

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zpracování a hodnocení problematiky mezd a zaměstnanců

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Oubrechtová

Autor

Lucie Souhradová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie SOUHRADOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Zpracování a hodnocení problematiky mezd a zaměstnanců**

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

Cíl práce: Pohled na problematiku mezd a zaměstnanců z hlediska hodnocení zaměstnanců a způsobů jejich odměňování, analýza a hodnocení situace ve vybrané účetní jednotce.

Osnova:

1. Úvod

2. Teoretická část

- mzdový systém
- odměňování a funkce mzdy
- hodnocení zaměstnanců
- účtování mezd
- porovnání mzdového systému ČR s vybranými státy EU

3. Praktická část

- charakteristika vybrané účetní jednotky
- současný stav hodnocení a odměňování zaměstnanců
- analýza a vyhodnocení současného stavu

4. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

B. Šubrt, Z. Leiblová, V. Příhodová, A. Daněk, H. Přikrylová, D. Lukešová, J. Dorčáková, E. Kratochvilová, M. Mikyska; ABECEDA mzdové účetní; 18. vydání, nakladatelství ANAG 2008, ISBN 978-80-7263-438-5
H. dAmbrosiová, H. Čornejová, V. Leštinská, P. Pelech, J. Stýblo, Z. Šenk, L. Trylč, J. Valenta; ABECEDA personalisty, 1. vydání, nakladatelství ANAG 2007, ISBN 978-80-7263-395-1

Ing. Petr Ryneš; Podvojný účetnictví a účetní závěrka, 7. vydání, nakladatelství ANAG 2007, ISBN 978-80-7263-368-5

Fr. Alinče, Ivan Tomší; Katalog prací (uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřených službách a správě)- 16 platových tříd; nakladatelství ANAG 2003, ISBN 80-7263-189-6

zákon č. 54/1956 Sb. o nemocenském pojištění zaměstnanců; zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník; zákon č. 100/1988 Sb. o sociálním zabezpečení; zákon č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání; zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání; zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník; zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů; zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti; zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění; zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční; zákon č. 42/1994 o penzijním připojištění se státním příspěvkem; zákon č. 117/1995 Sb. o státní sociální podpoře; zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění; zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů; zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti; zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě; zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce; zákon č. 264/2006 Sb., kterým se mění někt. zák. v souvisl. s přijetím zák. práce; nař. vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a prac. postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provoz. dopravy doprav. prostředky

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Oubrechtová
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce:

10. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hyabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zpracování a hodnocení problematiky mezd zaměstnanců“, vypracovala na základě vlastních zjištění a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkráceném rozsahu elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích.

V Českých Budějovicích dne 6. dubna 2009

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Oubrechtové za odborné vedení, cenné připomínky a zájem, který věnovala mé práci. Zároveň děkuji celému kolektivu pekárny Srnín za vytvoření skvělých podmínek pro vytvoření této práce.

Klíčová slova: mzda, funkce mzdy, formy mzdy, hodnocení zaměstnanců, výpočet mzdy, účtovány mzdy.

Obsah

1	Úvod	9
2	Teoretická část	10
2.1	Mzdový systém	10
2.2	Odměňování a funkce mzdy	12
2.2.1	Mzda.....	12
2.2.2	Formy mzdy.....	12
2.2.3	Zásady pro poskytnutí mzdy.....	16
2.2.4	Zaměstnanecké výhody.....	16
2.2.5	Funkce mzdy.....	17
2.3	Hodnocení zaměstnanců	18
2.3.1	Definice hodnocení.....	18
2.3.2	Význam hodnocení.....	18
2.3.3	Zásady hodnocení.....	19
2.3.4	Proces hodnocení.....	19
2.4	Účtování mezd	23
2.4.1	Výpočet mzdy.....	23
2.4.2	Účtování mezd.....	26
2.5	Porovnání mzdového systému ČR s vybranými státy EU	29
3	Praktická část	30
3.1	Metodika práce	30
3.2	Charakteristika vybrané účetní jednotky	31
3.2.1	Předmět podnikání.....	31
3.2.2	Historie pekárny.....	31

3.2.3	Současná situace pekárny	32
3.3	Současný stav hodnocení a odměňování pracovníků	34
3.3.1	Náplň práce mzdového a personální oddělení	34
3.3.2	Přijímání pracovníků.....	34
3.3.3	Základní zásady společnosti uplatňované v oblasti mezd a zaměstnanců	37
3.3.4	Mzdové formy využívané v podniku	39
3.3.5	Hodnocení pracovníků	44
3.3.6	Účtování mezd v podniku	45
3.3.7	Účetní program	47
3.4	Analýza a vyhodnocení současného stavu.....	49
3.4.1	Návrh inovace vstupního listu	49
3.4.2	Návrh rozšíření zaměstnaneckých výhod	49
3.4.3	Návrh inovace účetního programu Maxiline	50
3.4.4	Návrh řešení hodnocení pracovníků	50
4	Závěr.....	55
	Summary.....	57
	Seznam literatury.....	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

Už z názvu bakalářské práce Zpracování a hodnocení problematiky mezd a zaměstnanců je zřejmé, že jsem se zaměřila na podnikatelskou sféru v soukromém sektoru.

Mzda je u většiny zaměstnanců důvodem účasti v pracovněprávních vztazích. Pro zaměstnavatele je to náklad, který je ochoten a schopen vynaložit, aby získal a udržel kvalifikované zaměstnance ve své společnosti. Proto by mzda měla být sestavená tak, aby uspokojila jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Je mnoho způsobů stanovení mzdy a každý z těchto způsobů má své výhody a nevýhody. Zaměstnavatel by měl volit takovou strukturu a formu mzdy, která povede k naplnění cílů podniku, ale zároveň bude uspokojovat nároky a požadavky zaměstnance. Spokojenost zaměstnance vede k jeho vyšší výkonnosti, a tím se zaměstnanec stává zdrojem zisku podniku. Zaměstnávat kvalifikovaného zaměstnance je velkou konkurenční výhodou.

Stejně jako mzda je významné i hodnocení pracovníků, kdy dochází k vzájemné výměně názorů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Hodnocením lze zjistit vzájemnou spokojenost účastníků pracovněprávních vztahů.

Z plynoucí významnosti mezd a zaměstnanců plyne i význam osob, které se touto problematikou zabývají. Ve většině případů jde o mzdové nebo personální účetní. Jejich úloha v podniku je velmi významná. V rámci svého zaměstnání musí sledovat hbitě se měnící předpisy, které se mezd týkají.

Cílem mé práce je zaměřit se na problematiku mezd a zaměstnanců z hlediska hodnocení zaměstnanců a způsobů jejich odměňování, analýza a hodnocení situace ve vybrané společnosti a navrhnout kroky, které by mohly vést k jejímu zefektivnění.

2 Teoretická část

2.1 Mzdový systém

Každý, kdo zaměstnává zaměstnance je povinen poskytovat svým zaměstnancům za odvedenou práci mzdu. Způsob, jak se tvoří mzda, se nazývá mzdový systém.

Mzdový systém je soubor prostředků, pravidel, metod a forem, zajišťujících stejnost i odstupňování mzdových úrovní a závislostí mezd na kritériích, souhrnně vytváří podnikový mzdový systém. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je dosáhnout souladu podnikových záměrů s motivací zaměstnanců k práci zajišťující tyto záměry a s jejich spokojeností s úrovní, způsoby a formami poskytování mezd.¹

Účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele.²

Mzdový systém musí dodržovat omezení, které zaměstnavatelům stanovuje §300 ZP³, jinak není zaměstnavatel při tvorbě mzdového systému omezen.

Mzdový systém může mít různé podoby, například zásady, které zaměstnavatel uplatňuje při uzavírání dohody o podmínkách poskytnutí mzdy, podniková směrnice, která obsahuje podmínky pro uzavírání a změny této dohody. Dalším dokumentem, kde jsou upraveny mzdové otázky, může být kolektivní smlouva nebo mzdový předpis podniku.

Na mzdový systém působí faktory, které ovlivňují jeho složení. Faktory mohou být vnější. To jsou zejména: hospodářské podmínky (hospodářský cyklus), státní zásahy, technologický pokrok. Mezi vnitřní faktory potom spadají například finanční možnosti

¹ KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Ostrava : ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4. s. 146-147.

² D' AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1. s. 101.

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP).

společnosti, způsob vedení společnosti, personální vybavenost nebo technické vybavení podniku.

Mzdový systém se skládá z⁴:

tarifní soustavy

Tarifní soustavou určujeme zásady poskytování pevných složek mzdy.

mzdových příplatků

Mzdové příplatky jsou definovány v ZP.

forem mzdy

Viz kapitola 2.2.2 Formy mzdy.

⁴ KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 642 s. ISBN 80-85646-49-8. s. 159.

2.2 Odměňování a funkce mzdy

Zákoník práce říká, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákonem. Mzda a plat se poskytují zaměstnanci za vykonanou práci podle její složitosti, namáhavosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

2.2.1 Mzda

Zákoník práce stanovuje, že mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce. Sjednává se v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo je stanovena vnitřním předpisem či mzdovým výměrem.

Pojmu mzda se v užším slova smyslu používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem. V širším smyslu se však současně i nadále používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině.⁵

2.2.2 Formy mzdy

Formy mzdy představují soubor pravidel metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.⁶

Pro kvalitní a fungující mzdový systém je nutné zvolit tu nejvhodnější formu, která by motivovala zaměstnance k práci a zároveň naplňovala cíle organizace.

Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda) a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové (či výkonové nebo také zásluhové) formy. Např. odměňování na základě individuálního výkonu, týmové odměňování, atd.⁷

⁵ HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2000. 131 s. ISBN 80-960-2277-9. s. 9.

⁶ KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 642 s. ISBN 80-85646-49-8. s. 163.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 307.

Za mzdu lze považovat:⁸

- Základní mzdu (časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, provizní mzda a smíšená mzda),
- prémie,
- příplatky,
- osobní ohodnocení,
- odměny a
- naturální mzdu.

2.2.2.1 Základní mzda

časová mzda

Mzda zaměstnance je součinem (za období splatnosti mzdy) mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy.⁹

Aby časová mzda měla motivační účinek, je vhodné použít k této formě mzdy další formu mzdy. Výhodou časové mzdy je srozumitelnost pro zaměstnance. Nevýhodou je nízká motivace na množství vykonané práce. Používá se tam, kde nelze změřit výsledky nebo kde práce závisí na přesnosti a kde použití jiné mzdové formy by bylo administrativně i finančně náročné a mohlo by vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci.

úkolová mzda

Úkolová mzda je používána na pracovištích, kde je možno stanovit objektivní a přesné normy výkonu a kde převládá zájem zaměstnavatele na množství produkce a zaměstnanci mohou zvýšením intenzity práce toto množství přímo ovlivnit.¹⁰

⁸ VYHÝBAL, Václav, et al. *Mzdové účetnictví 2003 : praktický průvodce*. Redaktorka Dana Pokorná. 6. vyd. Praha : GRADA Publishing a. s., 2003. 356 s. ISBN 80-247-0492-7. s. 67.

⁹ KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4. s. 163.

¹⁰ HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno : Masarykova universita, 2000. 131 s. ISBN 80-210-2277-9. s. 71.

Zákoník práce zakazuje použití úkolové mzdy v případech, ve kterých by zaměstnanci byli vystaveni snížení bezpečnosti práce.

podílová mzda

Podílovou mzdou je určitá část, většinou procento, ze stanoveného peněžního ukazatele (tržby, obrat) za období. Aplikuje se zejména v obchodě a službách, kde motivuje zaměstnance k co nejvyšším tržbám. Pro správný efekt je třeba propracované zásobování.

Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.¹¹

provizní mzda

Provizní mzdou je určitá část, procento nebo částka, například z realizovaných obchodů, odbytu.

smíšená mzda

Smíšená mzda vzniká sloučením uvedených základních forem mzdy a používá se pro minimalizaci jejich nevýhod.

2.2.2.2 Prémie

Na prémii není právní nárok (nejsou právně vymahatelné). Většinou se kombinují s jinou mzdovou formou. Vše je upraveno v prémiovém řádu podniku. Velkou výhodou je možnost pružně motivovat zaměstnance.

Při použití prémie bychom měli předem srozumět zaměstnance s prémie a měli by být aplikovány tam, kde zaměstnanec může pracovní výsledky ovlivnit.

2.2.2.3 Příplatky

Minimální sazby jsou stanoveny v ZP. Zaměstnavatel však může v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu stanovit sazbu vyšší než je uvedena v zákoně. Může také poskytnout zaměstnanci příplatky nepovinné (například na dopravu, oděvy).

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 312.

Za práci přesčas náleží dle §114 ZP zaměstnanci mzda za odpracovanou dobu a navíc příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout se zaměstnancem, že si za práci přesčas vybere náhradní volno.

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci dle §115 ZP buď mzda a náhradní volno v rozsahu práce ve svátek, nebo mzda ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Pokud zaměstnanec ve svátek nepracoval, náleží mu mzda ve výši průměrného výdělku za mzdu, která mu ušla v důsledku svátku.

Za noční práci náleží zaměstnanci dle §116 ZP dohodnutá mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

Dle §117 ZP přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Příplatek činí nejméně 10% základní sazby minimální hodinové mzdy.

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci dle §118 ZP mzda a příplatek nejméně 10% průměrného výdělku.

2.2.2.4 Osobní ohodnocení

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.¹²

2.2.2.5 Odměny

Odměny se poskytují zaměstnancům za splnění konkrétního jednorázového úkolu, za určitou dobu výkonu práce v podniku nebo se vedení může rozhodnout přidělit odměny za iniciativní přínosy pro podnik atd. Zde nezáleží na odpracované době a o jejím přidělení rozhodne zpravidla nadřízený pracovník.

2.2.2.6 Naturální mzda

§ 119 ZP dovoluje mzdu, s výjimkou minimální, vyplatit v jiné formě než ve formě peněz, samozřejmě se souhlasem zaměstnance. Výše naturální mzdy musí být vyjádřena

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

v peněžní formě tak, aby odpovídala ceně poskytované zaměstnavatelem jiným odběratelům. Za naturální mzdu nelze považovat: lihoviny, tabákové výrobky nebo jiné návykové látky.

2.2.3 Zásady pro poskytnutí mzdy

Zaměstnanec má nárok na mzdu dle ZP do konce měsíce po měsíci, kdy mu na ni vznikl nárok. Zaměstnavatel musí určit datum výplaty mzdy. Pokud datum připadne na sobotu, neděli nebo svátek, zaměstnavatel musí mzdu vyplatit nejbližší předcházející den, pokud se nedohodnou jinak.

Mzda se zaokrouhluje na celé koruny nahoru a vyplácí se na pracovišti a v pracovní době. Pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou jinak, mzda se vyplácí hotově. Spolu se mzdou musí zaměstnanec obdržet vyúčtování mzdy, kde jsou údaje o výpočtu a o srážkách.

2.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ke mzdě a nelze je právně vymáhat. Důvodem proč zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům tyto benefity je přízeň zaměstnanců, jejich spokojenost.

Organizace se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly.¹³

Zaměstnanecké výhody bývají většinou stravenky, týden dovolené navíc, poukázky do fitness, volné vstupenky do divadla atd. Existují různé systémy poskytování zaměstnaneckých výhod, jako je plošný, individuální nebo kafeteria systém.

Od přímého zvyšování mzdy jsou zaměstnanecké výhody výhodnější, protože se z nich neodvádí pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a veřejné zdravotní pojištění. Některé zaměstnanecké výhody si podnikatel navíc může uplatnit zcela nebo zčásti jako daňově uznatelné náklady dle §24 ZDP, tudíž snižují základ daně a daň z příjmu právnických osob.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 338.

2.2.5 Funkce mzdy

Funkce mzdy můžeme chápat jako účel, k němuž je mzda vytvořena.

Mzda plní tyto funkce¹⁴:

Funkce alimentární (sociální)

Funkce sociální vyplývá z faktu, že mzda je důvodem, proč zaměstnanec vstupuje do pracovněprávního vztahu. Mzda zajišťuje životní náklady pro zaměstnance a určuje i jeho životní úroveň. Proto by měla legislativa obsahovat prvky, které zabezpečí tuto funkci, například ustanovení o minimální mzdě.

Funkce regulační

Funkce regulační vyplývá z tržního mechanismu, kdy mzda ovlivňuje nabídku a poptávku po určité profesi a tvoří se tržní cena práce. Mzda také ovlivňuje zájem o určitou profesi, tedy i vzdělání nutné k tomu zaměstnání. Mzda má vliv i na zaměstnanost, tedy na makroekonomickou situaci celého státu.

Funkce kompenzační

Funkce kompenzační vyplývá z faktu, že zaměstnanec pracuje v určité nevýhodě a tato nevýhoda je nahrazována mzdou, tedy příplatky či odměnami. Jde například o práci ve zdraví škodlivém, špinavém nebo hlučném prostředí, práci fyzicky nebo psychickou náročnou.

Funkce motivační či stimulační

Motivační a stimulační funkce mzdy mají jeden společný cíl, a to přimět zaměstnance k lepším a kvalitnějším výkonům. Stimul znamená vnější podnět nebo pobídka. Zaměstnavatel tedy používá mzdu jako nástroj, kterým působí na zaměstnance a vnitřně ho tím motivuje k vyšším výkonům.

¹⁴ HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2000. 131 s. ISBN 80-960-2277-9. s. 16-25.

2.3 Hodnocení zaměstnanců

2.3.1 Definice hodnocení

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.¹⁵

2.3.2 Význam hodnocení

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců.¹⁶

Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení a to: formální a neformální. Při formálním hodnocení je nutné stanovit hlavní zásady a postupy. Jde o objektivní hodnocení. Neformální hodnocení podporuje subjektivnost. Hodnotit můžeme jak jednotlivce, tak skupinu zaměstnanců nebo oddělení.

Účelem systému hodnocení nebo posuzování výkonu je umožnit zaměstnavateli a zaměstnanci, aby pravidelně měli možnost prodiskutovat výsledky a rozvoj zaměstnance. Přitom lze zjistit nedostatky ve výkonu zaměstnance nebo také to, jaké dovednosti potřebuje získat v souvislosti s blížícími se změnami, případně rozšířit či zkvalitnit formu dalšího vzdělávání a školení nebo tréninku.¹⁷

Hodnocení pracovníků můžeme využít také například při stanovení odměny, při odhalení nedostatků v rozvržení práce (například chybný popis pracovního místa), potřebu rozvoje zaměstnanců (například zvyšování kvalifikace nebo jazykový kurz) nebo pro budoucí uplatnění zaměstnance tj. pro plánování dalšího vývoje v kariérním růstu hodnoceného zaměstnance.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s.

¹⁶ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9. s. 133.

¹⁷ DAVID, Martin. *Personalistika od A do Z : výkladový slovník důležitých pojmů*. Překlad J. Bláha, A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 419s. ISBN 978-80-251-1496-4. s. 77.

Hodnotitelé musí být proškoleni v tom, jak hodnotit a provádět pracovní hodnocení a velký důraz je kladen na dobré zvládnutí hodnotícího (motivačního) rozhovoru.¹⁸

Pro hodnocení je potřebná určitá administrativa, a to: popis pracovního místa, hodnotící formulář a stanovený postup pro hodnocení.

2.3.3 Zásady hodnocení

Zásady hodnocení slouží k dosažení účinnosti procesu hodnocení podřízených. Zásady hodnocení¹⁹:

- Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovníka se realizuje dle jednotlivých metodických zásad.
- Zaměstnavatel by měl zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metoda hodnocení, specifikována použitá kritéria a práce s nimi.
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

2.3.4 Proces hodnocení

1. Přípravné období

V přípravné fázi se volí metoda hodnocení, stanovují se kritéria a cíle, o nichž by pracovníci měli být informováni. Kritéria by měla být jednoznačná a nezávislá a měla by se vztahovat k výkonu práce (pracovník by měl mít možnost je sám ovlivnit).

¹⁸ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9. s. 136.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 259-260.

2. Získávání podkladů pro hodnocení

Podklady můžeme získávat různými metodami hodnocení. Metody lze rozdělit na srovnávací a nesrovnávací²⁰.

Metody nesrovnávací:

Dle stanovených cílů (Management by Objectives)

Před hodnocením je nutné, aby zaměstnanec znal cíle své práce. Hodnotitel zhodnotí míru splnění cílů dle předem stanovených kritérií a stanoví cíl práce na další období. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, závazné a časově určitelné.

Metoda pomocí stupnice

Základem této metody je vytvořit hodnotící stupnici a definovat požadované výkony. Hodnotitel přiřadí pracovní výkon zaměstnance do příslušného hodnotícího stupně. Hodnotící stupnice by měla být vytvořena vedoucími pracovníky, specialisty na hodnocení i samotnými hodnocenými. Tato metoda je náročná na přípravu, ale srozumitelná, jednoduchá pro užití a samotné hodnocení je rychlé.

Nucená volba

Tato metoda spočívá v tom, že hodnocený přiřadí předem stanovený výrok k jeho názoru.

Metoda kritických případů

Hodnotitel během určitého období zaznamenává úspěchy nebo neúspěchy hodnoceného zaměstnance do různých formulářů a dokumentů. Někteří hodnotitelé sepíší záznamy až na konci období a to není správné.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Tato metoda se vyznačuje testováním hodnocených zaměstnanců různými příklady, testy a cvičeními. Metoda je časově i administrativně náročná. Jejím cílem je identifikovat vlastnosti zaměstnance, například komunikativní dovednosti a ochota pracovat v týmu.

²⁰ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9. s. 145-150.

Srovnávací metody:

Metoda stanovení pořadí

Pracovní výkon zaměstnance hodnotitel porovnává s pracovními výkony ostatních zaměstnanců a stanoví jejich pořadí od nejlepšího po nejhoršího. Tato metoda je velmi jednoduchá. Nevýhodou však může být subjektivní názor hodnotitele, který může způsobit nejasnost velikosti rozdílů mezi zaměstnanci.

Metoda bodovací

Pokud do metody stanovení pořadí přiřadíme jednotlivým zaměstnancům body, velikost odstavu mezi hodnocenými je zřejmý.

Metoda nuceného rozdělení

Při použití této metody jsou dána pravidla pro rozdělení finančních prostředků pomocí kvót a procent.

Metoda párového srovnání

Tento postup hodnocení zaměstnanců spočívá v porovnávání zaměstnanců mezi sebou hodnotitelem do té doby, než porovná každého s každým. Tato metoda je vzhledem k náročnosti vhodná pro malé skupiny.

Metoda 360°

Při použití této metody hodnotí zaměstnance všichni, se kterými je zaměstnanec v kontaktu (například podřízení, spolupracovníci, zákazníci, obchodní partneři). Tato metoda usnadní vytvořit dokonalý profil zaměstnance.

Výhody dobře fungujícího vícezdrojového systému hodnocení pracovníka jako zdroje komplexních objektivních informací jsou zcela zřejmé, a to zejména pro proces seberozvoje, zvyšování schopností a zvládnutí akceptace zpětné vazby z hodnocení pro změny jednání pracovníků.²¹

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 278.

3. V poslední fázi se provádí vyhodnocování výsledků

Výsledky hodnocení se porovnají s požadovanými výsledky, hodnotící sepíše zápis z hodnocení a konzultuje je se zaměstnancem. Je důležité pozorovat chování zaměstnance po oznámení výsledků.

V procesu hodnocení je velmi významný pohovor s pracovníkem. Pohovor by měl být dialogem, ne monologem, hodnotící by měl dát prostor zaměstnanci vyjádřit se. Obě strany by se měly snažit o přátelské pracovní prostředí, které vede k zdokonalení práce. Vedoucí pracovník by měl nejdříve uznat silné stránky pracovníka, posléze přejít na negativní, ale ukončit opět kladnou poznámkou, například nabídkou pomoci při problémech. Hodnotitel by se měl na tuto konzultaci pečlivě připravit a zaměřit se na objektivní hodnocení.

Do přípravy rozhovoru bychom měli zahrnout: zajistit klidnou a nerušenou místnost, dostatek času (bez časového nátlaku), připravit si osnovu rozhovoru, která nám pomůže udržet téma a informovat hodnoceného, jaký je cíl rozhovoru. Měli bychom si v průběhu rozhovoru dělat poznámky, které nám pomůžou při sepisování zápisu z hodnocení. Na konci rozhovoru bychom měli shrnout jednání a zopakovat důsledky pro hodnoceného i pro hodnotitele.

2.4 Účtování mezd

2.4.1 Výpočet mzdy

Při výpočtu mzdy je nezbytné vycházet z platných předpisů, které upravují oblast mezd, sociálního a zdravotního pojištění a zdanění příjmů ze závislé činnosti.

Daň z příjmů se počítá ze základu daně. Základ daně získáme, dle ZDP²², sečtením všech dílčích základů daně z příjmů. Dílčím základem daně jsou také příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky, které jsou definovány v §6 odst. 1 ZDP zvýšené o pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (tzv. superhrubá mzda) dle §6 odst. 13 ZDP.

Pojistné na všeobecné zdravotní pojištění činí dle §2 odst. 1 Zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění²³ 13,5% z vyměřovacího základu. Z toho 1/3 hradí zaměstnanec (tj. 4,5%) a 2/3 hradí zaměstnavatel (tj. 9%) dle §9 Zákona o veřejném zdravotním pojištění.²⁴ Dle ZPVZP zaměstnavatel odvádí část pojistného, které je povinen hradit za své zaměstnance. Současně odvádí i část pojistného, které je povinen hradit zaměstnanec, srážkou z jeho mzdy, a to i bez souhlasu zaměstnance. Pojistné se zaokrouhluje na celé Kč nahoru a zaměstnavatel ho odvede na účet zdravotní pojišťovny, u níž je pojištěnec pojištěn.

Pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti činí dle Zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti²⁵ 25% z vyměřovacího základu hradí zaměstnavatel a 6,5% hradí zaměstnanec. Dle tohoto zákona je zaměstnavatel povinen odvádět pojistné, které je povinen platit zaměstnanec. Pojistné se zaokrouhluje na celé Kč nahoru a odvede ho na účet příslušné okresní správy sociálního zabezpečení.

²² Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP).

²³ Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (dále jen ZPVZP).

²⁴ Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

²⁵ Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

2.4.1.1 Výpočet měsíční zálohy na daň z příjmů

základ daně a daň

Základ daně se zaokrouhlí na celá sta Kč nahoru a daň (záloh na daň) z něho činí 15%, pokud podepsal prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků (dále jen Prohlášení). Srážkovou daň 15 % použijeme dle ZDP u těch poplatníků, kteří nemají podepsané Prohlášení, a jejich příjem nepřesahuje 5 000 Kč. Sazbu daně 15 % použijeme také u těch zaměstnanců, kteří nemají podepsané Prohlášení a mají příjem nad 5 000 Kč.

sleva na dani a daňové zvýhodnění

Poplatníci si mohou daň (zálohu na daň) snížit o slevy na dani a o daňové zvýhodnění, a to pokud podepíší Prohlášení. Prohlášení obsahuje dle §38k ZDP potvrzení o tom, jaké skutečnosti u zaměstnance nastaly pro poskytnutí slevy. Slevy na dani jsou uvedeny v §35ba odst. 1 zákona o daních z příjmů. Je to zejména sleva na poplatníka (24 840 Kč). Pokud platíme měsíční zálohu na daň z příjmů, potom počítáme 1/12 částky. Daňové zvýhodnění se používá na vyživované dítě žijící s poplatníkem v domácnosti (10 680 Kč za rok na 1 dítě). Slevu na dani si může poplatník uplatnit dle §35d ZDP pouze do výše vypočtené daňové povinnosti. Pokud daňové zvýhodnění přesáhne vypočtenou daňovou povinnost, poplatník si může nárokovat daňový bonus. Podrobné podmínky uplatnění tohoto bonusu jsou uvedeny v §35 ZDP.

příklad na odvod zálohy na daň z příjmů

Zaměstnanec, který má hrubou mzdu 25 000 Kč. Podepsal Prohlášení, uplatňuje tedy slevu na poplatníka a na dvě děti.

hrubá mzda	25 000
<i>Sociální pojištění za zaměstnavatele (25%)</i>	<i>6 250</i>
<i>Sociální pojištění za zaměstnance (6,5%)</i>	<i>1 625</i>
<i>Zdravotní pojištění za zaměstnavatele (9%)</i>	<i>2 250</i>
<i>Zdravotní pojištění za zaměstnance (4,5%)</i>	<i>1 125</i>
superhrubá mzda (25 000 + 6 250 + 2 250)	33 500
<i>Záloha na daň z příjmů (33 500 * 0,15)</i>	<i>5 025</i>
<i>Slevy na dani: poplatník (2 070)</i>	
<i>Daňový bonus: děti (2 x 890)</i>	
<i>celkem</i>	<i>3 850</i>
<i>Záloha na daň z příjmů po slevách (5 025 - 3 850)</i>	<i>1 175</i>
Mzda k výplatě (25000 - 1 625 - 1 125 - 1 175)	20 700

2.4.1.2 Roční zúčtování záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti

Dle §38 ch ZDP poplatník, který podepsal u plátců Prohlášení, může písemně požádat o provedení ročního zúčtování záloh a daňového zvýhodnění. Výpočet daně a roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění provede plátcé daně nejpozději do 31. března z úhrnu mezd zúčtovaných nebo vyplacených poplatníkovi.

Výše daně je dle §16 ZDP 15% ze základu daně sníženého o nezdánitelnou část základu daně (§15 ZDP) a o odčitatelné položky od základu daně (§34 ZDP) zaokrouhleného na celá sta Kč dolů.

Stejně jako u výpočtu měsíční zálohy na daň, i při ročním zúčtování lze uplatnit slevy na dani a daňové zvýhodnění, pokud poplatník podepsal Prohlášení. Plátcé dle §35d odst. 7 ZDP vyčíslenou daň po slevě porovná s úhrnem zálohově sražené daně. Nedoplatek se nedoplácí správci daně a přeplatek se poplatníkovi vrací.

příklad na roční zúčtování daně z příjmů

Zaměstnanec, který má hrubou mzdu 300 000 Kč. Podepsal Prohlášení, uplatňuje tedy slevu na poplatníka a na dvě děti. 2x v roce daroval krev, má hypotéku, jejíž úroky za rok činily 15 000 Kč, dále má uzavřeno penzijní připojištění, na které uhradil 10 000 Kč za rok.

hrubá mzda	300 000
<i>Sociální pojištění za zaměstnavatele (25%)</i>	75 000
<i>Sociální pojištění za zaměstnance (6,5%)</i>	19 500
<i>Zdravotní pojištění za zaměstnavatele (9%)</i>	27 000
<i>Zdravotní pojištění za zaměstnance (4,5%)</i>	13 500
superhrubá mzda (300 000 + 75 000 + 27 000)	402 000
Odpočty nezdánitelných částí	
<i>dar krve (2*2 000)</i>	
<i>úroky (15 000)</i>	
<i>penzijní připojištění (10 000 – 6 000)</i>	
Celkem nezdánitelné části	23 000
Základ daně (402000 – 23 000)	379 000
<i>Daň z příjmů (379 000 * 0,15)</i>	56 850
<i>Slevy na dani: poplatník (24 840)</i>	
<i>Daňový bonus: děti (2 x 10 680)</i>	
<i>celkem</i>	46 200
<i>Daň z příjmů po slevách (56850 – 46200)</i>	10 650
Zaplacené zálohy	14 640
Roční vyúčtování – přeplatek	3 990

2.4.2 Účtování mezd

Dle zákona o účetnictví²⁶ účetní jednotky účtují o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Při vedení účetnictví jsou účetní jednotky povinny dodržovat směrné účetní osnovy, která je uvedena ve vyhlášce 500/2002 Sb. Dle §14 ZUC směrná účtová osnova určuje uspořádání a označení účtových tříd, případně účtových skupin nebo i syntetických účtů. Na podkladě směrné účtové osnovy jsou účetní jednotky povinny sestavit účtový rozvrh, v němž uvedou účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů a k sestavení účetní závěrky v dané účetní jednotce.

K potřebě účtování mezd se dle směrné účetní osnovy vztahují účetní skupiny:

skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

Dle účetních standardů²⁷ se skupina 34 používá pro účtování závazků z pracovněprávních vztahů včetně sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění k zaměstnancům.

skupina 34 – Zúčtování daní a dotací

Účtují se zde placené zálohy na daň z příjmů v průběhu roku. Ke konci rozvahového dne se vyúčtuje závazek účetní jednotky ze splatné daně k finančnímu orgánu dle daňového přiznání, a to se souvztažným zápisem na vrub příslušných účtů účtové skupiny 59 – Daně z příjmů.

skupina 36 – Závazky ke společníkům, k účastníkům sdružení a ke členům družstva

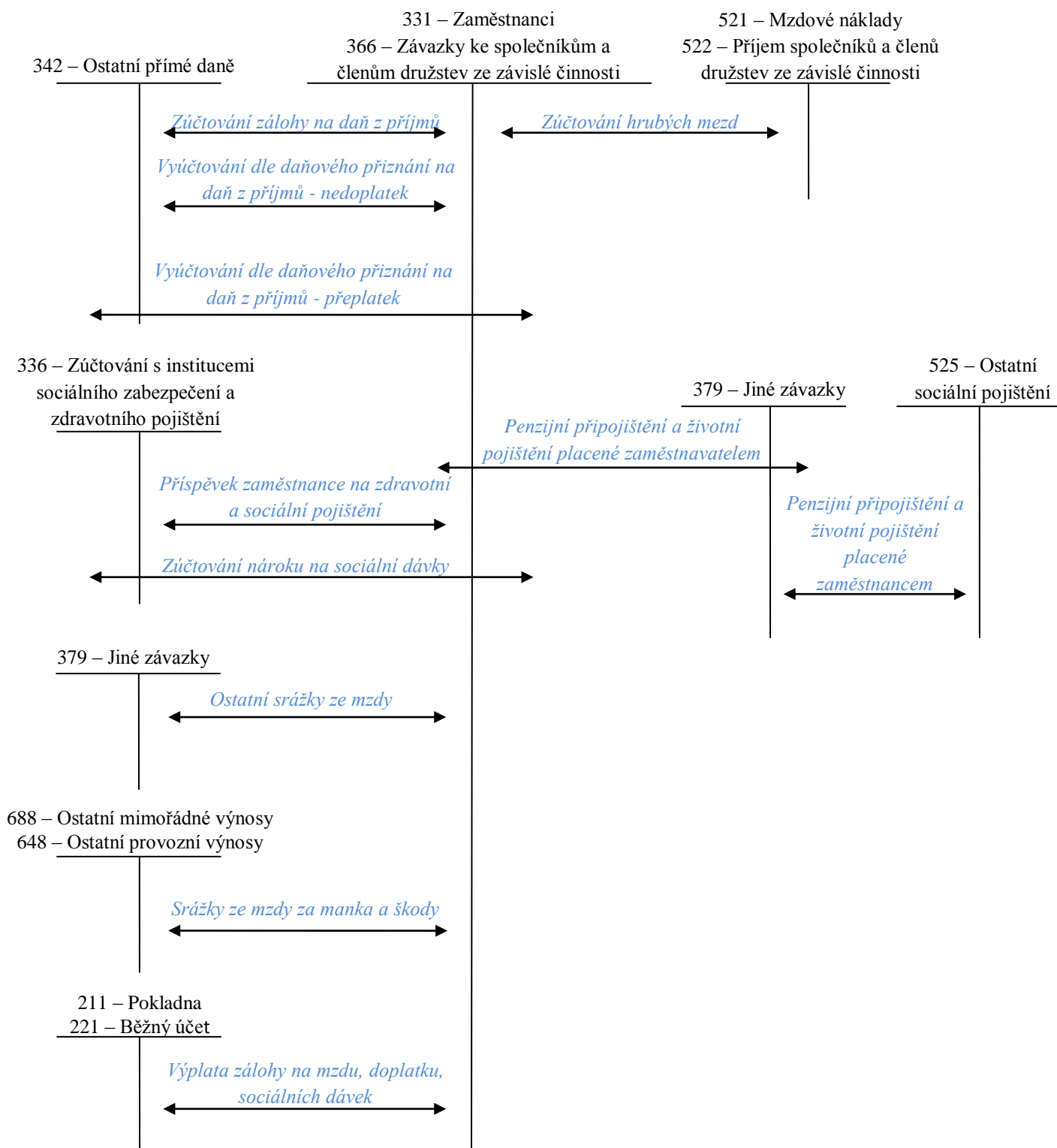
Do této skupiny se účtují závazky ke společníkům včetně akcionářů v obchodních společnostech nebo členům družstev, a to se souvztažným zápisem na příslušných účtech účtové skupiny 59 – Daně z příjmů.

skupina 52 – Osobní náklady

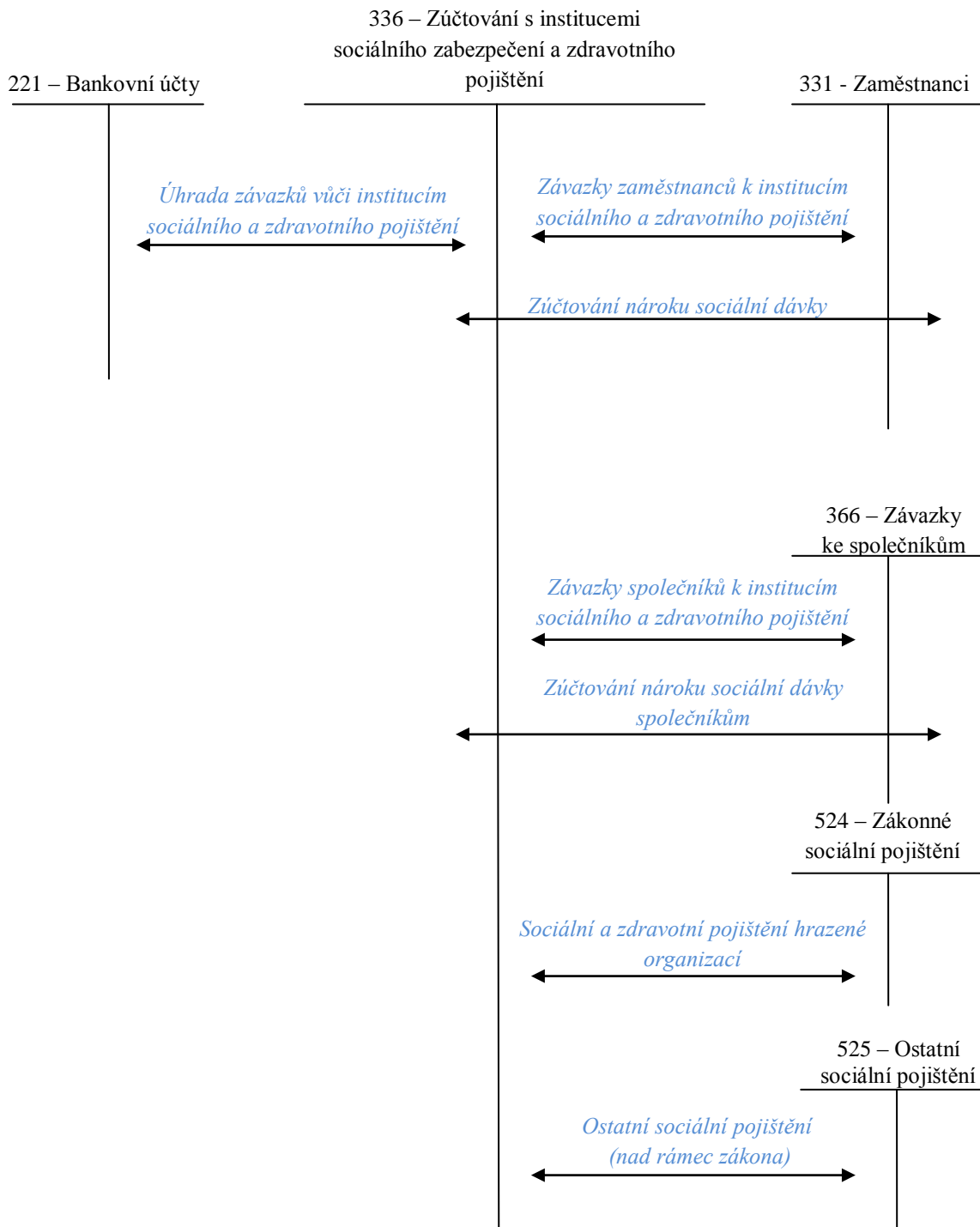
Na účtech této účtové skupiny se účtují veškeré požitky zaměstnanců včetně příjmů společníků a členů družstva za závislé činnosti zásadně v hrubých částkách.

²⁶ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen ZUC).

²⁷ České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.



Obrázek 1: Zúčtovací vztahy instituce se zaměstnanci.



Obrázek 2: Zúčtování s orgány sociálního a zdravotního pojištění.

2.5 Porovnání mzdového systému ČR s vybranými státy EU

Mzdový systém má v různých zemích odlišné zásady sestavení, ale základ by měl být obdobný, jelikož existuje mnoho nadnárodních firem, které jsou určitým způsobem propojeny.

V současné době ve většině evropských zemí existuje neobyčejná souběžnost tendencí v rámci politik odměňování, vázaná na provázanost ekonomických vztahů. Zdůrazňujeme čtyři tendence: hledání flexibility, substituce kompetence za pracovní místo jako základ pro odměňování, integrace mzdových politik do politik udržování zaměstnanosti, zvýšení komplexnosti systémů odměňování.²⁸

Při porovnání mzdového systému jsem se zaměřila na porovnání složky mzdového systému, a to zaměstnaneckých benefitů, protože tato složka bude v různých státech odlišná.

Dle Petra Čížka (2008) firmy v ČR platí více za výkon a jejich variabilní složka odměny je vyšší než v Evropě (V ČR je výkonová složka ke mzdovým nákladům 27%, v Evropě je to 12%), i když lze pozorovat za poslední 2 roky trend zvyšování variabilní části odměny, stále tyto hodnoty nedosahují úrovně ČR. Dále lze v Evropě sledovat trend, kdy firmy opouští drahé benefitové balíčky a více se vracejí k přímému finančnímu ocenění. V ČR nedochází k žádným významným změnám.

V ČR se na prvních místech poskytovaných benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě. Na prvních místech těchto výzkumů se objevují následující benefity: příspěvek na stravování, delší dovolená a zdravotní dny volna. V západní Evropě hrají prim dlouhodobé benefity zaměřené na budoucnost, tedy penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti, obecně nejrůznější druhy pojištění.²⁹

²⁸ LIVIAN, Yves Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou Republikou*. 1. vyd. Praha : HZ Systém, spol. s. r., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-x. s. 111-113.

²⁹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady*. 1. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0. s. 18.

3 Praktická část

3.1 Metodika práce

Jak jsem již uvedla v úvodu, cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na problematiku mezd a zaměstnanců z hlediska hodnocení zaměstnanců a způsobů jejich odměňování, analýza a hodnocení situace ve společnosti KIII, spol. s r. o. a navrhnout kroky, které by mohly vést k jejímu zefektivnění.

Praktickou část mé bakalářské práce jsem rozdělila na několik oblastí.

1. V první řadě charakterizuji účetní jednotku.
2. Zaměřím se na činnost mzdové účetní v této společnosti, kde se pokusím najít možnost zrychlení a zjednodušení evidence zaměstnanců.
3. Popíši základní zásady, které společnost uplatňuje v personální a mzdové oblasti (jaké formy mzdy a zaměstnanecké výhody poskytuje) a pokusím se navrhnout možnost rozšířit zaměstnanecké výhody.
4. Nejvýznamnější částí, kterou se budu zabývat, je hodnocení zaměstnanců a opět se pokusím inovovat systém zavedený ve společnosti.
5. Také se zaměřím na účtování mezd a na účetní program používaný ve společnosti a stěžejní postup účtování v mzdové oblasti.

Materiály pro svou práci jsem získala prostudováním kolektivní smlouvy společnosti a dokumentem Mzdové formy a zásady, dále jsem informace získala konzultacemi se mzdovou účetní a vedoucí finanční účtárny společnosti. Pro teoretickou část jsem použila publikace uvedené v seznamu literatury.

3.2 Charakteristika vybrané účetní jednotky

<u>Obchodní firma:</u>	KIII, spol. s r. o
<u>Sídlo:</u>	Lipenská 35, 370 01 České Budějovice
<u>Provozovna:</u>	Pekárna Srnín, 381 01 Český Krumlov
<u>IČ:</u>	15770613
<u>DIČ:</u>	CZ15770613
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezeným
<u>Datum vzniku:</u>	29. 11. 2001
<u>Jednatelé:</u>	Ing. Petr Kadlec a Ing. Oldřich Kouba
<u>Společníci:</u>	Ing. Petr Kadlec a Ing. Oldřich Kouba

Dozorčí radu společnost nemá.

Základní kapitál: Kč 200 000,-- (Obchodní podíl každého ze společníků je 50 %.)

Vlastníci přímo řídí výrobní, obchodní, investiční, ekonomické i finanční činnosti společnosti.

3.2.1 Předmět podnikání

1. pekařství, cukrářství
2. koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
3. pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor
4. hostinská činnost
5. zprostředkovatelská činnost

3.2.2 Historie pekárny

Pekárna se nachází v obci Srnín nedaleko Zlaté Koruny v okrese Český Krumlov. Svými výrobky navazuje na tradice českého pekařství.

V roce 1956 zahájila Jednota v obci Srnín stavbu průmyslové pekárny. Blízkost železnice nabízela dobré spojení pro zaměstnance i pro zásobování. Dne 1. 1. 1960 byl provoz zahájen. Kapacita provozu však nestačila pokrýt potřebu obyvatelstva, proto byla v roce 1961 pekárna rozšířena. Ke konci šedesátých let výroba chleba pokrývala spotřebu. V sedmdesátých letech se začalo s dalším rozšiřováním. Pekárna Srnín tehdy zásobovala celý Českokrumlovský okres, část Budějovicka a Netolicka, tedy zhruba

57 tisíc obyvatel, mimoto však ještě v letních měsících dodávala pečivo zhruba pro 50 tisíc rekreantů a turistů zejména v oblasti Lipna a Šumavy.

Po revolučních změnách v roce 1989 byla založena společnost s ručením omezeným K III, která převzala pekárnu a navázala na její pekařskou tradici. Tehdy závod prošel intenzivní obnovou spojenou s proinvestováním 100 mil. Kč.

Dnes je pekárna známá výrobou širokého sortimentu chleba, běžného i jemného pečiva, ale také trvanlivých cukrářských výrobků, zejména perníků. Společnost svůj sortiment rozšířila o výrobu zamražených produktů. Před čtyřmi lety společnost převzala prostory cukrárny U Kláštera v Piaristické ulici v Českých Budějovicích, která je známá výrobou tradičních zákusků.



Obrázek 3: Komplex pekárny Srnín.

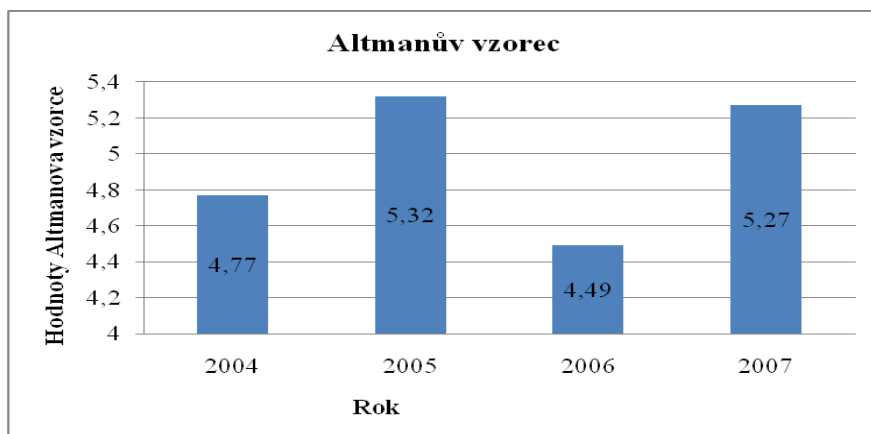
3.2.3 Současná situace pekárny

Za účetní období od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007 měla společnost průměrný stav zaměstnanců 205,6, z toho 4 řídicí pracovníky. Náklady, vynaložené na zaměstnance byly 34 744 tis. Kč, z toho 1 580 tis. Kč připadá na řídicí pracovníky, tj. průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance jsou 14 083 Kč, a pokud nezahrnujeme řídicí pracovníky, potom měsíční průměrná mzda na jednoho zaměstnance je 13 442 Kč. Průměrná měsíční mzda v tomto období (podle Českého statistického úřadu) ve stejné skupině OKEČ a to „výroba potravinářských výrobků a nápojů“, byla 18 774 Kč. Průměrná mzda za měsíc na jednoho zaměstnance v organizacích podle počtu zaměstnanců byla 20 079 Kč (pro 200 až 249 zaměstnanců). Průměrná mzda na zaměstnance v Jihočeském kraji v roce 2007 byla 20 064 Kč. V porovnání s výsledky Českého statistického úřadu je zřejmé, že mzdy zaměstnanců společnosti jsou podprůměrné.

Dalším ukazatelem, který nám může napovědět o celkové finanční situaci podniku je Altmanův vzorec (Z – skóre).

Z – skóre vyjadruje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivou finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99.³⁰

Z následujícího grafu je vidět, že společnost je dostatečně stabilní.



Obrázek 4: Hodnoty Altmanova vzorce.

Své závazky plní včas a očekává to i od svých odběratelů, kterých je přes 500 (stálých odběratelů). Jejím největším odběratelem je JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice a JEDNOTA, spotřební družstvo Kaplice. Dalším významným odběratelem jsou vlastní prodejny společnosti, kterých je v dnešní době 12 a cílem do budoucna je jejich počet zvýšit. Vlastní prodejny má pekárna v Českých Budějovicích, v Českém Krumlově a Jindřichově Hradci.

³⁰ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6. s. 110.

3.3 Současný stav hodnocení a odměňování pracovníků

3.3.1 Náplň práce mzdového a personální oddělení

Náplň práce bych definovala pomocí popisu pracovního místa. Popis pracovního místa tvoří vždy nadřízený, který prostřednictvím tohoto dokumentu definuje požadavky na zaměstnance.

V případě mzdového a personálního oddělení zaměstnává společnost 2 účetní, jejich úkolem je vykonávat práci svědomitě a odborně dle svých nejlepších znalostí a schopností, řídit se příkazy a pokyny svých vedoucích, zachovávat pracovní kázeň a dodržovat předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. Konkrétnější úkoly jsou definovány: uzavírání a ukončování pracovních smluv se zaměstnanci



Obrázek 5: Oddělení účtárny.

společnosti, evidence zdravotních prohlídek a průkazů zaměstnanců, výpočty výplat, odvody sociálních dávek a zdravotního pojištění, kontrola dodržování všech zákonných ustanovení dotýkajících se pracovních vztahů.

3.3.2 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je omezeno plánem pracovníků pro konkrétní střediska. Změnu tohoto plánu musí odsouhlasit vedení společnosti.

O přijetí nebo nepřijetí zaměstnance rozhodne vedoucí pracovník střediska. Při přijetí zaměstnance si oddělení mzdové účtárny vytvořilo vstupní list, což je pouze interní doklad, viz příloha č. 1. Mzdová účetní si zde shromáždí informace o zaměstnanci, podle kterých posléze vytvoří pracovní právní dokumenty a následně vstupní list uloží do osobní složky zaměstnance.

Složka zaměstnance, která je uložena v mzdové účtárně obsahuje:

1. Pracovní smlouvu

Pracovní smlouvy společnost vydává na dobu určitou v maximální možné délce dle zákoníku práce, viz příloha č. 2. Prodlužuje se dohodou o změně pracovní smlouvy, která musí vždy obsahovat identifikace smlouvy původní. Pracovní smlouva vždy odkazuje na mzdový výměr, kde jsou specifikovány mzdové podmínky pracovníka.

Společnost uzavírá také Dohody o provedení práce a Dohody o pracovní činnosti. Dohody o provedení práce uzavírá společnost v případě výjimečných prací, například správce rekreačního areálu společnosti v oblasti Lipenského jezera. Dohody o pracovní činnosti mají zejména brigádníci, pracovníci přijati jako náhrada za pracovníka na dovolené nebo při nemoci, ženy na mateřské dovolené a důchodci. V současnosti má společnost 21 uzavřených Dohod o pracovní činnosti a žádnou Dohodu o provedení práce, což se může kdykoli změnit.

2. Mzdový výměr

Pro potřeby mzdového výměru musí být zaměstnanec zařazen do určité třídy mzdového tarifu, pro potřeby zařazení má společnost svá kritéria. Podle tohoto mzdového tarifu je vypočtena časová mzda hodinová nebo měsíční. Výjimečně jsou zaměstnanci odměňováni úkolovou mzdou. Z celkového počtu zaměstnanců jde cca o 20 osob. Dále je zde stanoven způsob výpočtu variabilní složky mzdy. Jedná se o smíšenou podílovou mzdu, která je závislá na tržbách nebo se jedná o prémie, které činí 42,85% ze sazby základní mzdy. Toto procento stanovuje majitel společnosti ve spolupráci s odbory společnosti, a to na základě výsledků hospodaření společnosti z minulého roku. Pokud dojde ke změně mzdového výměru, pak se k původnímu mzdovému výměru přiloží Dodatek ke mzdovému výměru. Mzdový výměr viz příloha č. 3.

3. Popis pracovního místa a náplň práce pracovního místa

Popis pracovního místa a náplň práce stanoví vždy nadřízený pracovník podle potřeby organizace.

4. Doklad o vstupní zdravotní prohlídce

Vstupní zdravotní prohlídku musí podstoupit všichni zaměstnanci společnosti. Jejím cílem je zajistit, aby osoba byla zdravotně způsobilá pro výkon práce, na kterou byla přijata. V žádosti o vstupní lékařskou prohlídku mzdová účetní specifikuje náročnost práce. Vstupní zdravotní prohlídku provádí podniková lékařka, kterou hradí zaměstnavatel.

5. Kopii zdravotního průkazu pracovníka v potravinářství

Zdravotní průkaz musí mít každý pracovník v potravinářství. Musí ho mít dokonce i ti, kteří s potravinami nepřijdou přímo do styku (manažeři, vedoucí pracovníci). Vydání zdravotního průkazu pracovníka v potravinářství nenahrazuje vstupní lékařskou prohlídku. Originál zdravotního průkazu musí mít každý pracovník u sebe, kopií se jen společnost ujist'uje, že daný zaměstnanec opravdu vlastní zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství.

6. Dohodu o hmotné zodpovědnosti

Zaměstnanci, kteří mají zodpovědnost za peněžní prostředky, materiál nebo hotové výrobky podepisují Dohodu o hmotné odpovědnosti, kterou ručí za svěřené hodnoty. Jsou to řidiči, pokladní, prodavači, skladníci. Viz příloha č. 4.

7. Kopii řidičského průkazu

Kopie řidičského průkazu řidičů z povolání a u pracovníků, kteří mají oprávnění používat služební automobil, je uložena v osobní složce zaměstnance ve mzdové účtárně.

8. Zápočtový list z předešlého zaměstnání

9. Číslo účtu zaměstnance

Společnost vyplácí mzdy převodem na bankovní účet.

10. Podepsané daňového Prohlášení pro uplatnění slev na dani z příjmů fyzických osob

11. Potvrzení o zaměstnání ve společnosti

Potvrzení o zaměstnání vydá mzdová účetní novému zaměstnanci, a to ve formě kartičky pro vstup do areálu pekárny.

12. Dohodu o srážkách ze mzdy

Jedná zejména o stravenky. Na stravenky nemají nárok zaměstnanci, kteří mají možnost využívat závodního stravování v areálu pekárny. Nárok na stravenky mají zejména prodavačky na vlastních prodejnách společnosti, TH pracovníci, kteří mají místo výkonu práce v Českých Budějovicích a řidiči, kteří pracují mimo areál provozovny.

13. Údaje o pojišťovně zaměstnance

Zde se jedná o potřeby veřejného zdravotního pojištění. Zaměstnanci využívají Českou národní zdravotní pojišťovnu, Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky, Oborovou zdravotní pojišťovnu, Zdravotní pojišťovnu ministerstva vnitra České republiky a Vojenskou zdravotní pojišťovnu České republiky.

14. Kopii oznámení příslušné okresní správě sociálního zabezpečení

Společnost musí okresní správě sociálního zabezpečení do osmi dnů po nástupu zaměstnance do zaměstnání přihlásit na předepsaném tiskopise Oznámení o nástupu do zaměstnání, a to pro potřeby sociálního pojištění a státní podpory zaměstnanosti.

15. Kopii výučního listu, maturitního vysvědčení nebo vysokoškolského diplomu

16. Kopii občanského průkazu

Pokud zaměstnanec souhlasí s vytvořením kopie.

V činnosti mzdové účetní bych inovovala vstupní list, kam bych zahrнула více informací o zaměstnanci pro zpřehlednění evidence osobních údajů o zaměstnanci.

3.3.3 Základní zásady společnosti uplatňované v oblasti mezd a zaměstnanců

3.3.3.1 Skončení pracovního poměru

Při skončení pracovního poměru se společnost snaží ukončit pracovní poměr dohodou. V tomto případě obě strany podepíší Dohodu o ukončení pracovního poměru. Ve výjimečných případech se jedná o Ukončení pracovního poměru z důvodu porušení pracovní kázně, Ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebo Ukončení pracovního poměru uplynutím doby, na kterou byl sjednán.

V případě okamžitého zrušení pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovní kázně, společnost musí tuto událost oznámit odborům společnosti.

Při skončení pracovního poměru mzdová účetní vystaví zaměstnanci zápočtový list, viz příloha č. 5., který vydává ve třech provedeních, a to pro potřebu společnosti, zaměstnance a případně pro potřebu úřadu práce. Pro úřad práce přiloží mzdová účetní navíc potvrzení o průměrném výdělku.

Dále zajišťuje výstupní lékařskou prohlídku, která se provádí pro zjištění případných trvalých následků z důvodu vykonávání práce pro společnost.

Součástí úkonů spojených se skončením pracovního poměru je sepsání výstupního listu, kde vedoucí pracovník potvrzuje, že zaměstnanec odevzdal vše, co patří společnosti. Například pracovní oděvy, klíče od skříňky, kartičky povolující vstup do areálu, a také že byl předán zápočtový list.

Dalším úkonem spojeným se skončením pracovního poměru je odhlášení svého zaměstnance ze sociálního pojištění, a to do 8 dnů ode dne skončení pracovního poměru.

3.3.3.2 Pracovní doba

Společnost má zaveden třísměnný pracovní režim. Pracovní doba je sjednána dle §79 ZP tj. pro jednosměnný režim 40 hodin týdně, pro dvousměnný režim 38,75 hodin týdně, pro třísměnný režim 37,5 hodiny týdně.

Společnost má v současnosti 203 zaměstnanců, z nichž 46 pracovníků má jednosměnný provoz, 81 dvousměnný provoz a 76 třísměnný provoz.

3.3.3.3 Dovolená

Společnost poskytuje dovolenou na zotavenou, a to v rozsahu 5 týdnů pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Za příslušný kalendářní rok musí zaměstnanec vyčerpat povinné 4 týdny dovolené, zbytek dovolené musí vyčerpat do 31. 10. následujícího roku, jinak od 1. 11. zaměstnanec musí ihned nastoupit na dovolenou.

3.3.3.4 Překážky v práci

V případě překážek v práci, které jsou na straně zaměstnavatele, náleží zaměstnanci náhrada mzdy dle §207 písm. a ZP – tj. 80%.

V případě překážek na straně zaměstnance nad rámec ZP poskytne zaměstnavatel volno maximálně jeden den v těchto případech: svatba sourozenců, promoce vlastní, manželky nebo dětí, dále se poskytne volno k vyřízení záležitostí při podstatném poškození vlastního majetku živelnou událostí, při nástupu dítěte do první třídy ZŠ a v případě nástupu dítěte do 1. roční střední školy, SOU a to v případě, že sídlo školského zařízení je mimo trvalé bydliště.

3.3.3.5 Sociální služby

Zaměstnavatel vytváří sociální fond z dosaženého hospodářského výsledku, ze kterého hradí část nákladů závodního stravování tj. 18,50 Kč na jeden oběd, dále na stravenky odlišně dle střediska.

Společnost poskytuje dotace do pokladny sociálního fondu odborů. Způsob čerpání tohoto fondu je dle rozhodnutí odborů, ale vedení společnosti doporučuje prostředky využívat například na poskytování sociální výpomoci (při narození dítěte, úmrtí v rodině, svatby, atd.), dále na skupinové vstupenky na kulturní či sportovní akce, rehabilitaci, kosmetiku či na rekreaci. Další čerpání ze sociálního fondu společnost doporučuje pro nákup nepeněžitých darů k pracovním nebo životním jubileím zaměstnanců.

Další sociální službou je možnost zaměstnanců vypůjčení movitého majetku za úplaty. Výše této úplaty vzniká dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel také poskytne základní informace z oblasti pracovně právní a sociální.

3.3.4 Mzdové formy využívané v podniku

Společnost poskytuje zaměstnancům základní mzdu, a to základní mzdu časovou (hodinová, měsíční), úkolovou a podílovou. K této základní mzdě jsou poskytovány kolektivní prémie, příplatky a odměny.

3.3.4.1 časová mzda

Pracovníci jsou zařazeni do mzdových měsíčních tarifů, ze kterých je odvozena mzda hodinová. Platné mzdové tarify jsou z roku 1993. O zařazení pracovníka do určité pracovní třídy a výši jeho základní mzdy, rozhodne vedoucí pracovník podle interních předpisů společnosti.

Tarifní třída	od Kč	do Kč
1. třída	4 500	5 900
2. třída	5 200	6 600
3. třída	5 900	7 800
4. třída	6 300	8 500
5. třída	7 000	9 200
6. třída	8 500	11 000
7. třída	11 000	a výše

Tabulka 1: Stupnice tarifních tříd.

Časová mzda měsíční se používá pro TH pracovníky, řidiče, pracovníky odbytu, vedoucí pracovníky a zaměstnance pracující ve vlastních prodejnách společnosti. U ostatních činností se používá odvozená hodinová mzda.

Pracovní činnost	Tarifní třída
Odběr chleba, počítání pečiva, tvarování a odsazování jemného pečiva	4
Obsluha děličky chleba, běžného pečiva, obsluha LJP, plničky	5
Pecák jemné	6
Mísič jemné, mísič KVT, KVPT	6-7
Pecák chleba, běžného pečiva	7-8
Cukrář, dělník PP na cukrárně	4-6
Pecák cukrárna, mísič perníku, vedoucí směny na teplé a studené dílně	6
Pracovník expedice	5-7
Skladník surovin	6
Úklid	4
Údržbář	5-7
Obsluha ČOV a kotelny	5

Tabulka 2: Rozdělení profesí do tarifních tříd.

3.3.4.2 úkolová mzda

Úkolová mzda je uplatněna pouze na těch pracovištích, kde dělají náročnou ruční práci. Poskytuje se za splnění určitého úkolu za každou směnu dle poměru základních

hodinových tarifních mezd, a to těm zaměstnancům, kteří se směny účastní. Z celkového počtu zaměstnanců má v současné době úkolovou mzdu 20 zaměstnanců.

3.3.4.3 smíšená podílová mzda

Podílovou mzdou jsou odměňováni TH pracovníci, kteří mohou ovlivnit tržby společnosti (vedoucí pracovníci pekárny, cukrárny, technologové, pracovníci odbytu), dále jsou podílovou mzdou odměňováni řidiči rozvážkových vozidel, pracovníci cukrárny v Piaristické ulici v Českých Budějovicích a zaměstnanci vlastních prodejen.

Podílová mzda je vždy kombinována s jinou základní mzdou, a to buď úkolovou, nebo časovou, a to v poměru, který je příslušné profesi stanoven Mzdovým výměrem. Výše podílové mzdy je vypočtena určitým procentem ze stanoveného hospodářského ukazatele.

U pracovníků na prodejnách jde o dosažené měsíční tržby. V tomto případě se podílová mzda sníží o vyčíslený počet vráceného neprodaného zboží. Podílová složka bude vypadat například takto:

(tržby prodejny včetně DPH*0,061)-(vrácené zboží v Kč*0,35)

Dle odpracovaných hodin. Koeficient, který určuje vedení společnosti, rozděluje zaměstnance dle jejich pracovního zařazení (například vedoucí, zástupce vedoucího). Podílová mzda může být krácena vedoucím pracovníkem při neplnění pracovních povinností.

3.3.4.4 prémie

Prémie náleží všem pracovníkům s výjimkou těch, kteří jsou odměňováni smíšenou podílovou mzdou. Prémie je pro všechny pracovníky stejná a to ve výši 42,85% z vyplacené základní mzdy. Prémie může být krácena až o 10% z těchto důvodů:

- nesplnění stanovených úkolů,
- nedodržování technicko-hospodářských norem,
- nedodržování zákonných a interně stanovených předpisů týkajících se hygieny, jakosti výrobků, systému řízení jakosti, systému kontroly kritických bodů, předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Každý vedoucí pracovník musí předložit písemné rozdělení kolektivní prémie na podřízené pracovníky do mzdové účtárny k dalšímu elektronickému zpracování. Podklady ke zpracování mezd musí předložit do 3. dne měsíce po měsíci, ve kterém zaměstnancům vznikl nárok na mzdu. Prémie jsou rozdělovány zaměstnancům na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka, a to podle míry plnění zadaných úkolů.

3.3.4.5 příplatky

Příplatky ke mzdě jsou poskytovány dle Zákoníku práce. Nad rámec jsou tyto příplatky:

- Příplatek za práci v noci zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům 14 Kč za hodinu.
- Příplatek za odpolední směnu činí 8,50 Kč za hodinu.
- Příplatek za práci v sobotu a neděli činí 14 Kč za hodinu. Práce v sobotu a v neděli se rozumí interval od pátku 22⁰⁰ hodin do neděle 22⁰⁰ hodin. Pro řidiče činí příplatek za práci v sobotu 250 Kč za směnu a v neděli 600 Kč za směnu. Pro zaměstnance vlastních prodejen jsou příplatky za směnu v sobotu 150 Kč a za směnu v neděli 250 Kč. Pro pracovníky pracující ve skladu je pak příplatek za práci v sobotu a v neděli 150 Kč.
- Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí náleží pracovníkům, kteří manipulují s mraženým zbožím v mrazícím centru, a to 10 Kč za každou hodinu odpracovanou v tomto centru.

3.3.4.6 odměny

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny poskytují jednatele společnosti za mimořádné práce a dle dosažených výsledků společnosti, a to v období za prosinec až květen a červen až listopad.

Pro získání mimořádné odměny musí být pracovník v řádném pracovním poměru minimálně 6 měsíců a za stanovené období nesmí mít zameškáno více než 15% fondu pracovní doby z důvodu nemoci nebo ošetřování člena rodiny. Dále pracovník nesmí porušit pracovní kázeň, bezpečnost práce. Pokud pracovník bude přistižen při krádeži

materiálu, surovin, výrobků nebo při poškozování majetku firmy, pak nemá nárok na výplatu mimořádné odměny.

Odměny z fondu vedoucích pracovníků

Vedení společností při uzavření kolektivní smlouvy (tj. od 1. května) stanoví výši fondu jednotlivým vedoucím pracovníkům.

Odměny rozdělují jednotliví vedoucí pracovníci zaměstnancům dle vykonané mimořádné práce.

Mzdové zvýhodnění, které má zamezit zneužívání nemocenské

Toto mzdové zvýhodnění společnost řadí mezi odměny a má podpořit pracovní výkon.

Odměny při životních výročích a věrnostní příspěvky

Odměna při příležitosti životního jubilea náleží těm zaměstnancům v řádném pracovním poměru, kteří ke dni jubilea odpracovali u společnosti minimálně 24 kalendářních měsíců. Za jubilea je považováno dosažení 50. let věku (tj. 4 000 až 8 000 Kč) a pokud pracovník skončil pracovní poměr po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod (tj. 4 000 až 7 000 Kč). Částka 4 000 Kč se zvyšuje o 500 Kč za každých 5 let odpracovaných ve společnosti. Věrnostní příspěvek společnosti poskytuje zaměstnancům v řádném pracovním poměru dle doby trvání pracovního poměru.

Odpracované roky	Výše odměny v Kč
10	2 000
15	3 000
20	4 000
25	5 000
30	6 000
35	6 000

Tabulka 3: Věrnostní odměny dle odpracovaných let ve společnosti.

3.3.4.7 zaměstnanecké výhody (benefity)

Společnost využívá plošných benefitů, tedy pro všechny své zaměstnance stejné benefity. Jedná se tedy zejména o:

- 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce,
- příspěvek na stravování (stravenky nebo závodní stravování),

- školení pro profesionální i referenční řidiče a účetní,
- možnost bydlení v blízkosti pekárny,
- možnost zapůjčení dlouhodobého hmotného majetku,
- příspěvky do odborového sociálního fondu (z toho financování například vstupenek do divadla),
- svoz zaměstnanců do práce v sobotu, neděli a ve svátek a
- možnost využití rekreační zařízení společnosti.

Zaměstnanecké výhody společnosti bych rozšířila o příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění.

3.3.5 Hodnocení pracovníků

Problematiku hodnocení zaměstnanců jsem spojila s problematikou rozdělování odměn z fondu vedoucích pracovníků vedoucími pracovníky. Informovala jsem se u vedoucích na způsob hodnocení jejich podřízených pro potřeby rozdělení této odměny. Ve společnosti je celkem 7 vedoucích pracovníků, viz příloha č. 6, a to vedoucí dopravy, údržby, výroby cukrárna, výroby pekárna, vedoucí prodejen, výrobní ředitel a obchodní ředitel.

Průměrná výše fondu vedoucího je cca 800 Kč, které má jeden vedoucí pracovník pro jednoho podřízeného za rok, což všem hodnotitelům připadá nedostatečné. Už z toho důvodu že pro potřeby rozdělení odměny používá 71% vedoucích pracovníků hodnocení měsíční tj. průměrně 67 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc. Jelikož si 71% vedoucích myslí, že vidina odměny ovlivňuje chování podřízeného, bylo by vhodné výši fondu jednotlivým vedoucím pracovníkům zvýšit, aby podřízení byli více motivováni k efektivnějším a kvalitnějším výkonům.

Metody pro hodnocení, které jsou v podniku nejvíce využívány, jsou: metoda hodnocení dle splnění stanovených cílů, dle průměrného výkonu ostatních pracovníků a dle kritických výkonů.

Pouze 29% vedoucích pracovníků uskutečňuje jednou ročně hodnotící pohovor, i když si téměř všichni (86%) myslí, že proces hodnocení je pro společnost významný. V tomto směru má společnost možnost rozvoje.

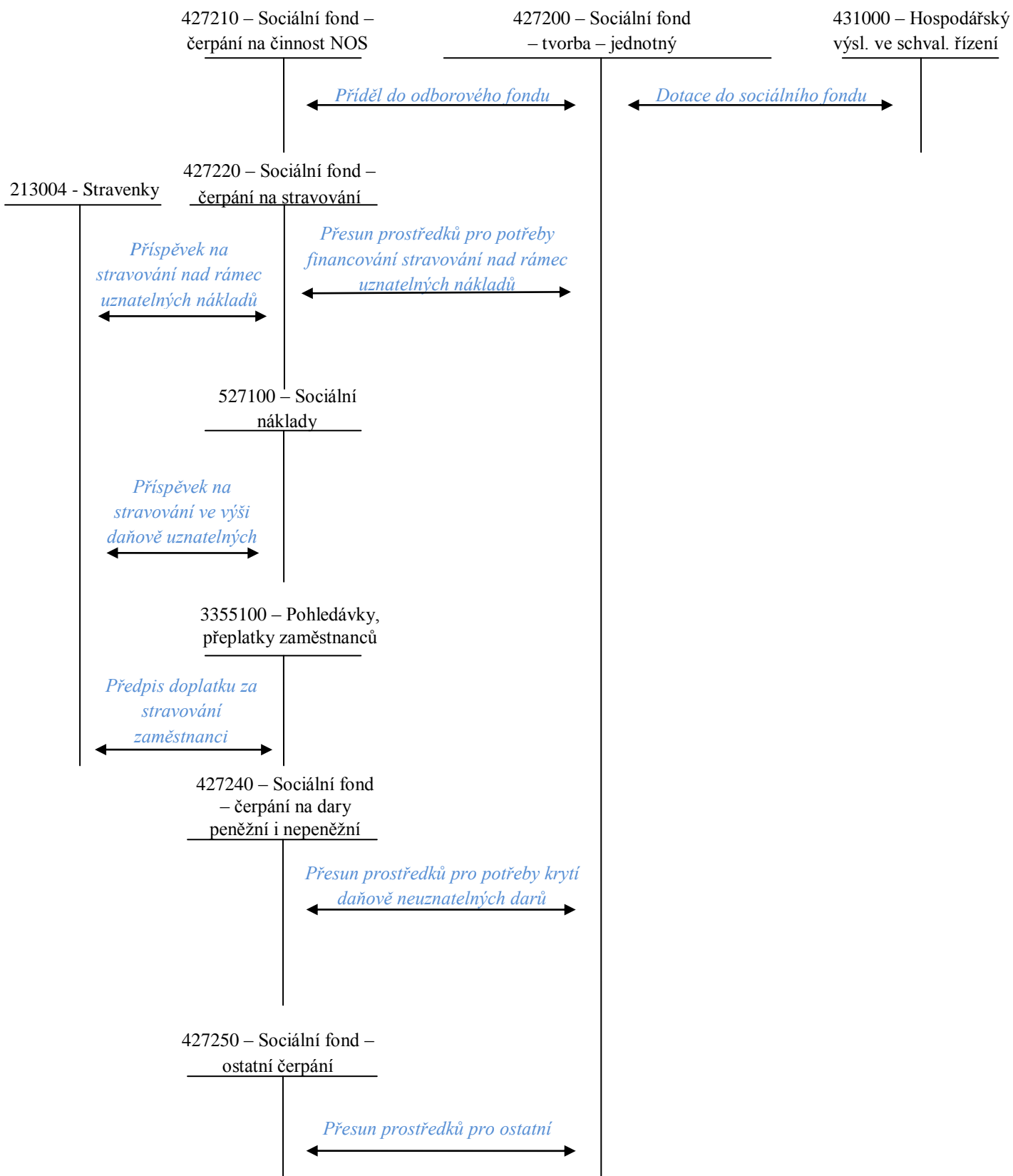
Dalším nedostatkem v oblasti hodnocení zaměstnanců v organizaci je nulová administrativa týkající se této problematiky, proto bych chtěla navrhnout vhodný formulář pro hodnocení zaměstnanců.

3.3.6 Účtování mezd v podniku

Pro účtování mezd společnosti používá tyto účty z platné účetní osnovy společnosti:

- 211100 – Pokladna Srnín
- 221100 - Běžný účet KB
- 331100 – Zaměstnanci
- 336111 – Sociální pojištění
- 336222 – Zdravotní pojištění
- 342100 – Daň z příjmů - mzdy
- 379100 – Jiné závazky
- 427100 – Sociální fond
- 427200 – Sociální fond – tvorba – jednotný příděl
- 427210 – Sociální fond – čerpání na činnost NOS
- 427220 – Sociální fond – čerpání na stravování
- 427240 – Sociální fond – čerpání na dary peněžní i nepeněžní
- 427250 – Sociální fond – ostatní čerpání
- 521100 – Mzdy
- 524100 – Zákoné sociální pojištění
- 524200 – Zákoné zdravotní pojištění
- 648400 – Výnosy indent. rozdíly

Stěžejní postup účtování je v případě sociálního fondu. Pokusila jsem se proniknout do této oblasti společnosti. Ze sociálního fondu společnost hradí příspěvky do odborového fondu, na peněžní i nepeněžní dary, stravování a ostatní čerpání. Společnost přispívá na stravování, ale příspěvek se liší pro různá střediska.



Obrázek 6: Schéma účtování společnosti o sociálním fondu.

3.3.7 Účetní program

Společnost používá účetní program Maxiline od roku 2000, kdy nahradil původní program určený pro malý rozsah informací. První tři měsíce při zavedení se mzdy evidovaly v obou programech, aby se odstranily případné chyby.

Program Maxiline je produkt společnosti ComSTAR, spol. s r. o., která nabízí software pro potravinářský průmysl. Jedná se o komplexní řešení software na klíč.

Maxiline je přizpůsobivý systém, takže informace zapisované a ukládané v jednom modulu budou automaticky přeneseny nebo převzaty z ostatních modulů systému Maxiline. V každém středisku společnosti mají přístup k tomuto ekonomickému systému. Maximální počet připojení (počet licencí) je však 15. Střediska mají přístup pouze k těm operacím, které se týkají jejich činnosti. Např. skladníci mají přístup pouze k operacím týkajících se skladů. V úctárně mají přístup ke všem modulům, aby popřípadě mohli opravit chyby ostatních. Vše je propojeno.

Každý modul obsahuje určité vlastnosti a schopnosti, které pracovníkovi umožňují pracovat samostatně.

Klávesové zkratky platí v celém programu stejné. Nejneobvyklejší jsou zkratky:

- ESC používá se pro potvrzení zapsaných informací,
- DEL používá se k opuštění zapisovaných informací, atd.

Systém obsahuje 5 ti úrovně hlavní menu, které lze snadno upravit podle potřeby podniku. V mzdové oblasti jsou v systému evidovány údaje z oblastí:

základní údaje

Zde se vyplňují základní údaje: jméno, příjmení, bydliště, datum narození, národnost, telefon, osobní číslo a stav pracovníka.

doplňující údaje

V této záložce se vede evidence, zda zaměstnanec pobírá důchod, zda je invalidní, zda je na mateřské dovolené, zdravotní pojišťovna zaměstnance a podpůrná doba, která je známá ze zápočtového listu zaměstnance od bývalého zaměstnavatele.

zařazení

Zde se eviduje datum nástupu do zaměstnání, středisko výkonu práce, a zda jde o úvazek na dobu určitou nebo neurčitou.

pracovní poměry

V této záložce je evidován kód funkce, kterou zaměstnanec vykonává, typ pracovníka - zda jde o režijního, který má jako základní mzdu časovou, mzdu měsíční nebo jde o výrobního pracovníka, který má jako základní mzdu časovou mzdu hodinovou.

mzdové údaje

Zde je stanoven počet hodin, které by měl pracovník odpracovat, dále hodinová nebo měsíční mzda, dále procento prémie ze základní mzdy a evidence nevyčerpané dovolené.

srážky

Složka srážky eviduje účet zaměstnance, zda je jeho mzda zatížená exekucí – zejména soudně určené platby. Dále je tato položka využívána u zaměstnanců, kteří užívají podnikové byty je automaticky sráženo nájemné, dále členům odborů je srážen příspěvek do sociálního fondu.

vzdělání

Zde jsou vedeny stupně dosaženého vzdělání zaměstnance. Tyto údaje jsou nepovinné, ale mzdový a personální úsek tuto složku vede pro potřeby statistického úřadu.

osoby

Položka osoby eviduje údaje pro účely uplatnění slev na dani, například počet a jména dětí.

Co se týká účetního programu, zde bych také navrhla možné zlepšení a ulehčení práce personální a mzdové účetní.

3.4 Analýza a vyhodnocení současného stavu

3.4.1 Návrh inovace vstupního listu

Vstupní list zaměstnance je důležitý při přijímání pracovníka. Mzdová účetní si do listu zaznamenává sumarizované informace o zaměstnanci, které jí posléze pomohou při orientaci v množství úkolů potřebných při přijímání zaměstnanců. Vstupní list bych doplnila o tyto informace pro přehlednější a kompletnější evidenci zaměstnanců:

- Trvalé bydliště, kontaktní adresa zaměstnance,
- datum a místo narození,
- rodinný stav,
- počet vyživovaných dětí,
- vyživovaný/á manžel/ka (ano/ne),
- student (ano/ne),
- srážky ze mzdy,
- členem odborové organizace (ano/ne),
- forma mzdy.

3.4.2 Návrh rozšíření zaměstnaneckých výhod

Trendem posledních let je odměňování zaměstnanců nemzdovými formami, kterými chce společnost dosáhnout stálosti a věrnosti zaměstnanců.

V tomto směru vidím jisté možnosti na rozvoj společnosti. Jednou ze zaměstnaneckých výhod, která by vedla k větší spokojenosti zaměstnanců i podniku jsou příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění.

Penzijní připojištění se státním příspěvkem a příspěvky na soukromé životní pojištění si zaměstnavatel může uplatnit jako daňově uznatelný náklad dle §24 odst. 2 písm. j ZDP. Zde došlo od 1. 1. 2009 ke změně, protože byla zrušena horní hranice uznatelnosti příspěvku. Pokud si zaměstnanec založí penzijní připojištění se státním příspěvkem i pro něj plynou výhody, a to ve formě osvobozeného příjmu ze závislé činnosti v součtu maximálně do 24 000 Kč dle §6 odst. 9 písm. p ZDP. Jedná se o součet příspěvků na soukromé životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem.

3.4.3 Návrh inovace účetního programu Maxiline

Od účetního programu sestaveného „na míru“ společnosti se očekává, že ulehčí práci zaměstnancům. Po objasnění náplně práce mzdové účetní ve společnosti bych ulehčila práci tomuto oddělení upravením programu tak, aby byl schopný vytvořit návrh pracovní smlouvy, případně mzdového výměru. Všechny potřebné informace jsou do programu běžně zadávány.

K dalšímu zjednodušení práce mzdové účetní by program mohl automaticky upozorňovat na konce platnosti smluv nebo na životní jubilea. Program sice dokáže vygenerovat sestavu, ve kterém měsíci a dni pracovním smlouvám končí platnosti, ale představovala bych si to formou kalendáře, který pracovníky mzdového oddělení upozorní přehlednou tabulkou v dostatečném předstihu při spuštění programu pro další kroky mzdové účetní (například dodatek k pracovní smlouvě o jejím prodloužení).

3.4.4 Návrh řešení hodnocení pracovníků

Společnost v současné době provádí hodnocení neformální, bez jakékoli administrativy a z větší části neprovádí hodnotící pohovory. Vzhledem k významnosti hodnocení jsem navrhla jednotný způsob hodnocení zaměstnanců, které jsem aplikovala na rozdělení odměny z fondu vedoucích. Do této doby se rozdělení odměny může některým zaměstnancům zdát nespravedlivé, vzhledem k nulovým podkladům. Navrhla jsem proto hodnotící formuláře.

Doporučila bych společnosti použít pro potřeby rozdělení odměny hodnocení měsíční či čtvrtletní, vzhledem k dosavadním zvyklostem vedoucích pracovníků. V tomto případě bych navrhovala hodnocení metodou kritických případů, a to především z důvodu srozumitelnosti metody a její minimální časové náročnosti. Pro správné vyplnění hodnotícího formuláře navrhuji pokyny k formuláři, které jak věřím, nebudou zdržením pro hodnotitele, jelikož jsou určeny především jako pomoc k prvnímu hodnocení. Hodnotící formulář lze využít i pro poznámky hodnotitele k ročnímu hodnocení a následnému hodnotícímu pohovoru, tj. i pokud nechce přidělit odměnu.

Roční hodnocení bych doporučila pro potřeby rozvoje zaměstnance a přehledu zaměstnavatele. Po tomto hodnocení by následoval hodnotící pohovor. Pro roční

hodnocení poslouží podklady z hodnocení měsíčního, jelikož hodnotící metoda pomocí kritických případů je velice vhodná k hodnotícímu pohovoru a pro predikci dalšího vývoje práce zaměstnance.

Hodnotící pohovor je velice důležitý, proto by hodnotitelé měli vědět, jak jej vést. Doporučovala bych školení formou pokynů k hodnotícímu pohovoru, které jsem se taktéž pokusila navrhnout. Stejně tak by bylo vhodné zveřejnit datum (období) konání hodnotících pohovorů například formou pozvánky k hodnotícímu pohovoru, která by byla vyvěšena na viditelném místě přístupném všem zaměstnancům střediska.

Všichni hodnotící pracovníci by měli informovat jednatele společnosti o výsledcích ročního hodnocení za své středisko, aby mohli učinit potřebná opatření (zajistí školení, personální změny – nadbytek pracovníků, nedostatek pracovníků, nekvalitní pracovníci nebo zajistit podnikového psychologa).

Věřím, že tento můj návrh pomůže ke zlepšení motivace zaměstnanců, tedy k vyšší efektivnosti práce a k lepší kvalitě práce. Zároveň bude nástrojem k rozvoji zaměstnanců a jejich větší spokojenosti.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
METODA KRITICKÝCH PŘÍPADŮ

ČÁST A

PŘÍJMENÍ, JMÉNO: _____

VYKONÁVANÁ ČINNOST: _____

OSOBNÍ ČÍSLO: _____

STŘEDISKO: _____

ZA OBDOBÍ: _____

ČÁST B

KRITÉRIUM HODNOCENÍ: PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy

KRITÉRIUM HODNOCENÍ: VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍCH PROSTŘEDKŮ

Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy

KRITÉRIUM HODNOCENÍ: JEDNÁNÍ SE VZTAHEM K PRACOVNÍMU VÝKONU

Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy

KRITÉRIUM HODNOCENÍ: DODRŽOVÁNÍ PODNIKOVÝCH NOREM A NAŘÍZENÍ VEDOUCÍHO

Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy

ČÁST C

NA ZÁKLADĚ TOHOTO HODNOCENÍ:

- PŘIDĚLUJI ZAMĚSTNANCI MĚSÍČNÍ ODMĚNU Z FONU VEDOUCÍHO
- NAVRHUJI SNÍŽENÍ PRÉMIE, PODÍLOVÉ SLOŽKY

VE VÝŠI: _____ KČ

HODNOTITEL: _____ PODPIS: _____

PODPIS HODNOCENĚHO: _____

Obrázek 7: Návrh hodnotícího formuláře.

POKYNY K HODNOTÍCÍMU FORMULÁŘI
METODA KRITICKÝCH PŘÍPADŮ

V části A vyplňte osobní údaje zaměstnance, středisko, ve kterém vykonává práci a období, za které je hodnocen.

V části B je samotné hodnocení. Specifika jednotlivých kritérií jsou:

PPRACOVNÍ CHOVÁNÍ:

pracovní tempo a stabilita výkonnosti, organizace vlastní práce, samostatnost při řešení úkolů, kvalita a efektivnost práce,

VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍCH PROSTŘEDKŮ:

zacházení s věcnými prostředky podniku a jejich údržba, hospodárné využití surovin, energií, zaměstnancem ovlivnitelný pořádek a čistota na jeho pracovišti

JEDNÁNÍ SE VZTAHEM K PRACOVNÍMU VÝKONU:

úroveň spolehlivosti, odpovědnost, ochota přijímat náročné (nadstandardní) úkoly, schopnost přizpůsobit se změnám (učit se novým věcem), vztah k nadřízeným, vztah ke spolupracovníkům a ochota pomoci, zájem o dění v podniku, vlastní iniciativa (identifikování se s cíly společnosti)

DODRŽOVÁNÍ PODNIKOVÝCH NOREM A NAŘÍZENÍ VEDOUCÍHO:

dodržování pracovní kázně, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržování pokynů nadřízeného

V části C vyznačte, zda poskytujete odměnu nebo navrhuje snížení prémie a v jaké výši. U zaměstnanců, kteří mají stanovenou variabilní část mzdy formou podílové mzdy, se bere snížení této podílové mzdy.

Originál formuláře odevzdejte jednateli společnosti ke schválení. Kopii si ponechejte u sebe. Kopie bude sloužit jako podklad k hodnotícímu pohovoru.

Obrázek 8: Návrh pokynů k hodnotícímu formuláři.

Pokyny pro hodnotící pohovor

1. Příprava (vyhodnocení hodnotícího formuláře)
 - a. stanovit cíl hodnocení
 - b. shromáždit konkrétní podklady a informace
 - c. sestavit osnovu (body) jednání
 - d. klidné, nehlukné prostředí, zajistit nerušenost telefonu

2. Sdělit podřízeným o místu a čase konání hodnotícího pohovoru alespoň 2 dny předem (aby si mohl připravit případné otázky)

3. Vést pohovor
 - a. nezačínat kritikou – začít pochvalou
 - b. objasnit hodnocenému cíl pohovoru
 - c. zhodnotit práci podřízeného
 - d. vyslechnout názory, připomínky hodnoceného
 - e. nenechat se vtáhnout do konfliktu
 - f. nedělat předčasné závěry
 - g. jednat s hodnoceným jako s rovnocenným
 - h. pomoci mu k sebehodnocení
 - i. nenechat se ovlivnit vzhledem hodnoceného
 - j. udržovat pozitivní atmosféru
 - k. vcítit se do podřízeného
 - l. nemít překvapení pro hodnoceného
 - m. dodržovat čas hodnotícího pohovoru
 - n. být konkrétní
 - o.

4. Dělat si poznámky o hodnotícím pohovoru pro potřeby zprávy z hodnotícího pohovoru

5. Ukončení pohovoru
 - a. shrnutí (potřeby vzdělání, ...)
 - b. optimistické zakončení
 - c. podpis zaměstnance hodnotící zprávy
 - d. poděkování hodnocenému

Obrázek 9: Návrh pokynů pro hodnotící pohovor.

4 Závěr

Praktickou část jsem aplikovala na společnost KIII, spol. s r. o., která se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků.

Zabývala jsem se systémem odměňování zaměstnanců. Společnost má velmi dobře propracovaný mzdový systém. Mzdové formy používané k odměňování jsou sestaveny tak, aby směřovaly výkon zaměstnance k podnikovým cílům. Společnost k odměňování používá tyto formy základní mzdy: časovou, úkolovou a smíšenou podílovou mzdu. Dále využívá prémie, příplatky ke mzdě, různé druhy odměn a také zaměstnanecké benefity, jejichž nabídku by mohla rozšířit, například o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění.

Společnost používá pro své účtování účetní program Maxiline, který je upraven pro potřeby společnosti. Vše je dokonale propojeno. Z těchto důvodů bych navrhovala inovovat program tak, aby generoval ze zadaných údajů pracovní smlouvy, mzdové výměry či dodatky k těmto dokumentům, a tím ulehčil práci mzdovým účetním.

Nejvíce jsem se soustředila na problematiku hodnocení zaměstnanců, kde má společnost, dle mého názoru, největší nedostatky. Hodnocení zaměstnanců jsem spojila s problematikou rozdělování odměn z fondu vedoucích pracovníků, a to z důvodu absence formalizovaného hodnocení pracovníků a hodnotících pohovorů ve společnosti. V současnosti se rozdělení odměny může některým zaměstnancům zdát nespravedlivé, vzhledem k nulovým podkladům. Navrhla jsem proto hodnotící formuláře, které obsahují metodu hodnocení dle kritických případů. Navržený hodnotící formulář též slouží jako podklad k ročnímu hodnotícímu pohovoru. Hodnotící formulář jsem sestavovala na základě informací uvedených v publikacích uvedených v seznamu literatury.

Současně navrhuji společnosti zvýšit objem peněžních prostředků určených k rozdělení touto formou. V současné době průměrná výše fondu je 800 Kč za rok na jednoho

zaměstnance. Myslím si, že současná výše fondu neumožňuje vedoucím pracovníkům efektivně motivovat zaměstnance k efektivnějším a kvalitnějším výkonům.

Hodnocení má vliv i na jiné oblasti, a to například pro plánování potřeby zaměstnanců, na rozvoj pracovníků, informace pro společnost o tom, jak zaměstnanci vnímají systém řízení organizace a zda jsou cíle zaměstnance shodné s cíly organizace.

Věřím, že tato navrhovaná inovace by přinesla pouze pozitivní výsledky. Navrhovaný systém je formalizovaný, spravedlivý a transparentní.

Summary

The practical part of my bachelor's degree dissertation I applied to the company KIII, spol. s r. o., which is producing and selling baked products both sweet and salted (bread, rolls, buns, cakes and pies).

My bachelor's degree dissertation is based on a system how to reward the employees of this company. This company has a carefully worked-out salary system. Forms of wage, used in this company for rewarding, are build so they are focusing its employees to achieve company goals. Which, I think it is very important. The company also uses wage bonuses to reward its employees but I still think that the range of company bonuses should be extended. For example the company should contribute towards the costs of health insurance, pension scheme or a live insurance.

In the next part I concentrated on an employee appraisal in the context of how to fairly reward employees. In this part I suggest (considering the absence of a formalized employee appraisal) a special form for this company. This form will create the basis for fairly dividing the benefits. I think, the company should think about increasing the limits of those bonuses. This suggested form is also creating the basis for yearly review discussion. I build this form on information from publications which are listed in the literature summary.

I believe that this innovation will bring some good results. This will motivate an employee, which will make a great effect on their work. This will also help to meet higher and more efficient standard of work. The evaluation has also an effect in other areas, like planning of labour requirement, occupational skills, and also shows how the employees are feeling about the system of management in this company. I believe that this suggestion will bring only positive results because it's well formalized, fair and transparent.

Key words: rewarding, wage, forms of wages, employees' bonuses, employee rewarding system,

Seznam literatury

- 1) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.
- 2) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- 3) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- 4) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- 5) Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.
- 6) Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- 7) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- 8) České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
- 9) D' AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- 10) HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2000. 131 s. ISBN 80-960-2277-9.
- 11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 12) BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 13) VYHÝBAL, Václav, et al. *Mzdové účetnictví 2003 : praktický průvodce*. Redaktorka Dana Pokorná. 6. vyd. Praha : GRADA Publishing a. s., 2003. 356 s. ISBN 80-247-0492-7.
- 14) ŠUBRT, Bořivoj, et al. *Abeceda mzdové účetní 2008*. 18. vyd. Olomouc : ANAG, 2008. 534 s. ISBN 978-80-7263-438-5.

- 15) KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- 16) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 17) DAVID, Martin. *Personalistika od A do Z : výkladový slovník důležitých pojmů*. Překlad J. Bláha, A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 419s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- 18) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 19) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady*. 1. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.
- 20) YVES FRÉDÉRIC, Livian, LENKA, Pražská. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou Republikou*. 1. vyd. Praha : HZ Systém, spol. s. r., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-x.
- 21) PETR, Čížek. Češi kladou důraz na výkonnostní část odměny. *Financialmanagement.ihned.cz* [online]. 2008, roč. 09 [cit. 2008-11-20], s. 57. Dostupný z WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0000A_d&&article\[id\]=30474700](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0000A_d&&article[id]=30474700)>. ISSN 1213-769.
- 22) *ComSTAR* [online]. 1998 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.comstar.cz/cze/o-spolecnosti/o-spolecnosti>>.
- 23) *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2009-01-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickyh_cinno sti_\(okec\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickyh_cinno sti_(okec))>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stupnice tarifních tříd.	40
Tabulka 2: Rozdělení profesí do tarifních tříd.	40
Tabulka 3: Věrnostní odměny dle odpracovaných let ve společnosti.	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zúčtovací vztahy instituce se zaměstnanci.	27
Obrázek 2: Zúčtování s orgány sociálního a zdravotního pojištění.....	28
Obrázek 3: Komplex pekárny Srnín.	32
Obrázek 4: Hodnoty Altmanova vzorce.	33
Obrázek 5: Oddělení účtárny.	34
Obrázek 6: Schéma účtování společnosti o sociálním fondu.....	46
Obrázek 7: Návrh hodnotícího formuláře.	52
Obrázek 8: Návrh pokynů k hodnotícímu formuláři.	53
Obrázek 9: Návrh pokynů pro hodnotící pohovor.	54

Seznam příloh

1. Vstupní list
2. Pracovní smlouva
3. Mzdový výměr
4. Dohoda o hmotné odpovědnosti
5. Zápočtový list

1. Vstupní list

VSTUPNÍ LIST

Příjmení, jméno: _____

Středisko: _____

Den vzniku pracovního poměru: _____

Druh pracovního poměru: _____

Telefon: _____

Občanský průkaz: _____

Zdravotní pojišťovna: _____

Číslo účtu: _____

Daňové prohlášení: _____

Zdravotní průkaz: _____

Vstupní prohlídka: _____

Zápočtový list: _____

Potvrzení z úřadu práce: _____

ZPS ANO NE

Potvrzení o studiu: _____

Kartička: _____

Píchačka: _____

Pracovní smlouva: _____

Mzdový výměr: _____

Hmotná odpovědnost: _____

Pracovní náplň: _____

Stravné: _____

2. Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

KIII, spol. s r. o., 370 01 České Budějovice

zast. jednatelem (dále jen „zaměstnavatel“)

a

Příjmení, jméno:

Datum narození:

Občanský průkaz:

Bytem:

(Dále jen „zaměstnanec“ uzavírají tuto pracovní smlouvu.)

I.

1. Zaměstnanec bude vykonávat tyto práce:

2. Místem výkonu práce bude:

3. Nástupním dnem do práce bude:

4. Pracovní poměr se sjednává na dobu :

5. Zaměstnanec se zavazuje pracovat v směnném provozu s týdenním úvazkemhod.

II.

1. Za vykonanou práci bude vyplácena zaměstnanci mzda podle kolektivní smlouvy a platných mzdových předpisů, stanovená samostatným mzdovým výměrem.

2. Mzda bude zasílána na účet zaměstnance u peněžního ústavu.

III.

1. Zaměstnanec je povinen vykonávat práce sjednané v této smlouvě ve stanovené pracovní době osobně, svědomitě a odborně podle svých nejlepších znalostí a schopností, řídit se příkazy a pokyny svých vedoucích a dbát zájmů svého zaměstnavatele, zachovávat pracovní kázeň, dodržovat předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl seznámen.

2. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o skutečnostech tvořících podstatu výroby tajemství zaměstnavatele, z toho zejména technologické postupy a organizace výroby,

dodavatelsko-odběratelské systémy, údaje o výrobě, odbytu a ekonomii, údaje o pracovněprávních vztazích, mzdách apod. Povinnost zachování mlčenlivosti trvá i po skončení pracovního poměru. Zaměstnanec odpovídá za škody způsobené porušením zákazu mlčenlivosti.

3. Zaměstnanec je povinen neprodleně oznamovat zaměstnavateli jakékoli změny osobních dat (občanský průkaz, změna bydliště, rodinný stav, zdravotní pojišťovna apod.).
4. Ukončí-li zaměstnanec pracovní poměr ve zkušební době, souhlasí se srážkou ze mzdy za proplacenou vstupní prohlídku, event. zdravotní průkaz, popř. školení hygienického minima.

IV.

1. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z tohoto pracovního poměru se řídí ustanoveními zákoníku práce, kolektivní smlouvou, vnitřním mzdovým předpisem Mzdové formy a zásady a platnými pracovně právními předpisy.
2. Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V Srníně, dne.....

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

3. Mzdový výměr

KIII, spol. s r. o., 370 01 České Budějovice

pan/í

.....

.....

Srnlín dne:

M Z D O V Ý V Ý M Ě R

a informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru podle §37 zákoníku práce.

Na základě uzavřené pracovní smlouvy Vám stanovuji pro výkon pracovní činnosti

.....

s platností od toto mzdové zařazení:

tarifní třída:

hodinová základní mzda:

prémie:

Ke stanovené základní mzdě Vám dále náleží, v souladu se mzdovými formami společnosti, přerozdělená část kolektivní prémie, upravená rozhodnutím nadřízeného a příplatky ke mzdě, pokud na ně vznikne nárok.

Zásady odměňování jsou stanoveny v kolektivní smlouvě a ve vnitřním mzdovém předpisu Mzdové zásady a formy, do nichž je možno nahlédnout u ředitele pekárny Srnlín nebo v personálním a mzdovém oddělení pekárny Srnlín.

Mzda podle tohoto mzdového výměru Vám bude vyplacena měsíčně odesláním na účet nejpozději 13. dne následujícího měsíce.

Délka dovolené na zotavenou činí 5 týdnů. Vznik nároku na dovolenou a ostatní ustanovení o dovolené stanoví §211 až 223 zákoníku práce a kolektivní smlouva.

Výpovědní doba činí dva měsíce. Další pravidla pro ukončení pracovního poměru upravuje zákoník práce.

Týdenní pracovní doba je stanovena hodiny týdně.

.....
zaměstnanec

.....
jednatel společnosti

4. Dohoda o hmotné odpovědnosti (prodavačka)

Dohoda o hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování

KIII, spol. s r. o., 370 01 České Budějovice

zast. jednatelem

(dále jen „zaměstnavatel“) na straně jedné

a

..... datem narození

bytem

(dále jen zaměstnanec) na straně druhé

uzavírají ve smyslu tuto

dohodu

o převzetí odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen
vyúčtovat:

I.

1.1. Zaměstnanec přejímá hmotnou odpovědnost na svěřených hodnotách k vyúčtování, a to
jako:

.....

na základě inventarizace provedené ke dni převzetí těchto hodnot a inventurního soupisu
sepsaného dne.....v.....a za hodnoty,
které převezme k vyúčtování v době platnosti této dohody. Zaměstnanec byl řádně přijat
do pracovního poměru pracovní smlouvou dnea seznámen se
všemi právy a povinnostmi.

K provedení ani výsledkům této inventury nemá žádných připomínek. Přebírá hmotnou odpovědnost i za další materiál a výrobky, které budou do prodejny pravidelně dodávány.

Zaměstnanec přebírá hmotnou odpovědnost za svěřené hotovosti, ceniny, zboží určené k prodeji, zásoby dalších výrobků v prodejně nebo jiné hodnoty, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat a odpovídá za vzniklý schodek na těchto hodnotách.

- 1.2. Dohoda o hmotné odpovědnosti zaniká dnem skončení pracovního poměru nebo dnem odstoupení od této dohody.
- 1.3. Zaměstnanec, který uzavřel dohodu o hmotné odpovědnosti, může od ní odstoupit, je-li převáděn na jinou práci, zařazován na jiné pracoviště, překládán, nebo pokud zaměstnavatel v době do jednoho měsíce od obdržení jeho písemného upozornění neodstraní závady v pracovních podmínkách, které brání řádnému hospodaření se svěřenými hodnotami. Zaměstnanec může od dohody odstoupit také, jestliže na pracoviště je zařazen jiný zaměstnanec nebo ustanoven jiný vedoucí, popřípadě jeho zástupce. Odstoupení musí být oznámeno zaměstnavateli písemně.
- 1.4. Zaměstnanec odpovídá za schodek na svěřených hodnotách, jestliže neprokáže, že schodek vznikl zcela nebo zčásti bez jeho zavinění.

II.

- 2.1. Zaměstnanec se zavazuje, že učiní ze své strany vše, aby zabránil schodkům na hodnotách, které mu byly svěřeny k vyúčtování, že provede všechna opatření k jejich řádnému zabezpečení, jakož i provede všechny předepsané a potřebné zápisy, podklady, výkazy a hlášení ve stanovených lhůtách.
- 2.2. Zaměstnanec prohlašuje, že zaměstnavatelem byly vytvořeny všechny pracovní podmínky v souladu s ustanovením §248 odst. 1 zákoníku práce, aby mohl plnit své pracovní úkoly bez ohrožení na zdraví a majetku. Současně se zavazuje, že v případě zjištění závad v tomto směru, které by mu zabraňovaly plnit řádně své pracovní úkoly nebo povinnosti, neprodleně písemně upozorní na ně zaměstnavatele, pokud by závady nemohl odstranit sám.

- 2.3. Zaměstnanec potvrzuje, že je obeznámen s prací ve své funkci a s předpisy pro něj stanovenými, jakož i s předpisy o své odpovědnosti podle ustanovení §248-264 zákoníku práce.
- 2.4. Další podmínky odpovědnosti za případný schodek vyplývají z ustanovení zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů.

III.

- 3.1. Podíl náhrady škody se jednotlivým zaměstnancům určí podle poměru jejich dosažených hrubých výdělků, přičemž výdělek jejich vedoucího a jeho zástupce se započítává ve dvojnásobné výši.
- 3.2. Podíl náhrady stanovený podle předchozího odstavce nesmí u zaměstnance, s výjimkou vedoucího a jeho zástupce, přesáhnout částku rovnající se jeho průměrnému měsíčnímu výdělku před vznikem škody. Neuhradí-li se takto určenými podíly celá škoda, jsou povinni uhradit zbytek vedoucí a jeho zástupce podle poměru svých dosažených hrubých výdělků.
- 3.3. Při určování podílu náhrady jednotlivých zaměstnanců, kteří odpovídají za schodek společně, se vychází z jejich hrubých výdělků zúčtovaných za dobu od předchozí inventury do dne zjištění schodku. Přitom se započítává výdělek za celý kalendářní měsíc, v němž byla tato inventura provedena, a nepřihlíží se k výdělku za kalendářní měsíc, v němž byl zjištěn schodek. Jestliže však zaměstnanec byl zařazen na pracoviště během tohoto období, započítává se mu hrubý výdělek dosažený ode dne, kdy byl na pracovišti zařazen, do dne zjištění schodku. Do hrubého výdělku se nezapočítává náhrada mzdy.
- 3.4. Uzná-li zaměstnanec závazek nahradit škodu v určité výši a dohodne-li se se zaměstnavatelem o výši srážek, uhradí se škoda srážkami ze mzdy. Uznání závazku a dohoda o výši srážek musí být provedeny písemně.
- 3.5. Inventarizace provádí při uzavření dohod o hmotné odpovědnosti se všemi společně odpovědnými zaměstnanci, při zániku všech těchto dohod, při převedení na jinou práci nebo na jiné pracoviště nebo přeložení všech společně odpovědných zaměstnanců, při změně ve funkci vedoucího zaměstnance nebo jeho zástupce a na žádost kteréhokoliv ze

společně odpovědných zaměstnanců při změně v jejich kolektivu, popřípadě při odstoupení některého z nich od dohody o hmotné odpovědnosti.

- 3.6. Jestliže zaměstnanec, jehož pracovní poměr skončil nebo který byl převeden na jinou práci nebo na jiné pracoviště nebo přeložen, a nepožádá zároveň o provedení inventarizace, odpovídá za případný schodek zjištěný nejbližší inventarizací na jeho dřívějším pracovišti. Jestliže zaměstnanec, který je zařazován na pracoviště, kde pracují zaměstnanci se společnou hmotnou odpovědností, nepožádá zároveň o provedení inventarizace, odpovídá, pokud od dohody o hmotné odpovědnosti neodstoupil, za případný schodek zjištění nejbližší inventarizací.
- 3.7. Bude-li při inventarizaci hospodářských prostředků v provozovně zjištěn přebytek, vyúčtuje se jako výnos K III, spol. s r. o., Lipenská 35, 370 01 České Budějovice.

Tato smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních, z nichž po jednom vyhotovení budou uloženy u vedoucího střediska prodejen, u vedoucího prodejny a na personálním oddělení.

Tato dohoda nabývá platnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami a účinností dnem, kdy zaměstnanec převezme funkci spojenou s hmotnou odpovědností za schodek.

V Srníně, dne.....

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

5. Zápočtový list

POTVRZENÍ PŘI ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ

(zápočtový list)

KIII, spol. s r. o.
370 01 České Budějovice
pekárna Srnín

zaměstnanec:
narozen dne:
bytem:

I. Potvrzení o délce zaměstnání

1. V naší společnosti byl zaměstnán oddo.....
2. Důvod skončení pracovního poměru:
3. Zaměstnanec byl zařazen na profesi:
Změněná pracovní schopnost:
Důchod:
Další sdělení:
pro mzdovou účtárnu:

II. Údaje pro zápočet předchozích dob pracovní neschopnosti.

Přehled pracovních neschopností spadajících do doby jednoho roku před skončením zaměstnání (mimo pracovní úraz, nemoc z povolání a nařízenou karanténu):

od do kalend. dnů

- #### III. Srážky ze mzdy:
- Zdravotní pojišťovna:
- Nezdanitelná částka uplatněna za měsíc:

V Srníně, dne.....

.....
razítko a podpis

Zaměstnanec je povinen vrátit zápočtový list do 8 dnů vždy, pokud bude uplatňovat nárok na nemocenské dávky v ochranné době.

.....
podpis

6. Organizační struktura podniku

