

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Řízení lidských zdrojů ve společnosti
P-D Refractories CZ a. s.**

Bc. Nikola Kaderková

Diplomová práce

2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Kaderková**
Osobní číslo: **E12509**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve společnosti P-D Refractories CZ a. s.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomová práce bude zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, konkrétně na vzdělávání a odměňování zaměstnanců, s cílem zhodnotit zjištěné poznatky a navrhnou případná zlepšení.

Zásady:

- Problematika řízení lidských zdrojů.
- Vzdělávání a odměňování zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a analýza této oblasti.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.
- DeCENZO, D. A., ROBBINS, S. P. Human resource management. New York: John Wiley & Sons, c1999, 545 s. ISBN 0-471-29989-8.
- DOWLING, P. J., WELCH, D. E., SCHULER, R. S. International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context. Cincinnati (OH): SouthWestern College Publishing, 1999. ISBN 07538786137-1.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Garda, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární parametry a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vyložení díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Nikola Kaderková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala touto cestou vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., za potřebné materiály, informace, přínosné konzultace, cenné rady a odborné vedení této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti P-D Refractories CZ a. s. za poskytnutí interních materiálů podniku a za poskytnuté informace potřebné pro vypracování praktické části této práce.

Závěrem bych chtěla poděkovat svojí rodině za podporu a trpělivost.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů a to konkrétně vzděláváním a odměňováním zaměstnanců. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury, která je uvedena na konci této práce. V praktické části je představena vybraná společnost P-D Refractories CZ a. s. a následně je provedena analýza odměňování a vzdělávání zaměstnanců v této společnosti. Poslední část je zaměřena na výzkum pomocí dotazníků, které byly předloženy dělníkům i technicko-hospodářským pracovníkům. Na základě výsledků tohoto šetření jsou stanovena doporučení pro danou společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků, zaměstnanecké benefity, dotazníkové šetření

TITLE

Human resources management in the company P-D Refractories CZ a. s.

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of human resource management and specifically training and rewarding employees. The theoretical part focuses on the findings from the literature, which is listed at the end of this work. In the practical part the particular company, P-D Refractories CZ a. s., is introduced, as a further analysis of remuneration and training of employees in the company. The last part is focused on research using questionnaires, which were submitted to the workers and technical-economic workers. Based on the results of this investigation are set out recommendations for the company.

KEYWORDS

Staff training, staff remuneration, employee benefits, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU	15
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	15
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	17
1.3 Personální činnosti	20
1.4 Shrnutí 1. kapitoly	20
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
2.1 Firemní vzdělávání	22
2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.....	24
2.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	26
2.4 Plánování vzdělávání pracovníků.....	27
2.5 Realizace vzdělávání	29
2.5.1 Cíle vzdělávacího procesu	29
2.5.2 Program.....	30
2.5.3 Motivace	30
2.5.4 Účastníci	32
2.5.5 Metody vzdělávání.....	33
2.5.6 Lektoři.....	37
2.6 Vyhodnocení vzdělávání	39
2.7 E-learning	40
2.8 Shrnutí 2. kapitoly	42
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
3.1 Odměna, plat, mzda.....	44
3.2 Cíle řízení odměňování	44
3.3 Prvky řízení odměňování.....	45
3.4 Mzdové formy	50
3.4.1 Některé obecné úvahy.....	50
3.4.2 Časová mzda a plat	51
3.4.3 Úkolová mzda	53
3.4.4 Podílová (provizní) mzda.....	53
3.4.5 Mzdy za očekávané výsledky práce.....	54
3.4.6 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	55
3.4.7 Mzdy a platy za přínos	56
3.4.8 Dodatkové mzdové formy	56

3.5	Zaměstnanecké výhody	60
3.6	Shrnutí 3. kapitoly	62
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI P-D REFRACTORIES CZ A.S.	64
4.1	Konkurence	66
4.2	Dodavatelé.....	66
4.3	Odběratelé	67
4.4	SWOT analýza společnosti	68
4.5	Shrnutí 4. kapitoly	68
5	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	70
5.1	Formy výcviku	70
5.2	Druhy výcviku.....	72
5.3	Pravomoci a odpovědnosti	73
5.4	Organizační zabezpečení výcviku zaměstnanců	74
5.5	Vzdělávání v číslech.....	76
5.5.1	Vzdělávání v SILIS.....	76
5.6	Shrnutí 5. kapitoly	78
6	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	79
6.1	Zásady odměňování.....	79
6.2	Mzdový vývoj.....	81
6.3	Nárokové složky mzdy.....	82
6.4	Nenárokové složky mzdy	84
6.5	Mzda při překážkách na straně zaměstnavatele a mzda při jiných důležitých osobních překážkách v práci	88
6.6	Mzda při uplatnění konta pracovní doby a mzda při jiných úkonech v obecném zájmu.....	88
6.7	Započítávání služebních let.....	89
6.8	Odměňování při stávce a výluce	89
6.9	Sociální fond – zaměstnanecké výhody	89
6.9.1	Základní příspěvky hrazené z prostředků na sociální program	90
6.9.2	Poskytování finančních výpomocí a sociálních půjček zaměstnancům	92
6.9.3	Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření zaměstnance ze zdrojů zaměstnavatele	93
6.9.4	Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření zaměstnance ze zdrojů zaměstnance	94
6.9.5	Prodej vlastních výrobků	95
6.9.6	Poskytování služeb	95
6.10	Shrnutí 6. kapitoly	96
7	ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	97

7.1	Výsledky dotazníkového šetření	97
7.1.1	Pracovníci na dělnických pozicích	97
7.1.2	TH pracovníci	112
7.2	Porovnání výsledků	128
7.3	Návrhy a doporučení	131
8	ZÁVĚR.....	134
	POUŽITÉ ZDROJE.....	135
	SEZNAM PŘÍLOH.....	137

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	18
Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka.....	23
Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	25
Obrázek 4: Otázky dobře vypracovaného plánu vzdělávání	28
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání	29
Obrázek 6: Cyklus motivace.....	30
Obrázek 7: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy	49
Obrázek 8: Vytváření struktury časových mezd / platů	52
Obrázek 9: Schéma pro plánování a zajištění výcviku.....	75
Obrázek 10: Podíl školení v jednotlivých letech	77
Obrázek 11: Vývoj průměrných mezd v letech 2010 – 2013 ve společnosti	79
Obrázek 12: Příležitosti učit se něčemu novému.....	98
Obrázek 13: Rozvoj po profesionální stránce.....	98
Obrázek 14: Možnost kariérního růstu ve společnosti	99
Obrázek 15: Poskytování vzdělávání	99
Obrázek 16: Nejčastěji poskytované vzdělávání	100
Obrázek 17: Stupeň poskytovaného vzdělávání	101
Obrázek 18: Spokojenost se mzdou	101
Obrázek 19: Nespokojenost s výší mzdy → nedostatečná pracovní motivace	102
Obrázek 20: Informovanost o benefitech	103
Obrázek 21: Příspěvek na stravování	104
Obrázek 22: Vánoční kolekce před svátky	104
Obrázek 23: Vitamínový přípravek	105
Obrázek 24: Při dlouhodobé nemoci věcný dar do 500,--	106
Obrázek 25: Uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--	106
Obrázek 26: Při narození dítěte – dar do 1000,--	107
Obrázek 27: Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení.....	108
Obrázek 28: Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let).....	108
Obrázek 29: Krátkodobá bezúročná finanční půjčka	109
Obrázek 30: Příspěvek na penzijní připojištění.....	110
Obrázek 31: Příspěvek na životní pojištění	111
Obrázek 32: Zvýhodněné ceny vlastních výrobků	111
Obrázek 33: Požadavek na další benefity.....	112
Obrázek 34: Pohlaví respondenta	113
Obrázek 35: Příležitost učit se něčemu novému.....	113
Obrázek 36: Rozvoj po profesionální stránce.....	114
Obrázek 37: Možnost kariérního růstu	114
Obrázek 38: Poskytování vzdělávání	115
Obrázek 39: Nejčastěji poskytované vzdělávání	115
Obrázek 40: Stupeň poskytovaného vzdělávání	116
Obrázek 41: Spokojenost se mzdou	117
Obrázek 42: Nespokojenost s výší mzdy → nedostatečná pracovní motivace	118
Obrázek 43: Informovanost o benefitech	118
Obrázek 44: Příspěvek na stravování	119
Obrázek 45: Vánoční kolekce před svátky	120
Obrázek 46: Vitamínový přípravek	121
Obrázek 47: Při dlouhodobé nemoci věcný dar do 500,--	122
Obrázek 48: Uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--	122
Obrázek 49: Při narození dítěte – dar do 1000,--	123

Obrázek 50: Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení	124
Obrázek 51: Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let).....	124
Obrázek 52: Krátkodobá bezúročná finanční půjčka	125
Obrázek 53: Příspěvek na penzijní připojištění	126
Obrázek 54: Příspěvek na životní pojištění	126
Obrázek 55: Zvýhodněné ceny vlastních výrobků	127
Obrázek 56: Požadavek na další benefity	128
Obrázek 57: Průměrná mzda v jednotlivých krajích za 1. až 4. čtvrtletí roku 2013	130

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání.....	32
Tabulka 2: Metody vzdělávání	36
Tabulka 3: Složky celkové odměny	46
Tabulka 4: SWOT analýza firmy.....	68
Tabulka 5: Stupnice mzdových tarifů, platnost od 1. 4. 2013 do 31. 3. 2015	82
Tabulka 6: Příspěvek na stravování.....	103
Tabulka 7: Vánoční kolekce před vánočními svátky.....	104
Tabulka 8: Vitamínový přípravek.....	105
Tabulka 9: Čerpání daru do 500,-- při dlouhodobé nemoci	105
Tabulka 10: Čerpání daru do 1000,-- při uzavření sňatku zaměstnance	106
Tabulka 11: Čerpání daru do 1000,-- při narození dítěte	107
Tabulka 12: Čerpání příspěvku na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení.....	107
Tabulka 13: Čerpání příspěvku na letní rekreační pobyt.....	108
Tabulka 14: Čerpání krátkodobé finanční půjčky	109
Tabulka 15: Čerpání příspěvku na penzijní připojení	110
Tabulka 16: Čerpání příspěvku na životní pojištění.....	110
Tabulka 17: Využívání zvýhodněných cen jednotlivých výrobků pro zaměstnance	111
Tabulka 18: Příspěvek na stravování.....	119
Tabulka 19: Vánoční kolekce před vánočními svátky.....	120
Tabulka 20: Vitamínový přípravek.....	120
Tabulka 21: Čerpání daru do 500,-- při dlouhodobé nemoci	121
Tabulka 22: Čerpání daru do 1000,-- při uzavření sňatku zaměstnance	122
Tabulka 23: Čerpání daru do 1000,-- při narození dítěte	123
Tabulka 24: Čerpání příspěvku na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení.....	123
Tabulka 25: Čerpání příspěvku na letní rekreační pobyt.....	124
Tabulka 26: Čerpání krátkodobé finanční půjčky	125
Tabulka 27: Čerpání příspěvku na penzijní připojení	125
Tabulka 28: Čerpání příspěvku na životní pojištění.....	126
Tabulka 29: Využívání zvýhodněných cen jednotlivých výrobků pro zaměstnance	127
Tabulka 30: Podrobnější výčet průměrných mezd v jednotlivých krajích	130

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
č.	číslo
čl.	článek
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
D	Divize
EU	Evropská unie
event.	eventuelně
hod.	hodina
IQNet	The international certification network
ISO	Interantional Organization of Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
KS	Kolektivní smlouva
měs.	měsíc
MŠLZ	Moravské šamotové a lupkové závody
např.	například
NŠ	Nová šamotka
NV	Nařízení vlády
O	Odbor
odst.	odstavec
obr.	obrázek
OHSAS	Occupational health and safety management systems, Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
písm.	Písmeno
popř.	popřípadě
PP	Penzijní připojištění
QMS	Quality management systém, Systém managementu jakosti

resp.	respektive
SŠ	Stará šamotka
Sb.	Sbírky
t	tuna
tab.	tabulka
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
ust.	ustanovení
VZO OS	Výbor základní organizace odborového svazu
ZP	Zákoník práce
ŽP	Životní pojištění

ÚVOD

Doby, kdy nejdůležitějším aktivem každé organizace byl hmotný majetek, jsou dávno pryč. Existuje celá řada podniků, která nevlastní jakoukoli nemovitost a dokonce ani výrobní linky a přesto dokáže na trhu přežít. A co že je hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody? Pro každý podnik je důležité, aby měl jasně stanovenou a formulovanou strategii. Tato strategie je vytvořena lidmi a to především vedením podniku. Je uplatňována zaměstnanci, tedy nejen managementem ale také spolupracovníky či podřízenými pracovníky, které je třeba vést k uplatňování vytyčené strategie a naplnění stanovených cílů. Na oblast lidských zdrojů je proto třeba pohlížet jako na oblast strategického významu. I když cíle manažerského snažení mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout a základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovního úsilí. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá nazýváno základní kompetence, způsobilost či schopnost organizace. Lidé tedy rozhodují o úspěšnosti organizací a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v dynamicky se měnícím prostředí má šanci přežít.

Tématem diplomové práce je **řízení lidských zdrojů ve společnosti P-D Refractories CZ a. s.** Práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část je v první části zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů, kde jsou vysvětleny důležité pojmy pro pochopení dané problematiky a druhá část se zabývá konkrétně oblastí vzdělávání a odměňování pracovníků. Praktická část je zaměřena na analýzu vzdělávání a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti P-D Refractories CZ, a. s. a v závěrečné části je provedeno dotazníkové šetření, jehož výstupem jsou doporučení, která by mohla zlepšit současný stav vzdělávání a odměňování zaměstnanců této společnosti.

Cílem bakalářské práce bude analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti P-D Refractories CZ, a. s., Konkrétně bude analyzována oblast vzdělávání a odměňování pracovníků této společnosti. Na základě dostupných informací a provedeního dotazníkového šetření bude provedeno porovnání získaných výsledků ze strany TH pracovníků a pracovníků na dělnických pozicích. Dále budou navrženy doporučení na zkvalitnění procesu vzdělávání a odměňování.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

Aby bylo možné úspěšně konkurovat na globálním trhu, stále více firem se zaměřuje na roli lidských zdrojů, jelikož si uvědomují, že lidské zdroje jsou klíčovou součástí úspěchu a zdrojem konkurenční výhody. Jedná se o nahromaděné zásoby znalostí, dovedností a schopností, kterými jedinci disponují a které si firma vybuodovala v průběhu času na odborné úrovni. Otázka pro nadnárodní firmy je, jak se zachovat a využít svých lidských zdrojů, které je třeba vhodně vyškolit, jelikož mezinárodně orientovaní pracovníci jsou důležití pro podporu strategických cílů podniku a přispívají tak k jeho klíčovým úspěchům. [7]

Jakýkoliv podnik či organizace můžou fungovat jen za předpokladu, že jsou schopni shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje. [12]

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která má na starost vše, co se týká jakéhokoliv člověka v pracovním procesu, tzn. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, vztah k jeho vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům apod. [11]

Jelikož lidské zdroje uvádějí do pohybu další zdroje a determinují tak jejich využívání, a také představují pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který má velký vliv na prosperitu a konkurenceschopnost podniku, je řízení lidských zdrojů nejdůležitější oblastí celopodnikového řízení. Můžeme říci, že je jeho jádrem. [11]

Pokud chceme, aby organizace byla úspěšná, je třeba si uvědomit hodnoty a význam lidí, uvědomit si, že lidé jsou „to“, co představuje největší bohatství organizace a že jejich řízení ovlivňuje, zda organizace je schopná uspět, či nikoli.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů v každé organizaci je, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků úspěšně plnit své cíle.

➤ **Efektivnost organizace**

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“ [2, str. 30] Extenzivní výzkum prokázal, že tyto postupy mohou mít velký a významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v těch oblastech, jako jsou řízení znalostí, řízení talentů a celkově vytváření dobrého pracoviště. Strategie řízení lidských zdrojů se tedy mohou týkat vytváření politiky neustálého zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

➤ **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál je tvořen lidmi, kteří v dané organizaci pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativních úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. [2, str. 31]

Lidský kapitál je třeba považovat za důležité bohatství organizace a podniky, aby mohly zajistit své přežití a růst, musí do tohoto bohatství investovat. Úkolem lidských zdrojů je zajistit a následně udržet potřebný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací, pracovníky oddané a dobře motivované. To znamená podnikat kroky, které budou směřovat k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet možnosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to nejen fungování pečlivě propracovaných a přísných postupů při získávání a výběru zaměstnanců, systému pobídkového odměňování založeného na výkonu, ale i rozvoj manažerů a způsobu řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání. [2]

➤ **Řízení znalostí**

„Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.“ [2, str. 31]

➤ **Řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním a uplatňováním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli pracovníci ohodnoceni a odměňováni za to, co dělají, za to, čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

➤ **Zaměstnanecké vztahy**

Cílem je udržovat produktivní a harmonické vztahy tak, že bude vytvořené takové klima, v němž bude probíhat partnerství mezi managementem, pracovníky a odbory.

➤ **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyrovnává a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zajišťuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové požadavky v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem zaměstnancům.

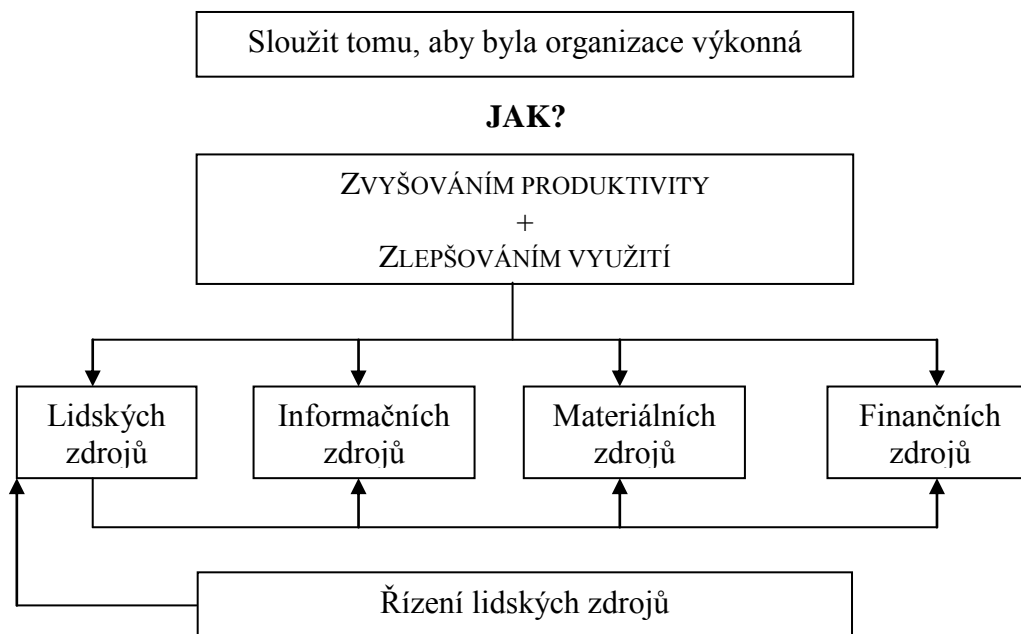
➤ **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

Prováděné výzkumy zjistily, že všeobecně existuje diametrální rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeři mají možná dobré úmysly dělat některé nebo všechny tyto věci, ale jejich realizace neboli praktická aplikace teorie, je často velmi náročná. Dochází k tomu v důsledku problémů, které souvisejí s okolnostmi a používanými postupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž zaměstnanci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli. Cíl řízení lidských zdrojů je překlenovat tuto propast tím, že bude dělat všechno pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby tato role mohla být splněna, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a také postupy. Hlavní problém je zabezpečit, aby fungovaly. Je třeba si uvědomit, že liniovní pracovníci jsou ti, kteří uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí. [2]

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně je možno říci, že úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla co nejvíce výkonná a také aby se její výkon co nejvíce zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit pouze cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými daná organizace disponuje. Řízení

lidských zdrojů by tak mělo být zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Jelikož lidské zdroje úzce souvisí s tím, jak využít materiální a finanční zdroje, musí tak řízení lidských zdrojů rozhodovat i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů v organizaci. [12]



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: [13]

Pokud se zaměříme na úkoly řízení lidských zdrojů přece jen méně obecně, řízení by se mělo zaměřit na následující úkoly:

- 1) Vytvořit dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Je třeba usilovat o zařazení vhodného pracovníka na správné místo tak, aby byl tento člověk připraven na neustále měnící se požadavky pracovního místa.
- 2) Optimálně využívat pracovní síly v organizaci – jedná se zejména o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků (kvalifikace).
- 3) Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
- 4) Snažit se o neustálý rozvoj pracovníků v organizaci, ať už se jedná o personální či sociální rozvoj. Jedná se zejména o rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, rozvoj jejich pracovní kariéry, ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace apod.

5) Dodržování všech platných zákonů z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři úkoly se zaměřují především na zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol se orientuje na oprávněné zájmy zaměstnance jako jedince. Pátý úkol je propojením předchozích čtyř, tzn., sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy jedince. [12]

Aby byly tyto úkoly naplněny, musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:

- provádět analýzu pracovních míst a to za účelem stanovení potřeb organizace v oblasti práce (jedná se především o zjišťování povahy pracovních úkolů a pracovních podmínek a z nich plynoucích požadavků na zaměstnance a jeho pracovní schopnosti),
- předvídat a plánovat potřebu pracovních sil tak, aby mohla organizace dostát svým cílům,
- zpracovávat a následně realizovat plány, které budou směřovat k pokrytí této potřeby a na základě toho provádět průzkumy trhu práce, přijímat pracovníky, kteří budou plnit úkoly organizace,
- rozmístit pracovníky tak, aby byli co nejlépe využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zlepšení spokojenosti samotných pracovníků,
- vzdělávat pracovníky tak, aby byli připraveni na nové požadavky, ale i na změnu svého pracovního místa, tedy aby byli flexibilní,
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu, být nápomocní zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry a plánů jejich jak personálního tak sociálního rozvoje,
- motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování zaměstnanců, působit jako zprostředkovatel mezi organizací a odbory, zajišťovat, vytvářet a prosazovat systémy disciplinárních záležitostí a stížností, dbát na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci,
- řešit s pracovníky osobní problémy, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon, zajistit dobré fungování komunikačního systému se zaměstnanci,
- zajistit fungování personálního informačního systému, uchovávat a aktualizovat veškeré dokumenty, které se týkají jednotlivých pracovníků, zajímat se o názory a postoje zaměstnanců co se týče aktuálních problémů a podnikových záměrů. [11]

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Je možné setkat se s různým počtem a pojetím personálních činností. K nejčastěji uváděným personálním činnostem patří:

- 1) **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů, pravomoci a odpovědnosti za splnění úkolu, specifikace pracovních míst aj.
- 2) **Personální plánování** – plány potřeb zaměstnanců, plány personálního rozvoje zaměstnanců.
- 3) **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – informace o volných místech, shromažďování informací o uchazečích, předvýběr, organizace pohovorů, rozhodnutí o výběru, podmínky zaměstnání v organizaci, uvedení pracovníka na pracoviště aj.
- 4) **Rozmíst'ování pracovníků** – zařazování pracovníků na určité pracovní místo, jejich povyšování, přeřazování na nižší funkci apod.
- 5) **Hodnocení pracovníků** – obsah a metody hodnocení, formuláře potřebné k hodnocení, časový plán hodnocení apod.
- 6) **Vzdělávání pracovníků** – potřeby vzdělání, plánování, hodnocení výsledků aj.
- 7) **Odměňování** a s ním spojeno motivování pracovníků.
- 8) **Pracovní vztahy** – jednání mezi zaměstnanci a vedením organizace (odbory), ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, komunikace v organizaci apod.
- 9) **Péče o pracovníky** – ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, pracovní pomůcky, pracovní doba, stravování, aktivity volného času aj.
- 10) **Průzkum trhu práce** – potencionální zdroje pracovních sil, analýza nabídky a poptávky na trhu práce.
- 11) **Zdravotní péče o pracovníky** – první pomoc, pravidelné zdravotní prohlídky aj.
- 12) **Dodržování zákonů** v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [13]

1.4 Shrnutí 1. kapitoly

V první kapitole této diplomové práce jsou objasněny základní pojmy týkající se personálního řízení v organizaci, podrobněji jsou popsány cíle řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Lidské zdroje jsou jedním z klíčových faktorů úspěšnosti společnosti – jsou považovány za nejcennější zdroj. V dnešním, dynamicky se měnícím prostředí, je třeba mít dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál, který zajistí svým kvalitním výkonem splnění stanovených cílů. Všechny aktivity,

kteře jsou vykonávány personálním útvařem, by měly být založeny na poznatku, že hrají vyznanou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti celé organizace.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy definice je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“
[2, str. 461]

Každá organizace potřebuje mít dobře vyškolené a zkušené lidi, kteří budou schopni provádět činnosti, které je třeba vykonat k tomu, aby organizace uspěla na trhu. V dnešním, dynamicky se měnícím prostředí, se nejen požadavky na vzdělávání, ale i význam vzdělávání neustále zvyšují. [6]

Existují 4 typy vzdělávání:

- a) **Instrumentální vzdělávání** – jde o vzdělání, jak lépe vykonávat práci potom, jež bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- b) **Poznávací vzdělávání** – konečné výsledky jsou postaveny na základě zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- c) **Citové vzdělávání** – spíše než o formování znalostí tu jde o formování postojů a pocitů.
- d) **Sefereflektující vzdělávání** – zaměřeno na formování nových vzorců nazírání, myšlení, chování a na základě toho vytváření nových znalostí. [2]

2.1 Firemní vzdělávání

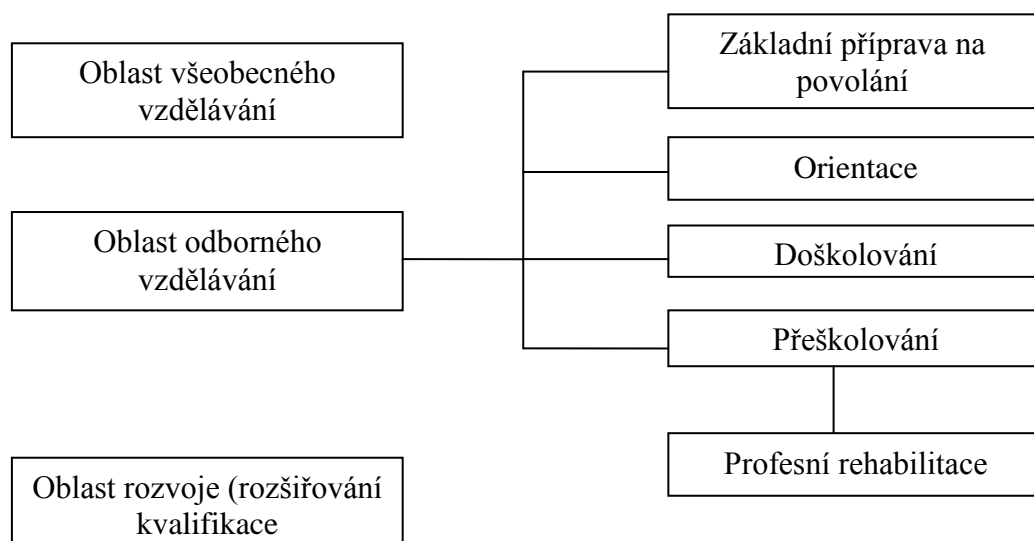
Pro všechny podniky, které chtějí být konkurenceschopnými, je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé, kteří budou technicky, vědomostně i fyzicky zdatní, schopní rychle a pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví a schopní realizovat inovace. Nyní hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich stále efektivnějšímu fungování. Zde je velmi důležitá schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace a v neposlední řadě schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Z toho vyplývá, že je nezbytné, aby podniky pochopily, že investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí je nezbytné. [18]

Co si můžeme pod pojmem firemní vzdělávání představit? Firemním vzděláváním rozumíme cílená, vědomá a plánovaná opatření a činnosti, které jsou zaměřeny na získávání

znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování firemní pracovní síly. Hlavním cílem je zvýšení nebo prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení vyššího pracovního výkonu a to jak u jednotlivců, tak celé organizace. [8]

Do oblasti firemního vzdělávání můžeme zařadit:

- **orientace** - seznámení zaměstnance s firmou a úkoly, jež vyžaduje přidělené pracovní místo s cílem co nejvíce zkrátit dobu adaptace zaměstnance na nové podmínky
- **prohlubování kvalifikace neboli doškolení** – přizpůsobování požadavků a znalostí zaměstnanců co se týče nových požadavků na pracovní místa,
- **rekvalifikace** (přeškolení) – získávání nových a potřebných znalostí a dovedností, které umožní zaměstnanci vykonávat práci na jiném pracovním místě, než je místo současné,
- **profesní rehabilitace** – opětovné zařazení pracovníků, kteří kvůli svému zdravotnímu stavu nemohou dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání. [8]



Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: [10]

V oblasti všeobecného vzdělávání se formulují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, na základě kterých je člověk schopen žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet pracovní schopnosti a mnoho dalších vlastností. V této oblasti jde tedy hlavně o sociální rozvoj jedince a neuplatňuje se zde aktivita organizací.

Oblast odborného vzdělávání je taktéž často nazývána training. Jde o proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností a také jejich přizpůsobování se měnícím se požadavkům na dané pracovní místo. Tato oblast je orientována na zaměstnání.

Poslední oblast je oblast rozvoje. Je zaměřena na získání dalších důležitých znalostí a dovedností, které jsou taktéž nezbytně nutné k vykonávání práce v daném zaměstnání. Výrazně se zaměřuje na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které překračují i meze oboru. Rozvoj je orientován spíše na kariéru pracovníka, než na momentálně vykonávanou práci. Formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k vylepšení mezilidských vztahů na pracovišti. [12]

2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

K nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci patří dobře organizované systematické vzdělávání. Jde o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, následující fáze je plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, koho se bude vzdělávání týkat, metody vzdělávání apod. Další fází je realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází tohoto cyklu je resp. by mělo být vyhodnocení výsledků vzdělání a vyhodnocení použitých metod a účinnost vzdělávacího programu a to proto, že vzdělávání pracovníků je dosti nákladnou záležitostí. [12]



Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: [10]

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho výhod. Mezi základní patří zejména:

- soustavně dodává odborně připravené pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- přispívá k vylepšení pracovního výkonu a produktivity práce,
- formuje pracovní schopnosti podle aktuálních potřeb organizace,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- přispívá ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti,
- zvyšuje kvalitu a tudíž i tržní cenu individuálního pracovníka,
- zvyšuje potencionální šance individuálního pracovníka na trhu práce v organizaci i mimo ni,
- zvyšuje motivaci pracovníků,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich platový postup apod. [12]

2.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti vzdělávání často představuje obtížný proces, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. „*Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.*“ [19, str. 69]

Vzdělávání musí směřovat k dosažení nějakého cíle, jako např. využití účinnějších výrobních metod, zlepšení kvality výrobků nebo snížení provozních nákladů. Tzn., že organizace by měly zavázat své zdroje pouze do těch vzdělávacích aktivit, které mohou nejlépe pomoci při dosahování jejích cílů. Stanovení konkrétních vzdělávacích aktivit na konkrétní organizaci vyžaduje systematický postup a přesné analýzy vzdělávacích potřeb. Obecně platí, že vzdělávací potřeby lze určit třemi způsoby: organizační analýzou, funkční analýzou nebo analýzou oddělení a individuální analýzou zaměstnance. [4]

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných z běžného informačního systému organizace, ale také ze zvláštních šetření.

- a) **Údaje týkající se celé organizace** – jde zejména o strukturu organizace, její výrobní program nebo činnost, zdroje apod. Důležité jsou také údaje, které se týkají počtu, struktury a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby atd.
- b) **Údaje týkající se jednotlivých míst a činností** – specifikace a popis pracovních míst, informace o stylu vedení apod. Můžeme říci, že jde o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
- c) **Údaje o jednotlivých pracovnících** – informace, které je možno získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů a vzdělání a absolvovaných vzdělávacích programech, z výsledků testů apod., z nichž je možno rozpoznat postoje a názory jednotlivých zaměstnanců. [12]

Na základě těchto údajů je možné vytvořit si přehled o současné a potencionální disproporcii mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na straně jedné a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Pro analýzu potřeb vzdělání pracovníků je možné použít jednu z následujících metod:

- analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,

- analýzy dotazníků, popřípadě jiných forem průzkumu postojů, názorů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
 - analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených,
 - hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
 - monitorování výsledků porad a diskusí, které se týkají současných pracovních problémů,
 - analýzy pracovních záznamů, jež jsou vedeny vedoucími pracovníky či specialisty.
- [12]

Při identifikaci vzdělávání pracovníků je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, ze kterého organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních míst, ale i preference, které se vykytují u mládeže v období, kdy se připravují na povolání.

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením se na ty, jež je možno odstranit na základě vzdělávání. Následuje návrh vhodného vzdělávacího programu. [19]

2.4 Plánování vzdělávání pracovníků

Výsledkem fáze identifikace potřeb vzdělávání by měl být vypracovaný návrh vzdělávacího programu, který představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělání a rozvoje. Tvorba plánu se skládá z fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cíle vzdělávacího projektu. V případě dlouhodobých procesů vzdělávání jsou stanoveny i dílčí cíle jednotlivých částí vzdělávání. Tyto cíle slouží jako měřítko. Jednotlivé cíle je možné ještě rozdělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, kterých je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek projektu.

Realizační fáze zahrnuje vývoj a zpracovávání jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů stanovení pořadí témat. Jedná se o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je důležité, aby byl brán v potaz lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a současně zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně motivace. Při volbě technik je důležité zohlednit i počet účastníků,

priority podniku, zásady podniku při uvolňování pracovníků, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné komunikace a spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je ta část procesu tvorby vzdělávacího plánu, ve které jde o průběžné hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zdokonalení celého procesu vzdělávání při použití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. V této fázi je také důležité prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti daných lektorů. V této fázi by měli být přítomni organizátoři, lektoři, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Problémem je často výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií. [19]

Správně vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na tyto otázky:

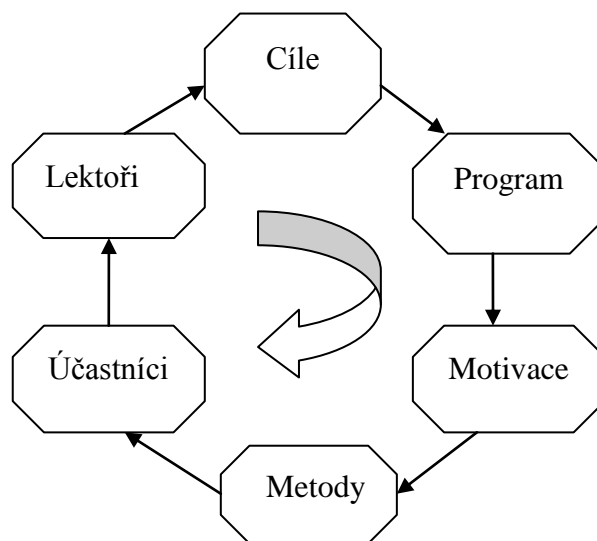
<p style="text-align: center;">JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah)</p> <p style="text-align: center;">KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební testy, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">KÝM? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p style="text-align: center;">KDY? (Termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">KDE? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p style="text-align: center;">ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p style="text-align: center;">JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

Obrázek 4: Otázky dobře vypracovaného plánu vzdělávání

Zdroj: [12]

2.5 Realizace vzdělávání

Tuto fázi vzdělávacího cyklu tvoří především organizační zajištění vzdělávacích akcí. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Tyto prvky jsou zobrazeny na obrázku č. 5:



Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: [19]

2.5.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávacího procesu se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle je vhodné rozdělit do dvou kategorií, a to na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- a) **Programové cíle** – sem spadají cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- b) **Cíle kurzu** – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty ještě mohou zahrnovat dílčí cíle. [19]

V praxi je důležité rozlišovat od sebe cíl a záměr. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu procesu dělat a proč bude probíráno určité téma. Kdežto cíle říkají, co budou schopni účastníci kurzu po jeho absolvování dělat.

Aby naplnění cílů a záměrů vzdělávacích aktivit poskytlo požadovaný efekt zaměstnanci i podniku, je třeba:

- aby měli účastníci možnost se seznámit se záměry a cíli kurzu předem, což zvyšuje jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací,

- aby cíle i záměry byly v souladu se stanovenou strategií firmy a cíli celého podniku a spadaly do celého systému rozvoje lidských zdrojů,
- aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné tak, aby v části hodnocení vzdělávání mohly posloužit jako měřítko úspěšnosti. [19]

2.5.2 Program

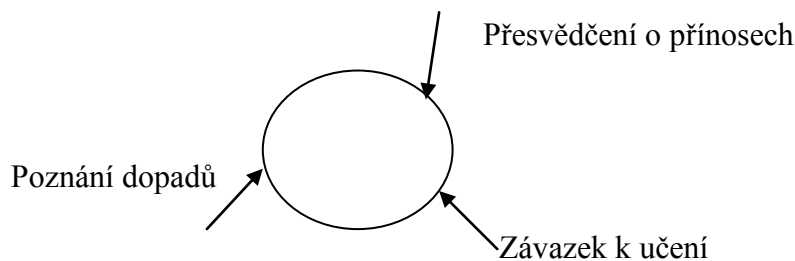
Aby bylo vzdělávání efektivní, je důležité, aby se účastníci něco naučili. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů, či pracovního chování. Uvedenému požadavku je třeba přizpůsobit program konkrétní vzdělávací akce, který zahrnuje časový harmonogram, obsah neboli téma, použité metody a pomůcky.

K zajištění plynulého naplnění programu je třeba zajistit:

- aby měli účastníci možnosti vyjádřit se ke všem částem programu,
- aby účastníci na počátku lekce řekli jednotlivě nebo ve skupinách, co od kurzu očekávají,
- aby byl na počátku každé lekce uzavřen kontrakt (potvrzení, či úprava programu tak, aby odpovídal jak účastníkům, tak lektorům),
- aby lektori vytvořili potřebnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na přesné zopakování toho, co bylo v průběhu lekce probíráno, srovnání očekávání účastníků na začátku a na konci lekce a na závěrečné ujasnění zodpovězení otázek popř. pochybností. [19]

2.5.3 Motivace

Motivace je velmi významným prvkem. Pokud jsou účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro určitou vzdělávací akci, je důležité přihlídnout k motivaci účastníka k učení. Cyklus motivace k učení se možné znázornit následovně:



Obrázek 6: Cyklus motivace

Zdroj: [19]

Na základě toho, ve kterém stádiu cyklu se účastníci nacházejí, bude jejich motivace měněna. Ve skupině se pokaždé najde více lidí v různém stádiu motivace a požadavků na učení. Strategie jednání s lidmi, jež nejsou k učení moc motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Toho je možné dosáhnout:

- diskuzemi o užitečných dopadech učení se,
- návštěvami u týmů, kterým učení přineslo úspěch,
- použitím článků z literatury, kde je poukázáno na přínosy z učení,
- pozváním lidí, kteří věří v prospěšnost učení a umějí povzbudit. [19]

Dostatečná motivace ke vzdělávání a rozvoji umožňuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projevuje:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě se neustále rozvíjet,
- ve schopnosti zaměstnanců využít získané dovednosti a znalosti podle oblastí a jejich praktické využití,
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich schopnosti reagovat na změny,
- v pozitivní změně postojů pracovníků jak k podniku, tak jeho zákazníkům a ostatním zainteresovaným stranám.

Při vypracovávání efektivního motivačního programu je třeba správně zvolit soustavu simulačních faktorů, které musí:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a také možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi. [19]

V následujícím obrázku je znázorněn příklad motivačních faktorů vzdělávání.

Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: [19]

2.5.4 Účastníci

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou jeho účastníci. Každý člověk má jiný styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je schopen učit se ze svých chyb, zatímco jiní dávají přednost abstraktní diskuzi a další dávají přednost získání informací z nových dovedností, které mohou vnést do svého prostředí. Profil a preference jednotlivých stylů je u každého možné stanovit na základě dotazníků a pozorování účastníků při akci.

Aktivisté se nejlépe cítí tady a teď. Dominují u nich okamžité zkušenosti. Chtějí se projevit v krátkodobých krizích. Rádi přijímají nové výzvy, ale často jsou otráveni při realizaci dlouhodobých činností. Reflektor je osoba, která odráží názory. Tato osoba často a ráda stojí v pozadí, uvažuje o zkušenostech a pozoruje je z různých úhlů pohledu. Tito účastníci jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům. Mají tendenci k opatrnosti a mají radost z pozorování ostatních lidí při jejich činnostech a sedají si při školeních na zadní židli. Teoretici prahnou po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Oceňují racionalitu a logiku. Snaží se být objektivní a analytičtí, nejsou spokojeni se subjektivními či dvojakými zkušenostmi. Často spojují neslučitelná fakta do koherentních teorií. Oceňují věci upravené a takové, které se shodují s racionálními tématy. Pragmatici jsou lidé, kteří často pátrají po nových myšlenkách, rádi se chopí první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. Jsou to lidé, kteří se vracejí z manažerských kurzů plni nových myšlenek, které chtějí zkusit v praxi. Problémy a příležitosti chápou jako výzvu. [19]

V rámci realizace vzdělávacích aktivit je třeba brát v potaz, že efektivita a ochota k učení je u dospělých lidí ovlivňována různými faktory, které je možné rozdělit do tří základních skupin:

- a) **Fyzické** – zdravotní kondice, důležitý je stav zrakového a sluchového smyslu, krevního oběhu, vážná chronická či akutní choroba či stres, který může ovlivnit schopnost vnímání a učení se.
- b) **Intelektuální** – množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a dovedností mohou posílit učení, je-li možné na získané vědomosti navázat a stavět na nich. Pokud jsou dosavadní vědomosti k novým v protikladu, mohou být bariérou učení.
- c) **Emocionální** – vnímání sebe sama, motivace a také podpora ze strany vedení, kolegů popřípadě i rodiny a v konečném důsledku stav a změny celé emocionální soustavy mají významný vliv na schopnost lidí učit se a měnit se. [19]

2.5.5 Metody vzdělávání

Postupem času se vytvořila velmi široká škála metod vzdělávání. Lidé si osvojují znalosti, dovednosti a chování při mnoha příležitostech. Někdy se může jednat o řízené aktivity, jindy zase o přirozený kontinuální proces, který je součástí běžných pracovních povinností a lidského života. Formou vzdělávání chápeme proces, při kterém k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností dochází. [8]

Kombinací základních dvou dělení vzdělávacího procesu řízené ↔ neřízené a pracovní ↔ nepracovní dochází k následujícím šesti formám:

➤ **Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti**

Pod dohledem většinou interního vzdělavatele nebo zkušeného spolupracovníka, kterým zpravidla bývá bezprostřední nadřízený, se zaměstnanci učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů.

➤ **Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti**

Pracovníci podstupují proces učení mimo své pracoviště, jako např. ve školících místnostech, výukových dílnách nebo jiných prostranstvích, které jsou určeny ke vzdělávání. Vzdělavatelé mohou být jak externí, tak interní.

➤ **Řízené vzdělávání mimo organizaci**

Tato skupina zahrnuje vzdělávání v rámci školského systému, z pohledu organizace zejména na úrovni středních a vysokých škol, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, jež nejsou součástí národního školského systému (např. oborové instituty, komerční vzdělávací instituce aj.) a vzdělávání v podobě stáží a studijních cest. Jedná se zpravidla, oproti předchozím dvěma, o dlouhodobější proces přijímání vzdělávání a zaměstnavatel tady vystupuje v roli spoluúčastníka na řízení vzdělávacího procesu, někdy však jen jako objednatel vzdělávacího programu. Hlavní odpovědnost zde přebírají jiné subjekty, většinou samotné vzdělávací instituce nebo jejich zřizovatelé. Úlohou zaměstnavatele je vytvářet podmínky tak, aby zaměstnanci mohli možnosti vzdělávání mimo organizaci efektivně využívat, tzn. v součinnosti se sociálními partnery (např. institucemi státní a veřejné zprávy, hospodářskou komorou, konkurenčními organizacemi aj.) vyhledávat a vytvářet prostor pro realizaci této možnosti vzdělávání. Mezi hlavní výhody této formy vzdělávání můžeme zařadit vyšší motivaci vzdělávaných pracovníků ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji a možnost výměny zkušeností s pracovníky z jiných organizací.

➤ **Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti**

Aby byl člověk schopný zvládnout požadavky svého okolí na pracovišti, je nutné se během práce učit neustále, tzn. i tehdy, kdy na něj nedohlíží vzdělavatel nebo kdy se zrovna neúčastní školení zaměřené na konkrétní cíle. Pracovní schopnosti a pracovní chování si formulujeme pouhým pozorováním práce jiných, hledáním informací potřebných pro plnění pracovních úkolů či samozřejmým vstupováním do pracovních vztahů. Od zaměstnance se tak vyžaduje jistý zájem a aktivita, ovšem je potřeba i dobrá motivace k takovému chování.

➤ **Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti**

Tady vstupují do hry širší mezilidské vztahy, tzn., nejen v rámci pracovního kolektivu, a sociální postavení jednotlivce v útvaru, organizaci jako celku popř. jinak vymezené části organizace. Pracovník přijímá informace i v rámci jiných firemních procesů než při vzdělávacích aktivitách nebo při práci. Patří sem zejména děje patřící k neformální komunikaci, kdy člověka žene především zvědavost, přes firemní kulturu, která zprostředkovává a posiluje chování, jež je v souladu se sdílenými hodnotami v organizaci, až po formálnější procesy, kterými jsou např. hodnocení zaměstnance, motivační programy nebo odměňování.

➤ **Neřízené vzdělávání mimo organizaci**

Vzdělávání je v současnosti celoživotní výzvou a člověk, který chce uspět na trhu práce, přebírá za svůj osobní rozvoj značný díl odpovědnosti. Stále méně oborů můžeme prohlásit za oblasti vyžadující jen specifické schopnosti a zkušenosti. Stejně jak dochází k technickému a technologickému pokroku a tím zprostředkovaně ke konvergenci jednotlivých oborů, tak dochází i k prolínání jednotlivých oblastí lidské činnosti. Práce i osobní život, vyžadují interdisciplinární přístup k řešení každodenních úkolů a problémů, kdy se poznatky, dovednosti a zkušenosti z jednoho oboru mohou uplatnit i při jiných činnostech.

Při jednotlivých způsobech vzdělávání se uplatňují různé formy, jakými lze cílů vzdělávání dosáhnout. Tyto způsoby se nazývají metody vzdělávání. V tabulce je uvedeno jednoduché přidělení metod k jednotlivým řízeným formám vzdělávání v organizaci tak, jak jejich používání během let vyplynulo. V tabulce není úplný výčet používaných metod, jedná se o výčet těch metod, které jsou nejčastěji používány. [8]

Tabulka 2: Metody vzdělávání

METODY VZDĚLÁVÁNÍ		
NA PRACOVÍŠTI (on-the-job)	MIMO PRACOVÍŠTĚ (off-the-job)	NA ROZHRAŇÍ MEZI PRACOVÍŠTĚM A MIMO PRACOVÍŠTĚ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instruktáž při výkonu práce plnění krátkodobých úkolů ➤ Asistování postupné osvojení všech aspektů určitého druhu práce ➤ Práce na projektu zvládnutí komplexního úkolu ➤ Rotace práce postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení ➤ Rozšiřování, obohacování pracovních úkolů zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací ➤ Coaching vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon ➤ Mentoring učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou ➤ Counselling vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Přednáška získávání především teoretických poznatků ➤ Seminář aktivnější forma získávání teoretických poznatků ➤ Demonstrování zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování ➤ Workshop, případové studie týmové řešení problémů s využitím případových studií ➤ Brainstorming, brainwriting kreativní způsob hledání alternativních řešení ➤ Simulace aktivní způsob řešení praktických problémů ➤ Hraní rolí výcvik praktických schopností a dovedností ➤ Assessment centre simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhod. procesů ➤ Outdoor training návčik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pracovní porady vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problémů pracoviště, útvaru, organizace ➤ Samostudium, distanční vzdělávání úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti ➤ Počítačové a on-line školící programy individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů ➤ Firemní poradenství hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou ➤ Action leasing pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí ➤ Trainee programs cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů

Zdroj: [8]

2.5.6 Lektoři

Příprava, realizace a vyhodnocení procesu vzdělávání představují mnohdy komplikovaný proces, který klade na lektora v jednotlivých fázích různé nároky. Lektor, který realizuje vzdělávání, musí provozovat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samotnými lektory doceňovány.

Existuje celá řada specifických znalostí, které jsou důležité pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Lektoři jsou často k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybíráni spíše podle technologických vědomostí a méně na základě osobních a pedagogických znalostí. Jejich vědomosti a technické znalosti jsou často na dostatečné úrovni. Až potom se do popředí dostává primární požadavek, aby věděli, jak přistoupit k výuce skupiny.

Osobnostní předpoklady lektorů jsou důležitým předpokladem úspěšného vzdělávání. Správný lektor musí být zralá a vnitřně integrovaná osobnost, jen tak si může zajistit důvěru a zastávat všechny potřebné role. Další významnou podmínkou úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, a to nejen co se týče komunikačních dovedností, ale i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a také v neposlední řadě o osobní kouzlo.

Úspěch vzdělávací akce záleží zejména na lektorově schopnosti umět prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat určité skupině posluchačů dané téma. [19]

Lektoři mohou v procesu vzdělávání tyto vzdělávací styly:

- a) **Behaviorální styl** - vyznačuje se lektorovým návrhem a realizací systému kroků, které by měli vést účastníky k požadovanému cílovému chování. Vzdělávací proces je zaměřen na výsledek a veden zábavnou formou při použití nových pomůcek. Tento styl je náročný na přípravu lektora, ale přináší bezpečné a účastníky povzbuzující prostředí.
- b) **Funkcionalistický styl** – vychází z předpokladu, že lidé se nejlépe učí tomu, co jim přijde praktické. Vzdělávání je zaměřeno na problém, resp. úkol, zvyšování výkonnosti a následné uznání. Lektoři, kterým je tento styl vzdělávání blízký, kladou před účastníky náročné cíle a podtrhávají jejich účelnost, na druhou stranu jsou někdy netrpěliví až necitliví při reakci účastníků, jež se učí pomaleji.

- c) **Strukturalistický styl** – je typický plněním kritérií výuky a neustálým testováním efektivity učení. Proces učení je zde zaměřen více na lektora, který upřednostňuje analýzu úloh, přesné plánování výuky, vhodný systém, strukturu a techniky. Nevýhoda je, že v důsledku přílišného zaměření na prostředky výuky a její strukturu může lektor podcenit emocionální stav účastníků a neumí se flexibilně přizpůsobit jejich potřebám.
- d) **Humanistický styl** – je blízký lidem orientujícím se na sebeobjevování. Cílem je zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení by mělo tak vést k lepšímu pochopení druhých. Vzdělávací proces je orientován na budování vztahu, důležitá je akceptace, empatie, spontánnost a otevřenost ve vztahu k účastníkům. Nevýhodou tady může být příliš osobně laděný vztah k účastníkům, někdy slabá kontrola a nejasné směřování výuky. [19]

Ať už je lektorovi blízký a pro něj charakteristický jakýkoli vzdělávací styl, je potřebné, aby nezapomínal na několik zásad, které je třeba učení a vytváření vztahu s účastníkem dodržovat. Ke kvalitám, jež je třeba hledat u dobrých lektorů, patří:

- je jim vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností,
- umí naslouchat a vhodně klást otázky,
- mají zájem o lidi,
- jsou flexibilní při užívání školících strategií a taktik,
- jsou trpěliví, vnímaví, přátelští, otevření vůči narušování svého osobního života,
- oceňují dobré plánování a přípravu,
- dokáží demonstrovat svoji technickou kvalifikaci,
- prokazují vrozenou schopnost učit a mají z toho radost,
- akceptují podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů. [19]

„V rámci systematického podnikového vzdělávání pracovníků má klíčový význam identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jaký průběh bude mít vlastní proces vzdělávacích aktivit a jaká bude jejich účinnost v dalších cyklech podnikového vzdělávání zaměstnanců.“ [18, str. 104]

V současném dynamickém, tržně orientovaném konkurenčním prostředí je třeba rozvíjet schopnosti pracovníků za pomoci efektivního učení. Za efektivní se požaduje to učení, které s co možná nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů. Aby bylo možné hovořit o efektivitě vzdělávání, je důležité ho umět vyhodnotit.

2.6 Vyhodnocení vzdělávání

Hlavním problémem vyhodnocení výsledků vzdělávání i vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. V souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, kvantifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou. Na základě toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocení vzdělávání.

V první řadě je možné porovnání výsledků výstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Ovšem je velmi obtížné stanovit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva rovnocenné testy, z nichž jeden by byl použit jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za kterých testování probíhá. Dalším problémem může být, pokud porovnáme výsledky vstupních a závěrečných testů, máme často sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účastníkům vzdělávání, zatímco s případným negativním rozdílem si nevíme rady.

Ještě méně spolehlivé může být monitorování vzdělávacího procesu a programu. Tím chápeme hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů. Jestliže je účinnost metod a práce vzdělavatelů hodnocena podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků, je možné říci, že platí to samé, co v minulém případě. Hodnocení odborníky je většinou dost subjektivní, jelikož odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod a postupů, které mu se zdají vhodné a které upřednostňuje. Nápodobně může být subjektivní i hodnocení účastníky vzdělávání, a to bez ohledu, zda se jedná o hodnocení anonymní, či nikoliv. V dnešní době praxe ukazuje, že pozitivněji bývají hodnoceny takové metody a postupy, které nevyžadují od účastníků žádné extra úsilí či aktivní účast.

Další možností, při které se ocitáme na tenkém ledě, je snaha kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Může se jednat např. o zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality apod. Ještě problematičtější je to

v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Otázkou je, jak např. měřit změny chování, organizovat práci apod.

Ve všech uvedených případech mohou vést jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzděláváním ke zkresleným výsledkům. Možnost, jak měřit přínos vzdělávání, závisí i na charakteru a obsahu práce. Jestliže pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, může se efekt vzdělávání projevit velmi výrazně, naopak u řídicích či jiných vysoce kvalifikovaných pracovníků lze efekt vzdělávání běžnými nástroji zpozorovat jen zřídka. Často se totiž projevuje postupně. [13]

Také je třeba si uvědomovat fakt, že výsledek vzdělávání do značné míry ovlivňuje i to, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké klima je v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatnění získaných znalostí a dovedností apod.

Hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:

- 1) Zkoumá se, zda byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje, jako jsou metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale také obsahová stránka vzdělávání.
- 2) Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků.
- 3) Zkoumá se míra osvojení nově získaných znalostí a dovedností. Většinou se k tomu používá testování účastníků ihned po ukončení vzdělávání.
- 4) Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi a to při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které bylo vzdělávání zaměřeno, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je důležité nezapomínat, že změny se nemusejí projevit okamžitě. [13]

2.7 E-learning

E-learning je zkratka pro electronic learning - elektronické vzdělávání a jako pojem se začal v literatuře používat koncem osmdesátých let. Nejpoužívanější definice e-learningu v České republice pochází od pana Wagnera, který definuje e-learning jako: „vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.“ Definicí pro E-learning je mnoho, jednou z dalších je také: „využívání multimediálních technologií a Internetu ke zvyšování kvality vzdělávání cestou zpřístupňování zdrojů a služeb, k jejich vzdálené výměně a ke spolupráci.“

E-learning je možné chápat především jako efektivní využívání informačních technologií ve vzdělávacím procesu. [5]

Jednotlivými typy e-learningu jsou:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy osoba, která se vzdělává používá příslušnou technologii, ale v dané chvíli není napojena na instruktory, nebo jiné vzdělávající osoby,
- živý e-learning, kdy za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v tu danou dobu v kontaktu, ovšem jsou na jiných místech,
- kolabrativní e-learning, jež podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami a to prostřednictvím diskusních fór, společenství praktiků, počítačových chatů. [2]

E-learning je poskytován pomocí webových stránek a internetu, často se používají i CD-ROMky. Je možné jej poskytovat i v podobě online koučování a diskusních fór. Obsah se poskytuje v PowerPointu, v podobě audio nebo videoklipů, otázek s odpověďmi, souborů ve formátu PDF, odkazů na webové stránky a síťových diskusních fór. [2]

Mezi přednosti E-learningu můžeme zahrnout:

- dostupnost studijních materiálů,
- individuální tempo studia,
- ověřování znalostí pomocí testů s automatickým vyhodnocením a okamžitou zpětnou vazbou pro studující,
- podpora prezenční výuky, tzv. „blended e-learning“ - propojení dvou forem výuky je velmi efektivní a zajímavé, je možné např. předem nastudovat teorii online a v prezenční výuce se věnovat pouze praxi; po výuce snadno získáte zpětnou vazbu, můžete zadávat úkoly, testy, dotazníky – vše online.
- lektor může mít kompletní přehled o aktivitě studentů; stejně tak vedení a personalisté firmy, školy či úřady mohou sledovat průběh vzdělávání. [17]

2.8 Shrnutí 2. kapitoly

V dnešní době je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších zdrojů, který podnik vlastní. K tomu, aby si podnik v dnešním dynamickém prostředí udržel svoji konkurenceschopnost, je potřeba rozvíjet tento z nejdůležitějších zdrojů. Řada firem už dávno překonala názor, že podnikové vzdělávání je jen „zbytečná ztráta času“ a většina si dnes již uvědomuje, že nutně musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců.

V této kapitole je popsán proces vzdělávání. Vzdělávání je vždy třeba řádně naplánovat, aby bylo efektivní. Plán vzdělávání tak vychází z personální strategie a identifikace a analýzy potřeb vzdělání. Nesmíme zapomenout ani na finanční možnosti organizace. Důležitou částí vzdělávání je vyhodnocení vzdělávání, které by mělo dát jak účastníkům, tak organizátorům vzdělávání zpětnou vazbu a výsledky pak mohou být použity pro další plán vzdělávání.

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování neznamená v moderním řízení lidských zdrojů pouze mzdu či plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za odváděnou práci. Moderní pojetí odměňování pracovníků je daleko širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také samozřejmě zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány organizací pracovníkovi a to nezávisle na jeho pracovním výkonu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny často zahrnují věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé jako např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení nějakého stroje či zařízení apod. Stále častěji je mezi odměny zahrnováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v zásadě rozhoduje organizace, se stále více věnuje pozornost tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a jsou spojeny se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu jeho práce poskytuje, s příjemnými pocity, které vyplývají z toho, že se může účastnit některých aktivit či úkolů apod. Tyto odměny korespondují s osobností pracovníka, s jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Používají se tedy jak peněžní tak nepeněžní formy odměňování. Všechny uvedené odměny tvoří celkovou odměnu. [12]

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky a to jak za jejich práci tak za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být spojeny s povahou vykonávané práce, s odvedenou prací, s výkonem pracovníka, jeho schopnostmi či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít také podobu zajímavých pracovních úkolů, veřejného uznání a zásluh, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka atd. Jelikož je odměňování jedním z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, jež má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za vykonanou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. [12]

V této souvislosti pochopitelně záleží jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou ze základních otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Systém odměňování by měl být šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu všech pracovníků. Jen málo pozornosti, především v praxi, se věnuje odměnám vyplývajícím z pracovního poměru. Pozornost se tedy soustřeďuje na vnější odměny a to na jejich peněžní formu. [12]

3.1 Odměna, plat, mzda

Odměna – „odměnou se rozumí odměňování prací konaných na základě dohod, prací konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů zastupitelstev a v případě zvláštního způsobu odměňování., jako jsou rozhodčí, přísedící, zprostředkovatelé atd. V užším slova smyslu se také jedná o označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.“ [3, str. 70]

Plat – Zákoník práce § 109 ods. 3 říká, že platem se rozumí peněžité plnění poskytovaná za práci zaměstnanci zaměstnavatelem. Za plat se nepovažují plnění, která jsou poskytována podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním. Především náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost. [3]

Platem jsou odměňování zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení. [14]

Mzda – Zákoník práce § 109 odst. 2 říká, že mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoně stanoveno jinak.

Mzda a plat se poskytují na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu však nemůžeme považovat další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, především náhrady mzdy, odstupné. Cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost. [3]

3.2 Cíle řízení odměňování

Cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat pracovníky na základě toho, jak si jich organizace cení a jak je podle toho chce platit,
- odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci tak, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska výsledků a chování,

- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a snažit se získat jejich oddanost a angažovanost,
- získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet takové procesy odměňování, které budou uznávat jak peněžní, tak nepeněžní odměny,
- vytvářet dobré zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- fungovat spravedlivě,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem,
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně. [2]

3.3 Prvky řízení odměňování

➤ **Systém odměňování**

Systém odměňování tvoří:

- politika, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování,
- postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny,
- procesy, které se týkají hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu),
- procedury prováděné za účelem udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zajišťoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota. [2]

➤ **Strategie odměňování**

„Strategie odměňování stanovuje to, co zamýšlí organizace v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů.“ [2, str. 517]

➤ **Politika odměňování**

Politika odměňování se týká především:

- úrovně odměn, kdy se bere v potaz postavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové / platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, a to např. pomocí mediánu či horního kvartilu,
- zajišťování spravedlnosti odměňování,
- přístupu k celkové odměně,
- možnosti pro uplatňování zásahových odměn podle výkonu, schopností, přínosu či dovedností,
- role liniových manažerů,
- transparentnosti / průhlednosti (poskytování informací o strukturách odměn a procesech odměňování zaměstnanců.

➤ **Úhrnná odměna**

Jedná se o kombinaci peněžních a nepeněžních odměn, které jsou nabízeny pracovníkům.

➤ **Celková odměna**

Jde o hodnotu všech plateb (tedy celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které můžou pracovníci získat. [2]

Tabulka 3: Složky celkové odměny

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

Zdroj: [2]

➤ **Základní peněžní odměna**

Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), která je tvořena sazbou (tarifem) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce či u manuálních pracovníků podle úrovně dosahovaných dovedností. Základní úroveň peněžní odměny za práci, popř. za pracovní místo, odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní

faktory lze měřit některou z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů vychází ze sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Úrovně peněžních odměn mohou být alternativně dohodnuty na základě kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo individuálními dohodami.

Základní mzda, popř. plat, mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Co se týče manuálních pracovníků lze to nazývat systémem odměňování časovou sazbou. K základní mzdě nebo platu je možné přidat ještě příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách či v neobvyklém čase a příplatky vztahující se k zvýšeným životním nákladům na daném území. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory měnit tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb. [2]

➤ **Hodnocení práce**

„Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové / platové struktury, zatřídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo. Hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné. Je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí, která vyúsťuje do popisů pracovních míst nebo profilu rolí.“ [2, str. 518]

➤ **Analýza tržních sazeb**

Jedná se o proces zjišťování mzdových / platových tarifů pro srovnatelné práce na trhu práce s cílem rozhodnout o úrovních peněžních odměn v organizaci. Rozhodnutí politiky je možné založit na tom, jak by měly být vnitřní mzdové / platové sazby porovnatelné s vnějšími sazbami – jaké by tedy mělo být postavení organizace na trhu práce.

➤ **Stupně a mzdové / platové struktury**

Práce (pracovní místa) je možné na základě jejich relativního významu zařazovat do stupňovité struktury. Úrovně peněžních sazeb jsou ve struktuře ovlivňovány tržními sazbami. Mzdové struktury se mohou skládat ze mzdových / platových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům. To umožňuje prostor pro růst mzdy či platu podle pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání. Pro některé práce / některá pracovní místa lze alternativně použít specifické, individuální sazby, v nichž u dané práce / daného pracovního výkonu není prostor pro zvyšování platu či mzdy.

➤ **Zásluhová mzda / plat**

Další z peněžních odměn, které je možné poskytovat, jsou odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem. Říká se jim „zásluhové peněžní odměny“. Je možné je přidat k základní mzdě / platu, tzn. provázat je s ní. Pokud takové peněžní odměny nejsou provázány se základní mzdou / platem, pak se označují jako „proměnlivé peněžní odměny“ a jsou placeny jako peněžní bonusy.

➤ **Zaměstnanecké výhody**

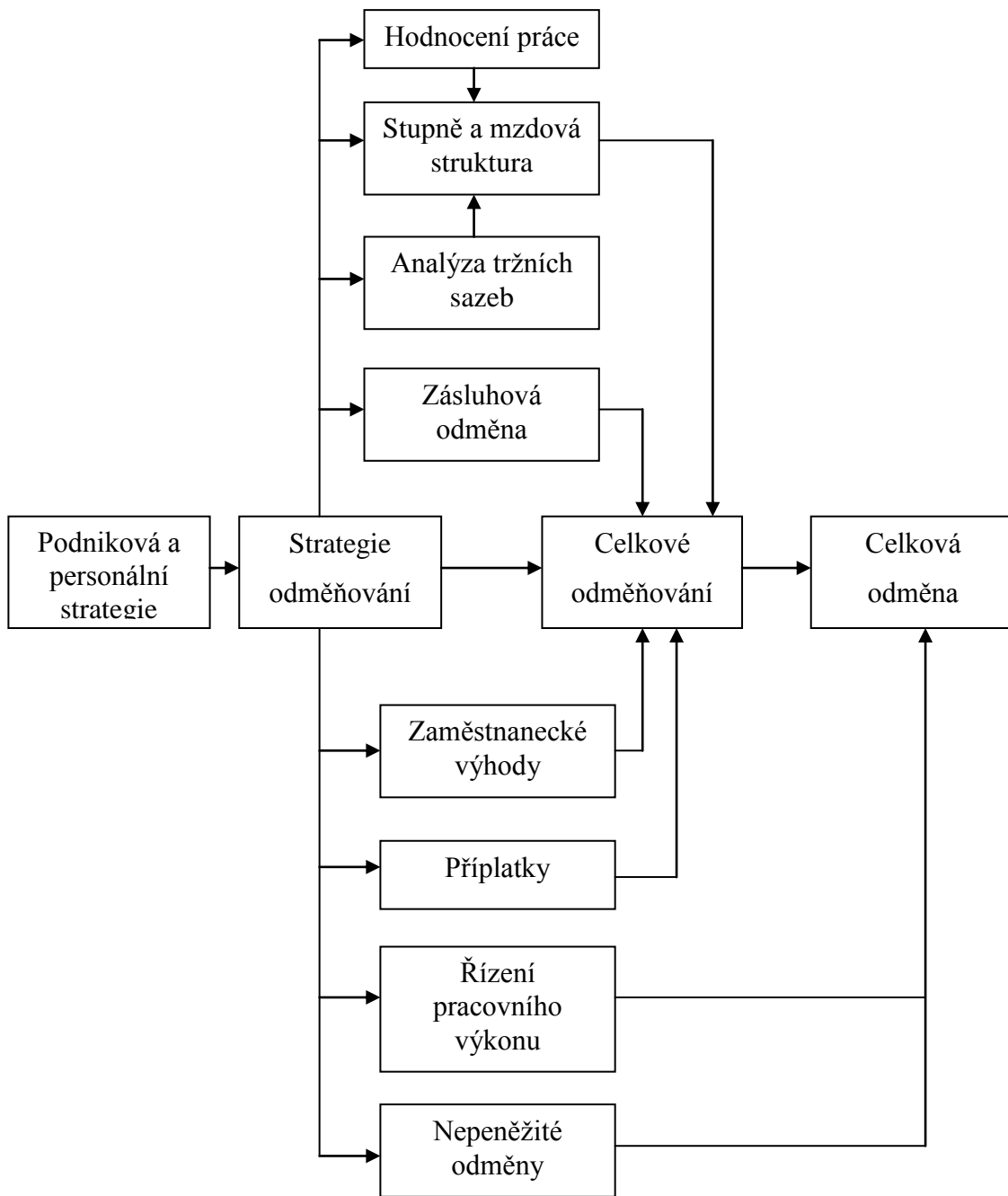
Tyto výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších zaměstnaneckých výhod. Jde o takové prvky odměn, které jsou přidávány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, jež nejsou odměnami v pravém slova smyslu a to např. dovolená na zotavenou.

➤ **Řízení pracovního výkonu**

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání, která se týkají individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon prostřednictvím těchto očekávání, poskytuje pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a vyústíje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jedná se o nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být rovněž důležité pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

➤ **Nepeněžní odměny**

Jde o odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, je možné hovořit např. o pocitu úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání apod. [1]



Obrázek 7: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: [2]

3.4 Mzdové formy

Následující text bude zaměřen nejprve na obecné úvahy týkající se mzdových forem a následně na výčet jednotlivých mzdových forem.

3.4.1 Některé obecné úvahy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně a je možné je rozřadit podle různých hledisek. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat), proto bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají hlavní význam upnuta na tzv. pobídkové (výkonové či zásluhové) formy. Pobídkové formy jsou odměny, které jsou nabízeny jako dodatek k časové mzdě či platu, popř. existují samostatně a jsou obvykle přímo měrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a na základě toho motivovat pracovníky. Kvůli předpisům týkajících se minimální mzdy a kvůli konkurenci na trhu práce obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, která je odvozena od minimálního mzdového tarifu pro příslušnou práci. Pobídkové formy je možné dělit podle různých hledisek, nejčastěji se však dělí podle toho, zda jsou použity na individuální, skupinové nebo celooorganizační úrovni. Je možné se setkat i s tříděním na základě toho, zda se používají pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky. [13]

Aby byl pobídkový systém odměňování efektivní, je třeba splnit dva požadavky:

- 1) První se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu pracovníka. Pokud mají být pobídkové formy odměňování založeny na výkonu, pak musí pracovníci cítit, že jejich výkon a výkon dalších pracovníků je přesně a spravedlivě hodnocen. Výkon je možné měřit v některých situacích jednodušeji (u výrobního dělníka či prodejce) než v jiných (u manažera). Zásadním problémem při měření výkonu je míra důvěry v management. V případě, že zaměstnanci nevěří managementu, tak je téměř nemožné zavést zdravý systém hodnocení pracovníků.
- 2) Dalším požadavkem je, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu. Tento požadavek je často porušován. Pracovníci musejí věřit, že je jakýsi vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. V případě individuálního pobídkového

systemu je potřeba, aby si pracovník uvědomil přímý vztah mezi výkonem a následujícími odměnami. Co se týče skupinového pobídkového systému, je potřeba, aby si uvědomili vztah mezi výkonem celé skupiny a následujícími odměnami členů skupiny. Dále také musejí členové skupiny věřit, že jejich individuální výkon má vliv na celkový výkon skupiny a ovlivňuje celkový výkon organizace. [13]

3.4.2 Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostane za svoji odvedenou práci. U dělnické kategorie jde většinou o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a to i tam, kde jsou rozšířeny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Pracovníci právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Pokud je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, potom je i na organizaci pohlíženo jako na spravedlivou a slušnou. Hlavním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro porovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu. [13]

Při rozhodování týkající se časové mzdy a platu je důležité si položit tyto otázky:

- 1) Jaká nejnižší úroveň mzdy / platu by měla být nabídnuta za danou práci, aby do organizace přilákala kvalitní pracovníky?
- 2) Kolik je třeba nabídnout stávajícím pracovníkům, aby zůstali?
- 3) Je žádoucí při stanovení časové mzdy/platu brát v úvahu senioritu či zásluhy nebo schopnosti?
- 4) Je vhodné poskytnout více než jeden tarif pracovníkům vykonávajícím stejnou či podobnou práci?
- 5) Co je nutné považovat za postačující rozdíl u tarifu a mezi pracovními místy vyžadujícími rozdílnou úroveň znalostí, dovedností, povinností a odpovědností?
- 6) Chce organizace brát při stanovení mzdy / platu v úvahu obtížné a nebezpečné pracovní podmínky?
- 7) Měly by existovat mezi pracemi různé hodnoty rozdílů v míře růstu mezd / platů?

- 8) Mají pracovníci možnost postoupit na lépe placenou práci? V případě že ano, jaký by měl být vztah mezi povýšením a změnami základního platu?
- 9) Umožní politika a předpisy držitelům pracovních míst získat tarif vyšší než stanovené maximum a nižší než stanovené minimum? Důvod pro připuštění takové odchylky?
- 10) Bude struktura mezd / platů vyhovovat a přizpůsobovat se plošným změnám, růstu mezd a platů v souladu s růstem životních nákladů a dalším úpravám, které se nevztahují k délce zaměstnání, výkonu, či změnám odpovědnosti a povinnosti pracovníka? [13]

Postup při vytváření struktury časových mezd / platů je možní vidět na následujícím schématu.



Obrázek 8: Vytváření struktury časových mezd / platů

Zdroj: [13]

Časová mzda / plat může existovat v čisté podobě, kdy se na základě platných tarifů platí skutečná odpracovaná doba a odměna není spojena s odvedeným výkonem. Této podobě časové mzdy / platu je ovšem vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Kvůli tomu se za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou či více mzdových tarifů pro totožnou práci a přiznávání jednotlivých pracovníkům na základě jejich výkonu, nebo se

používá časová mzda / plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.
[13]

3.4.3 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je účelná pro odměňování dělnických prací. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvádí. Mzda pracovníka je potom tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna za danou jednotku práce. Odměna za jednotku práce je většinou založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. Např., jestliže za spravedlivou odměnu pro průměrného dělníka je určena částka 450 Kč za den a pokud by průměrný dělník měl vyrobit za den 50 cihel, pak odměna za jednu cihlu bude 9 Kč. V tomto případě jde o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu.

Dále se také používá i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Tady existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy a to až do určité normy či stanoveného množství. Pokud vyrobené množství přeskočí stanovenou mez, použije se pak vyšší sazba za vyrobený kus. Ovšem je možné penalizovat o nedostatečné plnění výkonové normy.

Úkolovou mzdu je možné použít i při odměňování skupiny pracovníků. V tomto případě existuje více možností, 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, ovšem na sebe navazujících pracovních operací, které směřují k vyrobení určitého funkčního celku, používá se tzv. akordní úkolová mzda. [13]

„Při uplatňování této mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využít 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.“ [13, str. 311]

3.4.4 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je nejčastěji uplatňována v obchodních činnostech a v některých službách, kde je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství.

V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. V případě druhém má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za množství, které prodá. Další možností je tzv. zálohová podílová mzda. Pracovník tak dostává měsíční zálohu, která se pak odečítá od jeho provize. Tato varianta se používá zejména tehdy, kdy jsou u prodeje typické meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah mezi odměnou a výkonem. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude výkonný, nedostane zapláceno. Naopak nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které nemůže mít pracovník pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je nahrazen levnějším a lepším výrobkem od konkurence, změní se hospodářské situace, počasí, preference spotřebitelů apod. [13]

3.4.5 Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce se řadí mezi méně používané a známé mzdové formy. Často se setkáváme s názvem penzumové mzdy (tj. od slova penzum = uložená práce, úkol). To svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže organizaci odvést nebo odvádět v určitém období v daném množství a kvalitě. Vzhledem k tomu, že organizace již zná pracovní schopnosti a výkony pracovníka očekává, že úkoly budou pracovníkem splněny a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové či měsíční mzdy), která zahrnuje určitou výkonnostní složkou. Pracovník má jistý příjem během dohodnutého období a má většinou určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí období, které bylo dohodnuto, se provádí vyhodnocení dosažených výsledků. Toto vyhodnocení má vliv na stanovení mzdy za výsledky pro následující období.

Aby mohla být tato forma uplatněna, je nutné přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a také existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tyto formy se používají u dělníků a nižších popř. středních vedoucích pracovníků.

Typickým příkladem této formy mzdy je smluvní mzda, dále sem patří i mzda s měřeným denním výkonem (pracovník má pevnou stálou mzdu a jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je nadřazeným motivován k lepšímu výkonu) či programová mzda (pravidelná pevná částka po dobu dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídající množství a kvalitě je pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda, která obsahuje určitý podíl pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění některého z kritérií

plnění programu nebo v případě nesplnění obou se odebere úplně, v případě vyššího výsledku, než byl výsledek očekávaný, není mzdově zvýhodněn). [13]

3.4.6 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

V podstatě se jedná o nový, dalo by se říci pobídkový, způsob odměňování. Odměna se váže na to, zda je jedinec schopný kvalifikovaně a efektivně vykonávat zadané úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Jde o to, že se vytvoří jakási inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání (údržbáři), ty se pak uspořádají do matice řad znalostí a dovedností, které se odlišují různou úrovní. Pro jednotlivé podskupiny zaměstnání (údržbář strojů, elektrikář) se definují základní požadavky na znalosti a dovednosti a těm pak odpovídá počáteční mzda nebo plat. Dále je pak možné znalosti a dovednosti rozšiřovat na stejné úrovni či prohlubovat na vyšší úrovni. To je možné i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá další znalost a dovednost je pak odměňována zvlášť. Je možné zavést zvláštní diferencované sazby za zvládnutí prací do šířky v rámci podskupiny i přes hranice podskupin či na vyšší úrovni. Stále častěji tento způsob vede k tomu, že pracovník umí kdeco, ale vše jen napůl, nic pořádně. Proto řada organizací dává přednost osvojování si znalostí a dovedností na vyšší úrovni (prohlubování si znalostí a dovedností) před osvojováním si znalostí a dovedností do šířky. [13]

Hlavní myšlenku odměňování za znalosti a dovednosti uplatňuje organizace různě. Je jasné, že odměňovány jsou pouze ty znalosti a dovednosti, jež jsou pro organizaci momentálně využitelné. V současnosti se používají tři přístupy:

- a) **Hierarchický model**, který uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, z toho vyplývá, že složitější znalosti a dovednosti tvoří jakousi nástavbu nad předcházejícími znalostmi a dovednostmi. Pracovník začíná na první úrovni žebříčku a zvyšuje se mu mzda nebo plat se zvládnutím každé další úrovně.
- b) **Model stavebních bloků** předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě vzájemně nezávislé a je možné si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci většinou začínají na nějakém vstupním bloku prací a zvládnutí znalostí a dovedností jiných bloků může být závislé na potřebách dané organizace, popř. se řídit vlastními zájmy pracovníků.
- c) **Model bodových přírůstků** je podobný, jako předcházející model. Používá se tehdy, jestliže existuje mnoho nových dovedností nebo znalostí, jež si mohou pracovníci

osvojit, ale jejich hodnota není stejná. Každé skupině znalostí či dovedností je přidělena určitá bodová hodnota a pracovník získává body tím, že tyto znalosti a dovednosti zvládnou. [13]

3.4.7 Mzdy a platy za přínos

Přínos, jež je možné chápat jako roli, kterou jedinec hraje při dosahování týmových nebo organizačních cílů, je dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování těchto výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě zahrnuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy můžeme říci, že je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Mzdy a platy za přínos jsou charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu, kdy je pracovník odměňován nejen za výkon a jeho zlepšování, na nichž se pracovník dohodl s manažerem, ale také za osvojování si schopností, které jsou potřebné k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho neustálému zlepšování. Dále je tato mzdová forma vhodný nástroj k motivování pracovníku a to nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i vhodný nástroj k získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků. [13]

3.4.8 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy nejčastěji odměňují výkon, zásluhy nebo obojí. Často se využívají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy / platu, ale také se využívají ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Jsou spojeny s individuálním nebo kolektivním výkonem, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské pozice pracovníků a jiné pro dělníky. [13]

Následující text obsahuje nejobvyklejší dodatkové mzdové formy.

➤ Odměna za úsporu času

Tato odměna je vhodná pro dělníky a bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce za dobu kratší, než stanovuje norma.

Existují tři typy této odměny:

- a) Halseyho prémiový systém* – pracovník v tomto případě dostává zaručenou hodinovou mzdu plus prémie za úsporu času, pokud odvedl požadované množství práce za kratší dobu, než stanovuje norma. Např. jestliže pracovník stihl práci za

45 minut, přičemž je stanoveno, že má být hotovo za hodinu, dostane za tuto odvedenou práci hodinovou mzdu plus pevně stanovené procento hodinového tarifu za uspořených 15 minut.

- b) **Rowanův systém** – na rozdíl od Halseyho systému, zde stanovené procento, není pevné, ale je závislé na výši procenta uspořenému času. Např. pracovník, který splní svoji práci místo za hodinu za 45 minut, což je 75% hodiny, dostane 25% hodinového mzdového tarifu.
- c) **Badauxův systém** – odměna je založena na normované jednotce měření nazvané B. Prémie je pak stanovena podle počtu jednotek B odvedených nad normu během určitého časového období. [13]

➤ **Prémie**

Prémie jsou typické a velmi často používané pobídkové formy. Bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Existují prémie dvojího druhu:

- 1) **Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.** V tomto případě jsou kritéria dána předem a prémie se většinou váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Prémie tak mohou být spojeny s množstvím odvedené práce, kvalitou, úspory, využívání zdrojů apod. Mohou být jak individuální tak kolektivní. Pokud jde o kolektivní prémii, je důležité stanovit pravidla jejího rozdělení na jednotlivé členy kolektivu.
- 2) **Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna)** – tato odměna je poskytována za nějaký mimořádný výkon, za výborné plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít jak peněžní tak i nepeněžní formu (kulturní akce, výlet, dovolená aj.). Jde spíše o individuální formu, i když v zahraničí se používá i jako odměna pro kolektiv. [13]

➤ **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)**

Využívá se k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka. Velikost osobního ohodnocení je dána určitým procentem základního platu, kdy bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení je možné dosáhnout. Jde o individuální formu.

➤ **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Jedná se o pobídkovou formu, kterou je možné odvodit od přírůstků zisku, nebo od poklesu nákladů, které prokazatelně souvisejí se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová, tím pádem je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu nebo periodicky vyplácená po určitou, předem stanovenou dobu, potom je odvozena od skutečného efektu. Může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky a může být dobrým nástrojem pro prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací.

➤ **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Tato forma je typická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty a to podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě apod.) a podíl na výkonu (např. objem výroby, úspora nákladů aj.).

Nejrozšířenější je podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku. Rozdělování této části zisku je většinou závislé na velikosti základní mzdy / platu nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře organizace. Procentu podílů může být jak pro všechny pracovníky stejné, tak různé, např. podle seniority, významu pracovního místa pro organizaci nebo individuálního výkonu. Možnou nevýhodou může být to, že průměrný pracovník si neuvědomí vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace a pobídkovost této formy pak není právě nejlepší.

➤ **Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnanecké akcie jsou často rovněž považovány za určitou pobídkovou formu. Organizace většinou nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ovšem mohou být i neobchodovatelné. Systém může přinést výhody pracovníkům (umožní jim podílet se na úspěšnosti organizace, je zdrojem příjmu, obvykle výhodněji zdaňovaného než běžný příjem), ale i organizacím (daňové výhody, snížení nebezpečí, které plyne z kolísání obchodu s akciemi apod.). Problém nastane v případě, když cena akcií organizace klesá. [13]

➤ **Scanlonův systém**

Jde o prémiování, které je založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a hlavní cíl je stimulovat pracovníky k navržení změn, jež by mohly vést k růstu produktivity práce. K diskuzím a hodnocení navrhovaných postupů, které směřují k úsporám práce, jsou

v jednotlivých útvarech vytvářeny výbory složené z představitelů managementu a pracovníků. Vyplácená prémie je založena na porovnání současné produktivity a předpokládané normy produktivity po zavedení návrhu. Současná produktivita je měřena porovnáním aktuálních výplatních listin a prodejní ceny produkce za danou dobu. Do fondu prémie je pak vložen rozdíl mezi současnou produktivitou a předpokládanou normou. Ten se potom rozděluje mezi pracovníky a organizaci a to většinou v poměru 75% ku 25%. Podle tohoto systému jsou úspory nákladů placeny všem pracovníkům, nikoliv jen jedinci, jež předložil návrh.

➤ **Příplatky**

Příplatky ke mzdě / platu jsou buď povinné (zakotveny v právních normách) nebo nepovinné, na kterých se organizace domluvila s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popř. je organizace dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům. Mezi povinné příplatky patří příplatek za přesčas, za práci ve svátek, za sobotu a neděli, za práci ve škodlivém prostředí, za práci v noci apod. Naopak mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování apod.

➤ **Ostatní výplaty**

Jde zejména o formy, které představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Zahrnujeme sem tzv. 13. Plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod. Patří sem i náborový příspěvek sloužící k přilákání pracovníka, aby se zajímal o práci v organizaci. V České republice je tato forma známá především v souvislosti s přestupy sportovců do jiného klubu.

Podobnou povahu má i odstupné, což je částka vyplácená propouštěným zaměstnancům. V zahraničí se často používá i zvýhodněné odstupné, pokud chce organizace v případě potřeby snižování počtu pracovníků stimulovat pracovníky k dobrovolnějšímu a méně konfliktnímu odchodu. Určitá částka, popř. nějaký věcný dar se většinou dává pracovníkům, kteří odcházejí do důchodu. V zahraničí jsou stále častěji používány tzv. zlatá pouta, což je částka, kterou platí organizace pracovníkovi, aby v ní zůstal.

Patří sem i odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace nebo vzdělání. Jedná se o uznání zvýšení hodnoty pracovníka pro organizaci. Nejčastěji se používá v případech, kdy není možné použít mezd / platů za znalosti a dovednosti, nebo kdy se tato mzdová forma nepoužívá vůbec.

Lokální přípatky se poskytují v oblastech, kde je zhoršené životní prostředí, popř. v souvislosti s nadprůměrnými životními náklady. [13]

3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které jsou poskytovány pracovníkům pouze za to, že pro organizaci pracují. Na rozdíl od uvedených předchozích forem odměňování, mezd a platů, nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se stane, že se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. Následující text členění podle USA, které dělí zaměstnanecké výhody do pěti skupin.

- 1) Požadované zákony a vnějšími (celostátními) předpisy (jde např. o příspěvky na sociální zabezpečení, nemocenské zabezpečení aj.).
- 2) Ty, které se týkají důchodů pracovníků (např. důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci).
- 3) Výhody týkající se pojištění zaměstnanců (např. úhrada nebo příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech tomu určených).
- 4) Ty, které se týkají placení neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky, placené dny pracovního klidu aj.)
- 5) Ostatní (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby, které jsou produkovány v dané organizaci, dotované nebo bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, ubytování, doprava pracovníků aj.) [13]

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení většinou jen do tří skupin:

- 1) Výhody, které jsou sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené úplně či z části organizací, půjčky a ručení za půjčky apod.).
- 2) Výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací aj.).
- 3) Výhody, které jsou spojeny s postavením v organizaci (podnikové automobily, placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení apod.). [13]

Určité zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, jiné podle svého vlastního uvážení. Některé jsou bezplatné, na některé připlácejí. Problém vzniká tehdy, pokud na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky připlácejí např. srážkami ze mzdy, aniž by o ně měli zájem.

Odbory často vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou pak většinou předmětem kolektivních smluv.

Z praxe vyplývá, že navzdory existenci i velkého množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník často jen minimální představu o tom, co může vlastně dostat. Organizace často nevěnuje dostatek času tomu, aby pracovníky o těchto výhodách informovala. Většinou se používají nevhodné způsoby informování, např. na vývěskách, kdy si jich zaměstnanec často ani nevšimne a písemné materiály mohou být pro pracovníka obtížně srozumitelné.

Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, je třeba, aby se zajímala o to, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často se stává, že organizace nabízí uniformní soubor výhod, který je vybrán personálním útvarem nebo vedením organizace, jen zřídka je záležitost konzultována s pracovníky. Ovšem řadoví pracovníci mohou mít úplně jiné představy a potřeby než jak to vnímá personální útvar nebo vedení organizace. Preference jednotlivých pracovníků jsou ovlivňovány pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí a řadou dalších faktorů. Pracovníci tak netvoří homogenní soubor. [13]

Z důvodu, že existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace nabízejí volitelný systém zaměstnaneckých výhod či jejich bloků. Pracovník má možnost vybrat si takové zaměstnanecké výhody či takový soubor zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. Když se jeho situace a potřeby změní, může si změnit strukturu souboru zaměstnaneckých výhod. Zpravidla si pracovník vybírá z několika nabídek z určitého sestaveného menu zaměstnaneckých výhod. Jen zřídka si může sám toto menu individuálně sestavit z celé řady nabízených výhod.

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je vhodný pro organizaci i pro pracovníky a to hned z několika důvodů:

- 1) Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, tudíž jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úsporný a přináší možnost větší kontroly nákladů.
- 2) Na základě vývoje ve společnosti i hodnotových orientací lidí se potřeba některých zaměstnaneckých výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít velký motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány efektivněji.
- 3) Tím, že systém vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o daných zaměstnaneckých výhodách.
- 4) Zaměstnanecké výhody jsou užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Nabízí-li organizace výhody, které jsou šité na míru, stává se přitažlivější jak pro stávající zaměstnance, tak pro potenciální pracovníky.
- 5) Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery.
- 6) Tyto systémy také poskytují organizaci i pracovníkům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, jelikož volba každého pracovníka je registrována a je možné evidovat i čerpání výhod. [13]

Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod může být to, že je administrativně náročnější. Pracovníci neumějí vždy rozpoznat své současné a zejména perspektivní potřeby a vyberou si nevhodně a po určitou dobu musejí nést důsledky svého nevhodného výběru. Ovšem nebudou obviňovat sebe, ale organizaci za neochotu pružně měnit jejich volby. [13]

3.6 Shrnutí 3. kapitoly

Třetí kapitola vysvětluje základní pojmy, jako je odměna, plat a mzda. Odměna za provedenou práci je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru a také jedním z nejdůležitějších rozhodnutí vedení firmy. Odměna by měla být poskytována v takové výši, aby pro zaměstnance byla motivující a pro firmu finančně přijatelná. Dále tato kapitola zahrnuje cíle řízení odměňování, prvky řízení odměňování, detailně rozpracované mzdové formy a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody, které jsou důležitým zdrojem pro motivaci pracovníků. Zaměstnanec tedy kromě platu může získat i různé zaměstnanecké výhody, jejichž rozsah se u různých zaměstnavatelů liší. Zaměstnanecké benefity jsou jedním ze

způsobů, jak si získat a udržet zaměstnance. Celkový systém odměňování by měl působit na motivaci a spokojenost pracovníka tak, aby měl zájem na setrvání ve firmě.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI P-D REFRACTORIES CZ A.S.

Historie P-D Refractories CZ a. s. Velké Opatovice sahá až do roku 1852, kdy se rozhodla firma "Gessner a Pohl" těžící jíly v březinské oblasti postavit ve Velkých Opatovicích, v blízkosti nové železniční tratě spojující od roku 1889 Velké Opatovice s Chornicemi, továrnu na žárovzdorné výrobky (šamotové kameny a malty) a zhodnocovat tak do té doby odpadové suroviny (jemnější frakce). Tehdy netušili, že postavením nevelké šamotky dávají základ svého času největšímu výrobcí žárovzdorných materiálů ve střední Evropě a také k pozdějšímu rozvoji obce Velké Opatovice. Od roku 1950 nesla firma název Moravské šamotové a lupkové závody (MŠLZ) Velké Opatovice. Závod ve Velkých Opatovicích byl rozšířen v letech 1960 - 1965 o nový provoz, pro který se vžil název "Nová šamotka" (NŠ). Původní závod byl od té doby nazýván "Stará šamotka"(SŠ). Touto dostavbou se stal opatovický závod v té době největším producentem šamotového zboží ve střední Evropě se schopností produkovat až 120 000 t výrobků v roce. V roce 1991 se firma MŠLZ stává akciovou společností. 1. 1. 2000 byla provedena změna organizačního uspořádání a závody byly rozděleny na divize. Koncem roku 2000 odkupuje majoritní balík akcií německá společnost P-D Glas und Feurfestwerke Wetrop GmbH a MŠLZ a. s. se stávají členem mezinárodní skupiny Preiss-Daimler Group a dostávají název P-D Refractories CZ a. s. [16]

Orgány společnosti jsou:

- Valná hromada
- Dozorčí rada
- Představenstvo
- Generální ředitel

Z hlediska organizačního uspořádání se a.s. člení na organizační součásti. Základními organizačními součástmi organizace bez právní subjektivity jsou divize (D) – jedná se o výrobní organizační útvary a odbory (O) – jedná se o ostatní organizační útvary a.s.

P-D Refractories CZ a.s. je jedním z největších výrobců a dodavatelů žárovzdorných výrobků a surovin pro velmi široké pole uživatelských oborů. Společnost vyrábí a dodává materiál pro kompletní i částečné vyzdívky pro tepelná zařízení (agregáty), především pro koksovou pec, vysokou pec (včetně ohříváčů větru), sklářské peci, elektrolyzéry primární výroby hliníku a další. Výrobní sortiment zahrnuje šamotové kameny, vysoce hlinité kameny,

dinasové kameny, izolační kameny, žárovzdorné jíly a ostřiva, akumulární magnetit, komínové vložky, žárovzdorné malty, tmely a betony. [16]

Základní sortiment jednotlivých výrobně organizačních útvarů:

D 01 Stará šamotka Velké Opatovice

- výroba šamotových kamenů,
- výroba tepelně izolačních šamotových kamenů.

D 02 Nová šamotka Velké Opatovice

- výroba magnetitových kamenů,
- výroba žárovzdorných netvarových výrobků.

D 03 Dinas Svitavy

- výroba dinasových kamenů včetně tepelně izolačních dinasových kamenů,
- výroba keramických komínových vložek.

D 04 Servis Svitavy

- výroba forem a údržba technologického zařízení.

D 05 Skládka Březinka

- provozování skládky odpadů.

D 06 Pálení Anna Březina

- úprava a prodej surovin,
- výroba pálených lupků a malt.

D 12 Těžby Březinka [16]

Co se týče kvality, organizuje společnost svou činnost výhradně dle norem systému jakosti ČSN EN ISO 9001. Certifikaci QMS má společnost již od roku 1997 a to 1997-2003 dle ISO 9002:1995 (bez návrhu a vývoje), od roku 2004 dle ISO 9001:2001 a nyní dle ISO 9001:2009. Společnost P-D Refractories CZ a. s. vlastní dva certifikáty systému kvality dle ISO 9001:2009. Jeden vydán certifikačním evropským sdružením pro certifikaci systémů jakosti (CQS) a druhý světovým sdružením pro certifikaci IQNet. Jediný rozdíl v těchto certifikátech je, že IQNet by měl být znám po celém světě (přílohy B a C). Společnost se také řídí normami environmentálního

systemu jakosti podle ČSN OHSAS 18001 a normami systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN EN 14001.

4.1 Konkurence

Společnost dodává materiál jak do českých tak i zahraničních zemí. Největším konkurentem v ČR je REFRASIL Třinec s.r.o. Ovšem společnost P-D Refractories CZ a. s. vyrobí ročně a zároveň i prodá více než dvojnásobek jejich výroby. Další konkurenti v tuzemsku jsou např.: KERAVIT Vítkovice s. r. o., MKZ a. s. Rájec Jestřebí, PRŮMYSLOVÁ KERAMIKA s. r. o. Rájec Jestřebí, apod. Co se týče konkurence v nejbližším okolí, tak se dá zmínit BEST - BUSINESS, a. s. Kunštát na Moravě. Většina konkurenčních firem ale nedokázala udržet krok s P-D Refractories a. s. a nebyly schopny poskytnout zákazníkům tak kvalitní a moderní výrobky jako oni. Díky tomu většina konkurenčních firem jak v regionu, tak i po celé ČR, přišla o své zákazníky, které jim podnik přetáhl a tím se dostaly do finančních problémů, a dokonce některé z nich i zkrachovaly. Podnik se tak dostal do velice výhodné situace na trhu. P-D tedy totálně ovládla trh v ČR a nemá tu konkurenci.

Při svém založení se stala společnost největším výrobcem žárovzdorných materiálů ve střední Evropě. Za dob svého vzniku neměla společnost v Evropě konkurenci. Na světovém trhu byla jejím konkurent pouze Čína, která vyvážela stejný sortiment výrobků po celém světě. Brzy ale začaly vznikat konkurenční firmy po celém světě. Konkurence začala přicházet hlavně z východu, kde je výhoda v levné pracovní síle. Konkurence zůstala tedy hlavně z Číny, a nově přišla z Ruska, Indie a nyní je i v Polsku výrobce, který se snaží dostat k zákazníkům P-D Refractories CZ a. s. Původně společnost vyvážela pouze po Evropě, ale díky dobrému jménu společnosti, se velmi rychle rozšířila působnost a v současné době výrobky vyváží téměř na všechny kontinenty. Hlavním obchodním partnerem je Německo. Dále vyváží do Itálie, Japonska, Polska, Ruska, na Slovensko a do Dánska. Uskutečnily se velké kontrakty s USA a vyváží paradoxně i do Číny, která je největším světovým producentem a exportérem v oboru tzn. největším konkurentem společnosti.

4.2 Dodavatelé

Společnost chce mít jen spolehlivé a kvalitní dodavatele, kteří jsou schopni dodávat přesně podle jejich potřeb a specifikací. Všichni dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni, jsou seznámeni s politikou společnosti a je s nimi trvale jednáno pro splnění požadavku

a respektování politiky. A naopak i společnost P-D Refractories CZ a. s. se snaží o včasné placení závazků. Díky širokému zaměření má společnost hodně dodavatelů a to hlavně ze zahraničí. Za celou dobu existence management podniku nemusel řešit situaci, že by byla nouze o dodavatele.

Původně byly suroviny potřebné pro výrobu využívány hlavně z vlastních zdrojů společnosti, a to z březinské oblasti, kde se těžily a těží jíly dodnes. Těžiště se nachází přímo v regionu, tudíž hlavní výhoda byla dostupnost a minimální náklady. Se zaváděním nové výroby a s postupným rozšiřováním společnosti ale byly potřeba další suroviny. K výrobě dinasu byla potřeba speciální surovina – křemenec. Po různých analýzách společnost zjistila, že naleziště nejkvalitnější suroviny v Evropě se nachází ve Slovinsku, odkud ji začali nakupovat. Před několika lety tento důl v Novo Mesto ve Slovinsku koupili a nyní je to jejich dceřiná společnost. Další surovina, kterou je potřeba dovážet, je železná ruda potřebná pro výrobu magnetitu. Tuto surovinu kupuje společnost přímo ze Švédska. Většina surovin je nakupována především přes zprostředkovatele. Další suroviny pro speciální jakosti kupují prakticky po celém světě – Čína, Jižní Afrika, Francie, Brazílie. A nadále jsou čerpány suroviny i z vlastních zdrojů společnosti.

4.3 Odběratelé

Společnost se od prvopočátku dostala do popředí českého, ale i zahraničního trhu. Původně byli zákazníci pouze po Evropě, ale díky dobrému jménu společnosti se rychle rozšířila působnost společnosti. Získali stovky stálých odběratelů nejen v tuzemsku a v Evropě, ale i v Americe či Asii.

V 80. - 90. letech byly největším odběratelem ocelárny. Začátkem 90. let přišel útlum výroby oceli a tím se dodávky do oceláren rapidně snížily. Toto období bylo pro firmu těžké, jelikož rázem ztratili doposud největšího odběratele, který pokrýval asi 30% odbytu, na druhou stranu pozitivním rysem bylo oživení na světových trzích, hlavně v oblasti sklářství. To umožnilo zúročit úsilí předchozích let k získání strategických zakázek. Společnost se tedy velmi rychle dokázala stabilizovat a nahradit původně největšího odběratele, odběrateli jinými. Nyní dodávají do více než 45 zemí světa.

Společnost vyrábí a dodává materiál pro kompletní i částečné vyzdívky tepelných zařízení, především pro koksové pece, vysoké pece včetně ohřivačů větru, sklářské pece, elektrolyzéry, primární výrobu hliníku a další řízení. Společnost zabezpečuje také dodávky modifikovaných

kvalit podle individuálního přání zákazníka. Zkrátka dodává všude tam, kde potřeba velká odolnost proti ohni. Některé výrobky dodávané do spotřebitelské sítě jsou oblíbené i v sortimentu hobby. Známy je např. tmel, který slouží nejen k opravě krbů, ale může v nouzi pomoci i při opravě výfuku automobilů nebo magnetitové kameny, jež jsou součástí elektrických akumulčních kamen. Od prvopočátku tedy byly největším odběratelem společnosti ocelárny, dále sklárny, spalovny, keramický průmysl apod.

4.4 SWOT analýza společnosti

Na základě získaných informací a poznatků o společnosti P-D Refractories CZ a. s. byla vytvořena SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky společnosti a také popisuje možné příležitosti a hrozby.

Tabulka 4: SWOT analýza firmy

Silné stránky	Slabé stránky
Stálí zákazníci Dlouhodobé vztahy s odběrateli Dobře vybudovaný systém managementu kvality Stabilní zaměstnavatel Výrobní diverzifikace Titul: „Nejlepší výrobce stavebních hmot“ Ochrana životního prostředí	Energetická náročnost Nízké marketingové úsilí Nízká motivace zaměstnanců ke vzdělávání
Příležitosti	Hrozby
Investice do zařízení a technologií Vstup na nové trhy Plné využití schopností managementu a zaměstnanců	Pokles poptávky Levné výrobky z Číny Zastarání zařízení Závislost na cenách surovin Nárůst cen energií Nárůst cen materiálových vstupů

Zdroj: [14]

4.5 Shrnutí 4. kapitoly

Ve čtvrté kapitole je podrobně popsána vybraná společnost P-D Refractories CZ a. s. Kapitola popisuje historii společnosti, která sahá až do roku 1852 a základní sortiment jednotlivých výrobně organizačních útvarů. Společnost organizuje veškeré činnosti výhradně dle norem systému jakosti ČSN EN ISO 9001. Konec této kapitoly obsahuje základní informace o dodavatelích, odběratelích a konkurentech. Na základě získaných informací byla

sestavena SWOT analýza firmy, která popisuje silné a slabé stránky společnosti a také její možné příležitosti a hrozby.

5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

P-D Refractories CZ a.s. zajišťuje odpovídající lidské zdroje, přičemž řízení lidských zdrojů je chápáno jako rozhodující nástroj pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. Personální řízení jako významná část řízení lidských zdrojů akciové společnosti organizuje a vyhodnocuje veškeré činnosti související s plánováním, obstaráváním, rozmísťováním, hodnocením a odměňováním pracovníků. Personální řízení představuje alokaci zdrojů směrem ke zvyšování způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a přípravy pracovníků, zajišťující rovněž rozvoj odborných a manažerských dovedností u vedoucích pracovníků organizace. Vedení organizace jmenuje do řídicích a do ostatních funkcí s definovanými odpovědnostmi v systému managementu jakosti pracovníky, kteří jsou způsobilí na základě požadavků na vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti. Průkaznost těchto požadavků a jejich naplnění je dána popisy práce pro jednotlivé pracovní pozice, pracovní smlouvou a platnými osvědčeními o kvalifikaci, dosažené praxi a vzdělání.

5.1 Formy výcviku

Zájmem P-D Refractories CZ a. s. je, aby každý ze zaměstnanců byl ve svém oboru ten nejlepší. Proto dbá o jejich odbornou úroveň celou řadou vzdělávacích aktivit a akcí. Mezi základní formy výcviku patří:

➤ **Vstupní školení a nástupní praxe (zácvik)**

Vstupní školení provádí personalista, bezpečnostní technik a mistr. Toto školení je při nástupu pracovníka do zaměstnání. Personalista podává novému zaměstnanci základní informace o firmě, kolektivní smlouvě, provozním řádu a politice ISŘ. Bezpečnostní technik seznamuje pracovníka v rámci školení BOZP s následujícími předpisy a povinnostmi:

- základní informace pro zaměstnance co se týče zákoníku práce,
- práva a povinnosti zaměstnanců,
- povinnosti dle nařízení vlády č. 201/2010 Sb. – pracovní úrazy,
- používání osobních ochranných pracovních prostředků,
- seznámení s vyhodnocením pracovních rizik příslušného pracoviště,
- seznámení s kategorizací prací příslušného pracoviště,
- hygienické předpisy,

- práce ve výškách,
- školení jako osoby seznámené se zacházením s elektrickými zařízeními,
- školení zaměstnanců o požární ochraně,
- zásady první pomoci.

➤ **On-the-job-training**

Vzdělávání na pracovišti patří k nejvíce využívaným typům rozvojových aktivit. Např. se jedná o sledování a vyhodnocení činnosti, rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností účastníka v prováděných procesech a v neposlední řadě také o zvyšování efektivity prováděných činností. Patří sem také rotace pozic, zaškolení pod dohledem zkušeného kouče, interní trénink na pracovišti.

➤ **Seznámení s novými technologickými postupy, návody na obsluhu případně jinými aktuálními informacemi při změně ve výrobě**

Při zavádění nové technologie dochází ke školení pracovníků ze strany mistrů. Zaměstnanci jsou podrobně popsány změny, které s novou technologií přicházejí, jsou mu podrobně popsány návody na obsluhu a veškeré informace, potřebné k přizpůsobení se ke změně ve výrobě.

➤ **Interní školení a semináře**

Interní kurzy a semináře vznikají na základě požadavku společnosti a zaměstnanců. Na jejich přípravě a realizaci se podílejí především interní lektori (specialisti ve svém oboru). Školení zaměstnancům umožňuje seznámit se s pracovně právní legislativou ve společnosti, IT školení - např. školení nově zavedeného systému SAP, školení zaměřené na používání bezpečnostních postupů v IT technologii, porozumění rizikům v souladu s podnikovými standardy apod.

➤ **Externí školení, kurzy, semináře apod.**

Tato školení jsou určeny především pro THP pracovníky a týkají se většinou přímo nějakého odboru. Semináře a kurzy, kterých se zaměstnanci zúčastní na základě potřeb doplnění odborných znalostí nezbytných pro výkon jejich práce. Požadavek vychází ze schváleného individuálního plánu rozvoje nebo ze žádosti nadřízených v průběhu roku.

➤ **Doplňkové studium - odborné, jazykové apod.**

V rámci jazykového vzdělávání se realizuje výuka anglického a německého jazyka. Většinou jde o skupinovou výuku pro 5 – 10 osob. Pro vyšší a střední management je výjimečně možná individuální výuka, která musí být vždy schválena nadřízeným.

Mezi další formy výcviku můžeme zahrnout: studium na odborných, středních a vysokých školách a účast na odborných konferencích.

5.2 Druhy výcviku

➤ **Noví zaměstnanci**

Již před přijetím je posuzována odborná způsobilost uchazeče o zaměstnání s ohledem na předpokládané pracovní zařazení se snahou, aby již na začátku pracovního poměru splňoval co nejvíce požadavků stanovených pro dané pracovní místo. Při přijetí jsou zaměstnanci podány základní informace související s jeho pracovním zařazením a specifikacemi pracovního místa, které bude zastávat. Po přijetí prochází zaměstnanec nástupní praxí (zácvikem), stanovenou na konkrétních pracovištích vedoucím zaměstnancem.

➤ **Periodický výcvik**

Slouží k udržení odborné způsobilosti potřebné k výkonu práce na daném pracovním místě. Jeho rozsah vyplývá z obecně závazných norem a vlastních předpisů a. s. Periodické školení a zácvik řídí a provádí přímý nadřízený zaměstnanec společně s technikem BOZP. Součástí tohoto školení může být, dle uvážení školitele, také praktické ověření odborné způsobilosti a znalosti BOZP v praxi. Toto školení absolvuje povinně každý zaměstnanec 1x za 2 roky (vedoucí pracovníci 1x za 3 roky), v případě potřeby častěji (nové postupy, nová bezpečnostní rizika, apod.). O periodickém školení provádí přímý nadřízený záznam: „**Záznam o školení**“. Potvrzení o absolvovaném školení jsou předány do osobního spisu zaměstnance.

➤ **Diferencovaný výcvik**

Je využíván pro dosažení souladu odborné způsobilosti zaměstnance s nároky na výkon pracovního místa, které zastává nebo má zastávat.

5.3 Pravomoci a odpovědnosti

➤ **Generální ředitel akciové společnosti**

- Určuje základní linii výcviku v oblasti systému jakosti na základě podkladů zpracovaných vedoucím odboru 08 Jakost a vývoj,
- stanovuje požadavky na přípravu ředitelů divizí a vedoucích odborů,
- odpovídá za přípravu vrcholového vedení a. s.

➤ **Ředitelé divizí a vedoucí odborů**

- Definují požadavky na vzdělávání a výcvik podřízených zaměstnanců a posuzují jeho účinnost,
- odpovídají za zpracování písemných požadavků na výcvik do ročních plánů nad rámec periodického výcviku a jejich předání odboru 11 Ekonomicko-správnímu,
- odpovídají za vyslání svých podřízených zaměstnanců na příslušná školení a výcvik v daných termínech.

➤ **Vedoucí odboru 08 Jakost a vývoj**

- Odpovídá za definování nároků na přípravu zaměstnanců v oblasti systému jakosti,
- předkládá generálnímu řediteli návrhy na přípravu ředitelů a vedoucích organizačních jednotek v oblasti systému jakosti.

➤ **Ředitel odboru 11 Ekonomicko-správního**

- Odpovídá za definování odborné způsobilosti pro jednotlivá pracovní místa, kterou stanovuje ve spolupráci s ostatními vedoucími zaměstnanci,
- odpovídá za zpracování ročních plánů periodického výcviku zaměstnanců, a jejich změn,
- podle požadavků předložených řediteli a vedoucími organizačních jednotek a podle obecně závazných předpisů odpovídá za volbu vhodných forem výcviku,
- zajišťuje sledování účasti na jednotlivých akcích a informuje příslušné vedoucí zaměstnance o neshodách,
- zabezpečuje vedení nezbytné administrativy a evidence výcviku a podává vedoucím zaměstnancům požadované informace,

- provádí koordinaci výcviku.

➤ **Vedoucí zaměstnanci**

- Spolupracují s odborem 11 Ekonomicko-správním při definici kvalifikačních požadavků na podřízená pracovní místa,
- zajišťují porovnání požadavků na pracovní místa se skutečnou kvalifikací zaměstnanců, kteří je zastávají,
- specifikují požadavky na vzdělávání a posuzují účinnost výcviku,
- odpovídají za přípravu všech podřízených zaměstnanců.

➤ **Zaměstnanci**

- Jsou povinni účastnit se školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem a podrobit se stanoveným zkouškám.

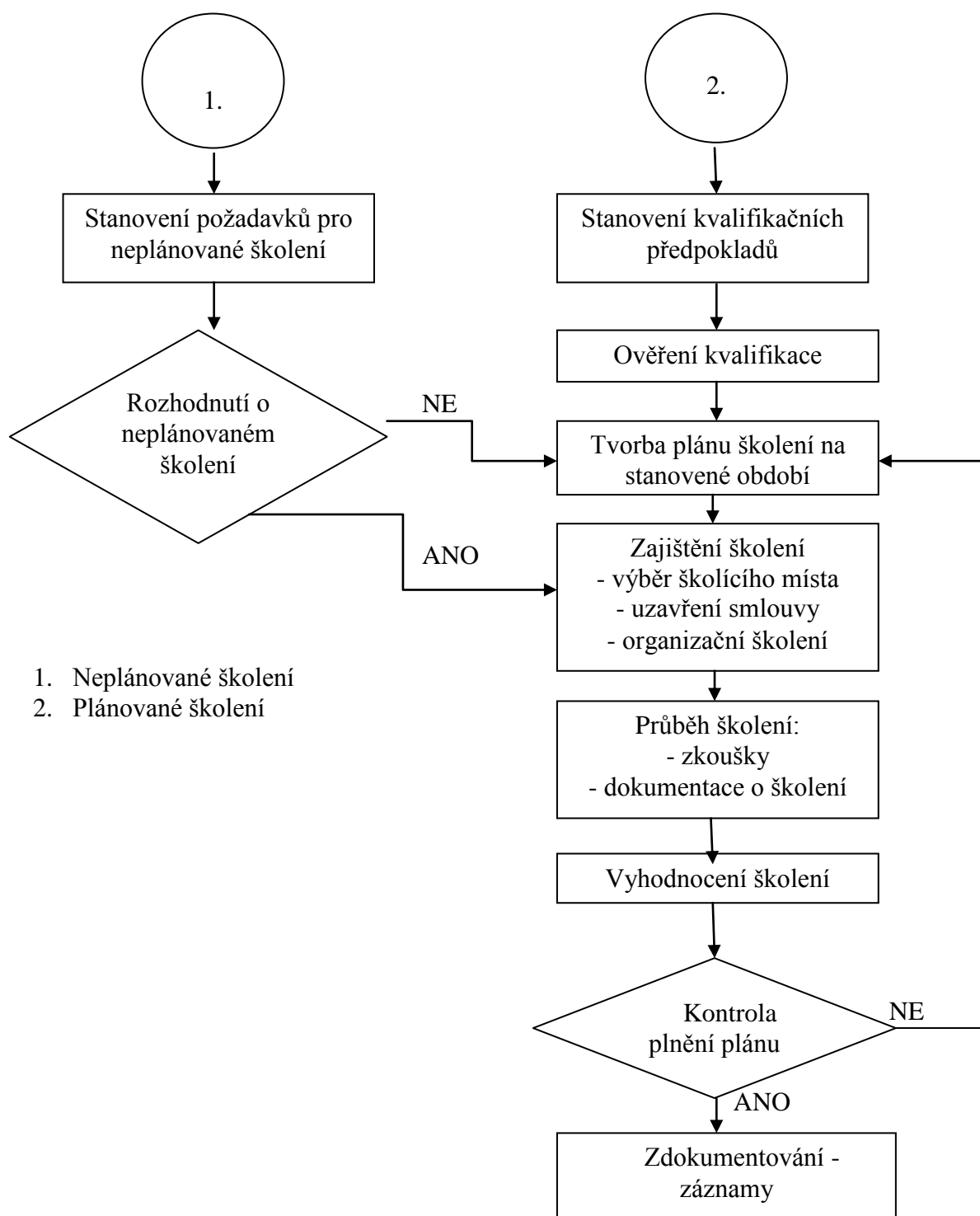
5.4 Organizační zabezpečení výcviku zaměstnanců

V souvislosti s přípravou podnikatelského záměru odbor 11 Ekonomicko-správní zpracuje z vlastní evidence plán periodického výcviku na konkrétní rok. Vedoucím zaměstnancům je před termínem periodického výcviku odborem 11 Ekonomicko-správním předložen seznam zaměstnanců, kteří se ho mají podle personální evidence zúčastnit. Vedoucí zaměstnanci rozhodnou, zda je pro uvedené zaměstnance výcvik aktuální a podle tohoto rozhodnutí zajišťují jejich účast na pořádaných vzdělávacích akcích. Požadavky na zařazení nových zaměstnanců do periodického výcviku uplatňují vedoucí zaměstnanci na předepsaném formuláři.

Diferencovaný výcvik je zajišťován operativně na základě požadavků vedoucích zaměstnanců schválených ředitelem odboru 11 Ekonomicko-správního. Odbor 11 Ekonomicko-správní zajišťuje vzdělávání u specializovaných firem nebo vlastními lektory z řad vedoucích a odborných zaměstnanců a informuje ředitele a vedoucí organizačních jednotek o termínech jednotlivých akcí. Odbor 11 Ekonomicko-správní vede evidenci zaměstnanců zařazených do jednotlivých vzdělávacích skupin a evidenci o účasti na jednotlivých vzdělávacích akcích.

Povinností vedoucích zaměstnanců je uvolnit na stanovenou dobu určené zaměstnance a umožnit jim účast na předepsaném výcviku a zajistit i další předepsané úkony. Výcvik u externích dodavatelů je nárokován jen prostřednictvím odboru 11 Ekonomicko-správního, který posuzuje nákladovost výcviku, porovnává cenové relace mezi

vzdělávacími agenturami a zajišťuje úhradu. Personalisté zajistí archivaci dokumentace, související s výcvikem v souladu s platným archivním a skartačním řádem.



Obrázek 9: Schéma pro plánování a zajištění výcviku

Zdroj: [9]

5.5 Vzdělávání v číslech

P-D Refractories CZ a. s. uspěla se svým projektem vzdělávání managementu uplatněného v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů - adaptabilita a podpora konkurenceschopnosti podniků a organizací a získala pro roky 2006 - 2008 dotaci z Evropského sociálního fondu v hodnotě 100 000,- EUR. Tato částka byla využita na vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních řízení, které bylo zaměřeno na získání nebo zdokonalení znalostí spojených s řízením.

V rámci projektu „VZDĚLÁVEJTE SE!“, v období 9/2009 – 12/2010, společnost P-D Refractories CZ a. s. zrealizovala 69 kurzů vzdělávání svých zaměstnanců a to v celkové výši 3 835 859 Kč. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

P-D Refractories CZ a. s. se v období roku 2011 až 2013 zúčastnila projektu vzdělávání zaměstnanců, který realizuje na základě výzvy č. 52 Silikátový svaz, jehož jsou členové. Do školení se zapojí široký okruh zaměstnanců a veškeré náklady spojené s výukou byly hrazeny z prostředků Evropského sociálního fondu. [16]

5.5.1 Vzdělávání v SILIS

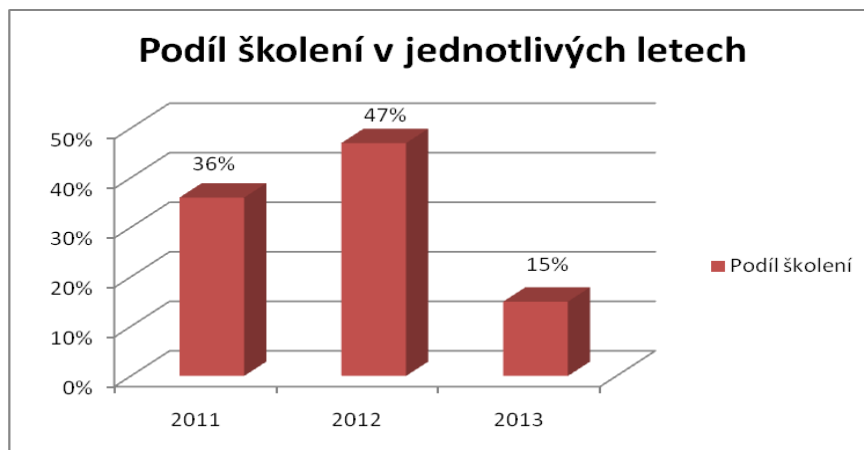
Jde o podporu zaměstnanců členských organizací Silikátového svazu a o zvyšování konkurenceschopnosti členských organizací Silikátového svazu.

Hlavní cíl projektu – prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců členů Silikátového svazu zvýšit adaptabilitu a konkurenceschopnost členů svazu. V průběhu projektu došlo k realizaci 7 vzdělávacích programů, ve kterých byli proškoleni zaměstnanci členů Silikátového svazu v oblastech měkkých dovedností, dále v oblasti IT vzdělávání a jazyků. Projekt realizovaný v letech 2011 až 2013 byl spolufinancován ze zdrojů EU. Celková dotace činila téměř 15,2 mil. Kč. Silikátový svaz získal technické vybavení pro výuku v hodnotě cca 140 tisíc Kč. [16]

Celkem v rámci projektu proběhlo:

- 515 manažerských činností
- 55 počítačových kurzů
- 21 jazykových kurzů

Školení a kurzy byly jedno až třídní, jazykové kurzy půlroční. V následujícím obrázku je možné vidět podíl jednotlivých školení, které probíhaly v letech 2011 – 2013. Nejvíce školení bylo provedeno v druhém roce tohoto projektu naopak nejméně v posledním roce projektu.



Obrázek 10: Podíl školení v jednotlivých letech

Zdroj: [16]

Nejčastější témata školení:

- škola mistrů (tři úrovně školení)
- IT školení,
- jak motivovat zaměstnance,
- asertivní jednání,
- jak řídit a vést porady,
- umění prodeje,
- úspěšná komunikace apod.

V rámci P-D Refractories CZ a. s. během let 2011 – 2013 proběhlo celkem 52 školení, týkajících se jak manažerských činností, tak jazykových a IT kurzů. Účastníci školení byli vybíráni především dle rozhodnutí nadřízeného a také podle času. Nejvíce školení proběhlo ihned v počátku projektu, tudíž v roce 2011, naopak nejméně školení v roce 2012, kdy se dávalo přednost školení nově zavedeného systému SAP. Většina školení probíhala přímo v učebně v prostorách společnosti. Tato učebna je vybavena potřebným vybavením a zařízením, aby zde mohla probíhat školení různého druhu. Zástupci top managementu byli

školení i mimo prostory společnosti, nejčastěji v Liberci. Školení byla vícedenní, přičemž ubytování zaměstnanců bylo placeno Silikátovým svazem.

➤ **Silikátový svaz**

Silikátový svaz byl založen v březnu 1992 jako zájmové sdružení a je registrován podle zákona 83/90 Sb. o sdružování občanů. Svůj vznik svaz odvozuje od roku 1990, kdy bylo založeno Keramické kolegium, jako neformální společenství sloužící zejména k výměně informací. Cílem činnosti svazu v souladu se schválenými stanovami je zejména účinně napomáhat k vytváření optimálních podmínek pro dynamický rozvoj výrobních oborů silikátového průmyslu a hájit společné zájmy svých členů i jejich zájmy individuální, pokud nejsou v rozporu se společnými. [17]

➤ **Činnost svazu**

V současné době sdružuje Silikátový svaz 50 členů - právnických i fyzických osob. Jejich zaměření je na těžbu a úpravu silikátových surovin a výrobu výrobků z nich. Dále na vzdělávací, výzkumnou, projektovou a obchodní činnost. Svaz je kolektivním členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví.

K projednávání a řešení konkrétních odborných otázek společného zájmu jsou vytvořeny v rámci Silikátového svazu expertní skupiny složené z odborníků členských organizací, kteří mají o činnost v těchto skupinách zájem. Svaz je spolupracující organizací členů – předkladatelů projektů využívajících prostředky z EU. [17]

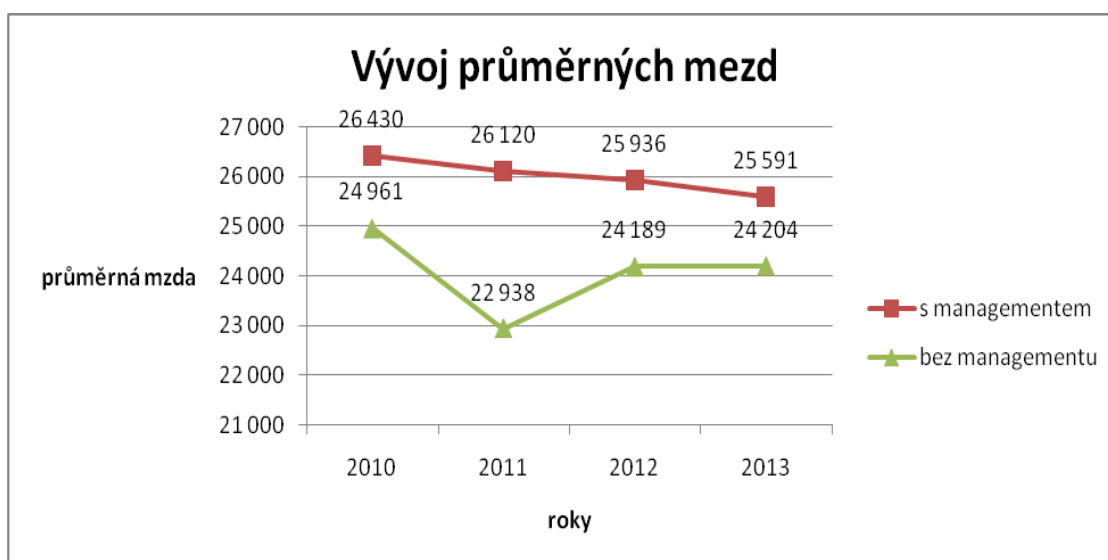
5.6 Shrnutí 5. kapitoly

Cílem této kapitoly bylo zanalyzovat vzdělávání ve společnosti P-D Refractories CZ, a. s. Společnost dbá o odbornou úroveň svých zaměstnanců celou řadou vzdělávacích aktivit a akcí. V předchozím textu jsou popsány formy výcviku, druhy výcviku, pravomoci související se vzděláváním a dále projekt vzdělávání v rámci členství společnosti v Silikátovém svazu. Společnost věnuje nejvíce času vzdělávání jazyků, IT a bezpečnosti. Jak jsou samotní zaměstnanci spokojeni se vzděláváním ve společnosti, bude zjištěno na základě dotazníkového šetření.

6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zaměstnavatel vydává, mění či ruší po projednání s příslušným VZO OS interní pravidla ve formě organizačních směrnic a rozhodnutí, která upravují bližší podmínky pro používání jednotlivých mzdových forem a způsob odměňování.

Následující graf zobrazuje vývoj průměrných mezd v P-D Refractories CZ, a. s. za poslední 4 roky. Ve společnosti jsou vedeny statistiky průměrných mezd zvláště pro všechny pracovníky včetně nejvyššího managementu a dále statistiky mezd, kde management zahrnut není. Z grafu vyplývá, že průměrné mzdy všech pracovníků včetně top managementu rok od roku klesají, naopak průměrné mzdy bez top managementu zaznamenaly v posledních letech růst.



Obrázek 11: Vývoj průměrných mezd v letech 2010 – 2013 ve společnosti

Zdroj: [9]

6.1 Zásady odměňování

Zaměstnancům přísluší mzda v peněžitém plnění za práci osobně vykonanou v požadované kvalitě a množství, a to stejná mzda za práci stejné hodnoty.

Zaměstnanci jsou odměňováni:

- a) **nárokovými složkami mzdy** (bez ohledu na hospodářský výsledek), kterými jsou:

- základní (tarifní) mzda - jejíž výše odpovídá složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a jejímu množství, podle těchto kritérií jsou jednotlivé druhy prací zařazeny do 12 tarifních tříd,
- smluvní mzda - jejíž výše je předmětem dohody zaměstnance se zaměstnavatelem, součástí smluvní mzdy je nenároková složka, která činí zpravidla 25% základní mzdy bez příplatků, ve smlouvě o této mzdě je uvedeno, které mzdové příplatky a v jaké hodnotě zahrnuje, příplatky, které nelze podle ZP paušálně stanovit, nebo pokud množství odpracovaných hodin přesáhne hodnotu zahrnutou do paušálu, musí být vypláceny s vazbou na odpracované hodiny vedle dohodnuté smluvní mzdy podle KS, smluvní mzdy schvaluje na základě návrhu příslušného ředitele (vedoucího) organizačního útvaru ředitel a. s., obdobně se postupuje při odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- příplatky stanovené ZP a KS,
- odměna za věrnost,
- odměna za pracovní a životní jubilea,
- věrnostní přídavek horníků,

b) nenárokovými složkami mzdy, jejichž výplata je podmíněna plněním dalších ekonomických a výkonových ukazatelů podnikatelského záměru, kterými jsou zejména:

- osobní ohodnocení,
- prémie výkonnostní, za produktivitu práce a jiné,
- odměna za zastupování,
- odměna z fondu vedoucího,
- odměna za hospodářský výsledek.
- odměna za čerpání náhradního volna poskytnutá dle příslušné organizační směrnice,
- mimořádná odměna.

Výplatním termínem je stanoven 12. kalendářní den v měsíci následujícím po výkonu práce. Pokud tento den připadá na den pracovního volna nebo pracovního klidu, je výplatním dnem nejbližší předcházející pracovní den. Mzda je vyplácena v pokladnách a. s. nebo může být po předchozí dohodě se zaměstnancem odeslána do 12. kalendářního dne na jeden jeho

účet u některého finančního ústavu. Při výplatě mzdy před dovolenou je postupováno v souladu se zněním § 141 odst. 4 ZP.

6.2 Mzdový vývoj

Mzdový vývoj po období platnosti KS je diskutován a stanoven v návaznosti na přípravu podnikatelských záměrů pro jednotlivé roky. Východiskem pro stanovení závazku zaměstnavatele k vývoji průměrné mzdy je pro období platnosti kolektivní smlouvy dosažená úroveň výdělku v roce 2010, přičemž platí následující zásady:

- a) zaručený nárůst průměrné měsíční mzdy v každém roce činí 2% oproti závazku zjištěnému pro předchozí rok bez navýšení, k němuž v předchozím roce došlo podle bodu b)
- b) v případě, že produktivita práce zjištěná v hodnoceném roce jako průměr ukazatelů výroba v D 01+D02+D03 / odpracované hodiny D01+D 02+D03+ D04 bez výroby forem

a

přidaná hodnota a.s. celkem / odpracované hodiny v a.s celkem

vykáže index vyšší než 102 %, zavazuje se zaměstnavatel navýšit průměrný měsíční výdělek o 0,75 % za každé celé procento nárůstu uvedené produktivity práce, nejvýše však do 105 %. Výše uvedený závazek zaměstnavatele se týká průměrného měsíčního výdělku zaměstnanců bez zahrnutí zaměstnanců, s nimiž je uzavřena manažerská smlouva a zaměstnanců pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Mzdový vývoj je předmětem měsíčního sledování. Definitivní splnění závazku zaměstnavatele je však vyhodnoceno až za celý rok. Způsob dosažení závazného mzdového vývoje, tzn. formy mezd a termíny jejich uplatnění v průběhu roku určuje zaměstnavatel a aktuálně o nich informuje VZO OS. Skutečný dosažený průměrný výdělek se pro hodnocení závazku zaměstnavatele k vývoji průměrné mzdy zjistí tak, že suma vyplacených mezd se navýší o částku vyplacenou v daném roce formou příspěvků zaměstnavatele na všechny druhy pojistných produktů (penzijní připojištění, životní pojištění, penzijní spoření...).

Smluvní strany se dohodly jednat o vývoji mezd min. 2x ročně, a to na základě požádání o jednání kteroukoli stranou.

6.3 Nárokové složky mzdy

➤ Tarifní mzda

- a) Pomůckou pro zařazování do tarifních tříd je podnikový katalog pracovních míst. O zařazení pracovních činností, které v něm nejsou zahrnuty a které nelze s příklady v něm uvedenými spolehlivě porovnat, rozhodne na základě podrobného popisu pracovní činnosti a požadovaných kvalifikačních předpokladů vypracovaných nadřízeným vedoucím zaměstnancem ředitel a. s.
- b) Zaměstnanec se v rámci druhu práce sjednané v pracovní smlouvě (vč. kumulace funkcí) zařazuje do tarifní třídy podle převážně vykonávaných činností. Zařazení schvaluje na základě návrhu vedoucího zaměstnance ředitel a. s.
- c) Tarifní mzda odpovídající jednotlivým tarifním třídám.

Tabulka 5: Stupnice mzdových tarifů, platnost od 1. 4. 2013 do 31. 3. 2015

Třída	Kč/měsíc
1.	9050
2.	9750
3.	10400
4.	11450
5.	12700
6.	13950
7.	15600
8.	17200
9.	18700
10.	20650
11.	22700
12.	24800

Zdroj: [9]

➤ Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě se řídí ZP. Příplatky ke mzdě jsou vypláceny za každou odpracovanou ¼ hodinu v alikvotní výši:

a) za práci přesčas

Práce přesčas je práce, kterou zaměstnanec vykonává nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou má nárok podle ostatních ustanovení KS (dosažená mzda) a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Jedná-li se o

práci přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu (sobota, neděle nebo dle harmonogramu) a ve svátek, přísluší zaměstnanci příplatek 50 % průměrného výdělku. Za dobu práce přesčas může být po předchozí dohodě se zaměstnancem poskytnuto ve stejném rozsahu náhradní volno a vyplacena odměna za čerpání náhradního volna ve výši shodné s příplatky za práci přesčas.

Není-li zaměstnanci náhradní volno poskytnuto v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda a příplatek jak je výše uvedeno. Se zaměstnanci může být sjednáno, že jejich mzda bude stanovena již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

b) za práci ve svátek

Dny, které jsou považovány za svátek, jsou stanoveny zákonem. Zaměstnanci pracujícímu ve svátek přísluší dosažená mzda, náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek a odměna za čerpání náhradního volna ve výši shodné s příplatkem za práci přesčas. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne, že nebude za práci ve svátek čerpat náhradní volno, náleží mu příplatek za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku.

c) za práci v noci

Zaměstnancům, kteří vykonávali práci v noci, přísluší příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku.

d) za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Ztížené a zdraví škodlivé prostředí vyhláší na základě měření množství škodlivin a stanovených výpočtů jejich vlivu na zdraví člověka příslušný orgán státní správy (hygienická stanice). Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 6,50 Kč/hod. za každý ztěžující vliv.

e) za práci o sobotách a nedělích

Za práci v sobotu a neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % jeho průměrného výdělku.

f) za práci v nepřetržitých provozech

Příplatek za práci v nepřetržitém provozu je poskytován zaměstnanci, který odpracuje v nepřetržitém provozu celý cyklus (tj. jeden měsíční harmonogram), a to ve výši 5,-- Kč/hod.

g) za práci v odpolední směně

Zaměstnancům, kteří vykonávají práce v odpolední směně, přísluší příplatek ke mzdě ve výši 4,- Kč za každou odpracovanou hodinu v odpolední směně. Začátek a konec odpolední směny je stanoven v pracovním řádu.

h) za pracovní pohotovost

Při pracovní pohotovosti, kdy je zaměstnanec připraven na jiném dohodnutém místě než na pracovišti, že bude povolán k výkonu práce mimo pracovní dobu, přísluší mu odměna ve výši 15 % jeho průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti a jde-li o den nepřetržitého odpočinku nebo svátek, pak ve výši 25 % jeho průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti.

6.4 Nenárokové složky mzdy

Následující text pojednává o nenárokových složkách mzdy poskytovaných společnostmi jako je osobní ohodnocení, prémie, odměna za zastupování, odměna z fondu vedoucího, mimořádná odměna a odměna za hospodářský výsledek.

➤ Osobní ohodnocení

a) Obecné zásady

Osobní ohodnocení je nenárokovou formou mzdy odrážející zejména výkonnost zaměstnance, kvalitu a efektivnost jím vykonávané práce, jeho kvalifikovanost, prosazování zájmů firmy a míru nepostradatelnosti pro společnost, jakož i plnění termínových nebo jinak mimořádných úkolů. Je navrhována na základě pracovního hodnocení zaměstnance a je možno ji poskytovat zaměstnancům vedle nárokových složek, a to v hodinových nebo v měsíčních částkách.

b) Maximální použitelný limit

Maximální použitelný limit na výplatu osobní odměny je stanoven pro každou organizační jednotku jako celek a je zjišťován jako součet částek zavedených do evidenční databáze za jednotlivé zaměstnance organizační jednotky v návaznosti na počet skutečně odpracovaných hodin všech zaměstnanců v daném měsíci. Částku, která se zavádí do údajové databáze za jednotlivce, schvaluje na základě návrhu vedoucího příslušné organizační jednotky ředitel a. s.

c) Objem prostředků na osobní ohodnocení

Objem prostředků na osobní ohodnocení pro organizační útvar může být v průběhu roku dále upraven:

- rozhodnutím ředitele a. s. v návaznosti na zakázkovou, ekonomickou, finanční či jinou závažnou situaci (změna počtu zaměstnanců), a to po projednání s VZO OS, v tomto rozhodnutí bude stanoven rozsah působnosti (celá a. s. nebo jednotlivé organizační složky), charakter úpravy (dočasná, trvalá, pozastavení výplaty osobního ohodnocení s možností následného doplacením pozastavených částek atd.) a důvod změny,
- rozhodnutím ředitele a. s., a to v případě, že na pracovišti dojde k trvalé úspoře počtu zaměstnanců při současném trvalém navýšení objemu práce u zbývajících zaměstnanců, o navýšení limitu na osobní ohodnocení rozhodne ředitel a. s. na základě návrhu ředitele (vedoucího) organizační jednotky, návrh musí obsahovat popis pracovních činností přenášných na konkrétní zaměstnance, limit na zvýšení osobního ohodnocení pro určené zaměstnance nepřesáhne úroveň 50% tarifní mzdy a osobní odměny nahrazovaného zaměstnance.

d) Částka osobního ohodnocení

Částka osobního ohodnocení se přehodnocuje a v evidenční databázi upravuje na základě dlouhodobé pracovní výkonnosti zaměstnanců pololetně, k 1. 1. a 1. 7., v odůvodněných případech je možné provádět přehodnocení i mimo tato data, v případě porušení pracovní nebo technologické kázně však může být osobní ohodnocení kráceno nebo odebráno kdykoliv a zaměstnanci musí být bez zbytečného odkladu sdělen důvod jeho snížení nebo odebrání.

e) Zaměstnanec převáděný z jiného organizačního útvaru

Takovému zaměstnanci je zaváděna částka shodná s částkou zavedenou na předchozím pracovišti, pokud nedochází k převodu z důvodu porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci.

f) Nevyužití použitelného objemu mzdových prostředků

Při nevyužití použitelného objemu mzdových prostředků na osobní ohodnocení v měsíci či delším časovém období lze při plnění dalších závazných ukazatelů podnikatelského záměru použít ušetřených prostředků v dalších měsících.

g) Tolerované překročení stanoveného objemu prostředků na výplatu osobního ohodnocení

Tolerované překročení v daném měsíci jsou 3 % z částky určené pro organizační jednotku s nutným vyrovnáním do objemu odpovídajícímu propočtu v průběhu 3 následujících měsíců, nejpozději však do konce kalendářního roku, pokud nedojde k navýšení rozhodnutím ředitele a.s.

➤ **Prémie**

Položka mzdy spojená s plněním stanovených parametrů. Prémie jsou zaměstnancům vypláceny dle příslušné organizační směrnice.

➤ **Odměna za zastupování**

Odměna za zastupování mistra nebo vedoucího dělníka (předáka) dělníkem náleží zastupujícímu za každou hodinu zastupování odměna ve výši 25,-- Kč/hod.

Zastupuje-li zaměstnanec na základě pověření jiného zaměstnance (i vedoucího) souvisle více jak 15 pracovních dnů, přísluší mu odměna za zastupování ve výši do 50 % tarifní mzdy zastupovaného, a to s účinností od 1. dne zastupování, za počet dnů zastupování, nejdéle však po dobu 12 měsíců od 1. dne zastupování. Návrh na poskytnutí odměny předkládá ředitel (vedoucí) příslušné organizační jednotky. O výši odměny rozhodne ředitel a.s. po předchozím projednání s navrhovatelem. Odměna zaměstnanci nenáleží, pokud je odměňován za zástup formou placených přesčasů.

➤ **Odměna z fondu vedoucího**

Tato odměna je poskytována ředitelem nebo vedoucím organizační jednotky formou poukázek na výplatu odměny jako forma okamžitého ocenění pracovní činnosti zaměstnance. Objem prostředků na výplatu této odměny je tvořen na organizačních jednotkách v hodnotě 60,-- Kč/měs. * průměrný přepočtený počet zaměstnanců.

➤ **Mimořádná odměna**

Mimořádná odměna může být vyplacena po schválení ředitelem a.s., a to na základě návrhu příslušného vedoucího organizační jednotky. Zvláštním druhem mimořádné odměny je cílová odměna vyplácena na základě předem stanovených kritérií.

➤ Odměna za hospodářský výsledek

Odměna je využívána ke zvýšení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců a. s. v hlavním pracovním poměru odměňovaných tarifní a smluvní mzdou (mimo manažerských smluv) na splnění hospodářského výsledku a. s. stanoveného podnikatelským záměrem na daný kalendářní rok. Výplata odměny je realizována zpravidla s měsíční mzdou za měsíc listopad, a to ze mzdových prostředků a. s.

Předpoklady pro vyplacení odměny

Základním předpokladem pro výplatu odměny je ziskové hospodaření společnosti. Výplata odměny a částka na její výplatu musí být odsouhlaseny statutárními orgány a. s.

Pravidla pro rozdělení odměny na zaměstnance

1. Pracovní poměr zaměstnance k a. s. v daném roce trval ke dni hodnocení déle než 6 měsíců a nebyl k tomuto dni ukončen.
2. Zaměstnanec neporušil závažným nebo zvláště hrubým způsobem pracovní kázeň.
3. Do průměrných hrubých příjmů nejsou započítávány příjmy vyplacené na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.
4. Zaměstnancům, jejichž příjem byl ovlivněn z důvodu pracovního úrazu, bude do výše hrubé mzdy započítána náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku k datu vzniku pracovního úrazu, a to za období trvání pracovní neschopnosti pro pracovní úraz v průběhu období dle bodu 5.
5. Odměna schválená k výplatě bude mezi zaměstnance, kteří na ni mají nárok, rozdělena v poměru odpovídajícím mzdě konkrétního zaměstnance bez ostatních osobních nákladů za období leden (OON) – říjen daného roku (s dodržением výše uvedených zásad), k celkovým mzdovým nákladům bez OON všech zaměstnanců a.s. za toto období.
6. Odměna je pro účely povinného pojištění a zálohy na daň z příjmů součástí mzdy za měsíc, ve kterém je zúčtována.

6.5 Mzda při překážkách na straně zaměstnavatele a mzda při jiných důležitých osobních překážkách v práci

Pro důvody uvedené v § 207 písm. a) ZP se stanovuje náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku, pro důvody uvedené v § 207 písm. b) ZP a § 209 odst. 1 ZP se stanovuje náhrada 60 % průměrného výdělku.

Překážky v práci se stanovením zda je pracovní volno poskytováno s náhradou mzdy nebo bez náhrady jsou specifikovány v nařízení vlády č. 590/2006 Sb. Smluvní strany se dohodly, že odchýlně od zásad uvedených v NV bude poskytnuto:

- pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte na prevoz manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět, kde se „doba nezbytně nutná“ nahrazuje slovy „jeden den“,
- pracovní volno s náhradou mzdy při úmrtí dle čl. 7 odst. a) NV v délce 3 dnů,
- pracovní volno v případech uvedených v čl. 8 odst. b) NV na nezbytně nutnou dobu maximálně 10 kalendářních dnů v roce,
- čerpání dalších dvou dnů s náhradou mzdy v měsíci po dobu odpovídající výpovědní době k vyhledání nového místa před skončení pracovní poměru, ke kterému dochází z organizačních důvodů (§ 52 písm. a), b), c) ZP, pokud zaměstnanci nebylo nabídnuto odpovídající zaměstnání ve smyslu příslušných ustanovení ZP,
- čerpání dalšího dne na vlastní svatbu za předpokladu, že jde o 2 dny po sobě jdoucí, které jsou podle rozvrhu směn pracovními dny zaměstnance, a dále bude zaměstnankyním v měsíci květnu k Svátku matek poskytnut jeden den pracovního volna s náhradou mzdy.

6.6 Mzda při uplatnění konta pracovní doby a mzda při jiných úkonech v obecném zájmu

V případě uplatnění konta pracovní doby se sjednává stálá mzda ve výši 80 % průměrného výdělku zaměstnance při vyrovnávacím období do 52 týdnů. Bližší pravidla budou dle potřeby stanovena vnitřním organizačním předpisem.

Náhrada mzdy ve výši jeho průměrného výdělku v případech jiných úkonů v obecném zájmu náleží zaměstnanci v případech uvedených v § 203 čl. 2 odst. a) a dále uvedených v §

203 čl. 2 odst. c) - e). V ostatních případech je zaměstnancům poskytnuto pracovní volno bez náhrady mzdy.

6.7 Započítávání služebních let

Do odpracovaných roků, event. doby nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele, se započítává i doba pracovního poměru v jiných organizacích, které se podílely na výstavbě objektů zaměstnavatele resp. jeho právních předchůdců (NŠ, Dinaska), jestliže zaměstnanci bezprostředně po ukončení výstavby přešli do pracovního poměru k zaměstnavateli a také doba pracovního poměru zaměstnanců k jiným osobám, které zajišťovaly činnosti na základě převodu činností (outsourcingu) nebo pronájmu, pokud po skončení pracovního poměru k takovéto osobě přešli zpět do pracovního poměru k zaměstnavateli. V těchto případech se započítává i průběh odpracované doby u takového zaměstnavatele.

6.8 Odměňování při stávce a výluce

V době účasti ve stávce nepřísluší zaměstnancům, kteří se stávky zúčastnili, mzda.

Zaměstnancům, kteří nejsou účastníky stávky, umožní zaměstnavatel výkon práce. Pokud tito zaměstnanci v důsledku stávky nemohou vykonávat obvyklou práci a byli převedeni na náhradní práci, postupuje se podle ust. § 22 odst. 4 zák. č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání.

Nemohou-li zaměstnanci konat práci, protože vůči nim byla uplatněna výlučka ve smyslu § 27 zákona č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, přísluší zaměstnanci za tuto dobu náhrada mzdy ve výši 50 % průměrného výdělku.

6.9 Sociální fond – zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel se zavazuje přispět ke zlepšení pracovních podmínek opatřeními, jejichž náklady budou hrazeny z prostředků na údržbu a investiční rozvoj. Dále bude ze sociálního fondu hradit sociální náklady spojené s mimořádnými výdaji s cílem podpořit zaměstnance při mimořádných situacích v souladu se sociálním programem. Sociální program bude financován zaměstnavatelem v souladu s právními předpisy. Na pokrytí sociálního programu je vytvořen sociální fond ve výši 0,8 % hodnoty mzdových nákladů čerpaných v předchozím roce. Prostředky takto vytvořené mohou být nahrazeny zcela nebo z části formou finančního daru.

Rozpočty jednotlivých VZO OS budou do 10 dnů po schválení na konferenci a přehledy čerpání prostředků do konce února následujícího roku předloženy zaměstnavateli. VZO OS se zavazují, že při čerpání prostředků sociálního programu z rozpočtů jednotlivých VZO OS budou spolupracovat s pověřeným zástupcem zaměstnavatele a dodržovat zásady, které budou k čerpání prostředků na financování sociálního programu v jednotlivých oblastech stanoveny.

Zaměstnavatel bude prostředky na plnění sociálního programu převádět na účet sociálního fondu příslušného VZO OS po splnění výše uvedených povinností plynule na základě dokladů o jeho čerpání nebo příslušné výdaje po odsouhlasení VZO OS z tohoto fondu hradit přímo.

6.9.1 Základní příspěvky hrazené z prostředků na sociální program

Základním příspěvkem hrazeným z prostředků na sociální program je příspěvek na potraviny ve výši 5,- Kč na jedno teplé jídlo nebo potravinový balíček v pracovní směně zaměstnancům, kteří využívají služeb výdeje stravy bez ohledu na druh pracovního poměru, včetně prací na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr; tento příspěvek bude poskytován i v případě odběru jídla zaměstnancem ve dnech jeho nepřítomnosti na pracovišti z důvodu dovolené, nemoci apod.

Pro poskytnutí dále uvedených darů nebo příspěvků musí zaměstnanec splnit podmínku délky zaměstnání v a. s. nad jeden rok a minimálně jeden rok se nedopustit porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci. Doby jednotlivých pracovních poměrů v a. s. se sčítají, pokud přetržka pracovního poměru netrvá déle než 6 po sobě jdoucích měsíců.

Všechny příspěvky (dary) jsou nenárokové a mohou být poskytovány do vyčerpání rozpočtu a maximálně 1x ročně:

- a) K svátku matek bude všem ženám pracujícím v hlavním pracovním poměru poskytnut dárek do ceny 300,- Kč.
- b) Před vánočními svátky bude všem zaměstnancům pracujícím v hlavním pracovním poměru poskytnuta vánoční kolekce do ceny 180,- Kč.
- c) Jednou ročně bude zaměstnancům nabídnut vitaminový přípravek doporučený závodním lékařem do ceny 220,- Kč.
- d) Při dlouhodobé nemoci zaměstnance trvající nepřetržitě déle než dva měsíce bude při návštěvě takovému zaměstnanci poskytnut věcný dar do ceny 500,- Kč. Doba zaměstnání v a. s. nebude posuzována v případě, že pracovní neschopnost vznikla

- následkem pracovního úrazu zaviněného zcela nebo částečně neplněním povinností zaměstnavatele.
- e) Při uzavření sňatku zaměstnance bude poskytnut dar do ceny 1000,- Kč. Uzavření sňatku musí být doloženo kopií oddacího listu.
 - f) Při narození dítěte bude poskytnut dar do ceny 1000,- Kč. Narození dítěte musí být dokladováno kopií rodného listu.
 - g) Zaměstnanci bude poskytnut příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení (zubní protézy a můstky, brýle, lázeňská péče předepsaná lékařem apod.), které si zaměstnanec hradí sám, pokud o něj zaměstnanec požádá a předloží příslušný originální doklad o jejich ceně. Příspěvek činí 40% u ceny nad 200,- Kč, maximálně však 800,- Kč.
 - h) Na letní rekreační pobyty dětí zaměstnanců bude poskytnut příspěvek ve výši 50,- Kč/dítě/den. Nárok na tento příspěvek mohou uplatnit rodiče dětí, které ke dni podání žádosti nedovrší 15 let věku.
 - i) Na pokrytí nákladů spojených s účastí dětí zaměstnanců na povinných sportovních výcvikových soustředěních pořádaných základní a střední školou bude poskytnut příspěvek ve výši 600,- Kč/dítě, a to vždy jedenkrát za dobu docházky do základní a střední školy. Žadatel předloží potvrzení školy o účasti dítěte na soustředění.
 - j) Zaměstnancům, účastníkům zájezdů organizovaných VZO OS a jejich rodinným příslušníkům (manžel, dítě, druh) bude uhrazeno max. dopravné autobusem, bližší pravidla stanoví příslušný VZO OS. Ostatní účastníci zájezdu hradí podíl dopravného připadající na osobu.
 - k) Na pokrytí nákladů spojených s individuální (rodinnou) rekreací zaměstnanců bude poskytnut zaměstnanci příspěvek dle faktury, příjmového pokladního dokladu nebo cestovní smlouvy včetně výpisu z účtu o zaplacení maximálně však 1.200,- Kč za kalendářní rok. V případě, že úhrada rekreace bude provedena prostřednictvím pokladny a.s., nebude v souladu s legislativou provedena z částky 1.200,- Kč srážka daně a zákonného pojištění.
 - l) Na podporu seniorů firmy, tj. důchodců, kteří odešli do starobního důchodu nebo invalidního důchodu III. stupně invalidity, bez pokračování v práci u jiného

zaměstnavatele (evidence na úřadu práce není brána jako jiný zaměstnavatel) z pracovního poměru v a.s. trvajících déle než jeden rok bude:

- dána možnost nákupu teplé stravy v ceně stanovené zaměstnavatelem dle ceníku dodavatele v případě využití výdejny jídla u zaměstnavatele. Výdejnu jídla je možno využívat podle místa bydliště,
 - poskytnut příspěvek na setkání seniorů firmy s jejími představiteli pořádaného odborovými organizacemi maximálně částkou odsouhlasenou v rozpočtu na čerpání prostředků na sociální program,
 - účastníkům zájezdů organizovaných VZO OS uhrazeno dopravné autobusem.
- m) Na podporu akcí pořádaných ZO OS pro účely sportovního a kulturního vyžití zaměstnanců poskytne zaměstnavatel příspěvek na nájemné za sportovní areál a zakoupení permanentek na sportovní aktivity a dále na zakoupení vstupenek na kulturní akce. Celková částka použitá pro uvedenou aktivitu bude součástí finanční rozvahy odborové organizace. Žadatel o příspěvek předloží doklad o zaplacení sportovních nebo kulturních aktivit formou originálu faktury nebo daňových dokladem.
- n) Krátkodobá bezúročná finanční půjčka v případě finanční tísně nebo potřeby překlenutí vyšších finančních nákladů spojených s vybavováním domácnosti do výše 5.000,- Kč bude zaměstnanci poskytnuta podle zásad navržených VZO OS. Při úmrtí zaměstnance nebo úmrtí seniora a včasné informaci o úmrtí bude zakoupena kytice nebo věnec.

6.9.2 Poskytování finančních výpomocí a sociálních půjček zaměstnancům

Pro případ finanční tísně bude zaměstnanci poskytnuta finanční výpomoc ve výši 5.000,- Kč maximálně 1x ročně. Uvedená forma výpomoci nebude poskytnuta zaměstnanci v období, kdy splácí bezúročnou půjčku, stejně tak nebude poskytnuta bezúročná půjčka v době, kdy bude splácena finanční výpomoc. Splatnost finančních výpomocí je 1 rok.

Bezúročná sociální půjčka bude zaměstnanci poskytnuta dle délky zaměstnání v a. s. takto:

1 - 5 roků max. 8.000,- Kč,

6 – 10 roků max. 12.000,- Kč,

11 – 15 roků max. 15.000,- Kč,

16 a více roků max. 20.000,- Kč.

Splatnost sociálních půjček je maximálně 2 roky, a pokud se nedohodne jinak, je splácena v měsíčních splátkách následovně:

5.000,- Kč 300,- Kč/měs.

8.000,- Kč 400,- Kč/měs.

12.000,- Kč 500,- Kč/měs.

15.000,- Kč 700,- Kč/měs.

20.000,- Kč 900,- Kč/měs.

Při ukončení pracovního poměru zaměstnance bude zbývající neuhrazená část poskytnuté půjčky uhrazena formou srážky ze mzdy na základě dohody se zaměstnancem. Finanční výpomoc a sociální půjčka se zaměstnanci vyplácí v hotovosti na základě písemné dohody mezi VZO OS Stavba a zaměstnancem. Poskytnutí finanční výpomoci nebo sociální půjčky lze realizovat po splnění podmínky délky zaměstnání v a. s. nad jeden rok a minimálně jeden rok.

6.9.3 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření zaměstnance ze zdrojů zaměstnavatele

Podmínkou pro poskytnutí příspěvku je uzavření individuální smlouvy o penzijním připojištění nebo smlouvy o doplňkovém penzijním spoření na částku minimálně 100, Kč/měsíčně z vlastních prostředků, jejíž úhrada bude prováděna srážkou ze mzdy mzdovou účtárnou, případně bude placení prokázáno jiným způsobem. Zaměstnanec předá kopii uzavřené smlouvy na personálně-mzdové oddělení.

Zaměstnancům bude příspěvek poskytován podle počtu roků odpracovaných v a. s. nebo v organizaci, která se stala součástí a. s., případně v organizaci podílející se na výstavbě a. s., pokud bezprostředně po dokončení stavby přešli do pracovního poměru k a. s. (podle zásad platné KS), měsíčně takto:

5 – 9 roků 100,- Kč

10 – 14 roků 150,- Kč

15 – 19 roků 200,- Kč

20 – 24 roků 250,- Kč

25 – 29 roků	300,- Kč
30 – 34 roků	400,- Kč
35 - 39 roků	500,- Kč
40 a více	600,- Kč

Jako doba zaměstnání se posuzuje též doba přerušení z důvodu péče o dítě, jestliže byl poskytován rodičovský příspěvek. Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření nepřísluší zaměstnancům:

- vykonávajícím práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- poživatelům starobního důchodu,
- kteří jsou v rámci a. s. mimo evidenční stav (např. rodičovská dovolená).

Příspěvek rovněž nepřísluší zaměstnancům, kteří vykazali neomluvenou absenci, dopustili se vážného porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, způsobili a. s. hmotnou škodu nebo jinak poškodili dobré jméno společnosti. Příspěvek podle těchto zásad bude naposledy poskytnut v měsíci, ve kterém zaměstnanec skončí pracovní poměr v a. s. Příspěvek je nenárokový a o pozastavení jeho výplaty může rozhodnout představenstvo a. s. na základě nepříznivého hospodářského vývoje a. s.

6.9.4 Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření zaměstnance ze zdrojů zaměstnance

Zaměstnanec může písemně požádat zaměstnavatele o snížení maximálně 50% jemu přiznaného osobního ohodnocení (nenárokové části mzdy u smluvních platů) a o poskytnutí příspěvku na ŽP a PP nebo doplňkové penzijní spoření v částce shodné s tímto snížením; tento příspěvek je pak pro zaměstnance nárokovým.

V případě, že v příslušném měsíci nevznikne zaměstnanci nárok na osobní ohodnocení (nenárokovou částku mzdy), bude za tento měsíc poskytnutý příspěvek snížen nebo neposkytnut vůbec. Pokud dojde ke snížení zdrojů na straně zaměstnance, který má zavřeny dvě nebo více smluv, budou příspěvky alikvotně sníženy u všech smluvních vztahů.

Zaměstnanec je povinen s podáním žádosti předat personálně-mzdovému oddělení kopie uzavřených pojistných smluv. Příspěvek bude zaměstnavatel poskytovat počínaje měsícem následujícím po podání žádosti zaměstnancem.

6.9.5 Prodej vlastních výrobků

Zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků pro zaměstnance stanoví vedení divize tak, aby cena odpovídala nákladům a cenám srovnatelných výrobků v tržní síti. Zpravidla odpovídá cena pro zaměstnance velkoobchodní ceně (cena bez rabatu) s promítnutím vlivu daně z přidané hodnoty.

Prodej vlastních výrobků zajišťují expediční místa na provozech (provozovnách) na základě žádanky kupujícího, doporučené jeho vedoucím a schválené vedoucím provozu, do jehož struktury příslušné expediční místo patří. O prodeji vedou expediční místa jednoduchou evidenci.

Ředitel divize může určit podle skladových zásob a výrobní vytiženosti roční limit prodeje vlastních výrobků jednomu zaměstnanci. Jestliže poptávka převyšuje nabídku, stanoví ředitel divize pravidla regulující objem odběru.

Na základě návrhů odboru 07 Obchod nebo odboru 11 Ekonomika, vycházejících ze zakázkové zaplněnosti aktuálního stavu surovinových zdrojů a ekonomické situace, může příslušný ředitel divize prodej určitých výrobků přechodně zastavit nebo vyhlásit jednorázový výprodej výrobků jinak nepoužitelných.

6.9.6 Poskytování služeb

Podle zásad stanovených pro prodej vlastních výrobků umožní a. s. svým zaměstnancům poskytování služeb (např. mytí a opravy osobních automobilů, stolařské, kovoobráběčské a zámečnické práce apod.).

Tyto služby se poskytují jen v případě, že budou zajištěny všechny běžné provozní potřeby a zaměstnanec, který je provádí, by byl za normálních okolností ponecháván z důvodu nedostatku práce doma. Práce mohou být prováděny jen na ranní směně. Služby poskytují příslušná pracoviště na základě žádanky (objednávky) zaměstnance doporučené jeho vedoucím. O provedení práce (služby) rozhoduje vedoucí provozu, který ji má realizovat.

Cena služby stanovená vedením divize musí mít hodnotu minimálně ceny vnitropodnikové. Služba vyžadující zpracování materiálu může být provedena jen po předložení dokladu o úhradě materiálu, resp. dokladu o kontrole jeho projití přes vrátnici případně závodovou váhu. Obsluha vrátnice je povinna provést kontrolu i při odvozu (odnášení) zpracovaného materiálu z objektu a při zjištění nesrovnalostí zajistit nezbytná opatření dle pokynů pro chod vrátnice.

6.10 Shrnutí 6. kapitoly

V 6. kapitole je popsán systém odměňování ve vybrané společnosti. Cílem systému odměňování by mělo být především přitáhnout a udržet kvalitní zaměstnance, efektivně zaměstnance motivovat, zajistit spravedlnost odměňování a také udržet nákladovou přiměřenost pro společnost. Společnost P-D Refractories má velmi dobře propracovaný systém odměňování svých zaměstnanců a uvědomuje si, že musí zaměstnancům poskytovat nejen základní plat / mzdu, ale i různé příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody, které jsou reakcí na vynaložené úsilí, které zaměstnanci vynaložili pro dosažení cílů společnosti. Zaměstnancům je poskytována celá řada zaměstnaneckých výhod a benefitů. Benefity jsou důležitou oblastí, kterou se snaží společnost neustále rozvíjet. Benefity jsou tak základním zdrojem pro motivaci pracovníků. Jak jsou spokojeni zaměstnanci s výší mzdy / platu a s poskytovanými benefity odhalí dotazníkové šetření.

7 ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Za účelem získat co nejvíce názorů pracovníků společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, na základě něhož bude možné zhodnotit systém vzdělávání a odměňování ve společnosti P-D Refractories CZ, a. s. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 10. do 24. března 2014. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s odměnou, kterou dostávají za odvedenou práci a jak vnímají úroveň vzdělávání, které je jim poskytováno. Cílovou skupinou dotazníkového šetření se stali jak výrobní pracovníci, tak THP. Oběma skupinám byly rozdány dotazníky se stejnou strukturou, vyjma jedné otázky, která byla určena pouze TH pracovníkům, aby bylo možné porovnat, jak vnímají odměňování a úroveň vzdělání jak výrobní dělníci, tak TH pracovníci. Dotazník se skládá ze 2 obecných otázek a z 15-ti otázek, resp. 16-ti otázek, zaměřených konkrétně na vzdělávání a odměňování. Většina otázek v dotazníku má formu uzavřených otázek. Pokud se v dotazníku objevily otevřené otázky, tak v návaznosti k předchozí otázce. Dotazník byl předložen vedoucí personálního oddělení Daně Krejčířové ke schválení. Dotazník bude sloužit pro hodnocení aktuální situace v oblasti odměňování a vzdělávání pracovníků a následně jako podklad pro navržení případných zlepšení. Strukturu dotazníku je možné nalézt v přílohách (příloha A).

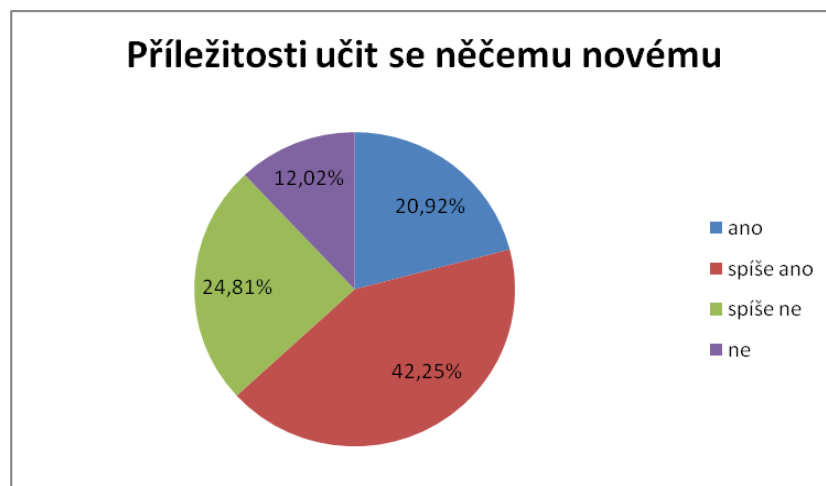
7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Společnost zaměstnává celkem 635 zaměstnanců, z toho 533 dělníků, 83 THP a 19 manažerů. Dotazník byl rozdán 271 dělníkům a 45 TH pracovníkům. Dotazník v konečném součtu vyplnilo 258 výrobních zaměstnanců (návrtnost 95,2 %) a 38 THP (návrtnost 84,44 %). Dotazníky byly předávány jak dělníkům, tak THP osobně.

7.1.1 Pracovníci na dělnických pozicích

První dotaz se týkal pohlaví. V provozu nepracuje jediná žena. Všichni dělníci jsou muži a to díky charakteru a náročnosti výroby. Práce probíhá ve velmi prašném a hlučném prostředí a je velmi fyzicky náročná. Dříve byly ženy zaměstnány alespoň na expedici, ale kvůli neustálému zvyšování norem a hmotnosti zde vyráběných výrobků, musely být nahrazeny muži.

Otázka č. 1: Máte v zaměstnání příležitost učit se něčemu novému?

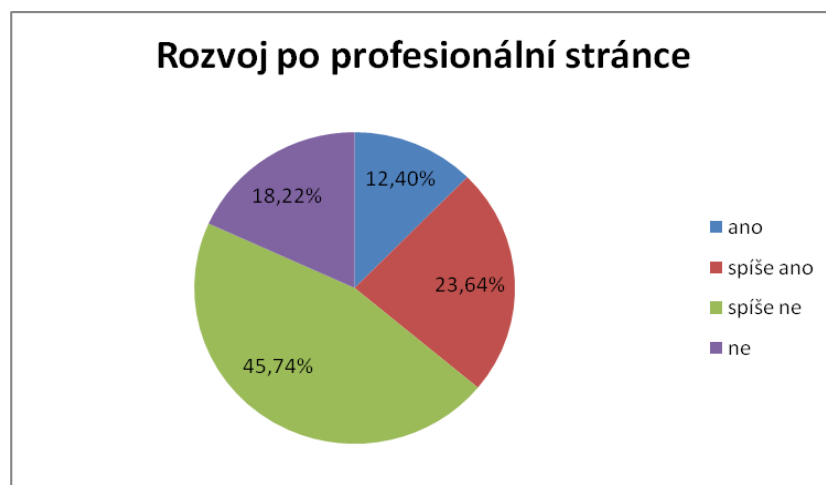


Obrázek 12: Příležitosti učit se něčemu novému

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většina dělníků má pocit, že má možnost se výkonem své práce přiučit něčemu novému. Konkrétně 42,25 % respondentů odpovědělo, že spíše ano, a 20,92 % odpovědělo „ano“. Tzn. více než polovina respondentů se shoduje na odpovědi „spíše ano“ či „ano“. 24,81 % respondentů odpovědělo, že spíše nemají možnost se přiučit něčemu novému a pouze 12,02 % z dotázaných odpovědělo „ne“.

Otázka č. 2: Pomáhají Vám zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?



Obrázek 13: Rozvoj po profesionální stránce

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 11 je zobrazeno, jak zaměstnanci vnímají možnost rozvíjet se po profesionální stránce. Na odpovědi „ne“ a „spíše ne“ se shodlo více než 50 % dotázaných.

Konkrétně 45,74 % respondentů odpovědělo, že spíše nemají možnost rozvíjet se a 18,22 % odpovědělo „ne“. 23,64 % respondentů odpovědělo, že spíše mají možnost rozvíjet se profesionální stránce a 12,4 % si myslí, že tu ta možnost je.

Otázka č. 3: Máte možnost kariérního růstu?

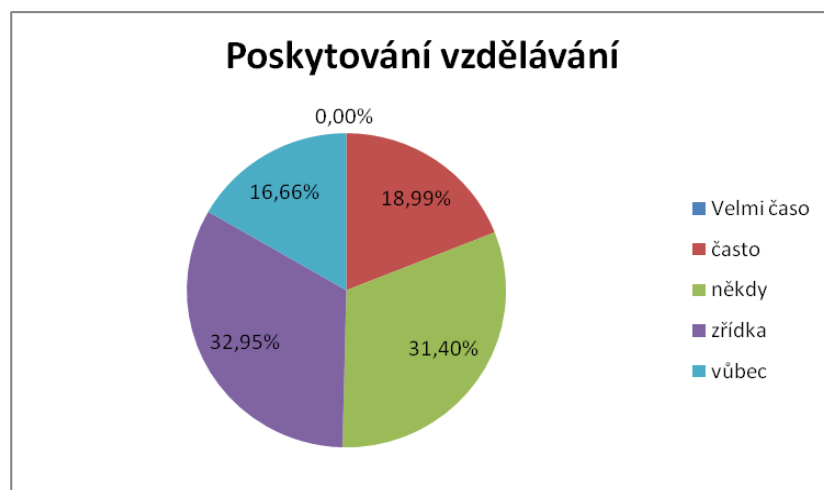


Obrázek 14: Možnost kariérního růstu ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Tento obrázek představuje možnost kariérního růstu. 32,56 % odpovědělo, že neví, zda tato možnost existuje. U zbylých respondentů převažuje možnost „ne“, a to konkrétně u 61,63 %. „Ano“ odpovědělo pouze 5,81 % dotázaných.

Otázka č. 4: Jak často je Vám poskytováno vzdělávání?

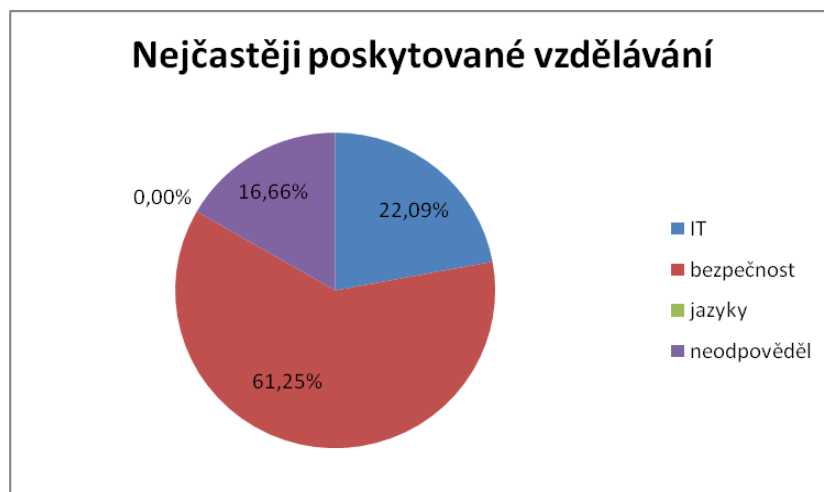


Obrázek 15: Poskytování vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 zobrazuje, jak často je zaměstnancům poskytováno vzdělávání. Odpověď „velmi často“ se v dotazníku neobjevila ani jednou. Nejvíce procent bylo přiřazeno odpovědi „zřídka“ a nejméně, hned po odpovědi „velmi často“, odpovědi „vůbec“. 18,99 % respondentů se shodlo na odpovědi „často“.

Otázka č. 5: Čeho se vzdělávání nejčastěji týká?

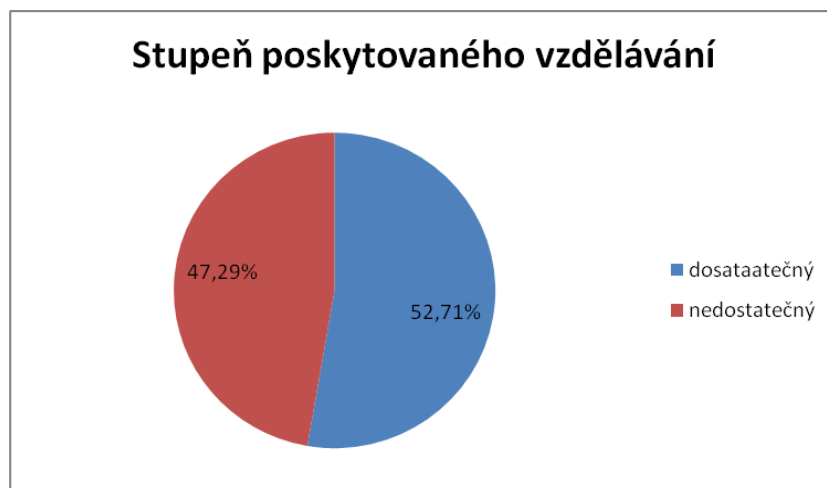


Obrázek 16: Nejčastěji poskytované vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. 16 je patrné, že nejčastějším vzděláváním, které je poskytováno dělníkům, je bezpečnost. Na této odpovědi se shodlo 61,25 % respondentů. IT získalo 22,09 % a jazyky 0 %. Ti, co v předchozí otázce odpověděli „vůbec“ na tuto otázku neodpověděli. 23,64 % dotázaných ještě přidalo odpověď, že je jim poskytováno vzdělávání jejich profese (např. jeřábníkovi je poskytováno školení, týkající se této profese).

Otázka č. 6: Vzdělávání poskytované společnostmi je podle Vás:

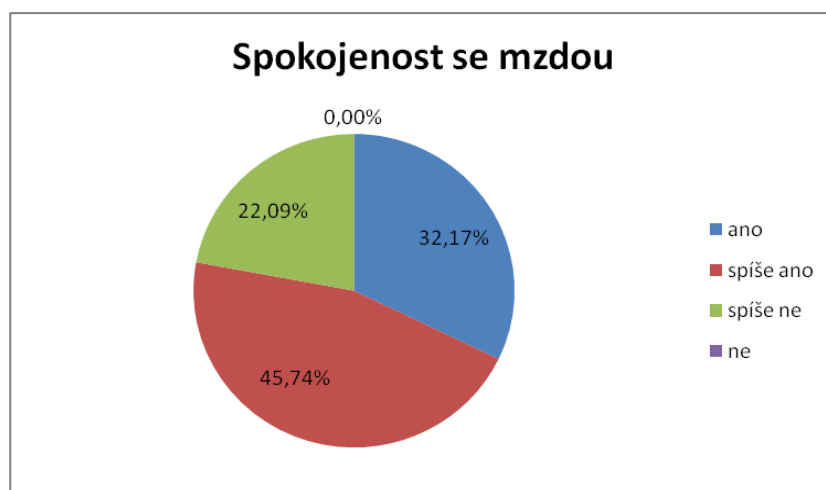


Obrázek 17: Stupeň poskytovaného vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Na obr. je zobrazeno, jak vnímají zaměstnanci poskytované vzdělávání. 52,71 % hodnotí vzdělávání poskytované společnostmi jako dostatečné a 47,29 % jako nedostatečné. Na otázku č. 6 navazovala otázka č. 7, která zněla: **V případě odpovědi „nedostatečné“ v předchozí otázce, uveďte proč.** Většina respondentů, se shodla, že je zanedbáváno u dělnických pozic vzdělávání jazyků a IT. Uvítali by nějaké kurzy jazyků, které absolvují TH pracovníci.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s vyšší mzdy za Vámi odvedenou práci?



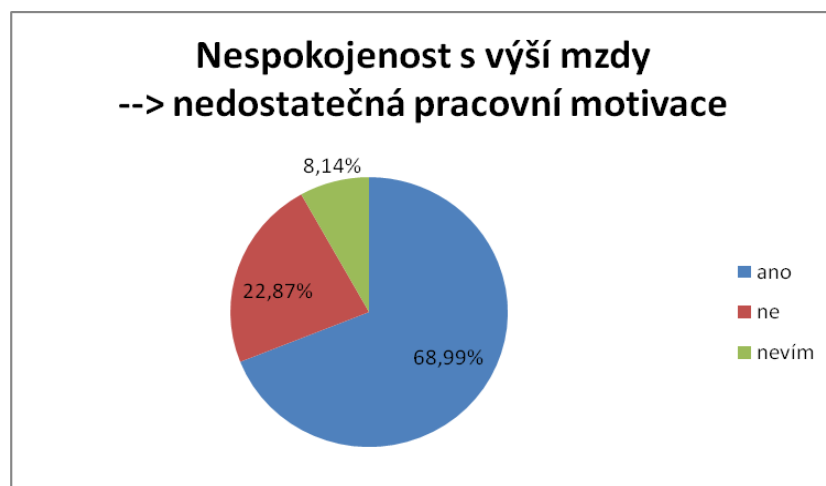
Obrázek 18: Spokojenost se mzdou

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 18 odhaluje, jak jsou zaměstnanci na dělnických pozicích spokojení se mzdou za jejich odvedenou práci. Ač se to zdá neuvěřitelné, žádný ze zaměstnanců nezvolil odpověď

„ne“ a pouze 22,09 % dotázaných odpovědělo „spíše ne“. Zbytek respondentů se shodl na odpovědi „ano“ či „spíše ano“. S otázkou č. 8 souvisela otázka č. 9, která zněla: „**V případě jiné odpovědi než „ano“, uveďte jaká je podle Vás odpovídající odměna za Vaši odvedenou práci?**“ Zde byla nejčastější odpověď: „Stačila by průměrná mzda.“ Přehled průměrných mezd je možné vidět na obr. č. 11.

Otázka č. 10: Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

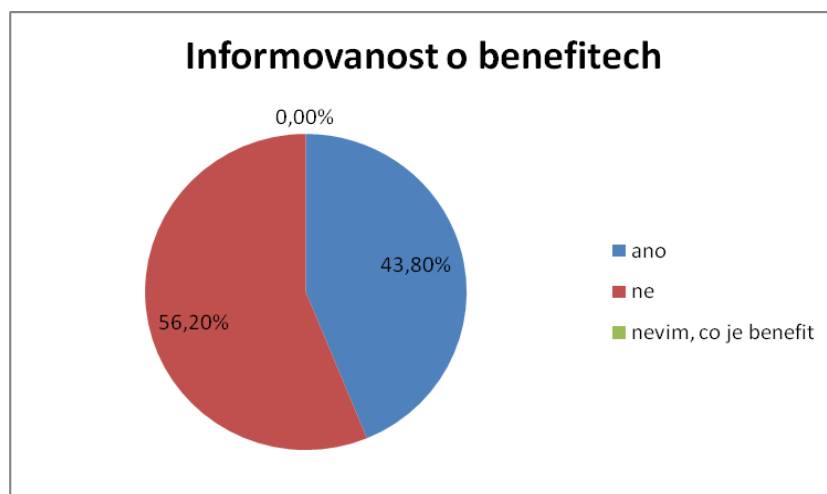


Obrázek 19: Nespokojenost s výší mzdy → nedostatečná pracovní motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku je zobrazeno, zda si pracovníci myslí, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci. Většina dotázaných, tedy 68,99 % si myslí, že ano, 22,78 % se přiklání k odpovědi „ne“. Zbylých 8,14 % na tuto otázku nezná odpověď.

Otázka č. 11: Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody (benefity)?



Obrázek 20: Informovanost o benefitech

Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. je patrné, že více než 50 % dotázaných dělníků se domnívá, že jim benefity nebyly dostatečně vysvětleny. 43,80 % se shoduje, že jsou informováni dostatečně. S touto otázkou souvisela následující otázka č. 12: „**Pokud ano, jste spokojen/a s výhodami, které jsou Vám poskytovány?**“ Respondenti mohli vybírat ze 4 odpovědí a to: „velmi spokojen/a“, „spokojen/a“, „nespokojen/a“, „velmi nespokojen/a“. 100% dotázaných se shodlo na odpovědi „spokojen/a“.

Otázka č. 13: V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte, zda jej čerpáte či nikoli.

Otázka č. 14: V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte jeho důležitost

Následující seznam benefitů odpovídá aktuální nabídce benefitů, které v současné době společnost nabízí svým pracovníkům bez ohledu na jejich pozici ve společnosti.

1) Čerpání příspěvku na stravování

Tabulka 6: Příspěvek na stravování

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	204	0,7907
Ne	54	0,2093
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 21: Příspěvek na stravování

Zdroj: vlastní zpracování

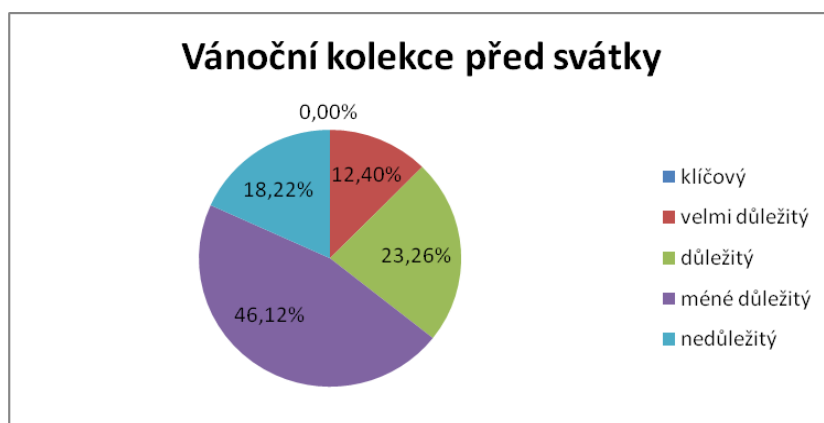
Jak je možné vidět z tabulky č. 6. příspěvek na stravování čerpá většina dělnických pracovníků a to 79,07 % a všichni jsou o tomto benefitu informováni. Pouze 20,93 % této benefit nečerpá. Důvodem zřejmě bude, že se stravují tito dělníci doma. Benefit se pracovníkům nejčastěji jeví jako „důležitý“, konkrétně zahrlo tuto odpověď 54,65 % dotázaných. 38,76 % pracovníků odpovědělo „velmi důležitý“ a 6.6 % si myslí, že tento benefit je klíčový.

2) Vánoční kolekce před vánočními svátky

Tabulka 7: Vánoční kolekce před vánočními svátky

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	258	1
Ne	0	0
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Vánoční kolekce před svátky

Zdroj: vlastní zpracování

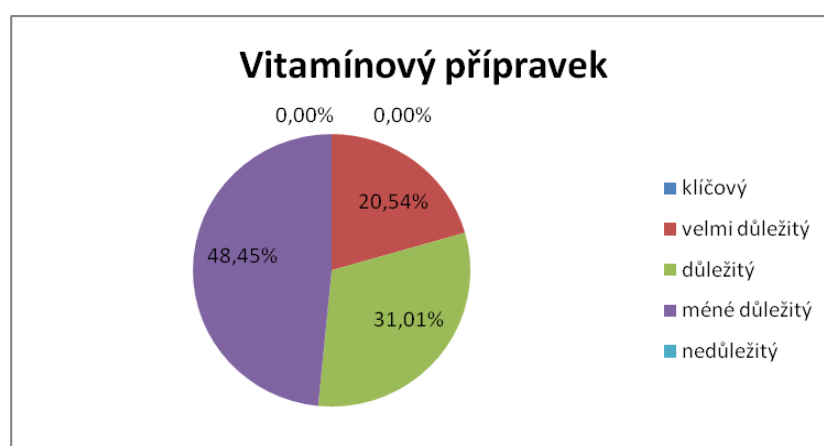
Vánoční kolekci před vánočními svátky obdrží každý zaměstnanec, ovšem většina zaměstnanců pokládá tento benefit za méně důležitý či nedůležitý a naopak za klíčový se tento benefit považovat nedá, neboť tuto možnost ne zvolil nikdo. Pouze 12,4 % respondentů odpovědělo „velmi důležitý“ a 23,26 % „důležitý“.

3) Vitamínový přípravek

Tabulka 8: Vitamínový přípravek

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	258	1
Ne	0	0
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 23: Vitamínový přípravek

Zdroj: vlastní zpracování

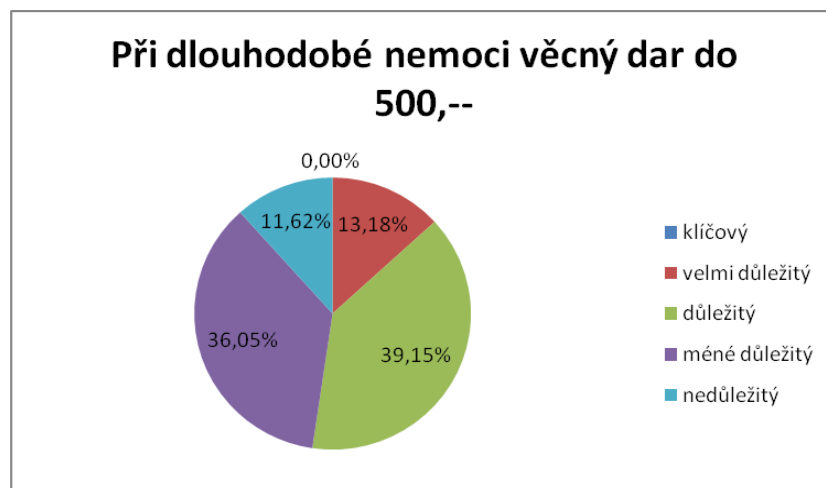
Vitamínový přípravek, stejně jako vánoční kolekci, dostává každý zaměstnanec pravidelně. Vitamínový přípravek je zaměstnancům poskytován 1x d roka. 48,45 % respondentů se shoduje, že tento benefit je spíše nedůležitý, avšak více než 50% pracovníků ho považuje za velmi důležitý či důležitý.

4) Při dlouhodobé nemoci (déle než 2 měsíce) – věcný dar do 500,--

Tabulka 9: Čerpání daru do 500,-- při dlouhodobé nemoci

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	0,1512
Ne	71	0,2752
Nevím o tomto benefitu	148	0,5736

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24: Při dlouhodobé nemoci věcný dar do 500,--

Zdroj: vlastní zpracování

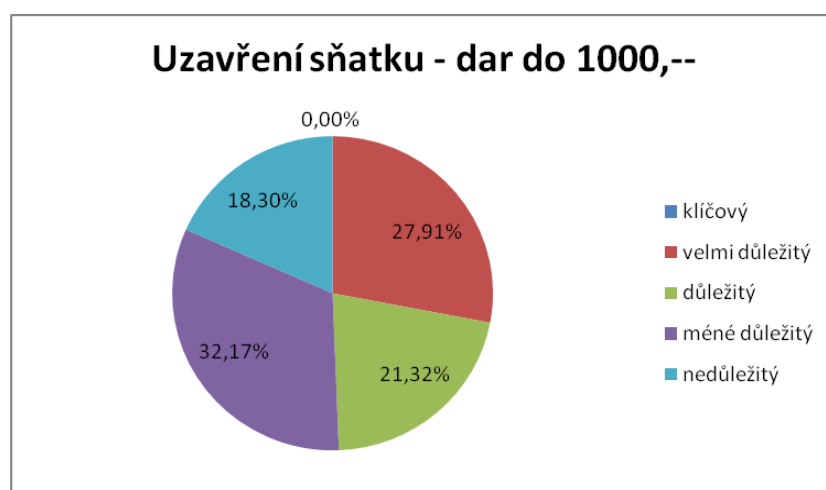
Hodně zaměstnanců o tomto benefitu neví, pouze 39 pracovníků, tj 15,12 % je o benefitu informováno. Na obr. 24 je možné vidět rozdělení důležitosti tohoto, ne příliš známého, benefitu. Např. za důležitý ho považuje 39,15 %, za méně důležitý 36,05 %, a za velmi důležitý 13,18 % respondentů.

5) Při uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--

Tabulka 10: Čerpání daru do 1000,-- při uzavření sňatku zaměstnance

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	41	0,1589
Ne	85	0,3295
Nevím o tomto benefitu	132	0,5116

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25: Uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--

Zdroj: vlastní zpracování

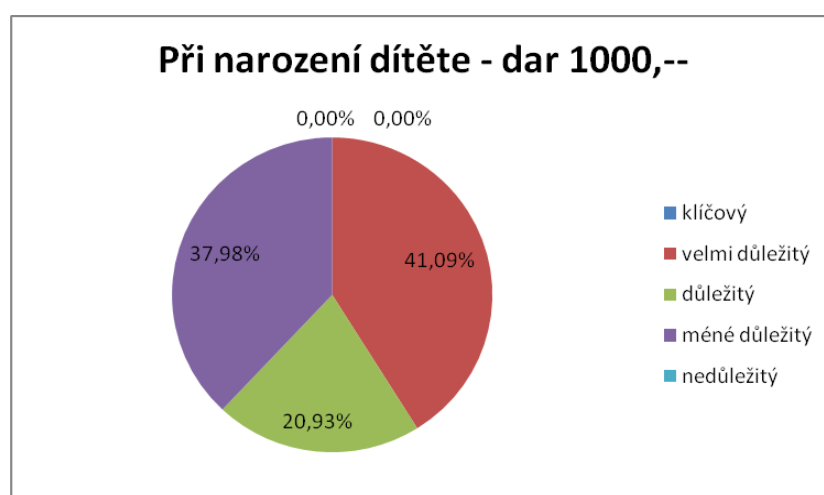
Tento benefit je pro více než polovinu zaměstnanců opět neznámý. 51,16 % respondentů z řad dělníků není o tomto benefitu informováno. Při rozhodování o důležitosti benefitu rozhodovalo zřejmě, zda je respondent ženatý či nikoli, popř. zda má v blízké budoucnosti plány změnit svůj stav. Výsledky je možné vidět na obr. č. 25.

6) Při narození dítěte – dar do 1000,--

Tabulka 11: Čerpání daru do 1000,-- při narození dítěte

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	57	0,2209
Ne	88	0,3411
Nevím o tomto benefitu	113	0,438

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 26: Při narození dítěte – dar do 1000,--

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět z tab. č. 11, ani tento benefit není u dělníků příliš známý. 43,8 % respondentů o tomto benefitu neví. Co se týče důležitosti, opět s největší pravděpodobností záleželo, jestli respondent děti má či nemá, nebo zda je plánuje. Z obr. 26 vyplývá, že 41,09 % dělníků zřejmě ještě dítě plánuje.

7) Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Tabulka 12: Čerpání příspěvku na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	101	0,3915
Ne	85	0,3295
Nevím o tomto benefitu	72	0,279

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27: Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Zdroj: vlastní zpracování

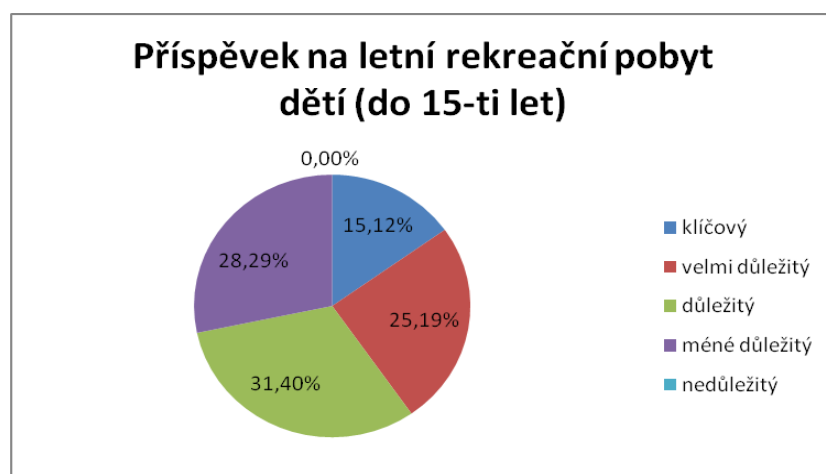
U tohoto benefitu je už, na rozdíl od předchozích dvou, informovanost lepší a 101 pracovníků tento benefit využívá. Stále ale zůstává 27,9 % respondentů, kteří o tomto benefitu nemají žádné informace. Co se týče důležitosti, nejvíce respondentů se shodlo na odpovědi „důležitý“. Odpověď „velmi důležitý“ a „méně důležitý“ záleží zřejmě, zda má potřebu dotázaný tento benefit čerpat či nikoli.

8) Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let) zaměstnanců

Tabulka 13: Čerpání příspěvku na letní rekreační pobyt

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	104	0,4031
Ne	99	0,3837
Nevím o tomto benefitu	55	0,2132

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 28: Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let)

Zdroj: vlastní zpracování

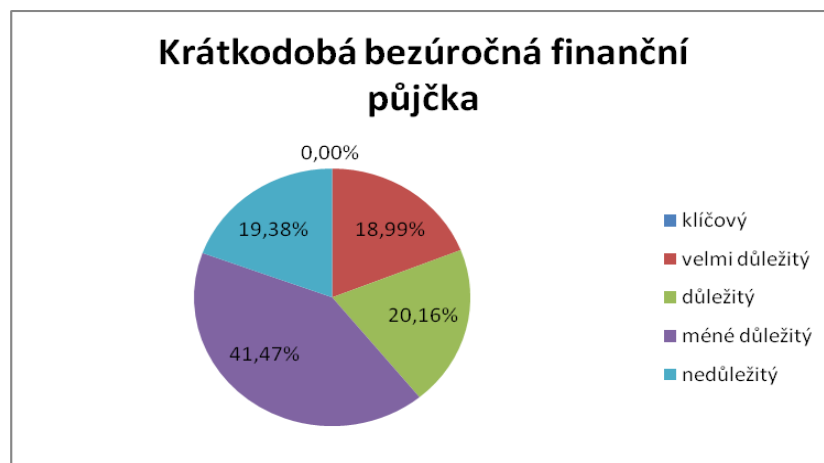
Tento benefit je určen pouze pro zaměstnance, kteří nemají děti starší 15-ti let. Na základě tohoto kritéria je s největší pravděpodobností rozdělena i důležitost tohoto benefitu. Pro ty, kteří nemají děti či mají děti starší, zřejmě bude benefit méně důležitý a naopak pro ty, kteří mají dítě do 15-ti let je klíčový či velmi důležitý. Konkrétní procenta jsou uvedena na obr. č. 28.

9) Krátkodobá bezúročná finanční půjčka

Tabulka 14: Čerpání krátkodobé finanční půjčky

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	40	0,155
Ne	145	0,562
Nevím o tomto benefitu	73	0,283

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 29: Krátkodobá bezúročná finanční půjčka

Zdroj: vlastní zpracování

Tento benefit většina pracovníků, i když o něm ví, nevyužívá. Volba tohoto benefitu záleží čistě na každém pracovníkovi. Mnoho lidí při slově půjčka „bere zpátečku“. Stejně tak je tomu i v tomto případě, i když je půjčka bezúročná. Jelikož tento benefit není příliš oblíbený, vychází z toho i jeho důležitost pro respondenty. Většina se tak shoduje, že je méně důležitý či dokonce nedůležitý. Za velmi důležitý tento benefit považuje 18,99 % pracovníků.

10) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Tabulka 15: Čerpání příspěvku na penzijní připojení

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	158	0,6124
Ne	72	0,2791
Nevím o tomto benefitu	28	0,1085

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 30: Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na PP čerpá většina zaměstnanců. Pouze 28 respondentů o tomto benefitu neví. Tento benefit dnes již poskytuje většina zaměstnavatelů. Na obr. 30 je zobrazena důležitost tohoto benefitu. 63,18 % respondentů se shoduje na odpovědi „velmi důležitý“ a 26,36 % na odpovědi „důležitý“. Ostatní možnosti jsou zanedbatelné.

11) Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění

Tabulka 16: Čerpání příspěvku na životní pojištění

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	113	0,438
Ne	117	0,4535
Nevím o tomto benefitu	28	0,1085

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 31: Příspěvek na životní pojištění

Zdroj: vlastní zpracování

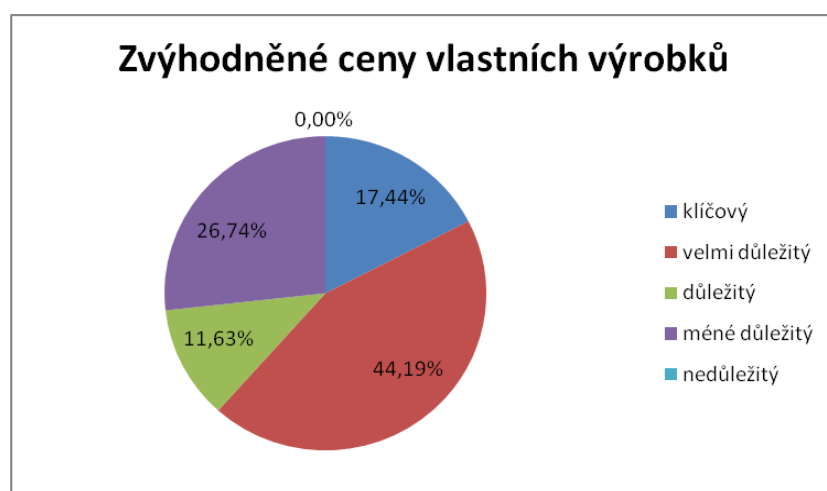
Příspěvek na ŽP je benefit též ve společnosti dobře známý. Využívá ho zhruba polovina těch, kteří o tomto benefitu vědí. Jeho důležitost dopadla podobně jako u příspěvku na penzijní připojištění. Nejvíce procent získala možnost „velmi důležitý“ naopak nejméně „klíčový“ a „méně důležitý“.

12) Zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků pro zaměstnance

Tabulka 17: Využívání zvýhodněných cen jednotlivých výrobků pro zaměstnance

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	200	0,7752
Ne	42	0,1628
Nevím o tomto benefitu	16	0,062

Zdroj: vlastní zpracování

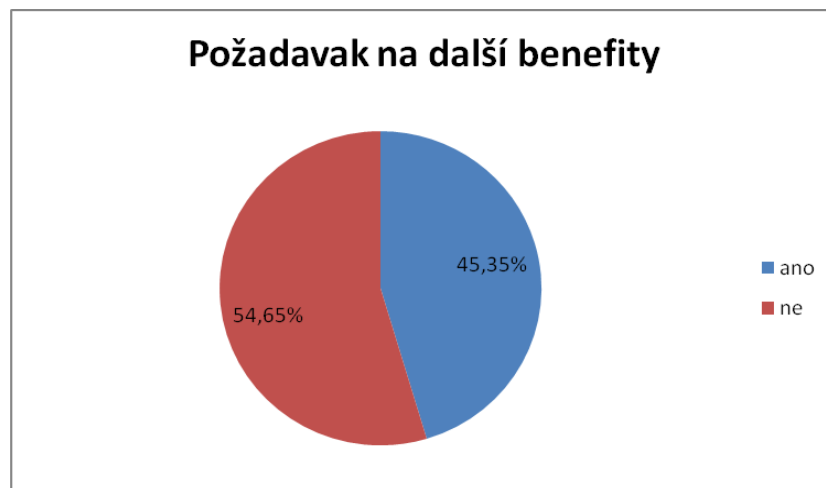


Obrázek 32: Zvýhodněné ceny vlastních výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Tento benefit je mezi zaměstnanci na dělnických pozicích oblíbený. 200 zaměstnanců z dotázaných tento benefit využívá, což činí 77,52 %. Pouze 16 zaměstnanců o tomto benefitu není informováno. Na obr. 32 je zachycena důležitost benefitu. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď: „velmi důležitý“ a to 44,19 %. Jako klíčový tento benefit shledává 17,44 % respondentů.

Otázka č. 15: Uvítali byste ještě nějaké benefity? Pokud ano, tak jaké?



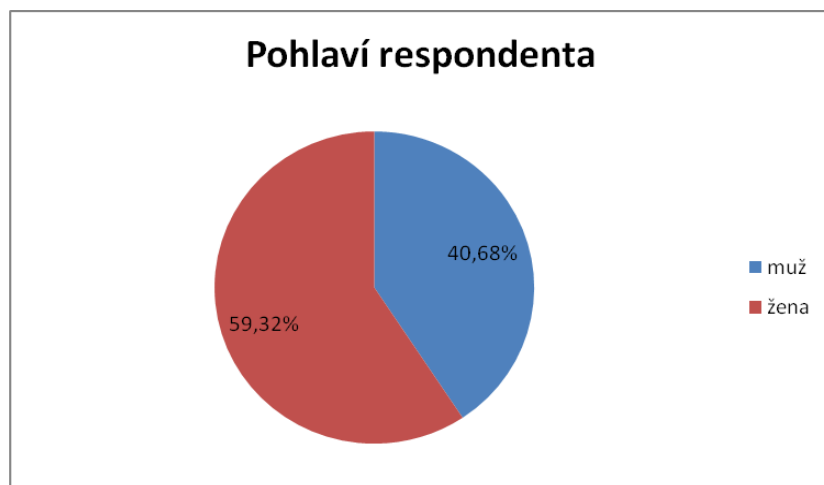
Obrázek 33: Požadavek na další benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Na obr. č. 33 je vidět, že 54,65 % respondentů je spokojeno s benefity, které jsou jim poskytovány a žádné další nepožadují. 45,35 % respondentů by naopak uvítalo další benefity. Odpovědi na otázku: „Jaké?“ byly nejčastěji: příspěvek na sport, příspěvek na dovolenou, příspěvek na masáže pohybového ústrojí a příspěvek na dopravu.

7.1.2 TH pracovníci

Otázky pro THP byly stejné jako pro pracovníky na dělnických pozicích, s výjimkou jedné, která se týkala e-learningu. První dotaz se tak týkal pohlaví.

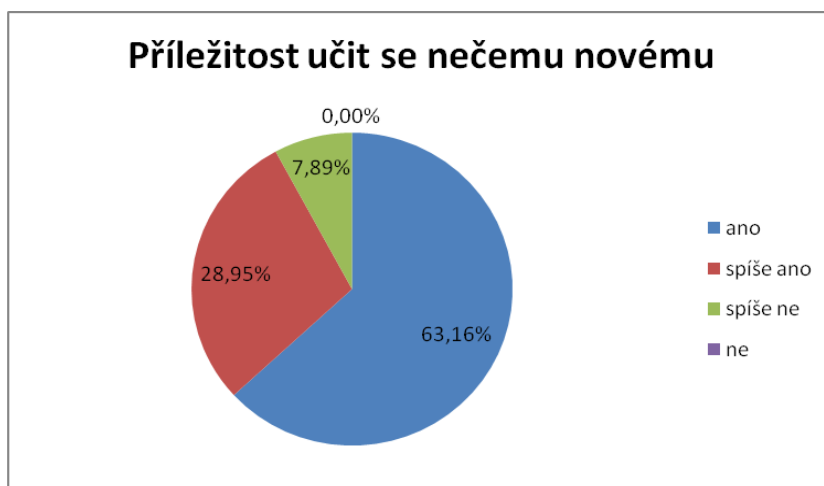


Obrázek 34: Pohlaví respondenta

Zdroj: vlastní zpracování

Na obr. 34 je vidět struktura pohlaví zaměstnanců. U THP pracovníků, na rozdíl od dělníků, převažují ženy. 59,32 % respondentů byly ženy a 40,69 % muži.

Otázka č. 1: Máte v zaměstnání příležitost učit se něčemu novému?

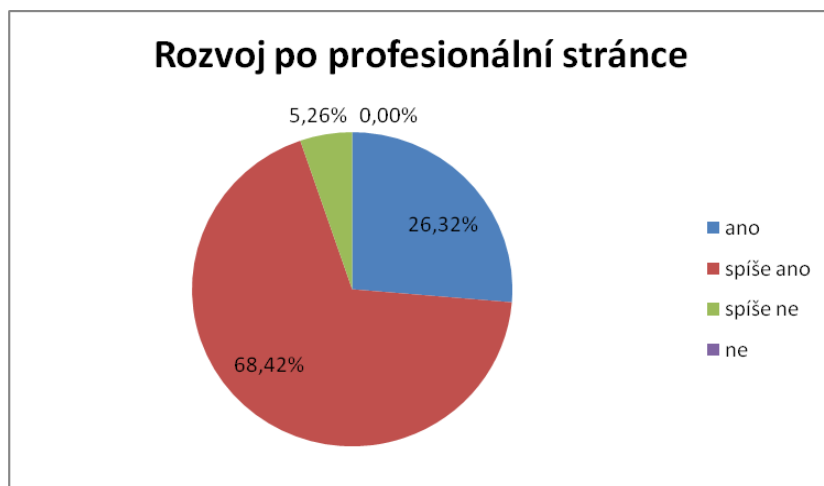


Obrázek 35: Příležitost učit se něčemu novému

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 35 odpovídá na otázku, zda mají THP příležitost učit se něčemu novému. Z obr. je zřejmé, že většina pracovníků se shoduje na odpovědi „ano“ popř. „spíše ano.“ Odpověď „ne“ nezvolil nikdo z dotázaných a pouze 7,89 % odpovědělo „spíše ne“.

Otázka č. 2: Pomáhají Vám zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

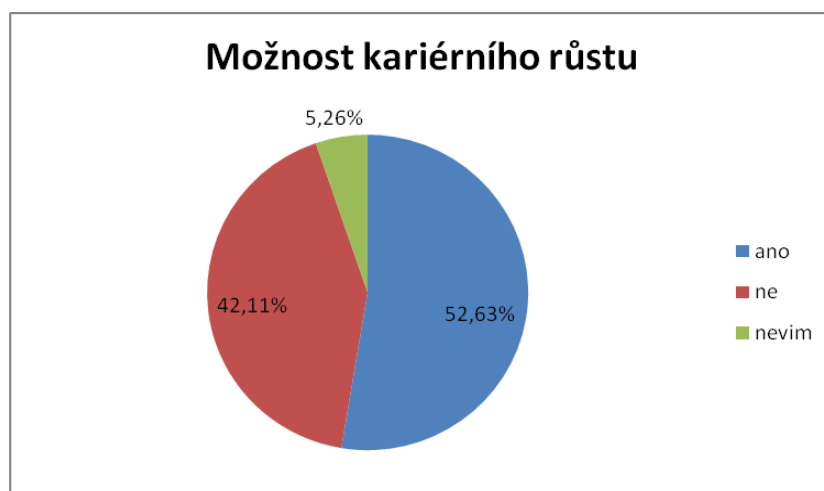


Obrázek 36: Rozvoj po profesionální stránce

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na obr. 36, téměř všichni zaměstnanci se shodují, že jim zadané úkoly buď pomáhají, nebo spíše pomáhají rozvíjet se po profesionální stránce. Pouze 5,26 % si myslí, že tomu tak spíše není. Odpověď „ne“ ne zvolil nikdo.

Otázka č. 3: Máte možnost kariérního růstu?

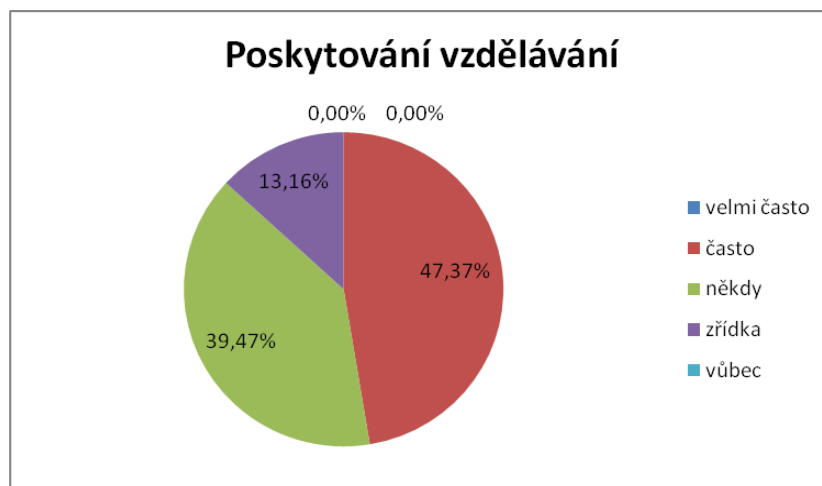


Obrázek 37: Možnost kariérního růstu

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 37 popisuje, jak THP vnímají možnost kariérního růstu. 52,63 % respondentů se shodlo, že možnost kariérního růstu existuje. Zhruba o 10 % respondentů méně zvolilo odpověď „ne“. Objevili se i tací, kteří na tuto otázku odpověď neznají, tj. 5,26 %.

Otázka č. 4: Jak často je Vám poskytováno vzdělávání?

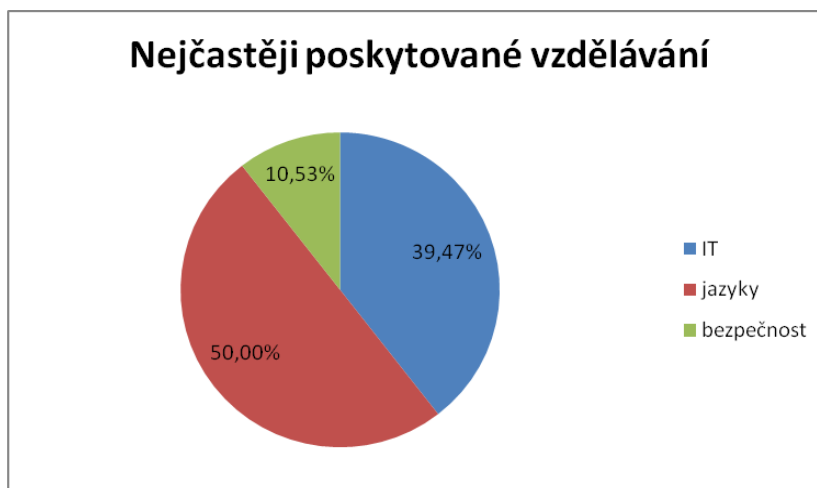


Obrázek 38: Poskytování vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

TH pracovníkům je vzdělávání poskytováno často. Tuto odpověď zvolilo nejvíce dotázaných a to 43,37 %. Naopak nejméně respondentů zvolilo odpověď „velmi často“ a „vůbec“. Obě tyto možnosti získali 0%, tzn., že tuto odpověď ne zvolil nikdo. 39,47 % pracovníků se shodlo na odpovědi „někdy“ a 13,16 % odpovědělo „zřídka“.

Otázka č. 5: Čeho se vzdělávání nejčastěji týká?



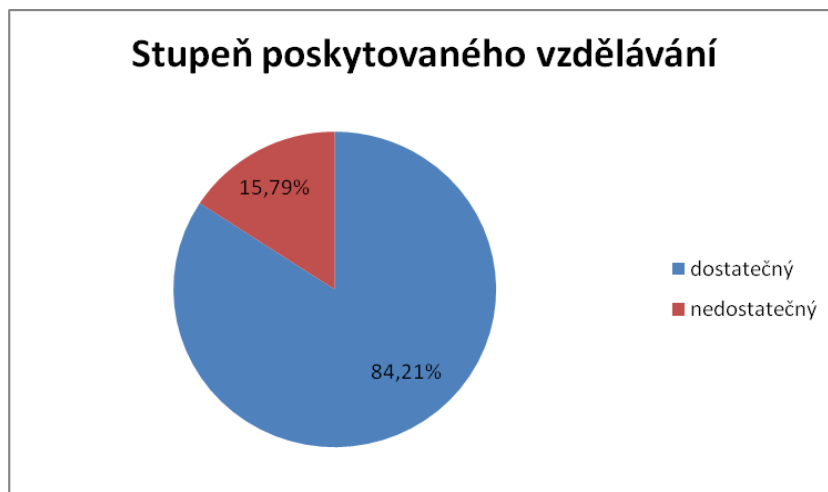
Obrázek 39: Nejčastěji poskytované vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Přesně polovina všech respondentů zvolila, že nejčastějším vzděláváním, které jim společnost poskytuje, se týká jazyků. 39,47 % respondentům je nejčastěji poskytováno vzdělávání IT a 10,38 % vzdělávání bezpečnosti. Někteří z respondentů uvedli ještě další

vzdělávání, které je jim poskytováno a to např. školení řidičů a vzdělávání, které se týká jejich profese (např. na personálním oddělení se shodli, že je jim často poskytováno vzdělávání, které se týká právě personalistiky).

Otázka č. 6: Vzdělávání poskytované společností je podle Vás:



Obrázek 40: Stupeň poskytovaného vzdělávání

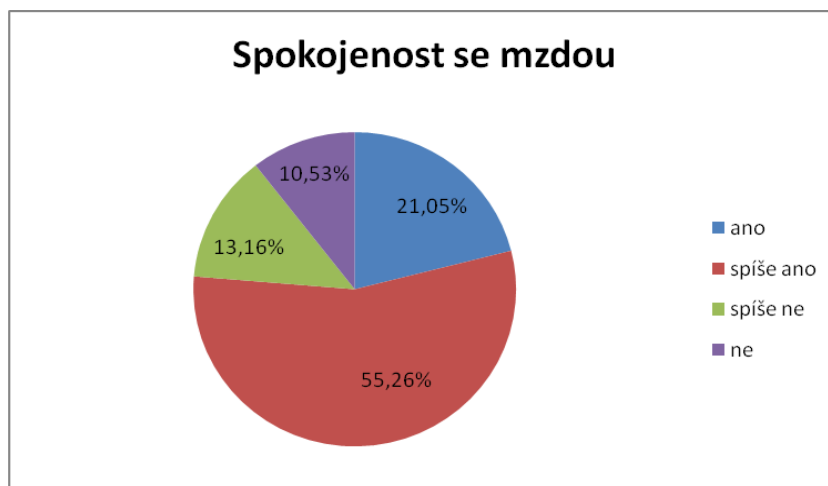
Zdroj: vlastní zpracování

Stupeň poskytovaného vzdělávání je podle 84,21 % respondentů dostačující. Pouze 15,79 % pracovníků se domnívá, že je vzdělávání nedostatečné. S možností „nedostatečný“ souvisela otázka č. 7: V případě odpovědi „nedostatečné“ v předchozí otázce, uveďte proč. Zde respondenti uváděli, že je jim poskytováno velmi málo informací ohledně informačních systémů.

Otázka č. 8 (pouze pro TH pracovníky): Máte možnost vzdělávání formou internetových kurzů (e-learningové vzdělávání)?

E-learningové vzdělávání ve společnosti zatím nevyužívají, odpověď „ne“ zvolilo 100 % respondentů. Ovšem při rozhovoru s paní Krejčířovou, bylo zjištěno, že se v nedávné době o něco podobného pokoušeli. TH pracovníky přes internet vzdělával lektor z Brna. Oni mu mohli klást různé otázky a on jim přes internet online odpovídal. Vzděláváno takto bylo 5 zaměstnanců z odboru vedení a správa. Toto vzdělávání mělo u pracovníků úspěch a uvítali by podobná školení častěji a navíc bylo zjištěno, že co se týče nákladů, nebylo tak finančně náročné, jako klasické vzdělávání, které ve společnosti využívají.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší mzdy za Vámi odvedenou prací?



Obrázek 41: Spokojenost se mzdou

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 41 poukazuje na to, jak jsou TH pracovníci spokojeni se mzdou, která je jim poskytována. Většina TH pracovníků se shoduje, že je se mzdou spíše spokojena. 21,05 % dotázaných odpovědělo „ano“, tzn. mzda, která je jim poskytována, odpovídá jejich požadavkům a představám. Pouze 10,53 % pracovníků není se mzdou absolutně spokojeno. S touto otázkou souvisela následující otázka č. 10: **V případě jiné odpovědi než „ano“ uveďte, jaká je podle Vás odpovídající odměna za Vaši odvedenou práci?** Pracovníci většinou uváděli, že by jim stačila průměrná mzda společnosti, jejíž výše je zobrazena na obr. č. 9. Někteří dále uváděli, že by jejich mzda měla být kolem 30 000,-- a stěžovali si, že chybí odměna za dobře odvedenou práci nad rámec služebních povinností.

Otázka č. 11: Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

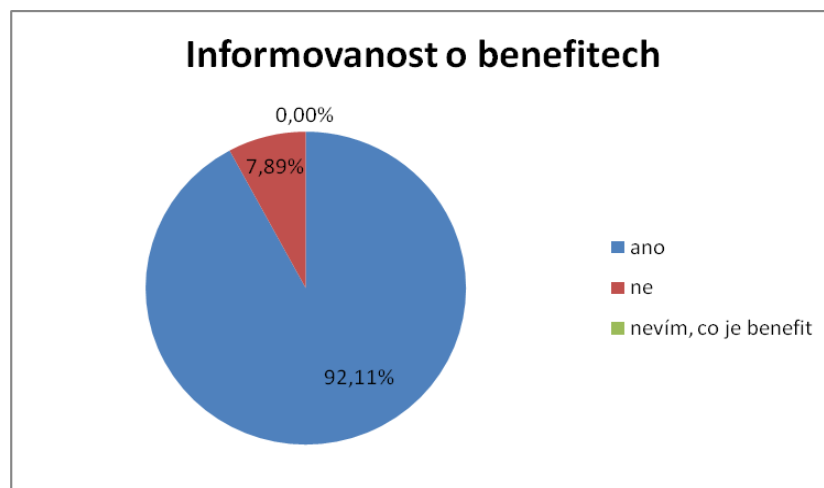


Obrázek 42: Nespokojenost s výší mzdy → nedostatečná pracovní motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Podle 68,42 % respondentů nespokojenost s výší mzdy vede k nedostatečné pracovní motivaci. Opak si myslí pouze 10,53 % dotázaných. 21,05 % TH pracovníků nebylo na tuto otázku schopno odpovědět.

Otázka č. 12: Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody (benefity)?



Obrázek 43: Informovanost o benefitech

Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. č. 43 je zřejmé, že všichni zaměstnanci vědí, co je benefit neboli zaměstnanecká výhoda a dokonce 92,11 % respondentů potvrdilo, že jsou o benefitech, které jim společnost nabízí, plně informováni. Pouze 7,89 % uvádí, že je vysvětlení nedostačující.

Otázka č. 13: Pokud ano, jste spokojen/a s výhodami, které jsou Vám poskytovány?

U této otázky vybírali TH pracovníci ze 4 odpovědí: „velmi spokojen/a“, „spokojen/a“, „nespokojen/a“, „velmi nespokojen/a“. Všichni zaměstnanci, kromě jednoho, zvolili odpověď „spokojen“. Pouze jeden TH pracovník zvolil odpověď „velmi nespokojen/a“.

Otázka č. 14: V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte, zda jej čerpáte či nikoli.

Otázka č. 15: V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte jeho důležitost

Následující seznam benefitů odpovídá aktuální nabídce benefitů, které v současné době společnost nabízí svým pracovníkům bez ohledu na jejich pozici ve společnosti.

1) Čerpání příspěvku na stravování

Tabulka 18: Příspěvek na stravování

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	34	0,8947
Ne	4	0,1053
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 44: Příspěvek na stravování

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na stravování, jak je možné vidět z tab. 18, využívají téměř všichni TH pracovníci, konkrétně můžeme hovořit o 34 respondentech. TH pracovníci tento benefit

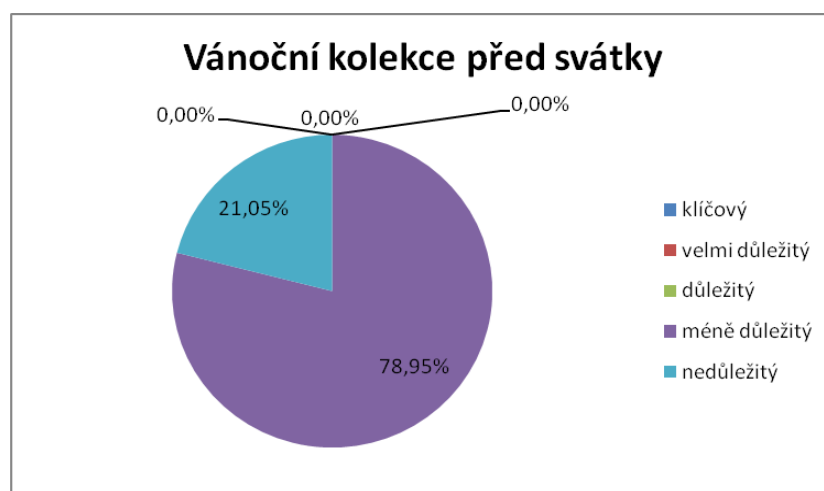
hodnotí často jako klíčový nebo velmi důležitý. Pouze 5,27 % respondentů se shodlo na odpovědi „nedůležitý“.

2) Vánoční kolekce před vánočními svátky

Tabulka 19: Vánoční kolekce před vánočními svátky

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	1
Ne	0	0
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 45: Vánoční kolekce před svátky

Zdroj: vlastní zpracování

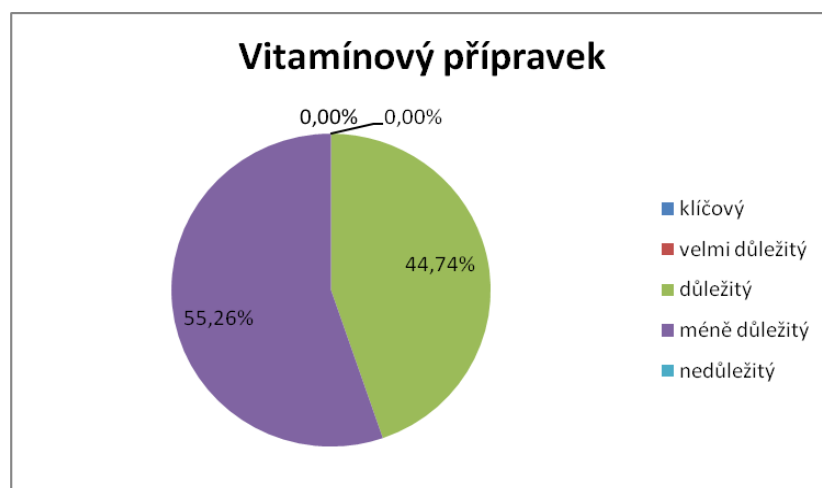
Vánoční kolekci, jak již bylo řečeno, dostává automaticky každý zaměstnanec. Ovšem zaměstnanci si tohoto benefitu moc neváží. První tři odpovědi ne zvolil jediný TH pracovník, naopak jako nedůležitý ho shledalo 21,05 % respondentů a jako méně důležitý 78,95 % dotázaných.

3) Vitamínový přípravek

Tabulka 20: Vitamínový přípravek

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	1
Ne	0	0
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 46: Vitamínový přípravek

Zdroj: vlastní zpracování

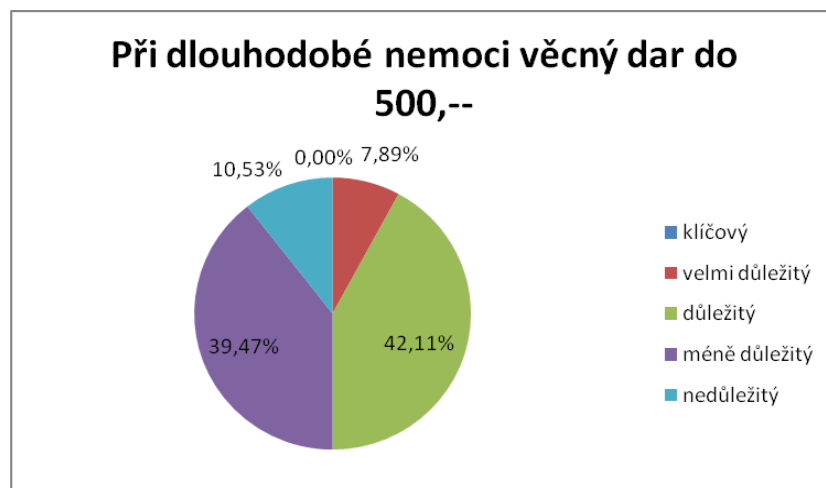
Vitamínový přípravek, stejně jako vánoční kolekci, dostává každý zaměstnanec pravidelně. Vitamínový přípravek je jak dělníkům, tak TH pracovníkům poskytován 1 x do roka. 44,74 % respondentů zvolilo zlatou střední cestu a hodnotí tento benefit jako důležitý. Odpověď „méně důležitý“ zvolilo 55,26 % TH pracovníků. Ostatní možnosti nebyly vybrány ani jednou.

4) Při dlouhodobé nemoci (déle než 2 měsíce) – věcný dar do 500,--

Tabulka 21: Čerpání daru do 500,-- při dlouhodobé nemoci

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	0,0526
Ne	33	0,8684
Nevím o tomto benefitu	3	0,079

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 47: Při dlouhodobé nemoci věcný dar do 500,--

Zdroj: vlastní zpracování

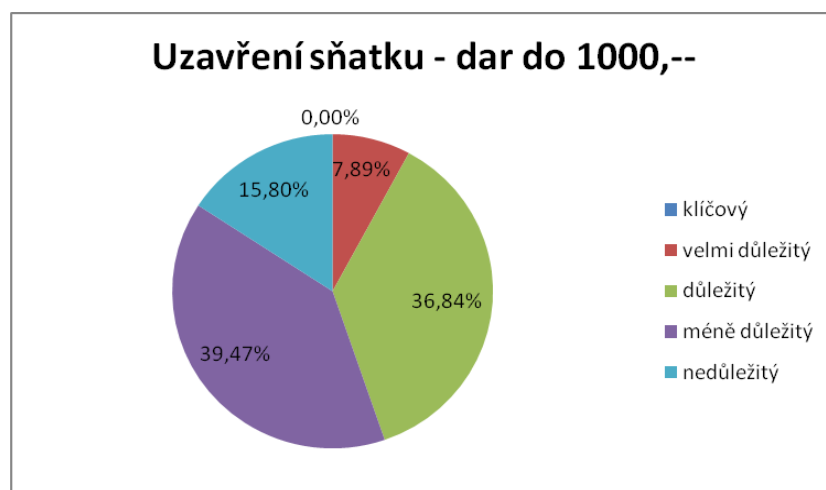
Zaměstnanci sice o benefitu ví, ale spíše ho nevyužívají, zřejmě nebývají tak často dlouhodobě nemocní. Pouze 2 TH pracovníci uvedli, že čerpají tento benefit. Co se týče důležitosti benefitu, převažovala odpověď „důležitý“ a „méně důležitý“.

5) Při uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--

Tabulka 22: Čerpání daru do 1000,-- při uzavření sňatku zaměstnance

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	0,0526
Ne	32	0,8421
Nevím o tomto benefitu	4	0,1053

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 48: Uzavření sňatku zaměstnance – dar do 1000,--

Zdroj: vlastní zpracování

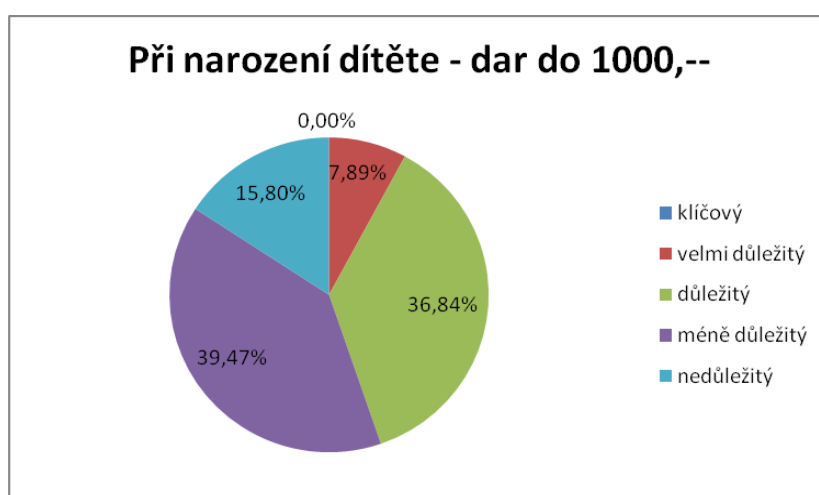
Pouze 4 zaměstnanci o tomto benefitu neví, avšak využívají (využívali) ho pouze 2 TH pracovníci. Nevyužívání tohoto benefitu je spojeno s největší pravděpodobností s tím, že většina respondentů má již uzavření sňatku za sebou. Proto také převažuje odpověď „méně důležitý“ a „nedůležitý“.

6) Při narození dítěte – dar do 1000,--

Tabulka 23: Čerpání daru do 1000,-- při narození dítěte

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	0,0526
Ne	32	0,8421
Nevím o tomto benefitu	4	0,1013

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 49: Při narození dítěte – dar do 1000,--

Zdroj: vlastní zpracování

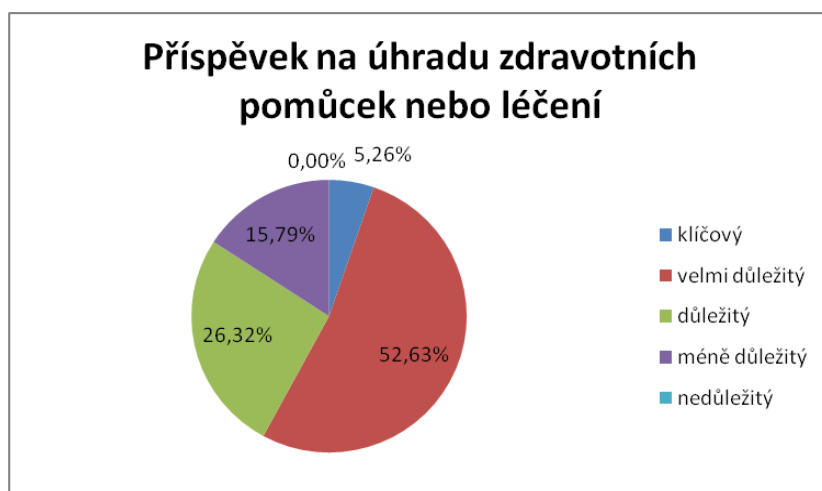
U tohoto benefitu vyšly přibližně stejné výsledky jako u předchozího benefitu, který se týkal sňatku zaměstnance. Opět bude zřejmě důvodem, že většina pracovníků již děti má a další neplánuje.

7) Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Tabulka 24: Čerpání příspěvku na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	30	0,7895
Ne	5	0,1316
Nevím o tomto benefitu	3	0,0789

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 50: Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení

Zdroj: vlastní zpracování

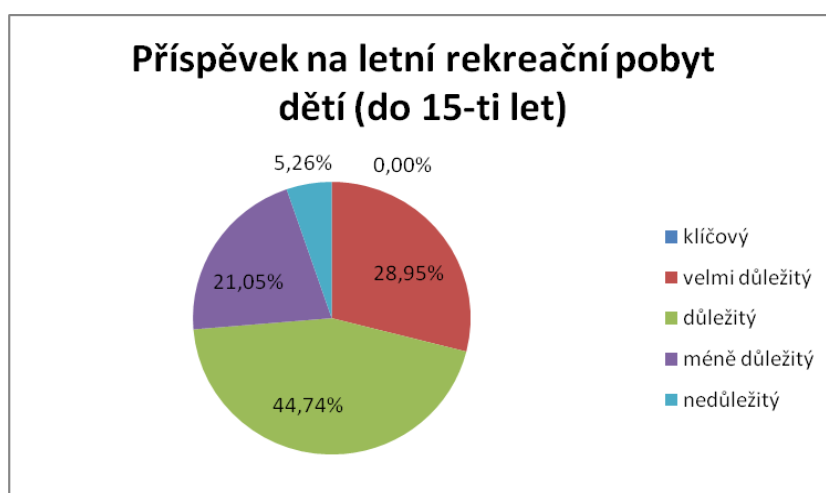
30 TH pracovníků využívá tento benefit, tj. 78,95 % respondentů. Pouze 3 pracovníci nejsou o tomto benefitu informováni. Pro více než 50% TH pracovníků je tento benefit velmi důležitý a pro 5,26 % klíčový. Odpověď „nedůležitý“ nevolil nikdo a pro odpověď „méně důležitý“ se rozhodlo pouze 15,79 % respondentů.

8) Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let) zaměstnanců

Tabulka 25: Čerpání příspěvku na letní rekreační pobyt

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	0,2632
Ne	25	0,6579
Nevím o tomto benefitu	3	0,0789

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 51: Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let)

Zdroj: vlastní zpracování

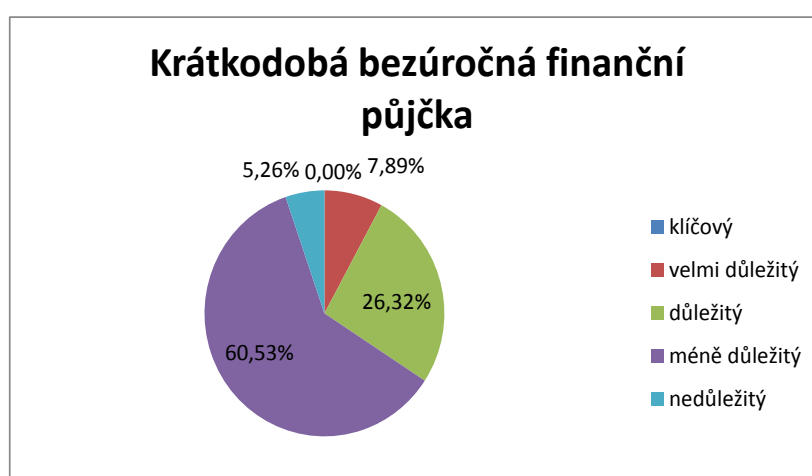
Tento benefit je určen pouze pro zaměstnance, kteří nemají děti starší 15-ti let, tzn. pro 10 TH pracovníků a možná i pro 3, kterým tento benefit není znám. Na obr. 51 je zobrazena důležitost tohoto benefitu. Převažuje odpověď „důležitý“, odpověď „klíčový“ ne zvolil nikdo. 28,95 % respondentů shledává tento benefit jako velmi důležitý.

9) Krátkodobá bezúročná finanční půjčka

Tabulka 26: Čerpání krátkodobé finanční půjčky

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	0,2368
Ne	26	0,6842
Nevím o tomto benefitu	3	0,079

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 52: Krátkodobá bezúročná finanční půjčka

Zdroj: vlastní zpracování

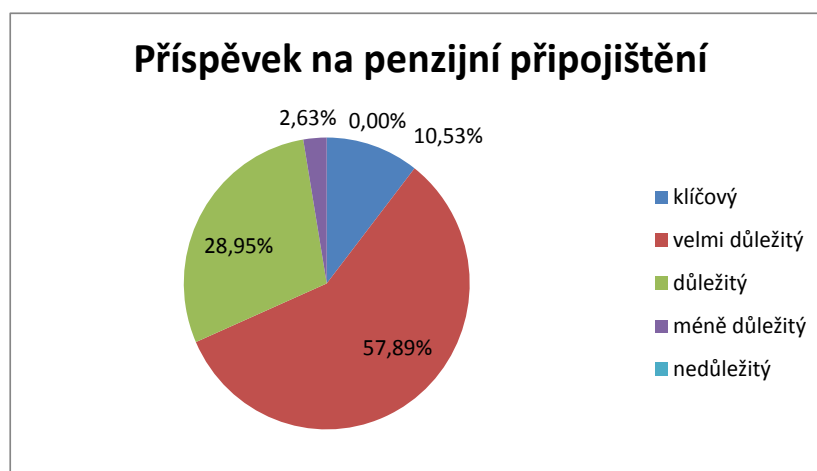
Tento benefit většina pracovníků, i když o něm ví, nevyužívá. Z 38 respondentů tento benefit využívá pouze 9 TH pracovníků. Z toho vplývá i důležitost benefitu, která je zobrazena na obr. 52. 60,53 % respondentů se shodlo na odpovědi „méně důležitý“ a pouze 7,89 % TH pracovníků vybralo odpověď „velmi důležitý“.

10) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Tabulka 27: Čerpání příspěvku na penzijní připojení

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	1
Ne	0	0
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 53: Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: vlastní zpracování

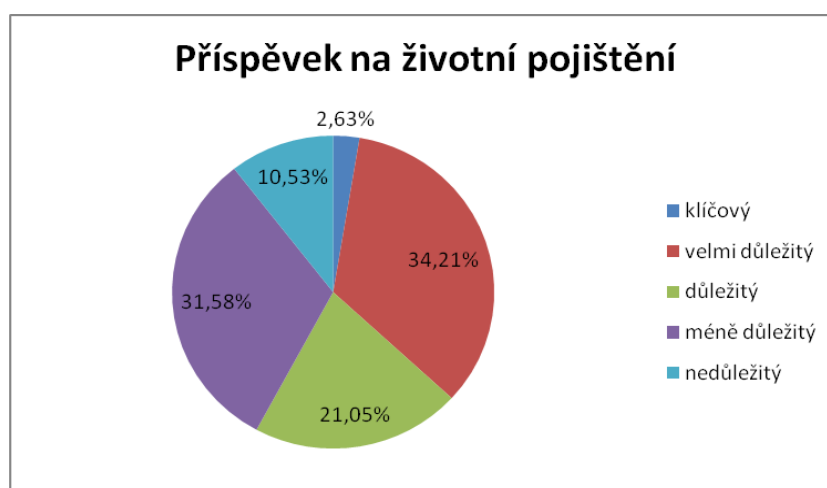
Příspěvek na PP čerpají všichni dotázaní TH pracovníci. Z toho vyplývá i důležitost benefitu, kdy většina zaměstnanců považuje tento benefit za klíčový či velmi důležitý. Odpověď „důležitý“ zvolilo 28,95 % respondentů. Ostatní možnosti jsou zanedbatelné.

11) Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění

Tabulka 28: Čerpání příspěvku na životní pojištění

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	0,5263
Ne	18	0,4737
Nevím o tomto benefitu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 54: Příspěvek na životní pojištění

Zdroj: vlastní zpracování

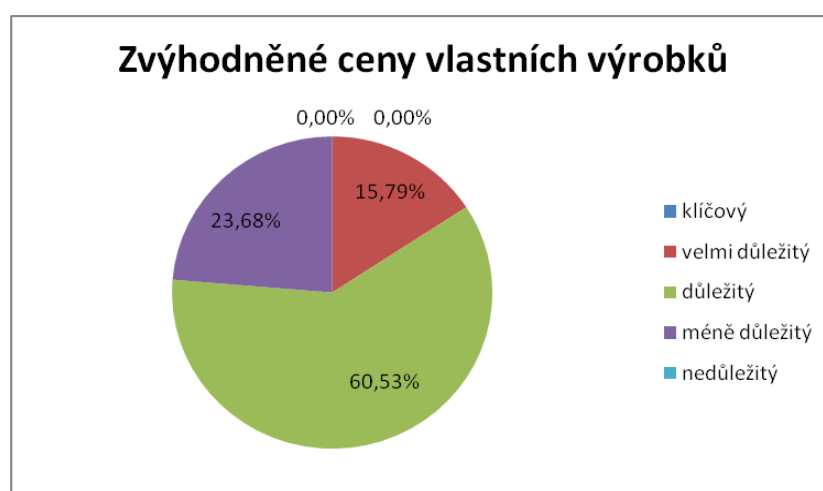
Příspěvek na ŽP je, stejně jako příspěvek na PP, benefit ve společnosti dobře známý. Využívá ho zhruba polovina TH pracovníků. Nejvíce procent získala možnost „velmi důležitý“ a „méně důležitý“, což se zřejmě odvíjelo od toho, zda zaměstnanec benefit čerpá či nikoli. Naopak nejméně odpovědí zaznamenaly možnosti „klíčový“ a „nedůležitý“.

12) Zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků pro zaměstnance

Tabulka 29: Využívání zvýhodněných cen jednotlivých výrobků pro zaměstnance

Čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	0,4210
Ne	18	0,4737
Nevím o tomto benefitu	4	0,1053

Zdroj: vlastní zpracování

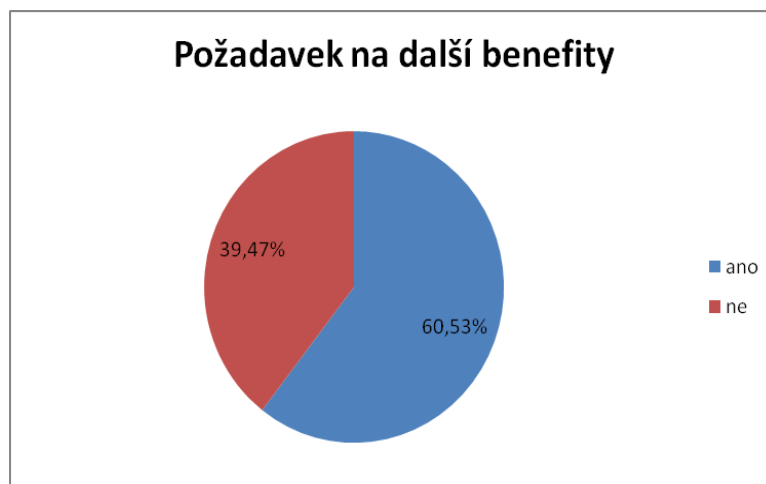


Obrázek 55: Zvýhodněné ceny vlastních výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Tento benefit využívá zhruba polovina těch TH pracovníků, kteří jsou o něm informováni, tj. 16 respondentů. Naopak čerpání tohoto benefitu nevyužívá 18 dotázaných. Obr. 55 zobrazuje důležitost benefitu. Nejvíce získala možnost „důležitý“ a nejméně „nedůležitý“ a „klíčový“.

Otázka č. 16: Uvítali byste ještě nějaké další benefity? Pokud ano, tak jaké?



Obrázek 56: Požadavek na další benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina TH pracovníků by uvítala ještě nějaké další benefity, které společnost nenabízí. Služební automobil, služební mobil a příspěvek na dovolenou byly nejčastější odpovědi na otázku jaké benefity by dále ve společnosti požadovali. Jeden zaměstnanec uvedl, že nevyužívá příspěvek na stravování a jako náhradu za tento benefit by uvítal poskytování stravenek. Další zaměstnanec uvedl, že benefit který chybí, je tzv. „nemarodné“. Tento benefit bychom mohli nazvat jako benefit za nečerpání nemocenských dávek.

7.2 Porovnání výsledků

Výsledky dotazníkového šetření se u TH pracovníků a zaměstnanců na dělnických pozicích u většiny otázek liší. Ovšem u několika otázek je možné najít shodu odpovědí mezi těmito dvěma skupinami zaměstnanců. První dotaz se týkal pohlaví. V současnosti ve výrobě nepracuje jediná žena a to z důvodu, že práce je velmi fyzicky náročná. Za den dělníkům projde rukama několik tun cihel, což by ženy nezvládly. U TH pracovníků je více žen. Muži zde vykonávají především funkce technického zaměření jako je výzkum, vývoj, inovace apod. Naopak personalistika, fakturace apod. je v rukou žen.

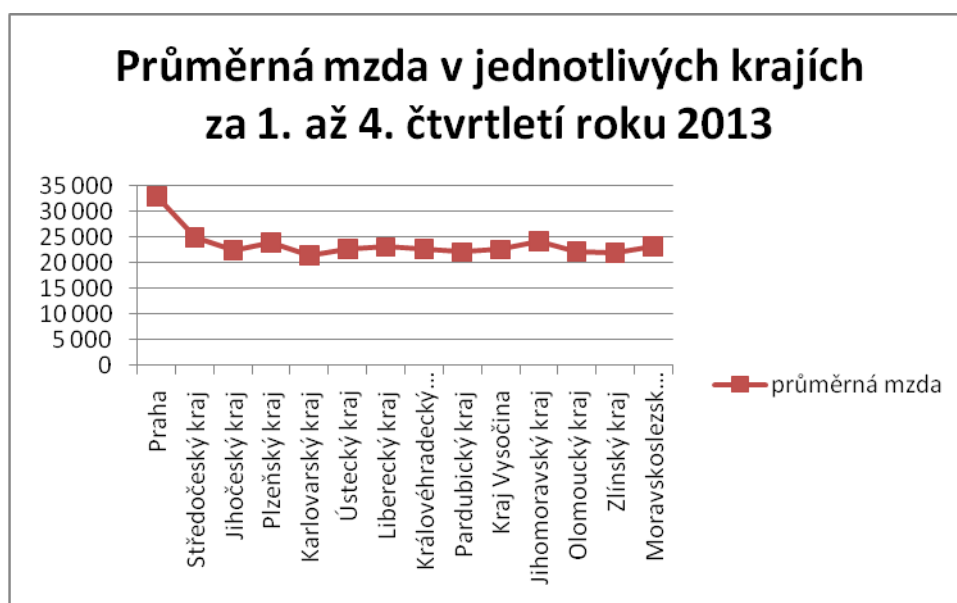
Když byla dělníkům položena otázka na možnosti učít se něčemu novému, převládaly kladné odpovědi. To souvisí zřejmě s častým zaváděním nových technologií a neustálým rozšiřováním výroby, kdy se pracovníci musejí neustále učit nové postupy a absolvovat různá školení s tím související. Ovšem na druhou stranu toto „učení se“ většina nevnímá jako svůj osobní rozvoj po profesionální stránce. TH pracovníci se shodují, že příležitosti učít se

něčemu novému mají a zároveň je to rozvíjí i po profesionální stránce. Neustále provádějí různé analýzy a statistiky s cílem dosáhnout nějakého zlepšení, které zlepší fungování společnosti.

Kariérní růst u dělnických pozic není moc častý a to zejména z důvodu, že tito pracovníci nemají potřebné vzdělání k tomu, aby byl růst možný. Tomu odpovídá i přes 60 % respondentů, kteří odpověděli, že si myslí, že tuto možnost nemají. TH pracovníci se rozdělili zhruba na dvě poloviny, kdy první polovina vnímá možnost kariérního růstu a druhá ne.

Co se týče vzdělávání, dělníci se domnívají, že je jim poskytováno spíše méně často. Nejčastějším vzděláváním, které absolvují, je školení bezpečnosti. Naopak si stěžují, že jim chybí vzdělávání jazyků. Dělníci tak mají pocit méněcennosti, jelikož jsou si vědomi, že v dnešní době jsou jazyky potřebným „vybavením“ každého člověka a v případě nutnosti hledat si jinou práci by právě z důvodu neznalosti jazyka mohl nastat problém. TH pracovníkům, dle odpovědí, je vzdělávání poskytováno mnohem častěji, než dělníkům a týká se právě již zmíněných jazyků. Nejčastěji vzdělávaným jazykem je němčina a angličtina. Pro TH pracovníky byla určena ještě jedna speciální otázka, která se týkala e-learningového vzdělávání. Ve společnosti zatím tuto možnost vzdělávání nevyužívají, i když jistý nástin této formy vzdělávání proběhl v minulém roce, ovšem zatím nebyl dále rozšířen.

Otázka na spokojenost se mzdou odhalila, že jak dělníci, tak THP pracovníci jsou se mzdou ve většině případů spokojeni. Je to zřejmě z důvodu, že si uvědomují, že společnost v rámci regionu poskytuje průměrně nejvyšší mzdy. Když se podíváme do tab. č. 29 průměrná mzda v Jihomoravském kraji v roce 2013 byla 24 186,--. Obr. 9 ukazuje, že průměrná mzda ve společnosti P-D Refracoties CZ, a. s. byla v roce 2013 bez managementu 24 204,-- a s managementem 25 591,-- . Tzn., že ve společnosti je zaměstnancům poskytována vyšší průměrná mzda, než jaká je průměrná mzda v rámci celého kraje. Ovšem ne všichni zaměstnanci na tuto mzdu dosahují, tudíž se našlo i pár respondentů, kteří se mzdou spokojeni nejsou a uvádějí, že by právě na průměrnou mzdu společnosti chtěli dosáhnout.



Obrázek 57: Průměrná mzda v jednotlivých krajích za 1. až 4. čtvrtletí roku 2013

Zdroj: [15]

Tabulka 30: Podrobnější výčet průměrných mezd v jednotlivých krajích

Praha	32 879
Středočeský kraj	25 001
Jihočeský kraj	22 443
Plzeňský kraj	23 866
Karlovarský kraj	21 435
Ústecký kraj	22 762
Liberecký kraj	23 055
Královéhradecký kraj	22 702
Pardubický kraj	22 068
Kraj Vysočina	22 609
Jihomoravský kraj	24 186
Olomoucký kraj	22 267
Zlínský kraj	21 994
Moravskoslezský kraj	23 212

Zdroj: [15]

Další šetření bylo zaměřeno na benefity. Při dotazu na informovanost o benefitech se výrobní pracovníci rozdělili zhruba na polovinu, kdy polovina uvádí, že jsou o benefitech dostatečně informováni a druhá polovina tvrdí opak. Ti, kteří se shodli na dostatečné informovanosti uvádějí, že jsou s výhodami, které jsou jim poskytovány spokojeni. TH

pracovníci se téměř všichni shodli, že jsou o benefitech dostatečně informováni a jsou s nabízenými benefity spokojeni.

Nejčastějšími benefity, které jak TH pracovníci, tak dělníci využívají je čerpání příspěvku na stravování, vánoční kolekce, vitamínový přípravek, přípravek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení, příspěvek na rekreační letní pobyt dětí do 15-ti let, přípravek na penzijní a životní připojištění a zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků. Ovšem u některých benefitů se z řad dělníků často objevovala odpověď: „nevím o tomto benefitu“, což by bylo jistě potřeba změnit, aby všichni měli stejné podmínky. Naopak TH pracovníci, jak vychází z výsledků, jsou o svých možnostech informováni mnohem lépe a mohou tak plně využívat výhod, které jim společnost nabízí. Důležitost jednotlivých benefitů je různorodá a záleží na mnoha okolnostech jednotlivých pracovníků. Výrobní pracovníci dále uvádějí, že by uvítali např. příspěvek na masáže pohyblivého ústrojí, což je docela logické, vzhledem k charakteru vykonávané práce a dále ti, co musejí do práce dojíždět, by nepohrdli příspěvkem na dopravu. TH pracovníci by zase uvítali služební auta a mobilní telefony.

7.3 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy systému vzdělávání a odměňování ve společnosti a na základě provedeného dotazníkového šetření byly vytvořeny následující návrhy a doporučení.

➤ E- learningové vzdělávání

Jako jeden z prvních návrhů je zavedení vzdělávání formou e-learningových kurzů. Díky rozvoji informačních technologií je tento způsob ve společnostech stále častěji využíván. Jedná se o moderní formu vzdělávání, která využívá internetové technologie ke vzdělávacím účelům. Zavedením této formy vzdělávání společnost získá celou řadu výhod, jedná se především o snížení přímých nákladů za dopravu, provoz učeben, tisk studijních materiálů, atd. Z nepřímých nákladů tj. především eliminace zbytečného cestování na místo školení či kurz, jelikož TH pracovníci jsou často vzděláváni mimo areál společnosti, dále také zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti z důvodu vzdělávání, snížení nároků na lidské a materiální zdroje při vzdělávání apod. Další výhodou bude spočívat v tom, že jde o vzdělávání, které je „šito na míru“, tzn. je uzpůsobeno tak, aby vyhovovalo potřebám vzdělávání daného jedince.

➤ **Informovanost o benefitech**

Jako další návrh autorka uvádí zefektivnění práce se zaměstnaneckými benefity a to prostřednictvím zvýšení informovanosti pracovníků, především těch na dělnických pozicích o jejich druzích, možnostech využití a výhodách. Řada dělníků (minimum TH pracovníků) není o některých benefitech vůbec informována. Informace by měly být pro pracovníky srozumitelné a jasné. Informovanost je možné zvýšit prostřednictvím periodického připomínání existujících zaměstnaneckých výhod, popř. adresným zasláním nově zavedených zaměstnaneckých výhod pracovníkům, díle vyvěšováním nápadných plakátů apod.

➤ **Volitelný systém zaměstnaneckých výhod**

Společnost svým pracovníkům nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, ovšem další problém autorka vidí v tom, že některé benefity určití pracovníci využít nemohou. Jedná se např. o dar při narození dítěte. V případě, že se pracovník nachází ve věkové kategorii cca 45 let a výše, je zde předpoklad, že mít dítě, aby mohl tento benefit využít, už nebude. Proto se další návrh týká volitelného systému zaměstnaneckých výhod. Pracovník by tak měl možnost vybrat si takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj nejzajímavější. Zaměstnanec by si mohl vybrat, buď by čerpal celý výčet benefitů, který společnost nabízí v současné době nebo by si mohl vybrat z určitého vytvořeného „menu“ (soboru) zaměstnaneckých výhod. Tento způsob se sice jeví jako více administrativně náročný, jelikož každý zaměstnanec by měl jiné „menu“, ovšem na druhou stranu tento systém zvyšuje všeobecně informovanost o zaměstnaneckých výhodách, jelikož vyžaduje, aby si každý zaměstnanec vybral svůj seznam výhod. Mezi další přednosti tohoto systému je možné zahrnout např. přitažlivost pro současné i potencionální pracovníky, efektivnější vynakládání nákladů apod. Seznam benefitů by dále bylo vhodné přizpůsobit tomu, jak zaměstnanci vnímají jejich důležitost, tzn. vyloučit ty méně důležité a nahradit je benefity, které by zaměstnanci uvítali, popř. těmi více důležitými.

➤ **Zkvalitnění vzdělávání pracovníků na dělnických pozicích**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům na dělnických pozicích je nejčastěji poskytováno školení bezpečnosti, a to díky charakteru vykonávané práce. Jiný druh vzdělávání je spíše výjimkou. Dělníci toto vzdělávání chápou jako automatiku. Kdykoli je pořízen nový stroj, nové zařízení apod. tak vědí, že bude toto školení následovat a většina pracovníků vnímá toto vzdělávání jako nezáživné. Pracovníci na dělnických pozicích tak mají pocit, že nedochází k jejich profesionálnímu růstu a více než polovině pracovníků na

dělnických pozicích přijde vzdělávání, které je jim poskytováno jako nedostatečné. Proto by uvítali nějaké oživení. Řada pracovníků by uvítala jazykové kurzy, popř. zvýšení kvality a četnosti IT kurzů. I když dělníci při výkonu své práce jazyky nepotřebují, jsou si vědomi, že v případě nutnosti hledat si novou práci, by jistě fakt, že umí nějaký světový jazyk, byl pozitivem.

➤ **Zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání**

Ve společnosti je nízká motivace ke vzdělávání. Je potřeba, aby zaměstnanec znal důvod své účasti na školení a užitek, který by mu mělo školení přinést. Důležitý je taktéž určitý impuls od nadřízených, který by motivoval podřízené k účasti na školení.

Jako poslední doporučení autorka uvádí klást velký důraz na udržení popř. zvyšování produktivity práce a v oblasti vzdělávání pokračovat v dotovaných systémech vzdělávání zaměstnanců a udržet, případně zvýšit, jeho kvalitu prostřednictvím detailního plánování potřeb vzdělávání a jeho následného vyhodnocení pomocí zpětné vazby.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza systému vzdělávání a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti P-D Refractories CZ a. s. a na základě dostupných informací a provedeného dotazníkového šetření určení možných oblastí, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení zavedeného systému.

Lidské zdroje, resp. personální řízení představuje v dnešní době jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících se oblastí řízení ve všech organizacích. V současné době už nikdo nepochybuje o tom, že lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který ovlivňuje úspěšnost společnosti a její výsledky mnohem více než její technologické a materiální vybavení, popř. stav financí. Právě to, jací lidé jsou ve společnosti zaměstnaní, ale také to, jak dokáže jejich potencionálu využít management, dává společnosti možnost, jak lépe odolat konkurenčnímu prostředí.

Společnost P-D Refractories CZ a. s. si velmi dobře uvědomuje důležitost systému vzdělávání a odměňování. Správný systém odměňování a vzdělávání je velmi důležitý, ať se jedná o malou firmu o dvaceti zaměstnancích, nebo o velkou nadnárodní společnost. Každá organizace potřebuje dosáhnout konkurenceschopnosti na trhu, udržet si kvalifikované pracovníky, tím pádem je motivovat, odměňovat a rozvíjet, aby byli schopni a ochotní plnit cíle organizace. Odměňování pracovníků je třeba chápat nejen jako odměňování ve smyslu mzdy, nebo platu, ale spíše jako širší formu zahrnující povýšení, formální uznání, či zaměstnanecké výhody.

Diplomová práce je rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury, na základě které jsou vypracovány první tři kapitoly. První kapitola je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů a další dvě kapitoly pojednávají konkrétně o oblasti vzdělávání a odměňování pracovníků. Praktická část se zabývá představením společnosti a dále analýzou vzdělávání a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti P-D Refractories CZ a. s. Analýza byla provedena na základě získaných informací a provedeného dotazníkového šetření. Dotazník vyplňovali jak pracovníci na dělnických pozicích, tak TH pracovníci. Na základě výsledků dotazníkového šetření autorka uvedla opatření, které by mohly pomoci vylepšit stávající situaci ve společnosti a zvýšit spokojenost pracovníků

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [4] BYARS, Lloyd L. *Human Resource Management /Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Homewood, 1987, 540 s. ISBN 02-560-3630-6.
- [5] *Co je to E-learning* [online]. 2011 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://activeschool.cz/co-je-to-e-learning.html>
- [6] DeCENZO, D. A., ROBBINS, S. P. *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons, c1999, 545 s. ISBN 0-471-29989-8.
- [7] DOWLING, Peter J. WELCH, Denice E. SCHULER, Randall S. *International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context*. Cincinnati (OH): SouthWestern College Publishing, 1999. ISBN 0-538-86137-1.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení I*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [9] Interní zdroje společnosti P-D Refractories CZ, a. s.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] *Plat a mzda* [online]. 2012 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>.
- [15] *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2013: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2013* [online]. 2013, 17. 3. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_a_z_4_cvtvtleti_2013
- [16] *P-D Refractories: O nás* [online]. 2009, 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.pd-refractories.cz/>.
- [17] *Silis: Vznik a činnost* [online]. 2008 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.silis.cz/cz/vznik-a-cinnost/>.
- [18] VLČKOVÁ, Iva. *Definice a přednosti e-learningu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://elearning.pchelp.cz/zavedeni-e-learningu/definice-a-prednosti-e-learningu>.
- [19] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník	138
Příloha B: CQS Certifikát	141
Příloha C: IQNet Certificate	142
Příloha D: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémieí.....	143
Příloha E: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémieí	145
Příloha F: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémieí	146
Příloha G: Prémie za mimořádně fyzicky namáhavých prací na divizi Dinaska Svitavy .	147
Příloha H: Prémie za mimořádně fyzicky namáhavých prací divize 06 Pece Březina.....	148
Příloha I: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémieí odbor 07 Obchod	149

Příloha A: Dotazník

Dotazník o vzdělávání a odměňování zaměstnanců v P-D Refractories CZ, a. s.

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia na fakultě ekonomicko-správní v Pardubicích. V rámci spolupráce se společností P-D Refractories CZ, a. s. na diplomové práci, která je zaměřena na odměňování a vzdělávání pracovníků, Vás žádám o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je určen jak pro THP, tak pro dělníky. Dotazník objektivně prokáže, zda je pro Vás uspokojivý stav Vašich možností dalšího vzdělávání prostřednictvím společnosti a dále, jak jste spokojeni s odměnami, které společnost nabízí za Váš výkon.

Dotazník je anonymní a výsledky budou požitý pouze v diplomové práci.

Prosím, buďte tak laskavi a věnujte pár minut pro vyplnění tohoto dotazníku.

Jste: muž žena **Pracovní kategorie:** THP pracovník dělník

VZDĚLÁVNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1) Máte v zaměstnání příležitost učit se něčemu novému?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

2) Pomáhají Vám zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

3) Máte možnost kariéerního růstu?

ano	ne	nevím
-----	----	-------

4) Jak často je Vám poskytováno vzdělávání?

velmi často	často	někdy	zřídka	vůbec
-------------	-------	-------	--------	-------

5) Čeho se vzdělávání nejčastěji týká?

IT jazyky bezpečnost

Jiné, uveďte jaké

6) Vzdělávání poskytované společností je podle Vás:

dostatečné nedostatečné

7) V případě odpovědi „nedostatečné“ v předchozí otázce, uveďte proč.

Uveďte.....

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

8) Jste spokojen/a s výší mzdy za Vámi odvedenou práci			
ano	spíše ano	spíše ne	ne

9) V případě jiné odpovědi než „ano“, uveďte jaká je podle Vás odpovídající odměna za Vaši odvedenou práci?

Odpověď

10) Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?		
ano	ne	nevím
11) Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody (benefity)?		
ano	ne	Nevím, co je benefit

12) Pokud ano, jste spokojen/a s výhodami, které jsou Vám poskytovány?			
velmi spokojen/a	spokojena	nespokojen/a	velmi nespokojen/a

13) V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte, zda jej čerpáte či nikoli:

Benefit	Čerpání benefitu		
	ano	ne	nevím o tomto benefitu
Příspěvek na stravování			
Vánoční kolekce před vánočními svátky			
Vitamínový přípravek			
Při dlouhodobé nemoci (déle než 2 měsíce) - věcný dar do 500,--			
Při uzavření sňatku zaměstnance - dar do 1000,--			
Při narození dítěte - dar do 1000,--			
Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení			
Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let) zaměstnanců			
Krátkodobá bezúročná finanční půjčka			
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění			
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění			
Zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků pro zaměstnance			

14) V následujícím seznamu výhod (benefitů) označte jeho důležitost:

Benefit	Důležitost benefitu				
	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Příspěvek na stravování	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Vánoční kolekce před vánočními svátky	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Vitamínový přípravek	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Při dlouhodobé nemoci (déle než 2 měsíce) - věcný dar do 500,--	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Při uzavření sňatku zaměstnance - dar do 1000,--	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Při narození dítěte - dar do 1000,--	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Příspěvek na úhradu zdravotních pomůcek nebo léčení	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Příspěvek na letní rekreační pobyt dětí (do 15-ti let) zaměstnanců	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Krátkodobá bezúročná finanční půjčka	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý
Zvýhodněné ceny jednotlivých vlastních výrobků pro zaměstnance	klíčový	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	nedůležitý

15) Uvítali byste ještě nějaké další benefity? Pokud ano, tak jaké?

ano ne

Odpověď:

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste vynaložil/a na vyplnění tohoto dotazníku!

Příloha B: CQS Certifikát

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality



CERTIFIKÁT

číslo: **CQS 2323/2010**

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality

P-D Refractories CZ, a.s.

Nádražní 218, 679 63 Velké Opatovice, Česká republika

Divize D1, D2 – Nádražní 218, Velké Opatovice

Divize D3, D4 – Průmyslová 13 Svitavy

Divize D5 – Březina u Moravské Třebové

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

Návrh, vývoj, výroba a prodej

- žárovzdorných tvarových a netvarových výrobků
- magnetických výrobků
- dinasových výrobků
- keramických kominových vloček
- žárovzdorných keramických lupků a ostatních netvarových výrobků


Platnost certifikátu omezena do: 01. 12. 2013

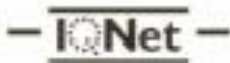
Datum rozhodnutí: 01. 12. 2010

Datum vydání: 01. 12. 2010

Datum udělení prvního certifikátu: 02. 11. 2009




Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové ČQS:

Elektronický zkušební ústav, s.p., Fyzikální technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Spojitelský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – oddělený závod

Příloha C: IQNet Certificate



CERTIFICATE

IQNet and CQS
hereby certify that the organization

P-D Refractories CZ, a.s.
Nádražní 218, 679 63 Velké Opatovice, Czech Republic

Division D1, D2 – Nádražní 218, Velké Opatovice

Division D3, D4 – Průmyslová 13 Svitavy

Division D6 – Březina u Moravské Třebové

for the following processes

Design, development, production and delivery of

- Refractory shaped and non-shaped products
- Magnetite product
- Silica products
- Ceramic chimney pipes

Refractory clay and other non-shaped products

has implemented and maintains a

Quality Management System

which fulfills the requirements of the following standard

ISO 9001 : 2008

Issued on: 2010 -12 - 01

Validity date: 2013 - 12 - 01

Registration Number: CZ – 2323/2010



Michael Drechsel
President of IQNet

Vladimír Fíliac
President of CQS



Příloha D: Pravidla pro vypláčení výkonnostních premii

Divize 01 Stará šamotka

1. Obsluha kolomísice a současný rozvoz hmoty k lisům

15-20 dávek/směna	6,00 Kč/hod.
21-25 - „ -	11,00 Kč/hod.
25 a více - „ -	16,00 Kč/hod.
2. Obsluha mísičů – ruční dávkování: do 200 kg/dávka 5,00 Kč/hod.
nad 200 kg/dávka 7,00 Kč/hod.
3. Obsluha 2 a více mlýnů – přípravna 16,00 Kč/hod.
4. Mazání strojů při obsluze pracovního stroje 9,00 Kč/hod.
5. Manipulace s těžkými výrobky:

ženy: 10-15 kg/ks	5,00 Kč/hod.
muži: 20-30 kg/ks	5,00 Kč/hod.
30-40 kg/ks	6,00 Kč/hod.
nad 40 kg/ks	7,00 Kč/hod.

Příplatek náleží za každou celou hodinu práce s těžkými výrobky
6. Překročení výkonové normy při:
 - lisování pozice „2“ – SL (1 800 ks/2 zam./sm. = 100%)

2 000 – 2 200 ks	70,00 Kč/zam./sm.
2 201 – 2 400 ks	140,00 Kč/zam./sm.
 - lisování na hydraulickém lisu

plnění výkonové normy >105 – 110 %	40,00 Kč/zam./sm.
>110 – 115 %	80,00 Kč/zam./sm.
 - skládání a nakládání pecních vozů za směnu

splnění výkonové normy + 1 vůz	80,00 Kč/sm.
+ 2 vozy	160,00 Kč/sm.
+ 3 vozy	250,00 Kč/sm.
+ 4 vozy	340,00 Kč/sm.
7. povrchová úprava tunelových vozů – skládači 3,00 Kč/hod.

8. nakládka pecních vozů na „pódiu“ za směnu		
plnění výkonové normy + 1 vůz		90,00 Kč/sm.
+ 2 vozy		195,00 Kč/sm.
+ 3 vozy		290,00 Kč/sm.
+ 4 vozy		410,00 Kč/sm.
9. Navážka komorové pece		
SIII K + ostatní šamot min. 7,5 t/směna		90,00 Kč/směna
SL, pozice 2 - min. 3 200 ks		60,00 Kč/směnu
SL, ostatní – počet kusů přepočte mistr		60,00 Kč/směna
10. Tažení plastické hmoty (cihlovka v přípravně)		
obsluha linky 5 pracovníků		
předák (1) a odebírač (2)	13,00 Kč/hod	
11. Práce v sedmi denním režimu (bez nočních směn)		3,00 Kč/hod.
12. Obsluha lisů – za každých 5 % výroby navíc		50,00 Kč/zam./sm.
13. Rovnání TV-KV – za každý TV nad normu 14 TV/sm.		80,00 Kč
14. Skládka TV-KV, rámečky – za každý TV nad normu 8 TV/sm.		80,00 Kč
15. Výroba malt, žárobetonů, tmelů – za každých 5 % výroby navíc		50,00 Kč/zam./sm.

Příloha E: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémie

Divize 02 Nová šamotka - strojní vytváření

a) Lisování – splnění normy v I. A kvalitě na 100 %

Za hodiny odpovídající počtu kusů podle stanovené normy bude vyplacena odměna 55,00 Kč/hod.

b) Obsluha kolomísíče

ruční dávkování do 200 kg/hod.	5,00 Kč/hod
ruční dávkování nad 200 kg/hod.	8,00 Kč/hod.
obsluha 2 kolomísíčů	
18-22 dávek/směna	6,00 Kč/hod.
23-27 dávek/směna	11,00 Kč/hod.
nad 27 dávek/směna	16,00 Kč/hod.

V případě dělené směny se částky alikvotně změní.

c) Mazání strojů a zařízení 1 zaměstnancem 9,00 Kč/hod.

d) Obsluha pěti a více panelů velína 1 zaměstnancem 11,00 Kč/hod.

Příloha F: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémie

Divize 03 Dinaska

- a) Obsluha pecí 1 paličem 11,-- Kč / hod.
- b) Krátkodobý zástup paliče pomocníkem 6,00 Kč / hod.
- c) Překročení (nebo nesplnění) směnového úkolu:

Plnění směnového úkolu	Výše prémie
< 86	-300 Kč
< 87 - 86%	-280 Kč
< 88 - 87%	-260 Kč
< 89 - 88%	-240 Kč
< 90 - 89%	-220 Kč
< 91 - 90%	-200 Kč
< 92 - 91%	-180 Kč
< 93 - 92%	-160 Kč
< 94 - 93%	-140 Kč
< 95 - 94%	-120 Kč
< 96 - 95%	-100 Kč
< 97 - 96%	-80 Kč
< 98 - 97%	-60 Kč
< 99 - 98%	-40 Kč
<100 - 99%	-20 Kč
100%	0 Kč
>100 - 101%	20 Kč
>101 - 102%	40 Kč
>102 - 103%	60 Kč
>103 - 104%	80 Kč
>104 - 105%	100 Kč
>105 - 106%	120 Kč
>106 - 107%	140 Kč
>107 - 108%	160 Kč
>108 - 109%	180 Kč
>109 - 110%	200 Kč
>110 - 111%	220 Kč
>111 - 112%	240 Kč
>112 - 113%	260 Kč
>113 - 114%	280 Kč
>114%	300 Kč

**Příloha G: Prémie za mimořádně fyzicky namáhavých prací na divizi 03
Dinaska Svitavy**

Střediska 031x

- | | |
|---|--------------|
| - ruční dávkování surovin do mísiče v množství do 200 kg/dávka | 5,00 Kč/hod. |
| - ruční dávkování surovin do mísiče v množství nad 200 kg/dávka | 8,00 Kč/hod. |

Střediska 032x

- | | |
|---|--------------|
| - ruční odebírání výlisků o hmotnosti 15 – 20 kg z lisu | 5,00 Kč/hod. |
| - ruční odebírání výlisků o hmotnosti nad 20 kg z lisu | 8,00 Kč/hod. |
| - ruční formování kamenů o hmotnosti do 15 kg | 3,00 Kč/hod. |
| - ruční formování kamenů o hmotnosti 15 – 20 kg | 5,00 Kč/hod. |
| - ruční formování kamenů o hmotnosti nad 20 kg | 8,00 Kč/hod. |

Střediska 033x

- | | |
|--|--------------|
| - nakládka kamenů o hmotnosti 15 – 20 kg | 3,00 Kč/hod. |
| - nakládka kamenů o hmotnosti 20 – 30 kg | 5,00 Kč/hod. |
| - nakládka kamenů o hmotnosti nad 30 kg | 8,00 Kč/hod. |
| - třídění kamenů o hmotnosti 15 – 20 kg | 3,00 Kč/hod. |
| - třídění kamenů o hmotnosti 20 – 30 kg | 5,00 Kč/hod. |
| - třídění kamenů o hmotnosti nad 30 kg | 8,00 Kč/hod. |
| - třídění z pecních vozů při teplotě vozu 45°C – 65 °C | 4,00 Kč/hod. |
| - třídění z pecních vozů při teplotě vozu nad 65 °C | 8,00 Kč/hod. |

Příloha H: Prémie za mimořádně fyzicky namáhavých prací divize 06 Pece

Anna Březina

a) Provoz pecí

Likvidace zapečence v peci z horního podlaží 8,00 Kč/hod.

Čištění a vykopávání zásobníků 4,00 Kč/hod.

Navážka suroviny přes výsypku ve zhoršených klimatických podmínkách (zimní období, deštivé počasí apod.) 5,00 Kč/hod.

b) Opravy pecí

Vybourání a likvidace trámů, zvonu a podvozku pece 5,00 Kč/hod.

Bourání vyzdívky pece 8,00 Kč/hod.

Zabudování trámu zvonu a podvozku pece 3,00 Kč/hod.

Zdění nové vyzdívky nebo její oprava 3,00 Kč/hod.

c) Práce při opravách generátorového hospodářství

Demontáž a oprava horní části generátoru 3,00 Kč/hod.

Demontáž a montáž rotační části generátoru 5,00 Kč/hod.

Práce ve vnitřních částech generátoru (plášť, ponorná část, rošt) 7,00 Kč/hod.

Opravy dehtofenolového hospodářství (nádrže a potrubí) 3,00 Kč/hod.

Příloha I: Pravidla pro vyplácení výkonnostních prémie odbor 07 Obchod

1. Limit mzdových prostředků na odměnu zaměstnanců odboru 07 Obchod je stanoven částkou 10 % průměrných měsíčních nákladů odboru za dané čtvrtletí po odečtení mzdových prostředků vyplacených na odměnách za předcházející období.

2. Skutečná částka pro výplatu odměny vychází ze stanoveného limitu a plnění stanovených ukazatelů hodnocení činnosti odboru.

3. Ukazatele hodnocení:

Název	Koef.	Hodnotitel
a) Zakázková zaplněnost jednotlivými sortimentními druhy	0,3	GŘ, ŘO 07
b) Úroveň dosažených cen a platebních podmínek	0,15	ŘD 01-04
c) Úspěšnost nových projektů a získání nových odběratelů	0,2	GŘ, ŘO 07
d) Dodržování termínů expedice a plateb ze strany odběratelů	0,2	ŘD 01-04, ŘO 11
e) Úspěšnost v získávání záloh	0,15	ŘO 11
Celkem	1,0	

4. Hodnotitelé hodnotí úspěšnost plnění ukazatele v % od 0 do 100 % a předkládají je vždy do 15. dne měsíce následujícího po skončení čtvrtletí vedoucímu Ekonomicko-správního odboru. Úspěšnost plnění ukazatele e) se hodnotí na základě porovnání skutečně zaplacených záloh s 15 % hodnoty uzavřených smluvních cen. (Např.: 100 mil. hodnota zakázek = 15 mil. zálohy. Skutečně zaplacená záloha 12 mil. Kč, koef. přep. = $12/15 = 0,8$ koef. hodn. = $0,8 \times 0,15 = 0,12$).

5. Sumarizaci výsledků hodnocení provede odbor 11 Ekonomicko-správní a to tak, že v případě více hodnotitelů vypočte průměrné hodnocení, kterým přepočte koeficient daného ukazatele. Konečný koeficient pro přepočet limitu stanoveného dle odst. 1 je součtem dílčích koeficientů.

Limit x koeficient = prostředky k přerozdělení

Vedoucí odboru 11 sdělí objem mzdových prostředků pro výplatu odměny (prémie)

nejpozději do 20. dne měsíce řediteli odboru 07 Obchod, který zpracuje návrh jejich rozdělení a zajistí jeho odsouhlasení generálním ředitelem tak, aby bylo možné odměnu zahrnout do výpočtu mzdy v daném měsíci (tj. do konce měsíce).

6. Použitelný objem mzdových prostředků pro výplatu bude vyplácen čtvrtletně ve výplatním termínu mzdy za měsíc následující po skončení čtvrtletí (04, 07, 10, 01).
7. Konkrétní rozdělení na jednotlivé zaměstnance navrhuje ředitel odboru 07 Obchod a schvaluje generální ředitel.