

Metody odměňování pracovníků na pracovišti

Veronika Cetkovská

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika CETKOVSKÁ**

Osobní číslo: **L09843**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Metody odměňování pracovníků na pracovišti**

Zásady pro vypracování:

- 1. Analýza metod odměňování pracovníků**
- 2. Zhodnocení současného stavu odměňování v dané formě**
- 3. Návrh efektivnějších metod odměňování**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.

[3] KOUBEK, J. Personální práce u malých a středních firem. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN: 978-80-247-2201-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Pavel Mauer**

Ústav práva

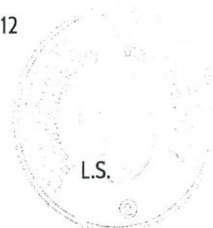
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických podkladů objasnit pojem motivace u pracovníků a mzdové ohodnocení, které daná firma používá. Bakalářská práce se zaměřuje na navrhování a zlepšení metod odměňování u pracovníků. Zlepšení má klást důraz na efektivnější pracovní výkony. Teoretická část se zaměřuje na důležité pojmy v souvislosti s odměňováním pracovníků na pracovišti. Analytická část poukazuje na současné odměňování pracovníků ve firmě Elmar Group s r.o. a je navrženo určité zlepšení v této problematice.

Klíčová slova: motivace, hodnocení, odměňování, provize, mzdové ohodnocení, prémie, základní mzda

ABSTRACT

Aim of this work, based on theoretical and practical materials to clarify to the concept of motivation among workers, wage rate, that the firm uses. This work focuses on suggesting and improving methods of remuneration for workers. Emphasis is placed on efficient work performance. The theoretical part focuses on the important concepts with remuneration of workers in the workplace. The analytical part shows to the current remuneration of workers in company Elmar Group Ltd. And is suggested some improvements in this issue.

Keywords: motivation, evaluation, remuneration, commission, wage assessment, bonus, basic wage.

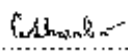
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne .../.../2012.


.....
podpis studenta/ky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce, JUDr. Pavlu Mauerovi, za jeho pomoc, snahu a čas strávený při realizaci bakalářské práce. Mé poděkování patří řediteli firmy Elmar Group s r.o. Ing. Petru Volnému a jeho manželce Daniele Volné za trpělivost, poskytnutí veškerých materiálů pro realizaci a taktéž pomoc při vytváření bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÁKLADNÍ TERMÍN MOTIVACE.....	11
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	12
2.1 HODNOCENÍ V ČASOVÉM INTERVALU.....	13
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ-DEFINICE.....	14
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ NENÍ JEN O PEZENÍCH.....	15
3.2 ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNA A DODATEČNÁ ODMĚNA K ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNĚ.....	15
4 METODY ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
4.1 PRÉMIE.....	16
4.2 ODMĚNA.....	16
4.3 PROVIZE.....	16
4.4 PŘÍPLATKY.....	17
4.5 ODMĚNA PODLE VÝKONU.....	17
4.6 ODMĚNA PODLE SCHOPNOSTÍ.....	18
4.7 ODMĚNA PODLE PŘÍNOSU.....	18
4.8 ODMĚNA PODLE DOVEDNOSTÍ.....	19
4.9 ODMĚNA PODLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ.....	19
5 SOUČASNÁ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICCE.....	24
6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SVĚTĚ.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ELMAR GROUP S R.O.....	29
7.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ.....	30
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY ELMAR.....	31
7.3 DETAŠOVANÉ PRACOVNÍŠTĚ ELMAR GROUP S R.O. BRNO.....	32
8 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ.....	33
8.1 ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM VE FIRMĚ.....	38
9 NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍCH METOD ODMĚŇOVÁNÍ.....	42
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	49
SEZNAM OBRÁZKŮ	50
SEZNAM TABULEK.....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma „Metody odměňování pracovníků na pracovišti.“ Pro realizaci bakalářské práce byla vybrána firma Elmar Group s r.o., která se specializuje na navrhování a instalace systémů měření a regulace, zejména pro technologie vytápění, chlazení, vzduchotechniky a řízení spotřeby všech druhů energií. Mimo to je zaměřena také na systémy zabezpečení budov a přístupu osob. Firma zaměstnává 11 pracovníků v oblasti vývoje, realizaci dodávek a poskytování servisních služeb, čímž poskytuje kvalitní informace pro realizaci bakalářské práce. Práce je zaměřena na jednotlivé pozice na pracovišti, spolu s jejím mzdovým ohodnocením a metodami odměňování. Způsoby mzdového ohodnocení a odměňování jsou pro každý druh vykonávané práce odlišné. Z daného důvodu se práce zaměří na rozbor jednotlivých druhů vykonávané práce ve firmě Elmar Group s r.o., mezi které patří servisní technik, administrativní pracovník, obchodník, dispečer, projektant a tvůrce SW.

V teoretické části budou zdůrazněny nejdůležitější aspekty problematiky odměňování pracovníků. Aspekty budou vyjmuty z použité literatury, které budou uvedeny na konci bakalářské práce. Z odborné literatury se pokusím přenést určité poznatky do části praktické, a tím se pokusit vylepšit či zdokonalit současnou situaci na pracovišti Elmar Group s r.o.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických podkladů objasnit pojem motivace u pracovníků a mzdové ohodnocení, které daná firma používá. Bakalářská práce se zaměřuje na navrhování a zlepšení metod odměňování u pracovníků. Zlepšení má klást důraz na efektivnější pracovní výkony. Teoretická část se zaměřuje na důležité pojmy v souvislosti s odměňováním pracovníků na pracovišti. Analytická část poukazuje na současné odměňování pracovníků ve firmě Elmar Group s r.o. a je navrženo určité zlepšení v této problematice.

Použitá metoda při realizaci bakalářské práce je rozbor získaných dokumentů, které slouží jako základ pro vypracování práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMÍN MOTIVACE

„ Slovo motivace je od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat. Takže motiv je to, co nás uvede do pohybu. Naznačuje, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, důležité je, že nás vede k určitému jednání.“ [8]

„Motivace pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Motivovat znamená nejen brát, ale i dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. Musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé.“ [12]

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Správný zaměstnavatel by měl vědět, co vlastně znamená hodnocení pracovníků a k čemu slouží. Každý zaměstnavatel musí také vědět, jak jeho zaměstnanec v dané firmě pracuje, jaké jsou jeho výsledky a zda přispívá k dobré pověsti firmy. Naopak zaměstnanec potřebuje vědět, zda je s ním a s jeho prací zaměstnavatel spokojen. [11]

K tomu slouží hodnocení pracovníků, které vyplývá ze:

- zjišťování, jak zaměstnanec plní svou práci, jak plní zadané úkoly a požadavky svého nadřízeného, a jaké jsou vztahy mezi zaměstnancem a lidmi se kterými přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků u jednotlivých pracovníků a následné projednávání těchto výsledků,
- nacházení cest ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a realizace opatření, která mu mají pomoci. [11]

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby:

A) neformální hodnocení

B) formální hodnocení

Neformální hodnocení je hodnocení zaměstnance nadřízeným během vykonávání práce. Toto hodnocení má příležitostnou povahu. Vychází ze situace daného okamžiku, tzn., jak se hodnotící cítí, jakou má náladu, než aby vycházelo z toho jaká je například úroveň práce pracovníka, či jaká je jistota jeho výsledku. Silnou stránkou tohoto hodnocení je to, že při vykonávání práce můžeme zaměstnance povzbuzovat, usměrňovat nebo oceňovat. Proto by zde neměla chybět také pochvala za dobrou práci, která je pro zaměstnance motivující, avšak na tuto věc mnoho vedoucích pracovníků zapomíná. Toto hodnocení je velice subjektivní a už při již zmiňované špatné náladě, můžeme zaměstnance ohodnotit tak, jak bychom ho při dobré náladě neohodnotili. [11]

Formální hodnocení je naopak hodnocení, které je periodické, uskutečňuje se v pravidelných intervalech a je plánované a systematické. Z tohoto hodnocení

se pořizují dokumenty, které se pak vkládají do osobních spisů pracovníků. Nemáme opomenout, že do formálního hodnocení patří také tzv. příležitostné hodnocení, které se provádí při pocitu okamžité potřeby zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního procesu. K tomuto hodnocení dochází v případech, pokud nemáme k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo pokud se zaměstnanec od posledního hodnocení velice zhoršil ve své vykonávané práci. [11]

2.1 Hodnocení v časovém intervalu

Jak často se mají zaměstnanci hodnotit? Hodnocení zaměstnanců se doporučuje provádět jednou za rok, ale může se přihlížet i k podmínkám, které nás nutí hodnocení provést, ale také k potřebám firmy. Hodnocení se provádí také tak často, jak často je nutné informovat pracovníky o tom, jak se nadřízený dívá na jejich práci. [11]

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ-DEFINICE

Zákoník práce definuje odměňování takto: „Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda¹, plat² nebo odměna z dohody. Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti“ [7]

Moderní personalistika chápe odměňování rozsáhleji a zahrnuje do něj zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnanci nezávisle na jeho výkonu, vzdělání, povýšení atd.

Odměňování je velice rozsáhlé a tak závisí jen na firmě, jaký způsob využije a jaký pro ni bude ten nejlepší. Systém odměňování by měl také splňovat několik zásad:

- měl by být stabilní a také zajišťovat aby byly rozdíly v odměně za práci založeny na rozdílech v požadavcích práce (znalosti, dovednosti) a na pracovních podmínkách,
- úroveň platů a mezd by se správně neměla lišit od úrovně, která je v dané společnosti,
- stejná práce by měla být stejně odměňována,
- každý zaměstnanec by měl být také informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě. [11]

¹ **Mzda:** peněžité odměna a plnění peněžité hodnoty, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci.

² **Plat:** peněžité plnění, poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, příspěvková organizace a další zaměstnavatelé vyjmenování v ZP.

3.1 Odměňování není jen o penězích

Většina manažerů si myslí, že peníze nejsou hlavní faktor proto, aby zaměstnanec zůstal ve firmě. Jsou zde upřednostňovány jiné faktory, jako je například možnost dalšího vzdělání, kariérní růst nebo dobré mezilidské vztahy. Z toho vyplývá, že mezi systém odměňování patří jak hmotná, tak i nehmotná forma odměňování. Ta se dále dělí na formální či neformální. Za formální nehmotné odměňování se uvádí například různá oficiální uznání, jako jsou např. diplomy, nebo povýšení na vyšší pozici. Za neformální nehmotnou odměnu se může pro změnu označit například úcta, kterou zaměstnanci prokazují svému zaměstnavateli. [3]

3.2 Základní peněžní odměna a dodatečná odměna k základní peněžní odměně

Základní peněžní odměna je plat nebo mzda, která je tvořena určitým tarifem za danou práci. Jak se dozvídáme v literatuře, tak základní peněžní odměna může být základem pro dodatečné odměňování, které je závislé na výkonu, schopnostech nebo dovednostech zaměstnance. Základní peněžní odměna se rozděluje na roční, měsíční, týdenní a hodinovou sazbu a může být přizpůsobena tak, aby dokázala pružně reagovat např. na zvyšování životních nákladů, popř. na změnu tržních sazeb. [1]

O dodatečné odměně hovoříme, pokud nám zaměstnavatel poskytuje i další peněžní odměny, které se vztahují např. k dovednostem, schopnostem či zkušenostem. Můžeme se zde také setkat s pojmem pohyblivé složky mzdy/platu. Tyto pohyblivé složky se do základní peněžní odměny ale nemusí zahrnovat a pak jsou označovány jako tzv. rizikové odměny, které jsou založeny na provizi. [1]

4 METODY ODMĚŇOVÁNÍ

Metody odměňování se dělí do dvou základních skupin a mnoha dalších podskupin. První skupinou je individuální zásluhová odměna a druhou skupinou je týmové odměňování.

Individuální zásluhová odměna se vztahuje, jak nám sám název napovídá, na individuální výkon, schopnost či dovednost zaměstnance a poskytuje nám odpověď na otázky:

- Co oceňujeme?
- Za co jsme ochotni platit?

Můžeme zde využívat bodového hodnocení, které nám bude sloužit jako vzorec a poté, se nám přemění na výplaty. Mezi individuální odměny řadíme: prémie, odměny, provize, zvláštní příplatky, dále odměny podle výkonu, schopností, přínosu, dovedností a délky zaměstnání. Nyní se na jednotlivé odměny zaměříme. [2]

4.1 Prémie

Prémie se vyplácí za předpokladu, že jsou stanovena určitá pravidla pro vyplacení určité peněžité částky, které jsou založeny na předem stanovených měřitelných ukazatelích práce, mezi které řadíme např. produktivitu, kvalitu, hospodárnost. Prémie jsou označovány jako pohyblivé složky mzdy. Prémie a její podmínky získání můžeme najít např. v kolektivní smlouvě, nebo v mzdovém/platovém řádu zaměstnavatele.[6]

4.2 Odměna

O odměně hovoříme tehdy, když není možné stanovit jednoznačný a měřitelný ukazatel hodnocení práce. Zaměstnanec sám dopředu neví, zda bude odměna přiznána a vyplacena. [6]

4.3 Provize

„Zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které uskuteční“. [1]

4.4 Příplatky

Zákoník práce nám rozděluje několik příplatků jako např. příplatek na dobu práce přesčas, příplatek na práci v sobotu a v neděli nebo příplatek za pracovní pohotovost.

Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, tak mu náleží základní mzda, na kterou má nárok, a k tomu se mu dále připočítává příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku. Pokud se ale zaměstnanec se zaměstnavatelem domluví, místo příplatku mu může být poskytnuto náhradní volno. [7]

Co se týká příplatků za práci v sobotu a v neděli, má zaměstnanec opět nárok na základní mzdu a k tomu příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. [7]

Příplatek za pracovní pohotovost činí nejméně 10% průměrného výdělku a pochopitelně základní mzda³. [7]

4.5 Odměna podle výkonu

Zvyšování peněžní odměny je zde spojeno s dosaženými výsledky, na kterých byl zaměstnavatel se zaměstnancem již předem domluven.

Existují zde peněžní bonusy, které jsou vypláceny při vysoké úrovni výkonu nebo při pověření zvláštním úkolem. Tyto peněžní bonusy nejsou součástí mzdy/platu a zaměstnanci si je musí zasloužit. Takové bonusy mohou zaměstnanci dostat i v případě, že dosáhnou maxima svého pracovního výkonu. [2]

Zvyšování odměny je obvykle určováno bodováním neboli klasifikací pracovního výkonu. Toto odměňování se provádí při zkoumání pracovního výkonu, ale může se provádět i jako zvláštní hodnocení pro účely odměňování. Některé organizace neberou zvyšování odměny podle výkonu za formální hodnocení a místo toho dávají přednost, jak by se plat/mzda u jednotlivých pracovníků měla

³ Příplatky jsou napsány podle zákoníku, který vyšel před rokem 2012. Nynější podoba obsahuje menší změny.

zvýšit s ohledem na výkon, úroveň platů jejich kolegů atd. Když se organizace rozhoduje o zvýšení odměny, používá se vzorec v podobě mzdové/platové matice. Tato matice určuje, o kolik procent se zvýší vyplácení na základě bodového hodnocení podle výkonu a podle mzdy/platu zaměstnance v mzdovém či platovém rozpětí. Srovnávací koeficient, který je označen 100% nám ukazuje, že mzda/plat odpovídá středu rozpětí. U mzdové/platové progresse ve stupňovité struktuře se v rámci stupně snižuje. Je to dáno dvěma důvody. Prvním důvodem je to, že když do firmy nastoupí nový zaměstnanec, tak se učí co nejintenzivněji. Proto by zde měly být přírůstky vyšší. Druhým důvodem je to, že střední bod v určitém stupni znázorňuje tržní hodnotu plně schopného pracovníka. V tomto případě dochází k tomu, že zaměstnanec by se měl dostat na úroveň plně schopného pracovníka, ale jakmile se ocitne za touto hranicí, tak je tak dobře placen a jeho plat/ mzda nemusí růst tak rychle. Tento důvod je pro pracovníky velice těžko vysvětlitelný. [2]

4.6 Odměna podle schopností

Odměna podle schopností je závislá na posouzení úrovně schopností, které lidé dosáhli. Tato metoda odměňuje zaměstnance za schopnost pracovat, nikoliv za jejich práci. Pro východisko posouzení se používají body nebo kritéria profilu nebo systém schopností. Toto je definováno jako úroveň schopností, která organizace očekává v dané roli od plně efektivního jedince a kterou pak může porovnat se schopnostmi skutečně dosaženými. [1]

4.7 Odměna podle přínosu

Přínos je něco, co lidé dělají, aby dosáhli nějakého výsledku. Přínos se dá měřit v podobě vstupu (schopnosti) a výstupu (výsledky). Podle Armstronga bychom si měli zodpovědět otázky, které souvisí s posuzováním úrovně odměny a ty jsou:

- Jaký vliv měla osoba v dané roli na výkon organizace,
- jakou úroveň schopností vnesl zaměstnanec do práce, tak aby zvládl požadavky v dané roli.

„ Odměňování podle přínosu pak lze definovat jako proces rozhodování o odměnách, založený na posouzení jak výsledků práce vykonávané jedinci, tak úrovně dovedností a schopností, které tyto výsledky ovlivnily“. [1]

Toto odměňování uplatňuje smíšený model řízení pracovního výkonu. Posuzujeme zde vstupy i výstupy a docházíme k závěrům, které se týkají úrovně odměny, jež je určena pro jedince a také přihlížíme jak k dosavadnímu výkonu, tak i budoucnosti. Můžeme se zde setkat se dvěma přístupy. Prvním přístupem je celkový pohled na to, čím lidé do organizace přispívají na základě informací o jejich schopnostech a to, co odevzdávají. Druhý přístup zahrnuje tzv. bodování výsledku i schopností a toto bodování pak bere zaměstnavatel v potaz při rozhodování, zda zvýšit mzdu či nikoliv. [1]

4.8 Odměna podle dovedností

Tato odměna je vázána na rozsah, druh a hloubku dovedností, které zaměstnanec získal a které používá. Tato metoda je spíše orientována na lidi, než na práci. Zaměstnanci jsou odměňováni za dovednosti, které umí používat v praxi a nikoliv za práci, kterou právě dělají. [1]

V tomto typu odměňování máme jakési bloky nebo moduly dovedností, které se týkají jak jednotlivých, tak i seskupených dovedností, které budou muset pracovníci používat a tyto dovednosti budou odměňovány zvláštní odměnou ihned po tom, co si je pracovník osvojí a naučí se je efektivně používat. Tyto bloky jsou uspořádány do hierarchie, která obsahuje body zlomu, kde jsou definovány různé úrovně dovedností. Základem je, aby si pracovník tyto moduly (bloky) osvojil a tím pádem, se mu zvýšil i jeho plat/mzda. Můžeme se zde setkat i s metodami, kde se ověřuje, že pracovník určité dovednosti již získal, a tím pádem může na předem definované úrovni svých dovedností využívat. [2]

4.9 Odměna podle délky zaměstnání

„ Odměňování podle délky zaměstnání stanovuje pevná zvýšení mzdy nebo platu, obvykle každoročně přiznává lidem na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice. Zvýšení mohou být odňata pro nepřijatelný výkon a některé struktury

mají jakousi zásluhovou bariéru, která omezuje zvýšení do té doby, dokud pracovník nedosáhne stanovené úrovně zásluh. [2]

Toto odměňování je založeno na tom, že čím déle je pracovník zaměstnán v dané organizaci, tím se jeho výkon zvyšuje. Je mnoho odborových svazů, které toto odměňování podporuje, protože se s každým pracovníkem zachází stejně. Dokonce je toto odměňování lepší než odměňování podle výkonu či schopností, jelikož někteří manažeři mají sklon k špatnému posuzování lidí. U tohoto odměňování tyto faktory v potaz neberou. [2]

Na druhou stránku, někteří pracovníci tvrdí, že toto odměňování není dobré v tom, že se neodměňuje podle toho, co pracovník do organizace vnáší. Některý pracovník se snaží více a některý méně, ale oba jsou odměňováni stejným způsobem. Z toho tedy vyplývá, že v tomto odměňování se odměna týká i špatného výkonu. Toto odměňování je také založeno na tom, že výkon se zlepšuje s délkou praxe. Toto tvrzení jde jen těžko prokázat. Někteří lidé se učí v dlouhém časovém období a jiní zase ne. [2]

Tab. 1. Shrnutí metod odměňování

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závislé na hodnocení pracovního výkonu.	-Může motivovat, -spojuje odměny s cíli, -uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci.	-Nemusí motivovat, -škodí týmové práci, -zaměřuje se na výstup nikoliv na kvalitu.	-Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze. -v organizacích s kulturou orientovanou na výkon -když může být výkon měřen objektivně.
Odměňování podle schopností	Zvýšení mzdy/platu závislé na úrovni schopností.	-Povzbuzuje k rozvoji schopností, -zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností.	-Posouzení úrovní schopností může být obtížné, -ignoruje výstup: nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány.	-Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem, -kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy.
Odměňování podle přínosu	Zvýšení mzdy/platu nebo bonusy závislé jak na vstupech, tak na výstupech.	Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají.	Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, může být obtížné měřit přínos a je obtížné je dobře řídit.	Když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup, pokrývající jak vstupy, tak výstupy.
Odměňování podle dovedností	Zvýšení mzdy nebo platu závislé na osvojení si dovedností.	Podněcuje a odměňuje získávání dovedností.	Může být drahé, když jsou lidé placeni za dovednosti, které nepoužívají.	U dílenských pracovníků nebo v maloobchodních organizacích.
Odměňování podle délky zaměstnání	Zvýšení mzdy nebo platu o stupeň závislé na délce zaměstnání.	Neexistuje možnost neoprávněného posouzení.	Neodměňuje ty, kteří přispívají více.	Tam, kde jde o tradiční přístup a odbory oponují alternativám

Zdroj: [1]

Nyní se dostáváme k týmovému odměňování, kde jsou odměny vypláceny týmům nebo skupinám pracovníků, kteří vykonávají podobnou práci. Týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je rozdělen mezi členy týmu úměrně k jejich základnímu tarifu.

A jelikož každé odměňování má své výhody a nevýhody, u tohoto typu tomu není jinak. Můžeme se na pár takových výhod i nevýhod podívat. [1]

Výhody

- Vyjasňuje týmové cíle,
- motivuje tým, aby kolektivně zlepšoval výkon,
- povzbuzuje víceodbornost,
- zvyšuje úroveň flexibilní práce v týmech.

Nevýhody:

- Funguje pouze ve vyzrálých týmech,
- jedinci mohou být nespokojeni s tím, že jejich vlastní úsilí není samostatně odměňováno,
- tlak spolupracovníků může nutit jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy. [1]

Existují zde i různé typy týmů.

Organizační týmy: Tyto týmy jsou tvořeny jedinci, kteří jsou spojeni jako např. členové vrcholového týmu. Může se to týkat i vedoucích útvarů např. ve výrobní divizi, nebo i pracovníků, kde každý vykonává jinou a rozdílnou funkci, ale přispívají k dosažení cílů útvaru. Tito členové mohou být spojeni požadavkem, dosáhnout vytyčeného cíle, který nemusí být úplně jasně definován.

Pracovní týmy: Tyto týmy jsou stálé, spolupracují na plnění cílů výstupů, vytváření produktů nebo poskytování služeb zákazníkům. Tento tým je na sobě vzájemně závislý. Výsledkem jsou funkce míry, v jaké mohou úspěšně spolupracovat.

Projektované týmy: Projektované týmy se skládají z pracovníků z mnoha útvarů, ke splnění daného úkolu, který může trvat i několik let. Když tento tým splní úkol, rozpustí se. Tyto týmy se uplatňují například pro vývoj nového produktu.

Ad hoc(příležitostné) týmy: Týmy, které se sestavují pro řešení nějakého problému. Jsou sestavovány na krátkou dobu a plní zvláštní účely, např. slouží jako diskusní skupina. [2]

5 SOUČASNÁ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICCE

Zaměstnanecké výhody nemají přímý dopad na výkon zaměstnance a tím pádem se rychle stávají samozřejmostí. Jejich význam i nadále roste a benefity slouží pro lepší image firmy.

Firmy neustále inovují poskytované zaměstnanecké výhody a v pravidelném intervalu musí přehodnocovat svoji strategii odměňování. V Česku se nejčastěji poskytují benefity, které jsou zobrazeny v tabulce. [9]

Tab. 2 Zaměstnanecké benefity

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	
Nejčastější nabídky v % společností	
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90
Pět týdnů dovolené	84
Občerstvení na pracovišti	78
Stravenky	73
Penzijní připojištění	71
Dárky k životním a pracovním jubileům	64
Vánoční dárky	53
Životní pojištění	50
Sportovní akce	46
Bonusy při doporučení zaměstnance (referral bonus)	42
Společenské akce	40
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39
Vlastní stravovací zařízení	39
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35
Nadstandardní zdravotní péče	30
Kulturní akce	28
Příspěvek na rekreaci	25
Úrazové pojištění	17
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	15

Zdroj: PwC Česká republika

Zdroj: [9]

Přesto firmy, nabízejí další, méně známé, zaměstnanecké výhody jako např.:

- Odměna při odchodu do důchodu,
- příspěvek na kočárek,
- právní a finanční poradenství pro zaměstnance zdarma,
- možnost zahraničních stáží.

Ještě nedávno se poskytované benefity jako např. stravenky, mobilní telefon či automobil, který mohl sloužit i pro soukromé účely, považoval za něco úžasného. Dnes je tomu trochu jinak. Zaměstnanci berou jako samozřejmost i poukázky na sportovní a kulturní zážitky nebo o týden delší dovolenou. Proto se firmy rozhodly, že zavedou kafetérii. Jedná se o vlastní výběr mezi nabídkou poskytovatelů služeb, kultury, sportu, krásy, cestování atd. Tento systém funguje tak, že zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů, s kterými hospodaří libovolně. Tento systém je spojen s větší administrací, a proto se využívá ve větších podnicích. Organizace chtějí vyjít vstříct zájmům a preferencím svých zaměstnancům, což v případě klasických benefitů není vždy možné. [9]

Studie PayWell ukazuje, že 17,6% organizací chystá do budoucna nové zaměstnanecké výhody jako např.:

- Penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- flexibilní pracovní dobu,
- jeden den mimořádného volna ročně. [9]

6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SVĚTĚ

V zemích Eurozóny se průměrná nominální mzda v roce 2010 zvýšila v průměru o 1,6%. Dokonce v první polovině roku 2011 se zvýšila o 2,5%. Tempo růstu mezd tak nedosáhl hodnot, které jsou obvyklé před krizí.

Ve vyspělých zemích pokračovaly očekávané dlouhodobé změny, které se týkají odměňování pracovníků. Jedna z hlavních změn se týkala individualizace odměňování, jelikož doba, kdy se mzdy zvyšovaly všem zaměstnancům stejně, je dávno za námi.

Firmy se snaží udržet ve své organizaci ty nejlepší pracovníky, kteří podávají vysoký výkon a proto je i nadále motivují. Výsledkem potom je, že roste význam individuálního a flexibilního odměňování. Tato tendence se projevuje jak rostoucí diferenciací ve výši základních mezd a jejich růstu, tak i vyšším uplatněním odměn, které jsou vázané na výkon. Trend individuálního odměňování se projevuje tak, že organizace poskytuje zaměstnancům různé benefity. [10]

Výkonové odměňování:

„Cílem výkonového odměňování je zvýšit výkonovou motivaci a lépe kontrolovat vývoj pracovních nákladů, ale i stabilizovat nejkvalitnější zaměstnance.“

„Základem výkonového odměňování jsou osobní cíle, které si může zaměstnanec částečně stanovit sám, a to na základě výkonových cílů svého organizačního útvaru i svých osobních ambicí. Pro posílení motivace mohou být jejich osobní cíle rozlišeny na cíle základní a vyšší (ambiciózní).“ [10]

Rozdíl, který se týká výše odměny, závisí na splnění, buď základních nebo ambiciózních cílů a i na tom, jak velkému podílu zaměstnanců chce firma zvýšenou odměnu poskytnout. V mnoha organizacích kladou důraz na spolupráci a zastupitelnost zaměstnanců a vyšší sazba odměňování se tak vztahuje k pracovním týmům, kde jsou jasně stanoveny očekávané výsledky. [10]

Individuální odměňování s sebou přináší i řadu změn jako je např. vyšší vliv přímých nadřízených na odměňování a také větší pozornost sledování zaměstnanců.

„ Podle doporučení Evropské komise by členské státy měly zavádět právní a daňové stimuly podporující systémy odměňování využívající podíl zaměstnanců na zisku firmy. ” [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ELMAR GROUP S R.O.

Firma byla založena v Praze 6.1 1996. V roce 1997 otevřela kancelář v Brně a v roce 1998 přenesla hlavní podíl svých aktivit do regionu střední Morava se sídlem v Prostějově.

Hlavní činností firmy je navrhování a instalace systému měření a regulace, zejména pro technologie vytápění, chlazení, vzduchotechniky a řízení spotřeby všech druhů energií. Mimo to, je zaměřena také na systémy zabezpečení budov a přístupu osob. Svým rozsahem nabízených služeb je schopna řešit veškeré požadavky zákazníka na komplexní řízení technologických procesů budov a zařízení. V současné době jako novinku nabízí i dálkový servis zařízení měření a regulace.

Hlavním cílem firmy je splnit všechna zákaznickova přání v oblastech vytápění a ještě ušetřit jeho peníze i při zvýšení komfortu obsluhy i užitné hodnoty. Velkou pozornost věnuje záručnímu a pozáručnímu servisu a provozování tepelných zdrojů. Tato činnost je založena zejména na dálkovém přenosu informací z tepelného zdroje do dispečerského centra vybaveného osobním počítačem (přenos po telefonních linkách, rádiové spojení atd.).

Cílem práce firmy je především zkvalitnění poskytovaných služeb v oblasti vytápění. Řešení, která nabízí, zahrnují komplexní dodávku od návrhu řešení, přes projekt, realizaci, až po oživení a předání po zkušebním provozu. Mimo to je schopna poskytnout na zařízení Honeywell až 48 měsíční záruku. [4]

Expanze aktivit a snaha zlepšit služby si vynutila i změny v systému řízení společnosti a tato snaha se projevila v roce 2001, kdy získali certifikát systému jakosti **ČSN EN ISO 9001:2001**

Jelikož firma působí na trhu téměř 13 let, bylo realizováno velké množství projektů. V okolí byly rekonstruovány téměř všechny větší kotelny. Proto se stále rozšiřuje pole působnosti téměř na celou Českou republiku.

Hlavním partnerem je společnost Honeywell. Tato firma již dlouhá léta působí v oboru.

Na vysoké úrovni spolupracuje s ČVUT, díky čemuž zajišťuje teoretické zázemí pro své partnery, kteří využívají její služby. [5]

7.1 Motivace pracovníků ve firmě

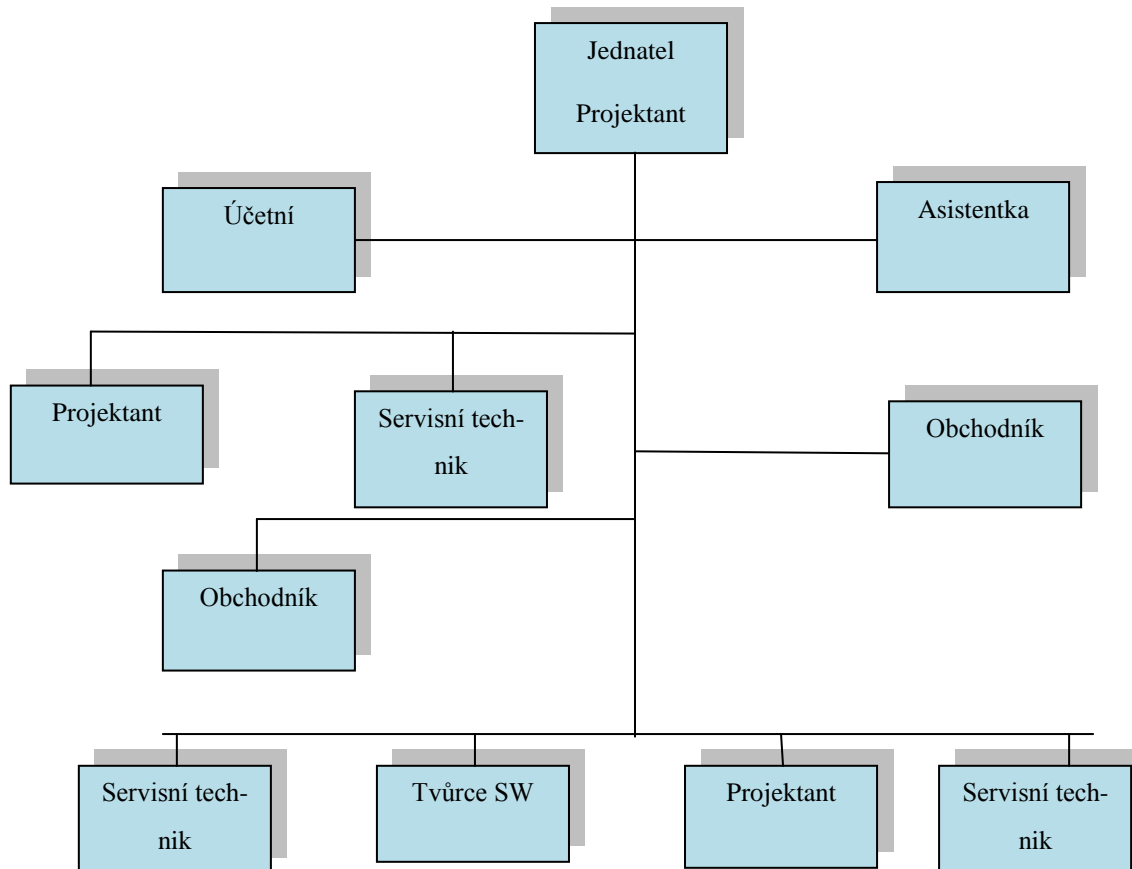
Motivace je pro každého pracovníka velice důležitá, ale málokterý ředitel společnosti dává motivaci velký význam. Ve firmě Elmar Group s.r.o. jsou zaměstnanci motivováni tím, že dostávají stravenky v hodnotě 65 Kč, a z této částky si hradí pouhých 20 Kč na stravenku, jelikož ve firmě není zavedena jídelna. Je tam pouze malá kuchyňka, ale dost pracovníků pracuje v terénu, tak tuto kuchyňku nevyužívá na ohřev jídla, na vaření téměř nikdo. Kromě stravenek, které patří do benefitů, jsou zaměstnancům poskytovány mobilní telefony, které jsou nabízeny v 98 % zaměstnancům různých společností, jak je již zmíněno v teoretické části v tab. 2 Zaměstnanecké benefity, Dále do benefitů společnost řadí osobní automobil, společenské akce, sportovní akce. Pracovníci dále mohou využívat některý firemní majetek jako např. plátno či projektor také pro soukromé účely.

Ve firmě se také konají letní a zimní akce. Letní akce zahrnují zpravidla nějakou sportovní venkovní aktivitu jako kolečkové brusle, kolo, lanové centrum, stolní tenis, posezení, grilování masa dále nějaké drobnější práce na firmě, jako péče o zahradu, případně nějaké montáže na firmě.

Zimní je zpravidla zahájena na motokárách v Brně, poté následuje oběd, nějaké sportovní nebo rekreační aktivity např. střelba, horolezecká stěna, bazén, míčové hry, pak večere a volná zábava, obvykle, bowling, šipky, kulečník.

Tyto akce jsou ve vlastní režii ředitele.

7.2 Organizační struktura firmy Elmar



Zdroj: [vlastní]

Obr. 1. Organizační schéma firmy Elmar Group s r.o.

Organizační struktura firmy Elmar Group s r.o. úzce souvisí s její velikostí v Prostějově. Jednatel firmy Ing. Petr Volný vede kancelář v Prostějově a také se podílí na zastoupení v Brně. Ve schématu jsou dále popsány jednotlivé funkce pracovníků. Ve firmě pracuje celkem 11 zaměstnanců, včetně ředitele firmy Ing. Petra Volného. Dva pracovníci se starají o administrativní práce (účetní a asistentka ředitele), dva pracovníci působí jako obchodníci, kteří zajišťují zakázky pro firmu, jeden z pracovníků působí jako tvůrce SW, tři pracovníci se starají o zákaznický servis a zbylí tři působí jako projektanti. Ve firmě je také jedna externí pracovnice, která působí jako zástupkyně pro bezpečnost práce. Tato pracovnice navštěvuje firmu jedenkrát ročně a zaměstnance proškolení o BOZP a poté každý ze zaměstnanců podepisuje prohlášení o proškolení. Každé pondělí dopoledne probíhá ve firmě v Prostějově porada, kde ředitel sděluje pracovníkům potřebné informace a

rozděluje práci. V pondělí odpoledne probíhá tato porada také v Brně, kde se probírají stejné záležitosti jako v Prostějově. Ve schématu je také znázorněno, že všichni pracovníci jsou přímo podřízeni řediteli Ing. Volnému. Jelikož se jak v Prostějově, tak i v Brně jedná o malou firmu, zaměstnanci zde dodržují soudržnost, dobře se znají a komunikace mezi pracovníky probíhá na přátelské úrovni.

7.3 Detašované pracoviště Elmar Group s r.o. Brno

Centrála firmy Elmar Group s r.o. má sídlo v Prostějově, a také má pobočku v Brně-Řečkovících. Pobočka v Brně se zaměřuje na stejné aktivity jako v Prostějově a nabízí i stejné služby.

Organizační struktura je stejná v čele s jednatelem Ing. Petrem Volným. Je zde také 11 zaměstnanců, jediný rozdíl, který zde nastává je ve vzdělání u jednotlivých pracovníků. Obchodníci mají stejně jako v Prostějově - vysokoškolské, administrativní pracovníci mají v Prostějově středoškolské vzdělání, kdežto v Brně pouze vysokoškolské. Servisní technici jsou v Brně také tři, ale s tím rozdílem, že jsou tam dva vysokoškolští pracovníci, na rozdíl od Prostějova, který má takového pracovníka pouze jednoho. Projektant, dispečer a tvůrce SW má stejné dosažené vzdělání jako v Prostějově. Mzdové ohodnocení a následné odměňování, jak je uvedeno v tab. 4 Rozpis odměňování ve firmě, je v obou městech stejné.

8 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ

V této části se bakalářská práce zabývá jednotlivými pozicemi, kde je objasněno mzdové ohodnocení.

Každý z pracovníků je ve firmě odměňován individuálně, jelikož týmy by v této firmě ztrácely význam a byly by neefektivní. Každému zaměstnanci přísluší základní mzda, která je určena v pracovní smlouvě. U některých pracovníků se do základní mzdy připočítává také tzv. pohyblivá složka mzdy, kterou ve firmě tvoří odměna ve formě provizí a odměna za vykonanou činnost.

Obchodník

Obchodník zajišťuje zakázky pro firmu, připravuje dokumentaci a ceníky pro výběrová řízení a to vše ve spolupráci s projektantem, protože to co nabídne, musí být realizovatelné. Musí rozumět technologii, kterou zajišťuje, ale přece jen nemá takové znalosti a zkušenosti jako projektant. Zajišťuje přípravu smluv, řešení termínů, případně dalších subdodavatelů, protože některými činnostmi se firma nezbývá a nechává si je zpracovat, nebo připravit od jiných firem, nebo je výhodnější některou část přenechat jiné firmě, která má jiné prostředky, jako třeba slaboproud, nebo silnoproud, programování, elektro-montážní práce. A toto vše musí zkoordinovat, aby zakázka byla zisková.

Dále pak obchodník zajišťuje dohled a koordinaci během práce na zakázce, dohled nad pracovníky, zajištění dovozu materiálu, případně ubytování pracovníků, řeší případné změny, připomínky, předání díla atd.

Odměňování obchodníků probíhá ve formě provizí. Tito pracovníci dostávají určité procento ze zisku na zakázce. Obchodníci jsou ve firmě dva, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

Administrativní pracovník

Jak je sděleno výše, mezi administrativní pracovníky firma řadí účetní a asistentku ředitele. Oba tyto pracovníci mají středoškolské vzdělání. Pracovníci zde mají stanovenou fixní mzdu a žádné provize se do mzdy nepřipočítávají. Jednou za rok, většinou na konci roku, dostávají od zaměstnavatele bonus, kterým je malé

finanční ohodnocení.

Servisní technik

Servisní technici mají ve firmě nezastupitelné místo, jelikož se starají o zákaznický servis, díky kterému si udržují zákazníky a na základě referencí mohou firmě přibývat zákazníci noví. Tito pracovníci jsou odměňováni podle výkonu a tuto pozici zastupují tři pracovníci, z toho jsou dva se středoškolským vzděláním a jeden s vysokoškolským vzděláním. Na této pozici musí pracovník vyplňovat servisní hlášení, ve kterém uvádí jak se o daném problému, který zákazníkovi vznikl, dozvěděl. Dále musí uvést datum a počáteční čas tj. čas, kdy zahájil svou činnost, a čas ukončení činnosti. Pracovníci mají stanovenou hodinovou mzdu, která je odvozena od dosaženého vzdělání. Pokud tedy nastane zákazníkovi složitější problém, tak se tímto problémem bude zabývat ten pracovník, který má vysokoškolské vzdělání, neboť ten pracovník, který má středoškolské vzdělání není schopen složitější problém vyřešit. Někdy se proto ve firmě stává, že k jednomu případu vyjíždí i dva pracovníci, jelikož na první pohled se zdá být problém pro pracovníka s nižším vzděláním řešitelný, ale poté je potřeba pracovníka s vysokoškolským vzděláním. Z toho důvodu náleží vysokoškolskému pracovníkovi vyšší odměna.

Zdroj: [vlastní]

Obr. 2 Servisní hlášení

Dispečer

Dispečer řídí nebo organizuje větší celek. Rozděluje práce, organizuje, kdo, kdy a kam nastoupí, co má dělat, jaké na to má termíny, podmínky. Používá se u větších zakázek, kde se střetává více profesí a je potřeba, aby spolu spolupracovaly, nebo si minimálně nepřekážely. Například nelze v jedné místnosti v jeden den, betonovat podlahu a zároveň malovat stěny. V létě se má firma podílet na stavbě OC Nová Karolína v Ostravě, která byla již zahájena. Je potřeba zajistit sklady, ubytování pro montéry, dovoz materiálu, rozdělovat práci, dohlížet, aby bylo vše zpracováno tak jak má podle projektu a norem, a přitom je nutná spolupráce s ostatními profesemi. Firma zaměstnává jednoho dispečera s vysokoškolským vzděláním.

Projektant

Projektanti jsou ve firmě tři, dva s vysokoškolským vzděláním a jeden se středoškolským vzděláním. Projektant je pro firmu velice důležitý, jelikož vytváří takové projekty, podle kterých se realizují zakázky a tím se vytváří firmě zisky. Projektant nedostává žádnou odměnu popř. provizi nebo prémii. Projektant spolupracuje s montéry, dodává jim potřebné návody pro součástky.

Tvůrce Software

Vytváří programy, které ovládají zařízení firmy, aby pracovaly tak, jak mají. Vytváří uživatelské rozhraní, zajišťuje oživení zařízení, což je vlastně vyzkoušení, jestli všechny přístroje pracují tak, jak mají, zda je vše zapojeno včetně bezpečnostního zařízení. Tento pracovník je odměňován ve formě provizí. V následující tabulce je vidět, jak toto odměňování funguje. Oživení systému stojí 2 000Kč, a jelikož se na tomto pracovním výkonu podílí dva zaměstnanci, každému náleží odměna 50% z celkové částky. Tvůrcem SW je ve firmě Elmar Group s r.o. pouze jeden pracovník s vysokoškolským vzděláním.

The screenshot shows the SAP 'Zakázka odběratele' (Customer Order) window. The main window displays customer details for 'OT BARLUM Otrokovice - VS113' and a table of services. A 'Náklady pro číslo formuláře 1110023' window is open, showing a table of costs. A 'Mzdy pro číslo formuláře 1110023' window is also open, showing a table of wages.

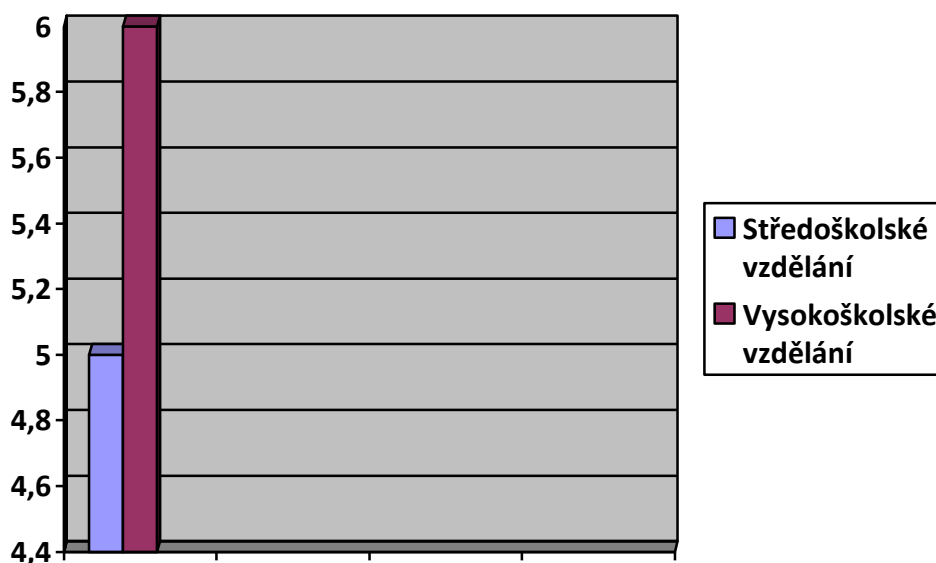
#	Prac. Čin.	Cena	Datum...
	Oživení	2.000,00	31/03/11
	SW	5.000,00	31/03/11

#	ID P...	Jmeno Prac.	Provize %
1		Volný Petr	50,00
11		Mojžíš Pavel	50,00

Zdroj: [vlastní]

Obr. 3 Odměna ve formě provizí

V obou formách odměňování slouží zaměstnancům informační systém SAP, kde jsou všechny důležité informace řádně vedeny. Zaměstnavatel tak má neustále vše pod kontrolou a nemůže dojít k závažným problémům.



Zdroj: [vlastní]

Obr. 4 Graf dosaženého vzdělání ve firmě Elmar Group s r.o.

8.1 Zjištění spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve firmě

Bakalářská práce se bude nyní zabývat dotazníkovým šetřením, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním a jaký mají vztah se svým nadřízeným. Tohoto průzkumu se celkem zúčastnilo 8 pracovníků, kteří byli ochotni na dané otázky zodpovědět. Dotazník se nachází v příloze PI.

Na základě tohoto průzkumu bylo zjištěno, že všichni pracovníci mají s nadřízeným dobrý vztah a nadřízený jim dává zpětnou vazbu o vykonané práci. Pracovníci mají také pro práci dostatečnou motivaci, pouze jeden pracovník odpověděl neutrálně. Pracovníci jsou také spokojeni se základní mzdou, a s následným odměňováním. O tom, že ve firmě převládá s nadřízeným dobrý vztah, svědčí i fakt, že zaměstnanci by požádali nadřízeného o vyšší odměnu, pouze dva pracovníci si v tomto případě nejsou jistí. Na otázku, zda je mezi zaměstnanci rivalita, jeden z pracovníků odpověděl, že ano, ostatní odpovídali v této části negativně. Poslední otázka, se týkala spokojenosti pracovníků v zaměstnání. V tomto případě byly

všechny odpovědi kladné.

Při porovnání průměrné hrubé mzdy v České Republice, Olomouckém kraji a firmě Elmar Group s r.o. bylo zjištěno, že v této firmě je hrubá měsíční mzda vždy lepší než v Olomouckém kraji, ale na druhé straně nemá takovou úroveň jako v celé České Republice. Ovšem je důležité si uvědomit, že k této hrubé mzdě, se dále přičítají odměny, které náleží zaměstnancům podle jejich zaměření. V tabulce si můžeme všimnout, jak velký je rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou v České Republice a Olomouckém kraji.

Tab. 3 Srovnání platů

	2009	2010	2011
Česká Republika	23 598 Kč	23 951 Kč	24 089 Kč
Olomoucký kraj	20 281 Kč	20 793 Kč	21 643 Kč
Firma Elmar Group s r.o.	21 586 Kč	22 714 Kč	23 069

Zdroj: [4]

V následující tabulce se zaměříme na základní platy jednotlivých zaměstnanců ve firmě na jejich prémie a odměny a provize.

Tab. 4 Rozpis odměňování ve firmě

	Základní mzda	Prémie	Odměny	Provize
Obchodník	23 069 Kč	1 000Kč/rok	-	2 000- 15 000Kč
Administra- tivní pracov- ník	23 069 Kč	-	-	-
Servisní tech- nik - SŠ	23 069 Kč	-	150Kč/hod.	-
Servisní tech- nik - VŠ	23 069 Kč	-	250Kč/hod.	-
Tvůrce SW	23 069 Kč	-	-	1 000 – 10 000Kč
Projektant	23 069 Kč	-	-	-
Dispečer	23 069 Kč	-	-	-

Zdroj: [vlastní]

Každému zaměstnanci přísluší základní hrubá mzda, která ve firmě Elmar Group s r.o. činí 23 069 Kč měsíčně. K této mzdě se u pracovníků připočítávají buď prémie, to je ale pouze v jednom případě, nebo odměny či provize. Jak si můžeme všimnout, prémie náleží pouze jednomu pracovníkovi, kterým je administrativní pracovník. Ten má nárok pouze na 1 000Kč. Tato částka je vyplácena pouze na

konci roku.

Servisním technikům náleží odměny, které se dělí podle dosaženého vzdělání, na středoškolského pracovníka či vysokoškolského pracovníka. Středoškolští pracovníci dostávají odměnu v hodnotě 150Kč/hod. a vysokoškolští v hodnotě 250Kč/hod. Na prémii či provizi nárok nemají. Poslední formou odměňování jsou provize, které dostává obchodník a tvůrce SW. Provize u obchodníků jsou v rozmezí mezi 1000Kč - 15 000Kč na zakázku. Záleží na velikosti, složitosti a dalších faktorech, které jsou se zakázkou spojeny. Z toho důvodu nelze stanovit jednotnou sazbu. Totéž platí i u projektanta, u kterého se provize pohybují v rozmezí od 1 000Kč - 10 000Kč.

V obou případech se může pochopitelně stát, že provize mohou být jak vyšší, tak i nižší. Vše se odvíjí od zakázek, které firma dostane nebo si je sama zajistí přes obchodníka.

9 NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍCH METOD ODMĚŇOVÁNÍ

Na základě poznatků, které byly zjištěny při vypracování metod odměňování pracovníků ve firmě Elmar Group s r.o., se pokusím navrhnout takový model odměňování, který by byl pro firmu efektivnější. Jelikož se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců a povýšení je zde nemožné, pracovníci musí být odměňováni takovým způsobem, aby odváděli co nejlepší pracovní výkony. Proto navrhuji zlepšit odměňování u servisních pracovníků a zavedla bych odměňování u administrativních pracovníků a také projektantů.

1. Administrativní pracovníci

Administrativní pracovníci dostávají peněžní bonus pouze jednou ročně, většinou na konci roku. Jejich práce je při tom velice důležitá, protože koordinují firmu po stránce administrativní. Pro tyto pracovníky bych navrhovala odměnu podle odpracovaných let. Odměna by byla vyplácena také na konci roku, ale pouze v případě že zaměstnanec ve firmě pracuje minimálně pět let. Po prvních pěti odpracovaných letech bych doporučovala poslat do firmy kontrolní audit, který by zkontroloval práci administrativních pracovníků a popřípadě zjistil určité nedostatky, které by byly potřeba vylepšit. Firma by měla mít na těchto pozicích dobré pracovníky, které by si měla udržovat. Jakmile by tento pracovník opustil svou pozici, firma by musela dlouhou dobu, z důvodu velké administrativní zátěže, zaučovat nového pracovníka. Firmě by to způsobilo určité náklady navíc. Odměny by měly následující strukturu.

Tab. 5 Návrh odměňování administrativních pracovníků

Počet odpracovaných let	Odměna (v Kč)
20 a více	10 000 Kč
13- 20	8 000 Kč
7 - 13	6 000 Kč
5 - 6	4 000 Kč

Zdroj: [vlastní]

2. Servisní technici

Pracovníci jsou odměňováni na základě vykonané práce s tím rozdílem, že pracovník se středoškolským vzděláním je odměňován jinak než pracovník s vysokoškolským vzděláním. Pro tento případ bych navrhovala odměňování ve formě sbírání bodů, které nebude u pracovníků vyvolávat případnou rivalitu.

Pracovníci budou jako doposud vypracovávat servisní hlášení, kde každý pracovník bude mít heslo pro své přihlášení. Poté z nabídky vyberou činnost, kterou vykonávali. U této činnosti budou vypsány body, které za danou činnost získají. Jelikož jeden pracovník vyjíždí i několikrát za měsíc, body se mu budou stále připočítávat. Při vyplácení odměn u pracovníků, bude důležitá celková suma bodů, takže nebude důležité, který pracovník s jakým vzděláním jednotlivé úkoly plnil. Záleží na vedení, jestli bude chtít odměny vyplácet měsíčně, půlročně nebo ročně. Pro firmu bych navrhovala vyplácení odměn čtvrtročně.

Tab. 6 Návrh odměňování servisních techniků

Vykonaná práce	Body
Pravidelná kontrola	5
Kontrola celého zařízení	7
Porucha kotle	10
Kontrola čidel úniku plynu	15
Přenastavení parametrů	20
Tvorba SW, oživení	30

Zdroj: [vlastní]

Servisní technici jsou odměňováni částkou 150 Kč za hodinu, to platí pro středoškolské pracovníky, a pro vysokoškolské pracovníky činí mzda 250 Kč za hodinu vykonané práce. Jak často a ke kterým případům vyjíždějí, jsou v následující

tabulce pouze orientační, jelikož mi tato informace sdělena nebyla.

Tab. 7 Odměna za získané body

Celkový počet bodů	Celková odměna (v Kč)
201 a více	10 000 Kč
200 - 151	8 000 Kč
150 - 101	6 000 Kč
100 - 51	5 000 Kč
50 a méně	4 000 Kč

Zdroj: [vlastní]

3. Projektanti

Projektantům náleží hrubá základní mzda ve výši 23 069 Kč, tak jako ostatním pracovníkům. Přitom je jejich práce důležitá a není dostatečně odměňována. Firmě bych z tohoto důvodu navrhovala odměňování v následující formě. Projekt, který projektant vypracuje, bude odměněn ve formě provizí, která se bude odvíjet od složitosti vytvářeného projektu. Tím se zvýší zainteresovanost pracovníka na zisku. Projekt bych rozdělila do skupin malý, velký a střední, podle náročnosti bych poté zvolila výši odměny, které jsou uvedeny níže v tabulce.

Tab. 8 Návrh odměňování u projektantů

Projekt	Délka trvání vytvářené- ho projektu	Odměna (v Kč)
Velký	9 – více měsíců	7 000 Kč
Střední	4 – 8 měsíců	5 000Kč
Malý	1 – 3 měsíce	2 000Kč

Zdroj: [vlastní]

4. Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění

Jelikož v dnešní době každý zaměstnanec, myslí na budoucnost, ve firmě bych doporučovala zavést příspěvky na penzijní a životní pojištění. Ročně by byla vyplácena částka 4 000 Kč, s tím že záleží na každém zaměstnanci, jak si tuto částku mezi pojištění rozdělí. Pokud by zaměstnanec s těmito příspěvky nesouhlasil, příspěvky se mu mohou vyplácet ve formě permanentek do fitcentra, sauny atd. podle zaměstnancova přání.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je složena ze dvou částí - teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmu motivace, hodnocení pracovníků a poté na odměňování pracovníků v různých formách. Praktická část, která byla vypracována na základě poskytnutých informací z firmy Elmar Group s r.o., se zabývá formami odměňování u jednotlivých pracovníků na jednotlivých pozicích ve firmě Elmar Group s r.o. V úvodu byla popsána hlavní činnost firmy, organizační struktura, motivace pracovníků a také na základě dotazníkového šetření zjištěna spokojenost zaměstnanců. Byla porovnána úroveň průměrných hrubých mezd v celé České Republice, Olomouckém kraji a ve firmě Elmar Group s r.o., kde bylo zjištěno, že mzdy ve firmě jsou vyšší než v Olomouckém kraji, ale nedosahují takových hodnot jako v České Republice. V praktické části, po zjištění nynějších metod odměňování byly navrženy určité změny, které se týkaly především administrativních pracovníků, servisních techniků a projektantů, kde tito pracovníci odměňování nebyli, popř. byli, ale takovými způsoby, které nebyly efektivní a složitější. Z toho důvodu byly navrženy takové metody odměňování, které budou pro firmu efektivnější. Firma odměňuje pracovníky formou provizí, prémie a odměnou za výkon. Dle získaných informací lze zhodnotit, že určité metody odměňování, které firma používá, jsou efektivnější a jiné méně. Změny, které byly provedeny, povedou k větší motivaci a tím pádem i k posílení lepšího pracovního výkonu. Tím byl splněn cíl bakalářské práce, který měl za úkol zhodnotit současný stav odměňování a navrhnout takové metody odměňování, které budou efektivnější.

Bakalářská práce je využitelná pro vedení firmy Elmar Group s r.o., která může vzít návrhy v potaz, aby mohly být zrealizovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [A Handbook of Human Resource Management Practise]. Vyd. 8. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. [Handbook of Employee Reward Management and Practise] Vyd. 1. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Město: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] *Czso* [online]. 2000 [cit. 2012. 04.16.] Průměrné mzdy v ČR a v krajích v roce 2010. Dostupné z [www.](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_cr_a_krajich_v_roce_2010/) <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_cr_a_krajich_v_roce_2010/>.
- [5] *Elmarpv* [online]. 2005 [cit. 2012. 03. 25.] Elmar Group s r.o. Dostupné z [www.](http://www.elmarpv.cz/) <<http://www.elmarpv.cz/>>.
- [6] *Finanční noviny* [online]. 2005 [cit. 2012 03. 01.] Odměny a prémie – jaký je mezi nimi rozdíl. Dostupné z [www.](http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741/) <<http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741/>>.
- [7] HAVEL, Jaroslav, HOLÁSEK, Jan. *Zákoník práce*. Vyd. Podle stavu k 1.1.2011. ISBN 978-80-7208-829-4
- [8] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [9] *Kariéra Web* [online]. 1996 [cit. 2012. 02. 14.] Odměňování: trendem je flexibilita. Dostupné z [www.](http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita/) <<http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita/>>.
- [10] *Kariéra Web* [online]. 1996 [cit. 2012. 02. 14.] Jak se vyvíjí odměňování ve světě. Dostupné z [www.](http://kariera.ihned.cz/c1-54787300-jak-se-vyvi-odmenovani-ve-svete/) <<http://kariera.ihned.cz/c1-54787300-jak-se-vyvi-odmenovani-ve-svete/>>.

[11] KOUBEK, Josef. *Personální práce u malých a středních firem*. Vyd. 3. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2201-3.

[12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČVUT	České vysoké učení technické
hod.	hodina
Ing.	inženýr
Kč.	Korun českých
např.	například
OC	obchodní centrum
popř.	popřípadě
SAP	informační systém
s r.o.	s rušením omezeným
SW	software
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Organizační schéma firmy Elmar Group s r.o.....	31
Obr. 2	Servisní hlášení.....	35
Obr. 3	Odměna ve formě provizí.....	37
Obr. 4	Graf dosaženého vzdělání ve firmě Elmar Group s r.o.....	38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Shrnutí metod odměňování.....	21
Tab. 2 Zaměstnanecké benefity.....	24
Tab. 3 Srovnání platů.....	39
Tab. 4 Rozpis odměňování ve firmě.....	40
Tab. 5 Návrh odměňování administrativních pracovníků.....	42
Tab. 6 Návrh odměňování servisních techniků.....	43
Tab. 7 Odměna za získané body.....	44
Tab. 8 Návrh odměňování u projektantů.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

PI: *Dotazník pro zaměstnance*

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Otázka	Spíše ano	Ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Máte s nadřízeným dobrý vztah?					
Dává Vám nadřízený zpětnou vazbu o vykonané práci?					
Máte pro práci dostatečnou motivaci?					
Jste spokojen se základní mzdou?					
Jste spokojen s odměňováním?					
Řekl by jste nadřízenému o vyšší odměnu?					
Je mezi vašimi kolegy rivalita?					
Jste v zaměstnání spokojen?					