

Metody odměňování na pracovišti

Veronika Rotterová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ekonomie

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika ROTTEROVÁ
Osobní číslo: L080024
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Metody odměňování na pracovišti

Zásady pro vypracování:

- 1. Vymezení pojmů, úloha odměňování v systému řízení lidských zdrojů, vliv odměňování na pracovní motivaci**
- 2. Charakteristika současných trendů a metod odměňování**
- 3. Analýza systému odměňování pracovníků ve zvoleném podniku, zhodnocení jeho předností a nedostatků**
- 4. Návrh opatření pro zlepšení systému odměňování pracovníků analyzovaného podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. A. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Granda Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. srpna 2011**

V Uherském Hradišti dne 8. srpna 2011



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



L.S.



prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je věnována pozornost metodám odměňování zaměstnanců na pracovišti. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a jejich význam, odměňování pracovníků, současné trendy odměňování a druhy mezd. V praktické části jsou tyto poznatky převedeny na reálnou společnost, dále jsou v práci uvedeny problémy a návrhy na jejich eliminaci, či úplné odstranění.

Klíčová slova: odměňování pracovníků, mzda, plat, trendy odměňování.

ABSTRACT

In this bachelor work attention is devoted to the methods of reward of employees in the business enterprise. The theoretical part describes the basic concepts and their senses, workers compensation, current trends of rewarding of employees. In the practical part is these knowledges transferred to a real company and there are named the problems and their possible proposals for their elimination or complete remove.

Keywords: reward of employees, wage, salary, trends of rewarding of employees.

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mi pomáhali při zpracování mé bakalářské práce. Zejména pak vedoucímu mé práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odborné připomínky, dále pracovníkům Supermarketu Terno Olomouc, především panu řediteli Ing. Tichému za poskytnutí informací potřebných k vypracování praktické části.

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 právních 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 právních 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne ...10.8.2011....

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ POJMŮ	11
1.1 ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNA.....	11
1.2 ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA.....	11
1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	12
Typy zaměstnaneckých výhod	12
Osobní bezpečnost	12
Peněžní pomoc	12
Dobrovolné zaměstnanecké výhody	12
1.4 PŘÍPLATKY	13
1.5 CELKOVÁ ODMĚNA.....	13
1.6 NEPENĚŽNÍ ODMĚNA	13
1.7 MZDA, PLAT A ODMĚNA Z DOHOD	14
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 ÚLOHA ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.2 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	16
2.3 VLIV ODMĚŇOVÁNÍ NA PRACOVNÍ MOTIVACI.....	17
3 MZDOVÉ FORMY	19
3.1 ČASOVÁ MZDA NEBO PLAT	19
3.2 ÚKOLOVÁ MZDA.....	20
3.3 PODÍLOVÁ MZDA	21
3.4 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	21
3.4.1 Prémie	21
3.4.2 Osobní ohodnocení.....	21
3.4.3 Příplatky	22
3.5 MZDY A PLATY ZA SCHOPNOSTI.....	22
4 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÝCH TRENDŮ A METOD ODMĚŇOVÁNÍ	24
4.1 DLOUHODOBĚJŠÍ TRENDY VE VÝVOJI ODMĚŇOVÁNÍ	24
4.2 MEZINÁRODNÍ TRENDY ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
5.1.1 Supermarket Terno Olomouc	27
5.1.2 Organizační struktura supermarketu	28

6	MZDY, PRÉMIE, PŘÍPLATKY A ODMĚNY V PODNIKU.....	30
6.1	MZDY	30
	Mzdy podle tarifních tříd	30
6.2	PŘÍPLATKY A ODMĚNY	31
6.2.1	Osobní příplatek	31
6.2.2	Příplatek za práci ve svátek	32
6.2.3	Příplatek za práci přesčas	32
6.2.4	Ostatní poskytované příplatky	33
6.3	PRÉMIE	34
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	35
7.1	INOVAČNÍ PRÉMIE	35
7.2	PRÉMIE ZA PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	35
7.3	MIMOŘÁDNÉ PRÉMIE	36
8	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	37
8.1	PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ	37
8.2	REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ PODNIKU	37
8.3	DARY PŘI ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH JUBILEÍCH.....	37
8.4	OSTATNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	38
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
9.1	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH	40
9.1.1	Poměr mužů a žen	40
9.1.2	Vzdělání zaměstnanců	40
9.1.3	Délka pracovního poměru	41
9.1.4	Spokojenost s ohodnocením.....	42
9.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	42
9.2.1	Nabízené zaměstnanecké výhody	42
9.2.2	Preferované zaměstnanecké výhody.....	43
9.3	CELKOVÁ SPOKOJENOST	44
10	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
10.1	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
10.2	ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	47
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je odměňování pracovníků na pracovišti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a na praktickou část. Teoretická část obsahuje základní pojmy, formy odměn zaměstnanců, charakteristiku současných trendů odměn, atd. V praktické části jsou tyto poznatky převedeny na skutečnou společnost, Supermarket Terno Olomouc, v níž je ověřována funkčnost těchto tržních mechanismů.

Každý výkon by měl být odměněn. Nejinak je tomu i v oblasti profesního života. Každý pracovník si žádá za svou práci náležitou odměnu. Proto je velmi důležité najít rovnovážnou polohu mezi spokojeností zaměstnanců a vedení společnosti s výší mezd, protože každá z těchto stran si tuto výši představuje jinak. Zatímco zaměstnanci by byli nejraději, kdyby se jejich mzda pohybovala v co nejvyšších cifrách, oproti tomu se vedení snaží tyto náklady minimalizovat. Z toho důvodu existuje několik metod, podle nichž odměňují nadřazení své podřízené.

Praktická část je zpracována v obchodní společnosti Supermarket Terno Olomouc. S pomocí ředitele Supermarketu Terno Olomouc a dotazníku bude zjišťováno, nejen jak jsou zaměstnanci odměňováni, ale i do jaké míry jsou spokojeni s výší odměn, které dostávají za svou práci.

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teorii k danému tématu a poté ji převést do praxe na reálný podnik dále popsat a analyzovat systém odměňování pracovníků v daném podniku, jímž je Supermarket Terno Olomouc, nalézt v něm následné nedostatky a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

V této kapitole jsou vyjmenovány a stručně popsány základní pojmy dané tematiky.

1.1 Základní peněžní odměna

Základní sazba je množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u dílenských pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností. Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb na trhu práce. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Také se v této souvislosti používá výraz časová mzda nebo plat. [5]

1.2 Zásluhová odměna

Dalšími peněžními odměnami, které lze poskytovat, jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem. Mluví se o nich jako o zásluhové peněžní odměně. Lze je přidat k základní mzdě/platu. Patří sem:

- Individuální výkonnostní odměna,
- mimořádné odměny,
- prémie,
- provize,
- odměna závisající na délce zaměstnání,
- odměna podle dovedností,
- odměna podle schopností,
- příplatky,
- odměna podle přínosů.

1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka se poskytují pracovníkům za to, že jsou ve firmě v pracovním poměru. [1]

Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod.

Osobní bezpečnost

Osobní bezpečnost zahrnuje:

- Zdravotní péči,
- pojištění,
- nemocenské dávky,
- dodatečné odstupné,
- poradenství týkající se kariéry.

Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může mít následující formy:

- Podnikové půjčky,
- půjčky na permanentky,
- pomoc při splácení hypoték,
- příspěvky na přemístění,
- členské příspěvky.

Dobrovolné zaměstnanecké výhody

System dobrovolných zaměstnaneckých výhod poskytují pracovníkům příležitost nakupovat zboží či služby za nižší cenu. Patří sem zdraví (pojištění, zdravotní prohlídky), ochrana

(životní pojištění, pojištění příjmu), volný čas (dovolená, cestovní pojištění, aj.), domácnost (zboží pro domácnost). [1]

1.4 Příplatky

„Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce tj. práce přes čas, o víkendech či svátcích. Mohou být stanoveny organizací, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Patří sem lokální příplatky, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky apod. ”

[3 Odměňování pracovníků – M. Armstrong]

1.5 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanec-ké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama.[3]

1.6 Nepeněžní odměna

Odměna je tím nejlepším stimulem. A to nejen hmotná odměna, ale také odměny ve formě pochvaly. Odměna, která je obtížně vyjádřitelná v penězích, je pochvala, dopis ředitele, kladná publicita ve firemním časopise apod.

Většina zaměstnavatelů však volí i další formy nepeněžních odměn, jakými jsou např. studijní stáž, studijní dovolená atd., které jsou penězi rovněž velmi těžko vyjádřitelné, ale slouží jako stimul žádoucího chování zaměstnanců.

„Další formou nepeněžní odměny jsou tzv. zaměstnanecké benefity, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci k vlastní potřebě např. mobilní telefon, automobil, výpočetní techniku.”

[11 Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR – J. Kocourek , L. Trylč]

Poskytování těchto benefitů se řídí vnitřními předpisy zaměstnavatele.

Zaměstnavatel může zaměstnanci s jeho souhlasem poskytnout část mzdy jako naturální mzdu. S výplatou naturální mzdy musí zaměstnanec souhlasit. I tuto formu mzdy můžeme

brát jako nepeněžní plnění. Naturální mzda může mít povahu výrobků, výkonů, prací nebo služeb s výjimkou lihovin a tabákových výrobků.

Rozsah naturální mzdy musí být přiměřený potřebám zaměstnance a nesmí zahrnovat část mzdy ve výši příslušné sazby minimální mzdy, respektive nejnižší úrovně zaručené mzdy.

I nepeněžní odměny jsou zahrnuty do měsíčního vyúčtování mezd zaměstnance a je z nich vypočítáno zákonné zdravotní a sociální pojištění a odvedena daň dle platných předpisů a zákonů. [11]

1.7 Mzda, plat a odměna z dohod

Mzda, plat a odměna z dohod představují odměnu zaměstnance za vykonanou práci, ale přesto neznamenaají stejnou věc. [12]

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. [6]

„Plat je mzda, kdy zaměstnavatelem je stát, kraj, obec, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba.“

[12 Podnikatel [online]]

Plat je mzda, kdy zaměstnavatelem je stát, kraj, obec, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba. [12]

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. [12]

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Jedním z nejdůležitějších faktorů odměňování je vytvoření harmonických vztahů ve firmě. Moderní personalistika chápe odměňování širě a zahrnuje do něj také:

- Zaměstnanecké výhody,
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání,
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování vedením lidí,
- a jiné. [5]

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka.

Odměňování je realizováno formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je náhradou za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je jedním z nejeftektivnějších způsobů motivace pracovníků, které má firma k dispozici. [7]

Odměňování zahrnuje tyto složky:

- Základní peněžní odměna,
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny,
- procesy řízení pracovního výkonu. [7]

2.1 Úloha odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako náhradu za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny zahrnují věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé např. zařazení na určité pracoviště, přidělení počítače aj. Mezi odměny je stále častěji zařazováno i vzdělání poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných odměn se stále pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z uznávání okolí, z postavení apod. Odměny této kategorie souvisí s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji. Dále se používají nepeněžní formy odměňování. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu. [3]

2.2 Úkoly systému odměňování

Systém by měl:

- Přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o práci,
- upevnit žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- pomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být racionální z hlediska nákladů a časové náročnosti,
- být akceptován pracovníky,
- motivovat pracovníky,
- být v souladu s veřejnými zájmy,
- poskytnout pracovníkům prostor pro jejich realizaci,
- zlepšovat kvalifikaci zaměstnanců.

System odměňování představuje způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Měl by být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval firmě a byl akceptován pracovníky. [5]

2.3 Vliv odměňování na pracovní motivaci

Manažeři, usilující o zvýšení motivačního působení podnikového odměňování, jsou vystaveni řadě otázek. Jak vysoké mzdy bychom měli platit? Na jaký růst mezd můžeme přistoupit? Jak odměňovat, abychom lépe motivovali zaměstnance?

Odpovědi jsou v každém podniku jiné, řada zásad úspěšného odměňování je ovšem společná.

Základní pravidla motivačního odměňování zahrnují osm zásad.

- I. K výkonové motivaci zaměstnanců i k jejich za mimořádný výsledek, osobní výkon či velmi dobré roční výsledky podniku slouží především výkonové odměňování, nikoli zvýšení jejich dosavadního platu.
- II. Účinnost výkonového odměňování je třeba pravidelně ověřovat a po určité době jej obměnit.
- III. Nemůžeme-li rozdíly ve výši základní nebo výkonové složky mzdy jednotlivých zaměstnanců jasně a srozumitelně vysvětlit, neměli bychom je vytvářet. I malé rozdíly ve finanční odměně, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají totiž velmi často větší dopad na jejich motivaci, než zvýšení jejich platů.
- IV. Principy výkonového odměňování je potřeba promítat i do přijímání nových zaměstnanců. Mimo jiné proto, abychom vyšší mzdy nově přijímaných pracovníků nevedly k poklesu motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců podniku.
- V. Motivačně působící odměňování zaměstnanců si vyžaduje používat nejen individuálních, ale i skupinových a celopodnikových forem výkonové odměny.
- VI. Nespokojené zaměstnance hrozící odchodem není rozumné uplácet.
- VII. Odměny vyplácené členům podnikového vedení by měly být v určité relaci k odměnám ostatních zaměstnancům.

VIII. Zvyšování cen by na růst průměrného základního platu zaměstnanců nemělo mít podstatný vliv. [2]

Některé organizace se pokoušejí motivovat své zaměstnance ke zlepšení výkonu tím, že jim platí na základě množství odvedených jednotek práce. [8]

Může se zdát, že právě finanční motivace, tj. hmotné odměny za pracovní výkon zaměstnance, je tím správným hybatelem pro zaměstnancův pracovní výkon a že platí: Čím vyšší finanční ohodnocení, tím vyšší pracovní nasazení a výkon zaměstnance. Výsledky průzkumů a experimentů však již po desítky let ukazují, že tomu ne vždy je tak přímo. Finanční motivace má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce od určité výše již nepředstavuje žádný. Tím samozřejmě není myšleno, že by společnosti měly pustit hmotné odměňování zaměstnanců ze zřetele. Promyšlený a spravedlivý systém odměňování, provázaný s úspěšností plnění stanovených cílů, je základem tzv. sociálního smíru ve společnosti a jistě zaměstnance částečně motivuje k podávání požadovaného výkonu. Pozornost je ale třeba zaměřit i do řad nástrojů nefinanční motivace. O co obtížněji jsou tyto nástroje definovatelné a uchopitelné, o to výraznější roli hrají při motivaci zaměstnance.

V nejhrubší definici je lze zahrnout pod pojem firemní kultura společnosti. [10]

3 MZDOVÉ FORMY

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k mzdovými faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité.

Měli bychom si uvědomovat, že systém odměňování ve firmě nevytváříme jednou provždy, ale že je potřeba věnovat mu pozornost a soustavné prověřování účinnosti a snahu o zlepšování. [4]

Mzdu máme:

- Časovou,
- úkolovou,
- podílovou,
- dodatkovou,
- mzdy a platy za schopnosti.

3.1 Časová mzda nebo plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince.

Proto je na ně soustředěna pozornost pracovníků. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí pověst organizace. Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele.

Proto by se organizace měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů. [5]

Časová mzda a plat jsou založeny na tarifech vycházejících, jak jsme ostatně již viděli, z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům.

Pracovní výkon jedince, popřípadě jeho schopnosti by pak měly určit jeho místo ve mzdovém rozpětí. Časová mzda či plat mohou existovat v čisté podobě, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Této podobě časové mzdy či platu je vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci a přiznávání jednotlivých pracovníkům podle jejich výkonu, nebo se uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, regionu, odvětví či v organizacích konkurujících firmě na trhu práce, k životním nákladům atd.

V tomto případě se jedná o úkolovou mzdu s rovnoměrnou závislostí mzdy na výkonu. Ovšem existuje i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu.

Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupin pracovníků. V případě skupinové úkolové mzdy existuje mnoho variant, např. vykonává-li skupina dělníků s homogenní kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci, používá se tzv. operační kolektivní úkolová mzda, vykonává-li skupina dělníků s heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení nějakého funkčního celku, používá se tzv. akordní úkolová mzda.

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. [5]

3.3 Podílová mzda

Podílová mzda se uplatňuje v obchodních činnostech či některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách.

V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohovaná podílová mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezonní výkyvy. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu.

U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude prodávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářské situace, počasí atd. [5]

3.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují zpravidla výkon nebo zásluhy. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázově či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

3.4.1 Prémie

Prémie jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují prémie dvojího druhu:

- Opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu,
- jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů atd. [5]

3.4.2 Osobní ohodnocení

„Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je daná určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může

dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků. Je to samozřejmě individuální forma.”

[3 Odměňování pracovníků – M. Armstrong]

3.4.3 Příplatky

Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práce přes čas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.

Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci. [5]

3.5 Mzdy a platy za schopnosti

Jeden z relativně nových způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádaných znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou skupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat. Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá další znalost a dovednost je odměňována zvlášť.

Základní myšlenkou odměňování za znalosti a dovednosti uplatňují organizace různě. Je pochopitelné, že odměňují jen znalosti a dovednosti, které jsou pro ně momentálně nebo potenciálně využitelné.

„Odměňování za znalosti a dovednosti je možné kombinovat s odměňováním za výkon či jednorázovou odměnu za získání znalostí a dovedností.”

[5 Řízení lidských zdrojů – M. Armstrong]

Variantou mezd a platů za znalosti a dovednosti jsou mzdy a platy za schopností. Schopnosti tvoří jednak odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace a schopnosti chování

či odpovídajícího, žádoucího chování. Tvrdé schopnosti jsou v podstatě znalosti a dovednosti, na nichž jsou založeny mzdy a platy za znalosti a dovednosti. Mzdy a platy za schopnosti odměňují kromě znalostí a dovedností i existující nebo nově získané schopnosti efektivního pracovního chování. Výhodou je, že tato mzdová forma podporuje zvyšování flexibility pracovníků a jejich připravenost na změny a tím zvyšuje flexibilitu organizace.

Může také přispět ke snížení nákladů práce a snížení nákladů některých personálních činností. Mezi nevýhody patří, že je to nákladnější způsob odměňování a vyvolává tlak i na náklady vzdělávání a rozvoje pracovníků. [5]

4 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÝCH TRENDŮ A METOD ODMĚŇOVÁNÍ

V této kapitole jsou shrnuty mezinárodní a dlouhodobější trendy v oblasti odměňování pracovníků.

4.1 Dlouhodobější trendy ve vývoji odměňování

Dlouhodobější tendence ve vývoji systému odměňování odrážející požadavky, které firemní strategie na tento systém kladou. Lze je shrnout do následujících bodů:

- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců,
- růst významu výkonového odměňování,
- rostoucí význam ročně, případně pololetně vyplácených výkonových odměn u vedoucích zaměstnanců,
- individualizace zaměstnaneckých výhod,
- rozšiřování tarifních pásem,
- diferenciovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky. [2]

4.2 Mezinárodní trendy odměňování

Se vstupem ČR do EU roste zájem o politiku a praxi řízení lidských zdrojů v mezinárodních firmách. Vzhledem k časté tendenci mezinárodních firem harmonizovat postupy řízení lidských zdrojů v jednotlivých národních pobočkách se s charakteristickými rysy hodnocení

a odměňování v mezinárodních firmách setkává i rostoucí řada jejich českých pracovníků a manažerů.

K nejvýraznějším trendům odměňování v zahraničních firmách patří vzestup významu individuálního a flexibilního přístupu k odměňování. Jeho projevem je příklon k individuálnímu sjednávání mezd a platů. Tento trend je důsledkem snahy firem zvýšit motivaci svých pracovníků, dochází k němu však i v souvislosti s rostoucími tlaky na nákladovou efektivitu lidských zdrojů.

Trend k vyšší flexibilitě odměňování se projevuje na makroekonomické i podnikové úrovni. [2]

K dalším trendům patří:

- Cílem odměňování je vedle podpory výkonu i posilování odpovědnosti zaměstnance,
- rozvoj osobních schopností,
- snaha zjednodušit systém odměňování a zahrnout všechny složky odměny,
- odměňování společnosti je přizpůsobeno její povaze a cílům,
- podíly pevné a pobídkové složky i jejich krátkodobý či dlouhodobý charakter odpovídají povaze a odpovědnosti pozic,
- zainteresovanost na dosaženém výkonu firmy je v odstupňované podobě rozšířená na většinu pracovníků.

Globální hospodářský pokles přiměl mnoho společností přehodnotit způsoby řízení a motivace zaměstnanců, tedy i nastavení systémů odměňování, a zároveň v této sféře učinit důležitá rozhodnutí.

Ta musí reflektovat stále se měnící podmínky tržního prostředí, situaci na trhu práce, tlak vlastníků společností na efektivní vynakládání prostředků a snižování nákladů, ale i schopnost vytvořit vizi budoucnosti. Výrazný vliv na současný trend odměňování má taktéž talent management, jehož cílem je získat a udržet talentované zaměstnance, kteří vytvářejí konkurenční výhodu společnosti. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Supermarkety řetězce Terno nabízejí svým zákazníkům široký sortiment zboží a služeb. Zvláštní pozornost je věnována sortimentu čerstvého zboží, ovoce a zeleniny, chlazeného zboží, nápojů a pekařských výrobků. Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, pod něž supermarkety Terno spadají, se zabývá také projektem Kvalitní potraviny z našeho regionu, v němž prosazuje prodej kvalitních regionálních výrobků od předních českých výrobců ve svých supermarketech.

5.1 Historie řetězce Terno

Řetězec Terno vznikl v roce 1995 založením prvního supermarketu Terno v Českých Budějovicích. V roce 1997 se součástí řetězce Terno staly další dva supermarkety - supermarket Terno v Olomouci a supermarket Terno v Hradci Králové, v roce 1999 se připojil k řetězci supermarket Terno ve Zlíně. V roce 2006 přistoupily do řetězce supermarkety Terno v Českém Krumlově a v Prachaticích. V roce 2010 byl otevřen supermarket Terno v Týně nad Vltavou a Třeboni.

Jediný supermarket Terno České Budějovice může být svou rozlohou prodejní plochy řazen mezi hypermarkety. Do této kategorie nemůže však být zařazen širším sortimentem nepotravinářského zboží.

Správa supermarketů Terno připravuje pro své zákazníky zákaznický magazín Terno, který vychází v pravidelných týdenních intervalech. [13]



Obr. 1 Logo supermarketu Terno [13]

5.1.1 Supermarket Terno Olomouc

Supermarket Terno Olomouc byl otevřen 2. prosince roku 1997. Momentální stav zaměstnanců v hlavním pracovním poměru je 42. Celková zastavěná plocha činí 4542 m², prodej-

ní plocha 2800 m² a skladovací plocha 630 m². Parkoviště supermarketu skýtá 380 parkovacích míst. Supermarket nabízí zákazníkům více jak 10000 položek prodávaného zboží.

Areál, v němž Terno stojí, leží u výpadovky města Olomouc směrem na Brno. Stavba supermarketu trvala půl roku. Výsledek stavebního úsilí jistě zaujme svým výrazným a originálním vzhledem, který jej nápadně odlišuje od objektů stejného účelu.

Až na minimální skladový prostor je celé přízemí plně k dispozici zákazníkům. Ti v těchto prostorách mají možnost spokojeného a nerušeného výběru širokého sortimentu zboží, počínaje potravinami, zejména potravinami „Z našeho regionu“, přes lahůdky, maso a uzeniny, čerstvé pečivo až po průmyslové výrobky k denní potřebě. Dokonalý přehled o rozmístění jednotlivého zboží zákazníkům při nákupu v olomouckém supermarketu dávají výrazné orientační tabule.

O doplňující nabídku zboží v Terno - tj. kavárnu, květinářské zboží, sportovní oděvy a o čistírnu, se starají soukromí prodejci. [14]

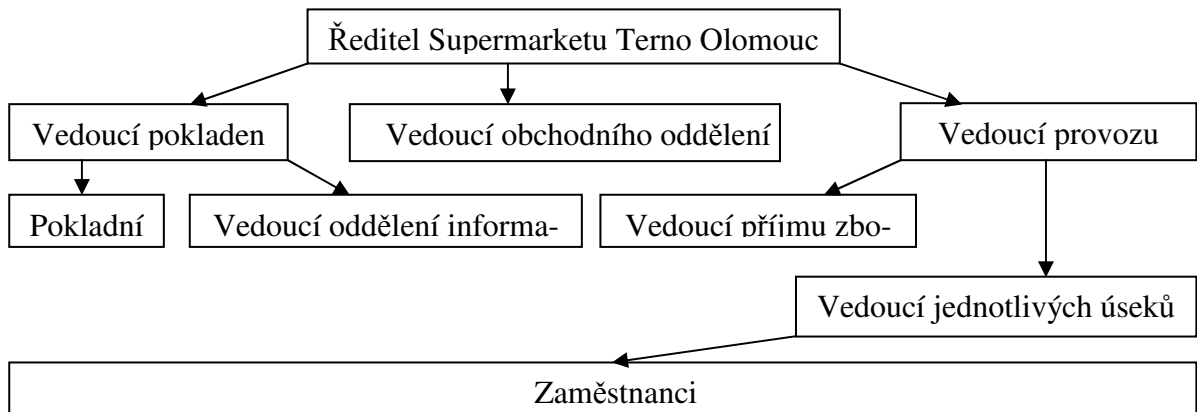


Obr. 2 Supermarket Terno Olomouc[14]

5.1.2 Organizační struktura supermarketu

V čele Supermarketu Terno stojí ředitel supermarketu, který je zodpovědný za oblasti marketingu, ekonomiky, financí, personalistiky, investic a údržby, logistiky a výzkumu a vývo-

je. Ten úkoluje své přímé podřízené, tj. vedoucí provozu, kteří následně rozdělují tyto úkoly dalším zaměstnancům supermarketu. Dalšími jeho přímými podřízenými jsou vedoucí obchodního oddělení a vedoucí pokladen. Jeden má na starost oblast nákupu a styku s dodavateli, druhý vše, co se týká pokladen, od jejich obsazování, přes příjem denních tržeb, až po vyplácení mezd. Každý z nich zodpovídá za svou oblast.



Obr. 3 Organizační struktura supermarketu

6 MZDY, PRÉMIE, PŘÍPLATKY A ODMĚNY V PODNIKU

Mzdy, prémie, příplatky a odměny se v podniku Supermarket Terno řídí podle kolektivní smlouvy a různých standardů. Výsledná mzda ze všech těchto složek je vyplácena vždy k 14. dni v měsíci, a to buď hotově, nebo převodem na bankovní účet.

6.1 Mzdy

Mzdy v Supermarketu Terno Olomouc jsou tvořeny dvěma složkami, první z nich je základní měsíční tarifní mzda a druhou je osobní příplatek. Osobnímu příplatku bude věnována pozornost posléze v samostatné podkapitole.

Supermarket Terno Olomouc zařazuje své zaměstnance do tarifních tříd na základě dohodnutého druhu vykonávané práce v pracovní smlouvě, její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, dle vlastního katalogu funkcí, viz příloha PII. [15]

Konkrétní výši mzdy zaměstnance stanoví zaměstnavatel mzdovým výměrem.

Mzdy podle tarifních tříd

Tarifní třídy v níže uvedené tabulce ukazují minimální výši zaručené mzdy při délce stanovené týdenní pracovní doby, stanovená týdenní pracovní doba činí 40 hodin.

Při jiné délce stanovené týdenní pracovní doby než 40 hodin se hodinové sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy, uvedené v tabulce tarifních tříd, úměrně zkracují, nebo zvyšují, a to dle délky pracovní doby.

tarifní třída	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	50,40	8500
2	52,80	8900
3	56,30	9500
4	59,90	10100
5	64,00	10800
6	68,20	11500
7	71,10	12000
8	78,20	13200
9	91,90	15500
10	104,30	17600
11	136,30	23000
12	177,80	30000

Obr. 4 Nejnižší zaručená mzda dle tarifních tříd [15]

6.2 Příplatky a odměny

Ke mzdám zaměstnanců společnosti Supermarket Terno Olomouc jsou vypláceny různé druhy příplatků a odměn. Podrobněji budou popsány 3 druhy příplatků z celkového počtu 11. Ostatní budou jen vyjmenovány a krátce charakterizovány.

6.2.1 Osobní příplatek

Osobní příplatek je poskytován zaměstnanci v pracovním poměru na základě zhodnocení pracovních výsledků a plnění stanovených standardů, úkolů a podmínek.

Osobní příplatek je závislý na výsledcích a kvalitě práce zaměstnance, naplňování růstu jeho kvalifikace, hospodaření bez manka a škod, dodržování podmínek bezpečnosti práce a hygieny, správné komunikace se zákazníkem a na dalších faktorech.

O poskytnutí osobního příplatku rozhoduje v Supermarketu Terno Olomouc příslušný vedoucí zaměstnanec, který je v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Tento příplatek je poskytován pouze za odpracovanou dobu během jednoho kalendářního měsíce a není nárokovou složkou mzdy, což znamená, že může být přiznán pouze podle míry plnění standardů a stanovených podmínek, nebo dokonce nemusí být přiznán vůbec.

V pravomoci vedoucích pracovníků je dokonce tento příplatek odebrat až na dobu 12 měsíců například za opakované porušování pracovní kázně, nedbalé hospodaření s majetkem družstva, porušování pracovního a pracovního organizačního řádu a existuje ještě celá řada důvodů, kvůli kterým by mohl být tento příplatek odebrán.

6.2.2 Příplatek za práci ve svátek

Pracuje-li zaměstnanec Supermarketu Terno Olomouc ve státem uznaných svátcích, má nárok samozřejmě na mzdu za odpracovanou dobu a navíc na náhradní volno v rozsahu ve svátek odpracované doby. Existuje ovšem i varianta, že zaměstnanec nemá zájem o náhradní volno, a tak se může domluvit se svým nadřízeným na peněžní náhradě práce ve státní svátek, a to ve výši průměrného výdělku.

6.2.3 Příplatek za práci přesčas

V případě, že zaměstnanec pracuje přesčas, přísluší mu mzda za odpracovanou dobu dle jeho tarifní třídy a příplatek, který je závislý na typu práce přesčas.

Příplatek za práci přesčas činí:

- 25% průměrného výdělku,
- 50% průměrného výdělku, jedná-li se o práci přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu nebo ve svátek,

- 100% průměrného výdělku, jedná-li se o inventurní práce ve dnech pracovního klidu nebo v noci.

Příplatek za práci přesčas lze vykompenzovat náhradním volnem ve stejném rozsahu, jako byla doba práce přesčas.

6.2.4 Ostatní poskytované příplatky

Příplatek za práci v noci

Za každou odpracovanou hodinu v noci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 15 % základní sazby minimální mzdy. Práci ve ztíženém pracovním prostředí se rozumí práce ve ztížených podmínkách, které jsou vyjmenovány v obecně závazném právním předpisu (nařízení vlády).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za každou odpracovanou hodinu v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za rozdělenou směnu

Za rozdělenou směnu je považována směna, ve které přerušení, nebo souhrn přerušení činí alespoň 2 hodiny. Pracuje-li zaměstnanec v takto rozdělené směně, má poté nárok na příplatek ve výši 30% průměrného výdělku za každou takto dělenou směnu.

Příplatek za práci ve výškách

Za každou odpracovanou hodinu v omezeném pracovním prostoru na pracovní plošině ve výšce nad 2 metry přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku.

Příplatek za zaškolování

Za zaškolování nového zaměstnance nebo zaměstnanců přísluší zaměstnanci, který zaškolování poskytuje, příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku za hodinu zaškolování.

Odměna za řízení a udržování motorových vozíků

Ti zaměstnanci, kteří v souvislosti s výkonem práce a za podmínek písemně dohodnutých řídí, případně udržují motorové vozíky, mají právo na měsíční odměnu ve výši 300,- Kč za jeden motorový vozík. Podmínkou pro uzavření této dohody je oprávnění zaměstnance k řízení těchto motorových vozíků. Tato odměna může být krácena, nebo zcela odejmuta při neplnění sjednaných podmínek.

Odměna za řízení a udržování motorových vozidel

Těm zaměstnancům, kteří v souvislosti s výkonem práce a za podmínek písemně dohodnutých řídí a udržují motorové vozidlo, které je ve vlastnictví nebo užívání zaměstnavatele, přísluší měsíční odměna ve výši 1000,- Kč. Stejně jako odměna za řízení a udržování motorových vozíků může být krácena, či odejmuta v tomtéž případě.

6.3 Prémie

Prémie jsou poskytovány za účelem motivování zaměstnanců k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonům, tvůrčím myšlenkám, návrhům na zefektivnění provozu a k dalším nápadům na lepší konkurenceschopnost Supermarketu Terno Olomouc.

Jsou vypláceny pouze tehdy, dovolí-li to hospodářská situace podniku. v opačném případě může ředitel podniku rozhodnout o jejich krácení, nebo úplném pozastavení.

Jedním z druhů prémie, které jsou v Supermarketu Terno Olomouc využívány, jsou inovační prémie, prémie za projektové řešení a mimořádné prémie, které budou blíže popsány v následující kapitole, která nese název Motivace zaměstnanců. [15]

7 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

K pracovní motivaci lze ve společnosti Supermarket Terno Olomouc, jako i v jiných podnicích, dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, prémie atd.

7.1 Inovační prémie

Ve zkoumané společnosti je nejčastěji využívána motivace pomocí inovační prémie. Každý zaměstnanec, bez ohledu na jeho postavení a vykonávanou práci, může přijít s novým, inovativním řešením, které bude následně zhodnoceno Radou změn a náležitě ohodnoceno. Maximální výše této odměny činí 1000,- Kč.

Návrh na řešení inovace předkládá autor nebo vedoucí pracovník Radě změn. I návrh na inovaci má určitou předepsanou formu. Musí obsahovat zejména:

- Výstižný popis zamýšlené inovace – zejména jakého má být dosaženo výsledku (přínosu pro družstvo),
- vyčíslení nebo jiného zhodnocení předpokládaného přínosu z realizace inovace,
- návrh na výši prémie,
- termín, ve kterém bude inovace realizována.

7.2 Prémie za projektové řešení

Projekty jsou ve společnosti Supermarket Terno Olomouc rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé, přičemž krátkodobé projekty jsou projekty založené za účelem vyřešení konkrétního úkolu a jejich délka práce nepřesáhne šest měsíců a vyplácí se jednorázově po vyřešení daného úkolu, zatímco dlouhodobé projekty jsou projekty, které jsou ustaveny za účelem řešení náročné problematiky, jsou postupně upřesňovány, doplňovány a jejich výsledky jsou postupně prezentovány Radě změn. Práce na nich trvá přes šest měsíců, výše prémie stanoví vždy pro kalendářní rok Rada změn podle náročnosti řešeného projektu.

7.3 Mimořádné prémie

Mimořádné odměny se vyplácí zaměstnancům Supermarketu Terno Olomouc za plnění mimořádných pracovních úkolů a aktivit spojených s výkonem práce.

Objem prostředků na mimořádné prémie je stanoven pro kalendářní rok ve výši 1,5% plánovaného objemu mezd střediska, v našem případě tedy Supermarketu Terno Olomouc. Ředitel supermarketu obdrží od personálního oddělení družstva limit pro příslušný kalendářní rok. Překročení tohoto limitu je možné pouze se souhlasem generálního ředitele družstva. [16]

8 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

V této kapitole bude vyjmenováno několik příkladů ze zaměstnaneckých výhod, které poskytuje Supermarket Terno Olomouc svým zaměstnancům.

8.1 Příspěvek na stravování

Supermarket Terno Olomouc poskytuje svým zaměstnancům každý měsíc stravenky. Za každý odpracovaný den, ve kterém přesáhne pracovní doba zaměstnance 4 hodiny, náleží zaměstnanci jedna stravenka v hodnotě 40,- Kč. Zaměstnavatel hradí z této částky 28,- Kč, což činí 70%. Zbylou část, tedy 12,- Kč, si hradí zaměstnanci sami.

8.2 Rekreační zařízení podniku

Zaměstnanci Supermarketu Terno Olomouc, jakož i celého družstva, mají možnost využít rekreační zařízení, jejichž provozovatelem je Jednota, s. d. České Budějovice. Tato zařízení se nacházejí v jižních Čechách.

Rekreační zařízení	Při týdenním pobytu	Při pobytu trvajícím méně než týden
Hojná Voda	350,- Kč za den pobytu	400,- Kč za den pobytu
Lipno – Karlovy Dvory	350,- Kč za den pobytu	400,- Kč za den pobytu

Obr. 5 Ceny pobytu v podnikových zařízeních

8.3 Dary při životních a pracovních jubileích

Zaměstnanci, který dovrší 50 let věku, jakož i zaměstnanci při prvním skončení pracovního poměru po vzniku nároku na starobní nebo plný invalidní důchod, poskytne Supermarket Terno Olomouc odměnu. Ovšem na tuto odměnu mají nárok pouze ti zaměstnanci, kteří pracovali nebo pracují určitou nepřetržitou dobu, která je zaznamenána v tabulce.

Nad (v letech)	Do (v letech)	Částka (v Kč)
2	3	1 000
3	6	3 000
6	10	5 000
10	15	6 000
15	20	7 000
20	25	8 000
25		10 000

Obr. 6 Dary při pracovních jubileích [15]

8.4 Ostatní zaměstnanecké výhody

Mezi ostatní zaměstnanecké výhody patří:

Dárkové šeky

Dárkové šeky dostávají ti zaměstnanci, kteří svědomitě a řádně plní své pracovní povinnosti. Tyto šeky jsou rozděleny do hodnot po 100,- Kč, 300,- Kč a 500,- Kč. Lze za ně nakupovat veškeré zboží v Supermarketu Terno Olomouc.

Zaměstnanecké půjčky

Na základě písemné smlouvy lze zaměstnanci poskytnout k překlenutí tíživé situace v důsledku živelní události nebo jiné, obzvláště mimořádné události bezúročnou půjčku až do výše 10 000,- Kč. Tato půjčka je splatná do 3 let od podpisu smlouvy. V případě, že by byl se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, je tato půjčka splatná ke dni podpisu ukončení pracovního poměru. Způsob splácení této půjčky je takový, že se zaměstnanci strhává předem dohodnutá částka z jeho mzdy.

Dary za bezplatné odběry krve

Supermarket Terno Olomouc poskytuje dary za bezplatné dárcovství krve. Ty jsou finančně ohodnoceny následovně:

- Za 10 odběrů 1 000,- Kč,
- za 20 odběrů 2 500,- Kč,
- za 30 odběrů 5 000,- Kč,
- za každých dalších deset odběrů 5 000,- Kč.

Příspěvek na pobyt nezaopatřených dětí do 18 let věku na dětských táborech

Zaměstnanec si může zažádat o příspěvek na pobyt nezaopatřených dětí do 18 let věku v běžném roce v dětských táborech a rekondiční pobyt zdravotně postižených dětí, a to částkou 1000,- Kč v roce na jedno dítě. Žádat o tento příspěvek může zaměstnanec, kterému už uplynula zkušební doba.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti Supermarket Terno Olomouc s odměňováním, se vztahy na pracovišti, s náročností práce a s dalšími pracovními záležitostmi je užito šetření formou anonymního dotazníku. Tento dotazník se skládá ze 7 otázek. Vyplnilo jej 24 zaměstnanců z celkového počtu 42 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

9.1 Informace o zaměstnancích

V této části je dotazník zaměřen na zjištění poměru mužů a žen v podniku, jejich vzdělání, délku pracovního poměru a jejich spokojenosti s ohodnocením.

9.1.1 Poměr mužů a žen

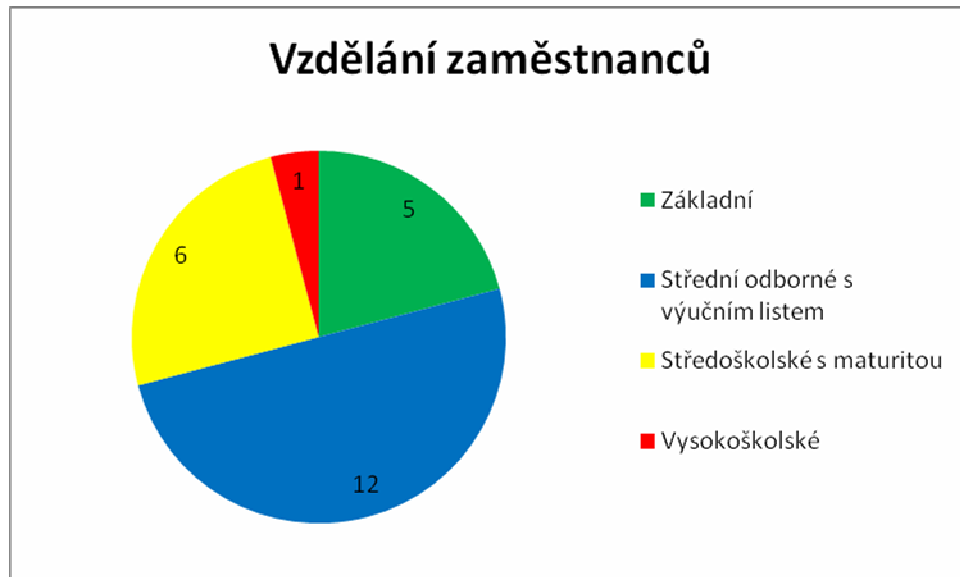
Z celkového počtu 24 respondentů byli 3 z nich muži, zbytek, 21, byly ženy.



Obr. 7 Poměr mužů a žen

9.1.2 Vzdělání zaměstnanců

Z dotazníků vyplynulo, že největší zastoupení mají v Supermarketu zaměstnanci se středním odborným vzděláním zakončeným výučním listem (12), naopak nejméně je vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (1). Téměř stejně je zaměstnanců se základním vzděláním (5) a se středoškolským vzděláním zakončeném maturitou (6).



Obr. 8 Vzdělání zaměstnanců

9.1.3 Délka pracovního poměru

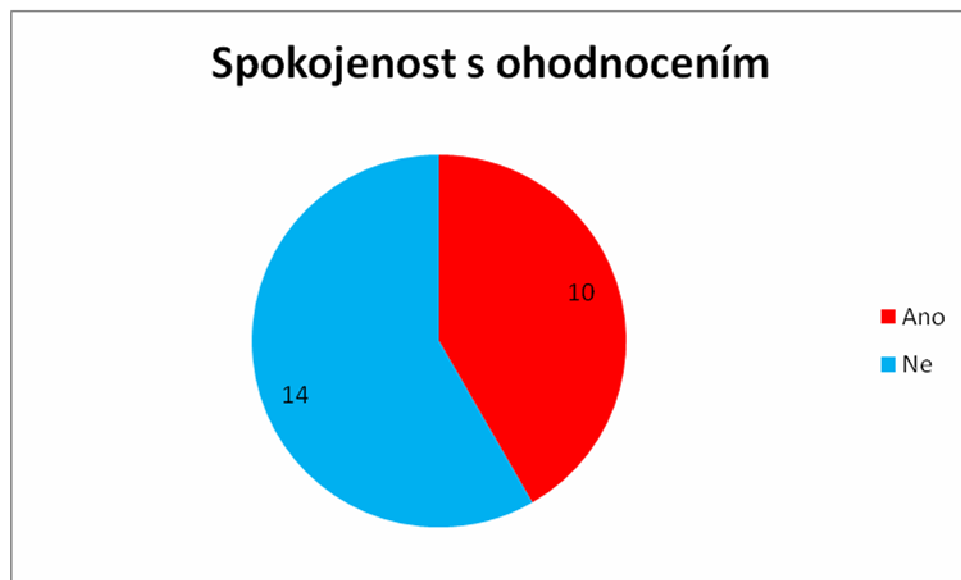
Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce zaměstnanců (10) je v podniku déle než 5 let. Druhou početnou skupinou jsou zaměstnanci (6), kteří v Supermarketu Terno Olomouc pracují mezi 1 až 3 lety. Zaměstnanců, pracujících v témže podniku mezi 3 až 5 lety je 5, méně než rok zde pracují 3 zaměstnanci.



Obr. 9 Délka pracovního poměru

9.1.4 Spokojenost s ohodnocením

Z dotazovaných 24 zaměstnanců je 10 spokojeno s ohodnocením za odvedenou práci, naopak 14 z nich je s ohodnocením nespokojeno.



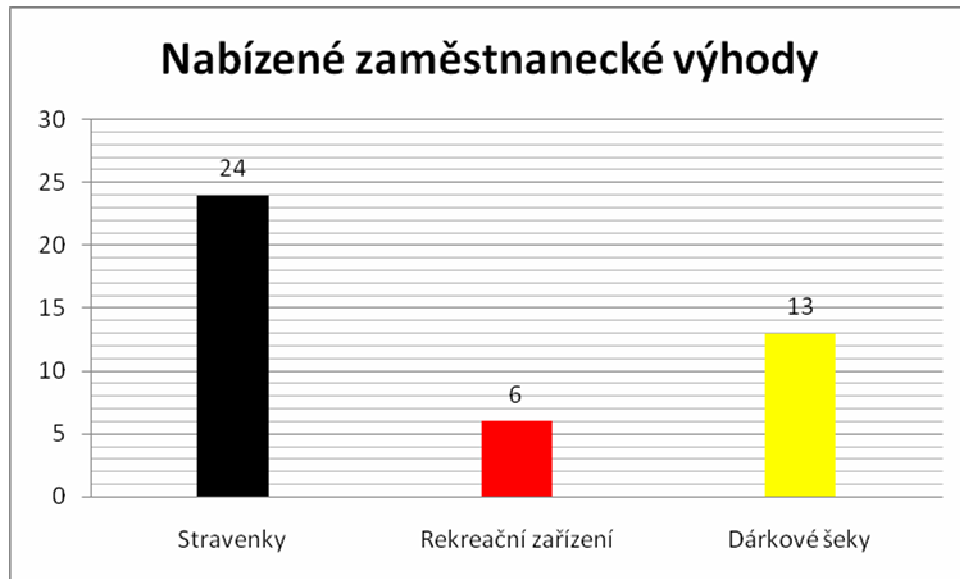
Obr. 10 Spokojenost s ohodnocením

9.2 Zaměstnanecké výhody

V této části dotazníku byla zjišťována informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.

9.2.1 Nabízené zaměstnanecké výhody

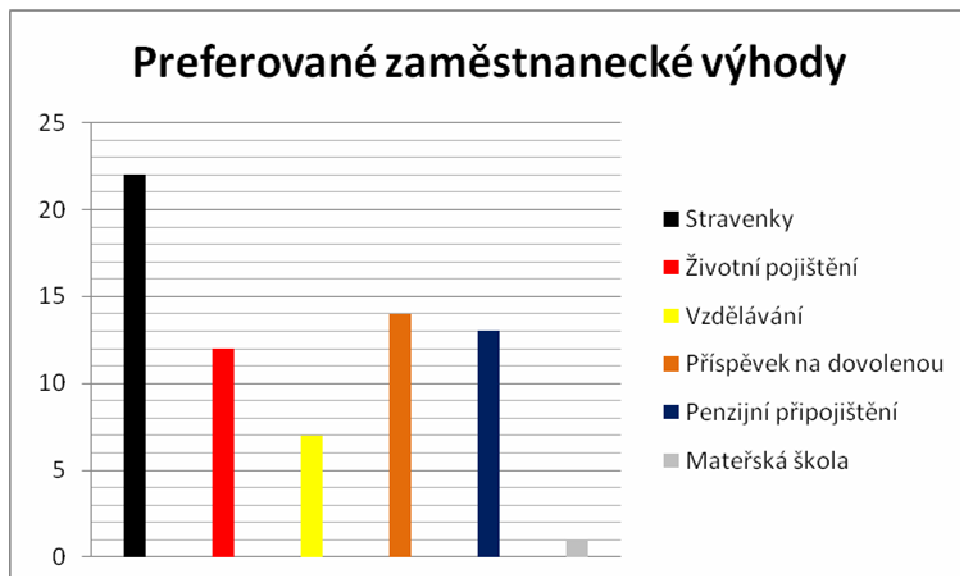
Všech 24 dotazovaných vědělo, že dostávají stravenky jako určitou formu zaměstnaneckých výhod. 13 z nich uvedlo dále, že mají k dispozici i dárkové šeky, o nichž byla řeč v kapitole 8.4. Pouze jedna čtvrtina (6) věděla o možnosti využití rekreačních objektů podniku v jižních Čechách.



Obr. 11 Nabízené zaměstnanecké výhody

9.2.2 Preferované zaměstnanecké výhody

Vyhodnocením dotazníků ukázalo, že nejpreferovanější zaměstnaneckou výhodou jsou stravenky (22), dále příspěvek na dovolenou (14), penzijní připojištění (13), životní pojištění (12), 7 dotazovaných by rádo volilo další vzdělávání a 1 respondent zmínil mateřskou školu.



Obr. 12 Preferované zaměstnanecké výhody

9.3 Celková spokojenost

V závěrečné části dotazníku dostali pracovníci prostor k vyjádření svých pocitů ohledně celkové spokojenosti v Supermarketu Terno Olomouc. Bylo vyjmenováno 7 oblastí, na ně byly předloženy 4 možnosti odpovědí a každý dotazovaný zaměstnanec si sám vybral, která z nabídnutých odpovědí je jeho názoru a mínění nejbližší.

Položené otázky

Pro zpřehlednění grafu byly tyto oblasti přiřazeny k jednotlivým písmenům abecedy.

A: Způsob jednání nadřízeného

B: Výše mzdy

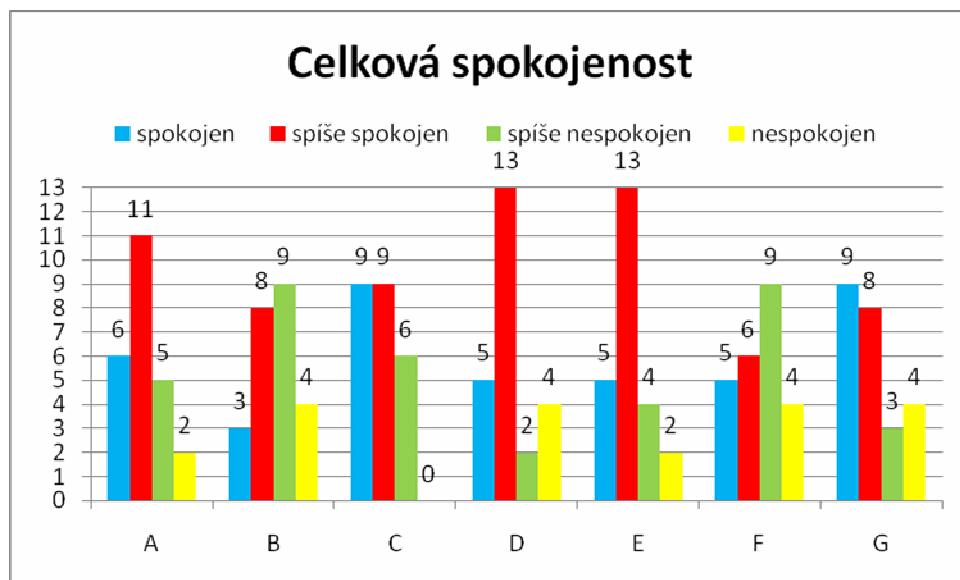
C: Náročnost práce

D: Rozvrh směn

E: Vztahy mezi spolupracovníky

F: Zaměstnanecké výhody

G: Pracovní prostředí



Obr. 13 Celková spokojenost

Se způsobem jednání nadřízeného je více jak polovina zaměstnanců spokojena nebo spíše spokojena (17), zbylých 7 je spíše nespokojeno nebo nespokojeno.

S výší mzdy jsou 3 zaměstnanci spokojeni, 8 zaměstnanců spíše spokojeno, 9 spíše nespokojeno a 4 jsou nespokojeni s výší svého ohodnocení.

Spokojenost s náročností práce projevilo 9 zaměstnanců, dalších 9 je spíše spokojeno, 6 spíše nespokojeno a žádný není nespokojen.

Rozvržení směn vyhovuje celkem 18 zaměstnancům (5 spokojeno, 13 spíše spokojeno), naopak 2 zaměstnancům spíše nevyhovuje a 4 nevyhovuje vůbec.

Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou většinou dobré. 5 zaměstnanců je s nimi spokojeno, 13 spíše spokojeno. Jako nepříliš dobré označilo tyto vztahy celkem 6 zaměstnanců, 4 jsou spíše nespokojeni, 2 nespokojeni.

Se zaměstnaneckými výhodami je 5 zaměstnanců spokojeno, 6 spíše spokojeno. Na druhé straně je zde 9 zaměstnanců spíše nespokojeno a 4 jsou nespokojeni.

S pracovním prostředím převládá mezi zaměstnanci spokojenost (9 spokojeno, 8 spíše spokojeno). Pouze 4 zaměstnanci jsou s pracovním prostředím nespokojeni, 3 jsou spíše nespokojeni.

10 ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této části jsou shrnuty závěry, které vplynuly buď z dotazníkového šetření, nebo z praxe.

10.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

První část dotazníkového šetření, která byla zaměřena na obecné informace o zaměstnancích, přinesla tyto výsledky. V Supermarketu Terno Olomouc pracuje více žen jak mužů, většina pracovníků má vzdělání na úrovni středního odborného s výučním listem a jejich pracovní poměr trvá ve většině případů více jak 5 let. Dále z dotazníku vplynul fakt, že rozdíl mezi spokojeností a nespokojeností se mzdou, kterou pracovníci dostávají, je de facto minimální.

Druhá část se týkala zaměstnaneckých výhod a toho, jak jsou s těmito výhodami zaměstnanci Supermarketu Terno Olomouc seznámeni a jestli jich využívají v plném rozsahu. Zjistilo se, že všichni dotázaní věděli o základní zaměstnanecké výhodě, a to o stravenkách, avšak o dalších nabízených výhodách věděla necelá polovina pracovníků. Mezi preferované zaměstnanecké výhody, které by dotázaní uvítali, nebo které preferují, patřily stravenky, příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění a, životní pojištění.

V poslední části dotazníku byla zkoumána celková spokojenost zaměstnanců Supermarketu Terno Olomouc. Z výsledků bylo patrné, že zaměstnanci jsou vesměs spokojeni, jen malá část je nespokojena.

10.2 Zhodnocení praktické části

V Supermarketu Terno Olomouc se k odměňování pracovníků používají tarifní třídy, kdy je každá pozice zařazena do jednotlivé platové skupiny (viz příloha PII). Tato část mzdy se nazývá minimální zaručená mzda, avšak tato mzda nemusí být konečná, může být navýšena, a to formou různých odměn, příplatků a prémie.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou shrnuty čtyři nejpodstatnější problémy, které byly při zkoumání společnosti Supermarket Terno Olomouc nalezeny.

Problémem číslo 1 je nedostatečná informovanost pracovníků o zaměstnaneckých výhodách, jež mají k dispozici. Mnozí z dotazovaných pracovníků nemají vůbec ponětí o výhodách, na které mají nárok z kolektivní smlouvy mezi podnikem a odborovou organizací. Řešením by dle mého mínění mohla být informativní přednáška ředitele Supermarketu se zaměstnanci, kde by jim prezentoval jejich výhody.

Druhým problémem je nepříliš časté využívání nepeněžních odměn, jako je povýšení, pochvala od ředitele formou dopisu, či zřízení statusu „Zaměstnanec měsíce“. Z informací, které mi byly poskytnuty ředitelem podniku, vyplynulo, že tato forma odměn je prakticky nevyužívána. Přitom si myslím, že právě zřízení statusu „Zaměstnanec měsíce“ by mohlo napomoci k vyšší motivaci zaměstnanců.

Třetí problém, který se též týká motivace, je příliš malé rozpětí tarifních tříd. Zaměřila jsem se na pracovníky pokladen. Ti mi sdělili, že je pro ně tento úzkoprofilový systém demotivující. Přímo pokladní jsou zařazeni buď do 3., nebo do 4. tarifní třídy (viz příloha PII), přičemž rozdíl mezi těmito dvěma platovými je „pouhých“ 600,- Kč. Zatímco kdyby byla těmto zaměstnancům přidělena ještě jedna tarifní třída, a to pátá, činil by rozdíl mezi 3. a 5. skupinou 1 300,- Kč. Tím by se výrazně zvýšila motivace jednotlivých pracovníků na tomto úseku.

Dalším čtvrtým problémem je fakt, který vyplynul z dotazníkového šetření a to, že většina zaměstnanců Supermarketu Terno Olomouc jsou ženy a podnik nevěnuje přílišnou pozornost jejich motivaci. Proto bych navrhovala společnosti, aby zaměstnankyním nabízeli různé benefity a to ve formě různých kosmetických poukázek apod. Tím by se zvýšila jejich motivace.

ZÁVĚR

V teoretické části této bakalářské práce jsou uvedeny základní pojmy k dané problematice, jako je rozdíl mezi mzdou a platem, mzdové formy, jejich význam v podniku, dále pak motivace pracovníků a současné trendy v oblasti odměňování pracovníků na pracovišti. Tyto údaje jsou výňatkem z odborné literatury.

Praktická část obsahuje tyto poznatky převedené na reálný podnik, Supermarket Terno Olomouc. Tento podnik je na začátku praktické části stručně charakterizován. Ve spolupráci s vedením tohoto podniku a s pomocí dotazníkového šetření jsem se snažila ověřit si znalosti, které jsem si prohloubila při vypracovávání této bakalářské práce, především její teoretické části.

„Návrhy na zlepšení“ jsem popsala, dle mého názoru, základní problémy, které by nemuly být náročné na odstranění. Jsou jimi nedostatečná informovanost pracovníků o zaměstnaneckých výhodách, prakticky nevyužívané nepeněžní odměny a úzké rozpětí tarifních tříd pro pracovníky pokladen. Odstranění všech těchto problémů by určitě napomohlo k zvýšení motivace zaměstnanců a k upevnění dobrých vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

Za dobu, kterou jsem věnovala vypracovávání této bakalářské práce, jsem zjistila, jak důležitou funkci hraje v moderním podniku motivace pracovníků a jejich spravedlivé odměňování.

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teorii k danému tématu a poté ji převést do praxe na reálný podnik dále popsat a analyzovat systém odměňování pracovníků v daném podniku, jímž je Supermarket Terno Olomouc, nalézt v něm následné nedostatky a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení.

Danou problematiku jsem zpracovala jak po teoretické, tak i po praktické stránce. Analyzovala jsem systém odměňování pracovníků a snažila jsem se najít tři hlavní problémy a navrhnout k nim opatření, která by tyto problémy vyřešila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3
- [2] STÝBL, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., Personalistika, Praha: Wolters Kluwer, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1
- [3] ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2
- [4] ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [5] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
- [6] ZÁKONÍK PRÁCE
- [7] KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- [8] DONMELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. H., Management, Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [9] HUNČÍK B., časopis Moderní řízení
- [10] ŘÍHOVÁ I., časopis Finanční management
- [11] JUDr. KOCOUREK J., JUDr. TRYLČ L., Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR, Anag
- Internetové zdroje
- [12] *Podnikatel* [online]. 2011 [cit. 2011-06-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/odmenovani-za-praci-zamestnancu-minimalni-mzda-zarucena-mzda-naturalni-mzda.html>>.
- [13] *Terno* [online]. 2010 [cit. 2011-07-25]. Řetězec Terno. Dostupné z WWW: <<http://www.coopterno.cz/retezec-terno/?m=21>>.
- [14] *Terno* [online]. 2010 [cit. 2011-07-30]. Terno Olomouc. Dostupné z WWW: <<http://www.coopterno.cz/olomouc/>>.

Interní zdroje

[15] *Kolektivní smlouva*. České Budějovice, 2010. 35 s.

[16] *Prémiový a odměňovací řád*. České Budějovice, 2010. 7 s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Logo supermarketu Terno</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 2 Supermarket Terno Olomouc</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 3 Organizační struktura supermarketu</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4 Nejnižší zaručená mzda dle tarifních tříd.....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 5 Ceny pobytu v podnikových zařízeních.....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 6 Dary při pracovních jubileích</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 7 Poměr mužů a žen.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8 Vzdělání zaměstnanců</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 9 Délka pracovního poměru</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 10 Spokojenost s ohodnocením.....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 11 Nabízené zaměstnanecké výhody.....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 12 Preferované zaměstnanecké výhody</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 13 Celková spokojenost</i>	<i>44</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

Příloha PII: Katalog funkcí

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku na Universitě Tomáše Bati ve Zlíně - Detašované pracoviště v Prostějově, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Metody odměňování na pracovišti.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování bakalářské práce. Dotazník je anonymní, nemusíte se tedy obávat toho, že by byly získané údaje dále někomu předávány.

Děkuji za Váš čas, který mi vyplněním dotazníku věnujete.

Veronika Rotterová

DOTAZNÍK

Správnou variantu označte křížkem a odpovědi pište prosím hůlkovým písmem:

1. Pohlaví:

muž

žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání:

základní

střední odborné (výuční list)

středoškolské (maturita)

vysokoškolské

3. Pracujete zde:

- méně jak 1 rok
- 1 rok - 3 roky
- 3 – 5 let
- více

4. Myslíte si, že jste za svoji vykonanou práci spravedlivě ohodnocen?

- ano
- ne

5. Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? Vyjmenujte je prosím

.....

6. Uveďte, kterou formu ohodnocení či zaměstnaneckých výhod nejvíce preferujete:

- Příspěvek na stravování (stravenky)
- Příspěvek zaměstnance na životní pojištění
- Profesní vzdělávání a jazykové kurzy
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek zaměstnance na penzijní pojištění
- Jiné (uveďte)

.....

.....

7. Vyplňte následující tabulku:

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Způsob jednání nadřízeného				
Výše mzdy				
Náročnost práce				
Rozvrh směn				
Vztahy mezi spolupracovníky				
Zaměstnanecké výhody				
Pracovní prostředí				

PŘÍLOHA PII: KATALOG FUNKCÍ

<i>Funkce</i>		<i>Třída</i>	<i>Kvalifikace</i>
ZL	SM TERNO		
	pracovník obchodního provozu	1-4	Z
	prodavač	2-4	SVL
	prodavač – pracovník obchodního provozu	2-4	SVL
	pokladní	3-4	SVL
	pokladní – pracovník obchodního provozu	3-4	SVL
	pokladní – prodavač	3-4	SVL
	vedoucí pokladní	5	SVL
	operátor příjmu	4-5	SVL
	zástupce vedoucího příjmu	5	SVL
	vedoucí příjmu	6	SM
	zástupce vedoucího pokladního a informačního úseku	4	SM
	vedoucí pokladního a informačního úseku	5	SM
	správce počítačové sítě	7	SM
	zástupce vedoucího správce počítačové sítě	8	SM
	vedoucí správce počítačové sítě	9	SM
	zástupce vedoucího úseku	7	SVL
	vedoucí úseku	8	SVL
	referent reklamací	7	SVL
	referent provozu	7	SM
	zástupce vedoucího provozu	9	SM
	vedoucí provozu	10	SM
	zástupce vedoucího obchodního oddělení	9	SM
	vedoucí obchodního oddělení	10	SM

<i>Funkce</i>	<i>Třída</i>	<i>Kvalifikace</i>
zástupce manažera (ředitele)	10	SVL
manažer (ředitel) individuální smlouva – gen. řed.	11	SM