

Projekt návržení odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Lenka Horáková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Horáková**

Osobní číslo: **M16374**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt navržení odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy vypracujte projekt odměňování zaměstnanců.
- Zpracujte nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of reward management practice. 5th ed. London: Kogan Page, 2015, 376 s. ISBN: 978-0-7494-7389-1.
BRŮHA, Dominik et al. Abeceda personalisty. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016, 583 s. ISBN: 978-80-7554-003-4.
PHILLIPS, Jean a Stanley GULLY. Human resource management. International edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2014, 512 s. ISBN: 978-1-111-53356-4.
ŠUBRT, Bořivoj et al. Abeceda mzdové účetní. 27. aktualizované vydání. Praha: Anag, 2017, 631 s. ISBN: 978-80-7554-062-1.
VYBÍHAL, Václav a kolektiv. Mzdové účetnictví: praktický průvodce. 20. vydání. Praha: Grada, 2017, 464 s. ISBN: 978-80-271-0426-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

12.4. 2018

Jméno a příjmení: LEŇKA HORÁKOVÁ

Horáková
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, ve kterém již několik let nebyly provedeny žádné změny. Zvolený problém byl řešen pomocí zákonných předpisů, které stanovují pravidla a minima v oblasti mezd. Inspirací byly také názory a požadavky zaměstnanců společnosti a všeobecně známé postupy většiny firem. Provedeným průzkumem zpracovávání mezd a názorů zaměstnanců bylo potvrzeno, že jsou mzdy špatně nastaveny a jednotlivé složky mezd neplní svou funkci motivace zaměstnanců k lepším výkonům. V práci byl navržen nový mzdový předpis, jehož součástí je i prémiový řád. Dále byly navrženy změny v příspěvcích na stravování a nové benefity, které by mohly společnost učinit více atraktivní jak pro stávající zaměstnance, tak i pro případné uchazeče o zaměstnání. Výsledek této práce je pro firmu základem v oblasti odměňování zaměstnanců, o který se v budoucnosti může opřít a dále pak rozvíjet podle nových rozhodnutí vedení společnosti.

Klíčová slova: mzdy, odměňování, prémie, mzdový předpis, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The thesis is focused on the rewarding of employees in the selected company. There were no changes since it has been made. Chosen problem was solved by legal regulations that provide wage rules and minima. Inspiration was also given to the opinions and demands of the employees and well-known practice of most companies. Research of the wage processing and opinions of employees confirmed wrong process and that individual wage components don't motivate employees to better performance. In the thesis was proposed all new wage regulation containing bonuses regulation. There was proposed a changes in catering allowance and new benefits, which can help to company be more attractive for existing employees and for potential job seekers. Result of this thesis means for the company basic for rewarding of employees. It can be used in the future and can be developed according to new decisions of managers.

Keywords: Wages, Compensation, Bonuses, Wage Regulation, Employee Benefits

V první řadě bych chtěla poděkovat majitelce auditorské kanceláře a její účetní za zprostředkování vybrané společnosti a hlavně za čas, který mi věnovaly, aby mi pomohly pochopit některé mzdové procesy. Paní účetní mi byla velkou oporou a bez jejích rad a zkušeností bych nedokázala vedení společnosti radit ve mzdové problematice.

Dále bych chtěla poděkovat vedení vybrané společnosti za otevřenost v tomto citlivém tématu. Velmi oceňuji jejich upřímnost v některých otázkách a jsem ráda, že mě nechali zjistit názor zaměstnanců pomocí dotazníku, s jehož distribucí mezi zaměstnance mi velmi pomohli. Společně jsme se snažili najít taková řešení, která budou přívětivá jak pro zaměstnance, tak i pro společnost.

V neposlední řadě chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce, která mi pomohla s uchopením tématu a naváděla mě na správnou cestu. Vzhledem k tomu, že sama velmi dobře rozumí mzdové a personální problematice, dokázala mi poradit nejen s vhodným využitím literatury, ale i s praktickým řešením problémů ve společnosti.

Nakonec bych ráda poděkovala své rodině a svým nejbližším, kteří mě při psaní podporovali a snažili se mi pomoci. Poskytli mi potřebný čas a klid na psaní této práce a snažili se pomoci svými poznatky z praxe, které získali zaměstnáním v různých firmách.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY	15
2.1 PRÁVNÍ PŘEDPISY	15
2.2 CO JE PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAH.....	15
2.2.1 Závislá práce	16
2.2.2 Zásady pracovněprávních vztahů	16
2.3 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	17
2.3.1 Pracovní smlouva	17
2.3.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	18
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
3.1 MZDA	19
3.1.1 Pracovní doba.....	20
3.1.2 Minimální mzda	21
3.1.3 Zaručená mzda	22
3.1.3.1 Skupiny prací pro účely stanovení nejnižší úrovně zaručené mzdy	23
3.1.4 Složky mezd	25
3.1.5 Základní mzda	25
3.1.5.1 Časová mzda	25
3.1.5.2 Úkolová mzda	26
3.1.5.3 Ostatní druhy mezd	26
3.2 PŘÍPLATKY KE MZDĚ ZE ZÁKONA POVINNÉ.....	27
3.2.1 Příplatek za práci přesčas	27
3.2.2 Příplatek za práci ve státní svátky	27
3.2.3 Příplatek za práci v noci	28
3.2.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	28
3.2.5 Příplatek za práci v sobotu a v neděli.....	29
3.3 POHYBLIVÉ SLOŽKY MZDY	29
3.4 NÁHRADY MZDY	31
3.4.1 Náhrada mzdy za dovolenou	32
3.4.2 Náhrada mzdy za nemoc	33
3.4.3 Překážky na straně zaměstnance	33
4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	35
5 VNITŘNÍ PŘEDPISY	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
6.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉ MZDOVÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI	42
7.1 MZDY	42
7.1.1 Pracovní pozice zařazené do tarifních stupňů	43
7.1.2 Základní měsíční mzda	46

7.1.3	Časová mzda	46
7.1.4	Úkolová mzda	46
7.2	PRÉMIE A ODMĚNY	48
7.3	POSKYTOVANÉ PŘÍPLATKY	50
7.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	50
7.5	ODMĚNY ZA PRÁCI UČŇŮ	50
7.6	PLNĚNÍ PRACOVNÍ DOBY	50
7.7	SHRnutí PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ	52
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
9	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	66
9.1	ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SKUPINY PRACÍ ZARUČENÉ MZDY	66
9.1.1	Modelace mezd	70
9.2	PRÉMIE	74
9.3	ZÁKONNÉ PŘÍPLATKY	76
9.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	77
9.5	PRACOVNÍ DOBA	77
10	NOVÝ MZDOVÝ PŘEDPIS	79
10.1	MZDOVÝ VÝMĚR	83
11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÝCH ZMĚN.....	85
12	RIZIKOVÁ ANALÝZA ZMĚŇ V ODMĚŇOVÁNÍ.....	87
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Cílem diplomové práce je vytvořit nové mzdové předpisy ve vybrané společnosti. Jedná se o reakci na současnou situaci na trhu práce. Pokud si firma chce udržet stávající zaměstnance a chce také přijímat nové, musí umět konkurovat v nabídce ostatním firmám v okolí. Obzvláště pak, pokud se jedná o středně velkou firmu, jako je společnost vybraná pro tuto práci.

Ve vybrané společnosti existuje zastaralý systém odměňování, jehož původ sahá až do doby komunismu. Od tohoto období ve firmě prakticky nedocházelo k žádným změnám. Základní mzdy zaměstnanců jsou nízké. Osobní ohodnocení se stalo automatickou složkou, která je součástí mzdy a slouží k dorovnávání hodinových sazeb a měsíčních základů. To samé platí i o prémiech, které neslouží jako motivační prostředek pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Jejich úkolem je dorovnat mzdu na takovou výši, která by odpovídala dané pozici. Jedním s velkých problému, kvůli kterým společnost ztrácí konkurenceschopnost na trhu práce, je nedostatek zaměstnaneckých benefitů. Kromě zajištění pitného režimu a pracovních pomůcek jsou benefitem pouze stravenky.

Díličními cíli práce je úprava jednotlivých složek mzdy tak, aby odpovídaly zákonným požadavkům. Dále pak zajistit prostor pro prémie a způsob přiznání prémie, které by se měly stát motivační složkou pro zaměstnance. V neposlední řadě budou navrženy zaměstnanecké benefity, které se v současnosti stávají určitým standardem nabízeným zaměstnancům ve větších firmách. Všechny změny by měly firmě dopomoci k udržení svých zaměstnanců a k zajištění zvýšení zájmu o práci v dané společnosti.

V první části práce je zpracován teoretický podklad pro mzdovou problematiku. Zde jsou vysvětleny právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto vztahy je nutné znát pro způsob ujednání mzdy. Dále jsou konkrétně rozebrány jednotlivé složky mzdy, včetně zaměstnaneckých benefitů, a co by tyto složky měly pro zaměstnance představovat.

Druhá část práce obsahuje analýzu současného stavu. Analýza je zpracována především na základě zkušeností se zpracováváním mezd dané firmy a také na základě pozorování chodů ve společnosti. Tyto postupy odhalí nejproblémovější oblasti. Součástí je také dotazníkové šetření, jehož smyslem je zjistit nejen názor zaměstnanců na současnou situaci, ale i o jaké zaměstnanecké benefity by stáli.

V závěru je navrženo řešení pro každou problematickou oblast, která je zjištěna v analytické části. Řešení, která se vedení společnosti rozhodla skutečně přijmout, jsou sepsána do nového mzdového předpisu, který nabude platnosti tento rok. Mzdový předpis obsahuje i nový prémiový řád. Nová směrnice bude sloužit jako základ a bude nadále rozšiřována podle rozhodnutí, které vedení společnosti v budoucnu učiní. Součástí práce je i nový mzdový předpis, který určuje mzdu zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Současná situace na trhu práce vytváří konkurenční boje mezi zaměstnavateli. Společnosti se předhánějí v nabízení nejlepších platových podmínek a zaměstnaneckých benefitů a tak si navzájem přetahují zaměstnance. Konkurovat takovým, většinou velkým, společností je těžké, obzvláště pro firmu, jejíž systém odměňování je zastaralý a v moderní době neprošel žádnými zásadními změnami.

Diplomová práce se zaměřuje právě na takovou společnost. Úkolem je přezkoumat současné systém a způsob odměňování zaměstnanců, protože při zpracovávání mezd je na první pohled jasné, že zde existuje plno nedostatků. Jednotlivé složky mzdy neplní takovou funkci, jakou by měly. Je nutné zaměřit se na jednotlivé složky a narovnat mzdy tak, aby odpovídaly zákonným předpisům a zároveň tak zvýšily spokojenost zaměstnanců ve firmě.

Pro analýzu aktuálního stavu bude použito empirických i teoretických metod. Nejprve bude třeba, díky zkušenostem se zpracováváním mezd společnosti, vytipovat oblasti, na které se zaměřit. Pro získání informací o jednotlivých mzdových oblastech bude využito nestandardizovaného pozorování, nestandardizovaných rozhovorů a dotazování s vedením společnosti. Bude provedena i analýza dokumentů. Konkrétně pak pracovních smluv a mzdových výměrů zaměstnanců a vnitropodnikových směrnic, které se týkají oblasti mezd a personistiky.

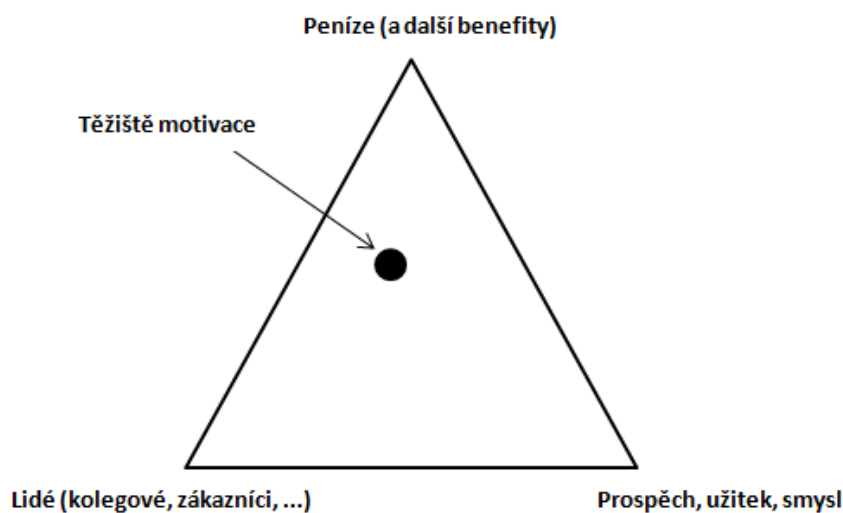
Protože nelze úplně rozhodovat o zaměstnancích bez zaměstnanců, budou provedeny nestandardizované rozhovory i s nimi. Pro zjištění jejich spokojenosti a toho, jaké benefity by od svého zaměstnavatele ocenili, bude využito dotazníkového průzkumu. Výsledky průzkumu budou zpracovány statistickými metodami a budou vyjádřeny četnosti odpovědí, procentuální výskyty, grafy a tabulky četností.

V návrhové části bude provedena syntéza získaných informací z provedené analýzy současné mzdové situace ve společnosti. Budou spojeny všechny poznatky a na základě zákonných předpisů a zároveň i možností společnosti budou vytvořeny nové mzdy zaměstnancům. Se zavedením nových mezd bude souviset i vytvoření mzdového předpisu s prémiovým řádem a nových mzdových výměrů, které budou distribuovány mezi zaměstnance. Na závěr bude provedena analýza mzdových nákladů, která prověří finanční dopad zavedených změn na společnost. Součástí bude i SWOT analýza pro zjištění nových příležitosti, ale naopak i hrozeb, které se zavedením nového mzdového předpisu souvisí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době dochází v České republice k příznivému vývoji ekonomiky. Tato tzv. konjunktura ekonomiky samozřejmě ovlivňuje i trh práce. Nezaměstnanost v prosinci 2017 klesla na 3,8 % a i nadále firmy hlásí dostatek volných pracovních míst. Na úřadech práce je ale evidováno méně uchazečů, než je počet těchto pracovních míst. Z tohoto důvodu mají firmy problém obsazovat nejen kvalifikované, ale už i dělnické pozice. Lidé, nabízející svou práci, se dostali do pozice, kdy si zaměstnanec vybírá svého zaměstnavatele, nikoli zaměstnavatel svého zaměstnance. Začal velký boj o to, kdo je schopen ve své firmě stávající zaměstnance udržet a zároveň získat zaměstnance nové. Velkým problémem u většiny firem je, že jak stávající, tak i noví zaměstnanci stále hledají lepší nabídky práce. Mnohdy podniky nabízí novým zaměstnancům lepší podmínky. Tyto nabídky novým, ale nikdo nenabídne těm starým. Ti si proto hledají výhodnější nabídky jinde. Pak dochází k fluktuaci zaměstnanců, nebo jak říkají personalisté – začarovaný kruh. (Bednář, 2018, s. 11-12)



Obrázek 1 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018, s. 15)

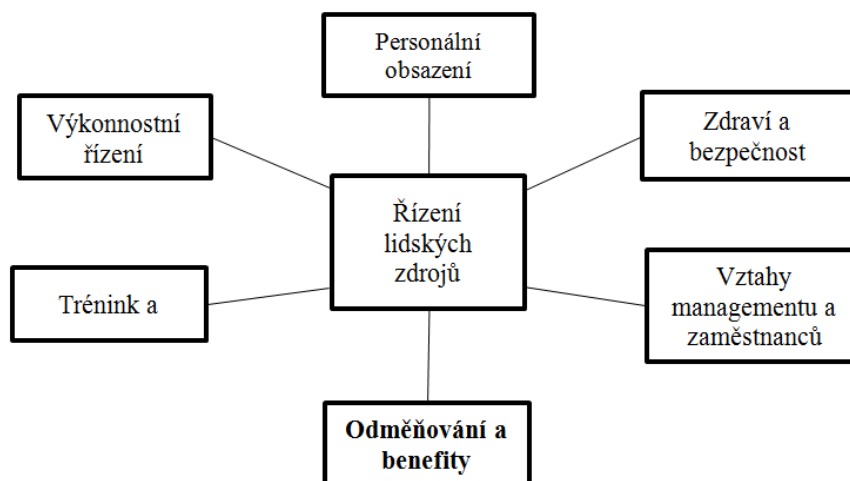
Bednář (2018, s. 15) radí, že pokud chtějí firmy v tomto velkém boji obstát, musí si nejprve uvědomit, co drží lidi v práci. V podstatě je to kombinace tří důvodů:

- 1.) Potřebují prostředky pro zajištění své existence – pro peníze
- 2.) Rádi se setkávají s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje – kvůli lidem
- 3.) Chtějí být prospěšní, dělat práci, která má smysl a přinášet prospěch

Těžiště motivace je u každého zaměstnance individuální. Ale v rámci pracovišť se objevují lidé, kteří mají své těžiště motivace podobné. Rozhodnutí zaměstnanců o odchodu většinou

spočívá v tom, že selhává některá kombinace z uvedených faktorů. Jako nejčastější důvod zaměstnanci uvádí peníze. (Bednář, 2018, s. 16)

Proto se v současnosti musí zvýšit role řízení lidských zdrojů. Management řízení lidských zdrojů je totiž odpovědný za přilákání, přijímání, dodávání a odměňování zaměstnanců. Hraje klíčovou roli v získávání, motivování, řízení a udržování zaměstnanců, díky kterým firma může dosáhnout úspěchu. (Phillips a Gully, 2014, s. 4-5)



Obrázek 2 Funkce řízení lidských zdrojů (Phillips a Gully, 2014, s. 8)

Nejdůležitější částí řízení lidských zdrojů pro tuto diplomovou práci je odměňování a benefity. Podle Phillipse a Gullyho (2014, s. 291-291) má každý zaměstnanec svou cenu za to, že přispívá k úspěchu firmy. Ale firmy nesmí zapomínat, že tato cena nemusí mít jen finanční podobu. Cenu zaměstnance můžeme rozdělit na 3 části:

- 1.) přímá finanční kompenzace – je největší částí ceny zaměstnance. Je finanční částí a vyskytuje se v podobě mzdy, platu, bonusech nebo v provizích.
- 2.) nepřímá finanční kompenzace – jedná se o odměny, které mají finanční hodnotu. Nejčastěji se poskytují v podobě obědů nebo dovolené.
- 3.) nefinanční kompenzace – odměny, které nemají finanční podobu. Lze do nich zahrnout flexibilní časové doby, možnost rozvíjet se, dress code nebo pomoc s jinými požadavky, které jsou pro zaměstnance hodnotné.

Podle Armstronga (2015, s. 11-12) by každá firma měla mít svůj vlastní systém odměňování. Systémy odměňování se skládají z metod, které organizace používají k placení svých zaměstnanců a poskytují jim různé druhy odměn. Mohou být tzv. formální s definovanými platovými třídami, platovými strukturami a způsoby, jak postupovat v odměňování. Nebo mohou být tzv. neformální, a to zejména v menších organizacích. Ty většinou nevyužívají formální metody. Spíše využívají individuální sazby.

Armstrong (2015, s. 12) dále uvádí, že každý systém odměňování, by měl obsahovat 6 složek. I menší firmy mohou tyto složky do svého systému odměňování zahrnout v jakémkoli rozsahu. Jedná se o následující složky:

- 1.) řízení základních plateb
- 2.) podmíněné platby
- 3.) zaměstnanecké benefity
- 4.) nefinanční odměny
- 5.) řízení výkonnosti
- 6.) celková odměna

Role peněz v odměňování zaměstnanců je významná. Armstrong (2015, s. 92-93) uvádí, že peníze mohou sloužit k následujícím funkcím:

- celkově jsou cílem, o který lidé usilují (ovšem v individuálních mírách)
- mohou se chovat jako nástroj, který poskytuje cenné výsledky
- jsou symbolem, který ukazuje hodnotu zaměstnance pro organizaci

Peníze zaměstnance motivují, protože přímo nebo nepřímo ovlivňují uspokojování jejich potřeb – hlavně potřeb nutných pro přežití a bezpečnost. Mohou také uspokojovat potřeby sebeúcty nebo zaměstnance zařadit do jiné úrovně, na kterou jeho známí nedosáhnou a koupit si věci, které jiní nemohou. Peníze mají jiný význam pro různé lidi a jiný význam pro stejného člověka v různém čase. Peníze se tak stávají dominantním faktorem pro potřebu zaměstnávat se a při rozhodování zda zůstat nebo opustit současného zaměstnavatele. (Armstrong, 2015, s. 92)

2 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Na úvod je nutné si určit, na základě jakých vztahů se řídí odměňování zaměstnanců. Přesněji, co jsou pracovněprávní vztahy.

2.1 Právní předpisy

Výsledek této diplomové práce musí být v souladu se zákonem, proto je důležité vědět, jakými právními předpisy se tato problematika řídí. Vybíhal a kolektiv (2017, s. 19) uvádí, že pracovní právo jako takové je podřízeno velkému množství právních předpisů. Hlavním a nejdůležitějším je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce včetně souvisejících předpisů, která upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. V právním řádu České republiky existují další předpisy vztahující se k dané problematice. Pro příklad si můžeme uvést následující:

- zákon č. 120/1990 Sb., který upravuje některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
- zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

2.2 Co je pracovněprávní vztah

Pracovně právní vztah vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem při výkonu takzvané závislé práce. Tento vztah může být i kolektivní povahy a to v tom případě, že se jedná o vztah mezi kolektivem zaměstnanců a zaměstnavatelem případně mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem. (Šubrt et al., 2017, s. 32)

Podle Vybíhala a kolektivu (2017, s. 20-21) může být zaměstnavatelem:

- a) fyzická osoba oprávněná podnikat nebo osoba samostatně výdělečně činná
- b) občan, který chce přijmout jiného občana do pracovního poměru
- c) právnická osoba
- d) obec
- e) stát

Zaměstnancem je vždy konkrétní fyzická osoba, která musí být svéprávná. Svéprávnosti v pracovně právních vztazích se rozumí způsobilost mít v těchto vztazích práva a povinnosti (být zaměstnancem) a fyzická osoba jí nabývá dosažením 15 let věku a ukončením povinné školní docházky. (Šubrt et al., 2017, s. 32)

Podle Vybíhala a kolektivu (2017, s. 20) existují 2 typy pracovněprávních vztahů:

- a) pracovní poměr (na základě pracovní smlouvy)
- b) pracovněprávní vztahy založené na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr

Základním pracovně právním vztahem je pracovní poměr. Dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr se rozumí dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. U těchto dohod jsou omezeny jistoty a nároky zaměstnanců. (Šubrt et al., 2017, s. 32)

Podle Šubrt et al. (2017, s. 32) je současný zákoník práce postaven na třech konstrukčních principech:

- upravuje závislou práci
- je navázán na občanský zákoník
- vychází ze zásady „co není zakázáno, je dovoleno“

2.2.1 Závislá práce

Závislá práce je definována vztahem nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance a je vykonávána jménem zaměstnavatele, podle jeho pokynů a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. Aby se jednalo o práci závislou, musí být naplněny všechny zmíněné znaky. Ty ji totiž odlišují od práce nezávislé. (Šubrt et al., 2017, s. 32)

Zaměstnanec vykonává závislou práci za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, případně na jiném dohodnutém místě. (Vybíhal a kolektiv, 2017, s. 20)

2.2.2 Zásady pracovněprávních vztahů

Šubrt et al. (2017, s. 41) tvrdí, že se jedná o nejobecnější a velmi významná pravidla s univerzálním dosahem na pracovněprávní vztahy. Základními zásadami jsou:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce

- spravedlivé odměňování zaměstnance
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele (tzv. princip loajality)
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace

2.3 Vznik pracovního poměru

Podle Vybíhala a kolektivu (2017, s. 24), než dojde ke vzniku pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu:

- s právy a povinnostmi, které pro ni vyplynou z pracovní smlouvy, případně ze jmenování
- s pracovními podmínkami
- s podmínkami odměňování, za nichž má práci konat
- s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci
- v určitých případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jestliže zvláštní právní předpis nebo stanovы spolku, odborové organizace nebo organizace zaměstnavatelů podle zvláštního předpisu vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy. U vedoucích pracovních pozic je podle zákona možný vznik pracovního poměru jmenováním. (Galvas, 2007, s. 22)

2.3.1 Pracovní smlouva

Podle Galvase (2002, s. 11) uzavírá pracovní smlouvu zaměstnavatel se zaměstnancem písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno její vyhotovení. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých se má práce vykonávat
- c) den nástupu do práce

Česko (2006, s. 3152) uvádí, že pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. Tyto údaje musí obsahovat:

- a) jména a příjmení zaměstnance, jméno a příjmení a adresu zaměstnavatele (je-li fyzickou osobou), název a sídlo zaměstnavatele (je-li právnickou osobou)
- b) bližší označení druhu a místa výkonu práce
- c) údaj o délce dovolené, případně uvedení způsobu určování dovolené
- d) údaj o výpovědních dobách
- e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení
- f) údaj o mzdě nebo platu, způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místě a způsobu vyplácení mzdy nebo platu
- g) údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv

2.3.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Neščáková (2014, s. 113) uvádí, že v případě dohody o provedení práce lze konat práci, jejíž časový rozsah nepřesáhne u jednoho zaměstnavatele v příslušném kalendářním roce 300 hodin. Zvláštností u tohoto typu dohody je pohled na odměnu z ní plynoucí. Přesáhne-li měsíční odměna částku 10.000 Kč, podléhá celá její výše nejen odvodům daně z příjmů, ale i odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Pokud odměna z dohody nepřesáhne stanovený limit, podléhá pouze zdanění 15 % daní z příjmů fyzických osob.

Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Rozsah pracovního úvazku u dohody o pracovní činnosti je omezen na maximum odpovídající polovině stanovené týdenní pracovní doby (tj. 20 hodin týdně) a je posuzován v průměru za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Odměna plynoucí z tohoto druhu dohody podléhá zdanění i odvodům sociálního a zdravotního pojištění v jakékoli výši. (Vybíhal a kolektiv, 2017, s. 43)

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle d'Ambrosové et al. (2014, s. 145) je princip odměňování společný pro všechny typy pracovněprávních vztahů. Tímto je zaručena nepřipustnost výkonu práce bez přiměřené odměny. Ale má i opačný efekt. Mzda, plat i odměny z dohod jsou podmíněny výkonem práce a tedy ne jen pouhou existencí pracovněprávního vztahu. Ta plnění, která nejsou podložena výkonem práce, nejsou mzdou, platem ani odměnou z dohod. Nejčastěji se jedná o formy náhrad mzdy.

Za výkon práce na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti náleží zaměstnanci tzv. odměna z dohod. Za výkon práce v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Základním rysem je, že jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (d'Ambrosová et al., 2014, s. 145)

Bělina a kolektiv (2014, s. 235) uvádí rozdíl mezi mzdou a platem. Mzda je peněžité plnění a naturální mzda (plnění peněžité hodnoty) poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za výkon práce. Používá se v podnikatelské sféře. Platem se rozumí peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je v tomto případě stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba.

3.1 Mzda

Podle Šubrt (2014, s. 38) zaměstnavatel svou mzdovou politikou sleduje následující cíle:

- získávání kvalifikovaných pracovníků
- motivování zaměstnanců k výkonům a k požadovanému pracovnímu chování
- zajištění spravedlivé mzdové diference
- stanovení celkového objemu mzdových prostředků tak, aby vytvářel konkurenceschopnost podniku, a to z hlediska nákladů (tedy i cen výrobků) a souběžně z hlediska trhu práce.

Šubrt (2014, s. 38-39) dodává, že mzda je ekonomickou, právní i sociální kategorií a může plnit spoustu funkcí, které se dají členit následovně:

- 1.) motivační funkce – způsob, jak v zaměstnancích probudit zájem o svůj pracovní výkon a tedy i plnění cílů firmy.
- 2.) alokační funkce – projevuje se mimo zaměstnavatele, převážně na trhu práce. Vytváří konkurenci a umožňuje tak alokovat zájemce o práci mezi jednotlivé zaměstnavatele.
- 3.) diferenciační funkce – mzda musí být stupňovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Dále pak i podle obtížnosti pracovních podmínek, podle výkonu a dosažených výsledků zaměstnance.
- 4.) sociální funkce – mzda základním zdrojem obživy a tím i hlavní důvod, proč lidé vstupují do pracovních poměrů
- 5.) kompenzační funkce – její význam spočívá v kompenzaci určitých nepohodlných pracovních podmínek. Jedná se například o práci přesčas, o svátcích nebo ve ztíženém pracovním prostředí.

Mzda může být poskytována formou peněžitého plnění nebo formou naturální mzdy. Náleží za práci zaměstnancům v pracovním poměru u především podnikatelských subjektů, které jsou založeny za účelem dosažení zisku. (d' Ambrosová et al., 2014, s. 146)

Šubrt et al. (2017, s. 99) uvádí, že mzda může být sjednána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, případně ji může zaměstnavatel stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Musí být sjednána písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Pokud je stanovena mzdovým výměrem, ten musí být zaměstnanci předán nejpozději v den nástupu do práce.

Mzdový výměr se považuje za jednostranné právní jednání zaměstnavatele, kterým určuje zaměstnanci mzdu. Proto pro změnu mzdy není třeba písemného souhlasu zaměstnance. Je-li mzda sjednána v pracovní smlouvě (toto ujednání není podstatnou náležitostí pracovní smlouvy, proto se sjednává pouze, pokud na něm mají oba účastníci zájem), lze mzdu měnit pouze dohodou o změně pracovní smlouvy, která již vyžaduje podpis zaměstnance. (d' Ambrosová et al., 2014, s. 147)

3.1.1 Pracovní doba

Sládek (2003, s. 31) uvádí, že pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele, a také doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Délka týdenní pracovní doby podle zákoníku práce je stanovena na 40 hodin týdně. Existují výjimky, u nichž je délka týdenní pracovní doby kratší. Jedná se o:

- hornickou profesi, tedy o zaměstnance pracující v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavě a na báňských pracovištích geologického průzkumu. Zde je stanovena týdenní pracovní doba na 37,5 hodiny týdně.
- zaměstnance podniků s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem. Týdenní pracovní doba je stanovena opět na 37,5 hodiny týdně.
- zaměstnance podniků s dvousměnným pracovním režimem. Zákon zde stanovuje týdenní pracovní dobu na 38,75 hodiny týdně.

3.1.2 Minimální mzda

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. 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.“ (Česko, 2006, s. 3172)

„Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen.“ (Česko, 2006, s. 3172)

Česko (2017, s. 3170) svým nařízením vlády č. 286/2017 Sb. stanovilo s účinností od 1. ledna 2018 minimální mzdu na nejméně 12.200 Kč měsíčně nebo 73,20 Kč/hod pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin.

„Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek

- a) ke zdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou; po užití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda.“ (Česko, 2006, s. 3172)*

Vybíhal a kolektiv (2017, s. 89) konstatuje, že mzda nikdy nesmí být nižší, než je stanovená minimální mzda. Do této hranice se započítávají všechny položky, které lze považovat za mzdu:

- základní mzda (časová, úkolová aj.)
- osobní ohodnocení
- prémie
- naturální mzda
- příplatky
- doplatky

Šubrt et al. (2017, s. 98) tvrdí, že v podnikatelské sféře minimální mzda reprezentuje pouze právní omezení zaměstnavatelů, u nichž je mzda sjednána kolektivní smlouvou. Ostatní zaměstnavatelé, kteří odměňují své zaměstnance mzdou nebo platem jsou omezeni ještě více, protože musí respektovat nejnižší úroveň zaručené mzdy.

3.1.3 Zaručená mzda

Zaručenou mzdu popisuje Šubrt et al. (2007, s. 98) ve své publikaci. Tvrdí, že zaručená mzda je taková, na kterou vzniká každému zaměstnanci nárok. S výjimkou zaměstnanců, jejichž mzda je sjednána kolektivní smlouvou a na odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Nejnižší úrovně zaručené mzdy nahradily dříve využívané minimální mzdové tarify. Úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny nařízením vlády č. 567/20016 Sb. Toto nařízení práce odstupňuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do 8 skupin. Je stanoveno, že nejnižší skupina dosahuje úrovně minimální mzdy a poslední, osmá, skupina musí dosahovat nejméně výše dvounásobku první skupiny, tedy dvounásobku minimální mzdy.

Tabulka 1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy (Česko, 2017, s. 3170)

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	73,20	12 200
2	80,80	13 500
3	89,20	14 900
4	98,50	16 400
5	108,80	18 100
6	120,10	20 000
7	132,60	22 100
8	146,40	24 400

Stanovené nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou platné pro délku pracovní doby 40 hodin týdně. (Česko, 2006, s. 3170)

3.1.3.1 Skupiny prací pro účely stanovení nejnižší úrovně zaručené mzdy

Jednotlivé skupiny prací obsahuje příloha k nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Tabulka 2 Skupiny prací ve strojírenství a elektrotechnice (Česko, 2006, s. 7757 – 7759)

Skupina prací	Strojírenství a elektrotechnika
1	<p>Montáž přístrojů na desky nebo panely, např. spínačů, vypínačů, prepínačů a měřicích přístrojů.</p> <p>Propojování přístrojů vodiči do celkového počtu 50 vodičů.</p> <p>Rutinní ruční práce při odjehlování, obrušování, stříhání, řezání závitů a ručním ohýbání dílců, při práci s ručním elektrickým náradím.</p>
2	<p>Měření a nastavování všech parametrů servomechanizmů včetně oprav zajištěných závad.</p> <p>Vyvažování kol automobilů včetně montáže a demontáže.</p> <p>Konečné stříkání nebo natírání vrchními barvami, laky a emaily s vysokými nároky na jakost a vzhled povrchů.</p> <p>Tryskání odlitků v uzavřené komoře v ochranném oděvu.</p>
3	<p>Strojní a ruční obrábění materiálů v dílenské toleranci IT 10 a vyšší s funkčním požadavkem.</p> <p>Lisování součástek z plastických hmot včetně doseřízení stroje.</p> <p>Tváření kovových materiálů o tloušťce nad 8 mm postupovými nástroji.</p> <p>Svařování elektrických obloukem nebo plamenem ocelí jakostních tříd 10, 11, 12 ve všech polohách.</p> <p>Strojní i ruční obrábění materiálu v toleranci nižší než IT 8 bez dalších zvláštních požadavků.</p> <p>Svařování ocelí jakostních tříd 15 a 17 s požadavkem kontroly svaru RTG nebo ultrazvukem.</p> <p>Ruční kování v rozsahu jedné až dvou kovářských prací, např. přechování, prodlužování, ohýbání, nakrucování, sekání apod., s požadavkem na dodržování tolerancí.</p> <p>Opravy elektronických instalací v průmyslových objektech a občasně vybavenosti.</p> <p>Servisní opravy rozhlasových přijímačů, hudebních věží apod.</p> <p>Montáž a opravy zážehových nebo vznětových motorů nebo brzdění motorů na brzdících stanicích různého durhu včetně seřizování jejich chodu.</p> <p>Opravy značně deformovaných karoserií ručně nebo hydraulickým zařízením.</p> <p>Sestavování a seřizování narkotizačních, dýchacích a chirurgických, vyšetřovacích a kontrolních přístrojů.</p> <p>Konečná montáž a justáž dioptrických dalekohledů.</p> <p>Zápustkové kování s předkováváním nebo předlisováváním výchozích materiálů, např. s prosazováním, prodlužováním, osazováním, předkováváním a postupové zápustce.</p> <p>Celková oprava mechanických budíků včetně nastavování přesnosti chodu.</p> <p>Tavení litiny v klasických kuplovnách o průměru nístěje do 1 150 mm.</p>

4	<p>Broušení čtyř a více ploch na rovinných bruskách v přesnosti IT 5 s výkresovým požadavkem dodržování rovinnosti, rovnoběžnosti nebo úhlové přesnosti.</p> <p>Frézování ozubení spirálově do šípu kuželových ozubených kol ve stupni přesnosti 5.</p> <p>Hoblování pěti a více různorodých ploch v přesnosti IT 6 při používání dělicího přístroje.</p> <p>Soustružení šesti a více průměrů na konvenčních soustruzích včetně svislých a revolverových v přesnosti IT 6 s přepínáním obrobků a výkresovým požadavkem dodržování odchylek tvarů nebo poloh.</p> <p>Řezání vnitřních vícechodých tvarových závitů o délce nad 500 mm.</p> <p>Řízení, údržba a opravy automatických zařízení s měřicí, regulační a signalizační technikou s aplikovanou mikroelektronikou.</p> <p>Broušení na rovinných a hrotových bruskách nebo bruskách na díry v přesnosti IT 4 - 2.</p> <p>Frézování tvarových závitů v přesnosti 5 h a vyšší.</p> <p>Hoblování v přesnosti IT 6 při používání dělicího přístroje.</p> <p>Obrábění na konvenčních soustruzích včetně svislých, revolverových a vodorovných vyvrtávačkách v přesnosti IT 5.</p> <p>Řezání vnějších vícechodých tvarových závitů o délce do 500 mm.</p> <p>Vystružování děr v přesnosti IT 7 a vyšší při obrábění čtyř a více průměrů a obrábění ve čtyřech a více polohách.</p> <p>Opravy závad, nastavování hodnot a oživování televizního přijímače pro příjem barevného signálu.</p> <p>Kontrola chodu motorů a dalších funkcí vozidel na diagnostických přístrojích.</p> <p>Vysoce odborné práce při strojním zpracovávání optických součástek včetně dokončovacích operací, např. vícevrstvé napařování, rytí optických křížů a leštění střežových hranolů.</p>
5	<p>Zhotovení prototypu výrobků.</p> <p>Řízení zkoušek a oživování prototypových nejsložitějších systémů do provozu.</p> <p>Provádění oprav číslicových řídicích systémů.</p> <p>Řízení procesu výroby ocelí různých jakostních tříd v ocelářských pecích (např. typu MB nebo v konvertorech) a kontrola technického stavu zařízení.</p>

V příloze nařízení vlády č. 567/2006 Sb. jsou nejprve jednotlivé skupiny prací charakterizovány obecně. V další části přílohy se definice skupin zaměřuje již na konkrétní obory. Ne všechny obory obsahují všech 8 skupin prací. To zajišťuje nejnižší úroveň zaručené mzdy v jednotlivých oborech (vždy tato mzda nemusí být na úrovni mzdy minimální). Pro potřeby diplomové práce byly vybrány pouze charakteristiky skupin v oboru strojírenství a elektrotechnika. Vykonávané práce se v tomto oboru podle přílohy nařízení vlády rozlišují pouze do 5 skupin. (Česko, 2006, s. 7742 – 7766)

3.1.4 Složky mezd

Podle Šikýře (2016, s. 134) se mzda skládá z následujících složek:

- pevná složka (zaručená) – tato složka oceňuje práce podle jejich komplikovanosti, obtížnosti a odpovědnosti za danou práci. Zpravidla se určuje pevnou měsíční sazbou nebo hodinou mzdou.
- příplatky ze zákona – ty náleží za mimořádné pracovní podmínky např. ztížené pracovní prostředí
- doplňková složka – není zaručená a může být pohyblivá. Oceňuje nadstandardní pracovní výkon zaměstnance. Většinou se vyskytuje ve formě osobního ohodnocení nebo prémie.

3.1.5 Základní mzda

V praxi lze rozlišit několik druhů základní mzdy. Vybíhal a kolektiv (2017, s. 90) uvádí nejčastější druhy mezd, které podniky využívají:

- časová
- úkolová
- podílová
- provizní
- osobní

3.1.5.1 Časová mzda

Podle Lešingrové (2006, s. 47) se časová mzda nejčastěji využívá při odměňování pracovních činností, pro které obvykle nebývají stanoveny výkonové normy. Často se lze setkat s tímto typem mzdy u dělníků v obslužných procesech nebo u technickohospodářských pracovníků.

Vybíhal a kolektiv (2017, s. 90) upřesňuje, že se časová mzda nejčastěji využívá u prací tvůrčího nebo řídicího charakteru. Dále pak v případech, kdy by použití jiného druhu mezd mohlo být pro podnik příliš nákladné, administrativně náročné nebo dokonce i v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Časová mzda se vypočítá jako součin hodinového mzdového tarifu příslušného zaměstnance a skutečně odpracované doby. Je možné rozlišit časovou mzdu:

- s pevným tarifem (určení přesné hodinové sazby v Kč pro určitou funkci)

- s rozpětím tarifů (sazba tarifu bývá určena mzdovým dekretem)
- s odstupňovaným tarifem (zařazení do určitého tarifu záleží na individuálních vlastnostech zaměstnance – např. počet let odpracovaných ve firmě, počet let praxe, kvalita práce, zmetkovost aj.)
- diferencovanou (užívají se koeficienty, které vyjadřují plnění normy)

Šubrt (2014, s. 40) uvádí ještě jeden typ časové mzdy, a to časovou mzdu měsíční. Tento typ spočívá ve stanovení pevné výše mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin.

3.1.5.2 Úkolová mzda

Úkolovou mzdu využívají firmy v případě, že na jejich výrobu lze použít výkonové normy, předem stanovené technologické postupy a pokud mají zajištěny podmínky pro plynulý průběh pracovního procesu. Úkolová mzda je účelná pro hmotnou zainteresovanost zaměstnanců. (Lešingrová, 2006, s. 47)

Vybíhal a kolektiv (2017, s. 90) dodává, že je tento druh mzdy závislý na výkonu zaměstnance. Proto je motivuje k lepším výsledkům. Můžeme rozlišovat 2 druhy úkolových mezd:

- úkolová mzda přímá, která spočívá v tom, že se stanoví sazba v Kč za určitou činnost (např. za ušití jednoho trička 10 Kč, za vymalování 10 Kč/m²). Konečná mzda má pak podobu skutečného výkonu násobeného sazbou.
- akordní mzda, která se stanoví za provedení určitého díla v předem stanoveném termínu za předem stanovenou částku (např. vydláždít chodník v celkové rozloze 200m²)

3.1.5.3 Ostatní druhy mezd

Jak Vybíhal a kolektiv (2017, s. 90-91) uvádí, můžeme rozlišovat ještě další druhy mezd, a to např.:

- mzda podílová – základní mzdou je v tomto případě určitý podíl stanovený v procentech z jednotky vyjádřené v Kč (většinou z objemu tržeb)
- mzda provizní – stanovuje se jako podíl v procentech z uskutečněných obchodů, uzavřených smluv, množství získaných klientů aj.
- mzda osobní – používá se u zaměstnanců, kteří mají dlouhodobě stabilní výkony a dodržují požadovanou kvalitu práce. Lze ji použít jak na dělnických pozicích, tak i u manažerů a vedoucích zaměstnanců.

3.2 Příplatky ke mzdě ze zákona povinné

Příplatky ke mzdě jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Zákoník práce stanovuje pouze minimální sazby pro jednotlivé druhy příplatků, proto v praxi nesmí být nižší, než stanovuje tento právní předpis. Upravuje i některé nepovinné druhy příplatků (např. osobní příspěvek). Zaměstnavatel by měl pamatovat na to, že musí dodržovat zásadu rovnosti zaměstnanců, tedy poskytovat stejnou mzdu za stejnou práci i co se příplatků týče. Je vhodné, aby výši jednotlivých příplatků zaměstnavatel určil jednotně pro celou firmu ve svém vnitřním mzdovém předpisu. Zaměstnavatel je také povinen zaměstnanci poskytovat všechny příplatky, na které mu výkonem práce vznikl nárok. To může znamenat, že zaměstnanci může vzniknout nárok současně na příspěvek ve svátek, za sobotu a v noci. (Schmied a Trylč, 2017, s. 78)

3.2.1 Příplatek za práci přesčas

„Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Zaměstnavatel může práci přesčas nařídit jen výjimečně, a to do 8 hodin v každém jednotlivém týdnu a 150 hodin v roce.“ (Šubrt et al., 2017, s. 76)

Podle zákoníku práce zaměstnanci náleží za dobu práce přesčas mzda, na kterou má za tuto dobu nárok a k ní pak ještě příspěvek ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může domluvit se zaměstnancem, že namísto příplatku bude zaměstnanci poskytnuto náhradní volno v rozsahu odpracované doby přesčas. (Kučerová, 2015, s. 21)

Výjimkou mohou být situace, kdy zaměstnavatel se zaměstnancem sjednal mzdu již s přihlédnutím k potenciální práci přesčas. V tomto případě musí být dopředu sjednán rozsah práce přesčas, která nesmí překročit rozsah 150 hodin za kalendářní rok. U vedoucích pracovníků v mezích celkového rozsahu práce přesčas. (Schmied a Trylč, 2017, s. 67)

3.2.2 Příplatek za práci ve státní svátky

Podle Kučerové (2015, s. 22) mohou při proplácení státních svátků nastat 3 situace:

- 1.) Pracovní směna zaměstnance připadá na státní svátek, ale zaměstnanci kvůli svátku tato směna odpadne. V takovém případě zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku jako kompenzace za ušlou mzdu v tento den.

- 2.) Státní svátek připadá na den nepřetržitého odpočinku, tedy na den, kdy podle pracovního harmonogramu zaměstnanec nemá žádnou směnu. V tomto případě se státní svátek zaměstnanci nezapočítává do pracovní doby, a proto mu nenáleží ani žádná mzda.
- 3.) Státní svátek připadá na pracovní směnu a tuto směnu si zaměstnanec odpracuje. V téhle situaci mohou nastat 2 možnosti řešení. V každém případě zaměstnanci náleží mzda, na kterou mu vznikl nárok odpracováním směny. Kromě mzdy má zaměstnanec nárok:
 - a) na náhradní volno v rozsahu odpracované směny ve státní svátek. Za náhradní volno zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Toto náhradní volno zaměstnavatel zaměstnanci poskytne do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém nárok vznikl (kdy byla konaná práce v den svátku).
 - b) na proplacení práce ve svátek - pokud zaměstnanec nemá zájem o náhradní volno, pak se může se zaměstnavatelem dohodnout na příplatku za odpracovanou dobu ve svátek nejméně ve výši 100% průměrného výdělku.

Česko (2006, s. 3194) uvádí, že pokud připadne státní svátek na den, kdy zaměstnanec čerpá řádnou dovolenou, tento den se mu do dovolené nezapočítává. Náhrada za svátek se v takový den řídí podle bodu 1, tedy zaměstnanec dostane náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.

3.2.3 Příplatek za práci v noci

Pokud zaměstnanec vykonává práci v noci, přísluší mu dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Kučerová, 2015, s. 22)

Šubrt et al. (2017, s. 100) dodává, že pouze v kolektivní smlouvě lze upravit výši příplatku na méně, než 10 % průměrného výdělku a pouze v této smlouvě také lze sjednat i jiný způsob určení příplatku, např. v korunové výši. Příplatek se zaměstnanci vyplácí za práci během jakékoli části noci, což je doba mezi 22.00 a 6.00 hodinou.

3.2.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Nejprve je nutné si definovat, co je považováno za ztížené pracovní prostředí. Tuto definici uvádí Česko (2006, s. 7740-7741) a jedná se o „*prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění.*“ Ztěžujícími vlivy může být:

- prach, chemické látky a směsi chemických látek ve vysoké koncentraci
- hluk (jehož hodnota překračuje stanovený hygienický limit)
- vibrace přenášené na ruce (překračující stanovené limity)
- prostředí, ve kterém jsou překročeny limity pro mikroklimatické podmínky
- práce s biologickými činiteli, jejich zdroji nebo přenašeči (jedná se o viry)
- prostředí se zvýšeným tlakem nad 400 kPa
- prostředí s vysokou koncentrací radiace

Zaměstnanec má nárok za rozsah práce ve ztíženém pracovním prostředí na příplatek ve výši 10 % základní minimální mzdy – tj. od roku 2018 částka 7,32 Kč za hodinu. (Kučerová, 2015, s. 22)

3.2.5 Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Česko (2006, s. 3173) udává, že za práci v sobotu nebo v neděli zaměstnanci vzniká nárok na dosaženou mzdu a příplatek, který je ve výši 10 % průměrného výdělku.

Šubrt et al. (2017, s. 100) doplňuje, že výši příplatku lze snížit kolektivní smlouvou, případně změnit způsob jeho určení například na korunovou sazbu. Sobota a neděle jsou brány jako kalendářní den, proto se nárok posuzuje od 0.00 hodin do 24.00 hodin každého z dnů.

3.3 Pohyblivé složky mzdy

Mzda se dělí na pevné a pohyblivé složky. Zatímco pevnou složku zaměstnanec dostává ve stejné výši pravidelně každý měsíc, pokud odpracuje celý časový fond, který mu přísluší, o pohyblivé složce rozhoduje pouze zaměstnavatel. Pohyblivá složka slouží k motivaci zaměstnanců. Nejčastěji bývá poskytována formou osobního ohodnocení, odměny a prémie. Osobní ohodnocení, které bývá označováno jako odměna za hodnocení zaměstnance, motivuje zaměstnance k dobrým pracovním výkonům a k žádanému jednání. Tuto pohyblivou složku zaměstnanci stanovuje přímý nadřízený, který zohledňuje množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Je možné zohledňovat i dobu praxe v dané společnosti. Osobní ohodnocení se stanovuje buď pevnou sazbou, nebo procentem ze mzdového tarifu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 320-322)

Odměna má většinou podobu jednorázové složky mzdy, která se poskytuje za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Odměny za speciální projekty

nebo úkoly se mohou avizovat předem. V takovém případě se stávají složkou mzdy podmíněně nárokovou, protože jsou podmíněny splněním daného úkolu. Nejčastěji se s odměnami setkávají zaměstnanci ve veřejné správě. (Šubrt et al., 2017, s. 105)

Další složkou jsou prémie, které většinou doplňují základní mzdu. Jejich úkolem je další motivace zaměstnance k plnění aspektů vykonané práce, které je možné měřit nebo vyčíslit. Pracovník nebo kolektiv pracovníků mohou tyto aspekty ovlivnit a vyskytují se v jeho pracovních činnostech pravidelně. Prémie jsou většinou pravidelné, ale mohou mít i jednorázový charakter. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 147)

Aby při rozdělování prémie nevznikaly rozpory mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky, měly by společnosti své vnitřní mzdové předpisy doplnit o prémiový řád. (Pamprofi, © 1997-2018)

Prémiový řád by měl obsahovat minimálně tyto články:

Čl. 1

Rozsah platnosti

Prémiový řád se vztahuje na (uvést činnosti, jejich okruh, popř. pracoviště, pro které se tento řád vydává).

Čl. 2

Prémiové ukazatele

1. Prémie se zaměstnancům uvedeným v čl. 1 poskytne za splnění těchto ukazatelů:
..... (uvést konkrétní úkoly, ekonomické ukazatele, popř. odkaz na prémiový list, ve kterém jsou jednotlivé ukazatele uvedeny a kde se vedou záznamy o jejich plnění).
2. S prémiovými ukazateli musí být zaměstnanci, uvedení v čl. 1, seznámeni vždy předem, nejpozději před začátkem prémiového období.
3. Kontrola a vyhodnocení plnění ukazatelů musí být provedeno písemně. Provádí jej (uvést jméno příslušného vedoucího zaměstnance). Záznam bude uložen u (koho, uvést jméno) a s výsledky kontroly musí být seznámeni všichni zaměstnanci odměňovaní touto prémie vždy před jejím vyplacením.

Čl. 3

Způsob prémiování

1. Prémie za splnění stanovených ukazatelů se poskytuje individuálně jednotlivým zaměstnancům.
2. Pokud se individuální prémie vypočítává v procentech základního tarifu zaměstnance, jde vždy o základní tarif přepočtený podle odpracované doby. Vypočítává-li se z ekonomického ukazatele vytvářeného pracovním kolektivem nebo v rámci organizační jednotky, krátí se individuální prémie v případě, že prémiováný zaměstnanec neodpracoval v prémiovém období stanovenou pracovní dobu, úměrně k této neodpracované době. To neplatí, jde-li o prémii vypočtenou z dosažené úspory, o niž se zasloužil prémiováný zaměstnanec.

Čl. 4

Prémiová sazba

1. Za splnění ukazatelů uvedených v čl. 2 se poskytne prémie ve výši
(uvede se zpravidla stanovené procento prémiové základny nebo pevná, předem stanovená částka nebo stanovené procento objemu dosažené úspory vyjádřené v Kč nebo stanovené procento konkrétního ekonomického ukazatele - např. tržeb apod.).
2. Za překročení ukazatelů uvedených v čl. 2 se prémie zvyšuje o *(uvést např. procentní závislost, pevnou částku apod.).*
3. Při nesplnění ukazatelů se prémie:
Alt. 1: neposkytuje.
Alt. 2: krátí o *(toto krácení se uvede zpravidla obdobně jako při překročení).*

Čl. 5

Prémiové období

Prémie se poskytují za*(měsíc, čtvrtletí, rok, výjimečně jiné časové období).*(Pamprofi, © 1997 – 2018)

3.4 Náhrady mzdy

Stejně jako zákonem stanovené příplatky ke mzdě, je i náhrada mzdy z důvodu nepřítomnosti zaměstnance hrazena průměrným výdělkem. Na rozdíl od příplatků se až na výjimky (nemoc) neposkytuje procentní plnění z průměrného výdělku, ale průměr v plné výši. Průměrný výdělek je jeden z nejdůležitějších nástrojů mzdové problematiky. Pro účely náhrad

mzdy se používá hrubý průměrný výdělek zaměstnance. Do jeho výpočtu se zahrnují pouze částky, které jsou mzdou. Jedná se tedy o tu část mzdy, kterou zaměstnanec přímo ovlivní výkonem práce. Součet částí se následně podělí počtem odpracovaných hodin (případně dní) a výsledkem je již zmiňovaný průměrný hrubý hodinový výdělek. Průměrný výdělek se počítá čtvrtletně tím principem, že průměrný výdělek za uplynulé čtvrtletí je platný na čtvrtletí následující. (Vybíhal a kolektiv, 2017, s. 110-111)

3.4.1 Náhrada mzdy za dovolenou

Podle Kučerové (2015, s. 23) vzniká zaměstnanci nárok na plnou roční dovolenou po odpracování alespoň 60 dní v nepřetržitém pracovním poměru u jednoho zaměstnance. Pokud ale zaměstnanci netrvá pracovní poměr po celý kalendářní rok, roční dovolená se krátí. V takovém případě se odvíjí podle počtu odpracovaných měsíců. Poměrná část dovolené za jednotlivé měsíce je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 3 Poměrná část dovolené za jednotlivé měsíce (Šubrt et al., 2017, s. 83)

Měsíc	4 týdny dovolené	5 týdnů dovolené	8 týdnů dovolené
1.	1,50	3,00	3,50
2.	3,50	4,00	6,50
3.	5,00	6,00	10,00
4.	6,50	8,50	13,50
5.	8,50	10,50	16,50
6.	10,00	12,50	20,00
7.	11,50	14,50	23,50
8.	13,50	16,50	26,50
9.	15,00	18,50	30,00
10.	16,50	21,00	33,50
11.	18,50	23,00	36,50
12.	20,00	25,00	40,00

Zaměstnanci náleží za čerpání dovolené náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, který je pro zaměstnance platný v době, kdy dovolenou čerpá. Poskytuje se za příslušný počet hodin plánované směny, za kterou byla dovolená čerpána. Náhrady mzdy se poskytuje zaměstnanci i za dovolenou, kterou za dobu trvání pracovního poměru nevyčerpal. Ovšem pouze v případě odchodu ze zaměstnání. Při dlouhodobějším trvání pracovního poměru musí

zaměstnanec všechnu dovolenou vyčerpat podle postupů stanovených zákonem. (Šubrt et al., 2017, s. 82)

3.4.2 Náhrada mzdy za nemoc

Pokud zaměstnanci byla lékařem uznána dočasná pracovní neschopnost nebo mu byla nařízena karanténa, náleží tomuto zaměstnanci náhrada mzdy za prvních 14 kalendářních dní trvání této pracovní neschopnosti. Zaměstnanec musí kde dni vzniku neschopnosti splňovat podmínky nároku na nemocenské podle předpisů o nemocenském pojištění. Náhrada zaměstnanci náleží pouze za pracovní dny nebo za státní svátky, za které by mu za normálních okolností náležela náhrada mzdy za státní svátek. Za první 3 dny takovéto dny zaměstnanci náhrada mzdy nenáleží, nejvýše však za prvních 24 pracovních hodin. Náhrada mzdy v době nemoci činí 60 % průměrného výdělku zaměstnance. Průměrný výdělek musí být upraven stejným způsobem, jako se upravuje vyměřovací základ pro účely výpočtu nemocenského z nemocenského pojištění. Ani podle vnitřních předpisů firmy nesmí výše náhrady překročit průměrný výdělek zaměstnance. Zaměstnavatel má právo snížit nebo zrušit náhradu mzdy zaměstnanci, který porušil režim dočasné pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel má právo tento režim zaměstnance kontrolovat v průběhu hrazených prvních 14 dní. (Česko, 2006, s. 3187-3188)

3.4.3 Překážky na straně zaměstnance

Česko (2006, s. 7885-7888) stanovuje v nařízení vlády překážky v práci na straně zaměstnance, za které mu náleží buď náhrada mzdy, nebo volno bez náhrady mzdy. Mezi nejdůležitější překážky, za které zaměstnavatel zaměstnanci vyplatí náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku, se považuje:

- vyšetření nebo ošetření zaměstnance – zaměstnanci náleží náhrada mzdy za dobu nezbytně nutnou pro vyšetření ve zdravotním zařízení, které má smluvní vztah se zdravotní pojišťovnou zaměstnance a které je nejbližší bydliště zaměstnance případně jeho pracovišti. Pracovní volno se poskytuje i zaměstnancům, kteří jdou na pracovnělékařskou prohlídku související s výkonem daného zaměstnání.
- doprovod – pracovní volno na nezbytně nutnou dobu s náhradou mzdy se poskytuje zaměstnancům, kteří poskytují doprovod svým rodinným příslušníkům. Jedná se o doprovod do zdravotnických zařízení a musí být nezbytný. Náhrada mzdy se poskytuje za doprovod pouze přímého příbuzného např. děti nebo rodiče.

- úmrtí – pracovní volno s náhradou mzdy se poskytuje v rozmezí 1 – 2 dnů podle toho, v jakém příbuzenském vztahu je zaměstnanec a zemřelý.
- svatba – pracovní volno s náhradou mzdy z důvodu konání svatby se poskytuje na 1 den. Pokud se jedná o svatbu vlastní, zaměstnanec má nárok na 2 dny pracovního volna (z toho jeden na den konání), ale náhrada mzdy mu náleží pouze za uvedený jeden den. Další výjimkou je, pokud se účastní dítě svatby svého rodiče. V tomto případě má dítě nárok na 1 den pracovního volna bez náhrady mzdy.
- znemožnění cesty do zaměstnání – pracovní volno s náhradou mzdy na dobu nezbytně nutnou se poskytuje zaměstnancům s těžkým postižením, pokud jim je z důvodu povětrnostních podmínek znemožněna cesta do zaměstnání vlastním dopravním prostředkem.
- narození dítěte – pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne otci na dobu nezbytně nutnou k převozu manželky do zdravotnického zařízení. Pokud je otec u porodu přítomen, náhrada mzdy mu za dobu porodu nepřísluší.
- přestěhování – pracovní volno s náhradou mzdy přísluší zaměstnanci za dobu nezbytně nutnou k přestěhování, jde-li o přestěhování v zájmu zaměstnavatele.
- hledání nového zaměstnání – zaměstnanci náleží pracovní volno s náhradou mzdy za dobu nezbytně nutnou (nejvýše však 1 půlden v týdnu) k nalezení nového zaměstnání, pokud byl pracovní poměr ukončen výpovědí ze strany zaměstnavatele.

4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Manažeři podniků zastávají názor, že mzda je nejsilnějším stimulem ovlivňování zaměstnanců. Personalisté a psychologové řadí mzdu na nejnižší příčku ve škále preferencí. Vyšší váhu má mzda u nižších pracovních pozic, zejména těch dělnických. Z pravidla platí, že ten, kdo do firmy přichází především kvůli penězům, ten většinou také rychle ze stejného důvodu z firmy odejde jinam. Existuje velká souvislost mezi spokojeností a motivací zaměstnanců a dosaženými finančními výsledky firmy. Na téma spokojenosti zaměstnanců mohou větší firmy provádět dotazníková šetření a menší firmy mohou vést cílené pohovory. Svou spokojenost může zaměstnanec tímto způsobem vyjádřit a ventilovat na základě postojů z různých hledisek. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 7-17)

Brůha (2016, s. 235) uvádí, že existuje spousta forem poskytování benefitů. Základem jsou benefity, které by podniky měly poskytovat jednotnou formou pro všechny zaměstnance (např. stravování, využití kulturních a rekreačních zařízení apod.). Pak může být systém doplněn o nadstandardní balíčky pro vybrané skupiny zaměstnanců (např. o poskytování firemního vozidla i pro soukromé účely) a o balíčky pro sociálně slabší zaměstnance (sociální výpomoci a půjčky).

Brůha (2016, s. 242-257) uvádí několik tradičních forem zaměstnaneckých benefitů:

- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- péče o zdraví – příspěvky na nákup vitamínových prostředků nebo na očkování
- příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění
- rekreace, sport a kultura – např. dětské tábory, rodinné dovolené, lístky do divadla nebo na koncerty, vstupné na bazén nebo do fitness center apod.
- stravování zaměstnanců – ze zákona jsou zaměstnavatelé povinni poskytnout zaměstnancům stravování, a to buď ve vlastním stravovacím zařízení (je možné využít i jiné stravovací subjekty – jedná se o formu služby) nebo formou poskytnutí stravek
- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání – je možné poskytnout formou firemních autobusů nebo finančním příspěvkem na přepravu zaměstnanců
- prodej výrobků a poskytnutí služeb zaměstnancům za nižší než obvyklé ceny
- dovolená nad rámec základní zákonem stanovené výměry
- pitná voda a nealkoholické nápoje – dle nařízení vlády o ochraně zdraví při práci

Podle Bednáře (2018, s. 29-97) existuje mnoho způsobů, jak zaměstnancům poskytovat benefity a zlepšovat tak sociální prostředí v podniku. Jedná se o benefity, které mohou utvářet i sociální kulturu v podniku. Uvádí následující:

- výroční benefit – nemusí se jednat o benefit k osobnímu jubileu zaměstnance. Zaměstnanci mohou dostávat např. dárky ke dni výročí založení firmy, a to každý rok. Je vhodné nevybírat jednotné dárky (často tašky s propiskami a klíčenkami s firemním logem) nýbrž dárky osobní. Něco, co je pro každého ze zaměstnanců opravdu užitečné. Zaměstnanci se zapojují do příprav takového „dárkového dne“ a pomáhají vedení vybrat vhodné dárky. Nakonec mohou mít radost větší, než ze samotného daru.
- oceňování nejlepších – je doporučeno hodnotit zaměstnance měsíčně. Odměna za získání titulu zaměstnance měsíce by měla být opravdu lákavá. Je ovšem nutné motivovat i ty zaměstnance, kteří svůj výkon nijak neovlivní a proto ztrácejí možnost získat toto ocenění. Proto je možné zapojit je do hlasování nebo stanovit více sociální kritéria pro výběr např. za pomoc ostatním, záchranu zdraví, inovace apod.
- informovanost – za benefit se dá považovat i informovanost zaměstnanců. Informace o firmě může vedení podávat formou firemního časopisu, informačních obrazovek, nástěnek, informačního intranetu, pravidelných porad nebo informačních letáků
- oslava úspěchu – majitel podniku by se měl naučit slavit své, i když osobní, podnikatelské úspěchy spolu se svými zaměstnanci. Zvýší tak sounáležitost zaměstnanců s firmou. Zaměstnanci pak hodnotí pozitivně svou spokojenost s podnikem.
- mimopracovní aktivity a společné akce – ideální je, pokud tyto akce vychází z vlastní iniciativy zaměstnanců. Vedení by se mělo zaměřit spíše na pravidelnost těchto akcí spíše než na jejich nákladnost. Doporučují se aspoň 2 firemní akce ročně. Může se jednat o cyklistické výlety, sportovní zápasy (vedení vs. zaměstnanci), bowling, plesy apod.

5 VNITŘNÍ PŘEDPISY

Existuje spousta práv a povinností vyplývajících ze zákoníku práce, které může zaměstnavatel upravovat odchylně od úpravy uvedené v zákoníku v individuálních smlouvách, ale i ve vnitřních předpisech. Platí zde zásady, že vše, co není zakázáno, je dovoleno. (Jakubka, 2007, s. 204)

Jak vyplývá ze zákona, zaměstnavatel má povinnost informovat zaměstnance o výši jeho mzdy. V současnosti se tato záležitost projednává již před podpisem pracovní smlouvy. Výše mzdy je formální záležitostí a zaměstnavatel si musí předem promyslet, jaké pohyby chce činit v rámci přiznané mzdy zaměstnance. Ujednání o mzdě v písemné formě pak může mít podobu jednostranného nebo oboustranného právního úkonu. Pokud se mzda sjednává přímo v pracovní smlouvě, jedná se o oboustranný právní úkon. Případné změny výše mzdy pak musejí být sjednány dodatkem ke smlouvě, který musí být schválen i zaměstnancem. Právě proto se jedná o oboustranný právní úkon. Další možností je, že se mzda stanoví samostatným mzdovým výměrem. Pokud zaměstnavatel nechce, aby mzdový výměr nabyl formy oboustranného právního úkonu, musí se vyvarovat slovnímu spojení „tento mzdový výměr je nedílnou součástí pracovní smlouvy“. V tomto případě by změny vyžadovaly souhlas zaměstnance. Aby určení mzdy bylo jednostranným právním úkonem, musí se zaměstnavatel vyvarovat jakékoli provázanosti mzdového výměru s pracovní smlouvou. (Neščáková, 2011, s. 46-47)

Mzdový výměr	
Zaměstnanec	bytem
S účinností od Vám stanovím v souladu s uzavřenou pracovní smlouvou ze dne mzdu ve výši Kč. Tato mzda odpovídá sjednanému druhu práce v pracovní smlouvě. Mzda Vám bude vyplácen v obvyklých výplatních termínech, což je na bankovní účet.	
V	dne
	<i>podpis zaměstnavatele</i>
Převzal	
	<i>podpis zaměstnance</i>

Obrázek 3 Příklad mzdového výměru (Jakubka, 2007, s. 91)

Jedno z důležitých vnitřních předpisů se může týkat zákazu kouření na pracovišti. Podle zákoníku práce má zaměstnavatel plné právo nařídit zákaz kouření v celém prostoru firmy a na jednotlivých pracovištích. Pak již záleží na benevolenci zaměstnavatele, zda je ochotný pro kuřáky vymezit prostory nebo kuřárny. Zaměstnanci jsou povinni tento zákaz dodržovat a respektovat. Pokud podobný zákaz v podniku dříve nefungoval, je vhodné nechat zaměstnancům nějakou dobu pro přizpůsobení se tomuto nařízení. Pokud zaměstnavatel zřídí zaměstnancům kuřárny, musí v nařízení o zákazu kouření vymezit dobu, kdy zaměstnanci smějí tyto prostory navštívit. Obvykle je kouření povoleno pouze v průběhu obědové pauzy. (Neščáková, 2011, s. 171-172)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná firma je česká společnost zaměřená na strojírenskou výrobu. Byla založena v roce 2001 a navazuje na dlouholetou tradici strojírenství. Firma má kořeny už v dobách socialismu, ale její přesný vývoj v těchto dobách již není dohledatelný. V současnosti má asi 50 zaměstnanců a řadí se tak mezi střední firmy v regionu.

Výrobní program společnosti zahrnuje tradiční obory, mezi které patří především výroba uceleného sortimentu mazací techniky (mazací hlavice, mazací lisy, hadice a spojky, stříkačky, olejničky, olejoznaky) a některých skupin dílů pro textilní stroje (profilové paprsky, konfuzory, zachycovače příze, přifukovací trysky). Nový výrobní program představují dávkovače kovů – manipulační zařízení pro automatické licí linky.

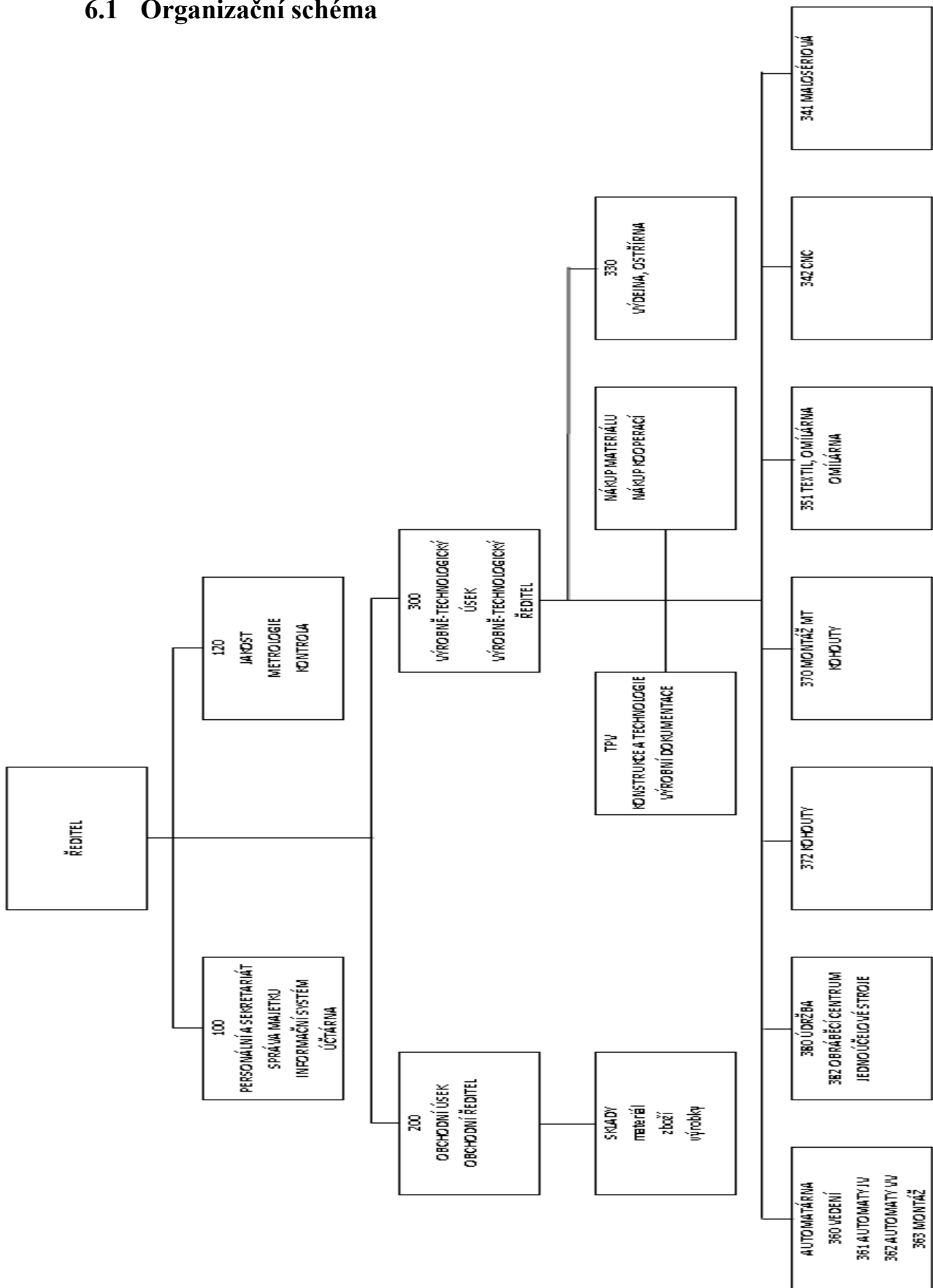
Klientelu společnosti tvoří zákazníci v tuzemsku i zahraničí – část produkce firma exportuje především do Německa a Francie. Společnost disponuje vlastními vývojovými a konstrukčními kapacitami i kontrolním a měřícím střediskem.

Dlouhodobými prioritami společnosti jsou kvalitní výrobek, spokojený zákazník, solidní a prosperující firma.

Značka firmy přináší jasně definované priority a postoje v oblasti podnikání a strojírenské výroby, za kterými si pevně stojí už od počátků vzniku firmy. Těmito prioritami jsou: kvalitní výrobek a služby poskytované zákazníkům, spolehlivost, stálé a korektní obchodní vztahy a jistoty zaměstnanců.

Předmětem podnikání společnosti je podle obchodního rejstříku obráběčství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o společnost s ručeným omezeným, jejíž základní kapitál činí 200.000,- Kč. Jednotlivé organizační útvary jsou historicky rozděleny na střediska. Každé středisko má vlastní číslo. Střediska byla založena v minulosti, kdy bývalé vedení společnosti sledovalo náklady za tato jednotlivá střediska. Současné vedení společnosti sleduje náklady za celou firmu, a proto uvažuje nad tím, že počet středisek zredukuje.

6.1 Organizační schéma



Obrázek 4 Organizační schéma společnosti (zpracováno dle původního schéma společnosti)

7 ANALÝZA SOUČASNÉ MZDOVÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI

Společnost v současné době zaměstnává kolem 52 zaměstnanců, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu. Přibližně 15 lidí pracuje ve společnosti na základě dohody o provedení práce. Každoročně firma přijímá učně, kterým dává příležitost získat praktické zkušenosti v oboru obráběčství nebo jako obsluha CNC strojů.

Kmenoví zaměstnanci společnosti jsou rozdělení do dvou kategorií. Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni základní měsíční mzdou. Výrobní dělníci, příp. režijní zaměstnanci, jsou podle charakteru konaných prací odměňováni časovou mzdou nebo úkolovou mzdou. Mzda a osobní ohodnocení je tedy určována mzdovým výměrem. Výše mzdy by se měla odvíjet od příslušného tarifního stupně.

Ve firmě je zaveden jednosměnný pracovní provoz. Přesto je fond týdenní pracovní doby sjednán na 7,5 hodiny. Důvodem je historický problém s dopravou do podniku. Podnik sídlí na kraji obce a zaměstnanci se tam dříve dopravovali autobusem, jehož jízdní řád nevyhovoval 8 hodinové pracovní době. V současnosti sice většina zaměstnanců vlastní osobní automobil a mohou se tedy dopravit včas, ale vedení společnosti nikdy nepovažovalo za nutné obnovit všeobecnou 8 hodinovou pracovní dobu.

7.1 Mzdy

Mzdovou agendu společnosti zajišťuje externí auditorská kancelář, která se zabývá mimo jiné i zpracováním mezd. V kompetenci kanceláře je veškerá komunikace s Okresní správou sociálního zabezpečení a se zdravotními pojišťovnami (příhlášky a odhlášky při nástupu nebo odchodu zaměstnanců, zasílání příloh žádosti o dávky v nemoci, zasílání evidenčních listů důchodového pojištění aj.), provádění vyúčtování daně z příjmů, vyplňování dokumentů např. pro úřady práce nebo banky při žádosti o úvěr, aj.

Každý měsíc jsou do auditorské kanceláře dodávány podklady pro výpočet mezd jednotlivých zaměstnanců, odměň z dohod o provedení práce a učňů. Kancelář zpracovává poskytnuté podklady ve mzdovém programu PAMICA od společnosti STORMWARE.

Podklady posílané do auditorské kanceláře pro zpracování mezd:

- docházky zaměstnanců
- propustky, hlášení zaměstnavateli o vzniku dočasné pracovní neschopnosti, jiné dokumenty potvrzující důvod nepřítomnosti zaměstnance

- přehled úkolových mezd podle středisek
- odměny zaměstnanců
- prémie zaměstnanců udělované výrobně-technickým ředitelem
- prémie udělované jednatelem společnosti
- odměny z dohod o provedení práce
- odměny učňů
- nárok na stravenky

7.1.1 Pracovní pozice zařazené do tarifních stupňů

Každý zaměstnanec je dle pracovní smlouvy zařazen do určitého tarifního stupně, kterých společnost rozlišuje celkem 8. V následující tabulce je možné vidět, do jakých tarifních stupňů jednotlivé pracovní pozice spadají.

Tabulka 4 Tarifní stupně pracovních pozic (Zdroj: Pracovní smlouvy, platové výměry vybrané společnosti)

Pozice	Středisko	Tarifní stupeň	Druh mzdy	Mzda	Osobní ohodnocení
dílovedoucí	360	Ř2	THP	11 100 Kč	5 350 Kč
hlavní účetní	100	A3	THP	11 600 Kč	9 400 Kč
hospodář nářadí	341	D4	časová mzda	78 Kč/hod	60 Kč/hod
hospodář střediska	360	A1	THP	6 300 Kč	3 800 Kč
hospodář střediska	380	A2	THP	10 000 Kč	4 900 Kč
konstruktér - technolog	300	-	THP	15 000 Kč	5 000 Kč
kontrolor	120	A2	THP	9 000 Kč	4 200 Kč
mistr v 1 směnném provozu	380	Ř2	THP	17 000 Kč	7 000 Kč
obchodní manažerka	200	Ř2	THP	12 600 Kč	4 800 Kč
obchodní ředitelka	200	-	THP	25 000 Kč	-
obráběč kovů	363	D2	časová mzda	41 Kč/hod	44 Kč/hod
plánovací manažer	100	-	THP	27 700 Kč	-
prodejce	200	A2	THP	9 000 Kč	4 800 Kč
seřizovač a obsluha CNC pracoviště	380	D4	úkolová mzda	78 Kč/hod	62 Kč/hod
seřizovač, předák	100	D4	časová mzda	78 Kč/hod	20 Kč/hod
skladník - řidič	200	-	THP	5 490 Kč	-
soustružník automatář	341	D3	časová mzda	54 Kč/hod	46 Kč/hod
soustružník automatář	361	-	úkolová mzda	77,70 Kč/hod	26,30 Kč/hod
soustružník automatář	361	-	časová mzda	77,70 Kč/hod	27,30 Kč/hod
soustružník automatář - seřizovač	361	D3	časová mzda	54 Kč/hod	39,60 Kč/hod

správce informačního systému	100	A3	THP	11 600 Kč	6 850 Kč
správce majetku	363	A3	THP	11 600 Kč	7 350 Kč
strojírenský dělník	341	D4	úkolová mzda	78 Kč/hod	30 Kč/hod
strojírenský dělník	341	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	61 Kč/hod
strojírenský dělník	342	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	46 Kč/hod
strojírenský dělník	342	D3	časová mzda	54 Kč/hod	46 Kč/hod
strojírenský dělník	361	D1	časová mzda	37 Kč/hod	25,10 Kč/hod
strojírenský dělník	362	D2	časová mzda	41 Kč/hod	44 Kč/hod
strojírenský dělník	363	D3	časová mzda	75 Kč/hod	20 Kč/hod
strojírenský dělník	363	D2	časová mzda	41 Kč/hod	37 Kč/hod
strojírenský dělník	363	D2	úkolová mzda	41 Kč/hod	37 Kč/hod
strojírenský dělník	371	D1	úkolová mzda	37 Kč/hod	10,10 Kč/hod
strojírenský dělník	371	-	úkolová mzda	-	10,10 Kč/hod
strojírenský dělník	371	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	22 Kč/hod
strojírenský dělník	372	D3	časová mzda	54 Kč/hod	46 Kč/hod
strojírenský dělník - kontrolor	361	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	32 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	342	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	41 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	380	D4	časová mzda	85 Kč/hod	55 Kč/hod
strojírenský dělník - seřizovač	371	D3	úkolová mzda	54 Kč/hod	43,50 Kč/hod
strojírenský zámečnick	380	D3	časová mzda	80 Kč/hod	30 Kč/hod
strojní zámečnick	341	D3	časová mzda	54 Kč/hod	48 Kč/hod
strojní zámečnick	341	D4	úkolová mzda	78 Kč/hod	42 Kč/hod
strojní zámečnick	380	D3	časová mzda	54 Kč/hod	43 Kč/hod
strojní zámečnick	380	D3	časová mzda	54 Kč/hod	43 Kč/hod
strojní zámečnick - svářeč	380	D3	časová mzda	54 Kč/hod	56 Kč/hod
strojní zámečnick, soustružnick	380	D3	časová mzda	53 Kč/hod	14 Kč/hod
technolog	300	-	THP	15 000 Kč	2 500 Kč
technolog	300	-	THP	29 000 Kč	8 000 Kč
vedoucí řízení jakosti	120	A3	THP	14 600 Kč	4 400 Kč
vedoucí skladu	200	A2	THP	9 000 Kč	4 800 Kč
výrobně-technický ředitel	300	-	THP	33 000 Kč	-
zásobovač	300	A2	THP	9 000 Kč	4 400 Kč

Tarifní stupně nemají v současnosti v podniku žádný význam. Společnost by se měla spíše zaměřit na rozřídění pracovních pozic do kategorií dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o nejnižších úrovních zaručené mzdy. Na první pohled je totiž patrné, že některé pozice nedosahují v základu ani minimální mzdy.

Příkladem mohou být strojírenští dělníci, kteří v základu pobírají 37 – 41 Kč/ hod. Tato situace se opakuje i na pozicích technickohospodářských pracovníků, konkrétně na pozici prodejce, hospodář střediska, vedoucí skladu nebo zásobovač, kteří mají základní měsíční mzdu ve výši 9.000,- Kč, hospodář střediska dokonce 6.300,- Kč. V případě pozice skladník-řidič se jedná o zkrácený úvazek, který je podle pracovní smlouvy sjednán na 68 hodin měsíčně. Zkrácený pracovní úvazek má dále obchodní manažerka, a to na 30 hodin týdně. U zaměstnanců pravděpodobně nedocházelo ke zvyšování základních mezd.

Mzdy se dorovnávaly osobním ohodnocením a prémie. V technickohospodářských pozicích je možné vidět osobní ohodnocení ve výši až 7.000,- Kč, u mistra dokonce až 9.000,- Kč. U zaměstnanců placených v časové mzdě je patrné, že osobní ohodnocení dosahuje téměř výše základní hodinové mzdy a u pozice strojní zámečnick-svářeč je dokonce osobní ohodnocení o 2,- Kč vyšší než základ.

Bývalý majitel firmy si touto cestou nechával otevřené dveře pro případ, kdyby nastala ve firmě finanční krize. Tímto způsobem by mohl manipulovat se mzdami, protože převážnou část mezd tvoří nenárokové pohyblivé složky. Snížení těchto složek, například prémie, by bylo jednodušší než snížení základní mzdy. Výsledkem tedy je situace, kdy zaměstnanci pracují se základem, který je u mnohých případů nižší než současná minimální mzda (s přihlédnutím na zaručenou mzdu je tato propast mnohem hlubší), ale aby bylo dosaženo minimální hrubé mzdy, společnost poskytuje vysoké osobní ohodnocení a prémie. Prémie jsou popsány v následující části práce.

V této souvislosti je také nutné zmínit, že ve společnosti existuje spousta vzorů pro mzdové výměry. Při analýze pracovních smluv a těchto výměrů bylo zjištěno, že zaměstnanci dostávají informaci o mzdě formou dodatku ke smlouvě, mzdovým výměrem a platovým výměrem. Jedná se další problematický bod. Rozhodně je třeba po ujasnění požadovaných právních vztahů vyplývajících z jednotlivých typů určení mzdy tuto formu sjednotit.

7.1.2 Základní měsíční mzda

Základní měsíční mzdu pobírají technickohospodářští pracovníci. K této mzdě je jim každý měsíc připisováno osobní ohodnocení, jehož celková měsíční výše je stanovena dodatkem o mzdě k pracovní smlouvě. Osobní ohodnocení v tomto případě není pohyblivou složkou a neslouží k motivaci THP zaměstnanců.

Pohyblivou složku tvoří prémie udělované jednatelem společnosti. Vzhledem k absenci prémievého řádu není možné říci, podle čeho jsou prémie udělovány.

Při náhledu do pracovních smluv je zřejmé, že základní mzda v několika případech nedosahuje ani minimální mzdy, která byla pro rok 2017 stanovena ve výši 11.000,- Kč. Při započítání ostatních složek mezd se celková částka nad minimální zákonem stanovenou hranici vyšplhá.

7.1.3 Časová mzda

Zaměstnanci spadající pod časovou mzdu mají dodatkem o mzdě k pracovní smlouvě stanovenou hodinovou odměnu. Dodatek dále upravuje i osobní ohodnocení těchto zaměstnanců. Osobní ohodnocení v časových mzdách také neslouží jako motivační prostředek zaměstnanců, neboť jim je udělováno za celý měsíční fond pracovní doby včetně přesčasů.

Odměny zaměstnancům s časovou mzdou jsou udělovány výrobně-technickým ředitelem. Některým uděluje i prémie. Jak je již zmíněno, ve společnosti není prémievý ani odměnový řád, proto není možné říci, podle čeho je ředitel výroby uděluje.

7.1.4 Úkolová mzda

Úkolová mzda je ve firmě asi nejvíce problematickou oblastí. Poskytuje se zaměstnancům, jejichž výkon lze měřit. Určování mzdy těchto zaměstnanců se komplikuje v případě, kdy je zaměstnanec přidělen na jinou práci, která již normovat nelze. V tuto chvíli přijde na řadu hodinová mzda a to ve výši průměrného hodinového výdělku. Společnost tyto hodiny pro zpracovatele mezd vykazuje jako položku hodiny v průměru. Co se týká úkolů, často dochází i k situaci, že zaměstnanci dostávají za stejnou práci jinou výši odměny.

Celé určování výše úkolové mzdy mají na starost hospodáři střediska. Od hospodářů dostává účetní v auditorské kanceláři výkaz, ve kterém je rozepsáno, kolik hodin zaměstnanec pracoval v úkolové mzdě, v režijních hodinách (které také spadají do úkolové mzdy) a v hodi-

nách v průměru. Dalším údajem je výše mzdy, která zaměstnanci náleží za hodiny odpracované v úkolové mzdě. Tato částka se odvíjí podle plnění norem. V této oblasti ale dochází k dalšímu historickému problému. Normy jsou staré a tedy i špatně určené. Často dochází k situaci, kdy zaměstnanci plní normy až na 180 %. Jenže i přes tyto vysoké plnění norem, i když zaměstnanec odpracoval celý měsíc v úkolové mzdě, bývá mzda v základu nízká. Existují i případy, které mají za 188,5 odpracovaných hodin vykázanou mzdu 10.800,- Kč. Tento základ je dorovnán osobním ohodnocením a prémie, které činí až 15.000,- Kč.

Hospodář střediska dále určuje odměnu, která často dosahuje zvláštních částek, např. 107,50 Kč. Tato odměna je opět historickým efektem. Hospodář střediska tyto odměny obhájil tvrzením, že přibližně před 20 lety mistr nařídil, že každý úkolář bude dostávat 1,40 Kč za hodinu navíc ke mzdě. Hospodář při počítání mezd tak nadále činí a současné vedení společnosti, pravděpodobně ani to předchozí, o této odměně nevědělo.

Dále se občas ve výkazu objeví položka zvýšení osobního ohodnocení. Mohlo by se jednat o odměnu za nadprůměrné výkony, ale v tomto případě se jedná pouze o položku, jíž cílem je opět narovnat mzdy, protože základy jsou nízké.

Nevýhoda výkazu je, že pokud zaměstnanec odpracoval v daném měsíci nějaký přesčas, mzdová účetní se musí sama dopočítat, co zaměstnanci náleží do fondu pracovní doby a co do přesčasu. Částka uvedená na výkazu totiž zahrnuje i mzdu náležící za přesčas.

Tabulka 5 Ukázka z výkazu zaměstnanců v úkolové mzdě (vlastní zpracování)

	hodiny úkolové	hodiny režijní	Kč režie	Kč úkoly	doplatek do třídy	Kč celkem
Zaměstnanec	125,25	61,25	3 307,50	6 187,00	1 138,00	10 633,00

Hodiny celkem: 186,5

Hodinová mzda: $10.633 : 186,5 = 57,01$, - Kč

Mzda do fondu pracovní doby: $172,5 \times 57,01 = 9.834$, - Kč

Přesčas: 14 hodin $\rightarrow 10.633 - 9.834 = 799$, - Kč

Osobní ohodnocení: $186,5 \times 46 = 8.579$, - Kč

Práce mzdové účetní u úkolového zaměstnance spočívá v tom, že si nejprve sečte všechny hodiny, které odpracoval. Těmito hodinami podělí celkovou částku, která zaměstnanci náleží za celý měsíc podle hospodáře střediska. Tak zjistí pomyslnou hodinovou mzdu.

Na základě pracovního kalendáře zjistí, kolik v daném měsíci měl zaměstnanec odpracovat hodin podle fondu pracovní doby. Od těchto hodin odečte nepřítomnosti, jako je např. lékař nebo dovolená. V tomto případě zaměstnanec byl přítomen celý měsíc a odpracoval celých 172,5 hodiny. Za tuto práci mu pak po vynásobení hodinovou mzdou náleží 9.834,- Kč. Zbylé hodiny (14 hodin) jsou tedy přesčasem, za který zaměstnanci náleží zbytek částky uvedené ve výkazu. K tomu se připočítá příplatek 25 % z průměrného hodinového výdělku. Posledním krokem je výpočet osobního ohodnocení, které zaměstnanec dostává za každou odpracovanou hodinu. Hrubá mzda se dále zvyšuje o případné prémie.

7.2 Prémie a odměny

V podniku jsou poskytovány půlroční prémie. V červnové výplatě zaměstnanci dostávají prémie na dovolenou, každý ve výši 500,- Kč. V listopadové výplatě je zaměstnancům poskytována Vánoční prémie, která činí u každého zaměstnance také 500,- Kč.

Měsíční prémie určuje jedné skupině zaměstnanců majitel firmy, druhé skupině zaměstnanců jsou určovány výrobním ředitelem. Majitel firmy určuje prémie technickohospodářským pracovníkům. Zahrnují i prémie z obratu pro prodejce a vedoucí skladu nebo prémie za správu stravenek. Nejvyšší prémie od majitele firmy jsou poskytovány obchodní ředitelce, plánovacímu manažerovi a výrobnímu řediteli, a to i přes více než 11.000,- Kč.

Výrobní ředitel určuje prémie výrobním dělníkům. U některých pracovních pozic jsou prémie opět vysoké. Pohybují se v rozmezí 5.000,- až téměř 8.000,- Kč. V následující tabulce je přehled prémie. Jedná se průměrnou výši prémie, každý měsíc se liší pouze o pár stovek korun. Pravidelnost takto vysokých prémie je zarážející a je zřejmé, že nejsou odrazem nadprůměrných výkonů některých (více než poloviny) zaměstnanců. Výrobní ředitel potvrdil, že prémie také slouží pouze jako nástroj pro dorovnávání mezd. A pro bývalého majitele byly zadními vrátky pro případnou nutnost snižování mezd. Taková tabulka s prémie je zasílána mzdové účetní dříve, než zpracuje mzdy. Není úplně jasné, jak výrobní ředitel pozná, kolik prémie je třeba přidělit na dorovnání mzdy.

Tabulka 6 Průměrná výše měsíčních prémie u jednotlivých pozic
(vlastní zpracování)

Pozice	Průměrná výše prémie
strojírenský dělník	3 500,00
zásobovač	3 000,00
hospodář střediska	5 000,00
soustružník automatář - seřizovač	6 700,00
strojírenský dělník	3 000,00
strojní zámečník	500,00
strojní zámečník	200,00
hospodář náradí	1 500,00
strojírenský dělník - seřizovač	1 000,00
konstruktér - technolog	6 000,00
strojírenský dělník	800,00
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	1 500,00
strojírenský zámečník	500,00
soustružník automatář	3 500,00
strojní zámečník	2 300,00
mistr v 1 směnném provozu	6 800,00
strojírenský dělník	2 500,00
strojírenský dělník	1 800,00
seřizovač a obsluha CNC pracoviště	2 500,00
strojní zámečník - svářeč	300,00
technolog	4 000,00
seřizovač, předák	2 000,00
soustružník automatář	4 200,00
dílovedoucí	7 500,00
obráběč kovů	3 000,00
hospodář střediska	2 500,00
strojní zámečník	1 300,00
strojírenský dělník	5 000,00
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	2 500,00

Odměny ve společnosti dostávají pouze zaměstnanci na CNC pracovišti. Jeden CNC stroj by měl obsluhovat jeden zaměstnanec. Ve skutečnosti z důvodu nedostatku zaměstnanců situace vypadá tak, že jeden zaměstnanec obsluhuje i dva CNC stroje. Protože není možné zaměstnanci za dvojitou práci vyplácet dva platy, řeší se obsluha stroje navíc formou odměny.

7.3 Poskytované příplatky

Příplatky jsou poskytovány dle zákoníku práce. Zaměstnavatel poskytuje:

- příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku
- příplatek za práci ve státní svátek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku
- příplatek za práci v noci ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy
- příplatek za práci v sobotu a v neděli ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku

7.4 Zaměstnanecké benefity

Do roku 2016 byly do firmy dováženy obědy ze stravovacího provozu. O část hodnoty obědů se zaměstnancům snižovala mzda formou srážek. Docházelo však k stížnostem ze strany zaměstnanců, kteří si tyto obědy nekupovali. Tento princip viděli tak, že zaměstnanci, kteří na obědy chodí, dostávají něco navíc ke mzdě formou příspěvku a oni nemají nic. Proto od dubna 2016 vedení společnosti zavedlo stravenky pro každého zaměstnance. Stravenky mají hodnotu 75 Kč a 50 % hodnoty hradí zaměstnavatel. Zaměstnanec získá nárok na 1 stravenku denně a to pouze v tom případě, že za daný den odpracuje 6 hodin. Takto vysoký počet hodin je dán z důvodu velkého počtu využívání propustek. Společnost zajistila dovoz obědů z blízké restaurace, avšak každý zaměstnanec, který chce oběd, musí mít vlastní nádobu na jídlo označenou jménem a tyto obědy hradí stravenkami.

7.5 Odměny za práci učňů

Každoročně během školního roku firma poskytuje pracovní místa pro vykonávání praxe studentů. Běžně se jedná o 2-3 studenty ročně. Některým pak společnost nabízí i možnost brigády během letních prázdnin. Odměňování učňů se řídí školním řádem. Společnost škole vykazuje počet odpracovaných hodin studenta. Škola obratem společnosti pošle studentův nárok na odměnu s přihlédnutím i na jeho prospěch a absenci. Vzhledem ke specializaci firmy je možnost praxe nabízena pouze studentům jedné školy. Tato škola je totiž jedinou v okolí, co vyučuje obory vhodné pro zaměstnání v tomto odvětví.

7.6 Plnění pracovní doby

Pracovní doba je ve firmě nastavena na 7,5 hodiny denně, tedy 37,5 hodiny týdně. Směna tedy trvá od 6:00 do 14:00 hod. Ke zkrácení pracovní doby ze 40 hodin týdně, jak bývá

u jednosměnných provozů zvykem, došlo v minulosti. Důvodem byla doprava do zaměstnání. Firma leží v odlehlé části obce. Dříve zaměstnanci neměli svá vlastní motorová vozidla a převážná většina z nich jezdila do zaměstnání autobusem. Pracovní doba byla snížena kvůli jízdám, které absolutně nevyhovovaly osmi hodinovému provozu. V současnosti už téměř všichni zaměstnanci vlastní automobil a do práce se autobusem dopravují asi 3 pracovníci. Proto vedení společnosti uvažuje o opětovné navýšení týdenní pracovní doby na 40 hodin týdně, jak to je zvykem u většiny podobných firem.

Na plnění pracovní doby se lze podívat z různých úhlů pohledů. Prvním pohledem je její dodržování, pokud je zaměstnanec celý den v práci. Vedení společnosti si stěžuje, že potkává své zaměstnance před koncem pracovní doby převlečené v zákoutích firmy, kde se krčí a čekají, než si mohou do docházky zaznamenat odchod. Kolikrát je takto potkají i 20 před koncem pracovní doby, která je do 14.00 hod. Pokud se přičte doba, než se zaměstnanec převleče, případně osprchuje, může docházet k opouštění pracoviště i o hodinu dříve. Vedení přemýšlí, že pokud by zaměstnanci dodržovali pracovní dobu a opouštěli svá pracoviště řádně až v 14.00, poskytnou těmto zaměstnancům finanční odměnu.

Dalším pohledem na docházku může být problematika dovolené. Zaměstnanci dostávají standardních 20 dní dovolené ročně. Jsou zaměstnanci, kteří si dovolenou vybírají řádně a v plné výši za daný kalendářní rok. Ale existuje i hodně zaměstnanců, kteří si dovolenou nevybírají a velký počet dní se jim převádí do následujícího kalendářního roku. V některých případech se jedná i o více než 15 dní dovolené. Společnost má v těchto nevybraných dnech vázanou poměrně vysokou výši finančních prostředků.

Posledním bodem, co se docházky a pracovní doby týče, jsou návštěvy u lékaře. Nejprve je třeba zmínit, že průměrný věk zaměstnanců je kolem 50 let. S vyšším věkem souvisí více zdravotních problémů a v některých případech jsou návštěvy lékaře nevyhnutelné. Otázkou je však, zda jsou tyto návštěvy nutné uskutečňovat během pracovní doby. Mnohdy jeden zaměstnanec stráví více než 20 hodin u lékaře za měsíc. Pro firmu to znamená vysoké náklady. Návštěvy u lékaře jsou hrazeny hodinovým průměrem na náhrady. Do těchto průměru se zahrnuje i vysoké osobní ohodnocení a prémie. V mnoha případech průměr na náhrady dosahuje i téměř dvojnásobek základní mzdy. Dá se tedy říci, že finančně se návštěvy lékařů zaměstnancům hodně vyplatí.

Tabulka 7 Přehled nákladů zaměstnavatele za návštěvy lékařů (vlastní zpracování)

Lékař 2017	Počet hodin		Náklady celkem
	THP	Výrobní dělníci	
Leden	30,50	63,25	11 442,00
Únor	33,50	59,50	10 713,00
Březen	15,75	60,50	8 745,00
Duben	13,75	73,00	10 169,00
Květen	34,75	115,00	17 652,00
Červen	17,50	56,25	9 062,00
Červenec	12,75	28,00	4 719,00
Srpen	7,50	76,25	11 097,00
Září	19,25	89,50	10 488,00
Říjen	40,50	122,50	21 318,00
Listopad	18,25	102,75	14 246,00
Prosinec	11,00	51,25	7 451,00
Celkem	255,00	897,75	137 102,00

7.7 Shrnutí problematických oblastí

Nejobsáhlejší a nejdůležitější oblastí jsou základní mzdy, jak vyplývá z tabulky 4. Mnoho zaměstnanců v základu nedosahuje ani minimální mzdy, která v roce 2017 činila 11.000,- Kč měsíčně, případně 66,- Kč na hodinu. Mzdy byly navyšované nenárokovými složkami, jako je osobní ohodnocení a prémie. Takto bylo konáno z důvodu případného finančního nedostatku podniku, protože je jednodušší mzdy snižovat o nenárokové složky než snižovat je v základu. Je nutné pracovní pozice kategorizovat do skupin zaručené mzdy podle nařízení vlády a navýšit základní mzdy na minimální zákonnou úroveň podle jednotlivých skupin platnou od roku 2018.

Z hlediska druhů mezd jsou nejproblematictější oblastí mzdy úkolové. Mzdová účetní se musí spoléhat na správný postup ve společnosti. Výši mzdy si nemůže nějak ověřit. Normy pro úkolové zaměstnance jsou špatně nastaveny. Dalším krokem by mělo být zamyšlení se nad tím, zda na daných pracovních pozicích je opravdu třeba odměňování úkolovou mzdou. Hlavním kritériem je to, zda zaměstnanci opravdu mohou ovlivňovat svůj výkon.

Společnost neuvádí výši mzdy v pracovní smlouvě. Mzda bývá určena dodatkem k pracovní smlouvě, mzdovým výměrem a platovým výměrem. Je nutné ujasnit si, zda vedení společnosti chce, aby určení mzdy bylo jednostranným nebo oboustranným právním aktem. Podle

toho se určí, zda informace o mzdě bude součástí pracovní smlouvy nebo bude dána samostatným mzdovým výměrem.

S touto částí mezd souvisí i výše osobního ohodnocení. V osobním ohodnocení by se měl odrazet výkon zaměstnance, zkušenosti, praxe, délka zaměstnání v dané firmě apod. Většina zaměstnanců má vysoké osobní ohodnocení. Důvodem je již zmiňované dorovnávání mezd. Záleží již na společnosti, jestli chce s vyšší osobního ohodnocení dále pracovat.

Další související oblastí jsou prémie. Ve společnosti chybí premiový řád. Neexistují hodnotící kritéria, které by určovaly výši prémie každého zaměstnance. Prémie se poskytují každý měsíc v podobné výši z důvodu dorovnání mzdy. Výsledkem bývá situace, kdy jeden zaměstnanec dostává až 3 nebo 4 druhy prémie a odměn.

Zaměstnanci jsou rozdělení do jednotlivých středisek. V minulosti se sledovaly náklady za jednotlivá střediska. V současnosti vedení společnosti sleduje náklady za celý podnik. V účetnictví se mzdy stále rozlišují podle stanovených středisek. Vedení by se mělo zamyslet, zda je nutné tato střediska i nadále rozlišovat případně jejich početnost zužit.

Další oblastí jsou zákonné příplatky ke mzdě za práci přesčas, v noci apod. Je třeba stanovit, zda se příplatky budou i nadále poskytovat v minimální výši stanovené zákoníkem práce, anebo vyšší. Mělo by se vymezit pracoviště, ve kterém je poskytován příplatek za ztížené pracovní prostředí a stanovit ztěžující vlivy.

Jediný benefit, který společnost svým zaměstnancům poskytuje, jsou stravenky v hodnotě 75 Kč. Společnost na tyto stravenky přispívá 50 %.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ve společnosti byl proveden dotazníkový průzkum, který měl za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování. Zaměstnanci tak dostali možnost vyjádřit se k nejpálčivějším problémům.

Otázky byly sestaveny tak, aby zaměstnanci v první řadě vyjádřili své názory ke klasickým problémům, jako je mzda nebo zaměstnanecké benefity. Následně pak, po konzultaci s vedením společnosti, byly přidány otázky z oblastí, které považuje vedení společnosti za problematické. Tyto otázky se týkaly týdenního pracovního fondu a kouření na pracovišti.

Dotazník byl rozdán v papírové formě všem zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují na základě pracovní smlouvy. Jednalo se tedy o zaměstnance z výroby i technickohospodářské pracovníky. Celkový počet dotazovaných osob je 53, vyplněných dotazníků ke zpracování se vrátilo 52. Zaměstnanci ne vždy odpověděli na všech 13 otázek, i přesto mají dotazníky požadovanou vypovídací hodnotu.

Na jaké pozici pracujete?

Pouze 26 respondentů uvedlo, zda jsou výrobní dělníci nebo patří mezi technickohospodářské pracovníky. Vzhledem k tomu se těžko prezentují výsledky s porovnáním podle pracovních pozic.

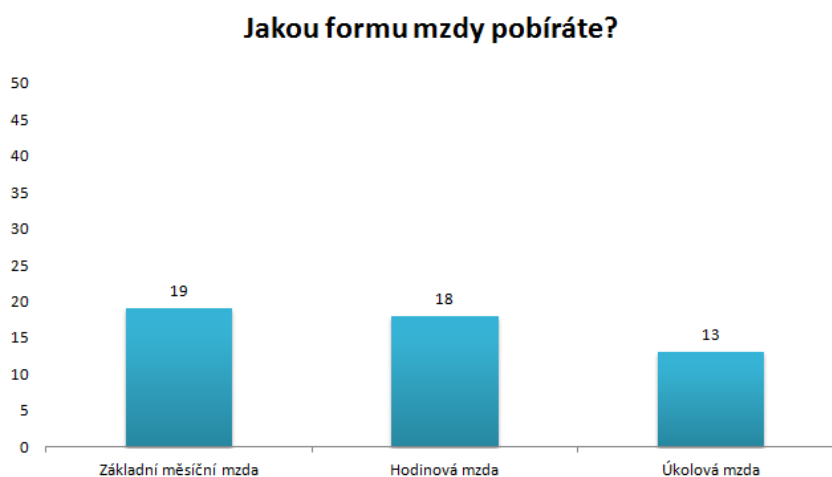


Obrázek 5 Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Lze ale předpokládat, že většina respondentů, která na tuto otázku neodpověděla, jsou výrobní dělníci. THP pracovníků je ve společnosti 20, svou pozici z nich uvedlo 13.

Jakou formu mzdy pobíráte?

K lepší orientaci mezi pracovním zařazením slouží otázka mzdy. Technickohospodářští pracovníci pobírají základní měsíční mzdu. Proto je jasné, že v sekci nezařazených pracovníků musí aspoň 6 TH pracovníků, protože celkový počet zaměstnanců, kteří pobírají základní měsíční mzdu, je 19. Zaměstnanci s hodinovou a úkolovou mzdou, kterých je 31, jsou zástupci výrobních dělníků. Rozdělení na hodinovou a úkolovou mzdu vyplývá s druhu práce, jakou vykonávají.



Obrázek 6 Forma mzdy zaměstnanců (vlastní zpracování)

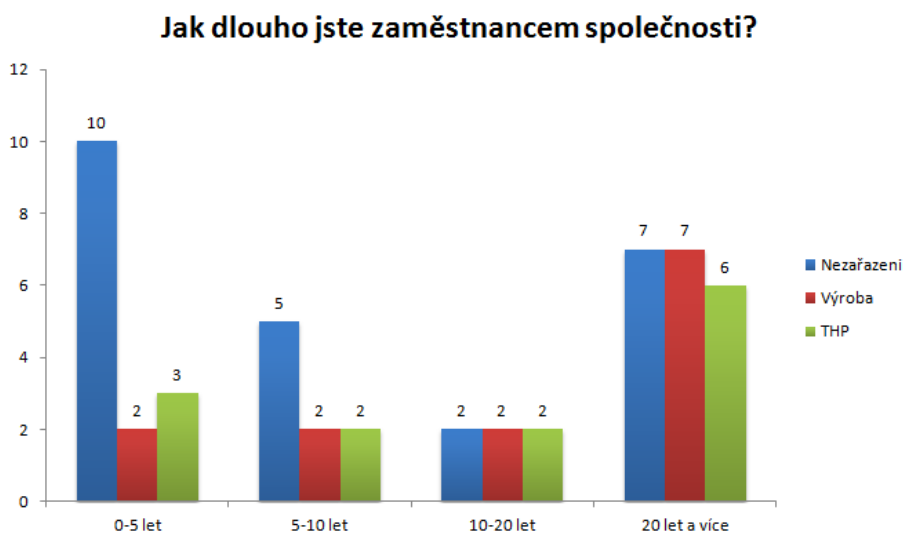
Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti a kolik je Vám let?

Celkem na tuto otázku odpovědělo 50 zaměstnanců. Jeden zaměstnanec tyto otázky dokonce úplně přeškrtl. Je možné, že se obával možné identifikace. Více než 20 zaměstnanců pracuje ve společnosti již 10 let a déle. To znamená, že společnosti se dlouhodobě daří udržet si zkušené zaměstnance.

Tabulka 8 Doba pracovního poměru (vlastní zpracování)

	Počet odpovědí
0-5 let	15
5-10 let	9
10-20 let	6
20 let a více	20
Celkem	50

K největší fluktuaci dochází na pozicích ve výrobě, za předpokladu, že většina z nezařazených zaměstnanců jsou právě výrobní dělníci. Tento průzkum dokázal tvrzení, že přibližně polovina zaměstnanců pracuje ve firmě dlouhodobě.



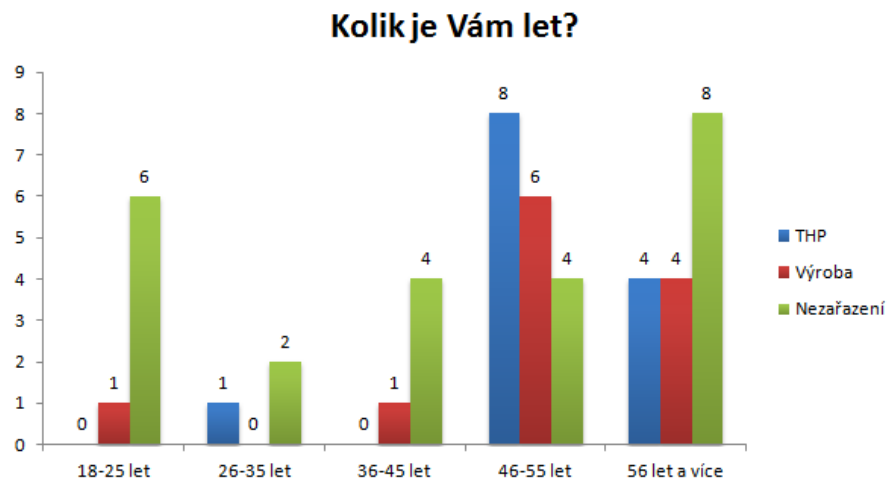
Obrázek 7 Délka trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

Z věkového průzkumu je zřejmé, že většina zaměstnanců má již více než 46 let. Jedná se tedy o zaměstnance, kteří jsou ve firmě již dlouhodobě.

Tabulka 9 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Počet odpovědí
18-25 let	7
26-35 let	3
36-45 let	5
46-55 let	18
56 let a více	16
Celkem	49

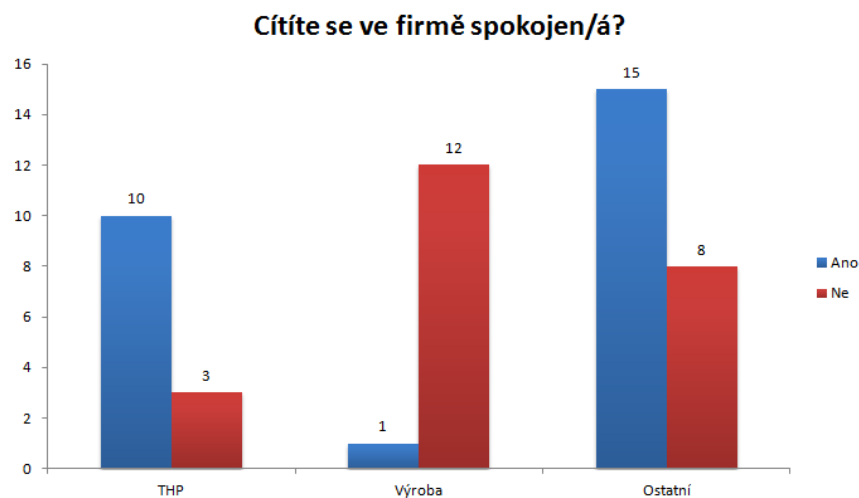
Z věkové struktury podle pracovních pozic vyplývá, že nejstaršími jsou technickohospodářští pracovníci, kteří ve firmě působí již více než 10 let. Na druhou stranu ve věku 18-25 let není ve firmě žádný TH pracovník. Z výsledku může vyplývat to, že systém odměňování zaměstnanců zastaral, protože lidé, kteří jsou ve firmě dlouhodobě, a mají na starosti mzdy, dělají svou práci tak, jak jim kdysi bylo přikázáno, a nemají potřebu nic měnit.



Obrázek 8 Stáří zaměstnanců (vlastní zpracování)

Cítíte se ve firmě spokojen/á?

Velmi pozitivně se dá hodnotit, že celkově je ve firmě více než polovina zaměstnanců spokojená. Při zaměření na jednotlivé pracovní pozice se spokojenost již liší. Nejspokojenější se zdají být TH pracovníci. A to více než polovina. Nespokojení zaměstnanci jsou na pozici výrobních dělníků. Z těch, kteří nevedli, na jaké pozici pracují, je spokojeno 15 zaměstnanců. Krásná odpověď se objevila u jednoho zaměstnance, který ale bohužel zbytek dotazníku nevyplnil. Jeho odpověď zněla: „Žijem si jak na zámku, ať to trvá věčně.“ Zda zařadit tohoto zaměstnance mezi ty spokojené, nebo brát jeho odpověď sarkasticky a zařadit jej mezi nespokojené je složité. Proto k jeho vyjádření není ve výsledcích této otázky přihlídnuto.



Obrázek 9 Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, napište, prosím, důvod nespokojenosti.

Z celkově 23 nespokojených zaměstnanců důvod své nespokojenosti uvedlo 21 lidí. Jejich odpovědi byly následující:

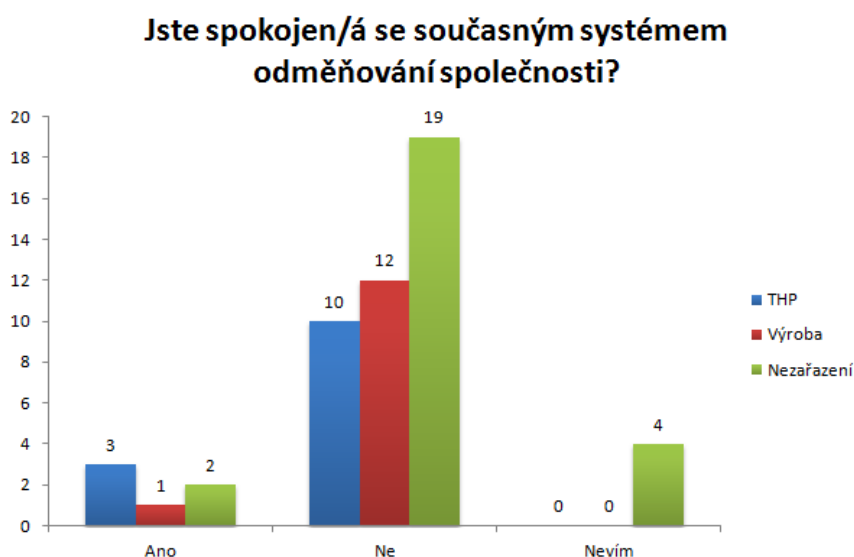
- anarchie ve vedení společnosti
- mzdové ohodnocení
- nízké finanční ohodnocení, špatná organizace práce, žádná informovanost ze strany vedení o chodu firmy (plány, zisky případné propady)
- totální nezájem o provoz, výrobu, lidi, neinvestování do strojů
- nezájem vedení
- možná by to chtělo občas zajít mezi zaměstnance a zeptat se jich na chod a spokojenost ve společnosti
- zvýhodňování, nadržování určitých skupin lidí, těžký socialismus, nezájem o dělníky a výrobu, špatné pracovní podmínky atd.
- malá informovanost a špatný mzdový systém
- nízká mzda
- špatná komunikace
- noví zaměstnanci mají vyšší mzdu než letití a neumí z poloviny to, co ti stávající (velmi nespravedlivé)
- viz níže (odkaz na další odpovědi dotazníku)
- není 13. plat, není odpovídající šatna, absence wifi, drahé stravenky
- chybí sprchy, teplá voda, nedostáváme monterky, nízká hodnota stravenek
- chybí sprchy (teplá voda), v létě chybí klima (teploty 30+), chybí odsávání CNC
- nízká mzda
- především spolupracovníci a celková funkčnost firmy
- jak kdy!
- nový zaměstnanec má více peněz než starší, co tu děláme déle, špatné ohodnocení člověka
- sprchy
- špatná organizace

Z těchto odpovědí lze usoudit, že zaměstnanci si stěžují na nízkou mzdu a to především v porovnání s nově přichozími zaměstnanci. Za velkou chybu považují i přístup vedení, který v extrémních srovnává s anarchismem a socialismem. Často se vyskytují odpovědi se soci-

álním zázemím (sprchy). Jsou i zaměstnanci, kterým by ve spokojenosti se společností pomohlo i lepší pracovní vybavení, jako fasování monterek nebo péče o strojní vybavení. Celkově z těchto odpovědi plyne, že vedení společnosti by se mělo zaměřit na 2 hlavní témata – svůj přístup a mzdy a rozdíly ve mzdě mezi novými a starými zaměstnanci.

Jste spokojen/á se současným systémem odměňování společnosti?

Z dotazovaných zaměstnanců je systémem odměňování ve společnosti spokojeno pouze 6 zaměstnanců, což jsou asi 11 % procenta zaměstnanců. Svou nespokojenost vyjádřilo 41 zaměstnanců, někteří s poznámkou „není žádný“. To je celých 78 % zaměstnanců. Tato nespokojenost se projevuje napříč celým spektrem pracovních pozic, od THP až po výrobní dělníky. Velkou skupinu odpovědí tvoří nezařazení pracovníci, kde se většinou jedná také o výrobní dělníky.



Obrázek 10 Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti (vlastní zpracování)

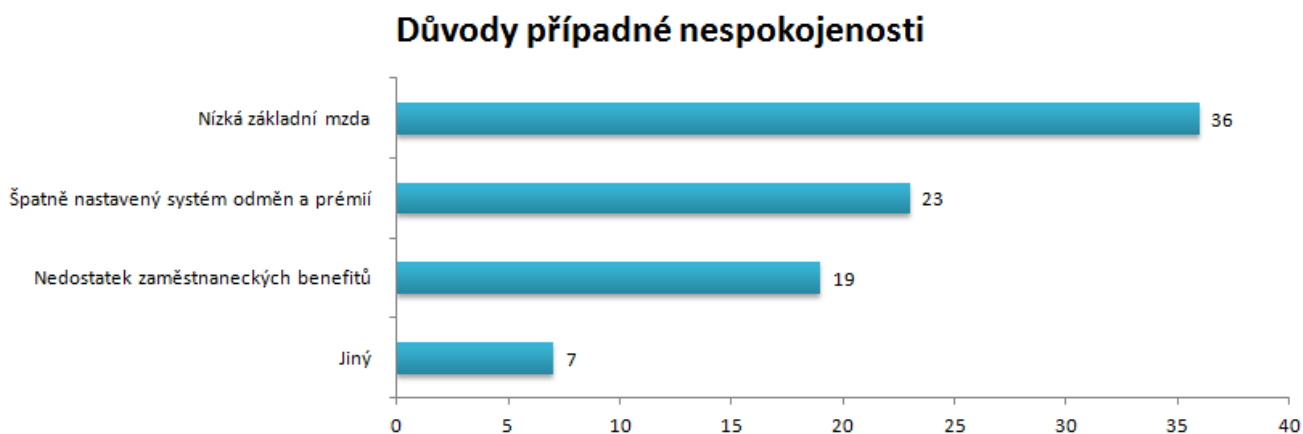
Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, vyznačte, prosím, důvody Vaší nespokojenosti.

V následující otázce zaměstnanci měli za úkol vyznačit základní oblasti mzdové problematiky, které považují za nedostačující. Jedná se o nízkou základní mzdu, špatný systém odměn a prémie a zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci mohli vyznačit více odpovědí. Celkem 9 zaměstnanců vyznačilo všechny tři oblasti. Až 69 % zaměstnanců považují za problém nízkou základní mzdu. S tímto bodem nelze než nesouhlasit, vzhledem k přehledu, který byl

vytvořen po nahlédnutí do mzdových výměrů. Více než polovině zaměstnanců se nelíbí systém odměn a prémie. Není možné říci, zda si zaměstnanci uvědomují problém v principu dorovnávání mzdy prémiei nebo i přesto považují prémie za nízké. Třetina zaměstnanců považuje za nedostačující i poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tento bod bude doplněn v následující otázce. Zaměstnanci měli prostor vyjádřit svůj názor k systému odměňování. Svoje poznatky vyjádřilo 7 pracovníků:

- motivace (nízké nemocnosti, propustky), nevyužívání propustek v pracovní době – pokud je to možné
- kolikrát se mzda neodvíjí podle toho, co zaměstnanec všechno provádí, dokáže, má odborné vzdělání, délka zaměstnání
- vůbec se nepřihlíží k profesionalitě, množství odvedené práce, zručnosti a znalosti problémů, krokům, praxe atd.
- telefonní tarif
- co si rukama nevyděláme (úkoloví), tak nemám, systém prémiei není žádný
- 10 let jsme nedostali přidáno ani korunu
- nový příchozí pracovník má víc peněz jak druhý, co tu dělá dýl. To je asi špatně a zkušenosti žádné

Z těchto názorů je zřejmé, že zaměstnanci pochybují o naplnění základního rysu mezd. To, že jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dále, jak již vplynulo dříve, se potvrzuje, že zaměstnanci vidí nespravedlnosti v odměňování nově příchozích zaměstnanců a těch stávajících.



Obrázek 11 Důvody nespokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování (vlastní zpracování)

Jaké zaměstnanecké benefity by podle Vás měla firma nabízet svým zaměstnancům?

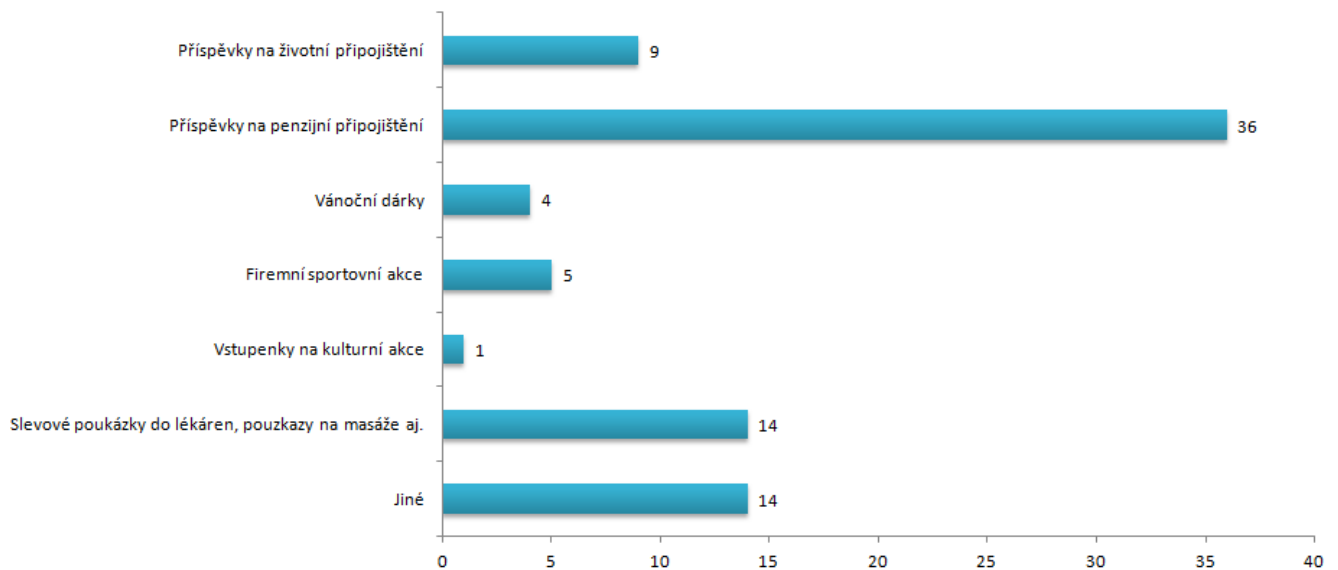
Tato otázka dala zaměstnancům možnost vyjádřit se k tomu, jaké zaměstnanecké benefity by ocenili. Vzhledem k tomu, že současná situace na trhu práce vypadá tak, že je nedostatek zaměstnanců, lze tento bod považovat za důležitý. Firmy se předhánějí v poskytování lákavějších benefitů, aby získaly nové pracovní síly, a proto je třeba vytvořit si dostatečné konkurenční prostředí, které zaměstnancům vyhovuje. Zaměstnanci společnosti si mohli vybírat z předepsaných nejčastějších benefitů, které firmy nabízejí a také mohli vyjádřit své vlastní nápady. Téměř 70 % zaměstnanců si myslí, že by měli dostávat příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek se v současnosti stává nabízeným standardem a vzhledem k průměrnému věku zaměstnanců není divu, že ho vyžadují. Zaznačení ostatních odpovědí odpovídá osobním preferencím a vzhledem k věkovému průměru zaměstnanců je tato odpověď očekávaná. Někteří zaměstnanci by rádi dostávali dárkové balíčky na Vánoce, jiní by ocenili firemní akce, další pak slevové poukázky například do lékáren, na masáže nebo jiných obdobných zařízení. 14 zaměstnanců vyjádřilo své vlastní nápady:

- bazén (předpokladem je, že zaměstnanec myslel poukazy na vstupné na bazén a ne vystavění bazénu v areálu firmy)
- příspěvek na dovolenou, firemní telefonní tarif
- odpovídající 13. plat jako v jiných firmách
- poukaz na dovolenou
- finanční odměny za nečerpání nemocenské a propustek k lékařům
- 25 dnů dovolené
- plus 5 dnů dovolené
- příspěvek na dopravu (4x)
- zvyšování odbornosti
- 13. plat
- větší vánoční prémie

Kromě příspěvku na penzijní připojištění by zaměstnanci měli velký zájem o příspěvek na dopravu. To je pochopitelné vzhledem k tomu, že areál firmy se nachází na kraji vesnice, kam téměř nejedí žádné autobusy. Většina zaměstnanců pochází z okolních měst a využívá vlastních dopravních prostředků. Proto se jim denní dojíždění může prodrazdit. Dalším očekávaným požadovaným benefitem je poskytování 13. platu. Firma poskytuje navíc pouze prémie na dovolenou a vánoční prémie ve výši 500 Kč. I s ohledem na žádost o zvýšení těchto

prémii by firma mohla poskytovat půlroční prémie v takové výši, aby v součtu mohly odpovídat výši 13. platu. Návrhy na zvýšení dovolené jsou v této chvíli jasně nerealizovatelné, protože spousta zaměstnanců si řádnou dovolenou nevybírá a často se jim do nového roku převádí více než 15 dnů dovolené. Problémy s převáděním vysokého počtu dní dovolená do dalšího roku má firma pravidelně a již dlouhodobě.

Jaké benefity by podle Vás měla firma nabízet svým zaměstnancům?

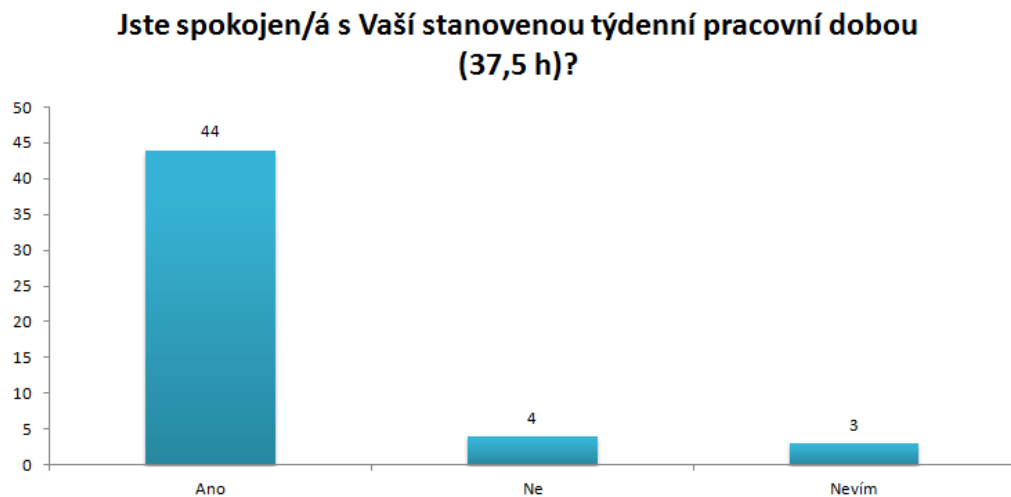


Obrázek 12 Požadované zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Následující série otázek byla přidána na žádost vedení společnosti. Vedení vnímá jako jeden ze způsobů navýšení mezd zvýšení týdenního fondu pracovní doby. Podle zákoníku práce má firma fungovat, jako firma s jednosměnným provozem, s fondem pracovní doby 40 hodin týdně. Současný fond pracovní doby je ale 37,5 hodiny týdně. Fond byl snížen v minulosti z důvodu dopravy zaměstnanců do práce. V minulosti neměl každý zaměstnanec auto a většina pracovníků se dopravovala autobusem. Fond pracovní doby byl upraven kvůli jízdním řádům autobusů. I když v současnosti je situace opačná a většina zaměstnanců vlastní automobil, fond pracovní doby historicky zůstal, stejně jako mnohé mzdové postupy. Další téma, které vedení vnímá jako problémové, je otázka nedodržování pracovní doby. Sám majitel vnímá, že zaměstnanci opouštějí svá pracoviště předčasně, mnohdy o více než půl hodiny dříve. V souvislosti s dodržováním pracovní doby se chce v první vlně zaměřit na kuřáky a jejich pravidelné opouštění pracoviště z důvodu kouřových přestávek.

Jste spokojen/á s Vaší stanovenou týdenní pracovní dobou (37,5 h)?

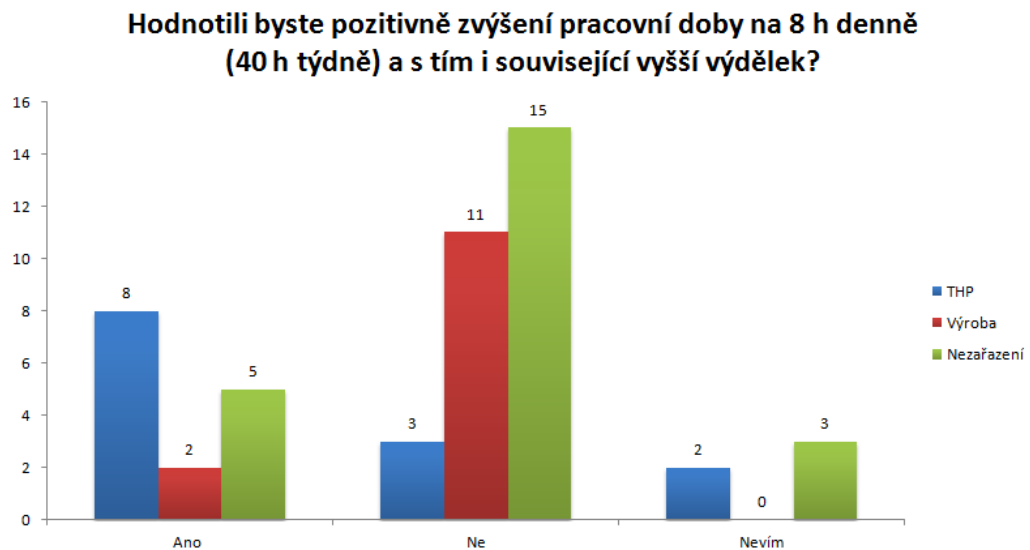
S týdenní pracovní dobou 37,5 hodiny je spokojeno téměř 85 % zaměstnanců. Čtyřem zaměstnancům se pracovní doba 37,5 hodiny týdně nelíbí. Zda ji považují za krátkou nebo se naopak drží přístupu „co nejvíc peněz, za co nejkratší dobu“ je spekulativní. Tři zaměstnanci nevědí, co si o současné pracovní době myslet.



Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců se současnou pracovní dobou (vlastní zpracování)

Hodnotili byste pozitivně zvýšení pracovní doby na 8 h denně (40 h týdně) a s tím i související vyšší výdělek?

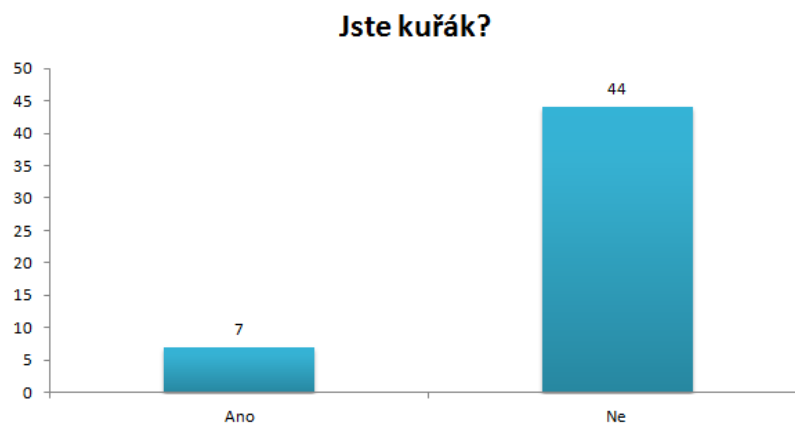
Téměř 56 % zaměstnanců by bylo proti zvýšení týdenní pracovní doby. Jeden pracovník dokonce po zaznačení odmítavé odpovědi přidal ještě vykřičník. Proti zvýšení pracovní doby jsou nejvíce zaměstnanci, kteří pracují na pozicích výrobních dělníků. Lze předpokládat, že skupina nezařazených pracovníků je tvořena z převážné většiny také právě výrobními dělníky. Překvapením je 15 zaměstnanců, kteří by se zvýšením pracovní doby souhlasili. Tito zaměstnanci nejvíce pracují na pozicích technickohospodářských pracovníků. Vzhledem k tomu, že pro zvýšení pracovní doby jsou pouze 2 výrobní dělníci, je pravděpodobné, že pět nezařazených zaměstnanců také spadá do skupiny TH pracovníků. V každém případě by pro společnost nebylo vhodné fond týdenní pracovní doby navyšovat. Zaměstnanci převážně nevidí jako pozitivum to, že když v práci budou denně o půl hodinu více, promítne se jim toto zvýšení i na výplatních páskách.



Obrázek 14 Názor zaměstnanců na zvýšení pracovní doby (vlastní zpracování)

Jste kuřák?

Téměř 85 % zaměstnanců jsou nekuřáci. Zda jsou tato čísla skutečná nebo zaměstnanci popírají svůj zlovyk, není možné nijak zjistit. Ke kouření se přiznalo 7 zaměstnanců.

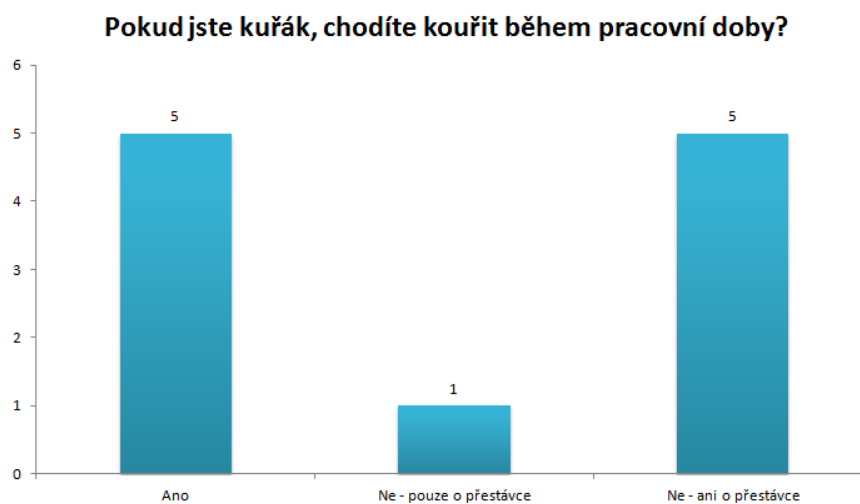


Obrázek 15 Počet kuřáků (vlastní zpracování)

Pokud jste kuřák, chodíte kouřit během pracovní doby (mimo polední přestávku)?

Ze sedmi zaměstnanců se ke kouření během pracovní doby překvapivě přiznalo 5 pracovníků. Jeden tvrdí, že kouří pouze během polední obědové pauzy. Jeden zaměstnanec uvedl, že nechodí kouřit ani během obědové pauzy. K této otázce se vyjádřili i někteří nekuřáci, kteří logicky zaznačili, že v práci nekouří vůbec. Následujícím krokem ze strany vedení by mělo být zavedení vnitřního předpisu zaměstnavatele o zákazu kouření. V něm vymezí dobu, ve které kuřáci mohou kouřit a vymezí prostory kuřárny. Pokud zaměstnanci byli zvyklí chodit kouřit i během pracovní doby a bez sankcí za opuštění pracoviště, je dobré

po zavedení vnitřní směrnice dát zaměstnancům čas na adaptaci. Případné porušení se zatím může řešit pouhým napomenutím. Pokud vedení opravdu trvá na dodržování zákazu kouření, po uplynutí doby adaptace může zavést finanční postihy za opuštění pracoviště mimo polední přestávku z důvodu kouření. S tímto postupem je nutné seznámit mistry a motivovat i je ke kontrole porušování zákazu.



Obrázek 16 Kouření v pracovní době (vlastní zpracování)

9 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Vzhledem k nedostatkům v systému odměňování, které byly zjištěny při zpracovávání mezd společnosti, je nutné navrhnout změny v problematických oblastech. Některé problémy byly potvrzeny i ze strany zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.

9.1 Zařazení zaměstnanců do skupiny prací zaručené mzdy

Pro stanovení základních mezd je nejprve třeba zaměstnance rozdělit do skupin prací podle nařízení vlády č. 567/2006 o minimální mzdě a o nejnižších úrovních zaručené mzdy. U všech pracovních pozic ve výrobě není třeba dosažení určitého minimálního vzdělání. Společnost požaduje pouze zručnost a případnou praxi. Firmu lze podle předmětu podnikání zařadit do skupiny prací v sekci strojírenství a elektrotechnika. Pro tuto oblast lze zaměstnanec přiřadit do skupin 1 – 5. Technickohospodářské pozice spadají do oblasti administrativních, ekonomických, provozních a správních činností. Zařazení jednotlivých pozic do těchto skupin je nutné pro určení minimální zaručené mzdy.

Tabulka 10 Zařazení jednotlivých zaměstnanců do skupiny prací a určení mzdy (vlastní zpracování)

Pozice	Středisko	Skupina prací	Minimální zaručená mzda	Nová mzda zaměstnance	Osobní ohodnocení
správce informačního systému	100	5	18.100 Kč	18.100 Kč	400 Kč
hlavní účetní	100	5	18.100 Kč	18.100 Kč	2.900 Kč
seřizovač, předák	100	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	30 Kč/hod
plánovací manažer	100	8	24.400 Kč	40.000 Kč	
vedoucí řízení jakosti	120	5	18.100 Kč	18.100 Kč	900 Kč
kontrolor	120	4	16.400 Kč	16.400 Kč	600 Kč
skladník - řidič	200	3	14.900 Kč	15.000 Kč	
vedoucí skladu	200	4	16.400 Kč	16.400 Kč	
prodejce	200	4	16.400 Kč	16.400 Kč	
obchodní manažerka	200	5	18.100 Kč	18.100 Kč	
obchodní ředitelka	200	7	22.100 Kč	35.000 Kč	
zásobovač	300	4	16.400 Kč	16.400 Kč	
konstruktér - technolog	300	5	18.100 Kč	18.100 Kč	7.900 Kč
technolog	300	5	18.100 Kč	18.100 Kč	6.900 Kč
výrobně-technický ředitel	300	7	22.100 Kč	33.000 Kč	
technolog	300	6	20.000 Kč	29.000 Kč	8.000 Kč
hospodář nářadí	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský dělník	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojní zámečnick	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	20 Kč/hod

strojírenský dělník	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	40 Kč/hod
soustružník automatář	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	25 Kč/hod
strojní zámečnick	341	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	25 Kč/hod
strojírenský dělník	342	5	108,80 Kč	110 Kč/hod	30 Kč/hod
strojírenský dělník	342	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	15 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	342	5	108,80 Kč	110 Kč/hod	30 Kč/hod
hospodář střediska	360	4	16.400 Kč	16.400 Kč	600 Kč
dílovedoucí	360	5	18.100 Kč	18.100 Kč	
soustružník automatář - seřizovač	361	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	30 Kč/hod
soustružník automatář	361	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	40 Kč/hod
strojírenský dělník - kontrolor	361	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	361	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
soustružník automatář	361	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	25 Kč/hod
strojírenský dělník	362	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	363	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	
strojírenský dělník	363	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
správce majetku	363	5	18.100 Kč	18.100 Kč	900 Kč
obráběč kovů	363	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník	363	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	371	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník - seřizovač	371	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník	371	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	371	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	15 Kč/hod
strojírenský dělník	372	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojní zámečnick	380	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojní zámečnick	380	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	380	5	108,80 Kč	110 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský zámečnick	380	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	10 Kč/hod
mistr v 1 směnném provozu	380	5	18.100 Kč	18.100 Kč	5.900 Kč
seřizovač a obsluha CNC pracoviště	380	5	108,80 Kč	110 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský dělník	380	3	89,20 Kč	90 Kč/hod	
strojní zámečnick - svářeč	380	4	98,50 Kč	100 Kč/hod	20 Kč/hod
hospodář střediska	380	4	16.400 Kč	16.400 Kč	1.600 Kč
strojní zámečnick, soustružník	380	3	89,20 Kč	85 Kč/hod	

K určení jednotlivých skupin prací došlo za přítomnosti vedení společnosti, které bylo seznámeno s obsahem nařízení vlády. Každý jednotlivý zaměstnanec byl prodiskutován a zařazen do skupiny prací podle charakteristik v nařízení vlády. V úvahu bylo bráno pracoviště (podle střediska) a na něm vykonávaná práce. Dalším krokem bylo určit, zda mzda zůstane na minimální zaručené úrovni nebo zda vedení souhlasí s pohybem základů nad minimální úroveň.

Nařízení vlády určuje zaručenou mzdu pro fond pracovní doby 40 hodin týdně. Jak již bylo zmíněno, fond pracovní doby ve společnosti je 37,5 hodiny týdně. I přesto vedení společnosti souhlasí, že se bude pracovat se sazbami, které obsahuje vyhláška, a nebudou se přepočítávat. Hodinové sazby se u výrobních dělníků zařazených ve 3. až 5. skupině pohybují v minech od 89,20 Kč do 108,80 Kč. V měsíčních částkách to činí 14.900,- Kč až 18.100- Kč.

Tabulka 11 Zavedené sazby pro jednotlivé skupiny prací
(vlastní zpracování)

Skupina prací	Hodinová sazba (v Kč)		Měsíční sazba (v Kč)	
	minimální	zavedená	minimální	zavedená
3	89,2	90	14.900	15.000
4	98,5	100	16.400	16.400
5	108,8	110	18.100	18.100
6	-	-	20.000	-
7	-	-	22.100	-
8	-	-	24.400	-

Jak je možné vidět v tabulce 11, hodinové minimální sazby podle nařízení vlády byly zaokrouhleny nahoru. Ve skupině 6 až 8 nejsou zaměstnanci, kteří by byli odměňováni hodinovou mzdou. Měsíční sazba byla navýšena pouze u skupiny 3, a to o 100 Kč. Skupina 4 a 5 má měsíční sazbu ponechanou na hranici stanovené nařízením. U skupin 6 až 8, které se týkají administrativních a ekonomických pozic, je odchylka od minimálních sazeb větší. Mzdy na těchto pozicích byly již v minulosti vyšší, než minimální hranice.

Konkrétně na pozici výrobně-technického ředitele a technologa byla současná měsíční mzda ponechána na stejné výši. Na pozicích plánovací manažer a obchodní ředitelka došlo k navýšení mzdy v průměru o 10.000,- Kč měsíčně. Důvodem bylo přesunutí vysokých prémie do základní mzdy.

Každá skupina zaměstnanců bude dostávat stejnou základní mzdu. Zdá se tak logické, protože za stejnou práci by měl každý zaměstnanec dostat stejnou odměnu. Inspirací pro toto rozhodnutí byli hlavně zaměstnanci odměňování úkolovou mzdou. Jak již bylo zmíněno, za výrobu stejného druhu výrobku mohlo dojít k situaci, že každý dostal jinou výši odměny. Po zavedení změn budou zaměstnanci, kteří dříve dostávali úkolovou mzdu, odměňováni časovou hodinovou mzdou podloženou úkolem. Toto opatření bude dočasné, dokud společnost nestanoví nové normy jednotlivých výrobků.

Vzhledem k tomu, že úkolem tohoto projektu není finančně ublížit zaměstnancům, ale narovnat mzdy tak, aby nadále nemusely být dorovnávané vysokým osobním ohodnocením a vysokými prémie, je nutné zjistit, jaké mzdy zaměstnanci dosahovali původně. Osobní ohodnocení a prémie nesloužily jako motivační složka, ale časem se staly běžnou součástí mzdy. Proto je nejlepším odrazem výše průměru na náhrady. Do tohoto průměru se totiž zahrnují, kromě základní mzdy, i prémie a osobní ohodnocení. Výše průměru na náhrady bude výchozí hodnotou, díky které se stanoví osobní ohodnocení.

Základní mzda společně s osobním ohodnocením by měla dosahovat přibližně výše průměru na náhrady. Zároveň by osobní ohodnocení mělo odrážet potenciál, zkušenosti a léta praxe zaměstnance. Tím dojde k tomu, že zaměstnanci budou běžně dosahovat stejně vysoké mzdy jako dosud a po určení způsobu rozdělování prémie může dojít k zvýšení mzdy. Zaměstnanci by tedy mohli zaznamenat nárůst a vnímat tyto změny pozitivně.

V určování osobního ohodnocení bylo nutné znovu rozebrat jednotlivé zaměstnance, jejich pracovní zařazení, praxi a pracovní nasazení. Nejprve se zaměstnanci rozdělili na jednotlivá střediska. U každého zaměstnance byl zjištěn rozdíl mezi průměrem a novou základní mzdou. Tento rozdíl sloužil jako výchozí hodnota pro určení maximálního osobního ohodnocení. Zda osobní ohodnocení přidělit tak, aby byl dorovnán současný průměr na náhrady, muselo být rozhodnuto společně s vedením společnosti. Vedení společnosti zná své zaměstnance. Byly probrány vztahy nadřazenosti a podřízenosti zaměstnanců na jednotlivých pracovištích a počet let zaměstnání ve společnosti. Tímto postupem se eliminoval efekt, na který si zaměstnanci hojně stěžovali v dotaznících a to ten, že noví zaměstnanci dostávají více peněz, než ti starší. Logicky z tohoto postupu vzešlo to, že i když všichni zaměstnanci na stejných pracovištích mají stejné základy, zkušenější a služebně starší pracovníci mají vyšší osobní ohodnocení, tedy i jejich mzda bude vyšší.

Tabulka 12 Průměry na náhrady 1. čtvrtletí 2018 (vlastní zpracování)

Pozice	Stře- disko	Sku- piny prací	Průměr Q1/2018	Nová mzda zaměstnance	Osobní ohodnocení
seřizovač, předák	100	4	113,18	100 Kč/hod	30 Kč/hod
hospodář náradí	341	4	146,30	100 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský dělník	341	4	122,14	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojní zámečnick	341	4	118,24	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojírenský dělník	341	4	143,26	100 Kč/hod	40 Kč/hod
soustružník automatář	341	4	126,39	100 Kč/hod	25 Kč/hod
strojní zámečnick	341	4	140,13	100 Kč/hod	25 Kč/hod

strojírenský dělník	342	5	158,50	110 Kč/hod	30 Kč/hod
strojírenský dělník	342	4	113,36	100 Kč/hod	15 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	342	5	151,11	110 Kč/hod	30 Kč/hod
soustružník automatář - seřizovač	361	4	136,70	100 Kč/hod	30 Kč/hod
soustružník automatář	361	4	145,51	100 Kč/hod	40 Kč/hod
strojírenský dělník - kontrolor	361	3	94,83	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	361	3	97,28	90 Kč/hod	
soustružník automatář	361	4	128,13	100 Kč/hod	25 Kč/hod
strojírenský dělník	362	3	86,19	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	363	4	99,14	100 Kč/hod	
strojírenský dělník	363	3	91,32	90 Kč/hod	
obráběč kovů	363	3	103,88	90 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník	363	3	108,38	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	371	4	115,52	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník - seřizovač	371	3	104,05	90 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník	371	3	83,92	90 Kč/hod	
strojírenský dělník	371	3	112,00	90 Kč/hod	15 Kč/hod
strojírenský dělník	372	4	121,69	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojní zámečník	380	4	101,38	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojní zámečník	380	4	103,69	100 Kč/hod	10 Kč/hod
strojírenský dělník - obsluha CNC pracoviště	380	5	151,46	110 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský zámečník	380	4	124,78	100 Kč/hod	10 Kč/hod
seřizovač a obsluha CNC pracoviště	380	5	158,44	110 Kč/hod	45 Kč/hod
strojírenský dělník	380	3	87,31	90 Kč/hod	
strojní zámečník - svářeč	380	4	136,97	100 Kč/hod	20 Kč/hod
strojní zámečník, soustružník	380	3	78,08	85 Kč/hod	

9.1.1 Modelace mezd

Samotné určení výše mzdy a osobního ohodnocení nestačí. Pro funkčnost nových sazeb je nutné provést modelaci a porovnat výsledky se skutečnými mzdami. Je nutné ověřit, zda se rozdíly mezi původními a novými mzdami významně neliší. Ve skutečnosti byly modelace provedeny vícekrát. První testy v měsíci říjnu a listopadu za rok 2017. Tyto dva měsíce byly využity z důvodu minimálního počtu státních svátků, dovolených a jiných překážek v práci. Měsíc prosinec právě z těchto důvodů nemohl být brán v úvahu, protože množství státních svátků a dovolené mezi svátky zásadně ovlivňuje hrubou mzdu. Tyto dny jsou hrazeny průměrem na náhrady. Posledním měsícem, ve kterém byla provedena modelace, byl leden 2018.

Z modelace mezd je možné vyčíst více údajů, než jen výše hrubé mzdy. Určuje takové prostory pro prémie. Modelace lednových mezd je znázorněna v tabulce 13.

Tabulka 13 Modelace mezd za leden 2018 (vlastní zpracování)

Jméno	HM nová	HM původní	Rozdíl	Prostor pro prémie	Prémie výrobního ředitele	Prémie jednatele	Odměny a prémie "úkoláři"	Úprava osobního ohodnocení
strojírenský dělník	15 907	20 402	-4 495	4 495	3 500		105	
zásobovač	18 270	18 530	-260	260	3 000			
hospodář střediska	17 007	15 907			5 000	500		
soustružník automatář - seřizovač	20 825	23 169	-2 344	2 344	6 700			
strojírenský dělník	22 381	22 011			3 000			
strojní zámečnick	19 080	17 418			500			
skladník - řidič	6 002	5 524						
správce informačního systému	18 555	20 007	-1 452	1 452		1 500		
strojní zámečnick	8 203	7 526			200			
strojírenský dělník	17 241	16 933					500	2 612
hospodář náradí	17 816	19 316	-1 500	1 500	1 500			
strojírenský dělník - seřizovač	18 383	18 949	-566	566	1 000			
konstruktér - technolog	20 366	26 367	-6 001	6 001	6 000			
strojírenský dělník	15 152	15 882	-730	730	800			
strojírenský dělník	3 329	3 137						
strojírenský dělník - obsluha CNC	23 926	24 096	-170	170	1 500			
strojírenský zámečnick	20 014	20 014			500			
vedoucí řízení jakosti	19 116	19 115						
hlavní účetní	23 939	24 939	-1 000	1 000		1 000		
strojírenský dělník	11 009	11 429	-420	420				300
soustružník automatář	24 191	24 752	-561	561	3 500		3 000	1 493
strojní zámečnick	19 212	20 182	-970	970	2 300			
mistr v 1 směnném provozu	24 811	31 611	-6 800	6 800	6 800			
strojírenský dělník	31 371	33 217	-1 846	1 846	2 500		5 974	
strojírenský dělník	19 035	19 182	-147	147	1 800			
seřizovač a obsluha CNC	26 902	27 897	-995	995	2 500			
strojírenský dělník	15 370	14 726						
strojní zámečnick - svářeč	24 446	23 204			300			
strojírenský dělník	22 659	29 906	-7 247	7 247			1 198	
technolog	20 575	23 314	-2 739	2 739	4 000	1 000		
správce majetku	19 718	21 676	-1 958	1 958		2 000		
seřizovač, předák	22 114	19 186			2 000			
soustružník automatář	20 776	21 766	-990	990	4 200			

strojírenský dělník - kontrolor	15 917	16 891	-974	974				500
vedoucí skladu	21 280	19 132		-2 148		4 000		
dílovedoucí	27 958	33 879	-5 921	5 921	7 500			
strojírenský dělník	15 931	18 994	-3 063	3 063			158	
prodejce	20 770	18 283		-2 487		4 000		
obráběč kovů	17 279	17 804	-525	525	3 000			
hospodář střediska	18 517	18 686	-169	169	2 500	500		
strojírenský dělník	15 702	18 649	-2 947	2 947				500
strojírenský dělník	15 527	14 777						
strojní zámečnick	21 781	23 484	-1 703	1 703	1 300			
strojírenský dělník	15 580	15 977	-397	397	5 000			
obchodní manažerka	21 483	22 228	-745	745		4 000		
soustružník automatář	20 789	21 512	-723	723			1 000	
strojní zámečnick, soustružník	14 457	12 034						
plánovací manažer	52 698	55 433	-2 735	2 735		14 500		
obchodní ředitelka	45 400	50 335	-4 935	4 935		14 500		
výrobně-technický ředitel	33 660	45 160	-11 500	11 500		11 500		
kontrolor	17 299	15 412				1 500		
strojírenský dělník - obsluha CNC	32 300	33 331	-1 031	1 031	2 500		6 016	
technolog	37 137	37 137						
Celkem	1 109 166	1 170 428	Celkem		84 900	60 500	17 951	5 405
Rozdíl v prémiech	61 262		Celkové prémie		168 756			
Rozdíl říjen 2017	63 746		Prémie říjen 2017		169 989			
Rozdíl listopad 2017	61 771		Prémie listopad 2017		169 092			

Modelace byla provedena v únoru 2018, až poté, co byla známa skutečná výše hrubých mezd za leden 2018. V prvním sloupci je výše nové hrubé mzdy, která je zpracovaná podle nových základních sazeb a osobního ohodnocení. Ve mzdách jsou zahrnuty i lednové návštěvy lékařů, dovolené, nemoci a jiné nepřítomnosti. Nové hrubé mzdy jsou očištěné o prémie a úpravy osobního ohodnocení, aby bylo možné vidět, jaké výše nové mzdy zaměstnanců dosahují v základu.

Ve druhém sloupci jsou vypsány skutečné hrubé mzdy zaměstnanců za leden. Tyto mzdy, kromě zmíněných nepřítomností (lékař, nemoci, dovolená aj.), zahrnují i prémie. Takto bylo učiněno z toho důvodu, aby bylo možné mzdy nejen porovnat, ale i zjistit, kolik prostoru zbývá pro udělování prémie. Rozdíl mezi původními hrubými mzdami a novými hrubými mzdami jsou totiž prémie, které lze vidět pod oběma sloupci. Ve všech modelacích se částka pohybovala mezi 60.000 – 70.000,- Kč.

K určení prostoru pro prémie slouží následující dva sloupce. Rozdíl ukazuje pouze zaměstnance, kteří hrubou mzdu mají nižší než tu původní. Tento rozdíl je pak prostorem pro prémie u daného zaměstnance. Pracovníci s čistými buňkami mají již změnou základních mezd a osobního ohodnocení mzdu vyšší.

Při analýze jednotlivých zaměstnanců je krásně vidět, jak mzdová situace ve společnosti vypadá – hlavně nízké základní mzdy a přemíra prémie. Konkrétní případy:

- hospodář střediska dosáhl v lednu 2018 hrubé mzdy 15.907,- Kč. Součástí této mzdy jsou prémie ve výši 5.500,- Kč, které byly přiznány výrobním ředitelem a jednatelem společnosti. Bez těchto prémie by hrubá mzda byla 10.407,- Kč. A to ještě včetně osobního ohodnocení. Kdyby pozici hospodáři střediska náležela minimální mzda, odpovídala by roku 2016, kdy byla stanovena na 9.900,-. V roce 2017 byla minimální mzda 11.000,- Kč a v roce 2018 je stanovena na 12.200,- Kč. Pozice hospodář střediska patří podle charakteru práce do 4. skupiny prací. Pro tuto skupinu byla v roce 2017 stanovena zaručená mzda 14.800,- Kč. Až po udělení prémie, se hrubá mzda hospodáře střediska dostane nad tuto hranici. Mzda je tedy prémie dorovnána. Po novu by mzda hospodáře střediska měla hranici pro rok 2018, tedy 16.400,- Kč, dosahovat již v základu. K tomu je připočítáno osobní ohodnocení a bude přidělena, sice již nižší, ale za to opravdu ohodnocující, prémie.
- hrubá mzda soustružníka automatáře v lednu 2018 činila 24.752,- Kč. Celkové prémie, které mu byly přiděleny výrobním ředitelem, hospodářem střediska a úprava osobního ohodnocení v součtu činily bez mála 8.000,- Kč. Bez nich by jeho hrubá mzda byla ve výši 16.752,- Kč. Soustružník automatář je zařazen do 4. skupiny prací. Výše hrubé mzdy by tedy minimální zaručené mzdě odpovídala. Po odečtení osobního ohodnocení, by se ale hrubá mzda dostala ještě níž. Pokud jednatel společnosti rozhodl, že zaměstnanec na této pozici bude dosahovat mzdy vyšší, není třeba k tomu zvyšovat prémie. Nová stanovená mzda podle minimální zaručené mzdy ve 4. skupině prací činí 100,- Kč/hod. Společně s osobním ohodnocením by se v lednu 2018 soustružník automatář v hrubé mzdě přiblížil částce 24.200,- Kč bez prémie. I v tomto případě dále udělené prémie mohou opravdu sloužit jako motivační složka.
- posledním příkladem může být kontrolor, který v lednu 2018 dosáhl mzdy 15.412,- Kč. Bez prémie 1.500,- přidělené jednatelem, je jeho hrubá mzda necelých 14.000,- Kč. Jako další pozice ve 4. skupině prací měla mzda činit nejméně 14.800,- Kč již v roce 2017, od roku 2018 je nutné zvýšení na 16.400,- Kč. Zaručené mzdy pro rok

2018 neobsahuje ani se zahrnutím prémie. Nový mzdový výměr by mu určil základní mzdu 16.400,- Kč a osobní ohodnocení ve výši 600,- Kč. Hrubá mzda by pak činila 17.300,- Kč. I u tohoto zaměstnance by prémie sloužily jako motivační složka.

Mzdy jednotlivých zaměstnanců byly srovnány i z dlouhodobého hlediska podle mzdových listů za rok 2017. Všeobecně zaměstnance nejvíce zajímá částka k výplatě. Nové mzdy není ale možné srovnávat v čisté výši, protože výše odvodů na sociální pojištění, zdravotní pojištění, daně, daňové zvýhodnění na děti, případné exekuce se měsíčně liší a odvíjí se právě od výše hrubé mzdy. Odvody, které byly zaplacený z lednových mezd zaměstnanců, budou dosahovat jiné výše, kdyby byly počítány z nových hrubých mezd.

9.2 Prémie

Pro lepší představu s jakými prémie operovat také slouží modelace mezd za říjen a listopad 2017 a leden 2018. Aby se dala porovnat výše prémie, byly přidány sloupce, které obsahují výši prémie přidělenou zaměstnancům za daný měsíc, podle podkladů od výrobního ředitele, jednatele a hospodářů střediska. Z těchto sloupců jasně plyne celková výše prémie u každého zaměstnance, celková výše prémie rozdělována každým vedoucím a výše prémie za celý měsíc. Celková výše prémie se ve všech modelacích pohybovala kolem 160.000 – 170.000,- Kč. Z toho převážnou část určuje jednatel společnosti a výrobní ředitel.

Z tabulky 13 vyplývá, že někteří zaměstnanci dostávají 2 – 3 prémie v jedné mzdě. Pouze ve třech případech byly prémie uděleny jak jednatelem, tak i výrobním ředitelem. Ve čtyřech případech jsou prémie určeny výrobním ředitelem a hospodářem střediska, který zaměstnancům s úkolovou mzdou přiděluje speciální hodinovou sazbu.

Tabulka 13 jasně ukazuje rozdíl mezi původními a novými hrubými mzdami. Tento rozdíl tvoří nový prostor pro prémie. Téměř 100.000,- Kč bylo převedeno do základních mezd a přibližně 60.000 – 70.000,- Kč pak může být dále rozděleno mezi zaměstnance v podobě prémie. Cíle projektu není snížit zaměstnancům mzdu a ani výrazně zvýšit mzdové náklady společnosti. Proto je vhodné v oblasti prémie dále operovat s částkou až 70.000,- Kč.

Při bližším pohledu na jednotlivé zaměstnance lze všeobecně konstatovat, že prostor pro prémie zůstal převážně u výrobních dělníků. Tento prostor je u jednotlivců ale v různé výši. U některých zaměstnanců zůstal prostor v řádech stovek korun, u některých to i přes zvýšení základní mzdy činí i několik tisíc korun. Není možné, aby se rozsah prémie určoval

individuálně. Je nutné stanovit jednotná pravidla, aby si na prémie mohl šáhnout každý zaměstnanec. Zároveň tento rozsah prémie musí být takový, aby se zaměstnanci, u kterých je propast mezi novými a starými mzdami stále vyšší, dostali na průměrnou výši, které měsíčně dosahují.

Ve středisku č. 200 na pozici prodejce a vedoucí skladu budou zachovány původní prémie. Těmto pozicím se prémie přidělují z obratu. Proto i v modelaci při výpočtu hrubé mzdy s novými sazbami byly prémie ponechány. V jejich případě odečtení prémie nemá žádnou vypovídací schopnost. Z rozhodnutí jednatele bude asi u tří pozic, např. výrobní ředitel, zachována původní mzda a s tím tedy i související prémie.

Pro ostatní pozice bude postup rozdělování následující:

- 1.) každý měsíc určí jednatel společnosti částku, kterou dá k dispozici vedoucím pracovníkům každého úseku. Pravděpodobně se bude jednat o tři úseky – automatárna, výroba, administrativa.
- 2.) na základě ukazatelů bude vedoucí pracovník vyhodnocovat jednotlivé zaměstnance a z poskytnutého balíku prémie přidělovat částku jednotlivým zaměstnancům. Těmito ukazateli bude:
 - výkonnost zaměstnance – plnění norem
 - ochota práce přesčas a práce mimořádného charakteru
 - ochota a přístup k práci
 - zmetkovost
 - ve středisku 200 na pozici prodejce a vedoucí skladu výše obratu
 - ve středisku 100 na pozici hlavní účetní prémie za vedení agendy stravenek
- 3.) na pravidelných měsíčních schůzích s jednatelem společnosti si vedoucí pracovníci obhájí svůj postoj k rozdělení daného balíku pro prémie.
- 4.) se souhlasem jednatele společnosti bude zaslán písemný podklad se jmenovitým seznamem a výše prémie pro jednotlivé zaměstnance zaslán zpracovateli mezd.

Jak bylo již zmíněno v analytické části, vedení společnosti považuje za jeden z velkých problémů docházku zaměstnanců. Opouštějí svá pracoviště příliš brzy před skončením pracovní doby, využívají ve velkém množství propustky a kuřáci chodí kouřit i během pracovní doby. Původním návrhem byly finanční sankce za porušení pracovní kázně. Při načapání zaměstnance mimo své pracoviště při kuřácké přestávce nebo již oblečeného čekajícího u východu až odbije celá, by se trestalo finančním postihem, jako to bývá běžně zvykem u velkých

firm. Vedení společnosti má ale strach, že toto razantní opatření může zaměstnance vyděsit a přinutit tak k odchodu. S největší pravděpodobností budou tak zavedeny čtvrtletní prémie za docházku. Ty budou spočívat v tom, že pokud zaměstnanec splní např. 95 % pracovní doby za dané čtvrtletí, ke mzdě mu pak bude náležet speciální prémie. Výše prémie a procento přítomnosti zaměstnance ale zatím stanoveno není.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci dosavadní prémie za dovolenou a vánoční prémie, které jsou jim poskytovány ve výši 500,- Kč, považují za nízkou. Rádi by také dostávali 13. plat, jak je to zvykem v jiných firmách. Většina z těchto firem 13. plat vyplácí ve dvou až čtyřech výplatách po částech ve formě prémie. Proto je dalším návrhem zvýšení půlročních prémie na dovolenou a vánoční prémie na takovou výši, aby v součtu odpovídala tzv. 13. platu.

Tabulka 14 Nárůst půlročních prémie (vlastní zpracování)

Výše prémie	500 Kč	6 000 Kč
Počet zaměstnanců	50	50
Počet prémie za rok	2	2
Celkem	50 000 Kč	600 000 Kč
Nárůst	550 000 Kč	

Aby výše půlročních prémie odpovídala výši 13. platu u každého zaměstnance, zdá se spravedlivé, aby tato částka odpovídala aspoň minimální mzdě. Proto by každý zaměstnanec mohl dostávat v červnové a listopadové (vyplacené v červenci a prosinci) částku až 6.000,- Kč. Pro společnost je to ale nárůst nákladů o více než půl milionu korun. Pokud vedení společnosti přistoupí na žádosti zaměstnanců, musí taky zaměstnancům avizovat zvýšení jejich snahy, aby firma dosahovala dostatečných ekonomických výsledků. Celkové mzdové náklady již v současnosti činí více než milion korun ročně. Zvýšení o půl milionu korun se zásadně projeví na výsledku hospodaření firmy.

9.3 Zákoné příplatky

Vedení společnosti v současnosti nechce zvýšit příplatky ke mzdě, které jsou v současnosti poskytovány v minimální výši, kterou stanovuje zákoník práce. Jedná se tedy o příplatek za práci přesčas (25 % průměrného hodinového výdělku), příplatek za práci ve státní svátek

(100 % průměrného hodinového výdělku), příplatek za práci v noci (10 % průměrného hodinového výdělku), příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (10 % základní sazby minimální mzdy), příplatek za práci v sobotu a v neděli (10 % průměrného hodinového výdělku).

9.4 Zaměstnanecké benefity

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci velmi pocítují absenci benefitů. Většina z nich pak považuje za nejdůležitější benefit, který by jim společnost měla nabízet, příspěvky na penzijní připojištění. Vedení společnosti zatím žádné benefity zavádět nechce. Nevyklučuje ale, že společnost začne v budoucnu benefity nabízet. Jednatel si uvědomuje, že příspěvky na penzijní připojištění se v současnosti stávají standardem. Vzhledem ke stížnosti na drahé stravenky může vedení společnosti rozhodnout o hrazení stravenek ve výši 55 %. Do této výše je náklad stále daňově uznatelným.

9.5 Pracovní doba

Velkým problémem je využívání propustek k lékaři. Vzhledem k vysokému průměrnému věku zaměstnanců (50 let) se musí uznat, že v mnoha případech jsou lékařské prohlídky nutné. Zaměstnavatel nemůže svým zaměstnancům návštěvy doktorů úplně zakázat. V tomto případě si musí zaměstnanci sami sáhnout do svědomí, zda je prohlídka během pracovní doby opravdu nutná. Pro motivaci k méně častým propustkám mohou být zavedeny čtvrtěční prémie, jak je zmíněno v kapitole 9.2.

Za opouštění svého pracoviště může zaměstnavatel ukládat sankce. V dotazníkovém šetření, na žádost vedení společnosti, odpovídali zaměstnanci převážně na otázku kouření během pracovní doby. Většina kuřáků se ke kouření i mimo obědovou přestávku překvapivě přiznala. Řešením může být zavedení vnitřního předpisu zaměstnavatele o zákazu kouření. V tomto se vymezí doba určená pro kuřácké přestávky a místo, kde se kuřáci mohou zdržovat. Při zavedení vnitřního předpisu je nutné dát zaměstnancům čas na adaptaci. Prohřešky proti předpisu by se v této době řešily napomenutím. Ideální doba by byla 3 měsíce. Po uplynutí tří měsíční adaptační doby by se zavedly finanční sankce v podobě snížení prémie.

Vedení společnosti navrhovalo opět zavést osmi hodinovou pracovní dobu. V dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k tomuto návrhu. Skoro třetina zaměstnanců by vnímala pozitivně, kdyby se pracovní doba zvýšila a viděla by v tom i vyšší výdělek. Přesto většina

zaměstnanců je proti. Při změnách ve mzdách a zavedení sankcí za přestupky proti pracovnímu řádu není vhodné zaměstnance dráždit delší pracovní dobou. Je vhodné ponechat stávající pracovní dobu od 6:00 do 14:00 hodin.

10 NOVÝ MZDOVÝ PŘEDPIS

Na základě změn v odměňování zaměstnanců, které se ve společnosti zavádějí již od 1. 4. 2018, bylo nutné vytvořit nový mzdový předpis. Mzdový předpis je zjednodušený a bude dále doplňován o změny, které společnost zavede později.

Vnitřní mzdový předpis

Zaměstnavatel, zastoupený jednatelem, stanoví v souladu se zákoníkem práce tato pravidla pro poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost (dále jen „předpis“):

Část I

Rozsah platnosti

Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru. Na zaměstnance činné na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a na žáky se vztahují pouze ta ustanovení, u nichž je to výslovně uvedeno.

Část II

Základní ustanovení

1. Tento předpis upravuje podmínky pro poskytování mzdy, odměny z dohod a prémie (dle prémievého řádu, který je přílohou tohoto mzdového předpisu)
2. Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. K tomu se zaměstnanci zařazují do tarifních skupin a stanoví se jim základní mzdový tarif podle ustanovení části III. Základní mzdový tarif je zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 ZP.
3. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší zaměstnancům stejná mzda. Způsob zajišťování rovného zacházení stanoví antidiskriminační zákon.
4. Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.
5. Při stanovení odměny za práce konané mimo pracovní poměr se postupuje obdobně tak, aby výše stanovené odměny odpovídala mzdě za stejnou nebo obdobnou práci konanou v pracovním poměru.
6. Zaměstnanec má právo kdykoli nahlížet do tohoto předpisu, který je proto k dispozici na informační nástěnce.

Část III

Tarifní skupiny a tarifní sazby

1. Tarifní skupiny a tarifní sazby k nim přiřazené se odvozují od katalogu prací členěného do 8 tarifních skupin.
2. Zaměstnanec se zařazuje do tarifní skupiny podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na který byl zaměstnanec přijat a který s ním byl dohodnut v pracovní smlouvě.

Tarifní sazby pro 40 hodinovou týdenní pracovní dobu činí:

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	73,20	12 200
2	80,80	13 500
3	89,20	14 900
4	98,50	16 400
5	108,80	18 100
6	120,10	20 000
7	132,60	22 100
8	146,40	24 400

3. Zařazení zaměstnance do tarifní skupiny a výše mzdové sazby je uveden v samostatném mzdovém předpisu, který je zaměstnanci předán při podpisu pracovní smlouvy.

Část IV

Zaručená mzda

1. Zaměstnanci přísluší tarifní (zaručená) mzda odpovídající skupině, do které je zařazen a příslušné tarifní sazbě (část III). Měsíční tarifní mzda (fixní složka mzdy – část VI) se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený počet směn.
2. K tarifní mzdě je zaměstnancům poskytována pohyblivá složka mzdy ve výši stanovené samostatným mzdovým výměrem.
3. Byl-li zaměstnanec převeden v rámci pracovní smlouvy nebo na základě dohody o její změně na práci zařazenou do nižší tarifní skupiny a v důsledku toho mu byl stanoven nižší mzdový

tarif, přísluší mu dosavadní základní tarif ještě po dobu jednoho kalendářního měsíce následujícího po dni přeřazení, a je-li tímto dnem 1. den v měsíci, po dobu tohoto měsíce.

4. Ustanovení předchozího bodu neplatí, byl-li zaměstnanec převeden pro porušení povinností vztahujících se k vykonávané práci, zaviněného schodku na hodnotách svěřených k vyúčtování, protože pozbyl předpoklady pro výkon pracovní činnosti nebo proto, že mu byla dána výpověď podle § 52 písm. f) nebo g) ZP.

5. Při přeřazení zaměstnance:

a) do vyšší tarifní skupiny mu přísluší mzdový tarif podle tohoto stupně dnem přeřazení,

b) do funkce odměňované smluvní mzdou mu přísluší fixní složka ve výši a ode dne dohodnutého v individuální smlouvě.

Část V

Příplatky

1. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto náhradní volno, vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.

2. Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku namísto náhradního volna, 100 % průměrného hodinového výdělku.

3. Za práci v noci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance za každou odpracovanou hodinu.

4. Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci 10 % základní sazby minimální mzdy, a to za každý ztěžující vliv. Ztěžujícím vlivem se v tomto případě rozumí vysoká hluchost na pracovišti s automatickými stroji.

5. Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

Část VI

Odměňování učňů

Odměňování učňů se řídí podle odměňovacího řádu daného učiliště dle vlastních kritérií.

Část VII

Stravné

Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky Ticket Restaurant s nominální hodnotou 75 Kč. Společnost přispívá všem zaměstnancům 50 % této hodnoty. Tyto stravenky jsou přidělovány měsíčně vždy zpětně za předcházející období podle odpracovaných směn. Odpracovanou směnou se pro získání nároku na stravenku rozumí, že pracovník má v daný den odpracováno alespoň 6 hodin.

Část VIII

Prémiový řád

1. Prémiový řád se vztahuje na všechna střediska a pracoviště společnosti.
2. Prémie se zaměstnancům poskytne za splnění těchto ukazatelů:
 - a) pro středisko 100 na pozici hlavní účetní je poskytována prémie za vedení agendy stravenek
 - b) pro středisko 200 na pozici prodejce a vedoucí skladu je ukazatelem výše obrátu
 - c) pro ostatní střediska:
 - výkonnost zaměstnance
 - zmetkovost
 - ochota pracovat přesčas
 - práce mimořádného charakteru
 - celková ochota a přístup k práci
3. Kontrolu a vyhodnocení plnění ukazatelů má ve své kompetenci vedoucí pracovník daného pracoviště. Ten má k dispozici finanční částku určenou jednatelem společnosti, kterou na základě ukazatelů rozdělí jednotlivým zaměstnancům daného pracoviště.
4. Prémie se poskytují měsíčně.

Část VIII

Splatnost mzdy

1. Mzda je splatná vždy 15. dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.

2. Na základě dohody se zaměstnancem je zaměstnavatel povinen při výplatě mzdy, popřípadě jiných peněžitých plnění ve prospěch zaměstnance, po provedení případných srážek ze mzdy zaplatit částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden platební účet určený zaměstnancem.

3. Při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci mzdu nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

Část IX

Závěrečné ustanovení

1. Tento předpis nabývá účinnosti dnem 1. 4. 2018 a platí po dobu neurčitou. Po uplynutí této doby může být změněn, prodloužen nebo nahrazen novým předpisem.

2. Případné změny předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel vždy předem, a to po projednání se zaměstnanci, jichž se změna týká.

3. Veškerá opatření podle tohoto předpisu jsou vedoucí zaměstnanci povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezeno jakékoli formě diskriminace, zejména ve vztahu mezi muži a ženami, v souladu s ustanoveními antidiskriminačního zákona.

4. Zaměstnanci jsou povinni v rozsahu své působnosti spolupracovat s kontrolními orgány, zejména příslušného úřadu práce a inspekce práce.

V dne

.....

podpis zaměstnavatele

10.1 Mzdový výměr

Vedení společnosti si přeje, aby se mzda určovala samostatným mzdovým výměrem. Vzhledem k plánovanému zavedení uvedených změn je nutné zaměstnancům vystavit nové mzdové výměry. Ty by jim měly být předány ještě platností změn. Novým zaměstnancům budou mzdové výměry předány při podpisu pracovní smlouvy. Vzhledem k předchozím zmatkům v označování (dodatek k pracovní smlouvě, platový výměr, mzdový výměr) byl vytvořen jednotný vzor.

Mzdový výměr

Zaměstnanec: _____ nar. _____ r. č. _____

Pracovní zařazení: _____

V souladu s vnitřním mzdovým předpisem a dále podle pracovní smlouvy ze dne 1. 4. 2018 je stanoven tento nový platový výměr, platný od 1. 4. 2018

Celková mzda se skládá z:

- základní mzdy v příslušné skupině prací
- osobního ohodnocení
- prémie - zaměstnavatel může vyplatit zaměstnanci prémie za práce mimořádného charakteru

Základní mzda: Pracovní pozice je zařazena do skupiny prací a zaměstnanci za práci spadající do této skupiny přísluší mzda, - Kč/ hod (měsíc)

Osobní ohodnocení:, - Kč/ hod (měsíc)

Osobní ohodnocení je pohyblivá částka mzdy a podmínky pro přiznání plného osobního ohodnocení jsou:

za osobní znalosti, zkušenosti, dovednosti, rychlost, (hodnocení výkonnosti)

jakost - hodnocení přínosů a ztrát vlivem jakosti

loajalita - ochota, iniciativa, překonávání změn, vlastní přínos pro firmu

Plnění ukazatelů pro přiznání osobního ohodnocení a úpravy výše osobního ohodnocení je hodnoceno a prováděno přímým nadřízeným.

Výplatní termín:

Zaměstnavatel se zavazuje vyplácet měsíční mzdu zaměstnanci po provedení zákonných srážek nejpozději do 15. dne následujícího kalendářního měsíce. Mzdu bude na žádost zaměstnance vyplácet bezhotovostně převodem ve prospěch zaměstnancova účtu (eventuálně hotově na pracovišti).

Místo, datum

Podpis zaměstnance a zaměstnavatele

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÝCH ZMĚN

I když hlavním úkolem bylo narovnat základní mzdy a došlo převážně k přesunutí finančních prostředků z prémie právě do základních mezd, tyto změny nezůstanou bez vlivu na mzdové náklady.

Tabulka 15 Porovnání ročních mzdových nákladů (vlastní zpracování)

Položky	Roční náklady (v Kč)	
	Původní náklady	Nové náklady
Hrubé mzdy bez prémie	12 088 693	13 309 992
Měsíční prémie	1 980 000	840 000
Půlroční prémie - 13. plat	52 000	624 000
Hrubé mzdy celkem	14 120 693	14 773 992
Pojištění hrazené zaměstnavatelem	4 384 445	5 023 157
Stravenky hrazené z 55%	487 279	536 007
Příspěvek na penzijní připojištění		374 400
Náklady celkem	18 992 417	20 707 556

Náklady jsou srovnány podle celkových nákladů z roku 2017. V hrubých mzdách jsou započítány základní mzdy, osobní ohodnocení, prémie, práce přesčas, příplatky ke mzdě (za ztížené pracovní prostředí, přesčasy atd.), dovolená, lékař, státní svátky, placené volno a prvních 14 dní nemoci hrazené zaměstnavatelem. V roce 2017 činily hrubé mzdy něco přes 14 milionů Kč. Projekt změny sice neměl za hlavní cíl mzdy zaměstnancům zvýšit, ale protože se od roku 2018 zvedají úrovně minimální a zaručené mzdy, na některých pozicích bylo zvýšení mezd nevyhnutelné.

Základní mzdy, ve kterých jsou obsaženy všechny složky mzdy (příplatky, náhrady apod.) by společnost mohly v roce 2018 přijít na více než 13 milionů Kč. V této částce jsou zahrnuty změny základní mezd a osobního ohodnocení. Náklady na příplatky, náhrady a nemoci jsou ponechány ve stejné výši jako v roce 2018. Většina těchto ostatních složek je placena průměrem na náhrady, který se počítá čtvrtletně. Lze předpokládat, že se průměry na náhrady v roce 2018 zvýší a dojde tak ke zvýšení nákladů na ostatní složky mezd. Tyto náklady jsou do značné míry ovlivněny i četností placených nepřítomností. Nejlepším odhadem tedy je, že četnost bude stejná jako v roce 2017. I tak tato čísla poskytují důkaz, že přibližně 1,2 milionů Kč ročně budou přesunuty z prémie do základních mezd.

Roční výše měsíčních prémie je za takové situace neporovnatelná, protože prémie složily k dorovnání mezd. Proto jejich výše ročně činila kolem 2 milionů Kč. Po zavedených změnách budou prémie sloužit jako motivační složka. Balík měsíčních prémie bude ve výši 70 tisíc Kč. Dojde tedy ke snížení měsíčních prémie přibližně o 100 tisíc Kč. Ale nedojde tak ke snížením nákladům na mzdy, protože tato výše byla pouze přesunuta do základních mezd. Celkově by společnost mohly prémie v roce 2018 přijít na necelých 850 tisíc Kč.

Velké navýšení nastane v oblasti půlročních prémie, které budou suplovat 13. plat. Zaměstnanci tak ročně obdrží 12 tisíc Kč místo jedné tisícikoruny. Náklady společnosti tak ale vzrostou o 600 tisíc Kč. Z toho jasně plyne, že zvýšení mzdových nákladů na hrubé mzdy způsobí tyto půlroční prémie. Toto navýšení se promítne i v nákladech na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Zaměstnavatel odvádí měsíčně 34 % z hrubých mezd.

Další odhady jsou pouze teoretické, protože vedení společnosti pouze uvažuje o zavedení benefitů v budoucnu. Nejvíce pravděpodobné se zdá přijetí zvýšení příspěvku zaměstnavatele na stravné a penzijní připojištění. Zvýšení příspěvku zaměstnavatele na stravné by se zvýšilo z původních 50 % na 55 % tak, aby celý příspěvek byl daňově uznatelným nákladem. V takovém případě vzrostou náklady společnosti na účtu 527 přibližně o 50 tisíc Kč. Po zavedení příspěvku na penzijní připojištění se náklady společnosti opět navýší. Za předpokladu, že by si všichni zaměstnanci sáhli na příspěvek ve výši 600 Kč měsíčně, může společnost počítat s náklady až ve výši 374 tisíc Kč v závislosti na počtu zaměstnanců. Celkově by zavedené změny mohly zvýšit osobní náklady na zaměstnance o téměř 2 miliony Kč, a to převážně za zaměstnanecké benefity, které jsou ve společnosti velkým nedostatkem.

12 RIZIKOVÁ ANALÝZA ZMĚN V ODMĚŇOVÁNÍ

Pro analýzu rizik je využita SWOT analýza, která hodnotí silné a slabé stránky projektu a možné příležitosti a hrozby plynoucí z projektu pro podnik.

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths) zvýšení spokojenosti zaměstnanců navýšení základních mezd zjednodušení systému odměňování snížení administrativy ohodnocující systém prémie	Slabé stránky (Weaknesses) špatné pochopení ze strany zaměstnanců málo benefitů navýšení mzdových nákladů špatná interní komunikace změny dočasné řešení úkolových mezd
	Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities) zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce srovnání s trhem na úrovni základních mezd

Obrázek 17 SWOT analýza projektu změny v systému odměňování (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců – jedná se o jeden z hlavních důvodů, kvůli kterému se projekt uskutečnil. Pro zaměstnance bude výplatní páska přehlednější, protože v ní bude méně položek. Každý zaměstnanec si bude moci přibližně spočítat svojí a mzdu a bude vědět, jakou výši k výplatě má očekávat. Změnu by mohli více ocenit zaměstnanci, kteří měli úkolovou mzdu. U mnohých zaměstnanců dojde i k mírnému navýšení mzdy, což by mohlo mít pozitivní ohlasy.

Navýšení základních mezd – zaměstnanci ve svých mzdových výměrech nyní uvidí odpovídající mzdu za svou práci. Tato mzda jim bude zaručena a dostanou ji vždy. Zaměstnanci se vždycky pracuje lépe, když mu místo 40 Kč za hodinu bude poskytováno 90 Kč za hodinu. Nemusí se obávat, že jim nebudou přiznány prémie, bez kterých by se mnozí dostali na hranici minimální mzdy. Zvýšení základů má i dopad na případné úřední řízení. Například Úřady práce někdy požadují uvést do formulářů mzdu bez nenárokových složek (prémii). Nyní mohou zaměstnanci uvádět vyšší částky a mohou jim být přiznány vyšší dávky.

Zjednodušení systému odměňování a snížení administrativy – zrušení úkolových mezd se zjednoduší práce i pro hospodáře středisek. Úkolářům po novu náleží časová mzda podložena úkolem. To tedy znamená, že i nadále bude kontrolováno jejich plnění norem. Ale pro mzdové účely se vykáže pouze počet odpracovaných hodin. Také by se nemělo stávat, že jeden zaměstnanec obdrží více druhů prémie v jedné mzdě. To všechno bude mít dopad i na mzdovou účetní. Ta bude od společnosti dostávat méně podkladů, kterých jenom od zaměstnanců s úkolovou mzdou bylo hodně. Ušetří to její čas i peníze společnosti, protože nebude muset pracně rozpočítávat mzdu zaměstnanců na část, která náleží do fondu pracovní doby a část, která náleží do přesčasů.

Ohodnocující systém prémie – tím, že byly navýšeny základní mzdy, prémie získávají motivační vlastnost. Dosud sloužili k dorovnávání nízkých mezd. Se zavedením prémiového řádu budou zaměstnanci inspirováni k lepším výkonům, což může mít i pozitivní dopad na výsledek hospodaření společnosti. Sice zaměstnanci na výplatních páskách neuvidí prémie až 6.000,- Kč, ale za to budou vědět, že pracovat se vyplatí. Tato motivace by v budoucnu mohla mít dopad i na nedodržování pracovní doby a zaměstnanci by mohli přestat opouštět svá pracoviště mnohdy i půl hodiny před koncem směny.

Slabé stránky (Weaknesses)

Špatné pochopení ze strany zaměstnanců a špatná komunikace interní změny – všechny zaváděné změny je nutné se zaměstnanci komunikovat. Z pohledu řadového dělníka sice uvidí, že hodinová mzda je vyšší, ale také uvidí, že prémie je o dost nižší. Je třeba jim řádně vysvětlit, co se s jejich mzdou stalo. Musejí pochopit, že vysoké prémie byly přesunuty do základních mezd a že tyto peníze nyní mají zaručené. Kdežto v minulosti tomu tak být nemuselo a kdykoli se vedení společnosti mohlo rozhodnout prémie snížit. Pokud zaměstnanci uvidí méně položek na výplatní pásce, mohli by získat pocit, že jim není úplně všechna práce proplacena. Vedení společnosti by se rozhodně mělo se zaměstnanci sejit a vysvětlit jim chystané změny. Takto bylo na jednatele společnosti apelováno několikrát, ale zaměstnanci nejsou ani na konci března informováni. Změny se zavedou k 1. dubnu 2018.

Málo benefitů – rozšíření nabídky benefitů je stále v řešení. Zaměstnancům prozatím zůstávají stravenky. Vedení společnosti nechce přijímat hodně změn najednou, proto si otázku benefitů nechávají na pozdější období. Důvodem je také související zvýšení nákladů. Pokud se vedení rozhodne benefity zavést, určitě sáhne po příspěvku na penzijním připojištění a po

poskytování 13. platu formou půlročních prémie na dovolenou a vánočních prémie ve výši až 6.000,- Kč na jednoho zaměstnance.

Navýšení mzdových nákladů – i přes snahu pouze rozložit finanční prostředky z nenárokových složek mzdy do základních mezd, dojde u některých zaměstnanců ke zvýšení mzdy. S vyššími náklady musí společnost počítat i v případě, že se rozhodne zaměstnancům poskytovat 13. plat, formou půlročních prémie. Ty by mohly zvýšit náklady o více než půl milionu korun. Pokud společnost nabídne svým zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění, jedná se o další zvýšení nákladů skoro o 400 tisíc Kč.

Dočasné řešení úkolových mezd – úkolové mzdy byly asi nejproblémovější oblastí. Vedení společnosti vypovědělo, že na daných pozicích jsou úkolové mzdy nutné. Ovšem při plnění norem většinou na více než 100 % by společnost na mzdách přišla o hodně peněz. Zaměstnanci by si mohli sáhnout na téměř dvojnásobek své mzdy a to ne díky svým výkonům, ale kvůli špatně nastaveným normám. Časová mzda podložená úkolem bude fungovat dočasně. Firma nyní zná cenu práce těchto zaměstnanců. Dalším jejím krokem musí být vytvoření nových kalkulací a norem. Až budou normy reálnější, bude možné mzdy těchto pracovních pozic znovu projednat a případně úkolové mzdy zavést zpět. Ne však podle systému, který fungoval dosud.

Příležitosti (Opportunities)

Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a srovnání s trhem na úrovni základních mezd – společnost se po těchto změnách sice nestane jedním z nejlepších zaměstnavatelů kraje, ani okresu, ale rozhodně zvýší svoje šance na trhu práce. Korunová výše jednotlivých složek mzdy je nyní porovnatelná s podobnými firmami na stejných pozicích. Pokud se vedení společnosti časem rozhodne přijmout i navrhované benefity, stane se ještě atraktivnějším zaměstnavatelem. Nyní může zafungovat spokojenost zaměstnanců, kteří mohou začít doporučovat tuto společnost svým známým, kteří hledají práci.

Hrozby (Threats)

Nezájem potencionálních zaměstnanců – bojovat o zaměstnance s velkými mezinárodními firmami je pro malé firmy těžké. Mnohdy si nemohou dovolit takovým firmám konkurovat. Při srovnávání inzerátů s nabídkami firem se lidé často rozhodují podle výše finančního ohodnocení a podle nabízených benefitů. Reálným rizikem je, že se společnost ani po zavedených změnách nestane atraktivním zaměstnavatelem. Stále nabízí málo benefitů,

které by mohly lidi hledající práci zaujmout. Výše finanční odměny by nyní měla být sice srovnatelná, ale nebude mimořádná.

Špatný vývoj odvětví – situaci může velmi zhoršit špatný vývoj v odvětví. Pokud společnost nebude dosahovat dostatečných obrátů, pak nemusí mít na vyplácení mezd. V takovém případě společnost sáhne zaměstnancům na nenárokové složky mzdy. V opravdu neúnosné situaci může dojít ke snižování mezd. Takový krok zaměstnance nikdy nepotěší a začnou ze společnosti odcházet. Bez zaměstnanců nemůže firma nadále produkovat své výrobky a na konec může dojít k likvidaci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření nového systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Navržené změny měly být aplikovány do nového mzdového předpisu.

Aby mohl být cíl naplněn, bylo v první řadě nutné prozkoumat odbornou literaturu týkající se mzdové a personální problematiky. Nejdůležitější bylo ujasnit si, na jakých právních postaveních stojí vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále pak zjistit, co je vlastně mzda a z jakých složek se skládá. U každé složky mzdy bylo ověřeno, zda k ní existuje právní úprava, která by stanovovala její minimum, jako například u zaručených mezd a příplatků ke mzdě. V práci jsou prozkoumány také možnosti vnitřních předpisů zaměstnavatele, které lze zavést.

V praktické části byla provedena analýza systému mezd ve společnosti. Na základě zkušeností autora práce se zpracováváním mezd vybrané společnosti byly vytipovány oblasti, které se jeví jako nejproblematictější. Jednotlivé oblasti byly dále rozvinuty podle analýzy dokumentů, jako jsou pracovní smlouvy, mzdové výměry a vnitřní předpisy, provedeného pozorování a nestandardizovaných rozhovorů. V daných oblastech byly potvrzeny autorem očekávané nejasnosti. Protože výsledek práce ovlivňuje zaměstnance, byl s nimi proveden dotazníkový průzkum. Dotazník byl rozdělán v tištěné formě a zaměstnanci tak mohli vyjádřit své názory na systém odměňování. Tím dali autorovi práce a zároveň vedení společnosti podnět, na co se dál zaměřovat.

Návrhová část je nejprve zaměřena na zařazení pracovních pozic. Ty totiž byly historicky rozděleny do tarifních stupňů, které v současnosti již neexistují. Pracovní pozice byly zařazeny do skupin podle nařízení vlády o nejnižších úrovních zaručené mzdy. Na základě zaručené mzdy byly navrženy základní mzdy pro jednotlivé zaměstnance. Mzdy nebylo možné stanovit podle pozic, protože stejné pozice nevykonávají stejnou práci. Důvodem také bylo stanovení osobního ohodnocení, které odráží schopnosti a zkušenosti konkrétních zaměstnanců. Při řešení úkolových mezd byl zjištěn problém, který souvisí s nastavením pracovních norem. Běžně byly plněny až na 180 %. Prozatím byly úkolové mzdy zrušeny. Mohou být zavedeny zpět, pouze pokud společnost zavede nové normy, které budou odpovídat skutečnosti. Následně na základě modelací byl stanoven prostor pro prémie a také způsob přidělování prémie zaměstnancům. Vedení společnosti se rozhodlo nové mzdy a prémie přijmout,

proto byl vytvořen nový mzdový předpis, který obsahuje i prémiový řád. Také byly vypracovány nové mzdové výměry, které byly rozdány zaměstnancům. Mzdový předpis slouží společnosti jako výchozí bod pro další změny. V návrhové části byly navrženy také možnosti pro poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tyto návrhy vycházejí z požadavků zaměstnanců, které uvedli v dotazníku. Dalo by se říci, že zahrnují převážně takové benefity, které se v současnosti stávají jistým standardem. Pokud se vedení společnosti v budoucnu rozhodne navrhané benefity přijmout, budou pravidla o jejich poskytování zavedena do vytvořeného mzdového předpisu. V závěru byla provedena nákladová analýza zavedených změn. Tato analýza pracuje i s navrhanými benefity pro případ, že by byly zavedeny ještě v tomto roce. SWOT analýzou byly objeveny hrozby a příležitosti, které s sebou zavedení nového mzdového předpisu nese.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7389-1

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6

BĚLINA, Miroslav a kolektiv, 2014. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-283-0

BRŮHA, Dominik et al., 2016. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-003-4

ČESKO. Zákon č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 84, s. 3146 – 3241 [cit. 2018-01-23]. Dostupné: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Nařízení vlády č. 590/2006 ze dne 12. prosince 2006, kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 188, s. 7885 – 7888 [cit. 2018-02-19]. Dostupné: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=590/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Nařízení vlády č. 567/2006 ze dne 6. prosince 2006 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. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 184, s. 7739 – 7766 [cit. 2018-01-24]. Dostupné: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=567/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Nařízení vlády č. 286/2017 ze dne 21. srpna 2017 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. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2017, částka 101, s. 3170 [cit. 2018-01-23]. Dostupné: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=286/2017&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

d'AMBROSOVÁ, Hana et al., 2014. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- GALVAS, Milan, 2007. *Pracovní právo: 300 otázek a odpovědí*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-1872-6.
- GALVAS, Milan, 2002. *Pracovní právo: vzory smluv a dokumentů*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-817-1
- JAKUBKA, Jaroslav, 2007. *Vzory a metodické návody pro uzavírání smluv podle zákoníku práce*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-411-8
- JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1364-0
- KUČEROVÁ, Dagmar, 2015. *Lexikon mzdového účetnictví pro rok 2015*. Dolní Lhota: Dagmar Kučerová. ISBN 978-80-905712-1-1
- LEŠINGROVÁ, Romana, 2006. *Člověk a výkonnost – jak udržet slušné mzdy*. Česko: Roma. ISBN 80-903808-1-6
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-5316-4
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2014. *Zákoník práce v praxi 2014*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5124-5
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2011. *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4091-1
- PHILLIPS, M. Jean a Stanley M. GULLY, 2014. *Human Resource Management*. USA: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-4-111-53356-4
- Prémiový řád, © 1997 – 2018. PAM – práce a mzdy profí [online]. Praha [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/premiovvy-rad-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eu2czycG0yCzzuyYJVeba4IsqT-GFGi8eUA/?query=pr%E9miov%FD%20%F8%E1d&serp=1>
- SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TYRLČ, 2017. *Zákoník práce*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-058-4
- SLÁDEK, Václav, 2003. *Pracovní doba v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0730-6

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠUBRT, Bořivoj et al., 2017. *Abeceda mzdové účetní*. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7554-062-1

ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-887-1

VYBÍHAL, Václav a kolektiv, 2017. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0426-0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018, s. 15)	12
Obrázek 2 Funkce řízení lidských zdrojů (Phillips a Gully, 2014, s. 8)	13
Obrázek 3 Příklad mzdového výměru (Jakubka, 2007, s. 91)	37
Obrázek 4 Organizační schéma společnosti (zpracováno dle původního schéma společnosti).....	41
Obrázek 5 Pracovní pozice (vlastní zpracování)	54
Obrázek 6 Forma mzdy zaměstnanců (vlastní zpracování)	55
Obrázek 7 Délka trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)	56
Obrázek 8 Stáří zaměstnanců (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 9 Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 10 Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti (vlastní zpracování)	59
Obrázek 11 Důvody nespokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování (vlastní zpracování)	60
Obrázek 12 Požadované zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)	62
Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců se současnou pracovní dobou (vlastní zpracování)	63
Obrázek 14 Názor zaměstnanců na zvýšení pracovní doby (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 15 Počet kuřáků (vlastní zpracování)	64
Obrázek 16 Kouření v pracovní době (vlastní zpracování)	65
Obrázek 17 SWOT analýza projektu změny v systému odměňování (vlastní zpracování)	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy (Česko, 2017, s. 3170).....	22
Tabulka 2 Skupiny prací ve strojírenství a elektrotechnice (Česko, 2006, s. 7757 – 7759).....	23
Tabulka 3 Poměrná část dovolené za jednotlivé měsíce (Šubrt et al., 2017, s. 83)....	32
Tabulka 4 Tarifní stupně pracovních pozic (Zdroj: Pracovní smlouvy, platové výměry vybrané společnosti).....	43
Tabulka 5 Ukázka z výkazu zaměstnanců v úkolové mzdě (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 6 Průměrná výše měsíčních prémie u jednotlivých pozic (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 7 Přehled nákladů zaměstnavatele za návštěvy lékařů (vlastní zpracování)	52
Tabulka 8 Doba pracovního poměru (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 9 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 10 Zařazení jednotlivých zaměstnanců do skupiny prací a určení mzdy (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 11 Zavedené sazby pro jednotlivé skupiny prací (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 12 Průměry na náhrady 1. čtvrtletí 2018 (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 13 Modelace mezd za leden 2018 (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 14 Nárůst půlročních prémie (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 15 Porovnání ročních mzdových nákladů (vlastní zpracování).....	85

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám diplomovou práci na téma Návrh nového mzdového předpisu ve vybrané společnosti.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní.

Protože chceme, společně s vedením společnosti, změnit mzdové předpisy ke spokojenosti všech, je pro mě důležité znát i Váš názor na danou problematiku.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Lenka Horáková

Pokyny k vyplnění: Odpovědi zakroužkujte.

1. Cítíte se ve firmě spokojen/á?
 - a) Ano
 - b) Ne

2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, napište, prosím, důvod nespokojenosti:

3. Jakou formu mzdy pobíráte?
 - a) Základní měsíční mzdu
 - b) Hodinovou mzdu
 - c) Úkolovou mzdu

4. Jste spokojen/á se současným systémem odměňování společnosti?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, vyznačte prosím důvody Vaší nespokojenosti (více možností):
 - a) Nízká základní mzda
 - b) Špatně nastavený systém odměn a prémie
 - c) Nedostatek zaměstnaneckých benefitů
 - d) Jiný:

6. Jaké benefity by podle Vás měla firma nabízet svým zaměstnancům (více možností)?
- a) Slevové poukázky do lékáren, poukazy na masáže aj.
 - b) Vstupenky na kulturní akce
 - c) Firemní sportovní akce
 - d) Vánoční dárky
 - e) Příspěvky na penzijní připojištění
 - f) Příspěvky na životní připojištění
 - g) Jiné:
7. Jste spokojen/á s Vaší stanovenou týdenní pracovní dobou (37,5h)?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
8. Hodnotili byste pozitivně zvýšení pracovní doby na 8h denně (40h týdně) a s tím i související vyšší výdělek?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
9. Jste kuřák?
- a) Ano
 - b) Ne
10. Pokud jste kuřák, chodíte kouřit během pracovní doby (mimo polední přestávku)?
- a) Ano
 - b) Ne – pouze o přestávce
 - c) Ne – ani o přestávce
11. Na jaké pozici pracujete?
- a) výroba
 - b) THP
12. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?
- a) 0 – 5 let
 - b) 5 – 10 let
 - c) 15 – 20 let
 - d) 25 let a více

13. Kolik je Vám let?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více