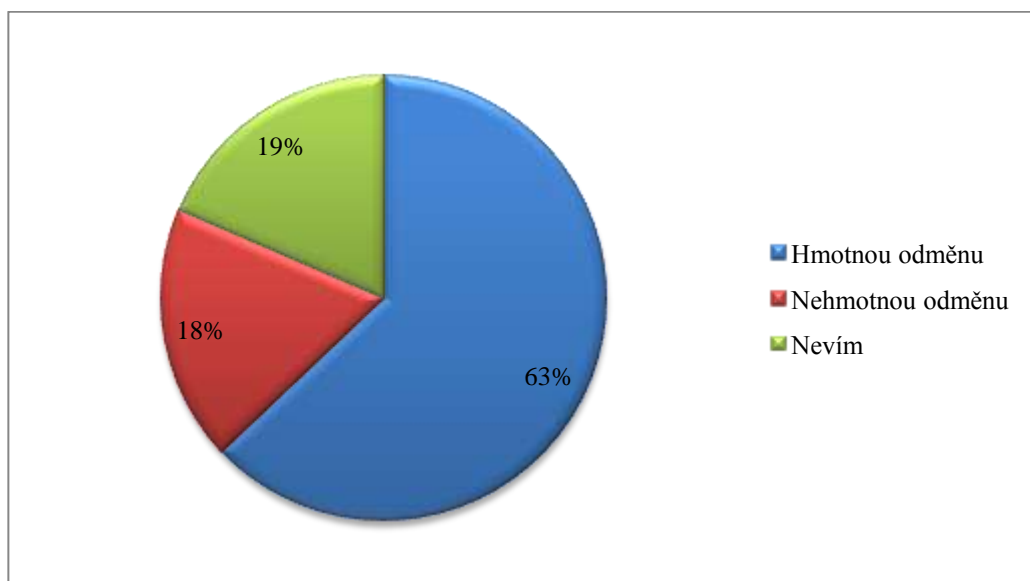
Ve většině firem k tomu dochází kvůli tomu, že zaměstnanci provádí neustále stejnou a jednotvárnou práci. Právě tomu chtěl zamezit Tomáš Baťa tím, že žádný dělník či dělnice nepracoval u jednoho stroje déle než dva měsíce, protože považoval za důležité, aby každý dělník poznal všechny stroje. Tento způsob zavedl proto, aby pracovníci věděli jak daný výrobek vyrobit od začátku do konce. (Erdély, 2013, s. 41-42) I v analyzované firmě se dodržuje obměna práce, je však možné, že právě to, je důvodem malé motivace zaměstnanců k práci, protože je šance, že pracovníka daná práce naplňuje, ale když začne pracovat u jiného stroje, motivace se snižuje.

Ve firmě Baťa bylo také důležité, aby byl zaměstnanec motivován do takové míry, aby sám projevil zájem o své výsledky, místo toho, aby čekal, až mu je předloží jeho mistr či kalkulant. (SOkA, Baťa II/8, kart.194 inv. č. 34)

Podle dalšího významného výrobce obuvi tehdejší doby, pana Johnsona, pouze 15% lidí pracuje především proto, že je práce naplňuje, 80% pracuje především kvůli mzdě a 5% práci sabotuje. Johnson se snažil těch 5% odstranit, protože 80% lidí pracujících kvůli

mzdě se spíše přikloní k sabotérům, než k lidem, pro které je práce hlavní motivací. Zájem o práci vyvolává u každého člověka něco jiného. Pro někoho to může být zajištění rodiny, u druhého je to zase kolektiv a u jiného to mohou být třeba pravomoci, které má. Pokud však u člověka nedojde k vyvolání zájmu, stane se pro zaměstnance práce jednotvárná a ukončí se tedy jeho růst a vývoj, což u pracovníka vyvolá nezájem. Dochází k tomu především u prací, kde není možná seberealizace. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart.1010, inv. č. 11)

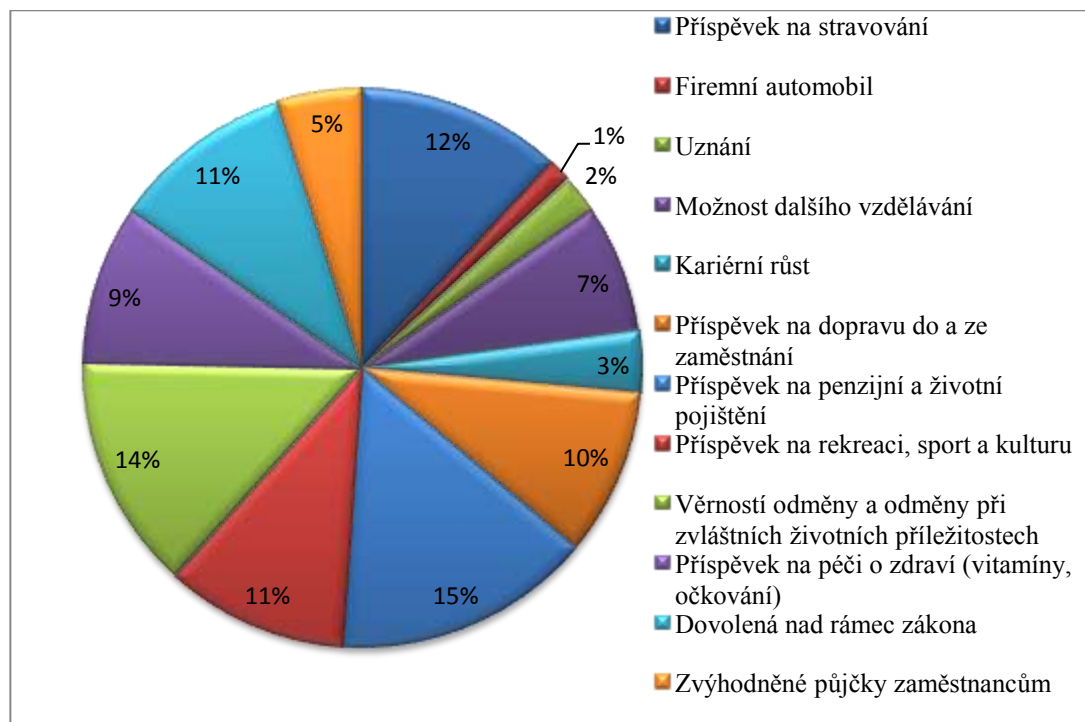
7. Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou formu odměny?



Obrázek 12 Preference hmotné nebo nehmotné odměny (vlastní zpracování)

U této otázky rapidně převažuje hmotná odměna, což se však dalo očekávat. Přesto se však našlo 18% dotazovaných, kteří preferují spíše nehmotnou odměnu, z toho se většina skládala ze zaměstnanců pracujících ve firmě 6 let a více. Podle Tomáše Bati sloužila hmotná odměna především k většímu vypětí svalů a mozků (Střítecký, 2003, s. 102)

8. Jaké typy zaměstnaneckých výhod by Vás zaujali a využívali byste je, popřípadě je již využíváte?



Obrázek 13 Využití zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

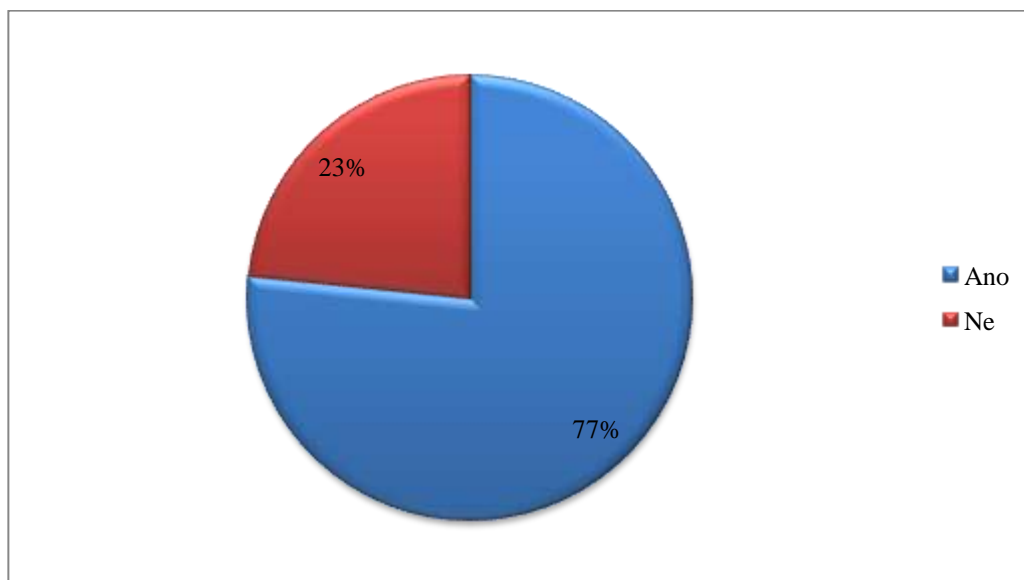
Respondenti měli možnost si vybrat z benefitů, které poskytuje firma, ale také ty o které by měli případně zájem. Nejvíce, tedy asi 15% dotazovaných jevílo zájem o příspěvek na penzijní a životní pojištění a o stravování či věrnostní odměny a odměny při zvláštních životních příležitostech. Pouze asi 2% respondentů zvolila uznání a v jednom případě se dokonce stalo, že dotazovaný vybral všechny odpovědi, kromě zmíněného uznání. 10% respondentů by uvítalo i zvýhodněné půjčky zaměstnancům, které firma nabízela v době, kdy měla vnitropodnikovou banku. Poté se však zpřísnily podmínky vedení banky, a proto ji firma zrušila. Jen 3% dotazovaných vybrali kariérní růst a 5% dopravu do a ze zaměstnání, které firma nenabízí. Firma mimo jiné nabízí také jiné benefity, které však respondenti neuvedly.

Jednou z velkých zaměstnaneckých výhod, které poskytovala firma Baťa, a. s., svým zaměstnancům, byla nabídka bydlení pro všechny zaměstnance. Právě z tohoto benefitu udělal Tomáš Baťa nejdůležitější součást sociální politiky, protože spokojení zaměstnanci, kteří mají zajištěné ubytování, mohou poskytovat vyšší výkony. (Stříteský, 2003, s. 102) Využívala se také vnitropodniková banka, ve které měli účet všichni zaměstnanci firmy a kde se ukládali jejich úspory. Banka poskytovala zaměstnancům 10% úrok a ti si mohli vybírat pouze na základě jejich momentální potřeby přes kartičku, kterou předali účetnímu.

Jelikož byla ve firmě zavedena účast na zisku a ztrátě, případná ztráta se strhávala zaměstnanci z jeho konta vedeného v bance. Banka byla samozřejmě výhodná pro obě strany, protože firma tímto způsobem získala další kapitál na její rozvíjení a zaměstnanci zase oceňovali vysoký úrok a i z toho důvodu zůstávali ve firmě déle. (Lešingrová, 2007, s. 46-47)

Dále také měla firma Baťův podpůrný fond, který každému novorozenci poskytoval dar ve výši 1000,- Kč, samozřejmě s několika podmínkami jako například to, že matka či otec dítěte musí v továrně pracovat nepřetržitě po dobu minimálně jednoho roku či že obnos bude uložen na vkladní knížku s úrokem 10% a celková částka bude vyplacena až po dovršení 24 let majitele vkladní knížky, pokud by se však majitelka vkladní knížky vdala dříve, je možné částku využít jako věno. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 132 Inv. č. 1). Dále Baťův podpůrný fond poskytoval podpory rodinám, které měly 4 a více dětí ve věku do 14 let. Na každé takové dítě bylo rodinám vypláceno 40,- Kč měsíčně. Na svatební dar pro novomanžele měli pracovníci v případě, že oba pracovali ve firmě nejméně 3 roky, a to ve výši 500,- až 1000,- podle délky zaměstnání. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1339, inv.č. 31)

9. Doporučil/a byste Vaši firmu jako vhodného zaměstnavatele?

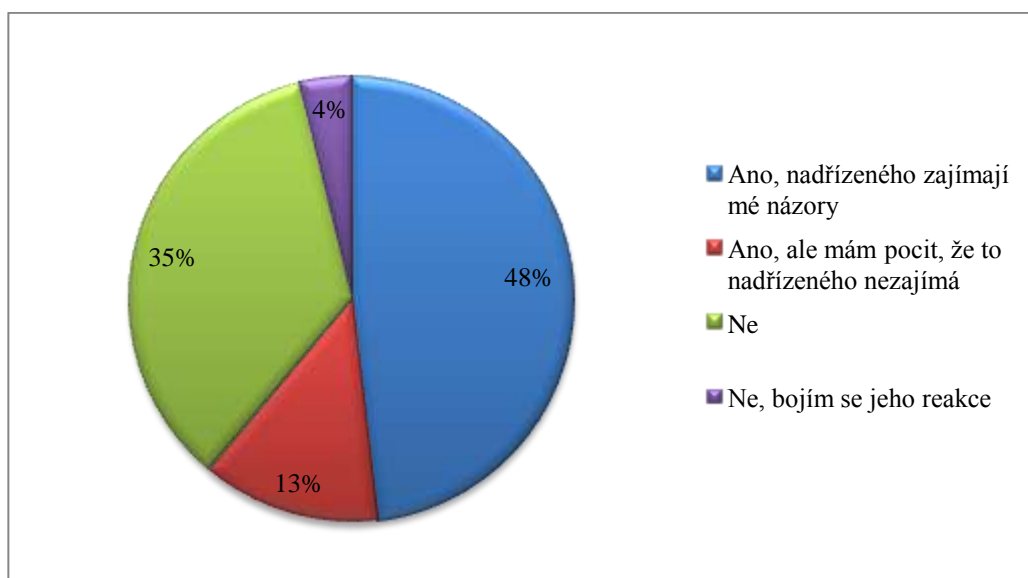


Obrázek 14 Doporučení firmy jako zaměstnavatele (vlastní zpracování)

U této otázky převládá kladná odpověď, a tedy 77% respondentů by firmu XYZ, a.s. doporučila jako vhodného zaměstnavatele.

Hlavním důvodem proč zaměstnanci doporučují svého zaměstnavatele je samozřejmě poskytovaná mzda. Dále to však může být také důvěra, kterou k němu cítí a spravedlnost systému odměňování. To dosvědčuje i případ ve firmě Baťa, a.s., kdy byl Tomáš Baťa nucen snížit ceny na polovinu, aby odprodal neprodejné zboží na skladě, což mělo zajisté dopad na mzdy, které snížil o 40%, protože se nemohly poskytovat v takové výši jako doposud. Po tomto kroku snížil také ceny životních potřeb v konsumu o 50%, takže zaměstnanci snížení mzdy výrazně nepocítily a aby odprodal zásoby na skladě, provedl i snížení ceny výrobků o 50%. Tento příklad dokazuje, že pokud jsou argumenty správné a zaměstnanci svému zaměstnavateli věří je možný kompromis. Samozřejmě, pokud by Tomáš Baťa mzdy snížil bez řádného vysvětlení, dopadlo by vše úplně jinak. Je vhodné se domnívat, že toto je jedním z hlavních problémů dnešních firem. Zaměstnanci berou spíše jako výrobní faktor a myslí si, že jim nemusí nic sdělovat, protože pokud se jim něco nelíbí, mohou jít jinam. (Erdély, 2013, s. 66) Je zřejmé, že lidé považovali firmu Baťa, a.s. za vhodného zaměstnavatele, jelikož neměli o nové zájemce nouzi. I baťovci, kteří absolvovali Baťovu školu práce jsou dodnes hrdí jak na sebe tak i na firmu. (Rybka, 2008, s. 65)

10. Sdělujete svému nadřízenému připomínky týkající se práce či systému odměňování?

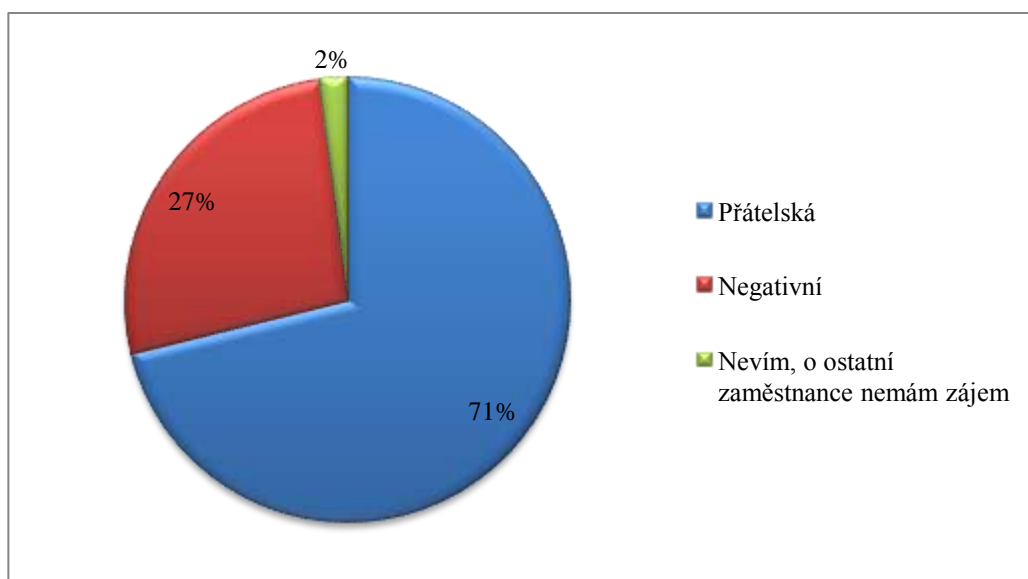


Obrázek 15 Sdělování připomínek nadřízenému (vlastní zpracování)

Skoro polovina respondentů odpověděla, že sděluje připomínky svému nadřízenému, který o ně projevuje zájem. 35% respondentů odpovědělo přímo ne, avšak pouze 4% uvedly, že ne, protože se bojí jeho reakce.

V závodě Baťa a.s., se na připomínky ze stran zaměstnanců nahlíželo velmi pozitivně, protože lidé, kteří s daným strojem pracují, nejlépe vědí, co se může zlepšit. Nabídlí tedy pracovníkům možnost podílet se na změnách, které souvisejí s provozem v té části podniku, ve které pracuje. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart.1010, inv. č. 11) Očekávali také, že je jejich mistři či vedoucí budou neustále podporovat a vždy si vyslechnou jejich názory či nápady na zlepšení systému. Nakonec to bylo i v zájmu vedoucích či mistrů, protože podle jejich chování a množství patentů z jejich oddělení, jim byla vyplácena odměna. Zaměstnanci tuto možnost využívali velice často, což dosvědčuje také to, že v roce 1941 bylo za 18 týdnů shromážděno 640 návrhů. Jednalo se například o navrhování nového způsobu montáže nemocničních lůžek či navržení a zhotovení nože na opracování opatků pro vojenskou obuv.(SOkA Zlín, Baťa II/13, kart.1374,inv. č. 8)

11. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

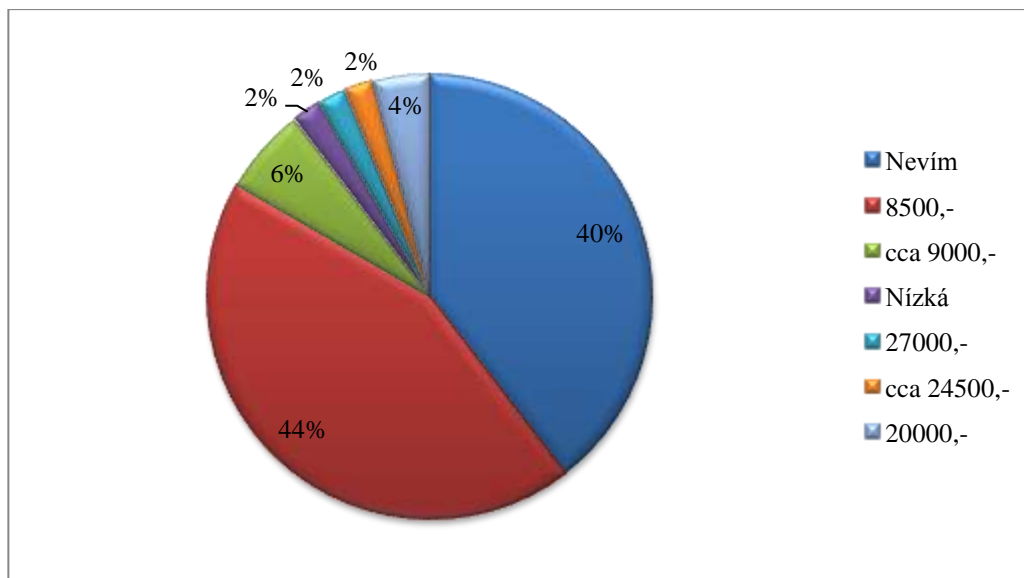


Obrázek 16 Atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)

Je patrné, že ve firmě převládá spíše přátelská atmosféra. Pouze jeden respondent odpověděl, že o ostatní zaměstnance nemá zájem. I ve firmě Baťa, a.s., se snažili, aby kolektiv nebyl složen pouze z lidí, kteří se náhodou sešli v jeho závodě, ale aby dal dohromady ty pracovníky, kteří mají stejný životní cíl a styl. Považoval totiž za důležité, aby spolu pracovali lidé, kteří mají stejný mravní základ, protože lidé, kteří pracují

v přátelském kolektivu, jsou více výkonní. (SOkA, Zlín, Baťa I/3, kar. 16, inv. č. 22) Jelikož byla zavedena ve firmě samospráva dílen, bylo nutné, aby lidé pracovali jako kolektiv a vzájemně si důvěřovali, protože od jejich výkonnosti se odvíjel zisk nebo ztráta celého oddělení. (Lešingrová, 2007, s. 61)

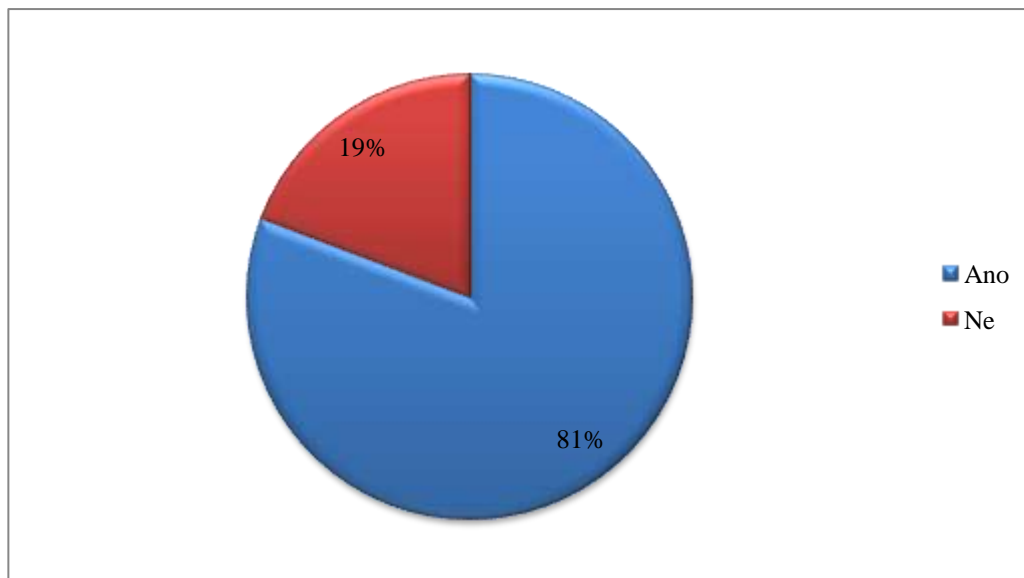
12. Jaká je minimální mzda v České republice?



Obrázek 17 Minimální mzda v České republice (vlastní zpracování)

Tato otázka byla do dotazníku přidána především proto otázka, aby vyhodnotila kolik respondentů tuší alespoň orientačně jaká je výše minimální mzdy. Jak lze z grafu vyčíst 44% lidí ví jaká je minimální mzda, která činí od srpna 2013 8500,- Kč pro nejméně kvalifikované profese. 40% respondentů však vůbec netuší a někteří dotazovaní si ji spletli s průměrnou mzdou, proto se zde vyskytují částky jako 20000,- či až 27000,-.

Druhým důvodem, pro uvedení této otázky v dotazníku je to, že Tomáš Baťa byl velkým zastáncem minimálních mezd, protože se mnohdy stávalo, že pracovníkovi byla vypočtena velmi nízká výplata, a to i z důvodů, které nemohl ovlivnit, jako například při zavádění nových druhů výrobků. (SOkA, Zlín, Baťa I/3, kar. 16, inv. č. 22)

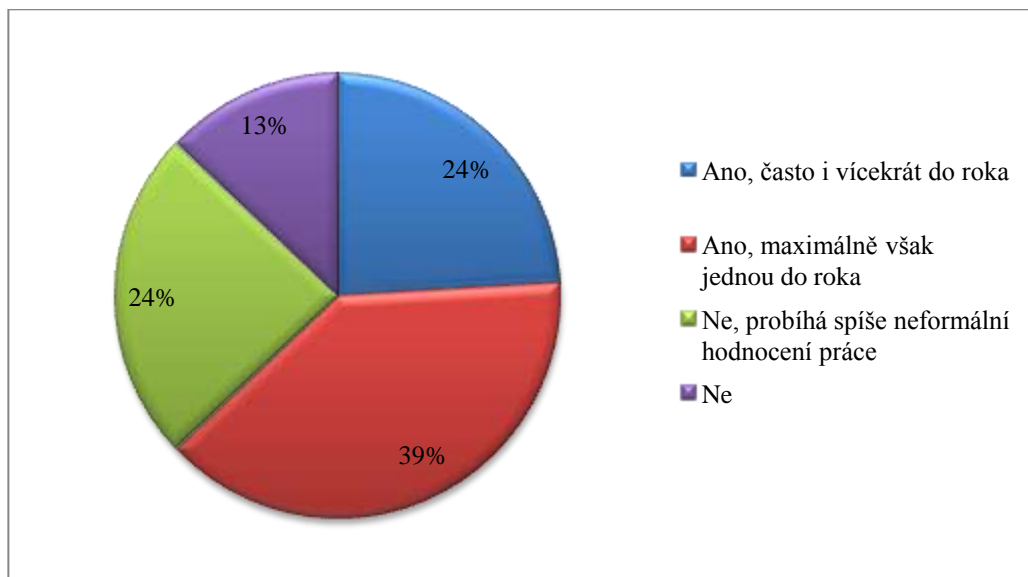
13. Myslíte si, že je na Vašem pracovišti dostatečné množství zaměstnanců?

Obrázek 18 Dostatek zaměstnanců na pracovišti (vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů se 81% dotazovaných domnívá, že na pracovišti je dostatečné množství zaměstnanců a pouze 19% s tímto tvrzením nesouhlasí. Jak již bylo zmíněno výše, firma XYZ, a.s. zajišťuje potřebný počet zaměstnanců podle plánovaných zakázek, kapacity strojních zařízení a samozřejmě se počítá s určitým procentem navíc kvůli nemocnosti či dovolené.

Ve firmě Baťa, a.s., byly zavedeny aktivizační faktory, které podněcují člověka k činnosti. Jedním z těchto faktů byl také existenční, protože Baťova škola práce vzdělávala a vychovávala více lidí, než závod potřeboval. Personální oddělení přidělovalo jednotlivým útvarům nové pracovníky ve větším počtu, než bylo potřeba, aby někteří nahradili zaměstnance odcházející do důchodu či na mateřskou dovolenou a zbytek nových pracovníků vystřídal ty, kteří pracovali pomalu a nekvalitně. Tímto způsobem si firma zajistila to, že většina zaměstnanců se snažila pracovat, co nejlépe, aby nebyli nahrazeni. (Lešingrová, 2007, s. 63)

14. Probíhá formální hodnocení Vaší práce, například formou rozhovorů či jinými způsoby?

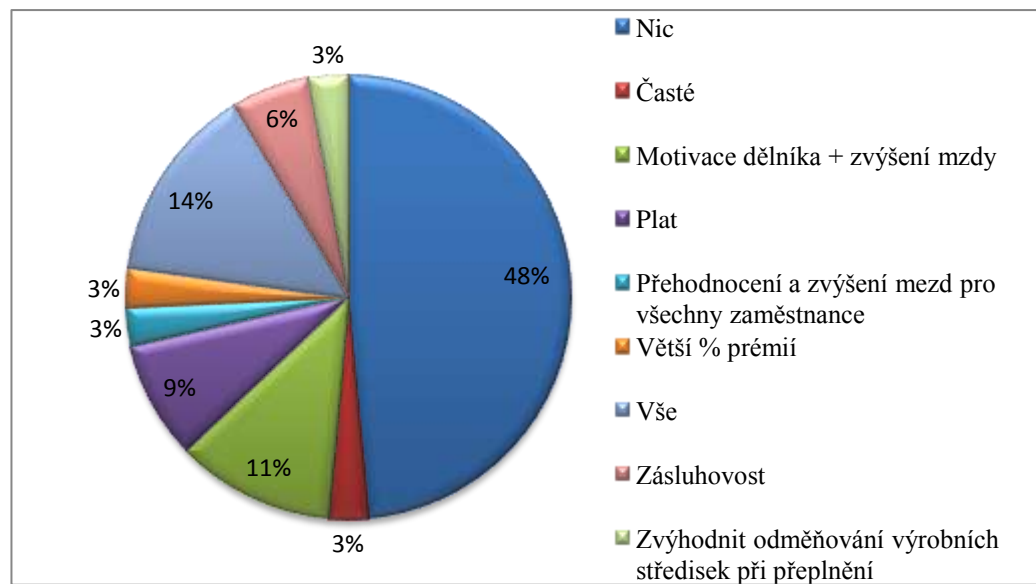


Obrázek 19 Hodnocení práce (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, probíhá formální hodnocení především formou porady, a to jedenkrát do roka. Z celkového počtu respondentů s tímto výrokem souhlasí 39% dotazovaných a 24% si myslí, že je i vícekrát do roka. Je to dáno možná také tím, že jak již bylo zmíněno, zaměstnanci sdělují svým nadřízeným své názory, a proto je možné, že ve firmě probíhají individuální rozhovory.

Roční hodnocení využívala také firma Baťa, a.s. Hodnotil se výkon jednotlivých pracovníků, jejich vztahy k ostatním a hodnocení musel daný zaměstnanec podepsat. Pokud některý pracovník, podle svého nadřízeného, podával mimořádné pracovní výkony, byla mu přidělena odměna tzv. „novoročné“. (Lešingrová, 2007, s. 52) Novoročné mohlo být uděleno pouze těm zaměstnancům, kteří nepobírali účast na zisku, měli věrný a přátelský poměr ke své práci, bylo jim přes 20 let a pracovali v závodě déle než 2 roky. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart.94 inv. č. 11) Dalším způsobem formálního hodnocení bylo zapisování záznamů do složek zaměstnanců. Bylo však stanoveno, že negativní poznámka má být zanesena později naproti tomu pozitivní ihned. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart.1010, inv. č. 11)

15. Co byste zlepšil/a na systému odměňování ve Vaší firmě?

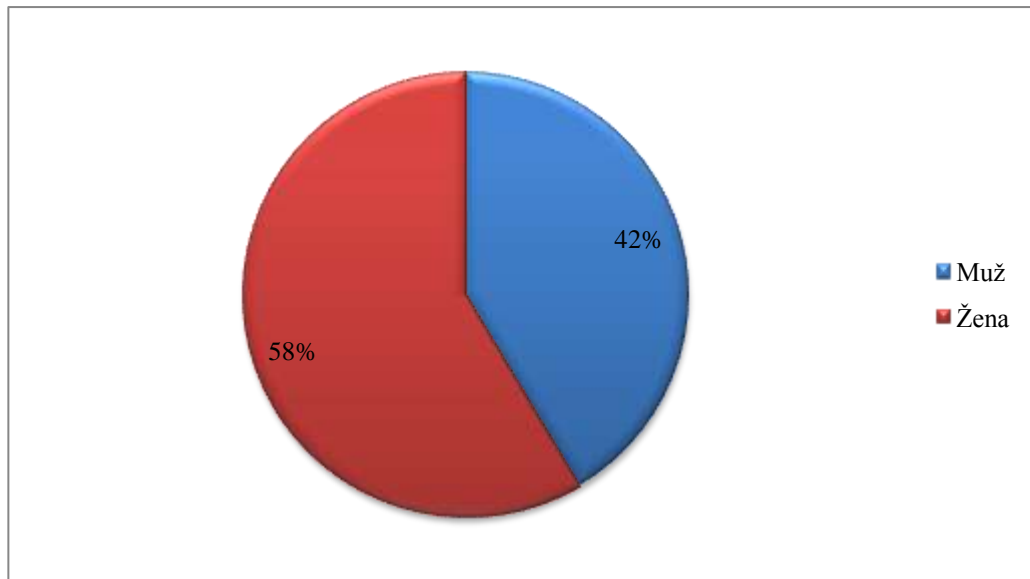


Obrázek 20 Zlepšení systému odměňování (vlastní zpracování)

U této otázky byla poskytnuta respondentům možnost napsat svůj vlastní názor. Přesto u 48% převládala odpověď, že by na systému odměňování nic zlepšovat nechtěli. Dále se zde hodně vyskytoval opak předchozího názoru, a to, že by dotazovaní změnil nejraději vše. Poté dotazovaní nejvíce zmiňovali změnu mezd a motivaci. Jeden z respondentů uvedl, že by rád změnil „časté“. Jelikož napsal pouze to, nelze přesně určit, co tím myslel, ale mohlo by se jednat opět o mzdu či častější vyplácení prémie. Další z účastníků průzkumu se naopak rozepsal více a má za to, že by firma měla přehodnotit a zvýšit mzdy pro všechny zaměstnance, protože se domnívá, že využívá nízké platy v daném regionu, což vede k nespokojenosti a neloajlnosti zaměstnanců k podniku.

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě Baťa se na názory zaměstnanců nahlíželo pozitivně. Jelikož však Tomáš Baťa poskytoval vysoké mzdy a navíc velké množství odměn v porovnání s okolím je vhodné se domnívat, že zaměstnanci velké připomínky k systému neměli. V případech, kdy měla firma potíže a většina ostatních podniků by jako první srazila mzdy zaměstnancům, se Tomáš Baťa vždy snažil najít jiný způsob, jako například nákup levnějšího materiálu. (SOKA, Zlín, Baťa I/3, kar. 16, inv. č. 22)

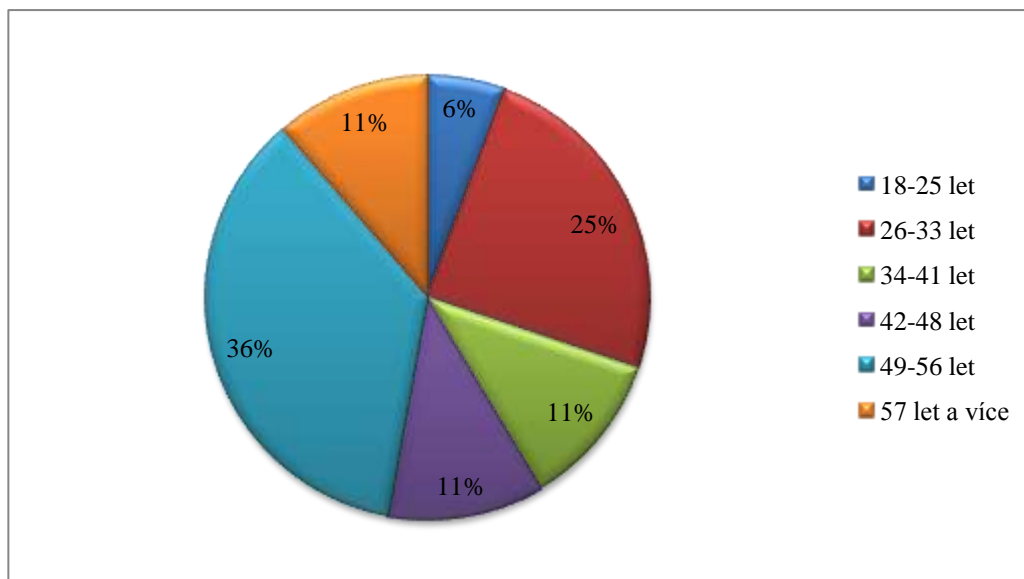
16. Vaše pohlaví?



Obrázek 21 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví respondentů je skoro rovnoměrné, přesto o pár procent je více mužů. Lze tedy vidět, že firma nediskriminuje své zaměstnance na základě pohlaví. Muži i ženy jsou zaměstnání jak jako TH pracovníci tak i zaměstnanci odměňování úkolovou a časovou mzdou.

Ve firmě Baťa,a.s byli dělníci a dělnice rozděleny ještě podle věku a pohlaví na: dospělé muže do 21 let, muže mladší 21 let, dospělé ženy od 18 let a ženy mladší 18 let.(Stříteský, 2003, s. 121)

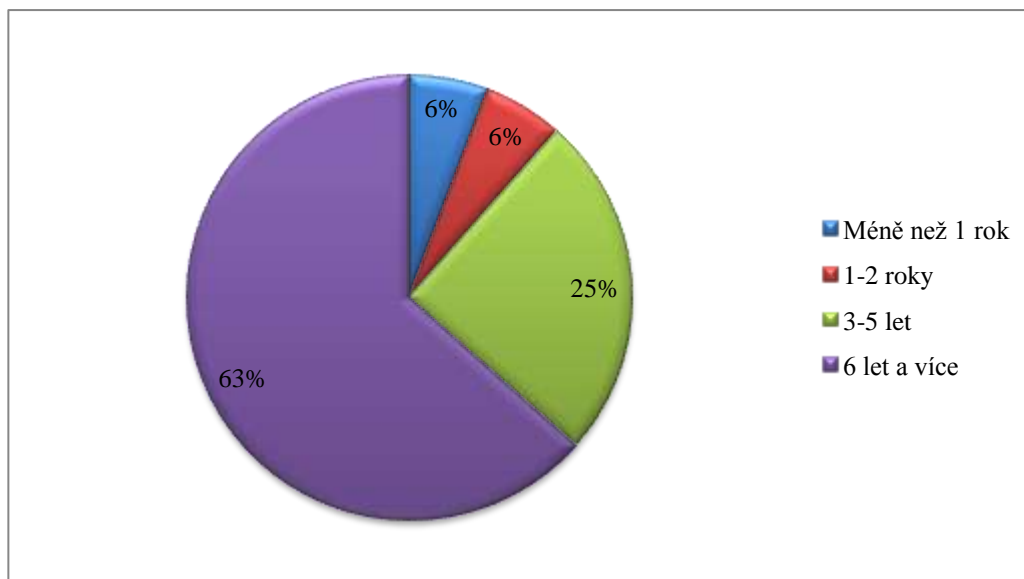
17. Kolik Vám je let?

Obrázek 22 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že ve firmě jsou zaměstnání pracovníci různého věku. 6% zaměstnanců je ve věku 18-25 let, 11% tvoří lidé v rozpětí 34-41 let, 42-48 let a 57 let a více. 25% pracovníků spadá do rozmezí 26-33 let a největší podíl, tedy 36%, zastávali pracovníci, kterým je 49-56 let.

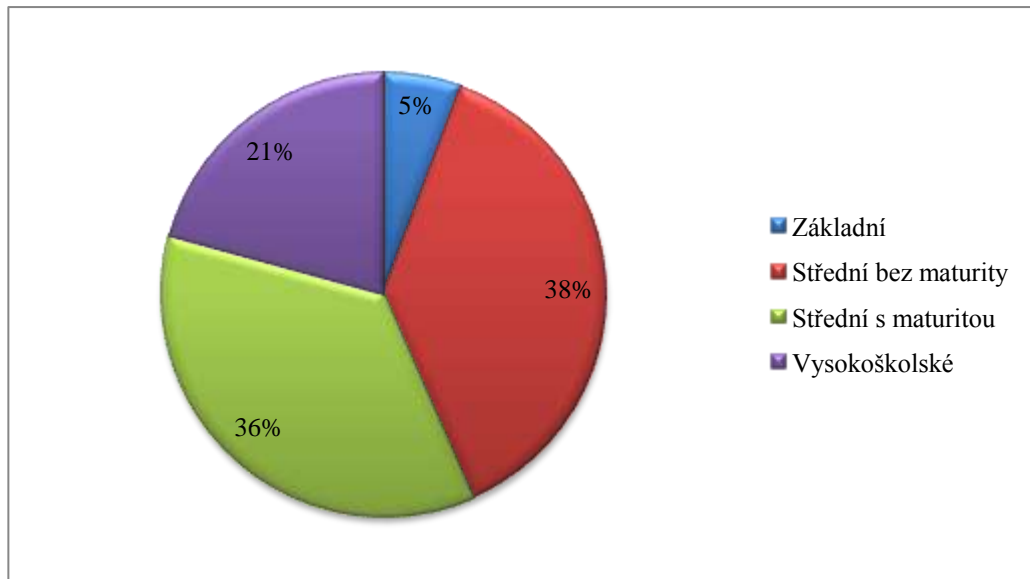
Věkový průměr ve firmě Baťa, a.s. byl velmi nízký, protože Tomáš Baťa preferoval mladé lidi, které mohl lépe formovat k obrazu svému. Průměrný věk se pohyboval okolo 30 let, protože velkou část zaměstnanců tvořili lidé do 20 let, kteří navštěvovali při práci také Baťovu školu práce. (Kudzbel,2012, s. 224-225)

18. Jak dlouho pracujete ve firmě?



Obrázek 23 Délka doby zaměstnání (vlastní zpracování)

Výsledek dokazuje, že firma si udržuje stálé zaměstnance, místo toho, aby je neustále obměňovala. Nově přijatých pracovníků je pouze 6% tak jak těch, kteří jsou ve firmě 1-2 roky. 25% dotazovaných je ve firmě 3-5 let a 63% 6 let a více. Jeden z respondentů se v dotazníku zmínil, že ve firmě pracuje cca 30 let, při rozhovoru s vedoucí personálního oddělení bylo zmíněno, že právě tyto zaměstnance nemotivuje pouze hmotná mzda, ale také nehmotná, což dosvědčil i výsledek otázky č. 7.

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 24 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

U respondentů převládá střední vzdělání, které má cca 74%. Pouze 5% dotazovaných má základní vzdělání a 21% účastníků šetření má vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou z velké části odměňováni fixním platem, a tedy pracují jako TH pracovníci.

6 KOMPARACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ XYZ, A.S. SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA, A.S. DO ROKU 1945

Tato kapitola se věnuje provedení komparace systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. Porovnání bude provedeno pomocí srovnávací tabulky.

Tabulka 2 Komparace systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945 (vlastní zpracování)

Komparace	Firma Baťa, a.s. do roku 1945	Firma XYZ, a.s.
Typy mezd	Individuální akordní mzda Kolektivní akordní mzda Týdenní mzda Podíl s účastí na zisku a ztrátě	Časová mzda Úkolová mzda Fixní plat
Typy odměn týkající se výrobního procesu	Odměna za úsporu materiálu Odměna za návrh Odměna za kvalitu Odměna dle uvážení	Odměna za kvalitu Odměna za příkladné plnění pracovních úkolů
Dosazování na vyšší pozice	Z řad zaměstnanců firmy	Bere se v úvahu vnitropodnikový i vnější trh
Evidenze zaměstnanců	Adremní plíšky	Čipová karta
Vyplácení mezd	Jednou týdně (pondělí, úterý)	Jednou měsíčně
Rozdělení mzdových tříd	Dospělí muži do 21 let Muži mladší 21 let Dospělé ženy od 18 let Ženy mladší 18 let	Třídy podle kvalifikace
Stanovení výše mezd	Pouze s ohledem na životní potřeby	V potaz se bere převážně vnější
Účet zaměstnance	Vnitropodniková banka	Zaměstnanci si volí zřízení účtů u bank se sídlem na území ČR podle vlastního uvážení
Způsob řízení firmy	Samospráva dílen	Centrální řízení
Věk zaměstnanců	Průměrný věk zaměstnanců do 30 let	Průměrný věk zaměstnanců v rozmezí 49-56 let
Export	Do roku 1931 tvořil export 50% z celkového zisku firmy, po roce 1931	Firma získává 50% z celkových tržeb z vývozu zboží do zahraničí

Typy mezd

Jak již bylo zmíněno výše, firma Baťa poskytovala na rozdíl od firmy XYZ, a.s. ještě kolektivní akordní mzdu a podíl s účastí na zisku a ztrátě, který byl vysvětlen v začátku praktické části bakalářské práce.

Typy odměn týkající se výrobního procesu

Jak firma XYZ, a.s. tak také firma Baťa poskytuje značné množství zaměstnaneckých výhod. V tabulce jsou uvedeny pouze ty, které se týkají výrobního procesu, byly vynechány benefity typu příspěvku na stravování, odměna při odchodu do důchodu apod.

Dosazování na vyšší pozice

Tomáš Baťa nikdy nezaměstnal někoho na vyšší pozici bez jeho předchozí působení ve firmě. Každý vedoucí tedy začínal ve firmě tzv. od píky. Na vysoké pozice dosazoval zaměstnance z vlastních řad, které se vychovával již od učňovských let. (Kudzběl, 2012, s. 224). Ve firmě XYZ, a.s. se způsob hledání uchazečů odvíjí od dané pozice. Jelikož firma pro zajištění kvality výroby využívá vlastní laboratoře, tak například při vybírání mezi zájemci na pozici technologa, hledají spíše mezi svými zaměstnanci, protože ti znají chod výroby a mají již přehled o výzkumu firmy. Pokud však hledá někoho na pozici vedoucího ze svých řad, bere v potaz sociální vztahy, které navázal za dobu svého zaměstnání se svými kolegy, aby nedošlo k nedostatečné autoritě ze strany jeho podřízených, kteří dříve bývali jeho spolupracovníky.

Evidence zaměstnanců

Při evidenci zaměstnanců ve firmě Baťa, a.s. byly využívány adremní plíšky, kde byly uvedeny všechny potřebné informace o zaměstnanci jako například jméno, příjmení, pracovní pozice, počet nezletilých osob nebo jiných osob ve společné domácnosti zaměstnance, místo narození a jiné. Využívaly se však také složky zaměstnanců, kde se zapisovaly poznámky k výkonu zaměstnance. (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 854, inv.č. 13) V důsledku vývoje počítačové techniky firma XYZ, a.s. využívá evidenci zaměstnanců pomocí čipových karet, které jsou propojeny s docházkovým systémem, a tedy nahradily tzv. „píchačky“.

Vyplácení mezd

Specifickým znakem firmy Baťa, a.s. bylo vyplácení mzdy každý týden, a to především na jeho začátku, aby zřejmě nedocházelo k neuváženému zacházení peněz v době volna. (Lešingrová, 2007, s. 53) Ve zkoumané firmě je způsob vyplácení stejný jako ve většině firem současnosti, tedy jedenkrát měsíčně. Den výplaty má již každá firma odlišný a je stanovený ve smlouvě, kterou zaměstnanec při nástupu do práce podepisuje.

Rozdělení mzdových tříd

Dělníci a dělnice byli ze začátku rozdělováni do tříd podle kvalifikace. Po tom, co Tomáš Baťa došel k závěru, že toto rozdělení není vhodné, zvolil dělení podle věku a pohlaví, které je uvedeno v tabulce. (Stříteský, 2003, s. 121) Firma XYZ, a.s. má stanovené třídy tak, jak z počátku firma Baťa, tedy podle kvalifikace a náročnosti daného výrobku.

Stanovení výše mezd

Při stanovení výše mezd, Tomáš Baťa nebral v úvahu nabídku a poptávku vnějšího trhu práce, ale především životní potřeby zaměstnanců a nejvyšší možnou cenu výrobku. Jelikož vybraná firma působí v okrese s vysokou nezaměstnaností, jsou nabízené nižší mzdy a přihlíží k vnějšímu trhu práce.

Účet zaměstnance

Ve firmě Baťa, a.s. byly veškeré úspory zaměstnanců uloženy ve vnitropodnikové bance s úrokem 10%. Tento způsob byl výhodný pro obě strany, protože firma si tím získala další prostředky na svůj rozvoj a zaměstnancům vyhovoval stanovený úrok. Z účtů se pracovníkům strhávala také případná škoda, kterou způsobily. (Lešingrová, 2007, s. 46-47)

Jak již bylo zmíněno výše, firma XYZ, a.s. měla vlastní vnitropodnikovou banku. V důsledku změny legislativy se ji firma rozhodla zrušit.

Způsob řízení firmy

Samospráva dílen se stala základním kamenem systém řízení ve firmě Baťa, a.s. Byla založena na takovém systému, že každá dílna pracovala jako samostatná firma. Mistr byl tedy považovaný za podnikatele a dílna nakupovala potřebné prostředky od ostatních útvarů v podniku. Ceny byly stanoveny na vnitropodnikové úrovni, nebyly tedy ovlivněny změnou cen na vnějších trzích, nýbrž kvalitou materiálu a provedené práce, což zvyšuje zainteresovanost zaměstnanců. Pokud zaměstnanci přijmou od jiného útvaru nekvalitní výrobky, je možné, že za to budou odpovědní a budou muset uhradit škodu, to znamená,

že pracovníci budou výrobek kontrolovat, co nejlépe, aby zjistili pro oddělení pouze kvalitní výrobky. (Kudzbel, 2012, s. 207-215)

Zvolená firma zastává obvyklý způsob řízení, tedy že firma funguje jako celek. U tohoto způsobu je snížena iniciativa zaměstnanců, protože jsou odměňováni podle toho, jak si vede jejich firma celkově, místo toho, aby byli odměňováni podle výkonů jednotlivých oddělení. Proto u samosprávy dílen mnohokrát docházelo, že jedno oddělení si zvyšovalo svůj zisk a naproti tomu druhé bylo ve ztrátě. (Erdély, 2013, s. 69-70)

Věk zaměstnanců

Věkový průměr ve firmě Baťa, a.s. byl velmi nízký, protože Tomáš Baťa preferoval mladé lidi, které mohl lépe formovat k obrazu svému. Průměrný věk se pohyboval okolo 30 let, protože velkou část zaměstnanců tvořili lidé do 20 let, kteří navštěvovali při práci také Baťovu školu práce. (Kudzbel, 2012, s. 224-225)

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že firma spíše zaměstnává starší pracovníky tedy hlavně v rozmezí 49-56 let. Může se samozřejmě také jednat o zkreslení údajů o firmě, protože dotazník vyplnila pouze menší část zaměstnanců ve firmě.

Export

Jelikož se Tomáš Baťa nesnažil prodávat své výrobky za co nejvyšší cenu a usiloval o co nejvyšší kvalitu, měl velký okruh zákazníků. Proto je zcela logické, že se rozhodl vyvázet zboží i za hranice Československa. To zajistilo, že Československo se stalo v třicátých letech největším vývozcem obuvi. Na úspěšný prodej v zahraničí měl příznivý vliv také výběr prodejců, kteří všichni byli absolventi Baťovi školy práce. Zisky z exportu tvořily necelých 50% z celkových zisků firmy. V důsledku neustálého zvyšování ochranných opatření různých států, docházelo k neustálému snižování zahraničního prodeje. Proto se Tomáš Baťa rozhodl přenést výrobu do ciziny a vytvořit vlastní prodejní síť.

I ve zkoumané firmě tvoří tržby z exportu pryžových výrobků 50% celkových tržeb.

7 DOPORUČENÍ MOŽNÝCH ZMĚN V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Po analýze systému odměňování zaměstnanců ve firmě XYZ, a.s. a vyhodnocení dotazníkového šetření bylo navrženo následující změny:

Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Při dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že polovina pracovníků odměňovaných úkolovou mzdou nerozumí systému odměňování. Proto by bylo vhodné, aby firma XYZ,a.s., poskytla zaměstnancům potřebné informace. Může použít například určitou formu schůze či sepsání všech důležitých poznámek vztahující se k systému a následné předání zaměstnancům s možností zodpovězení otázek týkající se dané problematiky. Firma by spíše měla zvolit písemnou formu, protože zaměstnanci si to mohou kdykoliv znovu samy přečíst. Popřípadě zavést kombinaci schůze a písemného sdělení.

Je vhodné, aby zaměstnanci znali účel dané práce, což dosvědčuje i příklad, kdy vedoucí ve firmě Baťa, a.s. po zaměstnancích požadoval vykopání díry. Když ji vykopali, ukázal jinam a chtěl, aby vykopali další. Poté jim přikázal kopat znova na odlišném místě, což už se zaměstnancům nelíbilo a přestali pracovat. Když se ho zeptali, proč po nich požaduje, kopat jámy, řekl jim, že hledá zapomenuté potrubí. Jeden ze zaměstnanců se ozval, že si pamatuje, že ho kopali u budovy. Začali tedy kopat na místě, kde zaměstnanec ukázal a potrubí tam opravdu bylo. To dosvědčuje, že pokud zaměstnanci neznají účel práce, odmítají pracovat, nebo se jim pracuje hůře. Navíc kolikrát právě zaměstnanci mají lepší přehled než jejich vedoucí. (SOkA, Baťa, II/1, kart.1010, inv. č. 11) To se může na firmu vztahovat například v případě, když bude mít velkou zakázku, kterou bude potřebovat dokončit rychle. Pokud zaměstnancům podá potřebné vysvětlení, může očekávat vyšší nasazení než v případě, kdy by požadovala zrychlení výroby bez vysvětlení.

Doplnění základních mzdových forem o další pobídkové složky

V otázce, co by zaměstnanci změnili na systému odměňování, se část respondentů zmiňovala o zvýšení mezd či motivace. Firma by mohla uvažovat o poskytování dalších mimořádných forem odměn, a to například ty, které byly zavedeny ve firmě Baťa:

- Odměna dle úspory – vyjadřuje procentní úsporu za daný rok, a to vždy za jeden kus, plán apod.
- Odměna podle uvážení – poskytuje se v případech, kdy se úspora neprojevuje v penězích, tedy bezpečností zařízení, zlepšení kvality, pracovního prostředí apod.

- Odměna za spolupráci – přidělována zaměstnanci pokud úkol zhotoví ve stanovené době či spolupracuje při řešení problému apod.
- Odměna předem vypsána – vypsána předem, s účelem povzbudit zaměstnanec k vyřešení daného problému, například formou soutěže.
- Odměna za snahu a zlepšování – vyplácena zaměstnancům, jejichž nápad či zlepšení se nezdařilo nebo nehodilo do provozu. Slouží tak k motivaci pracovníků, aby předkládali více svých nápadů.
- Odměna za návrh – zaměstnancům je poskytována odměna za jakékoliv zlepšení na pracovišti. Pracovníci firmy Baťa tuto možnost velmi využívali, což dokazuje i množství podaných návrhů v roce 1941, za 18 týdnů jich bylo shromážděno 640. (SOKA Zlín, Baťa II/13, kart.1374,inv. č. 8)

Motivaci zaměstnanců by bylo možné zvýšit také častějším poskytnutím uznání ze strany vedení. Zaměstnanci měli možnost vybírat si z různých zaměstnaneckých výhod, které využívají či by je popřípadě rádi využívali. Někteří z respondentů zmínili využití uznání. Ve firmě Baťa, a.s. byly vydávány seznamy s nejlepšími zaměstnanci. Většině lidí udělá velkou radost, když jsou za danou práci oceněni. Firmě je doporučeno, aby nepřestávala zaměstnancům poskytovat možnost dalšího vzdělávání, protože to ocenilo 17 pracovníků.

Účast na zisku a ztrátě

Jelikož 75% respondentů nejsou spokojeni s výší mzdy, bylo firmě navrženo, aby uvažovala o zavedení účasti na zisku a ztrátě. Zaměstnanci by tedy mohli přímo ovlivňovat svou mzdu, snížení nákladů a zvýšili by svou výkonnost i zájem o podnik. Účástí na zisku a ztrátě by však mohli být odměňováni pouze ti pracovníci, kteří mohou přímo ovlivnit chod alespoň některé části podniku, tedy například mistři, ale i TH pracovníci. Zaměstnanci, odměňování tímto způsobem, by dostávali určité procento pevné mzdy, například 70%, která by sloužila k uspokojení jejich základních potřeb a zbylá část, tedy 30% by tvořila účast na zisku. Tímto způsobem si firma může také zajistit sladění svých cílů s cíly zaměstnanců.

Obměna práce

Velkou část zaměstnanců s úkolovou mzdou nemotivuje daná práce. Jako první byl hledán důvod v náplni práce. Jestli tedy zaměstnanci nepovažují vykonávanou práci za jednotvárnou. Při řešení této problematiky s vedoucí personálního oddělení však bylo zjištěno, že ve firmě dochází pravidelně k obměně práce. Je tedy možné, že právě to je

důvod menší motivace zaměstnanců. Pro firmu je jistě lepší, aby zaměstnanci znali celý výrobní proces, ale pracovníkům možná tento způsob nevyhovuje. Zaměstnanec totiž může bavit obsluhování daného stroje, což se však změní, pokud je mu přidělen stroj jiný. Jestliže pracovník obsluhuje daný stroj delší dobu, naučí se rozpoznávat, když bude mít nějakou poruchu. To u zaměstnanců, u kterých dochází k obměně práce je velmi nepravděpodobné. 18 zaměstnanců odpovědělo, že je nemotivuje ani daná práce ani systém odměňování, proto by bylo vhodné, aby tato část pracovníků změnila svůj názor.

Anonymní hodnocení práce

Celkově 21 respondentů nesdělují svému nadřízenému názory na systém odměňování či na práci. Firma by měla pouvažovat o anonymním hodnocení práce. Je totiž možné, že zaměstnanci své názory nesdělují, protože je nepovažují za potřebné. Zaměstnanci však svou výkonnost a zájem o práci zvyšují v případě, když se podílejí na rozhodování o systému odměňování. V hodnocení se ptát i na zaměstnancovy představy o dalším možném kariérním růstu, jeho zájem na cíli firmy a názor na oddělení, ve kterém pracuje.

Potřeba finančních prostředků

Některé z výše uvedených změn nevyžadují vynaložení velkého množství finančních prostředků, jako například zvýšení informovanosti pracovníků o systému odměňování či poskytovat zaměstnancům více uznání formou pravidelného vydávání seznamů nejlepších pracovníků nebo nabídnout zaměstnancům možnost anonymního hodnocení práce, aby firma měla neustále přehled o názorech svých zaměstnanců.

Na druhé straně však byly navrženy i změny, které vyžadují již větší finanční podporu. V tomto případě se jedná o doplnění dodatkových forem mezd či účasti na zisku, které však, pokud budou zaměstnanci chápány a uznávány mohou zajistit zvýšenou motivaci a tím i vyšší výkonnost.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést komparaci odměňovacího systému ve vybrané společnosti XYZ, a.s. s fungováním odměňovacího systému ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945 (tedy před znárodněním firmy). Je všeobecně známo, že Tomáš Baťa dosáhl v rámci své podnikatelské činnosti velkých úspěchů. Na základě jeho podnikatelské filozofie vznikl následně Systém řízení Baťa, jehož významnou součástí je mimo jiné také oblast motivování a odměňování zaměstnanců. Dílčím cílem práce bylo nalézt možná řešení pro současné problémy firmy XYZ, a.s. na základě analýzy odměňování v Systému řízení Baťa.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, první část se věnuje teoretickému vymezení problematiky odměňování v současném podnikatelském prostředí a světové literatuře.

V teoretické části byly definovány základní pojmy, které souvisí s danou problematikou, jako je například mzda, plat, motivace, hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody a formy mezd se které v současné době využívají.

Praktická část je rozdělena do dvou rovin. První rovina je zaměřena na Systém řízení Baťa do roku 1945 a jeho způsoby odměňování a mzdové politiky. Tato část práce byla zpracována na základě rozsáhlého výzkumu archivních dokumentů. Tyto archivní dokumenty jsou uloženy v Moravském zemním archivu Brno, detašované pracoviště Zlín (Klečůvka). Historickému výzkumu byly podrobeny dokumenty ze mzdového oddělení firmy Baťa, a.s. do roku 1945. Jednalo se o mzdové výkazy, mzdové směrnice, zápisy z porad, interní dokumenty a předpisy.

Druhá rovina praktické části se věnuje definování odměňovacího systému v novodobé firmě, tak aby bylo možné provést analýzu srovnání současného odměňování s odměňovacím systémem ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945. Cílem této části bakalářské práce bylo dokázat, že vybrané aspekty odměňování ze Systému řízení Baťa, a.s. je možné využívat i v současném podnikatelském prostředí.

K zpracování byla využita dotazníková metoda a rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Tímto způsobem bylo zjišťováno, jaký názor zastávají na systém odměňování zaměstnanci a jaký vedoucí, protože se mnohdy může stát, že tyto názory jsou odlišné.

Praktická část byla zakončena návrhy na zlepšení systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. Následně byla společnosti nabídnuta možnost využít u některých pracovníků účast na zisku

a ztrátě a zavedení obměny práce, aby nedocházelo ke snižování motivace vyvolané prováděnou prací, protože především u zaměstnanců placených úkolovou mzdou k tomuto jevu dochází velmi často. Firma by se měla převážně zaměřit právě na tyto pracovníky, protože ti vyjadřovali v dotazníku největší nespokojenost. V rámci návrhů na aplikaci některých prvků ze Systému řízení Baťa, a.s., bylo zjištěno, že navrhované změny nejsou podmíněny vynaložením vyšších finančních nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BREBURDA, Jan, 2014. *Exekuce srážkami ze mzdy 2014: srážky ze mzdy na základě zákona, dohod a exekucí, výše a pořadí srážek ze mzdy, zvláštní režim nově sjednaných srážek ze mzdy, změna plátce mzdy, několik plátců mzdy, srážky z dávek nemocenského pojištění, srážky v insolvenčním řízení, přehledné tabulky, názorná schémata, praktické příklady*. 2. rozš. vyd. Olomouc: Anag, 471 s. ISBN 978-807-2638-581.

DĚDINA, Jiří, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ERDÉLY, Evžen, 2013. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Praha: Dobrovský, 160 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-037-3.

FOOT, Margaret, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 256 s. ISBN 978-802-4727-981.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

- HRUŠKA, Vladimír, 2007. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 284 s. Právo pro praxi. ISBN 978-802-4719-870.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, Jiří, 2001. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. vyd. Olomouc, 615 s. ISBN 80-726-3039-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1116-X.
- KUDZBEL, Marek, 2012. *Actionmanagement: prvý česko-slovenský manuál baťovského podnikania*. 1. vyd. Bratislava: Marada, 303 s. ISBN 978-80-970079-5-9.
- LEŠINGROVÁ, Romana, 2007. *Baťova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště : Lešingrová Romana, 143 p. ISBN 80-903-8084-0.
- MACKY, Keith a Marie WILSON, 2013. *Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach*. 1st edition. Auckland,N.Z:CCH New Zealand,. ISBN 978-0-86475-918-4.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1
- MARCIANO, Paul L, 2013. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. 1. vyd. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-9-9.
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. I/3, kart.16,inv. č. 22
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart.194 inv. č. 34
- Moravský zemský archiv, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign.I/13, kart.999999,inv.č. 121
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign.II/8, kart.194 inv. č. 34

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, sign II/1, kart.1010, inv. č. 11

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 132 Inv. č. 1

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1339, inv.č. 31

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/13, kart.1374,inv. č. 8

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign.II/8, kart.94 inv. č. 11

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, sign. I/11, kart. 854, inv.č. 13

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2014. *Zákoník práce 2014 - s výkladem: právní stav k 1. 1. 2014*. Praha: Grada Publishing, sv. Právo pro praxi. ISBN 9788024751252.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

RYBKA, Zdeněk. 2008. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky: (studie)*. 2. vyd. Ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9

STŘÍTESKÝ, Miroslav, 2003. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 231 s. ISBN 80-731-8152-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7357-267-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009. *ZÁKON č. 198/2009 Sb.: o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

VIPOR [online]. © 2006 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://vipor.czu.cz/>

Webové stránky firmy XYZ, a.s.

Interní zdroje

Interní zdroje firmy XYZ, a.s.

Seznam nabízených benefitů firmy XYZ, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP	Technicko-hospodářský pracovník
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní, odpisů a amortizace
A.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Model procesu motivace (Armstrong, 2009, s. 109)</i>	13
Obrázek 2 <i>Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 522)</i>	17
Obrázek 3 <i>Základní pojmy (vlastní zpracování)</i>	21
Obrázek 4 <i>Diagram průměru mezd technických skupin dle kategorií zaměstnanců (SOkA Zlín, Baťa I/13, kart.999999,inv.č. 121)</i>	36
Obrázek 5 <i>Diagram průměru mezd technických skupin dle kategorií zaměstnanců (SOkA Zlín, Baťa.I/13, kart.999999,inv.č. 121)</i>	37
Obrázek 6 <i>Forma mzdy (vlastní zpracování)</i>	44
Obrázek 7 <i>Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování)</i>	45
Obrázek 8 <i>Srozumitelnost kritérií (vlastní zpracování)</i>	46
Obrázek 9 <i>Splnitelnost stanovených cílů pro zvýšení odměn (vlastní zpracování)</i>	47
Obrázek 10 <i>Spravedlnost odměňování (vlastní zpracování)</i>	48
Obrázek 11 <i>Motivace prací či systému odměňování (vlastní zpracování)</i>	49
Obrázek 12 <i>Preference hmotné nebo nehmotné odměny (vlastní zpracování)</i>	50
Obrázek 13 <i>Využití zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)</i>	51
Obrázek 14 <i>Doporučení firmy jako zaměstnavatele (vlastní zpracování)</i>	52
Obrázek 15 <i>Sdělování připomínek nadřízenému (vlastní zpracování)</i>	53
Obrázek 16 <i>Atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	54
Obrázek 17 <i>Minimální mzda v České republice (vlastní zpracování)</i>	55
Obrázek 18 <i>Dostatek zaměstnanců na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	56
Obrázek 19 <i>Hodnocení práce (vlastní zpracování)</i>	57
Obrázek 20 <i>Zlepšení systému odměňování (vlastní zpracování)</i>	58
Obrázek 21 <i>Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	59
Obrázek 22 <i>Věk respondentů (vlastní zpracování)</i>	60
Obrázek 23 <i>Délka doby zaměstnání (vlastní zpracování)</i>	61
Obrázek 24 <i>Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</i>	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Složky celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 521)</i>	17
Tabulka 2 Komparace systému odměňování ve firmě XYZ, a.s. se systémem odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945 (vlastní zpracování)	63

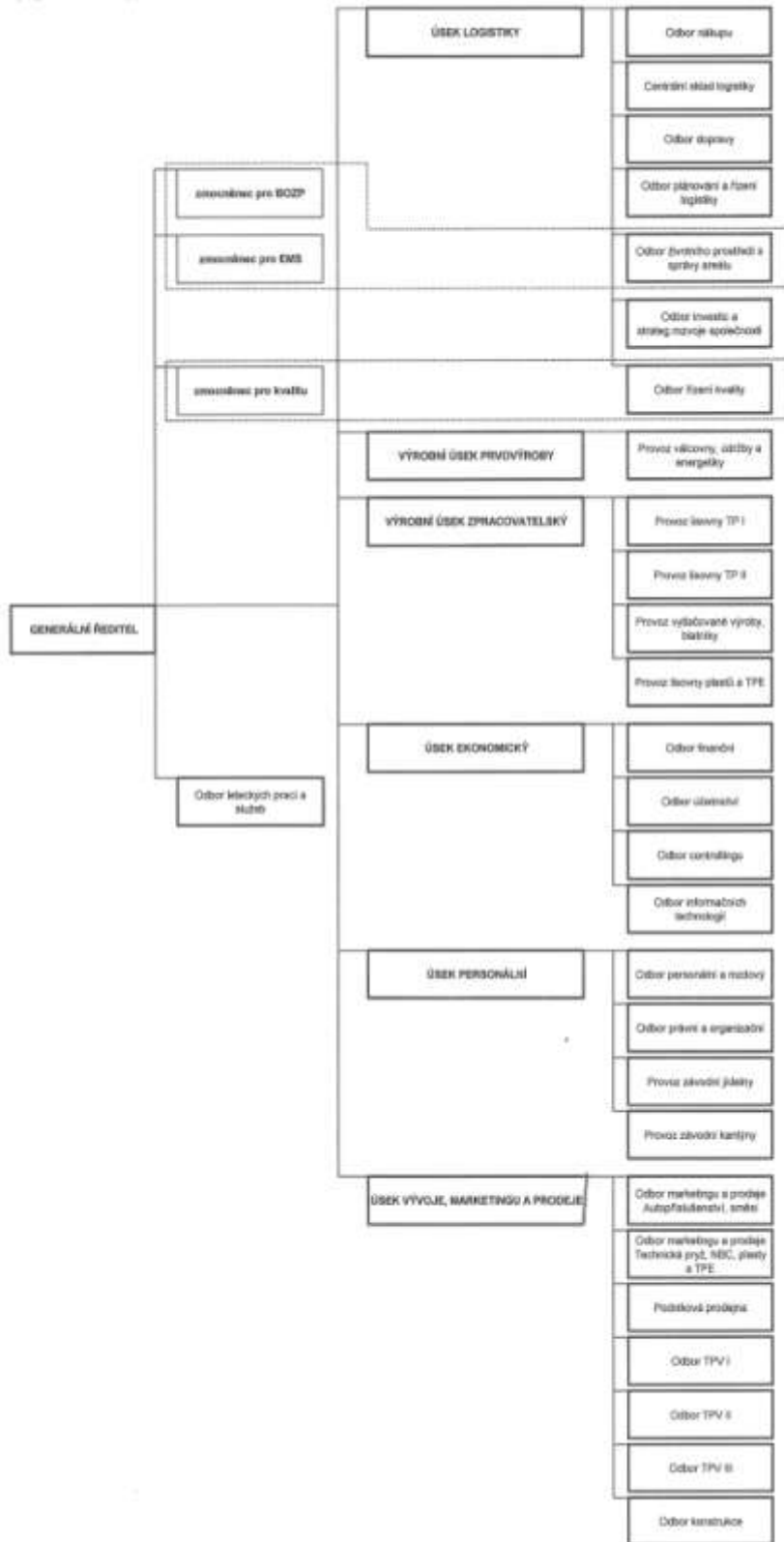
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura firmy XYZ, a.s.

Příloha P II: Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XYZ, A.S.

4) organizační schéma podniku



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

System odměňování ve firmě XYZ, a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a provádím analýzu systému odměňování ve Vaší firmě. Dotazník slouží výhradně ke zpracování mé bakalářské práce, zabere Vám pouze pár minut Vašeho času a Vaše anonymita bude respektována. Proším Vás o pravdivé odpovědi, aby vyhodnocení nebylo ovlivněno nesprávnými údaji.

Jakou formou mzdy jste odměňován/a?

- Časovou mzdou
- Úkolovou mzdou
- Zásluhovou mzdou
- Podílovou mzdou
- Jiné:

Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Ano
- Ne

Jsou pro Vás kritéria odměňování srozumitelná?

- Ano
- Ne

Myslíte si, že stanovené cíle pro zvýšení odměn jsou splnitelné?

- Ano
- Ne

Domníváte se, že jste odměňován/a spravedlivě v poměru mzda x výkon?

- Ano
- Ne

Motivuje Vás práce či systém odměňování?

- Ano, motivuje mě především vykonávaná práce
- Ano, motivuje mě především systém odměňování
- Ne, nemotivuje mě ani vykonávaná práce, ani systém odměňování

Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou formu odměny?

- Hmotnou odměnu
- Nehmotnou odměnu
- Nevím

Jaké typy odměn by Vás zaujali a využívali byste je, popřípadě je již využíváte?

- Příspěvek na stravování
- Firemní automobil
- Uznání
- Možnost dalšího vzdělání
- Kariérní růst
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu
- Věrnostní odměny a odměny při zvláštních životních příležitostech
- Příspěvky na péči o zdraví (vitamíny, očkování)
- Dovolena nad rámec zákona
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- Jiné:

Doporučil/a byste Vaši firmu jako vhodného zaměstnavatele? *

- Ano
- Ne

Sdělujete svému nadřízenému připomínky týkající se práce či systému odměňování?

- Ano, nadřízeného zajímají mé názory
- Ano, ale mám pocit, že to nadřízeného nezajímá
- Ne
- Ne, bojím se jeho reakce

Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

- Přátelská
- Negativní
- Nevím, o ostatní zaměstnance nemám zájem

Jaká je minimální mzda v České republice?

- Nevím
- Jiné:

Myslíte si, že je na Vašem pracovišti dostatečné množství zaměstnanců?

- Ano
- Ne

Probíhá formální hodnocení Vaší práce, například formou rozhovorů či jinými způsoby?

- Ano, často i vícekrát do roka
- Ano, maximálně však jednou do roka
- Ne, probíhá spíše neformální hodnocení práce
- Ne

Co byste zlepšil/a na systému odměňování ve Vaší firmě?

- Nic
- Jiné:

Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Kolik Vám je let?

- 18-25 let
- 26-33 let
- 34-41 let
- 42-48 let
- 49-56 let
- 57 let a více

Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6 let a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské