

Analýza mzdového systému ve společnosti CSAO, s. r. o.

Martina Krčmová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina KRČMOVÁ**
Osobní číslo: **M09168**
Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Účetnictví a daně**

Téma práce: **Analýza mzdového systému ve společnosti CSAO, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na mzdovou problematiku.

II. Praktická část

- Analyzujte mzdový systém ve společnosti CSAO, s.r.o., zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
- Na základě zjištěných poznatků navrhnete závěrečná doporučení ke zdokonalení mzdového systému ve společnosti.

Závěr

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

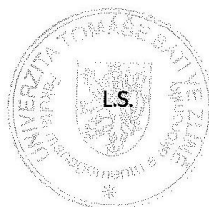
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
JAKUBKA, Jaroslav. Zákoník práce: k 1.1.2008: včetně vybraných částí důvodových zpráv. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7263-428-6.
SIKOROVÁ, Eva. Mzdové účetnictví 2005: [aktualizováno k 9.3.2005]. Brno: CP Books, 2005. 208 s. ISBN 80-251-0563-6.
ŠUBRT, Bořivoj et al. Abeceda mzdové účetní 2011. Vyd. 21. Olomouc: ANAG, 2011. 536 s. ISBN 978-80-7263-635-8.
TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Huspeninová**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14.5. 2012

Kromová

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza mzdového systému ve společnosti CSAO, s. r. o.. Cílem práce je na základě provedené analýzy zhodnotit tento systém a navrhnout možnosti řešení, které by vedly ke zlepšení současného systému odměňování.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a zahrnuje výklad základních pojmů souvisejících se mzdovou problematikou a motivací. V druhé části je představena CSAO, spol. s r. o. a je zde provedena analýza jejich mzdového systému. Na závěr této části byla navržena doporučení ke zlepšení současného systému a ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: odměňování, motivace, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, odměna, mzdový systém.

ABSTRACT

The subject matter of this bachelor's work is to analyse the wage system at CSAO, spol. s r. o. The work target is to perform the assessment of this system on the basis of the performed analysis and to suggest some solution possibilities which would result in the improvement of the current reward system.

The bachelor's work is divided in two parts. The first part is a theoretical one and it includes the explanation of the essential terms connected with wage matters and motivation. The second part introduces CSAO, spol. s r. o. and it is possible to find the analysis of the company's wage system there. At the end of this part I suggested some recommendations resulting in the improvement of the current wage system as well as in the increase of employees' motivation.

Key words: reward system, motivation, wage, employee, employer, reward, wage system.

Poděkování

Děkuji tímto všem, od kterých se mi při zpracování této práce dostávalo inspirace, zázemí a podpory. Velké díky patří vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Huspeninové za cenné rady a připomínky.

Také bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti CSAO, s. r. o., zejména paní Evě Pírkové za ochodu a pomoc při získávání podkladů pro tuto práci.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ, MZDOVÝ SYSTÉM, PRÁVNÍ ÚPRAVA MZDOVÉ PROBLEMATIKY V ČR.....	12
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
1.1.1 Cíle řízení odměňování	12
1.1.2 Motivace.....	13
1.2 MZDOVÝ SYSTÉM	13
1.2.1 Faktory ovlivňující mzdový systém	14
1.2.2 Cíle mzdového systému	15
1.2.3 Zásady úspěšného mzdového systému.....	15
1.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA MZDOVÉ PROBLEMATIKY V ČR	16
1.4 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY	16
2 STRUKTURA MZDY A JEJÍ FORMY	18
2.1 STRUKTURA MEZD.....	18
2.2 FORMY MEZD	19
2.2.1 Základní mzda a její formy	19
2.2.2 Příplatky	20
2.2.3 Osobní ohodnocení.....	21
2.2.4 Prémie	22
2.2.5 Naturální mzda	22
2.2.6 Minimální mzda	23
2.2.7 Ostatní plnění nepovažované za mzdu	24
2.2.8 Zaměstnanecké výhody (benefity)	24
3 VÝPOČET MZDY A MZDOVÝ MECHANISMUS	26
3.1 POSTUP VÝPOČTU MZDY	26
3.2 DAŇ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI A FUNKČNÍCH POŽITKŮ	27
3.2.1 Způsob zdanění	27
3.2.2 Slevy na dani	27
3.3 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	28
3.4 POJISTNÉ NA SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ	29
3.5 PLATEBNÍ MECHANISMUS MZDY	30
3.5.1 Splatnost mzdy	30
3.5.2 Výplata mezd	30
3.5.3 Srážky ze mzdy	31
3.6 PLATEBNÍ MECHANISMUS OSTATNÍCH PLNĚNÍ	31
3.6.1 Průměrný výdělek	32
3.7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ CSAO, SPOL. S R. O.....	35

4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	35
4.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	35
5	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ A MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI.....	37
5.1	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
5.1.1	Organizační struktura ve společnosti	37
5.1.2	Počet zaměstnanců	38
5.1.3	Pohlaví zaměstnanců	38
5.1.4	Délka zaměstnání	39
5.1.5	Věková struktura zaměstnanců	40
5.1.6	Vzdělání zaměstnanců.....	40
5.1.7	Nemocnost zaměstnanců	41
5.2	ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU.....	41
5.2.1	Vznik, zánik pracovního poměru	41
5.2.2	Evidence docházky.....	41
5.2.3	Formy mzdy	42
5.2.4	Složky mzdy.....	42
5.2.5	Mzdové tarify	43
5.2.6	Průměrná mzda.....	44
5.2.7	Osobní náklady.....	45
5.2.8	Zaměstnanecké benefity a příplatky.....	45
5.2.9	Vyhodnocení dotázání zaměstnanců na systém odměňování	46
6	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU A NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ	48
6.1	SWOT ANALÝZA	48
6.1.1	Silné stránky současného systému odměňování	48
6.1.2	Slabé stránky současného systému odměňování.....	48
6.1.3	Příležitosti	50
6.1.4	Hrozby.....	50
6.1.5	Shrnutí swot analýzy	50
6.2	NÁVRH ZMĚN VE MZDOVÉM SYSTÉMU.....	51
6.2.1	Propracování systému odměňování.....	51
6.2.2	Motivace ve společnosti	54
6.2.3	Komunikace a informovanost ve společnosti	55
6.2.4	Jiné způsoby využívání lidských zdrojů	56
6.2.5	Finanční situace ovlivňující mzdový systém	57
6.3	RIZIKA ZAVEDENÍ NOVÉHO SYSTÉMU	58
6.4	SHRnutí NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ.....	58
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Minulá léta, provázaná ekonomickou krizí, s sebou nepřinášela příznivé podmínky pro podnikání. Mnoho podniků tuto krizi neustálo a naprosto zmizelo z podnikatelské sféry. U těch, které zůstaly, je potřeba provést změny především v organizaci lidských zdrojů i ve finanční stránce společnosti, kterou značně ovlivňuje právě mzdový systém. Volba vhodného mzdového systému je důležitou součástí úspěšného podnikání.

Nový svět práce přináší nové hodnoty jako je vysoký stupeň seberealizace, samostatnost, vysoká výkonnost. Do popředí se dostávají kreativní a flexibilní lidé. Tam, kde jako argument úspěšnosti a konkurenceschopnosti platí výlučně mzdové náklady, není šance na úspěchy. Konkurenceschopný bude jen ten, kdo dokáže uspokojit přání zákazníka dříve než ostatní.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že mzdový systém ve společnosti CSAO, s. r. o. neodpovídá novým trendům, je zastaralý a není zde propracovaný motivační program. Myslím si, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí podnikového řízení. Lidské zdroje představují pro podnik nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj. Z velké části na nich závisí efektivnost podniku a je jen na managementu, jak je schopen usměrňovat a řídit práci svých zaměstnanců.

Jelikož mi rozsah bakalářské práce neumožňuje podrobně rozebírat jednotlivé personální činnosti, zaměřím se pouze na jednu dílčí personální činnost, kterou je odměňování.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Nejprve rozvedu teoretická východiska, týkající se mzdové problematiky a motivace v podnikatelské sféře, zaměřím se na strukturu a formy mezd. V závěru teoretické části uvedu výpočet mzdy a mzdový mechanismus. V druhé části představím společnost CSAO, s. r. o., analyzuji jejich lidské zdroje a mzdový systém, kde poukážu na přednosti a nedostatky. V závěru praktické části se pokusím navrhnout změny ke zlepšení situace v CSAO, spol. s r. o., které budou vést také k vyšší motivaci zaměstnanců a ke zvýšení výkonnosti. Pokusím se navrhnout taková opatření, která nebudou pro společnost představovat dodatečné zvýšení nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ, MZDOVÝ SYSTÉM, PRÁVNÍ ÚPRAVA MZDOVÉ PROBLEMATIKY V ČR

1.1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je komplikovaný proces, který patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Je na něj soustředěna pozornost jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele a velmi často bývá důvodem k vyvolání sporů. Proto je žádoucí, aby byl v podniku takový systém, který usnadňuje dosažení plánované produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům. (Koubek, 2007)

Odměňování zaměstnanců je komplexně upraveno zákoníkem práce. Odměňování za vykonanou práci je společné pro všechny formy pracovněprávních vztahů. Nepřipouští se vykonávat pracovněprávní vztah bez adekvátní odměny za práci. Mzda, plat i odměna z dohody o pracovní činnosti a odměna z dohody o provedení práce jsou vždy plněními, podmíněnými výkonem práce. (d'Ambrosová et al., 2011)

Podle Armstronga (2009_a) se řízení odměňování zabývá procesy, politikou a strategiemi, které vedou k odměňování lidí v takové míře, v jaké lidé přispívají organizaci. K tomu, aby organizace dosahovala budoucích strategických cílů je zapotřebí dodržovat obecné cíle odměňování, jako je slušnost, spravedlivost a důslednost podle jejich hodnoty pro organizaci.

1.1.1 Cíle řízení odměňování

Armstrong (2009_a) považuje za nejdůležitější cíle řízení odměňování:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Podle Koubka (2007) chápe moderní personalistika odměňování širěji a zahrnuje do něj také:

- Zaměstnanecké výhody;
- Povýšení pracovníka;
- Vzdělávání pracovníka;
- Formální uznání;
- Pověřování významnými pracovními úkoly;
- Rozmanitá a zajímavá práce;
- Dobré a přátelské vztahy na pracovišti;
- Pověření vedením lidí a další.

1.1.2 Motivace

Odměňování může být v peněžní i v nepeněžní formě. Většina manažerů se shoduje na tom, že otázka peněz není jediným důvodem k setrvání ve firmě. Odměna, tedy i v nepeněžní formě, má motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům. (Bláha et al., 2005)

Armstrong (2009_b) ve své knize uvádí 2 typy motivace:

Vnitřní - k této motivaci dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je podnětná a důležitá, přináší jim vnitřní uspokojení, mají pocit odpovědnosti a autonomie, vidí příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější – jsou veškeré podněty zaměstnavatele, kterými motivuje své zaměstnance např. zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odepření platu.

1.2 Mzdový systém

MS je soubor nástrojů, pravidel, metod a forem, které vedou ke stanovení a vyplacení mzdy. Jeho základním úkolem je motivace zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu a zároveň naplnění záměrů zaměstnavatele. Účelem MS je, aby mzdy zaměstnanců byly co

nejvíce závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele. (d' Ambrosová, 2011)

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) se mzdový systém skládá z následujících nástrojů:

- a) Podnikový kvalifikační katalog
- b) Stupnice mzdových tarifů
- c) Příplatky tarifní povahy a mzdových zvýhodnění
- d) Mzdové formy

Tvorba mzdového systému není ovlivněna žádným obecně závazným právním předpisem. (d' Ambrosová, 2011) Záleží pouze na zaměstnavateli, který způsob odměňování zvolí. Systém by měl však vycházet z podnikové strategie a zahrnovat v sobě vnější a vnitřní faktory ovlivňující MS.

1.2.1 Faktory ovlivňující mzdový systém

Vnější faktory – působí mimo organizaci, organizace nemůže ovlivnit jejich vývoj a mohou na ni silně působit.

Patří sem:

- Sociálně demografické změny;
- Ekonomické podmínky;
- Technické a technologické změny;
- Vliv státu (legislativa, hospodářská politika), odbory, aj.

Vnitřní faktory – působí uvnitř organizace, organizace může ovlivnit jejich vývoj.

Patří sem:

- Finanční podmínky firmy – co si firma může dovolit a co ne;
 - Podnikatelská strategie – je nutné vytvořit proaktivní podnikatelské klima zaměřené na uspokojování zákazníků;
 - Technika a technologie – informovanost a zapojení zaměstnanců do řešení změn;
 - Organizační kultura – nastavit hodnoty, jež podporují orientaci zaměstnanců na zákazníky, flexibilitu a loajalitu k firmě;
 - Styl řízení – budovat partnerské vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci;
- (Bláha et al., 2005)

1.2.2 Cíle mzdového systému

Je důležité, aby si firma položila otázku: „Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout?“

Podle Koubka (2007) jsou nejčastější cíle, kterých chce firma pomocí systému odměňování dosáhnout:

- Vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků;
- Udržet si pracovníky;
- Dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku;
- Dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce;
- Formulovat a rozvíjet zdravé pracovní mezilidské vztahy ve firmě.

Podle Bláhy et al. (2005) by cíle mzdové politiky měly respektovat dvě „E“ :

Efektivitu – zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění strategických cílů organizace.

Etiku – transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců. Součástí je rovněž dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání.

1.2.3 Zásady úspěšného mzdového systému

Koubek (2007) i Bláha et al. (2005) definují zásady mzdového systému následovně:

- Konzistentnost mzdového systému – nelze připustit neopodstatněné rozdíly v pevných složkách ve stejných pracovních pozicích.
- Spravedlnost – nesmí docházet k diskriminaci podle pohlaví či rasy.
- Informovanost – pracovníci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.
- Transparentnost – průhledný a srozumitelný systém, který je motivující pro zaměstnance.

- Srovnatelnost – úroveň mezd a platů by se neměl odchylovat od úrovně převažující ve společnosti či v odvětví.
- Dodržování právních předpisů.

1.3 Právní úprava mzdové problematiky v ČR

V ČR je mzdová problematika upravena následujícími zákony a nařízeními vlády:

- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*
- *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.*
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.*
- *Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů*
- *Nařízení vlády č. 567/ 2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.*
- *Nařízení vlády č. 595/ 2006 Sb., o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí, a o stanovení částky nad kterou je mzda postížitelná srážkami bez omezení (nařízení o nezabavitelných částkách).*
- *Nařízení vlády č. 447/2008 Sb., o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání, o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti nebo při invaliditě a úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (úprava náhrady).* (Vybíhal, 2010, s. 75)

1.4 Pracovněprávní vztahy

Pracovně právní vztahy jsou vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Patří sem také vztahy kolektivní povahy, tj. mezi kolektivem zaměstnanců a zaměstnavatelem. (Šubrt et al., 2010) Zaměstnání vzniká uzavřením pracovního poměru nebo dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr. (Vybíhal, 2010)

Zaměstnavatelem může být:

- Fyzická osoba oprávněna podnikat nebo vykonávat jinou SVČ (OSVČ);
- Občan;
- Právnická osoba (a.s., družstvo, veřejná VŠ, státní podnik, příspěvková organizace, politická strana...);
- Obec jako veřejnoprávní korporace;
- Stát (v případě, že účastníkem pracovněprávních vztahů je ČR).

Způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti jako zaměstnavatel vzniká u:

- Právnických osob zápisem do OR;
- Fyzických osob narozením, přičemž způsobilost fyzické osoby vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti v pracovněprávních vztazích jako zaměstnavatel vzniká dosažením 18 let věku. (Vybíhal, 2010)

Zaměstnancem je vždy konkrétní fyzická osoba. Způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti jako zaměstnanec vzniká dnem, kdy fyzická osoba dosáhne věku 15 let, avšak zaměstnavatel nesmí sjednat zaměstnanci den nástupu do práce dříve, než ukončí povinnou školní docházku. (Bělina et al,2010)

2 STRUKTURA MZDY A JEJÍ FORMY

2.1 Struktura mezd

Struktura mzdy nám říká, jaký je procentuální poměr mezi pevnou složkou mzdy a pohyblivou složkou mzdy, aby byla dostatečně motivující.

Pevná složka – je stanovena tarifem, zákony atd.

Pohyblivá složka – tvoří ji prémie, osobní ohodnocení.

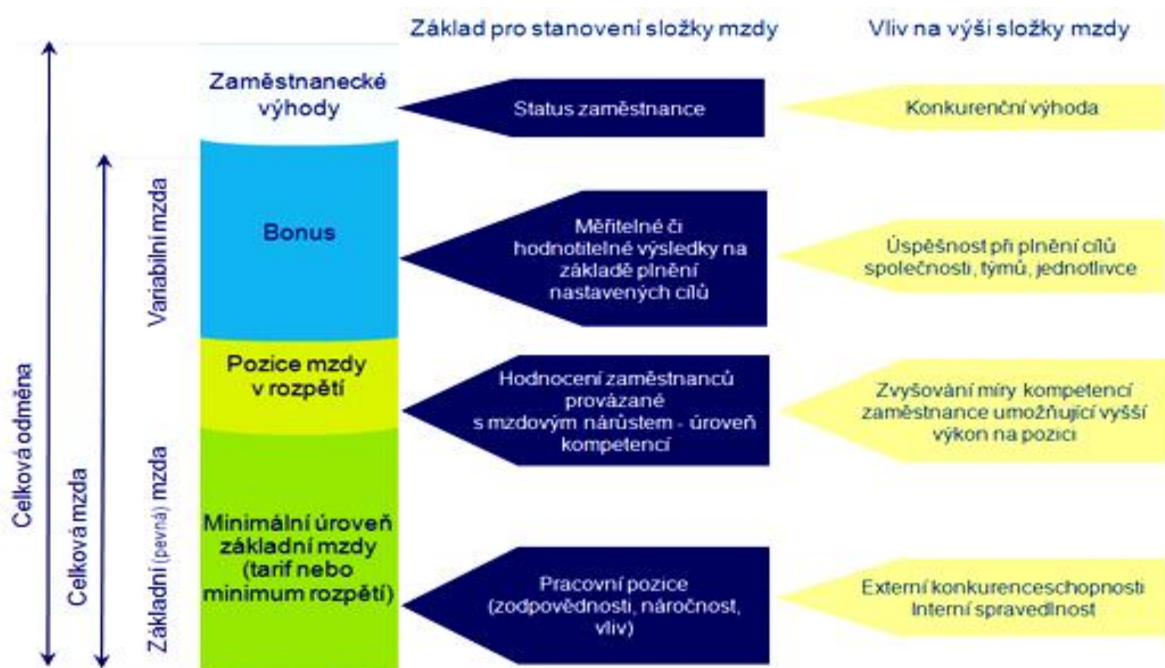
Podle odborníků je ideální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou 70% : 30%.

Struktura mzdy je ovlivněna:

- Pracovním místem a k tomu odpovídající tarifní zařazení;
- Osobními předpoklady zaměstnance (kvalifikace, vzdělání, praxe, sociální dovednosti atd.);
- Výkonností, výsledky práce, přínosem zaměstnance pro podnik.

Pro ideální nastavení vnitřní mzdové struktury je třeba vycházet z personální činnosti, kterou je hodnocení práce. (Bláha et al., 2005)

Na obr. č. 1 je patrné, jak se každá z kvalit zaměstnance odráží v některé ze složek zaměstnanecké odměny.



Obrázek 1Vztah zaměstnance a jeho mzdy (Říhová, 2009)

2.2 Formy mezd

V praxi se můžeme setkat s různými formami mzdových plnění. Je potřebné odlišit mzdu od ostatních plnění. Mzda bezprostředně souvisí s výkonem práce, kdežto ostatní plnění s výkonem práce přímo nesouvisejí.

Za mzdu lze považovat:

- Základní mzdu;
- Příplatky;
- Osobní ohodnocení;
- Periodické prémie;
- Cílové prémie;
- Naturální mzdu;
- Doplátky.

2.2.1 Základní mzda a její formy

Podle §109 ZP je mzda definována následovně: *Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížných pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*

V podnikatelské praxi se uplatňují následující formy základní mzdy:

Časová - uplatňuje se především u pracovních činností, u nichž nelze zcela objektivně měřit výsledky práce pomocí technických ukazatelů, u prací různorodého, tvůrčího či řídicího charakteru. Její nevýhodou je, že nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Základem pro výpočet je odpracovaný čas. Výše mzdy je poté součin mzdového tarifu příslušného zaměstnance a skutečně odpracované doby.

Rozlišujeme časovou mzdu:

- S pevným tarifem;
- S rozpětím tarifů;
- S odstupňovaným tarifem;
- Diferencovanou.

Úkolová – je závislá na výkonu pracovníka. Nejčastěji se používá v prostředí výroby. Její výhodou je snadnější motivace pracovníků.

Rozlišujeme:

- Úkolovou mzdu přímou;
- Akordní mzdu.

Podílová – spíše využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince. Určí se jako podíl v procentech z jednotky vyjádřené v Kč, např. z tržeb.

Provizní – stanoví se jako podíl v procentech z realizovaných obchodů, zakázek, množství získaných klientů apod.

Směšená – často koncipována jako kombinace časové a úkolové nebo podílové mzdy.

Osobní – uplatňuje se u pracovníků se stabilním pracovním tempem a požadovanou kvalitou práce. (Vybíhal, 2010)

2.2.2 Příplatky

Mzdové příplatky poskytují zaměstnavatelé zaměstnancům za výkon prací vykonávaných při zvláštních, nadstandardně zatěžujících podmínkách či situacích. Zákoník práce stanovuje vždy minimální hranice a zaměstnavatel tak nemá pravomoc snížit jejich úroveň. Může však stanovit jakékoliv další příplatky nebo zvýšit jejich minimální výši podle svých ekonomických možností. (d' Ambrosová, 2011)

Zákoník práce stanovil následující povinné příplatky:

- Mzdy a příplatky za práci přesčas;
 - Mzdy a náhrady mzdy za svátek;
 - Mzdy a příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí;
 - Mzdy a příplatky za noční práci;
 - Mzdy a příplatky za práci v sobotu a neděli.
-
- **Mzdy a příplatky za práci přesčas § 114 ZP**

Podle § 114 ZP jsou příplatky za práci přesčas definovány následovně: *Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen*

„dosažená mzda“) a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

- **Mzdy a náhrady mzdy za svátek § 115**

§ 115 ZP definuje náhrady mzdy za svátek následovně: *Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.*

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

- **Mzdy a příplatky za noční práci § 116**

Podle § 116 ZP *přísluší zaměstnanci za dobu noční práce dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.*

- **Mzdy a příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí § 117**

Podle § 117 ZP *přísluší zaměstnanci za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.*

- **Mzdy a příplatky za práci v sobotu a neděli § 118**

Podle § 118 ZP *přísluší zaměstnanci za dobu práce v sobotu a v neděli dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.*

2.2.3 Osobní ohodnocení

Je vhodné používat v malých a středních firmách k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých pracovníků. Obvykle bývá stanoveno procentem základní mzdy. (Koubek, 2007)

2.2.4 Prémie

Patří k dodatkovým formám mezd. Nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. V praxi rozlišujeme:

- **Periodické prémie**

Jsou prémie se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou předem stanovena, mají předem stanovenou sazbu a váží se k předem stanovenému období. Prémie mohou být jak individuální tak i skupinové. Poskytují se zejména za množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod.

- **Jednorázová prémie**

Je odměna za mimořádný výkon, za iniciativu, za pracovní chování nebo za vynikající plnění pracovních úkolů. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu. U nás se používá spíše jako individuální forma odměny. (Koubek, 2007)

2.2.5 Naturální mzda

Naturální mzdu upravuje §119 ZP, který říká, že zaměstnavatel může poskytnout naturální mzdu jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy.

Formy naturální mzdy

- Výrobky
- Výkony
- Práce
- Služby

Poskytování naturální mzdy ve formě lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek je však zakázáno. Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě, odpovídající ceně obvyklé nebo nižší. Naturální mzda, stejně tak jako peněžní příjem, je předmětem daně z příjmů FO ze závislé činnosti a stejně tak je zdaňována. (Vybíhal, 2010)

2.2.6 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991. Stanovení minimální mzdy od 1. ledna 2007 je patnáctou změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení.

Dosavadní úpravy minimální mzdy jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 1 Minimální mzdy od roku 1991 (Portál: mpsv.cz)

Období	Výše minimální mzdy v Kč/ mě-	Výše minimální mzdy v Kč/h
1991 únor	2000	10,80
1992 leden	2200	12,00
1996 leden	2500	13,60
1998 leden	2650	14,80
1999 leden	3250	18,00
1999 červenec	3600	20,00
2000 leden	4000	22,30
2000 červenec	4500	25,00
2001 leden	5000	30,00
2002 leden	5700	33,90
2003 leden	6200	36,90
2004 leden	6700	39,60
2005 leden	7185	42,50
2006 leden	7570	44,70
2006 červenec	7955	48,10
2007 leden	8000	48,10

V tabulce je patrné, že se minimální mzda nezvýšila od roku 2007, což je přes 5 let. Statistický úřad na svých stránkách zveřejnil údaje o průměrných nominálních mzdách, které na rozdíl od minimálních mezd stále rostou. V roce 2011 dosáhla průměrná mzda výše 24 319 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 522 Kč. (Portál: czso.cz)

2.2.7 Ostatní plnění nepovažované za mzdu

Ostatní plnění se nepovažují za mzdu, jelikož nesouvisejí přímo s výkonem práce.

Patří sem:

- **Náhrady mzdy** - Jde o plnění, které nahrazuje mzdu v případech, kdy zaměstnanec nepracuje nebo ani nemůže pracovat z různých zákonem uznávaných důvodů. Tyto náhrady se poskytují např. za dobu čerpání dovolené, u důležitých osobních překážek v práci na straně zaměstnance, který byl uznán pracovně neschopným, u tzv. jiných důležitých osobních překážek na straně zaměstnance nebo u jiných úkonů v obecném zájmu.
- **Odstupné** – je jednorázový příspěvek, který náleží zaměstnanci při rozvázání pracovního poměru výpovědí zaměstnavatelem nebo dohodou a to ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku. Důvodem může být rušení nebo přemístění zaměstnavatele nebo stane-li se zaměstnanec nadbytečným.
- **Cestovní náhrady** – jsou náhrady výdajů na služebních cestách, související s výkonem práce. Tyto náhrady poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům podle ZP a dalších předpisů.
- **Výnosy z kapitálových podílů nebo obligací** – tyto výnosy nejsou příjmy ze závislé činnosti a jsou u fyzických osob příjmem z kapitálového majetku (§ 8 ZDPř).
- **Odměny za pracovní pohotovost** – zaměstnanci přísluší odměna ve výši nejméně 10% průměrného výdělku. Pracovní pohotovost se nezapočítává do pracovní doby, jelikož nedojde k výkonu práce. Jestli-že však dojde k výkonu práce v době pracovní pohotovosti, přísluší zaměstnanci mzda a pracovní pohotovost se počítá do pracovní doby. (Vybíhal, 2010)

2.2.8 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Jsou součástí systému odměňování. Jde o peněžní nebo nepeněžní formu odměňování zaměstnance za výhodných podmínek z hlediska zdanění i důchodového a zdravotního pojištění i daně z příjmů FO. Obdobné výhody vyplývají z hlediska pojistného i pro zaměstnavatele. Mnozí zaměstnavatelé malých a středních firem však nepovažují

zaměstnanecké výhody za důležité. Je nutné, aby si uvědomili, že benefity pro ně sice představují určité náklady, ale přispívají zejména k pozitivní motivaci zaměstnanců, k lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám, k posílení sounáležitosti zaměstnanců nebo k „férovému“ jednání ve firmě. (Blaha et al., 2005)

Zaměstnanecké výhody můžeme rozlišovat na:

- **Fakultativní** – jsou dobrovolné a v ČR mají v současné době již převahu;
- **Obligatorní** – jsou povinné ze zákona;

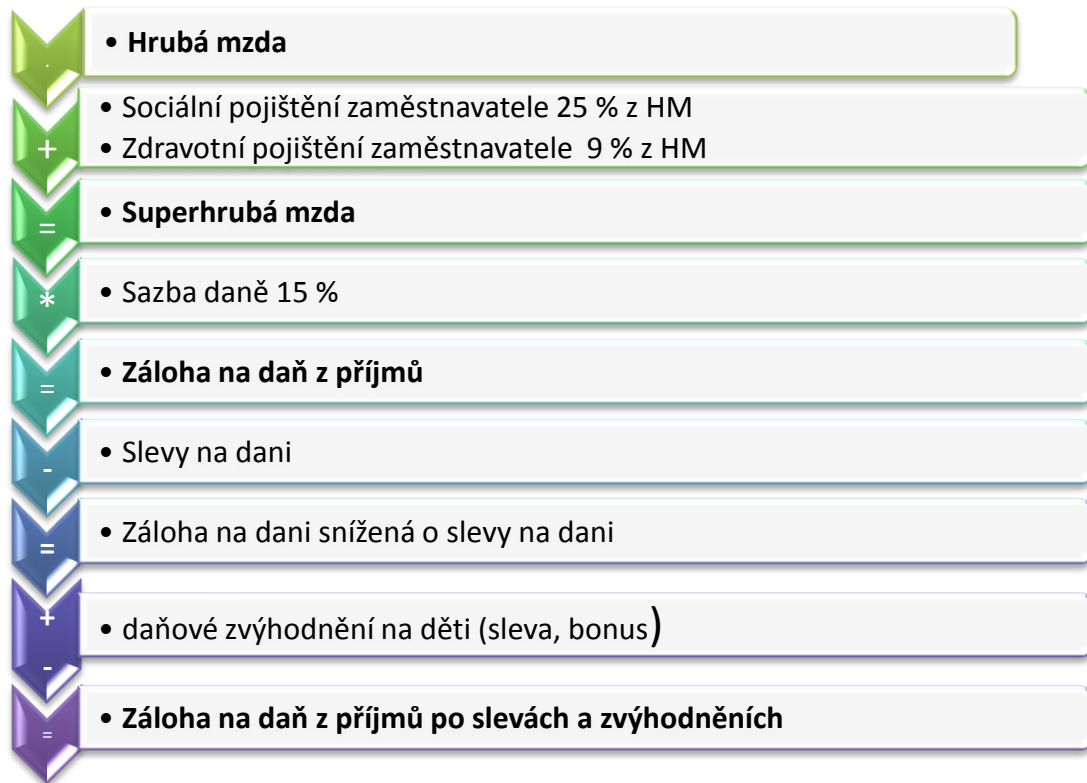
Vybíhal (2010) vymezil nejčastější nabízené benefity v ČR:

- příspěvek na stravování zaměstnanců;
- poskytování nealkoholických nápojů;
- využívání zdravotnických a jiných zařízení (tělovýchovných, sportovních, kulturních, knihovnických, předškolních zařízení, apod.);
- poskytování motorového vozidla zaměstnavatelem zaměstnanci na služební i soukromé účely;
- využívání rekreačního zařízení;
- poskytnutí poukazu na rekreaci včetně zájezdů jako nepeněžní plnění z FKSP, a to do výše 20 000 Kč ročně;
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na penzijní pojištění a na soukromé životní pojištění, úhrnem nejvýše 24 000 Kč ročně;
- podnikové půjčky;
- sleva na firemní výrobky.

3 VÝPOČET MZDY A MZDOVÝ MECHANISMUS

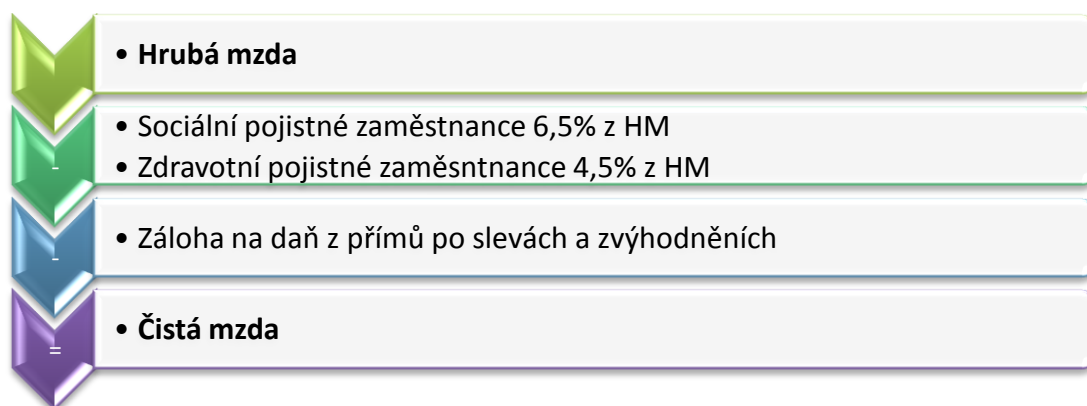
3.1 Postup výpočtu mzdy

Výpočet zálohy na daň



Obrázek 2 Výpočet zálohy na daň (Vlastní zpracování)

Výpočet čisté mzdy



Obrázek 3 Výpočet čisté mzdy (Vlastní zpracování)

Při výpočtu mzdy se setkáváme s pojmy jako je daň z příjmů, sociální pojištění, zdravotní pojištění, slevy na dani a daňová zvýhodnění. Tyto pojmy budou definovány a rozebrány v následujících kapitolách.

3.2 Daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků

Příjmy fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků jsou zdaněny podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Daň – je roční daňová povinnost na dani z příjmů za celé zdaňovací období podle sazby uvedené v § 16 DZ.

Plátce (zaměstnavatel) – právnická nebo fyzická osoba, která má povinnost srážet a vybírat daň nebo zálohy na daň z příjmů vyplaceného poplatníkovi.

Poplatník (zaměstnanec) – fyzická osoba, z jejichž příjmů ze závislé činnosti nebo funkčních požitků je vypočtena a sražena daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků. (Šubrt et al., 2010)

3.2.1 Způsob zdanění

Pro způsob zdanění je vždy rozhodné, zda má poplatník u plátce podepsáno Prohlášení.

1. **Zaměstnanec má podepsáno Prohlášení** (smí pouze u jednoho plátce) - stanoví plátce základ daně z úhrnu všech příjmů a vybere zálohu na daň ve výši 15%.
2. **Zaměstnanec nemá podepsáno Prohlášení** – např. má souběžně více zaměstnání a má Prohlášení podepsané u jiného plátce, poté je rozhodující výše hrubé mzdy.
 - V případě, že hrubá mzda nepřesáhne 5000 Kč, zdaňuje se mzda srážkovou daní 15% zaokrouhlená na koruny dolů
 - V případě, že hrubá mzda přesáhne 5000 Kč, základ daně se zaokrouhlí na stokoruny nahoru a vypočítá se záloha na daň ve výši 15% (Šubrt et al., 2010)

3.2.2 Slevy na dani

Slevy na dani se odečítají od celkově vypočítané daně. Lze je uplatnit při ročním vyúčtování daně z příjmů nebo měsíčně prostřednictvím zaměstnavatele. Podle § 35 ZDPř jsou slevy v roce 2012 následující.

Tabulka 2 Slevy na dani (Web: Měšec.cz)

Přehled slev	Výše slevy ročně
Na poplatníka	24 840 Kč
Na poplatníka – starobního důchodce	24 840 Kč
Na dítě	13 404 Kč
Na dítě – držitele průkazu ZTP/P	23 208 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela	24 840 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela – držitele průkazu ZTP/P	49 680 Kč
Invalidita I. a II. stupně	2520 Kč
Invalidita III. stupně	5040 Kč
Držitel průkazu ZTP/P (i bez důchodu)	16 140 Kč
Student	4 020 Kč

3.3 Zdravotní pojištění

Ve smyslu ustanovení § 2 zákona č. 48/1997 Sb. podléhají českému systému veřejného zdravotního pojištění povinně ze zákona v současné době osoby, které:

- Mají trvalý pobyt na území ČR;
- Na území ČR nemají trvalý pobyt, ale jsou zaměstnanci zaměstnavatele, který má sídlo nebo trvalý pobyt na území ČR.

Zaměstnanec má povinnost při nástupu do pracovního poměru sdělit zaměstnavateli zdravotní pojišťovnu, u které je pojištěn. Stejnou povinnost má i v případě změny zdravotní pojišťovny v době trvání zaměstnání. (Šubrt et al., 2010)

Vyměřovacím základem zaměstnance je úhrn příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků, které jsou podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů předmětem daně z příjmů fyzických osob. Zaměstnanci strhává zaměstnavatel z jeho platu část pojistného (1/3) a to i bez jeho souhlasu. Rozhodným obdobím, za které se vypočte a zaplatí pojistné je kalendářní měsíc.

Zaměstnavatel má povinnost vypočítat pojistné, uhradit část pojistného, které platí za zaměstnance (2/3) a odvést pojistné na účet příslušné zdravotní pojišťovny. Pojistné je splatné od 1. do 20. dne následujícího kalendářního měsíce. (Vybíhal, 2010)

Výše zdravotního pojištění činí celkem 13,4%. Z toho:

- Zaměstnanec platí 4,5 %

- Zaměstnavatel platí 9%

Od 1. ledna 2012 vyšla v platnost nová změna, týkající se odvodu pojistného na zdravotní pojištění v případě uzavření dohod o provedení práce. Pojistné se musí odvádět v případě, kdy zaměstnavatel zúčtuje v případě dohody o provedení práce částku vyšší než 10 000 Kč. (Portál:vzp.cz)

3.4 Pojistné na sociální zabezpečení

Poplatníky pojistného jsou všichni zaměstnanci v pracovním poměru a na základě dohody o pracovní činnosti i zaměstnavatelé.

Zaměstnavatel

Výše pojistného, které platí zaměstnavatel, se stanoví z úhrnu vyměřovacích základů jeho zaměstnanců účastných nemocenského pojištění a částka odpovídající úhrnu vyměřovacích základů zaměstnanců důchodového pojištění, zjištěného v rozhodném období, kterým je kalendářní měsíc.

V současné době činí **25%** nebo 26%

Z toho připadá:

- 21,5% na důchodové pojištění
- 2,3% nebo 3,3% na nemocenské pojištění
- 1,2% na státní politiku zaměstnanosti

Zaměstnanec

Sazba pojistného pro zaměstnance činí 6,5% z vyměřovacího základu zjištěného v rozhodném období a celá částka připadá důchodovému pojištění.

Vypočtené pojistné se zaokrouhluje u každého zaměstnance zvlášť na celé koruny nahoru.

Částka pojistného je splatná vždy od 1. do 20. dne následujícího kalendářního měsíce. (Vybíhal, 2010)

Od 1. 1. 2012 se rovněž musí platit sociální pojištění stejně tak jako zdravotní pojištění z dohod o provedení práce, jejichž částka přesáhne 10 000 Kč. (Portál: cssz.cz)

3.5 Platební mechanismus mzdy

Jako platební mechanismus můžeme označit sled, funkčnost a termínové vymezení úkonů, které vedou k vyplacení mzdy, odměn a ostatních plnění.

Platební mechanismus zahrnuje následující úkony:

- Splatnost mzdy
- Výplatu mzdy
- Srážky ze mzdy

3.5.1 Splatnost mzdy

Splatnost mzdy je stanovena po výkonu práce, a to nejpozději v následujícím kalendářním měsíci po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou její složku. Může však být stanoveno v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě kratší období než měsíční. Pokud není stanoven termín výplaty v kolektivní smlouvě, zaměstnavatel je povinen určit pravidelný termín výplaty po projednání s příslušným odborovým orgánem.

Zvláštní situace nastává, když zaměstnanec odchází na dovolenou na zotavenou nebo při skončení zaměstnání. V těchto případech má nárok na výplatu mzdy před nástupem na dovolenou na zotavenou nebo v den skončení zaměstnání, pokud to umožní technika výpočtu mzdy. Pokud ne, v případě dovolené se zaměstnanci vyplatí záloha a zbývající část v nejbližším výplatním termínu. V případě skončení pracovního poměru se mzda vyplatí také v nejbližším pravidelném výplatním termínu. (Vybíhal, 2010)

3.5.2 Výplata mezd

Zásadně se provádí v zákonných penězích zaokrouhlených na celé Kč nahoru, v pracovní době a na pracovišti.

Povinnosti zaměstnavatele:

- Zaslat zaměstnanci na své náklady a nebezpečí poštou mzdu, nemůže-li se zaměstnanec dostavit k výplatě mzdy;
- Mzda se zasílá ve výplatní den, nebo v nejbližší pracovní den;
- Předat zaměstnanci písemné vyúčtování mzdy nebo platu současně s doplatky mzdy;
- Předložit zaměstnanci podklady, podle nichž byla mzda vypočtena;

- Zaslát část mzdy nebo celou mzdu na účet zaměstnance u peněžního ústavu, pokud o to požádá;
- Vyplatit mzdu jiné osobě na základě písemného zmocnění; (Tomší, 2008)

3.5.3 Srážky ze mzdy

Zaměstnavatel smí srážet ze mzdy pouze srážky, na kterých se předem dohodl se zaměstnancem nebo bez dohody a to pouze určité druhy plateb podle § 146 a §147 zákoníku práce.

Vybíhal (2010) rozděluje srážky ze mzdy na:

Obligatorní – u nichž mzdová účetní nepotřebuje souhlas zaměstnance a je povinna je srazit ze mzdy. Mezi obligatorní srážky patří:

- Záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti;
- Pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění;
- Zálohu na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit, jestli-že nesplnil podmínky pro přiznání mzdy;
- Částky postižené výkonem rozhodnutí nařízených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu nebo jiného státního orgánu územního samosprávného celku;
- Nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady;
- Jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění pracovním úkolů;
- Náhrady mzdy za dovolenou na zotavenou, na niž zaměstnanec ztratil nárok, popřípadě mu právo nevzniklo;

Fakultativní – v tomto případě musí být se zaměstnavatelem uzavřena písemná dohoda. Srážky nesmějí činit více, než by činily srážky při výkonu rozhodnutí. Za srážky fakultativní se považují všechny ostatní, které nejsou výše uvedeny jako obligatorní.

3.6 Platební mechanismus ostatních plnění

Ostatní plnění jsou zpravidla vyplácena zároveň se mzdou a to při stejném mechanismu. Jak už bylo dříve zmíněno, mezi ostatní plnění patří: odměna za pracovní pohotovost, odstupné poskytnuté zaměstnanci a náhrada mzdy.

3.6.1 Průměrný výdělek

Pro stanovení a následné vyplacení náhradní mzdy, odměny za pracovní pohotovost a různých příplatků je důležité správně kvantifikovat tzv. průměrný výdělek.

Průměrný výdělek je důležitý nástroj a právní instrument v oblasti mzdové problematiky, pomocí kterého se stanovuje konkrétní výše různých nároků zaměstnanců, vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Měl by vyjadřovat skutečnou výdělečnou úroveň zaměstnance. (Vybíhal, 2010)

Podle §356 ZP se průměrný výdělek zjišťuje jako:

- Průměrný hrubý hodinový výdělek
- Průměrný hrubý měsíční výdělek
- Průměrný čistý měsíční výdělek

V některých případech se zjišťuje tzv. pravděpodobný výdělek místo výdělku průměrného např. pokud zaměstnanec nepracoval v rozhodném období více než 21 dnů.

V souvislosti s výpočtem je nutné rozlišit, co patří do základu pro výpočet průměrného výdělku. Zahrnují se do něj ty částky, které jsou mzdou, nikoliv ostatním plněním. Za mzdu se považuje i odměna z dohod nebo jiný příjem poskytovaný zaměstnavatelem za práci. (Tomší, 2008)

Vybíhal (2010) uvádí následující metodiky stanovení výše průměrných výdělků:

Metodika stanovení výše průměrného hrubého hodinového výdělku

$${}_hPV_h = HM_{ro} : \text{odpr} T_{ro}$$

kde :

HM_{ro} je zúčtovaná celková hrubá mzda za rozhodné období;

$\text{odpr} T_{ro}$ je počet skutečně odpracovaných hodin za rozhodné období.

Metodika stanovení průměrného hrubého měsíčního výdělku

$${}_mPV_h = {}_pPV_p \times 40 \times 4,348$$

kde :

40 je týdenní pracovní doba;

4,348 je koeficient vyjadřující průměrný počet týdnů připadajících na 1 měsíc v průměrném roce.

3.7 Shrnutí teoretické části

Na základě poznatků z teoretické části bych ráda provedla závěrečné shrnutí.

Odměňování pracovníků je komplikovaný proces, který patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Je na něj soustředěna pozornost jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele a velmi často bývá důvodem k vyvolání sporů. Odměňování je komplexně upraveno zákoníkem práce. Každý podnik by si měl stanovit základní cíle, kterých by chtěl svým mzdovým systémem dosáhnout.

Mzdový systém je soubor nástrojů, pravidel, metod a forem, které vedou ke stanovení a vyplacení mzdy. Jeho základním úkolem je motivace zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu a zároveň naplnění záměrů zaměstnavatele. Účelem MS je, aby mzdy zaměstnanců byly co nejvíce závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele. Systém by měl vycházet z podnikové strategie a zahrnovat v sobě vnější a vnitřní faktory ovlivňující mzdový systém.

V praxi se můžeme setkat s různými formami mzdových plnění. Je potřebné odlišit mzdu od ostatních plnění. Mzda bezprostředně souvisí s výkonem práce, kdežto ostatní plnění s výkonem práce přímo nesouvisí.

V podnikatelské praxi se rozlišují následující formy základní mzdy: časová, úkolová, osobní, provizní, smíšená, podílová. Jejich uplatnění závisí na druhu práce.

Struktura mzdy nám říká, jaký je procentuální poměr mezi pevnou složkou mzdy a pohyblivou složkou mzdy, aby byla dostatečně motivující. Podle odborníků je ideální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou 70% : 30%.

Součástí systému odměňování jsou zaměstnanecké benefity. Jde o peněžní nebo nepeněžní formu odměňování zaměstnance za výhodných podmínek z hlediska zdanění i důchodového a zdravotního pojištění i daně z příjmů FO. Rozlišujeme: fakultativní (dobrovolné) a obligatorní (povinné).

Při výpočtu mzdy se setkáváme s pojmy jako je daň z příjmů, sociální pojištění, zdravotní pojištění, slevy na dani a daňová zvýhodnění. Tyto pojmy jsou upraveny příslušnými zákony a podnik musí respektovat postup pro jejich výpočet a jejich výši.

Se mzdovým systémem souvisí také mzdový platební mechanismus. Můžeme jej označit jako sled, funkčnost a termínové vymezení úkonů, které vedou k vyplacení mzdy, odměn a ostatních plnění. Zahrnuje splatnost mzdy, výplatu mzdy a srážky ze mzdy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ CSAO, SPOL. S R. O.



Obrázek 4 Logo společnosti

4.1 Základní údaje

Tabulka 3 Základní údaje

Obchodní název firmy:	CSAO, spol. s r. o.
IČ:	44963823
Sídlo:	Kroměříž, Bílanská 2595, PSČ 767 01
Datum zápisu do OR:	19. 12. 1991
Základní kapitál:	100 000 Kč
Orgány společnosti:	Valná hromada, 2 jednatele
Počet společníků:	5

Právní poměry společnosti se řídí společenskou smlouvou ve znění ze dne 28. 1. 2011. (Portál: Justice.cz)

Společnost úspěšně navázala na tradici bývalého autoopravárenského podniku, který v Kroměříži působil již od roku 1950. V roce 1991 byl bývalý státní podnik zprivatizován, vznikla z něj společnost CSAO, s. r. o. a rozšířila paletu služeb, mimo generálních a běžných oprav nákladních a užitkových vozidel, také o výrobu a montáž nástaveb.

Mezi hlavní cíle společnosti patří:

- Spokojenost zákazníků
- Kvalita
- Dobrá pověst společnosti
- Produktivita práce – dodržování termínů zakázek
- Rozšíření exportu mimo středoevropský region
- Specializace na užitková vozidla

4.2 Předmět podnikání

- Opravy silničních vozidel
- Kovářství, podkovářství
- Zámečnictví, nástrojařství
- Obráběčství

- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Klempířství a oprava karoserií (Portál: Justice.cz)

Společnost má vlastní konstrukční kancelář, která plní požadavky klientů na speciální a netradiční řešení. Prostory a vybavení firmy umožňuje plnit zakázky i na zámečnické a strojírenské práce.

Mezi vlastní výrobky patří:

- Ramenové nakladače kontejnerů
- Převážníky krmných směsí - CS.VLH
- Valníky a sklápěcí korby - CS.SK
- Hákové nakladače kontejnerů
- Výměnný rychloupínací rám



Obrázek 5 Ramenový nakladač

(Web: csao-km.cz)

Dále firma provádí montáže, u kterých se specializuje na:

- Hydraulické ruky a drapáky
- Komunální nástavby a pressy



Obrázek 6 Hydraulická ruka

(Web: csao-km.cz)

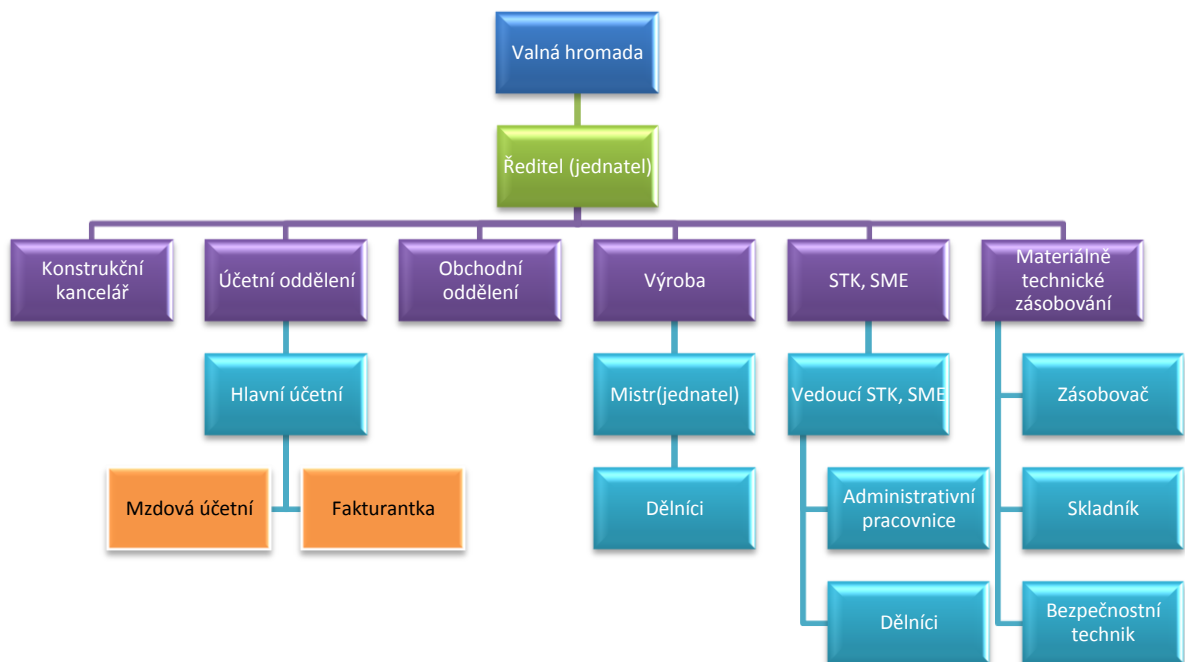
V neposlední řadě poskytuje celou paletu služeb jako je:

- Prodej užitkových nových vozidel běžných značek (MAN, RENAULT, MERCEDES, IVECO, SCANIA, DAF, VOLVO) včetně zajištění leasingu
- Opravy, úpravy a servis vozů
- STK (evidenční prohlídky vozidel a technické prohlídky vozidel) a SME (měření emisí zážehových a vznětových motorů, měření emisí zážehových motorů s alternativním pohonem)

5 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ A MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI

5.1 Analýza lidských zdrojů

5.1.1 Organizační struktura ve společnosti



Obrázek 7 Organizační struktura (vlastní zpracování)

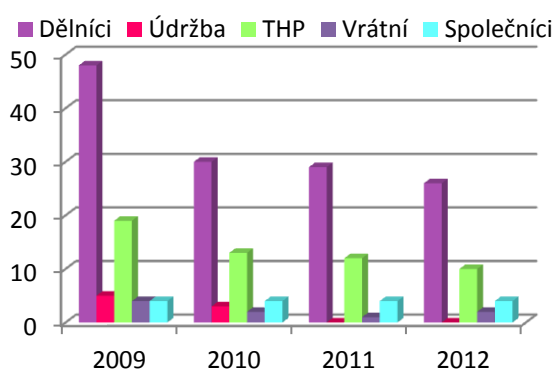
Ve společnosti rozhoduje o nejdůležitějších otázkách valná hromada, která se skládá z 5 společníků. V současné době se schází jednou za měsíc. Jmenuje jednatele společnosti, kteří zastupují a vedou společnost. Jednatelé jsou dva. První vykonává funkci výkonného ředitele a druhý vykonává funkci mistra. Při každém úkonu musí společnost zastupovat společně a veškeré rozhodnutí musí stvrzovat svými podpisy. Funkci ředitele však zastává pouze jeden z nich a tomu se musí zodpovídat všechna oddělení.

5.1.2 Počet zaměstnanců

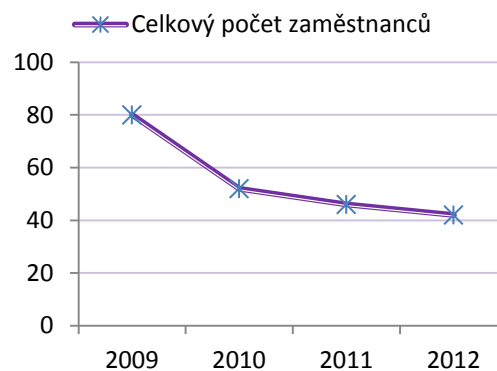
Tabulka 4 Počet zaměstnanců

Rok	2009	2010	2011	2012
Dělníci	48	30	29	26
Údržba	5	3	0	0
THP	19	13	12	10
Vrátní	4	2	1	2
Společníci	4	4	4	4
Celkem	80	52	46	42

V současné době zaměstnává společnost 42 zaměstnanců na HPP a 7 zaměstnanců na DPČ (nejsou uvedeni v tabulce). Nejvyšší podíl zaměstnanců jsou dělníci a poté technicko-hospodářští pracovníci. Z tabulky je patrné, že od roku 2009 docházelo k razantnímu snižování počtu zaměstnanců. Hospodářská krize bohužel zásadně zasáhla i tuto společnost. Snižoval se počet zakázek a pro záchranu společnosti bylo nutné razantně snižovat své náklady. Společnost se rozhodla pro nepopulární opatření v podobě propouštění zaměstnanců. Momentálně zaměstnává méně než polovinu svých původních zaměstnanců. V roce 1990 zaměstnávala přes 100 pracovníků.



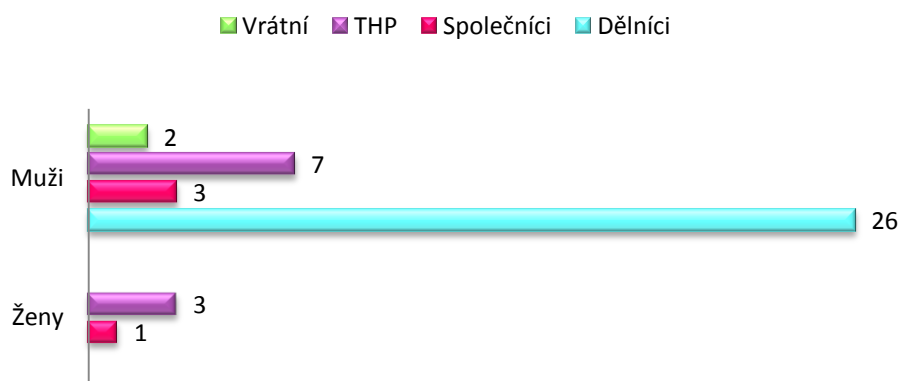
Graf 1 Počet zaměstnanců podle zařazení



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců

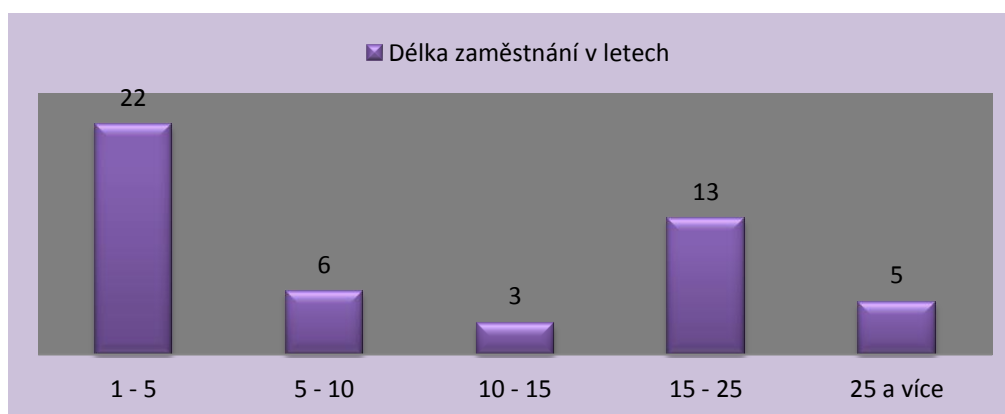
5.1.3 Pohlaví zaměstnanců

Společnost se zabývá opravami nákladních automobilů a výrobou nástaveb. Zaměření je velmi technické, proto zde pracují převážně muži. Ženy ve společnosti zastávají pozice účetních a administrativních pracovníků.



Graf 3 Pohlaví zaměstnanců

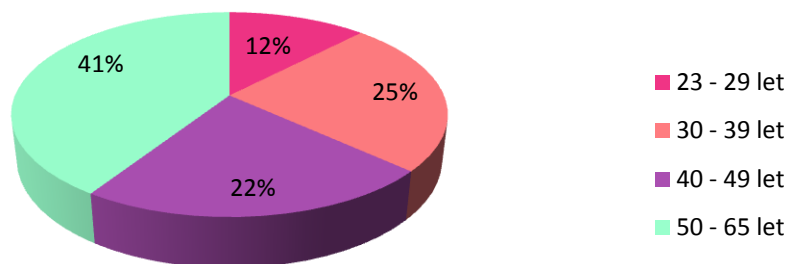
5.1.4 Délka zaměstnání



Graf 4 Délka zaměstnání ve společnosti

Ve společnosti je v současné době převaha nových zaměstnanců. Mezi nimi je 7 zaměstnanců na DPČ. I přesto, že společnost musela propouštět, bylo nutné také přijmout a zaučit nové zaměstnance, na klíčové pozice po zaměstnancích, kteří odcházeli do důchodu nebo si našli jiné zaměstnání. Společnost má uzavřenou smlouvu o výkonu praxe učňů s odborným učilištěm COPT v Kroměříži. Nadaným studentům je nabídnuta další spolupráce v podobě brigád, popřípadě po vyučení i zaměstnání na HPP. Ve společnosti je však stále spousta zaměstnanců z původního státního autoopravárenského podniku, kteří jsou věrní společnosti již více než 40 let.

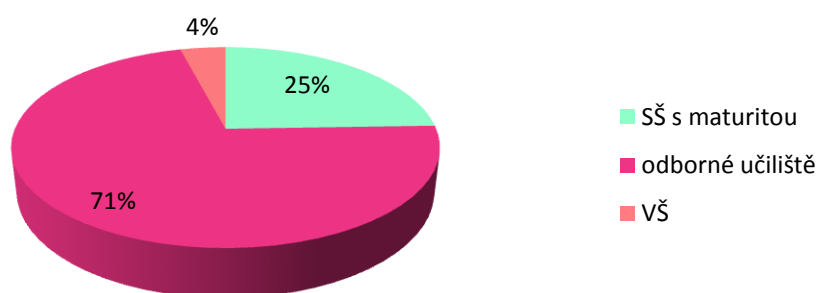
5.1.5 Věková struktura zaměstnanců



Graf 5 Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura je velmi různorodá. Ve společnosti pracují jak mladí kreativní, tak zkušení zaměstnanci ve středním věku. Převážnou část však zaujímají zaměstnanci nad 50 let, což v dnešní době není příliš obvyklé. Společnost si váží svých dlouholetých zaměstnanců a snaží se je dostatečně ocenit, za jejich přínos pro společnost, dlouholeté zkušenosti a věrnost prostřednictvím benefitů, jako je například penzijní připojištění hrazené zaměstnavatelem nebo vyššími individuálními prémie. Dříve se vypláceli odměny k životnímu jubileu nebo při odchodu do důchodu. V současné době však na tyto odměny není dostatek finančních prostředků.

5.1.6 Vzdělání zaměstnanců



Graf 6 Vzdělání zaměstnanců

U nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců převládá vyučení na odborném učilišti, jelikož dělníci představují nejvyšší podíl mezi zaměstnanci. Společnost podporuje vzdělávání zaměstnanců, zprostředkovává jim různá školení a samozřejmě je motivuje ke zvyšování úrovně vzdělání. Uvolňuje je v případě potřeby z práce, poskytuje jim studijní neplacené volno apod. Několik zaměstnanců v současné době studuje dálkově střední školu a někteří také vysokou.

5.1.7 Nemocnost zaměstnanců

Nemocnost je ve společnosti velmi ojedinělá. Z konzultace se mzdovou účetní společností CSAO, spol. s r. o. vyplynulo, že náklady na náhrady za nemoc postupně klesají. Přisuzuje to novému systému vyplácení dávek nemocenského, kdy první tři dny zaměstnanec nemá nárok na žádné náhrady, od 3. - 21. dne tyto náhrady hradí zaměstnavatel a poté správa sociálního zabezpečení. Zaměstnanci se proto snaží nastoupit do práce v průběhu tří dnů, nebo si berou neplacené volno. Náhrady za nemoc v roce 2011 činily 63 967 Kč/272 dnů, což společnost nepovažuje za velkou přítěž.

5.2 Analýza mzdového systému

5.2.1 Vznik, zánik pracovního poměru

Práci personalistky ve společnosti vykonává mzdová účetní, která se zaměstnanci uzavírá smlouvy i dohody o ukončení pracovního poměru. Smlouvu má předem připravenou (viz. Příloha č. 1). Společnost preferuje smlouvy na dobu neurčitou, kterou má většina zaměstnanců. V současné době však novým zaměstnancům vystavuje pouze smlouvy na dobu určitou. Při nástupu do zaměstnání obdrží každý zaměstnanec osobní platový dekret (viz. Příloha č. 2), ve kterém jsou informace o náplni práce, mzdovém výměru, odměnách apod.

Ukončení pracovního poměru se zaměstnancem společnost řeší prostřednictvím vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. U zaměstnanců na dobu určitou se ředitel rozhoduje, zda se zaměstnancem uzavře pracovní poměr na dobu neurčitou, zda mu smlouvu prodlouží na další období (nejčastěji na půl roku) nebo zda s ním rozváže pracovní poměr. V současné době může smlouvu na dobu určitou podle ZP prodloužit pouze 3krát a to v rozsahu 3 let.

5.2.2 Evidence docházky

Evidence docházky je ve společnosti sledována pomocí systému Gold Card. Každému zaměstnanci je přidělena čipová karta, pomocí které se každý den zaznamená čas příchodu i odchodu zaměstnance. Mzdová účetní poté docházku zadává do systému ESO 9, pomocí kterého zpracovává také mzdy.

5.2.3 Formy mzdy

Společnost preferuje časovou formu mzdy, kterou jsou odměňováni všichni zaměstnanci. THP je stanoven měsíční základ podle příslušného tarifního stupně. Dělníkům je přidělen hodinový základ podle tarifního stupně a jejich mzda je tedy závislá na počtu odpracovaných hodin v měsíci. Přesto, že společnost nemá nanormované činnosti, snaží se činnost dělníků kontrolovat prostřednictvím pracovních listů. Každému dělníkovi je přidělen pracovní list, který obsahuje datum, číslo zakázky, činnost, popis práce, hodiny a každý den zaměstnanci podepíše list mistr. V případě, že zaměstnanec odvedl špatnou práci, mistr dá podklad mzdové účetní o snížení individuální prémie. Díky pracovním listům je snadné odhalit, kdo na dané zakázce pracoval. To samé platí v případě reklamací, kdy se zjistí, že zaměstnanec odbyl svou práci, způsobil tak společnosti další náklady a poškodil její pověst.

Pokud je mistr naopak s prací dělníka spokojen, dává podklad mzdové účetní pro zvýšení individuální prémie. THP má na starost ředitel společnosti, který sleduje jejich výkon a sám rozhoduje o jejich individuálních prémiech.

Ve společnosti však funguje spíše smluvní mzdové ujednání, o kterém se dohodne zaměstnanec s ředitelem. Osobní ohodnocení a individuální prémie jsou tak většinou každý měsíc u zaměstnance stejné. Pouze v krajních případech je mzda snížena.

5.2.4 Složky mzdy

Mzdu každého zaměstnance tvoří:

- Hodinový základ vynásobený počtem dnů v měsíci, nebo měsíční základ u THP;
- Osobní ohodnocení obvykle 30% ze základu;
- Individuální prémie.

Hodinový i měsíční základ je pevnou složkou mzdy.

Klasifikační prémie bývá obvykle 30%. Je pohyblivou složkou mzdy. Zaměstnavatel ji nevyplácí pouze v tíživé finanční situaci, při porušení pracovních předpisů zaměstnancem, při nedodržení termínu či při odvádění špatné práce.

Individuální prémie je pohyblivou složkou mzdy. Je poskytována zaměstnanci dle hospodářského výsledku a individuálního podílu zaměstnance. Rozhoduje o ní ředitel, v případě dělníků konzultuje prémie s mistrem.

5.2.5 Mzdové tarify

Společnost má následující klasifikační katalog:

Tabulka 5 Tarifní stupnice

	Dělníci, vrátní	THP
Tarifní stupeň	Hodinový základ	Měsíční základ
1	39,60	6700
2	41,30	7000
3	43,10	7300
4	45,50	7700
5	48,40	8200
6	52,00	8800
7	56,10	9500
8	60,80	10300
9	66,10	11200
10	72,60	12300
11	80,30	13600
12	89,20	15100

Do jednotlivých tarifních stupňů jsou zaměstnanci zařazeni podle pozice ve společnosti, dosaženého vzdělání, délky praxe, odbornosti, namáhavosti, složitosti práce a dalších ukazatelů. Zařazování je však velmi subjektivní, nejsou přesně definovány hranice.

Obvyklé zařazování je následující:

Tabulka 6 Tarifní stupnice podle pozice

Tarifní stupeň	pozice
1	Vrátný
2	Dělník po vyučení bez praxe
3	Dělník s maturitou bez praxe
4	Dělník s praxí
5	Bezpečnostní technik, zásobovač, obchodní zástupce, ad-
6	ministrativní pracovníci, konstruktér
7	Mistr
8	Vedoucí STK
9	Vedoucí obchodního oddělení
10	Hlavní ekonom
11	Zástupce ředitele
12	Ředitel společnosti

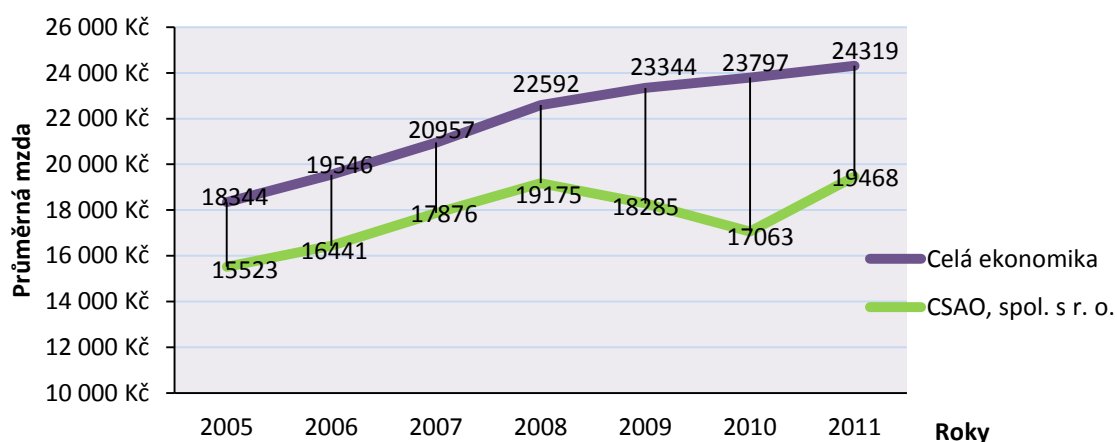
5.2.6 Průměrná mzda

V následující tabulce jsou znázorněny průměrné mzdy od roku 2005 až po současnost. Je patrné, že mzdy nemají rostoucí tendenci, tak jak je tomu v celé ekonomice. Mzdy byly v měsíci lednu a únoru srovnatelné se mzdami v roce 2005. Společnost letos postihl na začátku roku nedostatek zakázek, proto se rozhodla řešit situaci snižováním mezd. U zaměstnanců toto snižování představovalo 1000 - 2000 Kč ze mzdy. Vedení společnosti však toto snížení považovalo pouze za dočasné a mzdy za březen již nebyly zkracovány.

Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v Kč ve společnosti

Měsíc	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
leden	15 505	16 651	17 574	20 430	18 387	12 999	20 731	15 609
únor	14 484	15 736	15 405	19 387	16 755	13 255	15 738	15 952
březen	15 298	16 468	19 148	19 040	17 990	18 710	21 304	17 508
duben	15 296	15 575	18 372	19 412	19 252	21 157	20 276	
květen	15 964	17 394	19 876	18 295	17 854	20 315	20 211	
červen	15 988	16 268	17 667	16 861	19 078	19 951	18 294	
červenec	15 227	15 724	18 287	19 048	19 485	19 629	19 267	
srpen	17 322	17 322	18 540	17 760	18 754	19 921	20 477	
září	16 770	16 667	18 042	18 031	19 317	22 143	18 600	
říjen	16 353	18 051	19 575	18 478	19 146	20 916	20 112	
listopad	16 655	16 850	19 594	18 159	18 860	20 879	19 196	
prosinec	20 741	22 208	19 763	18 948	20 400	20 413	19 235	
Průměr za rok	15 523	16 441	17 876	19 175	18 285	17 063	19 468	16 299

Následující graf znázorňuje vývoj průměrné mzdy v celé ekonomice a ve společnosti.



Graf 7 Srovnání průměrné mzdy v celé ekonomice a ve společnosti CSAO, s. r. o.

(Portál: czso.cz)

Průměrná mzda ve společnosti vždy zaostávala za průměrnou mzdou v ekonomice. Na předchozím grafu je patrné, kdy se tyto rozdíly ještě více prohlubovali. Do roku 2007 byl rozdíl v řádu 3 000 Kč. Od roku 2008 se však začíná rozdíl zvyšovat. Nevětší rozpětí bylo v roce 2010. Rozdíl činil 6 734 Kč. Společnost se za každou cenu snažila zajistit udržitelný rozvoj, snižovala náklady co nejvíce a v roce 2010 díky těmto opatřením dosáhla po několika letech kladného výsledku hospodaření, zisku ve výši 172 000 Kč.

5.2.7 Osobní náklady

Tabulka 8 Mzdové náklady

Rok	Počet zaměstnanců	Hrubé mzdy (Kč)	SP + ZP organizace (Kč)	Ostatní osobní náklady (Kč)	Osobní náklady celkem (Kč)
2009	80	14 001 047	4 769 310	670 876	19 441 233
2010	52	10 955 092	3 732 756	440 152	15 128 000
2011	46	10 507 493	3 572 622	412 980	14 443 095

Osobní náklady představují u společnosti druhou největší nákladovou položku. Je pro společnost velmi důležité, aby tyto náklady sledovala a stanovovala jejich udržitelnou výši. Je důležité stanovovat skutečný potřebný počet zaměstnanců a přiměřené mzdy, které by motivovaly, a zároveň by pro společnost nebyly zatěžující nad udržitelnou míru. Mzdové náklady klesaly s vývojem počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců je v současné době téměř poloviční oproti roku 2009. Můžete si však všimnout, že osobní náklady v roce 2009 nebyly dvakrát takové ale pouze o 24,7% vyšší než v roce 2011 přesto, že počet zaměstnanců je téměř poloviční.

V roce 2009 vycházeli průměrné mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance 20 252 Kč/měsíc. V roce 2011 tyto náklady činily 26 165 Kč/měsíc.

5.2.8 Zaměstnanecké benefity a příplatky

Benefity

Ještě v roce 2010 zaměstnavatel přispíval zaměstnancům na stravování 55%. Zaměstnanci měli možnost stravovat se v podnikové jídelně, do které se přiváželo jídlo z místní školní kuchyně. Výhod bylo více, jako například 13. platy, dárky k životním jubileum apod.

V současné době je nabídka benefitů užší, avšak stále poskytuje společnost zaměstnancům určité výhody:

- Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč/měsíc;
- Příspěvek na životní pojištění ve výši 500 Kč/měsíc;
- Poskytování motorového vozidla zaměstnavatelem zaměstnanci na služební i soukromé účely;
- Mobilní telefony a notebooky především pro management a obchodní oddělení;
- Rekreační zařízení k dispozici pro každého zaměstnance;
- Pracovní oděvy a pomůcky;
- Poskytování nealkoholických nápojů.

Příplatky

Co se týče příplatků, společnost samozřejmě vyplácí zaměstnancům všechny příplatky, které stanovuje ZP. Ve společnosti jsou vypláceny následující:

- Příplatky za práci přesčas;
- Náhrady mzdy za svátek;
- Příplatky za noční práci;
- Příplatky za práci v sobotu a neděli.

Všem zaměstnancům je vyplácena náhrada mzdy za svátek. Ve společnosti se pracuje v pracovní dny na ranní osmi hodinovou směnu, proto jsou ostatní příplatky méně obvyklé. V případě nadměrného množství zakázek je však zapotřebí, aby zaměstnanci pracovali i o víkendech či přes noc. Týká se to především dělníků, kteří musí splnit termín zakázek.

Zaměstnavatel také svým zaměstnancům proplácí pracovní cesty. Týká se to především obchodního oddělení. Tyto náhrady jsou nezdanitelným příjmem.

Zaměstnavatel vyplácí příplatky ve výši uvedené v ZP. Všechny příplatky i náhrady vyplácí tedy v minimální výši.

5.2.9 Vyhodnocení dotázání zaměstnanců na systém odměňování

Dotazování proběhlo formou osobní komunikace s několika zaměstnanci z různých pracovních pozic. Dotázání byli THP i dělníci.

„Vyhovuje Vám současný systém odměňování?“

Při dotázání zaměstnanců, zda jim vyhovuje současný systém odměňování, byla nejčastější odpověď, že přímo neznají způsob odměňování, že jsou spíše dohodnuti se svým vedoucím na určité částce a s tou počítají. Nesledují, do kterého mzdového tarifu jsou zařazeni, kolik procent ze mzdy je pevná část a kolik pohyblivá, nevnímají tedy příliš ani prémie.

„Jste dostatečně motivováni?“

Při dotázání, zda jsou dostatečně motivováni, odpověděli převážně, že motivace ve společnosti není nijak propracovaná. Záleží pouze na finanční situaci podniku a od toho se odvíjejí odměny. Nejvíce demotivováni jsou zaměstnanci obchodního oddělení, kde pracují pouze 2 obchodní zástupci. Jejich výše odměn se neodvíjí od uzavřených zakázek. Pracují na sjednanou mzdu a v současné době nedostávají provize z uzavřených zakázek.

„Jakou formu mzdy byste preferovali?“

Na tuto otázku zaměstnanci odpověděli, že časovou. Někteří z nich by souhlasili i s úkolovou mzdou, aby měli možnost vyššího výdělku při vyšším výkonu. V současné době systém odměňování neumožňuje přesčasy. Jsou velmi drahé, proto společnost poskytuje zaměstnancům pouze náhradní volno v období, kdy není příliš práce (nejpozději však do 3 měsíců).

„Jaký máte vztah ke společnosti?“

Při dotázání na vztah zaměstnanců ke společnosti odpovídali zaměstnanci, že k ní mají osobní vztah. Ve společnosti pracují někteří zaměstnanci převážnou část svého života, jsou zde velmi časté příbuzenské vztahy, kdy například syn nastoupil po otci nebo zde pracují sourozenci, manželé v některých případech i celé rodiny. Zaměstnanci mají cítění s firmou. Někteří odpověděli, že kdyby měli lépe placené zaměstnání, opustili by společnost. Z důvodu velmi propojených a osobních vztahů nastávají ve společnosti různé problémy.

„Jste dostatečně informováni o změnách ve společnosti? Funguje ve společnosti dobrá komunikace na všech úrovních?“

Na tuto otázku bylo nejméně pozitivních odpovědí. Zaměstnanci považují komunikaci ve společnosti za velmi špatnou. Nedozví se včas plánované změny co se týče například propouštění, špatné finanční situace, snižování výplat, kratší pracovní doby apod. Ve společnosti svolává ředitel jednou za měsíc valnou hromadu, při které řeší tyto akutní problémy a společně hledají východiska z krize. Zaměstnanci jsou poté každý měsíc nervózní, jestli budou nějaké razantní změny.

6 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU A NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ

6.1 Swot analýza

Pomocí swot analýzy můžeme identifikovat silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby působící na společnost z vnějšího prostředí. Pomocí ní můžeme vyhodnotit fungování současného systému odměňování, analyzovat aktuální problémy nebo naopak nové příležitosti pro rozvoj společnosti.

6.1.1 Silné stránky současného systému odměňování

- **Jednoduchý systém odměňování** – výhoda především pro mzdovou účetní, která mzdy zpracovává, jednotná forma a struktura mezd, základní výše příplatků, žádné rozmezí tarifů, přehledná evidence docházky a přehledný systém pro zpracování mezd ESO 9.
- **Mzdy jsou vypláceny vždy včas ve stanoveném výplatním termínu** – společnost si zakládá na tom, aby udržela likviditu vždy v potřebné výši. Zaměstnanci potvrdili, že nepamatují, aby někdy výplatu dostali zpožděně nebo ji nedostali vůbec.
- **Poměrně velké množství benefitů pro stálé zaměstnance** – společnost si váží svých zaměstnanců a snaží se je odměnit alespoň v rámci svých možností prostřednictvím benefitů, jako je důchodové připojištění, životní pojištění aj.

6.1.2 Slabé stránky současného systému odměňování

- **Nefunguje přímá vazba odměn a prémie na výkon** – dělníci nemají nastavenou úkolovou mzdu ani normy pro výkon jednotlivých činností. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, což mnohdy vede ke zneužívání systému. Obchodní zástupci nemají také stanovené normy v podobě množství uzavřených zakázek a z jednotlivých zakázek jim neplynou odměny.
- **Nízká průhlednost systému odměňování** – velký prostor pro subjektivní hodnocení a osobní zaujatost vůči zaměstnancům prostřednictvím osobního ohodnocení, individuální prémie.

- *Nesoulad systému odměňování s právními předpisy podle ZP* – tarifní stupnice, kterou společnost stále využívá, neodpovídá výši minimálních mezd v ekonomice. Nejnižší hodinová sazba by měla činit 48,10 Kč/h . U společnosti je to však 39,60Kč/h, což by odpovídalo minimální mzdě v roce 2003. Mzdová účetní proto musí mzdu dopočítat do 48,10Kč/h pomocí osobních ohodnocení a prémie, což není zcela vhodné.
- *Nenastavený systém mzdového růstu* – nefunguje zde motivace v podobě odměn za věrnost společnosti, kariérního růstu, není zaručeno zvýšení mezd po doplnění či zvýšení vzdělání apod.
- *Špatná informovanost a komunikace mezi managementem a zaměstnanci* - management neinformuje zaměstnance dostatečně s předstihem o důležitých změnách jako je propouštění, snižování mezd o finanční situaci společnosti apod.
- *Narušené vnitřní vztahy ve společnosti* – jsou způsobené právě neprůhledným systémem odměňování. Dle zaměstnanců není dostatečně spravedlivý a je zde velký prostor pro zaujatost.
- *Nedostatečná motivace zaměstnanců* – především obchodního oddělení (nemají provize z uzavřených zakázek), nízká motivace zaměstnanců ve výrobě – nejsou motivováni např. ke snižování výrobních nákladů, v hospodaření s materiálem, žádné roční odměňování za to, že zaměstnanci nebyli nemocní apod. Ve společnosti nefunguje žádný motivační program.
- *Nízká produktivita* – společnost vznikla privatizací bývalého státního podniku a stálí zaměstnanci se neumí přizpůsobit novým změnám, nepracují dostatečně produktivně a neradi se učí novým věcem. Ve společnosti je také málo odborníků. Každý z nich se zaměřuje na svou činnost a nezaučují do ní i ostatní. V případě onemocnění či odchodu takového zaměstnance je problém s dokončením zakázky. Nefunguje zde zastupitelnost.
- *Nízká průměrná mzda ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR*

6.1.3 Příležitosti

- *Vysoká nezaměstnanost* – pro společnost by bylo vhodné sledovat uchazeče na úřadech práce, kteří ovládají speciální obory, jako je např. hydraulika. V současné době jsou lidé rádi, že mají zaměstnání a jsou ochotni pracovat i při nižším mzdovém ohodnocení.
- *Zlepšení image společnosti* – v souvislosti se zlepšením image by společnost měla zvážit důležitost odborníků v oblasti ekonomiky a výrobních procesů. Mohli by do společnosti vnést nové inovativní myšlení, nápady, reklamu atd.

6.1.4 Hrozby

- *Sílicí konkurence* – vedení společnosti potvrdilo, že je stále obtížnější a nákladnější konkurenční boj. Je nutné zvyšovat kvalitu práce a zavádět nové produkty.
- *Špatná ekonomická situace* – společnost kvůli nedostatku zakázek musela v předchozích 3 letech propouštět a sama si není jistá, zda aktuální stav udrží.

6.1.5 Shrnutí swot analýzy

Ze swot analýzy je patrné, že ve mzdovém systému společnosti je potřeba provést několik změn. Společnost se v posledních letech snažila spíše „přežít“, než aby plánovala do budoucna, navrhovala nová řešení, propracovávala vnitřní systém odměn a motivace. Současný mzdový systém je ve společnosti zaveden již od roku 1991. Je tedy potřeba jej inovovat. Dokud se společnosti dařilo, management systém odměňování ponechával tak, jak byl dlouhá léta nastaven. Od roku 2009 se vedení společnosti v důsledku hospodářské krize rozhodlo pro propouštění zaměstnanců. Tehdejší stav nebyl dlouhodobě udržitelný.

Přesto, že je v současné době počet zaměstnanců poloviční, než tomu bylo v roce 2009, je třeba, aby si společnost vytvořila nový systém odměňování, díky kterému bude moci nadále fungovat, prosperovat a být konkurenceschopná. Bylo by také vhodné, aby si v současné době vytvořila krizový plán pro případ další krize, aby v takovém případě nebylo prvním řešením propouštění.

6.2 Návrh změn ve mzdovém systému

Ve společnosti se pokusím navrhnout taková opatření, která pro společnost nebudou příliš nákladná, ale v důsledku by mohla přinést pozitivní výsledky.

6.2.1 Propracování systému odměňování

Jako první bych se zaměřila na propracování systému odměňování, jelikož již není delší dobu aktualizován. Jak už jsem zmiňovala ve swot analýze, bylo by vhodné aktualizovat tarifní stupnici.

Navrhnutí nových mzdových tarifů

V následující tabulce jsou navrhnuté nové minimální mzdové tarify pro jednotlivé tarifní stupně, které odpovídají §111 zákona č. 262/2006 SB., ZP, § 112 ZP a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a o nejnižších úrovních zaručené mzdy.

Tabulka 9 Nově navrhnuté mzdové tarify

	Dělníci, vrátní	THP
Tarifní stupeň	Hodinový základ	Měsíční základ
1	48,10	8 000
2	50,10	8 280
3	52,30	8 650
4	55,00	9 090
5	58,70	9 710
6	63,10	10 440
7	68,10	11 260
8	73,90	12 210
9	80,30	13 270
10	88,10	14 570
11	97,50	16 120
12	108,30	17 900

Struktura mzdy

V souvislost se změnou mzdových tarifů by bylo vhodné změnit také strukturu mzdy, která se nezdá být v současnosti dostatečně průhledná. Strukturu mzdy bych navrhla následovně:

1. Složka mzdy: hodinový základ, popř. měsíční základ dle zařazení do tarifního stupně;

2. Složka mzdy: osobní ohodnocení ve výši 20% ze základu, zaměstnanec by jej dostal vždy s výjimkou níže stanovených důvodů.

Jako důvod pro neudělení osobního hodnocení bych zavedla: dlouhodobou nemoc, dovolenou nad 15 dní a jiné případy, kdy zaměstnanec neodpracoval alespoň polovinu pracovní doby v daném měsíci, v platovém ujednání by si společnost měla vymezit, že v případě špatné finanční situace se osobní ohodnocení nebude vyplácet apod.

3. Složka mzdy: individuální prémie udělovaná v souvislosti s nadprůměrným výkonem práce, při přínosu pro společnost, při úsporách pro společnost, při zastupování více funkcí apod. Nerada bych zasahovala do výrobního procesu a průmyslového inženýrství, proto bych ponechala na zaměstnavateli, aby přesně stanovil, kolik % získá zaměstnanec navíc při splnění podmínek pro získání individuální prémie. Tato složka by měla být velmi motivační k dobrým výkonům a produktivitě. Je také důležité, aby byla dostatečně průhledná a zaměstnanci měli přehled o tom, kdy na ni mají nárok a v jaké výši.

V souvislosti se změnou mzdových tarifů by společnost měla přehodnotit, zda ponechá zaměstnance vykonávající určité funkce ve stejných tarifních stupních nebo nebude brát zařazení do tarifních stupňů příliš směrodatně. Pro průhlednost systému bych doporučovala přesně stanovit hranice pro zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů. Zaměstnanci tak budou mít přehled o nejnižší mzdě, na kterou mají nárok a budou tak moci lépe řešit a plánovat svou osobní finanční situaci, což je velmi důležité pro jejich spokojenost a psychiku.

Tato změna by pro společnost neměla přinášet vyšší mzdové náklady, jde pouze o zprůhlednění systému, zvýšení motivace a aktualizaci stávajícího systému.

Forma mzdy

V současné době společnost využívá pouze časovou mzdu. Jelikož jde o výrobní podnik, který se také zaměřuje na opravy nákladních vozidel, STK a SME, bylo by vhodné zavést úkolovou mzdu u dělníků a provizní mzdu u obchodního oddělení. Přesto, že zde není sériová výroba, většinu úkolů by bylo možné nanormovat. Nechci zasahovat do oborů průmyslového inženýrství a ani rozsah bakalářské práce neumožní tento systém propracovat, avšak současný mistr studuje právě obor průmyslové inženýrství na vysoké škole a bylo vhodné, kdyby své znalosti aplikoval ve společnosti. Úkolová mzda by

motivovala zaměstnance k vyšším výkonům. Pokud by momentálně nebyla jiná práce, bylo by možné, aby mistr poslal dělníky domů dříve. Zaměstnancům by určitě tuto změnu uvítali a společnost by v případě, kdy je méně práce, mohla ušetřit na nákladech, jako jsou energie, vytápění a vrátní.

Co se týče obchodního oddělení, zavedla bych zde provizní mzdu. Zanechala bych určitou výši základní mzdy, jako jistotu, kterou budou mít obchodní zástupci i v případě neúspěchu při uzavírání zakázek v daném měsíci. I u nich bych však zavedla určité normy, které by měli splňovat. Management by měl stanovit, kolik zakázek má obchodní zástupce v určitém období uzavřít nebo v jaké hodnotě. Druhou část mzdy by měly činit provize z uzavřených zakázek.

Cenové rozpětí zakázek je velmi široké. Zakázky se obvykle pohybují v částkách od 150 000 Kč zhruba do 1,5 mil. Kč. Rentabilita každé zakázky by měla být přibližně 10%. Tzn. při zakázce v hodnotě 1 mil. Kč by zisk měl činit 100 000 Kč. Navrhovala bych, aby obchodní zástupci byli odměňováni v závislosti na tom, za jakou hodnotu se jim podaří uzavřít zakázku. Čím vyšší sjednají cenu, tím vyšší odměnu získají. V současné době je to pro obchodní zástupce velmi obtížné, jelikož sílí konkurence a překupníci jdou s cenami výrobků opravdu mnohdy pod jejich skutečnou hodnotu. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje obrovskými prostory a stále spoustou zaměstnanců, má vysoké režijní i fixní náklady a nemůže jít s cenou pod stanovenou hranici.

Tabulka 10 Návrh odměn pro obchodní zástupce

Rentabilita zakázky	Odměna obchodnímu zástupci
7% – 10 %	6% z hodnoty rentability uzavřené zakázky
11% - 14%	8% z hodnoty rentability uzavřené zakázky
15% a více	10% z hodnoty rentability uzavřené zakázky

Jen pro názorný příklad bych uvedla výpočet rentability a odměny obch. zástupce:

Hodnota uzavřené zakázky činila 1 500 000 Kč. Náklady na tuto zakázku činily 1 300 000 Kč. Zisk byl tedy ve výši 200 000 Kč.

Rentabilita = $(200\,000 / 1\,500\,000) \times 100 = 13,33\%$ to znamená, že obchodnímu zástupci přísluší 8 % ze zisku ze zakázky $\rightarrow 200\,000 \times 0,08 = 16\,000$ Kč.

V současné době je však hlavním problémem nízký počet obchodních zástupců. Ve společnosti jsou zaměstnaní na plný úvazek pouze 2. Doporučovala bych zaměstnat ještě další 2 schopné obchodní zástupce, jelikož na nich závisí existence celé společnosti.

6.2.2 Motivace ve společnosti

Motivace je další velmi vážný problém. Dosud nebyl ve společnosti propracovaný motivační systém. Společnost si musí uvědomit, kteří zaměstnanci jsou pro ni klíčoví a závisí na nich její existence.

Zásadní roli ve společnosti mají výše uvedení obchodní zástupci. Pro společnost představují dvě hrozby, které ohrožují její existenci. První z nich je nedostatek zakázek, což může být způsobeno nízkou motivací. Druhou hrozbou může být odlákání obchodních zástupců konkurencí.

Společnost by měla motivovat své zaměstnance, jelikož dobře motivovaný a spravedlivě odměněný zaměstnanec je hnacím motorem všech organizací.

Je spousta teorií, které potvrzují, že různé povahy lidí reagují na stimuly a pobídky odlišně. Například McGregorova teorie rozděluje pracovníky na dvě skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. Dle teorie X budou zaměstnanci pracovat rádi, když bude ve společnosti spravedlivý a srozumitelný systém odměňování. Není potřeba tyto zaměstnance kontrolovat a nutit k výkonům. Dle teorie Y je tedy naopak potřeba zdůraznit disciplínu, kontrolu a jasná pravidla. Do této teorie bych zařadila většinu zaměstnanců pracujících na dílně. Právě proto bych pro jejich způsob odměňování navrhla výše zmíněnou úkolovou mzdu, která by měla vést k vyšší produktivitě.

Je tedy důležité správně odhadnout, jaký druh motivace bude působit na jednotlivé zaměstnance. Co se týče obchodních zástupců, bylo by vhodné, kdyby patřili právě k té skupině osobností, které umí pracovat samostatně a vyšší odměny a pobídky je stimulují pro lepší výkony. V takovém případě by nově navržený systém měl fungovat. Pokud budou mít zakázky, společnost jim spravedlivě přidělí odměny a pokud nebudou mít zakázky, nebudou mzdové náklady pro společnost tak vysoké. Ovšem pokud by obchodní zástupci patřili k té druhé skupině osobností, kteří budou mít radši sjednaný pravidelný

příjem, který sice není vysoký, ale zajistí jim jejich standard, u takových zaměstnanců nemůžeme očekávat jakékoliv zlepšení a pro společnost jsou příliš drazí.

Další způsoby motivace:

Školení – domnívám se, že by obchodní zástupci přivítali školení v oblasti obchodu a prodeje, které by z nich udělalo lepší reprezentanty firmy, proškolilo by je v přesvědčivém prezentování, získání důvěry zákazníků, v psychologii prodeje a obchodního jednání. V současné době existuje celá řada společností, které organizují tyto kurzy, semináře a různá školení. Těmito společnostmi jsou například VOX , top vision, kanu, tms. Myslím si, že je to velmi vhodná investice pro společnost, jelikož obchodní zástupci doposud nebyli na žádném školení.

Sleva na firemní služby – společnost vlastní také STK a SME. Zaměstnanci by určitě ocenili, kdyby na těchto pravidelných prohlídkách měli 50% slevu.

Flexibilní pracovní doba pro obchodní zástupce – pro obchodní zástupce by byla vhodná jiná pracovní doba, než pro ostatní zaměstnance. V mnohých podnicích chodí zaměstnanci do práce až na 9 hodin. Obchodní zástupci tak komunikují se zákazníky převážně po této hodině. V případě, kdy jsou na služebních cestách, se často nevrací ve 14. 30, ale mnohdy až v nočních hodinách. Vhodná by pro ně byla kombinace pevné a flexibilní pracovní doby. Tzn., že budou pracovat od 9 do 15 hodin. Zbytek dle vlastního uvážení, maximálně však v rozmezí od 6 do 18 hodin, aby měl zaměstnavatel přehled o jejich činnosti a mohl je kontrolovat.

Odměny za nízkou nemocnost – pokud by zaměstnanec nebyl v průběhu celého roku nemocný, pokud by byl nemocný maximálně 3 dny, kdy je nemocenská neplacená, nebo pokud by řešil nemocnost formou výběru dovolené, příslušela by mu odměna ve výši 2 000 Kč.

6.2.3 Komunikace a informovanost ve společnosti

Aby mohlo být k motivaci dosaženo všech navržených bodů, musí ve společnosti fungovat informovanost a dobrá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Je velmi důležité vysvětlit zaměstnancům srozumitelně nový systém odměňování. Špatná informovanost o systému odměňování vede k úbytku motivace, ke vzájemné nedůvěře

mezi zaměstnanci a managementem, k růstu nespokojenosti zaměstnanců, ke zhoršení výkonů, zaměstnaneckých vztahů a v důsledku také ke zvyšování pracovního stresu.

Bylo by vhodné, kdyby se management alespoň jednou do měsíce scházel se zaměstnanci, seznámil je s finanční situací a plánovanými změnami ve společnosti, zmínil zde volné pozice nebo možnost povýšení, nové motivační stimuly a seznámil zaměstnance s krátkodobými plány do budoucna.

6.2.4 Jiné způsoby využívání lidských zdrojů

Zaměstnávání na dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce

V případě, kdyby bylo více zakázek, doporučovala bych společnosti, aby nepřijímala nové zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale pouze na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Kdyby nastala situace, kdy nebude dostatek zakázek a společnost tyto zaměstnance nebude potřebovat, nemusí tak zaměstnavatel těmto zaměstnancům plánovat a přidělovat směny a tím pádem pro něj nepředstavují mzdové náklady. V současné době sice právní předpisy znevýhodňují uchazeče o zaměstnání na úřadech práce, kteří pobírají podporu v nezaměstnanosti a chtěli by pracovat na dohody. Tato podpora však trvá převážně 5 – 11 měsíců. Po jejím skončení může tedy zájemce o práci na dohodu o pracovní činnosti pracovat v rozmezí do 20 h týdně a zájemce o dohodu o provedení práce v rozsahu 300 hodin ročně bez omezení.

Uzavření smlouvy s živnostníky, kteří provádí obchodní činnost

V současné době je spousta živnostníků, kteří podnikají v obchodní činnosti. Zastupují obchodní společnosti v prodeji jejich produktů a služeb. Nejsou zaměstnanci společnosti a činnost vykonávají ve své provozovně a na své náklady.

Pro společnost by tento styl zastupování byl velmi výhodný, jelikož z něj neplatí sociální a zdravotní pojištění, značně ušetří za mzdové náklady a ostatní fixní náklady, které souvisí se zaměstnáváním na hlavní pracovní poměr. Společnost by s živnostníkem uzavřela smlouvu, ve které by si stanovily podmínky, odměny z realizovaných obchodů, pravomoci, proplácení nákladů aj. Živnostník by nebyl ve vztahu podřízenosti ke společnosti, měl by svou flexibilní pracovní dobu, využíval by k práci své prostředky, rozhodoval si o svých pracovních postupech atd.

Existují zde však také určité nevýhody pro společnost. Hrozí zde riziko nečestného jednání obchodníka jednajícího jménem společnosti. Může mít sklony k protiprávnímu jednání, pošpinit jméno společnosti, poskytovat interní informace konkurenci atd. Je tedy nutné, aby společnost pečlivě vybírala takového obchodního zástupce a pojistila se ve smlouvě prostřednictvím ujednání, že živnostník nemůže pracovat pro jinou společnost podnikající ve stejném oboru atd.

6.2.5 Finanční situace ovlivňující mzdový systém

Společnost se stále potýká s nestabilní finanční situací. V důsledku toho prováděla časté změny v odměňování, kdy například bývá všem zaměstnancům strhnuto 1000 Kč z výplaty. Ve společnosti tak často vzniká napjatá atmosféra a mnozí to nepovažují za spravedlivé.

Zaměstnat kvalifikovaného ekonomického odborníka

Kvůli dlouhotrvající špatné finanční situaci bych společnosti doporučovala, aby našla kvalifikovaného ekonoma, který by byl pravou rukou pro ředitele. Myslím si, že správné řízení financování podniku, je činnost, za kterou by měla být společnost ochotna zaplatit na úkor například snížení počtu dělníků, nebo zkrácení úvazku u některých zaměstnanců. To samé platí u obchodních zástupců, pokud společnost nechce, aby jim je odlákala konkurence, je potřeba, aby společnost tyto zaměstnance byla schopna ocenit.

Úprava pracovních smluv

Doporučovala bych společnosti, aby zakotvila v pracovních smlouvách doložku, že v případě finanční krize nebudou vypláceny individuální prémie a v krajní situaci i osobní ohodnocení.

Jako další bych doporučovala, aby v pracovních smlouvách pro obchodní zástupce byla zakotvena konkurenční doložka, ve které by si sjednal zaměstnavatel se zaměstnancem, že např. půl roku po odchodu z firmy nesmí pracovat pro konkurenci.

6.3 Rizika zavedení nového systému

Riziko musíme chápat jako neodlučitelnou součást každého projektu, proto i můj návrh může přinést určitá rizika. Tato rizika mohou být například v následující podobě:

1. Zvýšení mzdových nákladů obchodního oddělení – toto riziko je velmi pravděpodobné, jelikož pokud bude navrhnutý systém skutečně fungovat, obchodní zástupci se budou snažit uzavřít co nejvíce zakázek a tím se jim zvýší i odměny. Tato změna však pro společnost není negativní, jelikož s přírůstkem tržeb roste zisk společnosti.

2. Odchod některých zaměstnanců – pokud navrhnutý systém nebude pro některé zaměstnance motivační, je možné, že budou hledat jiné místo, které pro ně bude pohodlnější. Toto riziko však pro společnost není zásadní, jelikož chce zaměstnávat pouze snaživé a výkonné zaměstnance, kteří přispívají k rozvoji společnosti.

6.4 Shrnutí navržených zlepšení

- Propracování současného mzdového systému a jeho soulad s aktuálními právními předpisy. Změnit strukturu mzdy, formy mzdy a tarifní stupně.
- Pro obchodní oddělení byla navržena kombinace základní mzdy a provizní mzdy. Pro dělníky byla navržena úkolová mzda, která by měla vést k vyšší produktivitě.
- Vytvoření motivačního programu – motivace zaměstnanců jejich formou mzdy. Tzn. u obchodního oddělení provizní mzdou z hodnoty realizovaných zakázek, u dělníků prostřednictvím úkolové mzdy.
- Zavedení nových motivačních stimulů, jako je odměna za nízkou nemocnost, sleva na firemní produkty, flexibilní pracovní doba a školení.
- Lepší komunikace a informovanost zaměstnanců prostřednictvím pravidelných schůzek vedení se zaměstnanci.
- V případě nadměrného množství práce zaměstnávat nové pracovníky na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.
- Využití obchodních zástupců, kteří pracují na živnostenský list.
- Zaměstnat kvalifikovaného ekonoma, který by byl pravou rukou pro ředitele a pomohl řešit finanční situaci ve společnosti.
- Doplnění pracovních smluv o konkurenční doložku a o možnostech nevyplácení individuální prémie a osobního ohodnocení ve špatné finanční situaci.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce je analýza současného mzdového systému ve společnosti CSAO, s. r. o., díky které jsem se pokusila navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému. Snažila jsem se navrhnout takový systém, který by zvýšil motivaci zaměstnanců, zvýšil jejich výkonnost a zároveň, aby pro společnost nepředstavoval zvýšení nákladů.

První část jsem věnovala teoretickému rozboru. Shromážďovala jsem zde informace týkající se mzdové problematiky. Tato teoretická východiska byla základem pro zpracování praktické části, jejichž výstupem jsou návrhy změn mzdového systému ve společnosti.

V druhé části jsem provedla analýzu lidských zdrojů, ve které jsem se zaměřila na strukturu zaměstnanců z pohledu věku, vzdělání, pohlaví, pozice, délky pracovního poměru. Veškeré podklady pro zpracování této části mi poskytla mzdová účetní společnosti. V rámci praxe, kterou jsem ve společnosti vykonávala, mi byla umožněna komunikace se zaměstnanci na všech úrovních. Díky dotazování zaměstnanců jsem mohla vyhodnotit jejich vztah ke společnosti a jejich spokojenost s dosavadním mzdovým systémem.

Na základě získaných informací jsem provedla SWOT analýzu a došla jsem k závěru, že ve společnosti stále převládá povaha dřívějšího státního podniku. Projevuje se to ve mzdovém systému, který nebyl dlouhá léta aktualizován, i ve výkonnosti zaměstnanců. Zjistila jsem také, že ve společnosti chybí motivační program a je zde špatná komunikace.

Na základě zjištěných informací jsem navrhla změny, týkající se především propracování současného systému. Navrhla jsem nové mzdové tarify odpovídající současným právním předpisům, novou strukturu a formy mzdy. Tyto změny se týkaly především obchodního oddělení a dělníků. Propracovala jsem motivační systém, který by pro společnost měl být pozitivní a měl by vést ke zlepšení ekonomické situace. Mé návrhy by společnosti neměly přinášet dodatečné náklady.

Cíle bakalářské práce byly splněny a poznatky z ní plynoucí by mohly být využity managementem společnosti ke zlepšení současného mzdového systému. Mé návrhy by měly zvýšit produktivitu zaměstnanců a také přilákat nové, díky kterým se může společnost opět stabilizovat a působit na trhu jako kvalitní český výrobce s širokým sortimentem výrobků a velkou škálou poskytovaných služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009a. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2009b. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [3] BĚLINA, Miroslav, 2010. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-807-4003-172.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personální politika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management: a organizační chování*. 2. akt. vyd. Praha 7: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] *Česká správa sociálního zabezpečení*, 2012. *Výše a platba pojistného* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/>
- [7] Česko, 2011. *Daňové zákony 2011*. In: *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů*. Brno: Computer Press.
- [8] Česko, 2012. *Zákon č. 262/2006 Sb.* In: *Zákoník práce*.
- [9] *Český statistický úřad*, 2012. *Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace
- [10] CSAO, spol. s r. o., 2006. [online]. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.csao-km.cz/>
- [11] D'AMBROSOV et al., 2011. *Abeceda personalisty*. 4. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [12] Interní klasifikační a mzdový předpis společnosti CSAO, s. r. o. ze dne 1. 4. 1994, dodatek č. IV. 2003.

- [13] KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha 7: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [14] *Měšec.cz*, 2012. [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/dan-z-prijmu/pruvodce/slevy-na-dani/>
- [15] *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, 2010. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [16] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2012. *Justice.cz* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=csao+s.r.o>.
- [17] ŘÍHOVÁ, Ivana, 2009. Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti. In: *Deloitte* [online]. 30.5.2009 [cit.2012-03-15]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/7fcecce5c643410VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm
- [18] Společenská smlouva společnosti CSAO, s. r. o. ze dne 28. 1. 2011.
- [19] Statistické údaje společnosti CSAO, s. r. o., 2012.
- [20] ŠUBRT, B. et al., 2010. *Abeceda mzdové účetní 2010*. 20. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-574-0.
- [21] TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [22] Vnitřní účetní směrnice společnosti CSAO, s. r. o., 2010.
- [23] *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*, 2012. *Upozornění pro zaměstnavatele*[online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/platci/aktuality/upozorneni-pro-zamestnavatele?segment=zamestnavatele>
- [24] VYBÍHAL, Václav, 2010. *Mzdové účetnictví 2010*. 13. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3347-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MS	Mzdový systém
ČR	Česká republika
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ZP	Zákoník práce
ZDPř	Zákon o dani z příjmů
OR	Obchodní rejstřík
HPP	Hlavní pracovní poměr
THP	Technicko-hospodářští pracovníci

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah zaměstnance a jeho mzdy	18
Obrázek 2 Výpočet zálohy na daň	26
Obrázek 3 Výpočet čisté mzdy	26
Obrázek 5 Logo společnosti	35
Obrázek 6 Ramenový nakladač	36
Obrázek 7 Hydraulická ruka	36
Obrázek 8 Organizační struktura	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Minimální mzdy od roku 1991	23
Tabulka 2 Slevy na dani.....	28
Tabulka 3 Základní údaje	35
Tabulka 4 Počet zaměstnanců.....	38
Tabulka 5 Tarifní stupnice.....	43
Tabulka 6 Tarifní stupnice podle pozice.....	43
Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v Kč ve společnosti.....	44
Tabulka 8 Mzdové náklady.....	45
Tabulka 9 Nově navržené mzdové tarify	51
Tabulka 10 Návrh odměn pro obchodní zástupce	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet zaměstnanců podle zařazení	38
Graf 2 Vývoj celkového počtu zaměstnanců	38
Graf 3 Pohlaví zaměstnanců	39
Graf 4 délka zaměstnání ve společnosti.....	39
Graf 5 Věková struktura zaměstnanců.....	40
Graf 6 Vzdělání zaměstnanců	40
Graf 7 Srovnání průměrné mzdy v celé ekonomice a ve společnosti CSAO, s. r. o.	44

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY

PŘÍLOHA PII: OSOBNÍ PLATOVÝ DEKRET

PŘÍLOHA P I: VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY

PRACOVNÍ SMLOUVA

ZAMĚSTNAVATEL: **CSAO, spol. s r.o.**

Bílanská 2595

767 01 Kroměříž

IČO: 44963823

zastoupený p.

jednatelem společnosti

ZAMĚSTNANEC:

Jméno, příjmení, titul

Bydliště

Datum narození

Číslo občanského průkazu

1. Začátek pracovního poměru a zkušební doba

- 1.1. Pracovní poměr začíná dnem Toto datum platí pro všechny nároky, které vzniknou ve spojitosti a na základě tohoto pracovního poměru jako den nástupu.
- 1.2. Sjednává se zkušební doba v délce měsíců, během které může být pracovní poměr oběma stranami kdykoliv rozvázán.
- 1.3. Pracovní poměr se sjednává na dobu:
 - 1.3.1. neurčitou
 - 1.3.2. určitou

2. Místo výkonu práce

- 2.1. Místo výkonu práce je současné sídlo společnosti nebo sídlo provozovny.
- 2.2. Zaměstnanec souhlasí s tím, že jeho služeb může být také přechodně použito na jiném pracovišti.

3. Oznamovací povinnost

- 3.1. Zaměstnanec je povinen neprodleně zaměstnavateli oznámit každou změnu svého osobního statutu (rodin. stav, nar.dítěte, změna bydliště, zdrav.pojiš-ťovny apod.). Opomenutí tohoto oznámení zakládá pro zaměstnance všechny právní důsledky a výdaje, které tímto zaměstnavateli budou způsobeny.

4. Pracovní začlenění

- 4.1. Zaměstnanec bude zaměstnán jako:
- 4.2. Zaměstnanec výslovně uznává právo zaměstnavatele v důsledku případné změny organizace vnitřního řízení okruh pracovních činností modifikovat, resp. rozšířit. Zaměstnanec nebude považovat takovou modifikaci nebo rozšíření pracovního zařazení jako zhoršení své pozice, pokud nebude trvale pověřen výkonem očividně podřadných činností.
- 4.3. Přejme-li zaměstnanec vedení samostatného útvaru, přejme tím i podnikatelské vedení tohoto útvaru. Je povinen zachovávat zájmy společnosti a je vázán nařízeními podnikatelského vedení zaměstnavatele.

5. Pracovní výkon

- 5.1. Zaměstnanec je povinen dát zaměstnavateli k dispozici svoji pracovní sílu, jakož i veškeré schopnosti, vědomosti a zkušenosti, dodržovat a využívat pracovní dobu.
- 5.2. Pracovní doba je 40 hod.týdně. Zaměstnanec je oprávněn a povinen pracovat i přesčas v takové míře, v jaké to vyžaduje potřeba společnosti.

6. Výplata mzdy

- 6.1. Za svůj pracovní výkon obdrží zaměstnanec odměnu, která je upravena platovým dekretem. Celková odměna, která je tam uvedena bude ročně přizpůsobena individuálnímu výkonu zaměstnance. Zvýšení skutečně vypláceného platu během obchodního roku na základě ustanovení zákonů nebo kolektivních smluv jsou shora uvedeným přizpůsobením pokryta.
- 6.2. Výplata za uplynulý měsíc bude provedena vždy nejpozději do 20. každého kalendářního měsíce.
- 6.3. Zaměstnanec prohlašuje, že pokud dojde k chybnému vyúčtování odměny (mzdy i všech ostatních finančních dávek), vrátí do 1 měsíce po obdržení chybně vyúčtované platby obnos, který dostal navíc.

7. Dobrovolné výplaty

- 7.1. Dobrovolné výplaty a naturální dávky jakož i daňová zvýhodnění, která nejsou v této smlouvě dohodnuta, nezakládají právní nárok pro budoucnost.

8. Pracovní cesty

- 8.1. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby jej zaměstnavatel vysílal na pracovní cesty mimo sjednané místo výkonu práce na dobu nezbytné potřeby zaměstnavatele.

9. Pracovní neschopnost, překážky v práci

- 9.1. Onemocní-li zaměstnanec nebo je-li z jiných závažných důvodů neschopen vykonávat práci, je povinen tuto skutečnost zaměstnavateli bezodkladně sdělit. Opomenutí tohoto sdělení je hrubým porušením základních povinností zaměstnance.
- 9.2. Předvídatelné zábrany ve výkonu práce (svatba, účast na pohřbu atd.) je zaměstnanec povinen oznámit zaměstnavateli předem. Zaměstnavatel je povinen poskytnout pracovní volno jen v zákonem předepsaném rozsahu.

10. Dovolená

- 10.1. Zaměstnanci náleží dovolená na zotavenou dle současné zákonné úpravy (zákoník práce v platném znění).
- 10.2. Dovolenu může zaměstnanec čerpat zásadně po předcházející dohodě se zaměstnavatelem s ohledem na co nejmenší narušení provozu.
- 10.3. S ohledem na provoz může zaměstnavatel termín čerpání dovolené určit.

11. Výpovědní doby

- 11.1. Délka výpovědní doby pro zaměstnance i zaměstnavatele se řídí platným právním předpisem (zákoník práce v platném znění).

12. Zaměstnancova povinnost věrnosti

- 12.1. Zaměstnanec je povinen během trvání pracovního poměru hájit zájmy a prospěch zaměstnavatele.
- 12.2. Zaměstnanec je povinen zanechat všeho, co by mohlo být pro zaměstnavatele nevýhodné a škodu, která by společnosti hrozila, podle svých sil odvrátit.
- 12.3. Zaměstnanci je bez výslovného souhlasu zaměstnavatele zakázáno v souvislosti s jeho činností pro zaměstnavatele přijmout výhody od třetích osob.
- 12.4. Vedlejší obchody a vedlejší pracovní činnost jakéhokoli druhu může zaměstnanec vykonávat pouze se souhlasem zaměstnavatele; totéž platí pro samostatné podnikání.
- 12.5. Zaměstnanec podpisem této smlouvy výslovně stvrzuje, že v okamžiku podpisu nevykonává žádnou činnost dle bodu 12.4. této smlouvy.
- 12.6. Nedodržení ustanovení 12.1. až 12.4. této smlouvy je hrubým porušením základních povinností zaměstnance, které opravňuje zaměstnavatele k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnance.

13. Příkaz mlčenlivosti

- 13.1. Zaměstnanec je povinen zachovávat vůči všem fyzickým a právnickým osobám mlčenlivost o všech obchodních záležitostech i po skončení pracovního poměru.
- 13.2. Vydání jakékoli informace o obchodních záležitostech a tajemstvích společnosti (výrobní technologii, konstrukci, výrobcích, organizaci, výši odměn atd.) osobám neoprávněným, je hrubým porušením důvěry, které opravňuje k okamžitému rozvázání prac. poměru a náhradě škody.

14. Nakládání se svěřeným majetkem

- 14.1. Se svěřeným majetkem potřebným k výkonu své pracovní činnosti se zaměstnanec zavazuje nakládat tak, aby nedošlo k jeho poškození či ztrátě. Případnou zaviněnou ztrátu či poškození se zavazuje zaměstnavateli uhradit.

15. Bezpečnost práce

- 15.1. Zaměstnanec svým podpisem prohlašuje, že byl seznámen s předpisy o bezpečnosti práce, souvisejícími s výkonem jeho pracovní činnosti.

16. Závěrečná ustanovení

- 16.1. Pracovní poměr zásadně podléhá ustanovením této pracovní smlouvy. Subsidiárně se použije pracovně-právních ustanovení platících v ČR vždy v jejich platném znění. Všeobecné dohody mezi organizacemi zaměstnavatelů a zaměstnanců platí pro tento pracovní poměr jen tehdy, když je jejich platnost nařízena kogentními zákony.
- 16.2. Případná neplatnost jednotlivých ustanovení této pracovní smlouvy nemá vliv na platnost zbývajících smluvních ustanovení. Pokud tato smlouva spadá pod kogentní zákonná ustanovení, platí zákony v jejich právě platném znění.
- 16.3. Mimo této smlouvy neexistují žádné další dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby byly platné, musí být změny a doplňky této smlouvy písemně vyhotoveny. To platí také pro dohodu, že požadavek písemné formy již neplatí.

V Kroměříži, dne

.....

zaměstnavatel

.....

zaměstnanec

PŘÍLOHA PII: OSOBNÍ PLATOVÝ DEKRET

CSAO, spol. s r. o. K r o m ě ř í ž

Osobní platový dekret, pracovní činnost

Jméno: _____ nar.: _____

Vzdělání: _____ praxe: _____

S platností od jste zařazen dle Vaší pracovní smlouvy k ..
..... a interního klasifikačního a mzdového předpisu o odměňování, bod a) – klasifikační katalog zaměstnanců a prací, do:
klasifikační stupnice _____ se základem _____ Kč/měs.,

v základní profesi a ostatních profesích, souvisejících s Vaší vlastní pracovní činností a činností společnosti:

-
-
-
-
-
-
-
- úklid na pracovišti
- a ostatní dle pokynů nadřízeného a vlastních schopností

K základu je Vám určena dle interního mzdového předpisu klasifikační nadstavba dle bodu b), odstavec 1) –
základní individuální nadstavba ve výši _____ Kč/měs.

V průběhu měsíce Vám může být poskytnuta dle interního mzdového předpisu klasifikační nadstavba dle bodu b), odstavce 2) – doplňková individuální klasifikační nadstavba na základě Vašeho individuálního podílu na hospodářském výsledku a dle výsledku celkového hospodaření společnosti.

V Kroměříži

Převzal:

podpis zaměstnance

jednatel společnosti