ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA OBCHODU A FINANCÍ

Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor práce: Bc. Lenka Jarešová

Vedoucí práce: Ing. Enikő Lőrinczová, Ph.D.

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jarešová Lenka

Podnikání a administrativa

Název práce

Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku

Anglický název

Wages and remuneration in the company

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky mzdového systému a forem odměňování, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

Metodika

Metodika zpracování teoretickych východisek bude vycházet ze sběru a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru a na základě studia výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tato teoretická východiska budou aplikovány při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení se použije metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů, a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Harmonogram zpracování

1. Úvod	9/2011
2. Cíl práce a metodika	9/2011
3. Teoretická východiska	9/2011
4. Vlastní práce	11/2011
5. Zhodnocení výsledků	1/2012
6. Závěr	2/2012
7. Seznam použitých zdrojů	
8. Přílohy	

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

zaměstnanec, mzda, plat, odměňování, benefity, odměny, daň z příjmu, úkolová mzda, časová mzda, sociální a zdravotní pojištění

Doporučené zdroje informací

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších úprav
Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších úprav
Mzdy 2011, MERITUM, Wolters Kluwer, Praha, 2011, ISBN 978-80-7357-613-4
Abeceda mzdové účetní 2011, ANAG, Olomouc, 2011, ISBN 978-80-7263-635-8
Tomši, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008, ISBN: 80-7357-340-7
MEIGS, Robert, F. et al.: Accounting, USA: McGraw-Hill, 2000 ISBN 978-0-07-289709-0

Vedoucí práce

Lőrinczová Enikő, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012

doc. Antonín Valder, CSc.
Vedoucí katedry

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5. 4. 2012 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D. za cenné rady, připomínky, odborné konzultace a čas, který mi věnovala při zpracování mé diplomové práce. Jmenovitě bych ráda poděkovala Andree Fiřtíkové a Zlatě Kabeláčové za jejich pomoc, doporučení a rady. Děkuji také své rodině, která mi byla v průběhu celého studia na České zemědělské univerzitě v Praze oporou.

Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku

Souhrn

Diplomová práce pojednává o mzdovém systému a formách odměňování v konkrétním zvoleném podniku. Teoretická východiska vymezují základní pojmy z oblasti odměňování, jako například mzda, plat, pracovní doba, dovolená, pracovní poměr nebo náhrady mzdy. Odměňování zaměstnanců vychází zejména ze čtyř hlavních zákonů – Zákoník práce, Zákon o dani z příjmů, Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku a Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. V závěru teoretické části jsou uvedeny změny v Zákoníku práce, které nastaly k 1. lednu 2012. Vlastní práce se zaměřuje na zhodnocení forem odměňování v konkrétním podniku Pascal. Na vlastní práci navazuje část vyhodnocení a návrhů, která obsahuje výsledky dotazníkového průzkumu ve zvoleném podniku, poté jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců peněžní i nepeněžní formou.

Klíčová slova:

benefity, časová mzda, daň z příjmů, mzda, odměňování, odměny, plat, sociální pojištění, úkolová mzda, zaměstnanec, zdravotní pojištění

Wages and remuneration in the company

Summary

Thesis deals with the wages and remuneration in the company. Theoretical foundations define the basic concepts of remuneration such as wages, salary, working hours, holidays, employment and wage compensation. Remuneration of employees based in particular on the four major laws - the Labour Code, Law on Income Tax, Act on premiums for social security and state policies and Act on premiums for general health insurance. In conclusion, the theoretical part shows changes in the Labour Code, which occurred on 1st January 2012. The work aims to evaluate the forms of compensation in a particular company Pascal. The work itself follows with evaluation and proposals, which contain the results of a questionnaire survey in the selected company.

Keywords:
benefits, time wages, income tax, wage, compensation, remuneration, salary, social insurance, piece wages, employee health insurance

Obsah

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK 9

1. ÚVOD 10

2. CÍL A METODIKA PRÁCE 12

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 13

3.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY 13
3.2 PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU 16
3.3 PŘEKÁŽKY V PRÁCI 17
3.4 MZDOVÝ SYSTÉM 19
3.5 ODMĚŇOVÁNÍ 20
3.6 MZDOVÉ FORMY 23
3.7 DOVOLENÁ 24
3.8 NÁHRADA MZDY 26
3.9 SRÁŽKY ZE MZDY 27
3.10 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ 28
3.11 SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ 29
3.12 DAŇ Z PŘÍJMU 31
3.13 BENEFITY A JINÁ PLNĚNÍ 33
3.14 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 35
3.15 ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE K 1. LEDNU 2012 39

4. VLASTNÍ PRÁCE 41

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PASCAL 41
4.2 SOUČASNÝ STAV ODMĚŇOVÁNÍ 46
4.3 BENEFITY V SOUČASNOSTI 55

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ 61

5.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU 61
5.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A OPATŘENÍ 63

6. ZÁVĚR 73

7. PŘEHLED LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ 76

8. PŘÍLOHY 79

Seznam grafů, obrázků a tabulek

GRAF 1 - VÝVOJ MINIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ MZDY V KČ 21
GRAF 2 - MINIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ MZDA V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE (ČERVEN 2010) 22
GRAF 3 - FORMY ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PASCAL 46
GRAF 4 - STRUKTURA POHLAVÍ 47
GRAF 5 - VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 47
GRAF 6 - DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU ZAMĚSTNANCŮ PASCAL 48
GRAF 7 - STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ V JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ 49
GRAF 8 - STRUKTURA VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PASCAL 49

OBRÁZEK 1 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 45

TABULKA 1 - PŘEHLED EKONOMICKÝCH ÚDAJŮ SPOLEČNOSTI PASCAL 44
TABULKA 2 – MĚSÍČNÍ PŘÍSPĚVEK NA VIRTUÁLNÍ ÚČET CAFETERIE 57
TABULKA 3 – ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE ÚSPĚŠNOSTI PLNĚNÍ CÍLŮ 67
TABULKA 4 – NORMÁLNÍ ROZDĚLENÍ ODDĚLENÍ DLE PRACOVNÍHO VÝKONU 68
TABULKA 5 – ODMĚŇOVÁNÍ PODLE VÝKONNOSTI VE SKUPINĚ 69
TABULKA 6 – ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ NEJLEPŠÍHO ZAMĚSTNANCE ODDĚLENÍ (1. ČÁST) 71
TABULKA 7 – ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ NEJLEPŠÍHO ZAMĚSTNANCE ODDĚLENÍ (2. ČÁST) 72

1. Úvod

Již představitelé školy mezilidských vztahů v klasickém pojetí teorie managementu, mezi něž patřil Elton Mayo, Mary Parker Folletová nebo Émile Durkheim, dali základ současné podobě moderní personalistiky. Zdůraznění psychologických významů a jejich vlivu na pracovní výsledky lidí je používáno až do současnosti.

Správné stanovení odměňování zaměstnanců je i v dnešní době poměrně velké umění. Zaměstnance musí zaměstnavatel vhodně motivovat, aby plnil své pracovní povinnosti k dosažení firemních cílů. Společnosti si kvůli odměňování přesně vymezují mzdové systémy a formy odměňování v interních směrnicích. Při přehodnocení zaměstnance by mohla jeho motivovanost naopak klesat, neboť by vysokou mzdu dostával i za nižší pracovní výkonnost. Pro společnost bývá levnější vychovávat si a motivovat současné zaměstnance než neustále zaučovat nové pracovníky. Při tvorbě mzdového systému a forem odměňování, se proto musí vycházet z těchto dvou extrémů.

Personalisté spolu s managementem se snaží motivovat své současné zaměstnance, k co nejlepším pracovním výkonům. Využívají proto nejen peněžitých forem, nýbrž v současné době stále populárnějších nepeněžních forem, kam patří zaměstnanecké benefity. Zaměstnavatel může pomocí zaměstnaneckých benefitů nejenom motivovat své zaměstnance k lepším pracovním výkonům, ale také získat takto konkurenční výhodu na trhu.

Zaměstnavatelé ve spolupráci s personálním oddělením sepíší veškeré podmínky o odměňování svých zaměstnanců do předpisu, který je nazýván mzdovým systémem. Mzdový systém definuje, jaké skupiny pracovních pozic budou oceněny jednotlivými mzdovými formami. Od mzdových forem se odvíjí také možnost navýšení mezd o prémie nebo odměny. Každá společnost si může libovolně stanovit systémy pro rozdělování odměn svých zaměstnanců, neboť na odměny nevzniká právní nárok. Naproti tomu odměňování zaměstnanců za vykonanou práci vychází ze zákonných norem, jedná se například o velikost minimální mzdy, nároku na dovolenou, příplatky za práci (přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a v neděli, ve ztíženém pracovním prostředí), odvádění daní a pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Zaměstnavatel má dvě možnosti, jak nabídnout svým zaměstnancům benefity. První možností, která byla dříve hojně používána a nyní její využívání klesá, jsou pevně stanovené benefity. Zaměstnavatel má pouze určitou omezenou nabídku benefitů, které zaměstnanec nemůže nikterak ovlivnit. Druhou možností, jež v posledních letech zažívá svůj boom, je tzv. Cafeteria. Zaměstnanec si v tomto systému zaměstnaneckých benefitů může vybrat libovolný benefit z nabídky zaměstnavatele, popřípadě se může jednat i o benefity, které zaměstnavatel přímo nenabízí svým zaměstnancům. Každý benefit v tomto systému má určitou bodovou nebo peněžní hodnotu. Pokud chtějí zaměstnavatelé, co nejvíce motivovat a stimulovat své zaměstnance, měli by využívat kombinaci obou systémů. Pevně stanovenou nabídkou se nabízejí hlavní typy benefitů, může se jednat o týden dovolené navíc, stravenky, zaměstnanecké půjčky, apod. Cafeteria nabízí benefity, které zaměstnanec může využívat ve svém volném čase, např. poukázky na sportovní aktivity, na kulturu, atd. Zaměstnavatel by měl při volbě nabídky benefitů brát v potaz daňovou a odvodovou váhu benefitů, neboť čím více platí zaměstnavatel svým zaměstnancům peněžitou formou, tím větší má tento jev daňové a odvodové dopady.

2. Cíl a metodika práce

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky mzdového systému a forem odměňování, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastní a návrhy jejich řešení.

Metodika zpracování teoretických východisek bude vycházet ze sběru a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru a na základě studia výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tato teoretická východiska budou aplikovány při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení se použije metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů, a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Na základě dohody se společností, jež bude blíže přiblížena ve vlastní práci diplomové práce, bude pozměněno její skutečné jméno na fiktivní jméno Pascal.

Dotazník, který bude součástí zhodnocení, bude zaměřen na zaměstnanecké benefity společnosti Pascal, o kterých budou získány informace z interních zpráv společnosti. Po seznámení s nabídkou benefitů bude následně sestaven dotazník. Tento dotazník bude rozesílán formou e-mailů, vystaven na stránkách serveru Vyplňto.cz a také bude k dispozici na recepci společnosti v tištěné podobě. Zaměstnanci budou mít možnost vyplnit dotazník mezi 6. a 24. únorem roku 2012. V dotazníku budou použity otázky uzavřené (dichotomické otázky, multiple choice, stupnicové otázky) a otázky otevřené, které budou zcela nestrukturované.

3. Teoretická východiska

3.1 Pracovněprávní vztahy

3.1.1 Účastníci pracovněprávních vztahů

Zákoník práce rozeznává dva typy účastníků pracovněprávních vztahů. Jsou jimi zaměstnanec a zaměstnavatel. Zaměstnancem se rozumí konkrétní fyzická osoba starší 15 let, která má způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a také vlastními právními úkony nabývat těchto práv. Den nástupu do práce však nesmí předcházet dni dokončení povinné školní docházky tohoto zaměstnance. Zaměstnavatelem může být fyzická i právnická osoba, která zaměstnává v pracovněprávním vztahu alespoň jednu fyzickou osobu (Zákoník práce, 2011).

3.1.2 Základní zásady pracovněprávních vztahů

Zákoník práce upravuje v § 13 několik základních zásad pracovněprávních vztahů. Jedná se o následující zásady:

- „pracovně právní vztahy mohou vznikat jen se souhlasem zaměstnance a zaměstnavatele;
- zaměstnavatel nesmí přenášet riziko z výkonu práce na zaměstnance, musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, musí poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích, nesmí zaměstnanci za porušení povinnosti vyplívající mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžní postihy ani je od něho požadovat;
- zaměstnanec má právo na přidělování práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, v dalším pracovním poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr u téhož zaměstnavatele nesmí zaměstnanec vykonávat práce stejného druhového vymezení;
- výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovně právních vztahů a nesmí být v rozporu s dobrými mravy“ (Zákoník práce, 2011, str. 17-18).

3.1.3 Pracovní poměr

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr může vzniknou pracovní smlouvou nebo jmenováním. Zákonodárci odsouhlasili při změně Zákona č. 262/206 Sb. s účinností od 1. 1. 2011 (dále jen ZP) vypuštění vzniku pracovního poměru volbou. Pokud je někdo zvolen do funkce, je toto zvolení předpokladem pro sepsání a uzavření pracovní smlouvy (Šubrt a kolektiv, 2011).

Pracovní smlouva

Pracovní smlouvou, kterou musí účastníci pracovněprávního vztahu uzavřít písemně a každý si ponechat jedno vyhotovení, nejčastěji vzniká pracovní poměr. V pracovní smlouvě musí být uvedeny tři základní náležitosti (v případě jejich neuvedení je pracovní smlouva považována za neplatnou) druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále mohou být dobrovolně uvedeny další náležitosti např. výši odměny za práci, délku pracovní doby, délku zkušení doby, konkurenční doložku apod. (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Jmenování

Jmenování je druhou možností vzniku pracovního poměru, využívá se u vedoucích pozic stanovených zvláštním právním předpisem. Pracovní poměr jmenováním lze založit pouze u vedoucího organizační složky státu; organizačního útvaru organizační složky státu, státního podniku či státního fondu; organizačního útvaru v Policii České republiky; příspěvkové organizace; organizačního útvaru příspěvkové organizace (Zákoník práce, 2011).

Změny pracovního poměru

Změna pracovního poměru je možná pouze po vzájemné dohodě obou účastníků pracovněprávního vztahu. Změna pracovního poměru může být provedena pouze podle změn uvedených v Zákoníku práce – převedení na jinou práci, pracovní cesta, přeložení (Zákoník práce, 2011).

Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ukončit dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době nebo smrtí zaměstnance. V případě uzavření pracovního poměru na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby. U cizinců může pracovní poměr skončit dnem ukončení pobytu na území České republiky, dnem vyhoštění z území ČR nebo dnem uplynutím pracovního povolení k zaměstnávání. V případě dohody je ukončen pracovní poměr sjednaným dnem. Ukončení pracovního poměru dohodou musí být písemné, v opačném případě je považováno za neplatné. Výpověď může podat zaměstnavatel i zaměstnance. Zaměstnavatel pouze z důvodů taxativně stanovených v §52 ZP, zaměstnavatel může z jakéhokoliv důvodu i bez jeho udání. Při ukončení pracovního poměru výpovědí skončí tento pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, která činí nejméně 2 měsíce. Výpovědní doba se počítá od prvního dne následujícího kalendářního měsíce po doručení výpovědi druhé straně. Okamžité zrušení pracovního poměru může podat zaměstnavatel i zaměstnanec. Oba mohou pouze z důvodů taxativně stanovených v ZP §55 u zaměstnavatele a §56 u zaměstnance (Zákoník práce, 2011).

3.1.4 Dohody konané mimo pracovní poměr

Zákoník práce upravuje dvě dohody konané mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Zákonem č. 347/2010 Sb. s účinností od 1. 1. 2011 došlo ke změně uzavírání dohod konaných mimo pracovní poměr. Od 1. 1. 2011 musí být i dohoda o provedení práce uzavírána písemně jinak je považována za neplatnou. V dohodách konaných mimo pracovní poměr nemá zaměstnavatel povinnosti zaměstnanci rozvrhnout jeho pracovní dobu (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Dohoda o provedení práce

Rozsah práce u této dohody je stanoven hodinovým ročním limitem. U téhož zaměstnavatele nesmí souhrn všech uzavřených dohod o provedení práce přesáhnout hranici 150 hodin za kalendářní rok. Zaměstnavatel nemusí při této dohodě odvádět za zaměstnance pojistné na sociální a zdravotní pojištění (Šubrt a kolektiv, 2011).

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti u jednoho zaměstnavatele nemá definovaný souhrnný odpracovaný roční limit jako je to u dohody o provedení práce. DPČ může být sjednáno

i pokud celkový počet odpracovaných hodin za kalendářní rok bude nižší než 150 hodin. Omezením je, že není možné vykonávat práci, která přesahuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Zaměstnavatel je povinen za zaměstnance odvádět pojistné na sociálním a zdravotním pojištění (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.2 Pracovní doba a doba odpočinku

3.2.1 Délka pracovní doby

„Nový zákoník práce stanoví, že pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele“ (Kottnauer a kolektiv, 2009, s 46).

Za základní délku pracovní doby je považováno 40 hodin týdně Mezi výjimky, které mají pracovní dobu 37,5 hodin týdne (respektive 38,75 hodin týdně) patří práce v dole, nepřetržitý provoz a třísměnný provoz (respektive dvousměnný provoz) (Šubrt a kolektiv, 2011).

Rozvržení pracovní doby

Zákoník práce upravuje 3 typy rozvržení pracovní doby. Jedná se o rovnoměrné rozvržení pracovní doby, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby a jiná úprava pracovní doby (Zákoník práce, 2011).

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby je v § 82 ZP uvedeno jako doba, která je vždy stejně dlouhá (většinou 40 hodin) ve všech kalendářních týdnech. Délka směn v jednotlivých dnech kalendářního týdne může být různá avšak nesmí překročit limit 9 hodin (Šubrt a kolektiv, 2011).

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby znamená, že je zaměstnanci v po sobě jdoucích kalendářních týdnech zaměstnavatelem rozvržen rozdílný počet hodin, musí být však respektovány zákonné podmínky (Kottnauer a kolektiv, 2009).

Přestávky v práci a přerušení práce

Zaměstnanec má nárok na přestávku v práci na jídlo a odpočinek. Tato doba se nezapočítává do pracovní doby, zaměstnanec tudíž nemá nárok na proplacení této doby. Přestávka musí trvat nejméně 30 minut a musí být započata nejpozději do 6. hodiny

nepřetržité práce (u mladistvých musí být započata přestávka v práci nejpozději po uplynutí 4,5 hodin nepřetržité práce) (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.2.2 Pružné rozvržení pracovní doby

Pružné rozvržení pracovní doby je využíváno pro svou flexibilitu. Společné rozhodování zaměstnance a zaměstnavatele o pracovní době je největší výhoda. Zaměstnanec má možnost zvolit si začátek a konec směn v rámci časových úseků. Zaměstnavatel může stanovit období, ve kterém musí být zaměstnanec na pracovišti (Kottnauer a kolektiv, 2009).

3.2.3 Právní úprava letního času

Letní čas se v České republice využívá od roku 1979, ikdyž je v zákoně č. 54 již z roku 1946. Letní čas využívají prakticky veškeré evropské země, výjimku tvoří pouze Bělorusko, Grónsko, Island a dva norské ostrovy. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/84/ES ze dne 19. ledna 2001 o úpravě letního času stanovuje pro členské státy jednotná pravidla pro zavádění letního času (Kottnauer a kolektiv, 2009).

Letní čas má vliv na délku pracovní doby, tato skutečnost je upravena nařízením vlády č. 420/2006 Sb., kde je také stanoveno zavedení a skončení letního času. Při změně času na letní čas se stanovená týdenní pracovní doba zkracuje o jednu hodinu a při přechodu zpět na klasický (zimní) čas se stanovená pracovní doba v daném týdnu o jednu hodinu prodlužuje (Nařízení vlády č. 420/2006 Sb., 2006).

3.3 Překážky v práci

3.3.1 Na straně zaměstnavatele

Překážky v práci na straně zaměstnavatele rozlišujeme na prostoje, přerušení práce a ostatní překážky. Prostoje jsou překážky, kdy zaměstnanec nemůže vykonávat práci při přerušení dodávek surovin nebo energie či přechodné závadě stroje. Zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši alespoň 80 % průměrného výdělku. Přerušení práce je způsobeno nepříznivými povětrnostními podmínkami, zaměstnanci za tuto skutečnost náleží náhrada mzdy alespoň ve výši 60 % průměrného výdělku. Pokud nemůže zaměstnanec vykonávat práci z jiných (ostatních) důvodů, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, nevztahuje se na konto pracovní doby (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.3.2 Na straně zaměstnance

Mezi překážky v práci na straně zaměstnance patří překážky z důvodu obecného zájmu, důležité osobní překážky včetně mateřské a rodičovské dovolené a jiné výjimečné případy.

Překážky z důvodu obecného zájmu

Překážky z důvodů osobního zájmu se dále člení na překážky při výkonu veřejné funkce, při výkonu občanské povinnosti, jiné úkony v obecném zájmu, pracovní volno související s brannou povinností a školení, jiná forma přípravy nebo studia. Výkon veřejné funkce při překážkách v práci je např. funkce poslance nebo senátora Parlamentu České republiky, člen zastupitelstva kraje nebo obce. Zaměstnanci náleží pracovní volno v déle až 20 pracovních dnů v kalendářním roce avšak bez náhrady mzdy. Překážky v práci výkonem občanské povinnosti se týkají především znalců, tlumočníků a svědků u soudu. Zaměstnanci při tomto výkonu nepřísluší náhrady mzdy od zaměstnavatele. Případy výkonů u obou těchto případů (veřejné funkce i občanské povinnosti) nejsou taxativně vymezeny zákonem, jejich okruh se tedy může rozšířit pokud se jedná o obdobnou povahu (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Jiné úkony v obecném zájmu přesně definuje Zákoník práce a vymezuje zde podmínky, kdy zaměstnanci náleží poskytnutí pracovního volna a náhrady mzdy. Pokud je v Zákoníku práce definován úkon jako překážka v práci bez náhrady mzdy, může zaměstnavatel i tak svým zaměstnancům poskytnou náhradu mzdy na základě dohody nebo ji stanovit ve vnitřním předpisu (Šubrt a kolektiv, 2011).

Důležité osobní překážky v práci včetně materské a rodičovské dovolené

Mateřská dovolená náleží zaměstnankyni společnosti ve spojení s porodem a péčí o narozené dítě. Délka doby se odvíjí od počtu porozených dětí, a to mezi 28 a 37 týdny. Zaměstnaná těhotná žena nastupuje na mateřskou dovolenou zpravidla 6 týdnů před dnem porodu, který stanovil její lékař. Nastane-li situace, že se ženě narodí dítě mrtvé, náleží ji mateřská dovolená v délce 14 týdnů. Po mateřské dovolené může nastoupit na rodičovskou dovolenou zaměstnankyně. Zaměstnanec může nastoupit na rodičovskou dovolenou ode dne narození dítěte. Rodičovská dovolená slouží k prohloubení péče o dítě až do dovršení 3 let jeho věku (Zákoník práce, 2011).

Dalším okruhem osobních překážek v práci jsou jiné důležité osobní překážky v práci, které přesně definuje nařízení vlády č. 590/2006 Sb. spolu s rozsahem pracovního volna a poskytování náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci nenáleží náhrady mzdy při nepředvídaném přerušení provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků, při svatbě rodičů, při účasti u porodu svého dítěte nebo při doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického nebo sociálního zařízení. Naopak náhrada mzdy zaměstnanci náleží při svatbě vlastní nebo jeho dětí, při úmrtí rodinného příslušníka, při pohřbu spolupracovníka, nebo při pracovně-lékařské prohlídky (Šubrt a kolektiv, 2011).

Jiné případy překážek v práci

Jedná se o výjimečné překážky v práci, které nelze zahrnout do předchozích dvou skupin a mají také vlastní pravidla. Patří sem například účast zaměstnance ve stávce, ať již konané podle zákona o kolektivním vyjednávání nebo na základě ústavní Listiny základních práv a svobod, kdy zaměstnanci nepřísluší povinnosti žádat o pracovní volno nebo prokazovat překážku v práci. Dále sem patří ztráta zdravotní způsobilosti k výkonu práce z viny zaměstnance, jenž se nedostavil na pravidelnou lékařskou prohlídku, a nezpůsobilost k výkonu práce v důsledku požití alkoholu nebo jiných omamných a návykových látek. V žádném z uvedených případů nenáleží zaměstnanci náhrada mzdy (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.4 Mzdový systém

Souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu představuje mzdový systém určitého podniku. Těmito podmínkami se rozumí především hlediska, podle nichž zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů. Mzdový systém slouží nejen k rozdělování prostředků na mzdy, ke stimulování zaměstnance, aby dosáhl cílů stanovených zaměstnavatelem, ale je také ochráncem zaměstnanců ve mzdové oblasti, dále mechanismem k regulování personálních výdajů (Tomší, 2008).

Tvorba mzdového systému je poměrně náročný a složitý proces, do kterého by se mělo zapojit, co nejvíce osob zapojených do procesu odměňování ve společnosti. Čím lépe

se rozpoznají veškeré procesy a vazby ve společnosti na odměňování, tím kvalitnější a účinnější bude mzdový proces (Tomší, 2008).

Průběh vytváření mzdového systému lze uvést v následujících šesti fázích:

1) „volba hledisek (ukazatelů) pro poskytování mzdy
2) stanovení váhového poměru (neboli důležitosti) mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem
3) stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska
4) určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria
5) stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně (tzn. peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni)
6) stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy – mzdových forem (tzn. vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu)“ (Tomší, str. 215, 2008).

3.5 Odměňování

3.5.1 Průměrný výdělek

Za průměrný výdělek se v pracovněprávním jednání rozumí průměrný hrubý výdělek. Tento průměrný výdělek se stanovuje z hrubé mzdy zaměstnance v daném období pouze za odpracované dny. Ve většině případů se průměrný výdělek zjišťuje z předchozího kalendářního čtvrtletí. Průměrný výdělek se stanovuje jako průměrný hodinový výdělek, případný průměrný měsíční výdělek se přepočítává podle koeficientu průměrného počtu týdnů v měsíci (4,348) a vydělí se zaměstnancovou stanovenou týdenní pracovní dobou. V situaci, kdy je průměrný výdělek zaměstnance nižší než minimální mzda, zvýší se tento průměrný výdělek na výši odpovídající minimální mzdě (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.5.2 Mzda

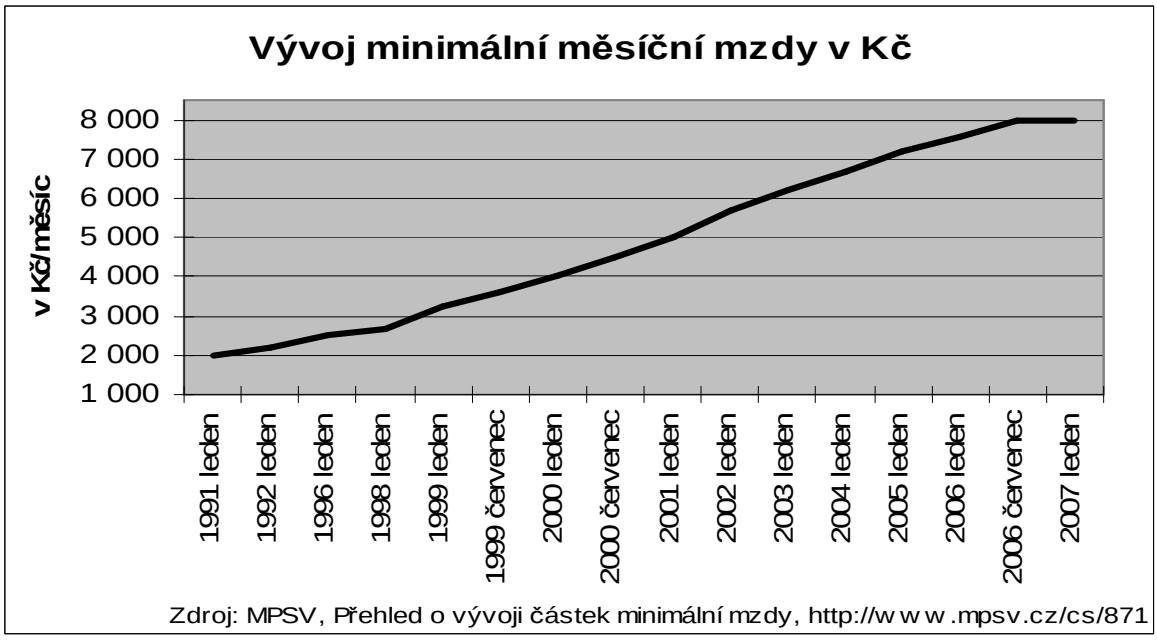
„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (Zákoník práce, str. 70, 2011).

Mzda je odměna za práci v podnikatelské sféře na základě pracovního poměru definované šestou částí ZP (Tomší, 2008).

3.5.3 Minimální mzda

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Od 1. 1. 2007 je nařízením vlády č. 567/2006 Sb. stanovena minimální mzda ve výši 8 000 Kč měsíčně. Minimální hodinová mzda činí 48,10 Kč při stanovené pracovní době 40 hodin týdně (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991 je znázorněn v Graf 1 - Vývoj minimální měsíční mzdy v Kč.



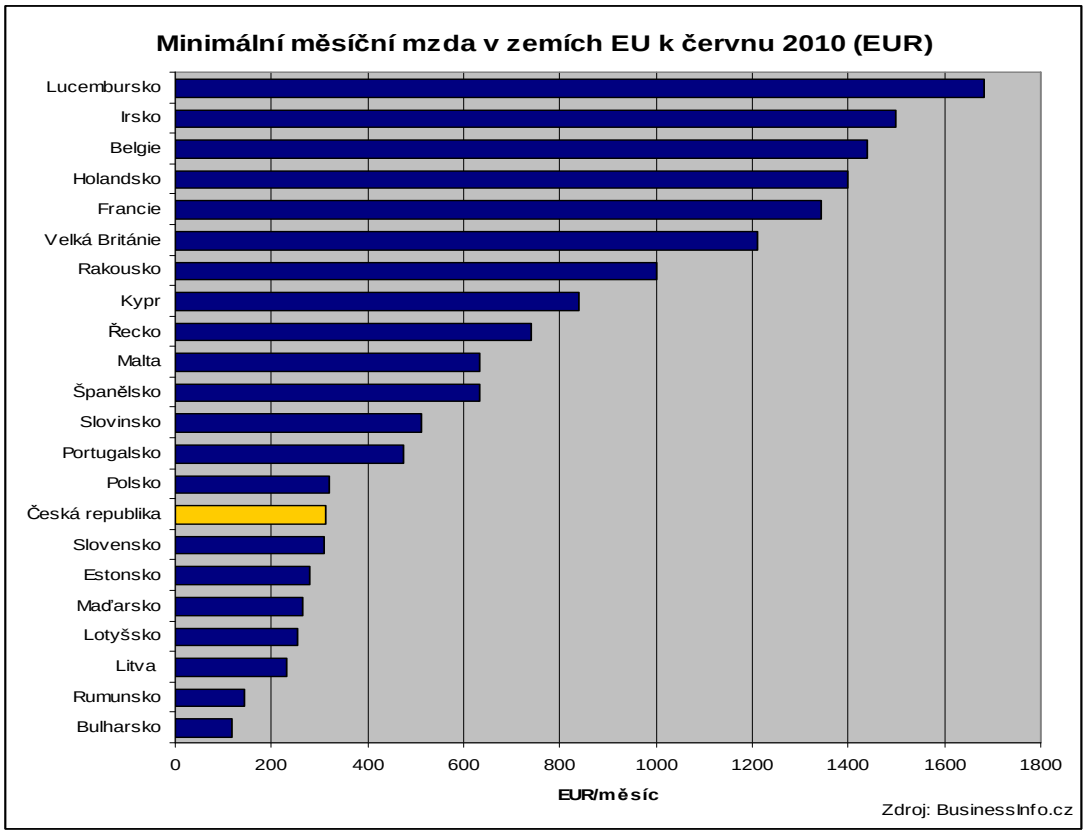
Graf 1 - Vývoj minimální měsíční mzdy v Kč

Při pracovní době nižší než 40 hodin týdne je nutné minimální hodinovou mzdu upravit. Pro některé kategorie zaměstnanců je minimální mzda nižší. Jedná se o tyto kategorie:

- „90 % minimální mzdy měsíční nebo hodinové, jde-li o první pracovní poměr nebo obdobní pracovní vztah zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru,
- 80 % minimální mzdy měsíční nebo hodinové, jde-li o mladistvého zaměstnance,
- 75 % minimální mzdy měsíční nebo hodinové, jde-li o zaměstnance, který je poživatelem částečného invalidního důchodu,
- 50 % minimální mzdy měsíční nebo hodinové, jde-li o zaměstnance, který je poživatelem plného invalidního důchodu, nebo o mladistvého zaměstnance, který je

plně invalidní a nepobírá plný invalidní důchod“ (Meritum kolektiv autorů, str. 246, 2011).

Ve většině zemí Evropské unie je stanovena minimální měsíční mzda, výjimku tvoří Dánsko, Finsko, Itálie, Německo a Švédsko. Každá ze zemí, kde je zákonem stanovena minimální mzda má vlastní podmínky pro její stanovení.



Graf 2 - Minimální měsíční mzda v zemích Evropské unie (červen 2010)

3.5.4 Plat

Za plat je považováno peněžité plnění, jenž je poskytované za práci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení (Zákoník práce, 2011).

3.6 Mzdové formy

Mzdové formy mohou být v každé společnosti definovány mírně odlišně, proto by bylo dobré podmínky pro poskytování každé mzdové složky přesně stanovit ve vnitřním mzdovém dokumentu. (Tomší, 2008).

3.6.1 Časová mzda

Jedná se o mzdu nebo část mzdy poskytovanou podle odpracovaného času. Časová mzda se zjišťuje součinem mezi mzdovou sazbou a odpracovaným časem za předem stanovené období. Časová mzda má dvě základní formy – hodinovou a měsíční. Hodinová časová mzda je definována součinem mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin za dané období. Měsíční časová mzda je naproti tomu definována mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce, jeho měsíční sazba se stanovuje ve stejné výši a to nezávisle na počtu pracovních dnů v daném kalendářním měsíci (Tomší, 2008).

V současné době pravděpodobně nejpoužívanější mzdová forma, kterou zaměstnavatelé používají pro odměňování výkonů, jenž nelze odměňovat na základe jiných hledisek než právě času. Možnost motivování zaměstnanců je u této formy velmi malá, proto se snaží zaměstnanci tuto formu mzdy doplňovat o různé prémie či odměny stanovené vnitřním předpisem společnosti (ePravo.cz, 2011).

3.6.2 Úkolová mzda

Úkolová mzdová forma je definována jako mzda nebo její část, která je poskytnuta za splnění určitého předem stanoveného úkolu. Úkol může být stanoven dvěma způsoby – dobou potřebnou na provedení určité práce nebo počtem operací či jednotek provedených na jednotce množství. Úkolová mzda s dobou potřebnou na provedení určité práce se nazývá také mzda za normohodinu. Splnění stanoveného úkolu se zjišťuje jako součin normovaného času, který je potřebný ke splnění úkolu nikoliv skutečného času, a mzdové sazby. Naproti tomu úkolová sazba s počtem operací provedených na jednotce množství se zjistí prostým vynásobením počtu vyrobených kusů a mzdové sazby (Tomší, 2008).

Úkolovou mzdu lze použít pouze v případech, kdy má společnost stanoveny takové podmínky, kde může zaměstnanec ovlivnit přímo svůj pracovní výkon (ePravo, 2001).

3.6.3 Podílová mzda

Podílová mzda je mzda nebo její část, která je stanovena určitým podílem na určitém hodnotovém ukazateli. Hodnotovým ukazatelem může být velikost obratu, tržeb, zisku nebo příjmů za dané období. V případě měsíční mzdy se jedná o násobek vybraného hodnotového ukazatele (upraveného na měsíční období) a procentické podílové sazby (Tomší, 2008).

Podílová mzda je vysoce motivační oproti časové formě mzdy a zaměstnanec se svými činy může pokusit o ovlivnění hodnotového ukazatele (ePravo, 2001).

3.6.4 Příplatky

Pokud chce zaměstnavatel ocenit různé individuální pracovní schopnosti, individuální faktory práce nebo pracovní způsobilost využije individuální formu ocenění, kterou jsou právě příplatky. Příplatky mají charakter časové mzdy, jsou tedy stanoveny za odpracovanou dobu. Některé příplatky přímo definuje právní předpis (např. práce přesčas, práce o víkendu, práce v noci, apod.), další si může stanovit ve vnitřním předpisu přímo zaměstnavatel (Tomší, 2008).

3.6.5 Prémie, odměny

Prémie a odměny může zaměstnavatel poskytnout svým zaměstnancům v případě, že chce ocenit výsledky jejich práce nebo za dodržení stanovených termínů, apod. Odměna se používá v případech, že nelze stanovit jednoznačně měřitelný ukazatel, který by se vztahoval ke mzdové sazbě. Naopak prémie se využívají, když se ke mzdové sazbě vztahuje jednoznačně měřitelný ukazatel (Tomší, 2008).

3.7 Dovolená

Nejvýznamnějším nárokem pro zaměstnance v pracovním pohledu je dovolená. Jedná se o pracovní volno každého zaměstnance, které je placené, slouží k zotavení pracovní síly, v plné kompetenci zaměstnance a nařizuje jej zaměstnavatel v rámci zákonem stanovených podmínek (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Každému zaměstnanci, který je zaměstnán v pracovním poměru, vzniká během trvání pracovního poměru nárok na dovolenou. Zákon definuje tři základní typy dovolených, jedná se o dovolenou za kalendářní rok nebo její poměrná část, dovolenou za odpracované dny a dodatkovou dovolenou (Zákoník práce, 2011).

3.7.1 Dovolená za kalendářní rok nebo její poměrná část

Nejčastěji využívanou dovolenou je dovolená za kalendářní rok, na kterou má nárok každý zaměstnanec, jenž odpracoval u jednoho zaměstnavatele alespoň 60 dnů v kalendářním roce. Za odpracované dny se považuje i doba, kdy zaměstnanec nebyl skutečně v zaměstnání (např. čerpání dovolené na zotavenou, různé překážky v práci, doba, kdy si zaměstnanec vybírá náhradní volno za práci přesčas či za práci ve svátek). V případě, že zaměstnanec nepracoval u jednoho zaměstnavatele celý rok v pracovním poměru, ale odpracoval alespoň 60 dnů, má nárok alespoň na poměrnou část dovolené. Tato část je stanovena jako dvanáctina dovolené za každý kalendářní měsíc v době trvání pracovního poměru (Šubrt a kolektiv, 2011).

Délka dovolené činí podle ZP v podnikatelské sféře alespoň 4 týdny. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům prodloužit nárok na dovolenou a to buď o celé týdny nebo dokonce o jednotlivé dny. Toto ustanovení musí být sepsáno v kolektivní nebo individuální smlouvě. ZP dovoluje také různé délky dovolených pro rozdílné skupiny zaměstnanců ovšem musí být dodržena zásada rovnosti a zákazu diskriminace (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.7.2 Dovolená za odpracované dny

Nárok na dovolenou za odpracované dny mají ti zaměstnanci, kteří nemají nárok na dovolenou za kalendářní rok a ani za její poměrnou část, neboť u téhož zaměstnavatele v kalendářním roce neodpracovali alespoň minimum odpracovaných dnů (60). Každému takovému to zaměstnanci náleží dovolená za odpracované dny v délce dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každých odpracovaných 21 dnů v příslušném kalendářním roce (Zákoník práce, 2011).

3.7.3 Dodatková dovolená

Na dodatkovou dovolenou mají nárok zaměstnanci, kteří pracují v podzemí nebo při těžbě či ražení. Tento typ dovolené přísluší i zaměstnancům, kteří pracují v tropických či jiných zdravotně obtížných oblastech. Délka dodatkové dovolené je v rozsahu jednoho týdne za rok (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.8 Náhrada mzdy

3.8.1 Za práci přesčas

Náhrada mzdy za práci přes čas může mít na základě dohody mezi zaměstnanec a zaměstnavatelem dvě podoby. První podobou je poskytnutí náhradního volna, které bude v rozsahu práce konané přesčas. Druhou podobou je příplatek za práci přesčas, který dosahuje výše 25 % průměrného výdělku (ve vnitřních předpisech společnosti může být stanovena i vyšší procento průměrného výdělku), a mzdy, jenž zaměstnanci přísluší za odpracovanou dobu (Zákoník práce, 2011).

3.8.2 Za svátek

Pokud zaměstnanec pracoval ve státem uznávaný svátek, náleží mu za tuto práci dosažená mzda a náhradní volno, které je v rozsahu doby odpracované ve svátek. Během čerpání tohoto náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnanec dohodne se svým zaměstnavatelem na příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši minimálně 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanci, který nepracoval z důvodu svátku v pracovní den, náleží náhrada ve výši průměrného výdělku za ušlou mzdu (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.8.3 Za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztížené pracovní prostředí vymezuje vládní nařízení č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % z částky, která je ve vládním nařízení č. 567/2006 Sb. stanovena jako minimální mzda (Zákoník práce, 2011).

3.8.4 Za noční práci

Zaměstnanci, který pracuje v době mezi 22. hodinou a 6. hodinou, náleží dosažená mzda a navíc příplatek za práci v noci ve výši alespoň 10 % průměrného výdělku, pokud není stanoveno v kolektivní smlouvě jinak (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.8.5 Za práci v sobotu a v neděli

V případě, že zaměstnanec pracuje v sobotu a/nebo v neděli náleží mu dosažená mzda a příplatek za práci v sobotu a v neděli v minimální výši 10 % průměrného výdělku, pokud není stanoveno v kolektivní smlouvě jinak (Zákoník práce, 2011).

3.9 Srážky ze mzdy

U srážek ze mzdy se jedná o částky, které jsou poskytovány či poukazovány jiné fyzické popřípadě právnické osobě než je onen zaměstnanec. Tzn. že tyto částky nikdy nejsou poukázány na účet, jehož majitelem je zaměstnanec. Srážkou ze mzdy nikdy není bezhotovostní výplata mzdy (popř. platu) na účet zaměstnance. Srážky se mohou strhávat ze mzdy (popř. platu), z náhrad mezd, z odstupného, z odměny za pracovní pohotovost a z peněžitých plnění věrnostní a stabilizační povahy (např. odměny při pracovních a životních výročích a odchodu do důchodu) (Šubrt a kolektiv, 2011).

Zákoník práce definuje tři okruhy, kdy mohou být srážky ze mzdy provedeny (srážky stanovené zákonem, srážky ze mzdy na základě dohody nebo k uspokojení závazků zaměstnance, srážky určené k úhradě členských příspěvků zaměstnance) (Zákoník práce, 2011).

3.9.1 Srážky ze mzdy stanovené zákonem

Jedná se o následující srážky, které jsou stanoveny Zákoníkem práce nebo jiným zákonem:

- „srážky daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- pojistné na sociálním a zdravotním pojištění,
- srážky na pohledávky zaměstnavatele, jež si může srazit i bez souhlasu zaměstnance,
- exekuce (výkon rozhodnutí)“ (Meritum kolektiv autorů, str. 268, 2011).

První dvě uvedené srážky se provádějí přednostně, neboť s jejich pomocí se vytváří čistá mzda, ze které se srážejí ostatní srážky ze mzdy. Zaměstnavatel může zaměstnanci srazit bez jeho souhlasu pouze částky, které jsou taxativně stanoveny Zákoníkem práce (zálohu na mzdu nebo plat, nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, nevyúčtované

zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních povinností, náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na kterou zaměstnanec ztratil právo) (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.9.2 Dohody o srážkách ze mzdy

Zákoník práce zná 3 typy dohod o srážkách ze mzdy – dohodu o srážkách ze mzdy k uspokojení pohledávek zaměstnavatele, dohodu o srážkách ze mzdy a jiných příjmů podle občanského zákoníku a dohodu o srážkách ze mzdy k uspokojení závazků zaměstnance. Dohoda o srážkách ze mzdy k uspokojení pohledávky zaměstnavatele musí být vždy uzavřena písemně a týká se náhrad škod, za které zaměstnanec odpovídá, nebo hodnot odebraných nápojů a potravin v závodních stravovacích zařízeních po odečtení příspěvku od zaměstnavatele. Dohoda o srážkách ze mzdy a jiných příjmů podle občanského zákoníku mohou být použity pouze k uspokojení pohledávek výživného podle zákona o rodině. Jiné než písemné uzavření této dohody zakládá její neplatnost. Dohoda o srážkách ze mzdy k uspokojení závazků zaměstnance nemusí být v písemné podobě a zákon neupravuje její náležitosti (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.9.3 Srážky odborových členských příspěvků

Srážky k úhradě členských příspěvků zaměstnance, jenž je členem odborové organizace, mohou být provedeny pouze v případě, že toto ujednání bylo stanoveno v kolektivní smlouvě a zaměstnanec s tímto souhlasil (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.10 Zdravotní pojištění

3.10.1 Pojištěnec a plátce pojistného

Pojištěncem ve zdravotním pojištění je každá osoba s trvalým pobytem v ČR. Zaměstnanci bez trvalého pobytu v České republice, pokud pracují u zaměstnavatele se sídlem nebo trvalým pobytem na území České republiky (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Plátcem pojistného na zdravotní pojištění je stát, zaměstnavatel, osoba samostatně výdělečně činná nebo osoba bez zdanitelných příjmů. Stát platí pojistné na zdravotní pojištění například za nezaopatřené děti, za poživatele důchodů z důchodového pojištění, příjemce dávek nemocenského pojištění, za příjemce rodičovského příspěvku, za uchazeče o zaměstnání a za ženy na mateřské a rodičovské dovolené (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.10.2 Výše pojistného

Výše pojistného činí 13,5 % z vyměřovacího základu za rozhodné období (kalendářní měsíc, pouze u OSVČ se jedná o kalendářní rok). Zaměstnavatel odvádí část pojistného na zdravotní pojištění formou srážky ze mzdy zaměstnance a to i bez jeho souhlasu ve výši jedné třetiny (4,5 %) pojistného, zbylé dvě třetiny (9 %) má povinnost uhradit zaměstnavatel. Pojistné se vždy zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru (Zákon č. 592/1992 Sb., 2011).

3.10.3 Minimální a maximální vyměřovací základ pro zaměstnance

Pojistné na zdravotní pojištění se stanoví z vyměřovacího základu za určitý kalendářní měsíc, toto pojistné však nesmí být stanoveno z vyměřovacího základu nižšího než je minimální vyměřovací základ. Minimálním vyměřovacím základem je zákonem stanovená mzda (minimální mzda), která je uvedena v kapitole 3.5.3 Minimální mzda (Zákon č. 592/1992 Sb., 2011).

Naopak maximálním vyměřovacím základem pro zaměstnance je 72násobek průměrné mzdy. Vyměřovací základ zaměstnance tvoří souhrn vyměřovacích základů za dané kalendářní období a následně se porovnává s maximálním vyměřovacím základem (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.10.4 Odvod pojistného a jeho splatnost

Zaměstnavatel má povinnost platit pojistné na zdravotní pojištění za každý kalendářní měsíc a to v období mezi 1. a 20. dnem následujícího kalendářního měsíce, kdy je i pojistné splatné (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.11 Sociální zabezpečení

3.11.1 Poplatníci pojistného

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, vymezuje pět základních skupin poplatníků pojistného. Do první skupiny patří zaměstnavatelé, které zákon definuje jako právnické nebo fyzické osoby s alespoň jedním zaměstnancem a organizační složky státu. Druhou početnější skupinou jsou zaměstnanci, kam patří podle zákona zaměstnanci v pracovním poměru, zaměstnanci pracující na základě dohody o pracovní činnosti, soudci, poslanci Poslanecké sněmovny a senátoři Senátu Parlamentu České republiky, členové zastupitelstev, členové vlády,

prezident, viceprezident, členové Nejvyššího kontrolního úřadu, osoby ve výkonu trestu odnětí svobody zařazené do práce, atd. Třetí skupinu tvoří osoby samostatně výdělečně činné (dále jen OSVČ), které jsou účastníkem důchodového pojištění podle předpisů o důchodovém pojištění. Čtvrtou skupinu tvoří osoby, které jsou účastníky důchodového pojištění dobrovolně. Poslední skupinu tvoří zahraniční zaměstnanci, kteří si dobrovolně platí nemocenské pojištění (Zákon č. 589/1992 Sb., 2011)

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení vymezuje pro účely platby pojistného na sociální zabezpečení zaměstnance, kteří jsou „osoby účastné nemocenského nebo důchodového pojištění nebo osoby, jimž byl po skončení zaměstnání, které založilo účast na nemocenském pojištění, zúčtován příjem započitatelný do vyměřovacího základu pro odvod pojistného“ (Meritum kolektiv autorů, str. 482, 2011).

3.11.2 Maximální vyměřovací základ

Za vyměnitelný základ se u zaměstnavatele považuje úhrn vyměřovacích základů jeho zaměstnanců. U zaměstnance je vyměnitelný základ úhrn započitatelných příjmů zúčtovaných zaměstnavatelem v přímé spojitosti se zaměstnáním (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Maximálním vyměřovacím základem pro placení pojistného je 72násobek průměrné mzdy. Pokud úhrn v jednom kalendářním roce přesáhne tuto hranici, přesahující částka se již nezapočítává do vyměnitelného základu zaměstnance ani zaměstnavatele za tohoto zaměstnance (Zákon č. 589/1992 Sb., 2011).

3.11.3 Sazby pojistného

Sazby na pojistné sociálního zabezpečení činí:

- pro zaměstnavatele:
    - 25 % z vyměřovacího základu zjištěného v rozhodném období (skládá se z 21,5 % na důchodové pojištění, 2,3 % na nemocenské pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti),
    - 26 % z vyměřovacího základu zjištěného v rozhodném období, jedná-li se o zaměstnavatele s průměrným měsíčním počtem zaměstnanců menším než 26 zaměstnanců, pokud si tuto sazbu zvolí dobrovolně (skládá se z 21,5 %

na důchodové pojištění, 3,3 % na nemocenské pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti),

  - 21,5 % z vyměřovacího základu zjištěného v rozhodném období, v případě, že jsou zaměstnanci účastni pouze důchodového pojištění

- pro zaměstnance: 6,5 % z vyměřovacího základu
- pro OSVČ:
  - 29,2 % z vyměřovacího základu, v případě, že se účastní důchodového pojištění (z toho 28 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti),
  - 2,3 % z vyměřovacího základu, jedná-li se o osobu, která je dobrovolně účastna nemocenského pojištění.
- pro osoby, které platí důchodové pojištění dobrovolně: 28 % z vyměřovacího základu za dobu dobrovolné účasti na důchodovém pojištění
- pro zahraniční zaměstnance: 2,3 % z vyměřovacího základu (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.11.4 Odvod pojistného a jeho splatnost

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení v §9 stanovuje zaměstnavateli povinnost odvádět pojistné za každý kalendářní měsíc. V období mezi 1. a 20. dnem následujícího kalendářního období je pojistné za příslušný kalendářní měsíc splatné. Splatnost pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění bylo sjednoceno (Šubrt a kolektiv, 2011).

3.12 Daň z příjmu

Daň z příjmu fyzických osob se zjišťuje z pěti příjmových skupin, které definuje Zákon o dani u příjmu (dále jen ZDzP). Do těchto příjmových skupin patří:

- „příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky
- příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti
- příjmy za kapitálového majetku
- příjmy z pronájmu
- ostatní příjmy“ (Meritum kolektiv autorů, str. 343, 2011).

Zaměstnanců v pracovním poměru se týkají pouze příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků, které vymezuje § 6 ZDzP. Závislá činnost je specifikována jako činnost, která není vykonávána pod vlastním jménem a na vlastní účet poplatníka, ale podle instrukcí toho, jenž příjem vyplácí. Za funkční požitky jsou považovány platy členů vlády, poslanců a senátorů Parlamentu ČR, odměny za výkony funkcí v orgánech obcí, státních orgánech, zájmových sdruženích a dalších (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.12.1 Sazba daně

„Daň ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně (§ 15 ZDzP) a o odčitatelné položky od základu daně (§ 34 ZDzP) zaokrouhleného na celá sta Kč dolů činí 15 %“ (Zákon č. 586/1992 Sb., §16, 2011).

3.12.2 Slevy na dani

Slevy na dani jsou taxativně stanoveny v ZDzP v §35ba a snižuje se jimi daň vypočtená podle §16 ZDzP. Mezi nejznámější slevu patří sleva na poplatníka. Od této slevy se odvíjejí další slevy, tzn. pokud není uplatňována sleva na poplatníka nelze uplatňovat další slevy – na manželku (manžela), na pobírání invalidního důchodu pro invaliditu prvního nebo druhého stupně, držitele průkazu ZTP/P, na pobírání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, studenta. Sleva na poplatníka je stanovena ve výši 23 640 Kč ročně, má na ni nárok pouze daňový rezident a zaměstnanec musí pro tuto slevu podepsat tzv. Prohlášení (celým názvem Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků) a to do 30 dnů od nástupu do zaměstnaní a poté každoročně do 15. února příslušného zdaňovacího období. Sleva na poplatníka společně se slevou na manželku (popř. manžela) nelze uplatňovat v poměru na měsíce, tzn. musí být vždy uplatňována pouze v celkové roční částce (Šubrt a kolektiv, 2011).

Poplatník si může dále snížit daň o slevu na manželku (popř. na manžela), která žije s poplatníkem ve společné domácnosti a její vlastní příjmy nepřesahují za zdaňovací období částky 68 000,- Kč ročně, ve velikosti 24 840,- Kč. V případě, že je manželka (popř. manžel) držitelem průkazu ZTP/P (držitel mimořádných výhod III. stupně – zvlášť těžké postižení s potřebou průvodce) se sleva zdvojnásobuje na částku 49 680,- Kč ročně (Meritum kolektiv autorů, 2011).

Pobírá-li poplatník invalidní důchod z důvodu invalidity prvního nebo druhého stupně z důchodového pojištění má možnost uplatnit slevu v případě podepsaného Prohlášení ve výši 2 520,- Kč ročně (210,- Kč měsíčně) (Zákon č. 586/1992 Sb., 2011).

Poplatník s invalidním důchodem pro invaliditu třetího stupně nebo jiného důchodu z důchodového pojištění si může snížit daň z příjmu fyzických osob o 5 040,- Kč ročně (420,- Kč měsíčně) (Šubrt a kolektiv, 2011).

Držitel průkazu ZTP/P (zvlášť těžké postižení s potřebou průvodce) má možnost uplatnit slevu ve výši 16 140,- Kč ročně (1 343,- Kč měsíčně (Zákon č. 586/1992 Sb., 2011).

Poplatník, který se soustavně připravuje na budoucí povolání až do dovršení věku 26 let, nebo poplatník v prezenčním studiu v doktorském studijním programu, který poskytuje vysokoškolské vzdělání, až do věku 28 let může snížit svou daň z příjmu fyzických osob o 4 020,- Kč ročně (335,- Kč měsíčně) (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.12.3 Daňové zvýhodnění

Poplatník si může uplatnit daňové zvýhodnění, které se vztahuje na každé vyživované dítě, jenž žije s poplatníkem ve stejné domácnosti, pouze v případě pokud má podepsané Prohlášení. Daňové zvýhodnění dosahuje částky 11 604,- Kč ročně (967,- Kč měsíčně). Jedná-li se o dítě, které je držitelem průkazu ZTP/P (zvlášť těžké postižení s potřebou průvodce), částka se zdvojnásobuje na hodnotu 23 208,- Kč ročně (1 934,- Kč měsíčně). Daňový nerezidenti ČR si může uplatnit daňové zvýhodnění a také slevu na manželku (popř. manžela) pouze v daňovém přiznání, nikoliv u zaměstnavatele, pokud splní podmínku, že souhrn všech jeho příjmů na území České republiky bude dosahovat výše alespoň 90 % ze všech jeho celosvětových příjmů. Je-li nárok poplatníka na daňové zvýhodnění vyšší než daňová povinnost vypočtená podle ZDzP za dané zdaňovací období, nazývá se tento rozdíl daňovým bonusem. Poplatník může daňový bonus uplatnit, pokud jeho výše činí minimálně 100,- Kč, maximálně však do výše 52 200,- Kč ročně (Meritum kolektiv autorů, 2011).

3.13 Benefity a jiná plnění

Zaměstnanecké benefity jsou určeny především pro zaměstnance v pracovním poměru a slouží k jejich motivaci, která vede k lepším pracovním výkonům. Nabídka

zaměstnaneckých benefitů se odvíjí od charakteru a možností jednotlivých zaměstnavatelů. Benefity mají pro zaměstnavatele dvojí význam. Prvním významem je snaha motivovat své zaměstnance, aby plnili cíle stanovené zaměstnavatelem. Druhým významem je spíš ekonomické hledisko, neboť benefity skytají možnost snižování mzdových nákladů a tím představují i daňové a odvodové úlevy. Benefity pomáhají zaměstnavateli k získání konkurenční výhody a tím i ke zvýšení image a atraktivity pro případné budoucí zaměstnance (Pelc, 2011).

3.13.1 Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity je možné členit z několika hledisek. Prvním z hledisek může být jejich daňová a odvodová výhodnost, kde jsou členěny na mimořádně výhodné benefity (jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou ani součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) a částečně výhodné benefity (na straně zaměstnavatele jsou daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou také jeho daňovým příjmem ze závisle činnosti, ale nemusí být součástí pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění nebo se jedná o daňově neúčinné výdaje na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance o osvobozené příjmy ze závislé činnosti, a proto že tyto příjmy nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění neplatí se z nich pojistné. Dalším hlediskem pro členění benefitů může být jeho věcná orientace, která benefity člení na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, na zdravotní aspekty života zaměstnanců, na sociální aspekty života zaměstnanců, na benefity pro volný čas. Třetím hlediskem členění benefitů je podle charakteru výdajů zaměstnavatele, a to na finanční (zaměstnavatel na určitý zaměstnanecký benefit vydává své finanční zdroje) a nefinanční (zaměstnavatel k těmto benefitům nemusí vydávat své finanční zdroje) benefit. Posledním hlediskem pro členění benefitů je podle jejich formy příjmu na straně zaměstnance, které mohou být peněžního (zaměstnanec získá od zaměstnavatele určitou finanční částku) nebo nepeněžního (bývají nazývány též jako nepřímá odměna) charakteru (Pelc, 2011).

3.14 Hodnocení pracovníků

3.14.1 Význam pracovního hodnocení

Wagnerová (2008), Koubek (2003), Hroník (2006) se shodují, že hodnocení pracovníků nesleduje jen objektivní a přesné zhodnocení pracovního výkonu, ale má za úkol naplnit celou škálu předem stanovených cílů. „Tyto cíle mohou být rozdílné v závislosti na personální strategii, ale i skupině pracovníků, kterých se týkají“ (Wagnerová, 2008, s. 63).

Hroník (2006, s. 15 - 16) rozlišuje 3 důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

- „Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie
- Slaďování zájmů všech zúčastněných
- Zvýšení výkonnosti“.

Koubek (2003, s. 197) konstatuje, že lze vyvodit celou řadu teoretických významů hodnocení, ale podle autora se v praxi výsledky hodnocení využívají pro:

- „odměňování
- rozmisťování
- vzdělávání a rozvoj
- jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu
- nástroj motivování pracovníka“.

3.14.2 Druhy hodnocení

Pilařová (2008) rozlišuje dvě podoby hodnocení - systematické a nesystematické**.** **Systematické hodnocení** je dle autorky hodnocením, jež probíhá pravidelně, či s předem známými okolnostmi a podle předem definovaných postupů. **Nesystematické hodnocení** je sledováno průběžně nadřízeným pracovníkem během výkonu práce.

Stejné rozlišení uvádí také Koubek (2003, s. 195), avšak pod označením formální a neformální hodnocení. Autor navíc konstatuje, že jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníka je „průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníků“.

3.14.3 Metody hodnocení

Všichni autoři vyjma Koubka A (1995) se snaží jednotlivé metody hodnocení zařadit do hlavních kategorií, které dále rozvíjejí. Dvořáková (2007) rozděluje metody hodnocení pracovníka na dvě základní části, a to na metody hodnocení pracovníka orientované na minulost, a na metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost. Lueger (2005) dělí metody na postupy se zadanými znaky (stupnice, rozdíly) a na metody bez zadání znaků. Naproti tomu Mayerová společně s Růžičkou (2000) rozdělují metody na kvalitativní (pracovní posudek), kvantitativní (slovní, číselné a grafické stupnice) a na porovnávací (párové srovnání, stanovení pořadí) metody. Bláha (2005) rozděluje metody hodnocení na srovnávací a nesrovnávací. V názorech na jednotlivé typy metod hodnocení se poté autoři shodují.

„Lochem a Tell (1977) zjistili, že tři nejrozšířenější metody hodnocení jsou: hodnotící škála (56 %), metoda eseje (25 %) a MBO nebo jiný systém orientovaný na cíle (13 %)“ (Wagnerová, 2008, s. 67).

- Řízení podle stanovených cílů (MBO)

Pracovník se dohodne se svým nadřízeným o cílech, kterých by chtěl pracovník dosáhnout v návaznosti na podnikatelskou strategii společnosti. Nadřízený společně s tímto pracovníkem vypracuje formulář, kde bude stanoveno, jak a kdy budou cíle plněny. Dále jsou stanoveny určité specifické kroky k dosažení stanovených cílů. Nadřízený musí pracovníkovi vytvořit podmínky k plnění stanovených cílů. Po splnění cílů, popř. po vypršení časové lhůty na jejich splnění, následuje zhodnocení a posouzení dosažených cílů, dále se uzavře nová dohoda o stanovených cílech pracovníka (Bláha a kol., 2005; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2003; Wagnerová, 2008).

- Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály)

Všichni autoři (Bláha a kol., 2005; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2003; Wagnerová, 2008; Donnelly a kol., 1997) se shodují, že se jedná o nejstarší, a zároveň o nejfrekventovanější metodu hodnocení. Dále nacházejí shodu v typech hodnotící stupnice – číselná, slovní, grafická, popř. jejich kombinace.

Hodnotitel dostane pouze formulář s předem stanovenými kritérii, která pomocí stupnice ohodnotí, popřípadě slovně definuje (Donnelly a kol., 1997).

Velkou výhodou metody hodnocení pomocí stupnice je rozlehlost s jakou může působit, dotazník popř. formulář vyplňuje velké množství lidí. Pokud se za velkou výhodu dá považovat právě rozlehlost působení, je velkou nevýhodou subjektivnost, kterou každý vyplňující vloží do hodnocení (Wagnerová, 2008).

„V pracovním hodnocení je obecným trendem zaměřit pozornost více na proces zaměstnávání, než jen na osobnost člověka“ (Bláha a kol., 2005, s. 147).

- Metoda BARS

Autoři se shodují, že při vytváření klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (BARS), by se měli zapojit jak nadřízení, tak i podřízení. Zapojením podřízených do vytváření se snižuje odpor k hodnocení, jelikož mohou sami ovlivnit to, jak budou hodnoceni, a také se tímto zvyšuje kvalita BARS, protože stupnice zahrnuje jednotlivé aspekty pracovní činnosti (Donnelly a kol., 1997).

Jedná se o jinak zaměřenou podobu hodnotící škály, která navíc obsahuje příklady nápomocné ke správnému zařazení. BARS může obsahovat 6 – 10 oblastí pracovní činnosti, a pro každou tuto oblast je definována vlastní hodnotící škála (Wagnerová, 2008).

„BARS není zaměřena na výsledky práce spíše na přístup k práci“ (Koubek, 2003, s. 182).

- Assessment centre

„Assessment centre je soubor metod užívaných k hodnocení pracovníků, zvláště pak k individuálnímu posouzení schopnosti pracovníků“ (Veber a kol., 2000, s. 691).

Při této metodě získává hodnotitel informace o hodnoceném pomocí různých testů a případových studií. Hodnocený ukáže během cvičení různé přednosti, ale i slabiny, které se projeví v písemné zprávě hodnotitele (Dvořáková a kol., 2007).

- Sebehodnocení

Donnelly (1997) i Lueger (2005) se shodují, že hlavní výhodou tohoto typu hodnocení je zlepšení chápání výkonu pracovníka, vyšší přijatelností hodnocení a zvýšením osobní přípravy zaměstnance. V dalších názorech se již rozchází.

Sebehodnocení snižuje špatné vztahy mezi nadřízeným a podřízeným v důsledku jeho hodnocení. Jeho nevýhodou je možnost, že sebehodnocení bude až moc pozitivní a pracovník ke svému výkonu nebude dostatečně kritický (Donnelly a kol., 1997).

Problémem při hodnocení sama sebe je mírnější hodnocení svých schopností, v některých případech naopak nadměrná kritičnost. Při posudkovém pohovoru s nadřízeným mohou vznikat konflikty z rozdílného hodnocení, nadřízený by se jich mohl vyvarovat lépe zvolenou metodou hodnocení (Lueger, 2005).

Při hodnocení sama sebe je největší výhodou, že hodnocený svoji práci skutečně zná a pomocí sebehodnocení může nalézt své silné a slabé stránky, kterých může využít nebo se je naopak snažit zlepšit (Wagnerová, 2008).

- Hodnocení 360 stupni (zpětná vazba)

Za nejvhodnější se dá považovat hodnocení 360 stupni neboli zpětnou vazbou, jedná se o kombinaci více hodnotitelů a poskytne tak ucelenou informaci o pracovníkovi ze všech pozic. „U této formy mají být podchyceny pokud možno všechny výkonově relevantní aspekty chování pracovníka tím, že jsou jako hodnotitelé přizváni hlavní skupiny osob, s nimiž je pracovník v rámci své pracovní činnosti v kontaktu“ (Lueger, 2005, s. 426).

Během hodnocení u této metody dostávají všichni hodnotitelé stejné dotazníky, které vyplňují anonymně. Anonymita poskytuje daleko větší nezkreslenou zpětnou vazbu a zvyšuje kvalitu této metody (Arthur, 2010).

- Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je podle Wagnerové (2008) nejrozšířenější metodou formálního hodnocení pracovníka. Na základě rozhovoru se má získat komplexní pohled na výkon pracovníka a dojít ke stejnému pohledu na výkon práce a problémové situace ze strany hodnotitele i hodnoceného.

Během hodnotícího rozhovoru se hodnotí jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání zaměstnance. Rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči hodnocenému (kvalitě pracovního výkonu, jeho perspektivě). Na základě výsledků hodnotícího rozhovoru dochází k odstranění nedostatků, zlepšení výkonu, zvýšení kvalifikace apod. (Wagnerová, 2008).

3.15 Změny v zákoníku práce k 1. lednu 2012

Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky schválila, i přes veto Senátu, novelu zákoníku práce, která nabude účinnosti 1. ledna 2012. Tato novela obsahuje změny v několika oblastech. Nejvýznamnější změny jsou zde blíže popsány:

- dohoda o provedení práce: doba, po kterou je možno pracovat na základě dohody o provedení práce se zdvojnásobuje na 300 hodin ročně; ovšem při měsíční odměně vyšší než 10 000,- Kč musí zaměstnavatel odvádět pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (Aktuálně.cz, 2011);
- zkušební doba: u vedoucích pracovníků se zkušební doba prodlužuje ze 3 měsíců na 6 měsíců, zkušební doba se protahuje v obou případech o dobu překážek a o celodenní dovolenou (Podnikatel.cz, 2011);
- pracovní poměr na dobu určitou: v současné době se může smlouva na dobu určitou uzavřít nejvýše na dva roky avšak může se neomezeně opakovat, v novele zákoníku práce je nově stanoveno, že smlouva na dobu určitou se může uzavřít max. na 3 roky a opakovat se smí nanejvýš dvakrát (Aktuálně.cz, 2011);
- výpovědní důvod ze strany zaměstnavatele: do §52 zákoníku práce přibyl nový důvod pro skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele výpovědí, pokud zaměstnanec hrubým způsobem poruší povinnost neschopného pojištěnce v průběhu prvních 21 kalendářních dnů pracovní neschopnosti (Andraščíková, 2012);
- odstupné: při splnění zákonných podmínek náleží zaměstnanci odstupné, nikoliv ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku jako tomu je nyní, podle délky jeho pracovního poměru (méně než 1 rok = jednonásobek průměrného platu, jeden až dva roky = dvojnásobek průměrného platu, více než 2 roky = 3násobek průměrného výdělku) (Podnikatel.cz, 2011);

- náhrada mezd: v současném zákoníku práce náleží zaměstnanci na práci v noci nebo za práci o sobotě a neděli k dosažené mzdě 10 % průměrného výdělku, od 1. ledna 2012 může tato hranice být pozměněna, ať již směrem dolů nebo nahoru (Aktuálně.cz, 2011);
- dovolená: „čerpání dovolené za kalendářní rok nebo její poměrnou část, dodatkovou dovolenou nebo za odpracované dny je zaměstnavatel povinen zaměstnanci určit tak, aby dovolenou vyčerpal v kalendářním roce, ve kterém zaměstnanci právo na dovolenou vzniklo“ (Zákon č. 262/2006 Sb., §218, 2012).

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Pascal

4.1.1 Historie a současnost

V roce 1996 vstupuje do podnikatelské sféry České republiky jedna (v současnosti) z nejvýznamnějších společností ve svém oboru na našem území. Po vzoru ze zahraničí zakládá první katalogový vyhledávací server na území České republiky, kde se zároveň objevuje první reklamní banner.

Společnost v následujících třech letech postupně spouští své první služby, např. službu pro vyhledávání emailových adres, bezplatnou emailovou službu s velikostí až 20 MB, fulltextové vyhledávání, apod. V tomto období také překračuje roční obrat společnosti 10 milionů korun.

Během roku 2000 přeměnila společnost svou právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost se základním kapitálem 1 000 000 Kč (1 000 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč). Do Pascalu, jako do první společnosti na českém internetu, ještě v roce 2000 vstupuje zahraniční investor. Společnost na trhu neustále roste a vzniká realitní server, který se v objemu nabízených nemovitostí i v návštěvnosti stává jedničkou na online trhu. Dále je také spuštěno online zpravodajství.

Společnost se rozhodla v červenci roku 2003 navýšit svůj základní kapitál na 3 720 000 Kč. V období let 2004–2005 dosahuje společnost hranice 1 milion uživatelů denně, a postupně se tak dostává do pozice leadera internetu. Zisk společnosti se meziročně zvyšuje o 360 %. Společnost kupuje konkurenční doménu a integruje ji pod své služby.

Během roku 2006 společnost pomocí technologie AJAX poprvé zobrazuje letecké snímky České republiky na internetu. Homepage získává možnost nastavení individuálních zpráv, TV programu, počasí a dalších služeb. Společnost slaví nejen desetileté výročí založení, ale poprvé se také návštěvnost přehoupla přes 2 miliony uživatelů denně. Současný majitel předává výkonné řízení firmy dosavadnímu technickému řediteli a jmenuje jej výkonným ředitelem.

Pro komunikaci s uživateli společnost otevírá v roce 2007 svůj blog, kde mohou zaměstnanci psát o službách, na nichž pracují, nebo o věcech, které je zajímají. Jako první nabízí společnost svou nejznámější službu, kterou je e-mail, dostupnou přes mobilní telefon.

V roce 2008 je většina služeb společnosti dostupná v mobilní verzi u všech tří mobilních operátorů na našem území. Společnost uzavírá s dynamickou mBank strategické partnerství v oblasti elektronického bankovnictví. Spolupráce čtyř internetových firem s centrem Tereza při Fakultě jaderné a fyzikálně inženýrské v Praze přináší první služby upravené pro zrakově postižené uživatele. Pascal se rozšiřuje do dalšího města České republiky, jímž je Brno.

V anketě Křišťálová Lupa 2009 získává společnost dvě prvenství. Vlivem hospodářské krize v USA a nejistými prognózami pro český trh začíná společnost hledat nové vize a strategie firmy, jež přinášejí motivující výsledky. Společnost zavádí zásadní změnu v provozu čtenářských diskusí – povinná registrace sice snižuje počet diskutérů, avšak zvyšuje kvalitu diskusí.

Společnost se během roku 2010 zapojuje do spolupráce se sdružením Zdravotní klaun, která se snaží přinášet smích a radost dětem hospitalizovaným v celé České republice a pomoci takto dětem od strachu, napětí a úzkosti spojených s léčením nebo s nemocničním prostředím. Zároveň se stává partnerem Nadačního fondu Dětský čin roku, jenž každoročně odměňuje děti za jejich hrdinské činy.

V květnu roku 2011 byl do vyhledávání nasazen nový robot, který indexuje stránky českého internetu rychleji, než tomu bylo kdy dříve. Pascal patří mezi 100 největších plátců daně z příjmů právnických osob, tento žebříček zveřejňuje každý rok Česká daňová správa.

Do nového roku 2012 vstupuje společnost s novou organizační strukturou, kdy se generální ředitel chce věnovat více produktům společnosti a přenechává výkonné řízení společnosti řediteli provozu, který se tímto stává výkonným ředitelem.

Firemní kultura je postavena na hodnotách, které jsou přirozené a sjednocují. Patří mezi ně podpora inovací (podpora zajímavých nápadů, vytváření kvalitních, funkčních a zároveň jednoduchých služeb), otevřená komunikace (rychlá a efektivní komunikace

mezi uživateli a klienty), slušné jednání (chovat se slušně a odpovědně, tolerance okolí), neformálnost.

Organizace se za doby svého působení, kdy začínala v hlavním městě Praze, rozšířila do dalších jedenácti měst České republiky – Brno, Jihlava, Liberec, Ostrava, Ústí nad Labem, Zlín a další. Za 15 let své existence získala společnost 7x ocenění „Dobrá značka“, která je udělována nejdůvěryhodnější české IT firmě, společnost si také odnesla celkem 17 „Křišťálových Lup“ za první 3 pozice (z toho 15 ocenění bylo vítězných). Společnost se může dále pyšnit oceněními jako Czech Open Source, Czech Top 100, Podnik Fair Play, Big Brother Awards.

O společnosti je na internetu spousta materiálů, včetně účetních závěrek od roku 2000 do roku 2008. Z těchto materiálu je i čerpáno v Tabulka 1 - Přehled ekonomických údajů společnosti Pascal na následující straně. Společnost bohužel nebyla ochotna poskytnout údaje z účetních závěrek za roky 2009 a 2010, ikdyž k tomu má zákonnou povinnost. Jediné údaje, které jsou k dispozici na internetu za toto období, zveřejňují počet zaměstnanců a velikost tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tisková zpráva za rok 2009 uvádí, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosahovaly 1,895 miliardy Kč a podílelo se na nich 750 zaměstnanců. V roce 2010 tržby za vlastní výrobky a služby činily již 2,25 miliardy Kč a ve společnosti pracovalo 803 zaměstnanců.

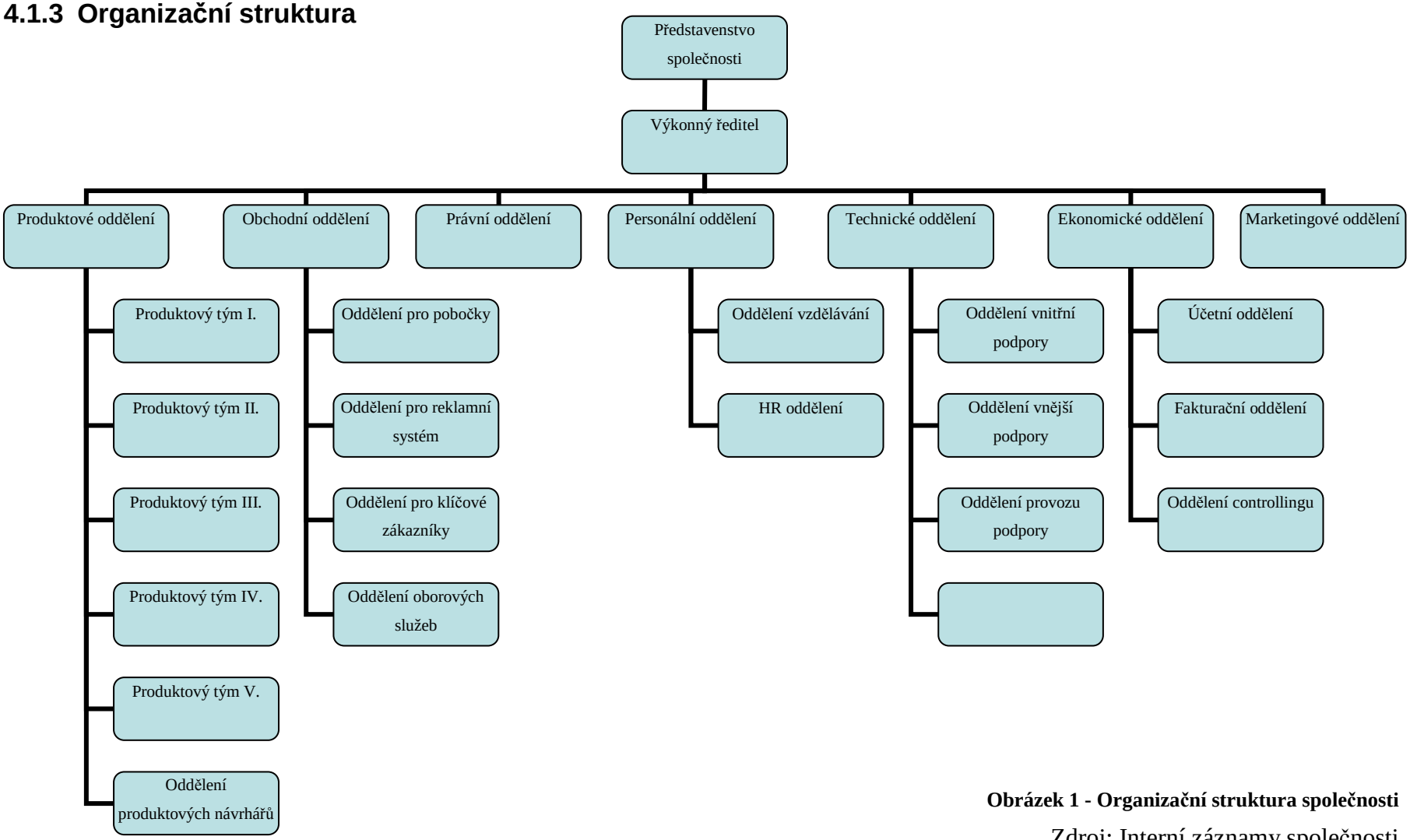
4.1.2 Přehled ekonomických údajů společnosti

		2004	2005	2006	2007	2008
Vlastní kapitál	v tis. Kč	190 639	383 249	733 552	424 251	500 242
- z toho základní kapitál		3 720	3 720	3 720	3 720	3 720
Cizí kapitál	v tis. Kč	76 481	120 931	132 291	746 509	384 254
- z toho dlouhodobé závazky		0	0	5 687	6 713	6 099
- z toho krátkodobé závazky		76 481	120 931	63 540	682 401	369 431
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	v tis. Kč	475 263	729 399	1 022 669	1 309 165	1 673 206
- z toho tržby v tuzemsku		469 429	719 253	1 000 943	1 288 521	1 650 309
- z toho tržby v zahraničí		5 834	10 146	21 726	20 644	22 897
Osobní náklady	v tis. Kč	93 366	105 773	146 557	222 048	289 835
- z toho mzdové náklady		81 942	86 192	112 837	168 943	222 743
Náklady na výzkum a vývoj	v tis. Kč	14 905	5 409	9 453	10 726	30 561
Provozní výsledek hospodaření	v tis. Kč	120 615	274 280	480 427	440 264	503 559
Výsledek hospodaření za účetní období	v tis. Kč	90 788	192 684	350 542	330 703	407 071
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	osob	178	184	205	246	327
Průměrná hrubá měsíční mzda	v Kč/měs.	38 362	39 036	45 869	57 230	56 764

Zdroj: Účetní závěrky společnosti

Tabulka 1 - Přehled ekonomických údajů společnosti Pascal

4.1.3 Organizační struktura



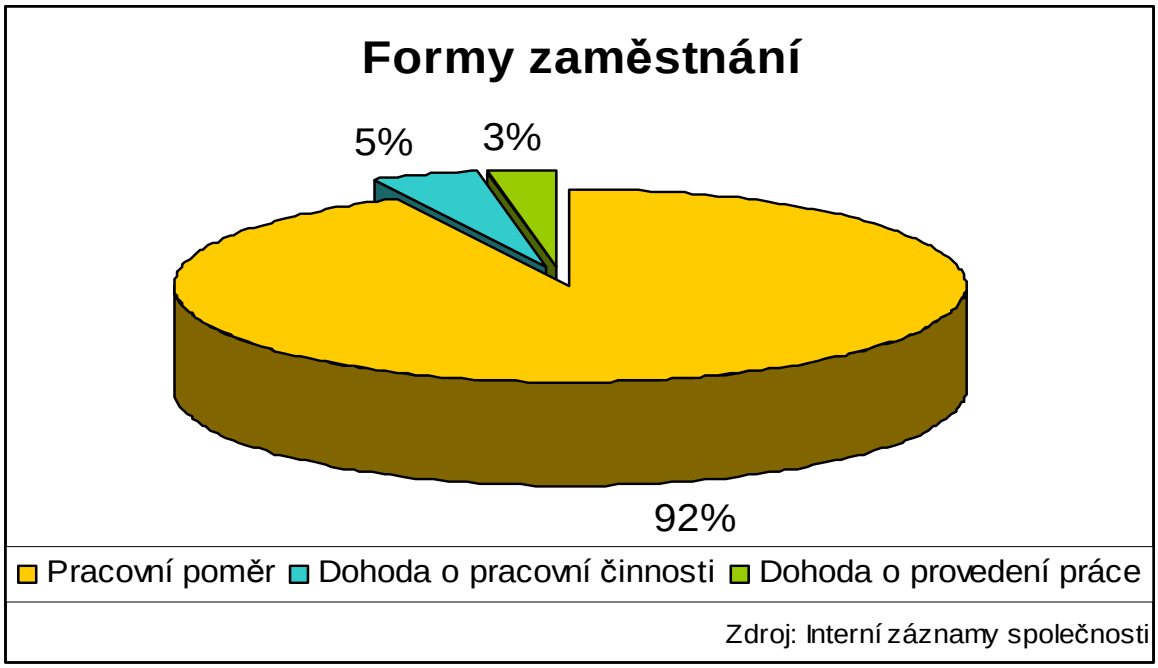
Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní záznamy společnosti

4.2 Současný stav odměňování

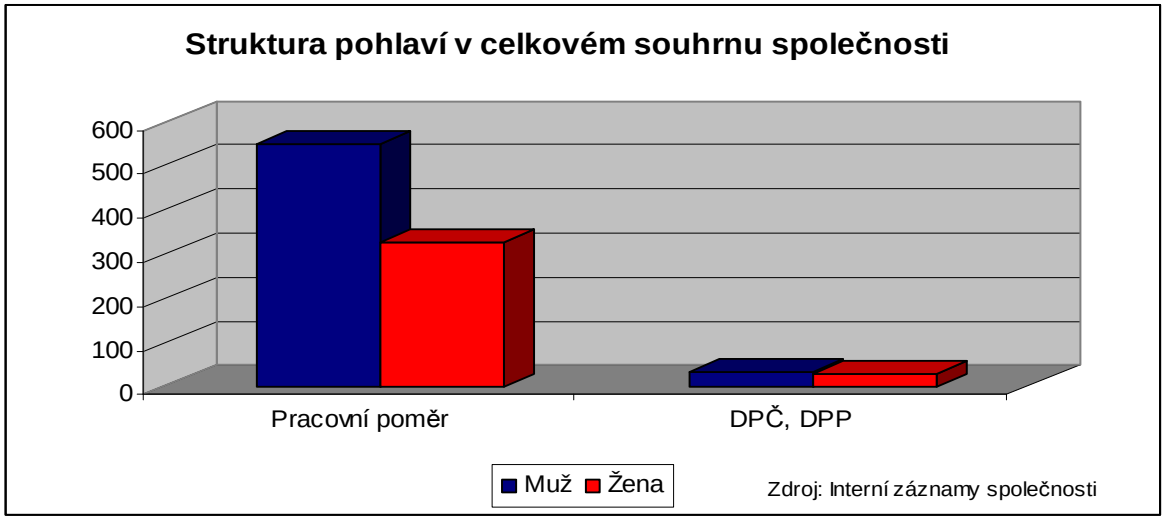
4.2.1 Základní informace o společnosti

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno celkem 946 pracovníků a dalších 39 zaměstnankyň (popř. zaměstnanců) je na mateřské dovolené nebo na rodičovské dovolené. Hlavní formou zaměstnání ve společnosti jsou zaměstnanci, kteří mají v Pascalu podepsanou smlouvu o pracovním poměru. Dohody konané mimo pracovní poměr vykonává ve společnosti celkem 69 pracovníků (dohodu o pracovní činnosti 43 pracovníků a dohodu o provedení práce 26 pracovníků).



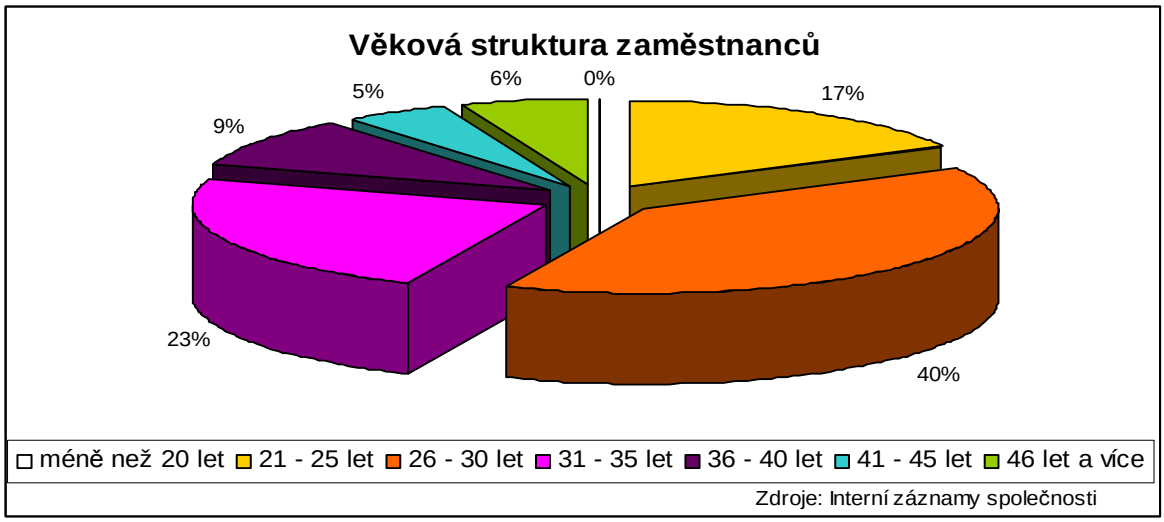
Graf 3 - Formy zaměstnání ve společnosti Pascal

Smlouvu na pracovní poměr má uzavřenou 62,6 % mužů a dohody konané mimo pracovní poměr má podepsáno 54 % můžu, což v celkovém měřítku představuje 62 % zaměstnanců společnosti. Ženy zastávají ve společnosti 37,4 % míst na pracovní poměr, dohody mimo pracovní poměr vykonává 46 %, celkově společnost zaměstnává 38 % žen.



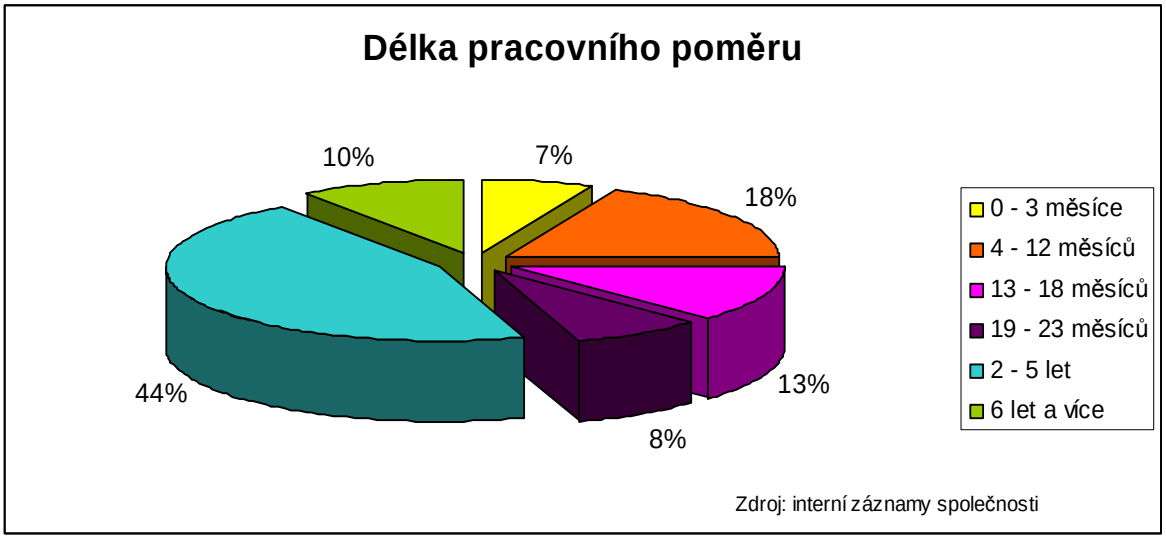
Graf 4 - Struktura pohlaví

Další uvedené údaje se týkají pouze zaměstnanců, kteří mají podepsanou se společností Pascal smlouvu o pracovním poměru. Dalo by se říci, že typickým zaměstnancem společnosti je pracovník mezi 26 a 30 lety, který má ukončené úplné středoškolské vzdělání, ve firmě působí v oddělení obchodu a pro společnost pracuje 2─5 let. Celkem 57 % zaměstnanců působících ve společnosti je mladší 30 let. Společnost by se z tohoto pohledu mohla považovat za mladou. Zajímavostí však je, že ve společnosti nepůsobí nikdo mladší 20 let. Průměrný věk ve společnost je 31 let (u žen 31 let a u mužů 32 let).



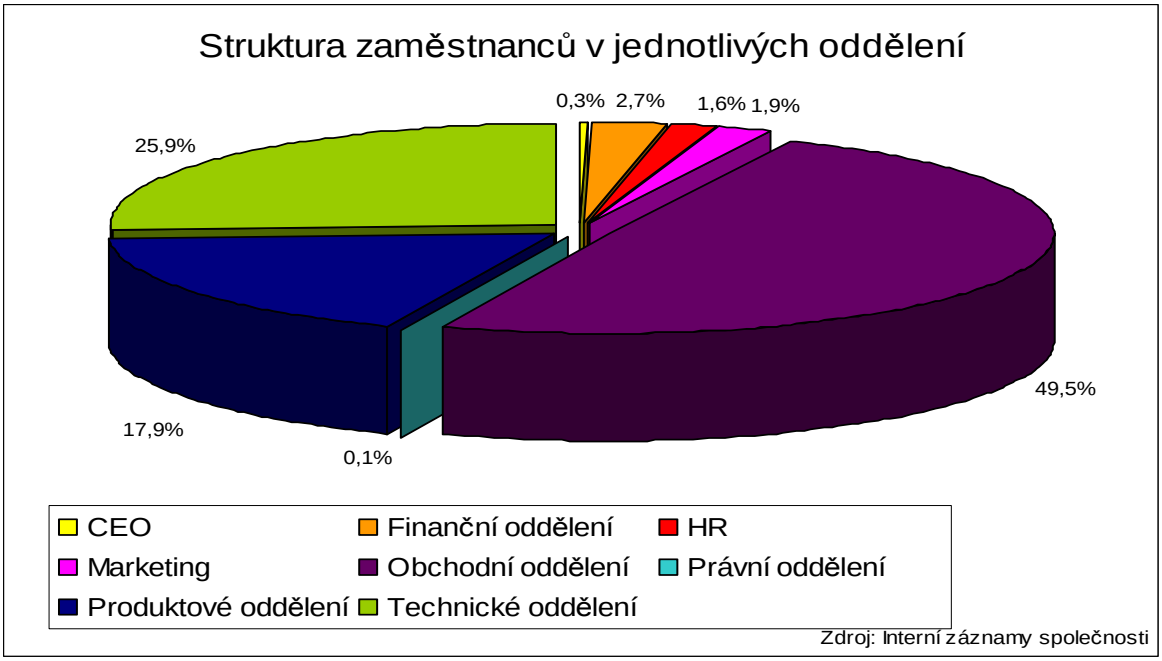
Graf 5 - Věková struktura zaměstnanců

Dohromady 7 % zaměstnanců je v současné době ve zkušební době, nemají tedy nárok na většinu zaměstnaneckých benefitů společnosti, které pracovníci Pascalu mohou využívat právě až po zkušební době. Specifickým benefitem jsou zaměstnanecké půjčky, které zaměstnanci mohou využívat až po roce, na ně nedosáhne souhrnně 25 % zaměstnanců. Skoro polovina (54 %) pracovníků je ve společnosti déle než 2 roky. Průměrná délka pracovního poměru je 1 057 dnů = 2,896 let (u žen 1 047 dní = 2,868 let a u mužů 1 065 dní = 2,918 let).



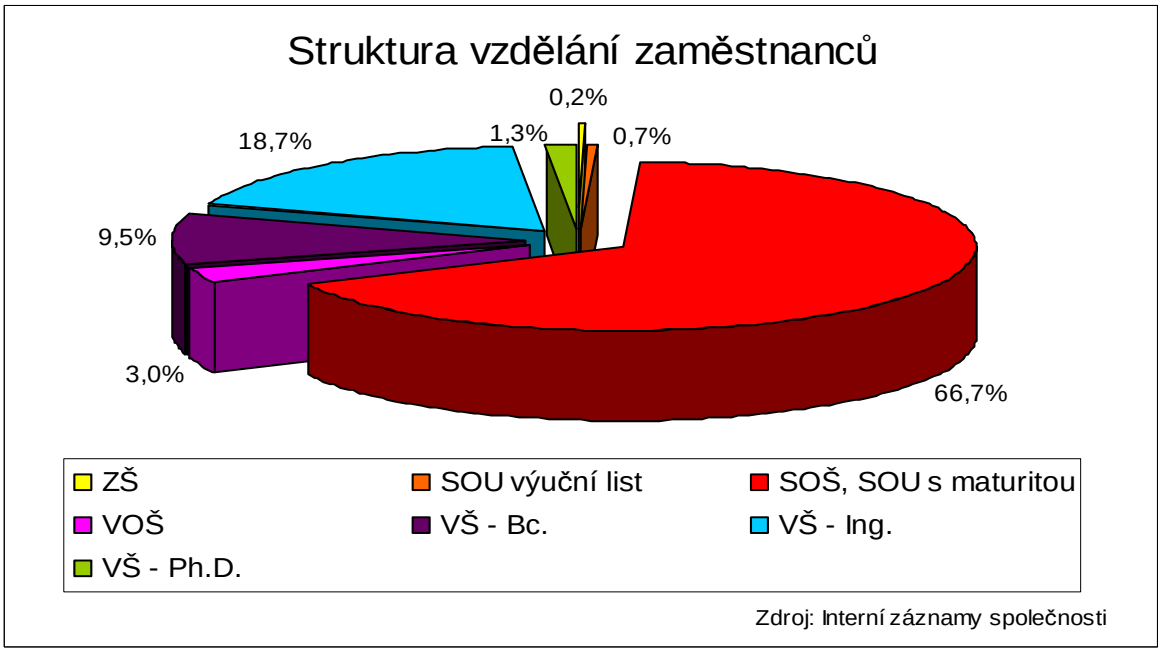
Graf 6 - Délka pracovního poměru zaměstnanců Pascal

Ve společnosti Pascal je celkem osm oddělení, největší z nich je obchodní oddělení, které zaměstnává bez půl procenta polovinu zaměstnanců společnosti. Dalšími velkými odděleními jsou technické oddělení, jež zaměstnává necelých 26 % zaměstnanců společnosti, a produktové, v němž pracuje 18 % pracovníků. Dalších pět oddělení zaměstnává pouze 6,6 % zaměstnanců, nicméně jsou stejně důležitá jako předchozí tři oddělení.



Graf 7 - Struktura zaměstnanců v jednotlivých oddělení

Největší část ve společnosti tvoří zaměstnanci, kteří mají ukončené středoškolské vzdělání (všeobecné, odborné). Vysokoškolské vzdělání bez ohledu na titul má necelých třicet procent pracovníků. Necelé jedno procento tvoří souhrnně zaměstnanci se základním vzděláním a výučním listem z učiliště.



Graf 8 - Struktura vzdělání zaměstnanců Pascal

4.2.2 Mzdový řád

Mzdový řád společnosti Pascal se zaměřuje na možnosti poskytování a navyšování mezd zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru nebo vykonávají činnosti, jež jsou konané mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce). Mzdu zaměstnavatel stanovuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti dané práce se zaměřením na obtížnost pracovních podmínek, které bude zaměstnanec vykonávat.

Mzda se může zaměstnancům modifikovat jedenkrát ročně. Pro každou konkrétní pozici má zaměstnavatel stanoven mzdový rámec, jenž představuje rozpětí výše mzdy, v níž se mzda zaměstnance bude pohybovat. V případě, kdy zaměstnanec nastupuje nově do zaměstnání a je ve zkušební době, může jeho mzda po tuto dobu klesnout pod dolní hranici mzdového rámce. V den ukončení zkušební doby musí být mzda nastavena tak, aby zaměstnanec měl alespoň dolní hranici mzdového rámce.

Nastane-li situace, že je zaměstnanec přeřazen na jinou pracovní pozici nebo je povýšen, jeho nadřízený má možnost navýšit jeho mzdu až o 20 % jeho současné mzdy. Při navýšení o 21 a více % potřebuje nadřízený schválení personálního ředitele. Zaměstnancům společnosti, kteří vykonávají svou práci stále na stejné pozici, může být jedenkrát ročně navýšena jejich základní mzda až o 5 % z rozpočtu daného oddělení, a to na základě výsledků výkonnostního hodnocení.

4.2.3 Splatnost mzdy a její záloha

Zaměstnanci společnosti mají právo na vyplacení zálohy, pokud nejsou u zaměstnavatele ve zkušební době. Toto právo mohou uplatnit do 25. dne v měsíci, a to maximálně do velikosti 50 % jejich základního mzdového výměru v písemné formě s informací, jak a kam bude záloha na mzdu vyplacena (v hotovosti, na účet zaměstnance).

Splatnost je stejná pro mzdy i pro odměny na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a je stanovena nejpozději na 15. den v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, v němž zaměstnanci vznikl nárok.

4.2.4 Docházka

Společnost Pascal má definovanou základní pracovní dobu pro zaměstnance na 40 hodin týdně, což představuje pracovní aktivitu 8 hodin denně. Přímý nadřízený může zaměstnanci dovolit pracovat formou pružné pracovní doby, avšak musí mu stanovit

začátek pracovní doby (nejdříve od 6:00 hodin) nebo naopak konec pracovní doby (nejpozději 21:59 hodin). Zaměstnanec má povinnost nacházet se v zaměstnání mezi 10:00 a 15:00, výjimku tvoří omluvené absence.

Zaměstnanec používá pro evidenci své docházky nebo absence elektronický docházkový systém. Docházkový systém se skládá z čipových karet a interního docházkového systému. Evidence docházky obsahuje záznamy o příchodech na pracoviště, odchodech z pracoviště, odchodech na oběd, odchodech k lékaři, pracovních odchodech nebo také o soukromých přerušení práce (např. pauza na kouření). Do pracovní doby se nezapočítávají pauzy na oběd a soukromé přerušení práce.

Veškeré záznamy, které zaměstnanec uskuteční přes docházkové čipové karty, nepodléhají schválení přímého nadřízeného pracovníka. Pokud zaměstnanec ručně edituje docházku přes interní docházkový systém, musí mít tyto záznamy schválené od přímého nadřízeného.

4.2.5 Práce přesčas

Práci přesčas může vykonávat pouze zaměstnanec v pracovním poměru. Konat práci přesčas může zaměstnanec pouze ve vzácných případech a pouze na základě nařízení ze strany zaměstnavatele. Práce přesčas nesmí v jednom týdnu překročit hranici 8 hodin a ročně je tato mez stanovena na 150 hodin. Za práci přesčas nejsou považovány práce, kterými se snaží zaměstnanec napravit chybné rozhodnutí nebo špatně odvedenou práci.

Práce nad rámec základní pracovní doby je evidována v docházkovém interním systému. Za práci přesčas náleží zaměstnanci náhradní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku za 3 kalendářní měsíce. V situaci, že zaměstnanec odmítne náhradní volno, má nárok na mzdu za odvedenou práci přesčas a příplatek ve výši 25 % z průměrného výdělku.

Vykonává-li zaměstnanec práci mimo pracovní dobu, má nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku při práci v noci (práce v období 22:00 – 6:00) a o víkendu (sobota a neděle), při práci ve státem stanovený svátek přísluší zaměstnanci také dosažená mzda a dále náhradní volno v rozsahu práce konané v daný svátek.

4.2.6 Systém odměňování

Ve společnosti jsou pracovníci zaměstnaní na pracovní poměr odměňováni základní mzdou, která má formu časové měsíční mzdy. Top management společnosti je odměňován také časovou mzdou, nicméně hodinovou sazbou.

Zaměstnanci společnosti Pascal jsou odměňováni nad rámec základní mzdy na základě jejich jednotky výkonu práce. Odměňování se odvíjí od objemu zvládnuté práce za určité hodnotící období. Nadřízený každého oddělení rozdělí rozpočet na odměny pro všechny své podřízené. Za každou předem stanovenou jednotku práce (např. jeden vyřešený požadavek od uživatele) má zaměstnanec společnosti právo na podíl z daného rozpočtu. Každé oddělení má stanoven rozpočet, který lze využít na odměny pro své pracovníky. Tento rozpočet nemůže být v hodnotícím období překročen ani při nadprůměrné produktivitě práce. V tomto případě musí nadřízený použít procentní poměr pro zaměstnance, aby se do stanoveného limitu vešel.

Hodnotící období se liší podle úrovně řízení ve společnosti. U vrcholového managementu probíhá hodnocení 1x za rok. Úroveň řízení – 1 má hodnotící období půlroční, tzn. 2x za rok. Nejnižší úrovně řízení (-2 a -3) používají pro hodnotící období klasické kalendářní kvartály (leden–březen, duben–červen, červenec–září, říjen–prosinec). Každý nadřízený musí podle interních směrnic na začátku každého hodnotícího období realizovat se svým přímým podřízeným rozhovor, během kterého budou stanoveny jednotky práce. Naopak na každém konci hodnotícího období provede vedoucí se svým podřízeným pohovor, na němž budou vyhodnocena plnění stanovených cílů. Zaměstnanci, jež jsou ve zkušební době (první 3 měsíce pracovního poměru), nemají na finanční odměny nárok.

V případě, že nějaký zaměstnanec odchází ze společnosti Pascal, své úkoly plní do posledního dne a neporušil pracovní kázeň, má právo na finanční odměnu. Neodchází-li zaměstnanec na konci hodnotícího období, nadřízený provede pohovor dříve a na jeho základě zjistí míru splnění zadaných cílů a vypočítá případnou část odměny pouze na poměrné období, kdy byl zaměstnán ve společnosti v daném hodnotícím období. Přechod zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci společnosti je řešen také pomocí poměrových období. Nový nadřízený přestupujícího zaměstnance stanoví nové pracovní cíle, které následně vyhodnotí během pohovoru za poměrnou část hodnotícího období,

a zaměstnanci bude náležet „dvojí odměna“. Dvojí odměna se skládá z poměru, jenž zaměstnanci připadá z původní pracovní pozice a z nové pracovní pozice, hodnotící období se v tomto případě může lišit od klasických hodnotících období.

Rozpočet na odměny se získává z měsíčních příspěvků, které představují pro každou pracovní pozici ve společnosti určité procento ze mzdy (např. recepční mají stanoven příspěvek na 10 % ze mzdy, mzdová účetní 10 %, bezpečnostní auditor 20 %, vedoucí vývoje 25 %, atd.). Zaměstnanec nesmí výší své odměny přesáhnout hranici svého příspěvku do rozpočtu na odměny. Manažer každého oddělení může využít možnosti vytvářet si rozpočet na mimořádné odměny, a to v případě nerozdělení celého rozpočtu. Tyto mimořádné odměny může nadřízený rozdělit mezi zaměstnance mimo schválený způsob výpočtu 1x za kalendářní rok, pokud tento mimořádný rozpočet není na konci roku vyčerpán, jeho zůstatek se nepřevádí do následujícího roku.

Kontrolu, zda manažeři stanovují správně zadávání cílů a vyhodnocování jejich plnění, provádějí manažeři vyšší úrovně (úrovně -1). V případě, že manažeři úrovně -1 zjistí nedostatky, bude manažerovi nižší úrovně odebrána až maximální částka z jeho odměny, jež mu dle systému odměňování náleží, na dobu nejvýše jednoho hodnotícího období.

4.2.7 Cestovní náhrady při tuzemských pracovních cestách

Zaměstnanci společnosti mohou být vysláni na pracovní cestu pouze manažerem úrovně -1. Cestovní náhrady za pracovní cesty jsou poskytovány zaměstnancům v pracovním poměru i pracovníkům, kteří mají podepsané dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce). Zaměstnavatel uhradí zaměstnanci náhradu jízdních výdajů za použití vybraného dopravního prostředku dálkové přepravy nebo taxislužby, kterou poskytne zaměstnanec v prokázané výši.

Zaměstnanci náleží za každý kalendářní den pracovní cesty stravné, které má zaměstnavatel určeno ve výši:

- délka pracovní cesty 5–12 hodin: 61,- Kč
- délka pracovní cesty déle než 12 hodin, avšak maximálně 18 hodin: 93,- Kč
- délka pracovní cesty delší než 18 hodin: 146,- Kč.

Je-li zaměstnanec na pracovní cestě déle než jeden den, má nárok na náhradu výdajů za ubytování. Zaměstnavatel uhradí zaměstnanci náklady, které odpovídají maximálně stanovenému standardu ubytování, což představuje hodnotu maximálně 800 Kč/osobu/noc.

4.2.8 Doporučení zaměstnance

Zaměstnanec v pracovním poměru, kromě pracovníků v oddělení HR, členů TOP managementu a pracovníků konajících práci mimo pracovní poměr, může za odměnu doporučit zaměstnavateli svého známého na otevřené pozice, které jsou k nahlédnutí na internetových stránkách společnosti. Za toto doporučení může zaměstnanec získat odměnu ve výši 5 000,- Kč (popř. 5 000 bodů do benefitního programu Cafeterie), pokud je doporučený přijat do pracovní pozice a úspěšně odpracuje tří měsíční zkušební dobu. Odměnu nelze zaměstnanci udělit, jestliže je doporučený bývalým nebo současným zaměstnancem společnosti, popř. vedoucímu zaměstnanci, který přijme doporučeného do svého pracovního týmu.

4.2.9 Poskytování náhrad za použití soukromých vozidel

Zaměstnanec může používat své soukromé vozidlo pro služební účely pouze po schválení písemné žádosti ředitele příslušného oddělení a následně ekonomickým ředitelem. Při schválení žádosti a následném použití soukromého silničního motorového vozidla náleží zaměstnanci za každý 1 km jízdy základní náhradu a také náhrada výdajů za spotřebované pohonné hmoty. Základní sazba náhrady za 1 km jízdy činí nejméně 1,10 Kč u jednostopých vozidel a tříkolek, u osobních silničních motorových vozidel je to 3,70 Kč. U náhrady výdajů za spotřebované pohonné hmoty se odvíjí výše průměrné ceny za 1 litr od typu pohonné hmoty: Natural 91 (31,40 Kč/1 litr), Natural 95 (31,60 Kč/1 litr), Natural 98 (33,40 Kč/1 litr) nebo motorová nafta (30,80 Kč/1 litr).

Spotřebu pohonných hmot vypočítává zaměstnavatel dle údajů z technického průkazu, který k danému silničnímu vozidlu doloží zaměstnanec. Cestovní náhrady jsou zaměstnanci propláceny do 20. dne následujícího kalendářního měsíce po vzniku náhrady.

4.3 Benefity v současnosti

4.3.1 Stravenky

Ve společnosti má nárok na stravenky zaměstnanec, který je zaměstnán na pracovní poměr. Pracovník vykonávající práci mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce či na živnostenský list) nemá nárok na poskytování příspěvku na stravování.

Zaměstnanec má nárok na stravenky ode dne svého nástupu, a to za každý odpracovaný den, v němž odpracoval alespoň 4 hodiny. Zaměstnavatel uděluje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč/odpracovaný den na kalendářní měsíc dopředu. Zaměstnavatel se na hodnotě stravenky podílí 55 %, zbývající část (45 %) hrací zaměstnanec formou pravidelné srážky ze mzdy.

V případě, že zaměstnanec neodpracuje předem stanovený počet dnů, bude jeho počet stravenek na následující měsíc redukován o tyto dny. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru zaměstnance, bude mu odpovídající částka, tedy i 55 % za zaměstnavatele, sražena ze mzdy za měsíc, v němž došlo k tomuto dluhu.

4.3.2 Studium cizího jazyka

V Pascalu mají nárok na studium cizího jazyka (angličtiny) čtyři skupiny zaměstnanců. Skupinou nejméně početnou avšak nejvíce důležitou je Top management, který má nárok na individuální výuku. Druhou skupinou je management přímo podřízený Top managementu (tzv. úroveň řízení -1), jenž má možnost výuky cizích jazyků individuálně či skupinově, toto rozhodnutí závisí na přímém nadřízeném (tj. Top managementu). Předposlední skupinou je management v úrovni pozici níže (úroveň řízení -2), kde mají všichni zaměstnanci nárok na skupinovou výuku jazyka. Poslední ze skupin s nárokem na výuku cizího jazyka jsou zaměstnanci, kteří potřebují znalost cizího jazyka pro efektivní plnění pracovních povinností. Tito zaměstnanci mají nárok na skupinovou výuku, pokud o to požádá jejich nadřízený.

Zaměstnanci mají určité povinnosti v oblasti studia cizího jazyka, např. plnit minimální hranici docházky v měsíci, sestavovat plány výuky s lektorem, nechat si schválit harmonogram výuky, pokud zasahuje do průběhu pracovní doby, a další.

Zaměstnanci se podílí na nákladech výuky cizího jazyka a to od 10 % do 50 % hodnoty výuky za 45 minut výuky, která je stanovena jazykovou školou. Zaměstnanci, kteří navštěvují skupinovou výuku, mají nárok na 2 výukové hodiny po 45 minutách týdně. U zaměstnanců s individuální výukovou může tento limit dosáhnout až 180 minut týdně. Zaměstnanci mohou při řádné docházce získat některý z certifikátů, který se společnost rozhodla podporovat, FCE (First Certificate in English), CAE (Certificate in Advence English) či CPE (Certificate of Proficiency in English).

4.3.3 Dovolená

Dovolená je poskytována v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění. Výměra dovolené je od 1. 1. 2012 stanovena na pět týdnů v kalendářním roce. Do 31. 12. 2011 činila výměra dovolené 4 týdny v kalendářním roce, avšak zaměstnanci měli nárok na dotované automaty na potraviny (dotace na automaty byla k 1. 1. 2012 zrušena). Na dovolenou nemají nárok pracovníci, kteří pracují na základě dohod.

Zaměstnanec musí podat žádost o schválení dovolené nadřízenému pomocí interní internetové sítě. Nadřízený musí posoudit momentální pracovní vytížení oddělení a plán dovolených v rámci oddělení. Pokud nadřízený zamítne žádost o dovolenou, tato neschválená dovolená je považována za pracovní volno bez náhrady na mzdu.

Za vybrané dny dovolené náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhradu mzdy za nevyčerpanou dovolenou lze zaměstnanci poskytnout pouze při ukončení pracovního poměru.

4.3.4 Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění

Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti Pascal déle než tři měsíce v pracovním poměru, mohou v rámci benefitního programu Cafeterie čerpat příspěvek zaměstnavatele na penzijní nebo životní pojištění ve výši 500,- Kč měsíčně. Zaměstnanci ve výpovědní lhůtě ztrácí nárok na tento příspěvek. Zaměstnanci, jež čerpají neplacené volno déle než jeden kalendářní měsíc, nemají po tuto dobu nárok na příspěvek od zaměstnavatele.

4.3.5 Cafeteria

Nárok na příspěvek do benefitního systému Cafeterie formou bodů má nárok pouze zaměstnanec, který je u společnosti zaměstnán na pracovní poměr a je po zkušební době,

respektive má odpracovány 3 měsíce v pracovním poměru. Nárok na příspěvek dále nemají zaměstnankyně na mateřské dovolené, zaměstnankyně/zaměstnanci na rodičovské dovolené a zaměstnanci uvolnění z důvodu výkonu veřejné funkce.

Každému zaměstnanci společnosti Pascal je měsíčně připisován bodový příspěvek podle délky jeho pracovního poměru ve společnosti na jeho virtuální účet, na němž se mu akumulují nasbírané body pro systém Cafeteria. Výše příspěvku je uvedena v následující tabulce:

Délka zaměstnání v měsících / letech	**Měsíční příspěvek v Kč**
3–12 měsíců / 1 rok	750,-
13–36 měsíců / 2–3 roky	1 000,-
37–60 měsíců / 4–5 let	1 250,-
61 měsíců a více / nad 5 let	1 500,-

Zdroj: Interní záznamy společnosti

Tabulka 2 – Měsíční příspěvek na virtuální účet Cafeterie

Každý benefit v nabídce společnosti má stanoven tzv. bodový koeficient, který bere v potaz odlišné zdanění různých druhů benefitů (např. odvody na zdravotní a sociální pojištění). Bodová výše měsíčního příspěvku nemusí být vždy shodná s finanční hodnotou benefitu. Tento koeficient může nabývat hodnoty 1–1,5.

Měsíční bodový příspěvek v Kč je připisován na virtuální účet zaměstnance společnosti Pascal každý měsíc, a to k 1. dni daného měsíce. V případě, že zaměstnanec nastoupí v průběhu měsíce, má nárok na příspěvek od začátku měsíce, v němž mu skončí zkušební doba, pokud nastoupil do 15. dne (včetně) v měsíci. Jestliže zaměstnanec nastoupil po 15. dni v měsíci, má nárok na příspěvek od začátku měsíce následujícího po měsíci, ve kterém mu vypršela zkušební doba.

Zaměstnanci, jenž nevyčerpá nebo neobjedná benefit ze svého ročního bodového kreditu do 31. 12. daného kalendářního roku, se body z jeho virtuálního účtu převedou do následujícího období avšak maximálně ve výši 25 % jeho ročního kreditu. V situaci, kdy zaměstnanci končí pracovní poměr, propadnou jeho veškeré nevyčerpané body na virtuálním účtu k datu ukončení pracovního poměru.

Nasbírané body je možné čerpat na benefity v rámci Cafeteria následujícími způsoby:

- formou přímé objednávky: zaměstnanec si prostřednictvím aplikace vybere benefit u některého z dodavatelů, s nimiž má společnost uzavřenou smlouvu, zvolí si jeho výši a objednávku elektronicky odešle; obratem mu přijde kopie objednávky, kterou si vytiskne a předloží ji u dodavatele, kde bude daný benefit čerpat
- formou nepřímé objednávky: používá se u dodavatelů, kteří nemají uzavřenou smlouvu se společností Pascal; zaměstnanec se předem dohodne s dodavatelem na čerpání určitého benefitu a po obdržení faktury od dodavatele zadá společnost do systému a pošle informaci zaměstnanci o potvrzení; poté je zaměstnanci do tří dnů faktura proplacena
- formou interní objednávky: zaměstnanci mohou takto čerpat pouze benefity, které poskytuje přímo sama společnost (příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, Cafeteria days – až 2 dny volna navíc)
- formou platby Benefitní kartou: zaměstnanec je oprávněn používat tuto kartu k bezhotovostním platbám za vybrané služby na obchodním místě; kartu nelze využívat k výběru peněz v hotovosti, lze ji dobíjet z virtuálního účtu zaměstnance, denní limit plateb není stanoven

Nabídka benefitů v rámci Cafeterie:

- kultura: divadlo, kino, festival, muzikál, kulturní akce, koncerty
- vzdělávání: jazykové kurzy, studium na škole, odborné kurzy
- zdraví: lázeňské služby, masáže, stomatologie, optika, pára, očkování, sauna, preventivní péče, zdravotnické potřeby, lékárny

- sport: fotbal, golf, tenis, jízda na koni, bruslení, fitness, hokej, nohejbal, spinning, lukostřelba, jóga, bowling, půjčení jízdního kola, bazén, aerobic, adrenalinové sporty, horolezecká stěna, členství v klubech, plážový volejbal, služby trenéra
- cestování a další

4.3.6 Zaměstnanecké půjčky

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, kteří jsou ve firmě zaměstnáni déle než 12 měsíců, zaměstnanecké půjčky. Na půjčky nemá zaměstnanec právní nárok. Výše půjčky se odvozuje od průměrné měsíční mzdy zaměstnance. Půjčka pro bytové účely do 50 000,- Kč může být poskytnuta bezúročně, půjčka nad 50 000,- Kč je úročena podle aktuálního stavu úročení na trhu. Podmínkou pro schválení půjčky jsou výborné pracovní výsledky a dodržování veškerých pracovních povinností zaměstnance. Půjčku zaměstnanec splácí v pravidelných splátkách formou srážkou ze mzdy, která měsíčně činí minimálně 2 000,- Kč, maximální doba splácení je vymezena na 2 roky. Půjčka může být také jednorázově splacena nejpozději do 14 měsíců ode dne poskytnutí půjčky. Pokud zaměstnanec nesplatil půjčku a byl rozvázán pracovní poměr, je povinen zbývající nesplacenou část uhradit nejpozději ke dni rozvázání pracovního poměru.

4.3.7 Právní poradenství

Pascal nabízí svým zaměstnancům možnost při řešení osobních právních záležitostí. Jedná se o obecné nasměrování a obecné poradenství, nejde o právní zastoupení ve sporech.

4.3.8 Pitný režim

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům veškeré nealkoholické nápoje zdarma (káva, čaj, kakao, perlivá i neperlivá voda, ochucená perlivá voda).

4.3.9 Používání firemních automobilů

Firemní automobil může používat zaměstnanec v pracovním poměru, kterému byl zaměstnavatelem přidělen. Zaměstnanci, kteří využívají firemní automobil, musí navštěvovat školení řidičů zajištěné zaměstnavatelem 1x za 2 roky. Uživatel služebního automobilu obdrží kartu CCS, kterou lze platit pouze pohonné hmoty, motorový olej, kapaliny potřebné k údržbě vozu (destilovaná voda, voda do vstřikovačů, apod.), myčku

nebo drobné náhradní díly (např. žárovky, pojistky). Zaměstnanec nemá dovoleno zapůjčit firemní automobil jinému zaměstnanci pro soukromé účely. Při služební jízdě je zaměstnanec povinen dodržovat maximální dobu řízení, která činí 4,5 hodiny, a poté musí mít povinnou bezpečnostní přestávku v délce minimálně 30 minut.

4.3.10 Mobilní telefony

Mobilní telefony (popřípadě pouze SIM karta), které patří zaměstnavateli, jsou přiřazovány zaměstnancům, jež jej potřebují k plnění svých pracovních povinností. Společnost monitoruje užívání předělených mobilních telefonů. Vedoucí jednotlivých oddělení Pascalu stanoví svým podřízeným limit na provolané minuty. Pokud je tento limit překročen a není dokázáno, že toto překročení bylo v důsledku pracovních záležitostí, bude tato částka přesahující stanovený limit stržena z čisté mzdy zaměstnance v souladu s pracovní smlouvou. Mobilní telefon musí mít zaměstnanec v pracovní době neustále u sebe a zapnutý. Při použití mobilního telefonu během jízdy v automobilu se užití řídí platnými předpisy České republiky. V případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr nebo přechází na jinou pracovní pozici, kde není pro pracovní výkon přidělován mobilní telefon, musí zaměstnanec přidělený mobilní telefon ihned vrátit zaměstnavateli.

4.3.11 Firemní školka

Společnost otevřela v listopadu loňského roku firemní školku nejen pro své zaměstnance. V případě nenaplnění dětmi zaměstnanců může být školka využita i dalšími dětmi. Firemní školka je otevřena každý pracovní den od osmi hodin ráno do šesti hodin večer, Pascal tak pomáhá usnadnit návrat svých zaměstnanců do práce po rodičovské dovolené a skloubit rodinný život s pracovním.

5. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

Společnost nabízí svým zaměstnancům komplexní nabídku zaměstnaneckých benefitů, především díky benefičnímu systému Cafeteria, jenž zavedla v roce 2010. Stejně jako každý nový projekt i tento měl za začátku několik nedostatků. HR oddělení a manažeři vyšších úrovní se postupně snažili upravit projekt do nejlepší a pro všechny nejvíce vyhovující varianty. Ze začátku cena benefitu neodpovídala ceně, za níž by daná věc šla koupit ve skutečném obchodě, žádný zůstatek z předchozího roku se nepřeváděl do následujícího období. Společnost také velmi rozšířila nabídku benefitů. V nabídce kultura, sport, zdraví, vzdělání, cestování, slevy a další výhody si vybere prakticky každý zaměstnanec společnosti s nárokem na zaměstnanecké benefity.

5.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

Dotazník uvedený v příloze č. 1 mohl vyplnit kterýkoli zaměstnanec společnosti Pascal bez ohledu na typ smlouvy či dohody (smlouva o pracovním poměru nebo dohody konané mimo pracovní poměr – dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce), a přestože není statisticky významný, lze z něj vyčíst zajímavé informace a poznatky. Dotazník nakonec vyplnilo celkem 102 pracovníků. Z tohoto celkového počtu má pouze 83 pracovníků nárok na zaměstnanecké benefity. V potaz byly proto brány jen odpovědi zaměstnanců, kteří mají nárok na zaměstnanecké benefity, což představuje veškeré pracovníky v pracovním poměru delším než tři měsíce (výjimku tvoří pouze zaměstnanecké půjčky). U otázky č. 8 – Je nabídka současných benefitů dostatečná? – odpovědělo ano celkem 91 % účastníků. V případě, že dotazovaní zvolili odpověď, že nabídka není dostatečná, měli možnost napsat, jaký benefit jim schází. Nejvíce byly uváděny poukázky (popř. slevy) na knihy, následované slevami na CD, DVD a Blue-ray, které by do sekce kultury měly rovněž patřit. V dotazníkovém šetření byly v otázce č. 9 – Které benefity ze současné nabídky nejvíce preferujete? – nejčastěji volenou možností stravenky, dovolená a benefitní systém Cafeteria, bramborovou pozici obsadil pitný režim. Pitný režim jako benefit bude zrušen ve chvíli, kdy se společnost přestěhuje do nového sídla. Zaměstnanci tak přijdou o benefit, který se v dalších společnost stává spíše pravidlem v jejich nabídce. Naopak variantu, kterou nikdo nezvolil, bylo právní poradenství. První dvě nejčastěji volené varianty ve společnosti Pascal odpovídají

celorepublikovému pohledu – v různých anketách vycházejí jako nejlépe hodnocené benefity právě stravenky a dovolená.

Společnost PWC, která se zabývá každoročně studií nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů, uveřejnila v polovině prosince roku 2011 nejpopulárnější zaměstnanecké benefity. Nejnovějšími trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů jsou příspěvky na chůvu, jesle nebo školné, které pomohou zaměstnancům skloubit práci a péči o dítě. Nejoblíbenějším benefitem je 5 týdnů dovolené, které mohou využívat zaměstnanci v 82 % společností v České republice. Druhým nejoblíbenějším benefitem podle studie jsou stravenky, jež poskytuje svým zaměstnancům 76 % společností. Pomyslnou bronzovou pozici obsadilo penzijní připojištění, které nabízí svým zaměstnancům již 72 % zaměstnavatelů, avšak tento benefit využívá v průměru 65 % zaměstnanců. Zajímavostí je, že 62 % společností vyžaduje příspěvek zaměstnance, což je oproti předchozímu roku nárůst o 213 %. Firma PWC uveřejňuje také průměrné částky, jimiž zaměstnavatelé přispívají svým zaměstnancům (vrcholový management – 1 730,- Kč, střední management – 740,- Kč, ostatní zaměstnanci – 600,-Kč) (PWC, 2011).

Podotázkou k otázce č. 9 byla možnost vybrat z dané sekce (kultura, zdraví, vzdělání, sport, cestování, atd.) benefitního systému Cafeteria zaměstnancem nejčastěji užívanou volbu. Zajímavé je, že nejčastěji vybíranou možností bylo zdraví, které porazilo kulturu i třetí vzdělání. Sport, který by se dal srovnávat se zdravím, skončil až na čtvrtém místě těsně od bronzové pozice, avšak daleko od možnosti stříbra. Zaměstnanci nejčastěji využívají v dané sekci zdraví možnost slevových poukázek do lékárny, v kultuře nejvíce nakupují lístky do kina. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům nabídnout možnost benefitu dle vlastního výběru. Tím je myšleno využít svůj virtuální účet a jeho body na jakoukoliv věc, která není ani v nabídce zaměstnavatele. Zaměstnanec, který by zvolil tuto možnost, by navrhl personálnímu oddělení předmět, za nějž by chtěl své body čerpat. Bylo by to podobné v současnosti používané nepřímé objednávce v systému Cafeteria. Rozdíl by byl v tom, že HR oddělení rozhodne, zdali by tento předmět zájmu byl vhodným benefitem i pro ostatní zaměstnance společnosti Pascal. Po kladném vyhodnocení by společnost kontaktovala vybranou společnost a sjednala by určité podmínky pro celou společnost. Při zamítavém postoji by musel zaměstnanec dále využívat formu nepřímé objednávky.

K otázce č. 10 – Měl/a jste někdy problém s uplatněním benefitu z Cafeterie? – se zaměstnanci většinou vyjadřovali tak, že v současné době s uplatňováním benefitů nemají problémy. Problémy nastávaly při zavádění benefitního systému Cafeteria do provozu nebo pokud se nějaký benefit objeví v nabídce nově. Pracovníci společnosti, ve které chce zaměstnanec Pascalu uplatit benefit, nemají o této možnosti přehled, ale vše se v maximální možné míře vyřeší ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

U otázky č. 11 – Uvítali byste možnost převodu většího procenta bodů z Cafeterie do následujícího roku? – 53 % pracovníků společnosti odpovědělo NE, neboť veškeré své body vyčerpávají průběžně, takže jim na jejich virtuálním účtu příliš mnoho bodů nezbývá. Pokud jim přebývá více bodů či šetří přímo na určitou věc, ve většině případů si ji stihnou vybrat před propadnutím části bodů. Zaměstnanci, kteří by rádi převáděli větší procento bodů do následujícího roku, uváděli jako nejčastější odpověď 100 %. Další odpovědi se pohybovaly v rozmezí od 50 % do 75 %.

Poslední otázka č. 12 zaměřená na benefity společnosti se zaměřovala na jejich celkové bodové hodnocení prostřednictvím bodové škály od 1 do 10, kdy jedna znamenalo nejhorší a deset nejlepší možnost. Zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, volili nejčastější možnost 8 a 9. Průměrná hodnota volená zaměstnanci byla 7,59 a medián (prostřední hodnota) byla 8.

5.2 Návrhy na zlepšení a opatření

5.2.1 Benefit - Pitný režim

V přehledu současných benefitů uplatňovaných ve společnosti Pascal je i pitný režim, který však zaměstnavatel zruší během prázdninových měsíců (červenec, srpen) roku 2012, kdy se společnost stěhuje do nového sídla. Jelikož však v nové budově nebude možnost otevřít okna a veškerý vzduch bude dodáván vzduchotechnikou a regulován klimatizací, měl by tento benefit v nabídce spíše zůstat. Již nyní během teplejších měsíců (od května do října) je ve většině místností v sídle společnosti, která nemají okna, velice špatný vzduch, jenž může mít vliv na snížení pracovního výkonu. Společnost v současnosti nabízí svým zaměstnancům v rámci pitného režimu s chlazenými nápoji neperlivou vodu, jemně perlivou vodu a jeden typ ochucené perlivé vody, který je zcela v kompetenci jednoho člověka – vedoucího recepce. Zaměstnavatel by měl tuto nabídku spíše rozšířit o více příchutí perlivých, popř. minerálních vod, dále nabídnout možnost pití šťáv, popř.

limonád. Společnost by v nabídce více příchutí perlivých vod nemusela zvednout své náklady, místo dodávky 20 kartonů denně po 6 kusech jedné příchutě, by mohli objednávat 4 příchutě (např. citron, pomeranč, grep, jahoda) od každé příchutě 5 kartonů se stejnými či podobnými nákupními cenami.

5.2.2 Benefit – Studium cizích jazyků

V rámci jazykové výuky cizích jazyků by měla společnost rozšířit nabídku jazyků o další světové jazyky, jakými jsou např. němčina, francouzština, španělština, ruština, italština a další. Společnost v současnosti jedná s obchodními partnery především z anglicky mluvících zemí, ale v budoucnu by se mohla rozšiřovat i dalšími směry, a měla by proto rozšířit jazykový potenciál svých zaměstnanců. Zaměstnanec může tuto nabídku využít sice formou benefitního systému Cafeteria, kde ji musí platit ze svého benefitního účtu, avšak měl by mít možnost využít ji i v rámci klasických benefitů.

5.2.3 Benefit - Cafeteria

Zaměstnanci společnosti před benefitním systémem Cafeteria dostávali od zaměstnavatele poukázky Sodexo – FlexiPass. Dle mého názoru by se měly tyto poukázky objevit i v současném benefitním systému v rámci interní nabídky. Zaměstnanci byly na tuto formu benefitů zvyklí a především mimopražští zaměstnanci nemají možnost takového výběru mezi dodavateli benefitů jako právě jejich pražští kolegové. Tento jev se týká také pracovníků, kteří za prací do Prahy dojíždí. V místě jejich bydliště nemusí být nabídka využití benefitů z Cafeterie nikterak rozšířená a využití Sodexo – FlexiPass poukázek by mohlo být dobrou náhradou. Zaměstnavatel by se měl také snažit co nejvíce rozšířit nabídku benefitů alespoň v městech, kde má své pobočky.

Některé benefity nejsou při bližším zkoumáním skutečnými benefity. Proto by bylo lepší je z nabídky vyškrtnout nebo pozměnit jejich částku nutnou k nakoupení. Takovýmto případem je určitě Cafeteria Free Days. Zaměstnanec si může takto koupit až dva dny volna navíc mimo rámec pěti týdnů dovolené. Avšak částka, kterou musí zaměstnanec za tento „benefit“ zaplatit, je neúměrně vysoká a prakticky se rovná částce, kterou by zaměstnanec dostal za čerpání klasické dovolené. Svým způsobem se tedy jedná o neplacené volno, což není benefit.

Sídlo společnosti Pascal se nachází v centru Prahy bez větších možností na parkování soukromých aut zaměstnanců. Společnost by mohla rozšířit nabídku benefitního

systému v sekci cestování o možnost koupě jízdenek nebo kupónů na Městskou hromadnou dopravu (popř. Pražskou integrovanou dopravu). Mnoho zaměstnanců by tento způsob mohlo využít například místo propadnutí bodů na virtuálním účtu Cafeteria na konci období.

V současné době se velmi rozšířily různé slevové portály. Toho by mohla společnost začít využívat a nabídnout svým zaměstnancům vlastní slevový portál. Interval změn slev na interním slevovém portálu by nemusel být denní, ale například by tímto intervalem mohl být pracovní týden (tedy 5 dnů). Zaměstnanci by mohli body ze svého virtuálního účtu Cafeterie využít na různé slevy nebo poukázky do oblíbených obchodů. Společnost by mohla nabízet tyto možnosti i v různých sekcích – móda (H&M, C&A, Orsay, S.Oliver, apod.), elektro (Datart, Okay, Alza.cz, atd.), kultura (knihy, hudba, filmy) a mnoho dalších. Tento způsob využití bodů z Cafeterie může skrývat nekonečné možnosti nabídek, jež by vedly k pokud možno nejvyšší spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Společnost nabízí svým zaměstnancům poměrně širokou nabídku benefitů formou systému Cafeterie, počet dodavatelů se od dob zavedení velmi rozšířil. Systémy objednávání jsou však většinou pro každého dodavatele specifické. Pascal by se měl snažit toto objednávání co nejvíce sjednotit. Ušetřil by čas nejen svým zaměstnancům, ale i pracovníkům dodavatele daného benefitu.

Zaměstnanec by měl mít právo nevyužívat systém Cafeterie a zároveň nepřijít o své vydělané peníze. Benefitní systém Cafeteria by měl nabízet možnost převodu bodů (měsíční příspěvky od zaměstnavatele, které se převádí do virtuálního účtu) do mzdy zaměstnance. Takto převedené peníze by byly posléze klasicky zdaněny a zaměstnanec by je získal při vyplácení mzdy. Peníze by mohl využít zcela dle svých přání a nemusel by se orientovat v občas poměrně hodně složitém systému objednávání benefitů.

5.2.4 Návrh odměňování zaměstnanců dle úspěšnosti plnění cílů

Společnost využívá v současnosti jenom jeden systém na rozdávání odměn svým zaměstnancům. Tento systém je z pohledu rozsahu typů pracovních pozic ve společnosti nedostatečný. Manažer jednotlivých oddělení by měl mít možnost vybrat pro své podřízené z více systémů odměňování, a tak odměnit své pracovníky nejlepším možným způsobem.

Jednou z dalších možností způsobu odměňování zaměstnanců by mohl být systém, který by zohledňoval úspěšnost zaměstnance při plnění cílů stanovených nadřízeným a nebral by v potaz měsíční příspěvek do rozpočtu odměn (do chvíle než dosáhne odměna dvojnásobku nároku na odměnu z rozpočtu). Tento systém by zvýhodňoval zaměstnance, kteří plní své pracovní povinnosti, avšak nemají dostatečně vysoké měsíční mzdy, a tím potažmo i měsíční příspěvky do rozpočtu, na možnost vyšší odměny.

Tento systém by společnost měla využívat v odděleních, v nichž jsou stejně nebo alespoň podobně měřitelné cíle. Zaměstnanci by byli podle dosažených splněných cílů, které měly zadány, seřazeni do řady od nejlepšího výsledku po nejhorší právě podle dosaženého bodového hodnocení. Manažer na základě součtu všech splněných cílů svých podřízených (bodového hodnocení) a výše rozdělovaného rozpočtu by zjistil výši odměny za jeden splněný cíl. Posléze pouhým vynásobením této hodnoty počtem splněných cílů by se získala celková výše odměny pro jednotlivé zaměstnance. Tento způsob odměňování zaměstnanců by se měl používat v případě, že má manažer maximálně 12 podřízených. Při vyšším počtu podřízených by se skutečná odměna přiblížila příspěvku za dané hodnotící období, tudíž dobře pracující zaměstnanci s nižší mzdou by mohli být znevýhodněni oproti méně pracujícím kolegům s vyšší základní mzdou, která může být takto stanovena například z důvodu mírně odlišného pracovního zařazení.

Následující příklad (viz. Tabulka 3 – Odměňování zaměstnanců dle úspěšnosti plnění cílů) je navržen na oddělení s celkovým počtem podřízených šest. Velikost měsíčního příspěvku z jejich základní mzdy je stanovena na 15 %. Oddělení se nachází na úrovni, v níž se hodnocení pro odměňování zaměstnanců provádí čtvrtletně, tzn. 4x za rok.

Jméno a příjmení zaměstnance	Splněno cílů	Základní měsíční mzda	Rozpočet na čtvrtletní odměnu (15 %)	Skutečná výše odměny
Androusová Linda	32	25 000,- Kč	11 250,- Kč	12 182,- Kč
Davidka Jan	28	27 500,- Kč	12 375,- Kč	10 659,- Kč
Gaurosová Amélie	23	24 000,- Kč	10 800,- Kč	8 756,- Kč
Liberecký Tomáš	35	25 000,- Kč	11 250,- Kč	13 323,- Kč
Rašeckovský Eduard	30	28 000,- Kč	12 600,- Kč	11 420,- Kč
Zukliš Adam	37	27 000,- Kč	12 150,- Kč	14 085,- Kč
Celkem	185	x	70 425,- Kč	70 425,- Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 3 – Odměňování zaměstnanců dle úspěšnosti plnění cílů

Cena za jeden splněný cíl = celkový rozpočet na čtvrtletní odměny / součet hodnot splněných cílů

= 70 425,- Kč / 185 = 380,68 Kč

Výše odměny daného zaměstnance = cena za 1 splněný cíl * počet splněných cíl

5.2.5 Návrh odměňování podle výkonnosti ve skupině

Další možností odlišného způsobu odměňování je odměňování ve skupinách zaměstnanců, kteří mají stejnou pracovní pozici. Tento způsob by mohl být tedy vhodný i pro velmi početné týmy. Členy týmu je poté možné rozdělit podle pracovní výkonnosti do různých skupin, např. A – vynikající pracovní výkon, B – velmi dobrý pracovní výkon, C – průměrný pracovní výkon, D – podprůměrný pracovní výkon a E – nevyhovující pracovní výkon. Tento způsob odměňování by byl založen na normálním rozdělení, tzn. nejvíce četnou skupinou je skupina s průměrným pracovním výkonem a poté obsazenost skupin v obou extrémech klesá. Toto rozdělení znázorňuje Tabulka 4 – Normální rozdělní oddělení dle pracovního výkonu:

Skupiny dle pracovního výkonu		Počet zaměstnanců ve skupině podle normálního rozdělení
A	Vynikající pracovní výkon	10 %
B	Velmi dobrý pracovní výkon	20 %
C	Průměrný pracovní výkon	40 %
D	Podprůměrný pracovní výkon	20 %
E	Nevyhovující pracovní výkon	10 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě normálního rozdělení ve statistice

Tabulka 4 – Normální rozdělení oddělení dle pracovního výkonu

Do určité skupiny jsou zaměstnanci rozděleni dle hodnocení svého přímého nadřízeného. Tento manažer hodnotí své zaměstnance podle předem stanovených kritérií, jež stanoví personální oddělení společnosti. Kritériem může být např.: přínos daného cíle pro společnost, přínos daného cíle pro oddělení společnosti, časová náročnost cíle, finanční úspora při volbě daného cíle, způsob řešení cíle, přístup zaměstnance k práci. Jednotlivá kritéria by přímý nadřízený ohodnotil pomocí bodové škály od 1 do 10, kdy nejlepší hodnotou bude 10. Podřízený by musel dosáhnout v celkovém hodnocení alespoň hodnoty 5,0 (tzn. průměrný pracovní výkon), aby měl nárok na odměnu za dané hodnotící období. Odměny by se vydávaly z celkového rozpočtu daného oddělení, který by byl očištěn o příspěvky zaměstnanců s podprůměrným a nevyhovujícím pracovním výkonem. Celkové odměny by byly rozděleny do jednotlivých skupin podle následujícího postupu:

- vynikající pracovní výkon: 45 % rozdělovaného rozpočtu
- velmi dobrý pracovní výkon: 30 % rozdělovaného rozpočtu
- průměrný pracovní výkon: 25 % rozdělovaného rozpočtu.

Dejme tomu, že v oddělení pracuje na stejné pozici 66 pracovníků. Všichni tito pracovníci mají stanoven jeden určitý cíl v rámci čtvrtletního hodnotícího období. Velikost rozpočtu na odměny je celkem za dané čtvrtletí 523 269,- Kč. Průběh výpočtu odměn v tomto způsobu odměňování zaměstnanců je uveden v následující tabulce:

Skupina	Počet zaměstnanců	Příspěvek do rozpočtu	Podíl z rozpočtu	Skutečná rozdělovaná hodnota	Odměna pro jednotlivce
A	6	52 392,- Kč	45 %	170 702,- Kč	28 451,- Kč
B	12	95 271,- Kč	30 %	113 801,- Kč	9 483,- Kč
C	29	231 674,- Kč	25 %	94 834,- Kč	3 270,- Kč
D	14	99 112,- Kč	0 %	x	x
E	5	44 820,- Kč	0 %	x	x
Suma	66	523 269,- Kč	100 %	379 337,- Kč	x

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 5 – Odměňování podle výkonnosti ve skupině

Personální oddělení by muselo schválit manažerovi udělení odměny šesti zaměstnancům, kteří daný pracovní cíl splnili dokonale, pokud by odměna převyšovala dvojnásobek hodnoty vložené zaměstnancem do rozpočtu na odměny za dané hodnotící období.

5.2.6 Návrh odměňování systémem nejlepšího zaměstnance oddělení

Manažer oddělení by mohl využít případně i další možnost odměňování svých podřízených. Jednalo by se o mírně upravený systém, který platí v současnosti ve společnosti. Zaměstnanec by byl odměňován za každou stanovenou jednotku práce i nyní, ale jejich počet by byl předem stanoven, a to velikostí z předchozího období, jež by bylo navýšené o 25 % těchto jednotek výkonu práce. Celkový rozpočet na odměny, jenž má nadřízený k dispozici, tedy i případné přebytky z předchozích období, které nebyly převedeny do rozpočtu na mimořádné odměny, by byl vydělen celkovou hodnotou jednotek práce. Každý zaměstnanec by měl poté z tohoto podílu nárok na odměnu ve velikosti násobku jeho skutečně splněných jednotek práce.

Manažer na konci každého hodnotícího období vyplní formulář, v němž zhodnotí plnění stanovených cílů na bodové škále podle předem daných kritérií, která mají každá

svojí váhu. Tato kritéria a jejich závažnost by stanovilo personální oddělení ve spolupráci s manažerem oddělení, popř. ještě s jeho přímým nadřízeným. Zaměstnanec daného oddělení s nejvyšším hodnocením se stane zaměstnancem oddělení daného hodnotícího období a má nárok na dodatečnou odměnu ve výši rozpočtu, jež je snížen o odměny za dané hodnotící období. Tato odměna má stanovenou také maximální hranici, kterou je hodnota příspěvku do rozpočtu za dané hodnotící období. Pokud by nastala situace, v níž by byli podle hodnocení manažerem oddělení dva nejlepší zaměstnanci oddělení, poté by se dodatečná odměna dělila rovným dílem. Nadřízený se také může rozhodnout neudělit dodatečnou odměnu žádnému ze zaměstnanců. Tato nevyužitá dodatečná odměna by zůstala v rozpočtu a navyšovala by jeho hodnotu v následujícím hodnotícím období. V případě, že by oddělení splnilo předem daný limit jednotek výkonů práce za dané období, nejlepší zaměstnanec oddělení daného období by neměl nárok na dodatečnou odměnu a výše odměn pro všechny zaměstnance oddělení by se rozdělila procentuálně.

Tento systém odměňování bude vysvětlen na následujícím příkladě, který bude rozdělen do dvou částí. První část naznačí velikost odměn při nepřekročení stanovených pracovních výkonů a dodatečnou odměnu získá pouze jeden zaměstnanec, naopak druhá část ukáže situaci, která nastane při překročení počtu stanovených pracovních jednotek výkonu za dané hodnotící období. Daný systém se bude využívat v technickém oddělení společnosti, přesněji v oddělení pro vnější podporu. V oddělení pracuje dohromady 7 zaměstnanců, hodnotící období je zde čtvrtletní, velikost příspěvku do rozpočtu na odměny je 10 % ze základní mzdy, počet splněných jednotek práce za předcházející období byl 136 a celkový rozpočet na odměny je nyní ve velikosti 51 750,- Kč (neobsahuje žádné přebytky z minulých hodnotících období). Hodnotící kritéria stanovena personálním oddělením a manažerem oddělení mohou být rychlost vyřešení požadavku, způsob jednání s uživatelem, kvalita vyřešení uživatelského problému přes online pomoc, kvalita vyřešení uživatelského problému přes telefonní linku, počet vyřešených požadavků, atd. Nejvyšší váhu oddělení přikládá způsobu jednání s uživatelem a kvalitě vyřešení uživatelského problému přes online pomoc (oba 0,3). Kvalita vyřešení uživatelského problému přes telefonní linku má váhu 0,25, rychlost vyřešení požadavku má 0,09 a počet vyřešených požadavků 0,06. Bodová škála hodnocení se pohybuje v rozmezí od 0 do 10. Nejvyšší dosažená hodnota během hodnocení manažerem je 10,0.

Předpokládaný počet splněných jednotek práce = 136 + 25 % = 136 * 1,25 = 170

Cena jednotky práce = 51 750 : 170 = 304,- Kč/jednotku práce

1. část – nepřekročený limit jednotek práce, dodatečnou odměnu získává pouze jeden zaměstnanec

Jméno	Čtvrtletní příspěvek do rozpočtu	Počet jednotek práce	Velikost odměny	Hodnocení manažerem	Pořadí dle hodnocení	Dodatečná odměna	Celková odměna
A	7 500,-	23	6 992,-	6,91	6.	0,-	6 992,-
B	7 050,-	19	5 776,-	7,67	2.	0,-	5 776,-
C	8 100,-	33	10 032,-	6,98	5.	0,-	10 032,-
D	7 500,-	27	8 208,-	7,35	3.	0,-	8 208,-
E	7 500,-	14	4 256,-	6,42	7.	0,-	4 256,-
F	6 000,-	24	7 296,-	7,96	1.	2 806,-	10 102,-
G	8 100,-	21	6 384,-	7,09	4.	0,-	6 384,-
Suma	51 750,-	161	48 944,-	x	x	2 806,-	51 750,-

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 6 – Odměňování na základě nejlepšího zaměstnance oddělení (1. část)

Velikost dodatečné odměny = 51 750 – 48 944 = 2 806,- Kč

V případě, že by stejné hodnocení měli dva zaměstnanci, dodatečná odměna pro každého z nich by činila 1 403,- Kč. Maximální možná dodatečná odměna u nejlepšího zaměstnance oddělení (F) by mohla být 6 000,- Kč.

2. část – překročen stanovený limit jednotek práce

Jméno	Příspěvek do rozpočtu	Počet jednotek práce	Procentní poměr	Velikost odměny	Hodnocení manažerem	Dodatečná odměna	Celková odměna
A	7 500,-	26	14,2 %	7 348,-	7,41	0,-	7 348,-
B	7 050,-	23	12,6 %	6 521,-	6,83	0,-	6 521,-
C	8 100,-	35	19,1 %	9 884,-	7,93	0,-	9 884,-
D	7 500,-	31	16,9 %	8 746,-	7,86	0,-	8 746,-
E	7 500,-	19	10,4 %	5 382,-	6,97	0,-	5 382,-
F	6 000,-	29	15,9 %	8 228,-	7,19	0,-	8 228,-
G	8 100,-	20	10,9 %	5 641,-	6,39	0,-	5 641,-
Suma	51 750,-	183	100,0 %	51 750,-	x	0,-	51 750,-

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 7 – Odměňování na základě nejlepšího zaměstnance oddělení (2. část)

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat problematiku mzdového systému a forem odměňování. Zjištěné poznatky poté aplikovat na konkrétní vybraný podnik, ve kterém probíhala diplomní praxe, zhodnotit problémové oblasti ve společnosti a navrhnout řešení, jež by mohlo být pro společnost zajímavé.

Zaměstnanec je odměňován na základě pracovního poměru nebo dohod konaných mimo pracovní poměr, kam patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Odměňován může být mzdou, kterou představuje peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v podnikatelské sféře, nebo platem, jež představuje peněžité plnění v nepodnikatelské (veřejné) sféře. Mzdové formy jsou popsány v mzdovém systému, který představuje souhrn podmínek pro vyplácení mezd, a existuje jich několik typů časová mzda, úkolová mzda či podílová mzda. Zaměstnanec má nárok nejen na dosaženou mzdu ale také na různé příplatky (za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, atd.), pokud mu na ně vznikl v daném zúčtovacím období nárok. Zaměstnanec může ke své dosažené mzdě dostat také odměnu nebo prémii za dobře odvedenou práci nad rámec povinností. Nepeněžité plnění naopak představuje zaměstnanecké benefity, pomocí kterých je motivován zaměstnanec, ale přináší to výhody i zaměstnavateli – zvyšuje to jeho konkurenční výhodu, snižuje jeho daňovou a odvodovou povinnost. Benefity se člení z několika hledisek, jedním z nich je právě jejich daňová a odvodová výhodnost, kterou berou zaměstnavatele nejvíc v potaz.

Společnost odměňuje své zaměstnance časovou formou mzdy, neboť všichni zaměstnanci vykonávají práci, která je měřena podle času. Zaměstnanci dostávají ke své měsíční mzdě také nepeněžní formy odměn, tzv. zaměstnanecké benefity. Společnost v roce 2010 rozšířila svůj fixní systém nabídky benefitů o bodově hodnocený variabilní systém, známý spíš pod názvem Cafeteria. Pascal nabízí v současné době svým zaměstnancům stravenky, týden dovolené navíc, studium angličtiny, pitný režim nebo zaměstnanecké půjčky ze své fixní nabídky. Z Cafeterie si mohou zaměstnanci vybrat z několika sekcí, které společnost nabízí, patří mezi ně kultura, sport, zdraví, cestování, vzdělávání a interní benefity. Zaměstnanci měli možnost v období mezi 6. a 24. únorem 2012 vyplnit dotazník, zaměřený na společnost Pascal a její odměňování a benefity, a zjistit tak, kterou ze sekcí oni a jejich kolegové nejvíce preferují. Z dotazníku vyplynulo,

že zaměstnanci společnosti nejčastěji volí ve variabilním benefitním systému sekci zdraví, kde využívají nejvíce poukázky do lékárny. Ve fixním systému volili zaměstnanci nejčastěji jako nejpreferovanější benefit stravenky a týden dovolené navíc. Naopak nejméně oblíbeným benefitem ve společnosti jsou podle dotazníku právní služby, kterou nevolil žádný z 83 zaměstnanců, jenž dotazník vyplňoval a má nárok na benefity.

Zaměstnanci mají vždy za určité časové období nárok na peněžní formu mzdy nad rámec své dosažené mzdy, pokud plní své pracovní povinnosti. V současné době společnost Pascal využívá pouze jeden typ rozdělování odměn. Manažer z rozpočtu svého oddělení, určeného k rozdělování odměn, rozpočítá příslušné odměny na každého jedince za splněné stanovené jednotky práce. Tato odměna nemohla být ovšem vyšší než jeho příspěvek do rozpočtu. Tento příspěvek do rozpočtu je stanoven zaměstnavatelem, jedná se o procentickou část základní mzdy, která je každý měsíc přidávána do rozpočtu určeného k rozdělování odměn. Hodnotící období (jedná se o časové období, za které náleží při splnění podmínek zaměstnanci odměna) se liší podle úrovně řízení od ročního hodnocení až po čtvrtletní.

V části zhodnocení byl tento jediný typ odměňování, který společnost využívá, označen jako nedostatečný z důvodu stále narůstajícího počtu zaměstnanců a různých pracovních pozic v jednotlivých odděleních. Byly proto navrženy tři možné varianty pro odměňování zaměstnanců společnosti Pascal. Systém odměňování na základě odměňování zaměstnanců dle úspěšnosti plnění cílů vychází ze současného typu odměňování. V navrženém systému by byli zvýhodněni zaměstnanci, kteří plní své pracovní povinnosti avšak z důvodu nízko nastavené základní mzdy nemají nárok na vyšší odměnu. Zaměstnanci by mohli dosáhnout až dvojnásobku svého příspěvku do rozpočtu, za splnění podmínky nepřekročení celkového rozpočtu manažerem. Jako druhý možný typ odměňování byl navržen systém odměňování podle výkonnosti ve skupině, kde by odměny získávali pouze zaměstnanci, kteří by plnili své povinnosti alespoň průměrně. Čím více by své povinnosti plnili, tím větší by měli nárok na odměnu z rozdělovaného rozpočtu. Tento systém nejvíce motivuje zaměstnance společnosti, k co největšímu pracovnímu nasazení. Třetím navržením systémem odměňování byl systém odměňování nejlepšího zaměstnance, který upřednostňuje spíše individuální pracovní přístup. Nárok na odměnu má při splnění podmínek sice každý zaměstnanec daného oddělení, ale pouze jeden na základě hodnocení přímého nadřízeného získá navíc dodatečnou odměnu.

Návrhy na řešení v části zhodnocení se netýkaly pouze systému odměňování, ale také benefitů. Společnost by mohla rozšířit svou nabídku volby cizích jazyků v rámci pevně stanovených benefitů o další světové jazyky. Společnost by podle mého názoru neměla rušit benefit v podobě pitného režimu, spíše by se měla zamyslet na jeho obnovení, které by uvítala většina zaměstnanců. Změny by se mohly promítnout také ve variabilním benefitním systému Cafeteria, nabídka je sice dostatečná, ale zaměstnavatel by neměl zamrznout na jednom místě. Společnost Pascal by měla rozšířit nabídku dodavatelů, u kterých lze systém Cafeteria využívat, především ve městech mimo Prahu nebo naopak zpátky zavést možnost poukázek FlexiPass. Naopak pro pražské zaměstnance by měla společnost začít nabízet i možnost nákupu jízdenek nebo kupónu na městskou hromadnou dopravu ze systému Cafeteria. Společnost by mohla zavést také vlastní slevový portál pro své zaměstnance, kde by mohli nakupovat v rámci Cafeterie poukázky na cestování nebo dovolenou, poukázky na knihy, hudbu nebo filmy, slevy na různé adrenalinové zážitky apod. Posledním návrhem v rámci Cafeterie byla možnost převést svůj účet na peněžní formu mzdy a po zdanění ji dostat společně se mzdou.

7. Přehled literatury a použitých zdrojů

- ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária a kolektiv. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. První vydání. Olomouc: ANAG, 2012. 1240 s. ISBN 978-80-7263-713-3
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. První vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DONNELLY, JR., James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. První vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- *Interní záznamy společnosti*
- KOTTNAUER, Antonín; GOGOVÁ, Radana; SLÁDEK, Václav. *Pracovní doba podle zákoníku práce*. 1. vydání. Olomouc : ANAG, 2009. 287 s. ISBN 978-80-7263-536-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Třetí vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- LUEGER, Günter. Hodnocení personálu. In *Personální management - Řízení - Organizace*. 3. přepracované vydání. Praha : Linde, s.r.o., 2005. s. 415 - 444
  ISBN 80-86131-57-2.
- MAYEROVÁ, Marie ; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. První vydání. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- Meritum kolektiv autorů. *Mzdy 2011*. Osmé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 788. ISBN 978-80-7357-613-4
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7212-66-0

- PILAŘOVÁ, Ivana. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- ŠUBRT, Bořivoj a kolektiv. *Abeceda mzdové účetní 2011*. 21. vydání. Olomouc: ANAG, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.
- TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. První vydání. Praha: ASPI, 2008, 336 s., ISBN 978-80-7357-340-9
- VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. První vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- *Zákon č. 589/1992 Sb.,o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti podle stavu k 1. 1. 2011*. Ostrava: Sagit, 2011, 352 s. ISBN 978-80-7208-827-0
- *Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění podle stavu k 7. 6. 2011*. Ostrava: Sagit. 2011, s. 320 ISBN 978-80-7208-864-5
- *Zákoník práce 2011: úplné aktuální znění, vybrané vzory smluv (dohod) a výpovědí ve stavu 1. lednu 2011*. Praha: EUROUNION Praha s.r.o., 2011. 255 s. ISBN 978-80-7317-087-5

Internetové zdroje:

- Aktuálně.cz: *Hlavní změny v zákoníku práce od ledna 2012* [online]. 2011-12-16 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z www: http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2011/09/09/zakonik-prace-zmeny-od-roku-2012-prehled/
- Businessinfo.cz: *Minimální mzdy v zemích Evropské unie* [online]. 2010-06-03 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z www: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikani-v-eu/minimalni-mzdy-v-zemich-evropske-unie/1000520/50966/
- ePravo.cz: *Mzda a základní mzdové formy* [online]. 2001-10-08 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z www: http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html

- *Nařízení vlády č. 420/2006 Sb. o zavedení letního času v letech 2007-2011* [online]. 2006-08-16 [cit. 2011-11-10]. Dostupné z www: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv420_2006
- Podnikatel.cz: *Zákoník práce 2012 - Velký rozcestník připravovaných změn* [online]. 2011-11-09 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z www: http://www.podnikatel.cz/clanky/zakonik-prace-2012-pripravovane-zmeny/
- PWC: *Týden dovolené navíc je v Česku nejpopulárnějším benefitem: Stále více zaměstnanců si může benefit vybrat, na některých se ale musí podílet* [online]. 2011-12-19 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z www: http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2011/tyden-dovolene-je-v-cesku-nejpopularnejsim-benefitem.jhtml
- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z www: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. [cit. 2011-11-10]. Dostupné z www: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx

8. Přílohy

Příloha č. 1 - DOTAZNÍK I

Příloha č. 1 - DOTAZNÍK

1) Ve firmě jste zaměstnán(a):
- na pracovní poměr
- na dohodu o pracovní činnosti
- na dohodu o provedení práce

2) Ve firmě pracujete:
- 0 – 3 měsíce (jsem ve zkušební době)
- 4 – 12 měsíců
- 13 – 18 měsíců
- 19 – 23 měsíců
- 2 – 5 let
- 6 let a více

3) Jakým druhem mzdy jste ohodnocen(a):
- úkolová mzda
- časová mzda (hodinová, měsíční)
- podílová mzda
- kombinovaná mzda

4) Na co je vázána Vaše odměna v rámci systému odměňování?
- správné plnění pracovních povinností
- vypracovaný úkol
- odpracovaný čas
- docházku
- jiné – uveďte ……
  ……..……..
- nemáte nárok na odměnu

5) Se svým celkovým mzdovým ohodnocením jste:
- velmi spokojen(a)
- částečně spokojen(a)
- spokojen(a)
- nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

6) Na zaměstnanecké benefity nárok:
- máte
- nemáte (pokračování na otázce č. 13)

7) S nabídkou zaměstnaneckých benefitů jste:
- velmi spokojen(a)
- částečně spokojen(a)
- spokojen(a)
- nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

8) Nabídka současných zaměstnaneckých benefitů je:
- dostatečná
- nedostatečná (pokračování otázka 8b)

8b) Co Vám chybí v nabídce benefitů?
……..……
……..……..……..……
…….……...

9) Které benefity ze současné nabídky nejvíce preferujete? (vyberte max. 3)
- stravenky
- dovolená
- zaměstnanecké půjčky
- právní poradenství
- pitní režim
- slevy pro zaměstnance
- cafeteria:
    - kultura (divadla, kina, koncerty, kulturní akce, festivaly, muzikály)
    - vzdělávání (jazykový kurz, studium na škole, odborný kurz)
    - zdraví (lázeňské služby, masáže, stomatologie, optika, očkování, lékárna, preventivní péče, zdravotnické potřeby, lékárny)
    - sport (fotbal, golf, tenis, jízda na koni, bruslení, fines, hokej, nohejbal, spinning, jóga, lukostřelba, bowling, jízdní kolo, bazén, aerobic, sauna, adrenalinové sporty, horolezecká stěna, členství v klubu, plážový volejbal, služby trenéra, další)
    - cestování
    - slevy a výhody
    - platební karta
    - interní – Cafeteria days, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění

10) Měl(a) jste někdy problém s uplatněním benefitu z Cafeterie?
- ano, jaký……..…
  ..……
- ne

11) Uvítali byste možnost převodu většího procenta bodů z Cafeterie do následujícího roku?
- ano, kolik ……
- ne

12) Jak byste celkově zhodnotil(a) zaměstnanecké benefity ve firmě?
1(nejhorší) 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (nejlepší)

---

13) Pohlaví
- muž
- žena

14) Věk
- méně než 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 – 45 let
- 46 let a více

15) Nejvyšší dosažené vzdělání:
- základní
- SOU
- SOU s maturitou
- SOŠ
- VOŠ
- VŠ bakalářské
- VŠ magisterské
- VŠ doktorandské
- jiné – uveďte ……

16) Ve firmě působíte v rámci oddělení:
- CEO
- Finance
- HR
- Marketing
- Obchod
- Právní
- Produktové
- Technické

17) Měsíční hrubá mzda v Kč:
- méně než 9 999,- Kč
- 10 000 – 14 999,- Kč
- 15 000 – 19 999,- Kč
- 20 000 – 24 999,- Kč
- 25 000 – 29 999,- Kč
- 30 000 – 36 999,- Kč
- 37 000 – 44 999,- Kč
- 45 000,- Kč a více
- nechcete uvést