

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Bc. Lucie Ryplová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Ryplová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku
5. . Vlastní rozbor (mzdový systém, formy mezd, vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu, formální a neformální odměny, efektivnost motivačních faktorů)
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy



Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Čuba,F.,Hurta,J.: Řízení podniků, Mondon,2002,ISBN 80-903108-0-X

Kleit,Dvořáková, Hüttlová: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998,ISBN 80-7079-202-7

Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007

Kahle,B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, Pragoeduca Praha,2004, ISBN 80-7310-018-5

Nelson,B.:1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Pragma,2000,ISBN 80-7205-765-0

Rosochatecká, E. a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2009,ISBN 978-80-213-1682-9

Kocourek J., Trylč,L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4

Personální a mzdový poradce podnikatele

Zákonné normy k problematice odměňování

Odborné časopisy

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Aktivizační faktory a mzdový systém podniku vypracovala samostatně, s využitím uvedených zdrojů a odborných konzultací s doc. Ing. Evou Rosochateckou, CSc.

V Praze 7. 4. 2011

.....

Lucie Ryplová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc., za důležité odborné rady a komentáře a rovněž za čas, který mi věnovala při vedení mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat panu Bohumíru Sýkorovi, personálnímu náměstkovi spotřebního družstva Jednota, za ochotu, strávený čas, odborné konzultace a poskytnutí potřebných údajů.

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Factors of activation and wage system of business

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení aktivizačních faktorů a mzdového systému v podniku, konkrétně se jedná o mzdový systém a aktivizační faktory v podniku Jednota spotřební družstvo České Budějovice. Hodnocení mzdového systému je pomocí analýzy vnitřních zdrojů personálního oddělení a aktivizační faktory jsou hodnoceny na základě řízeného rozhovoru. Vytvořit vhodné a efektivní aktivizační faktory jsou nedílnou součástí práce personalistů ve firmě a pokud jsou aktivizační faktory nastaveny dobře, motivuje to pracovníky k nejlepším výkonům. Cílem práce je nejdříve v literární rešerši analyzovat tuto problematiku z teoretického hlediska, za využití odborných textů a zákonů, které se vztahují k aktivizačním faktorům a mzdovému systému podniku. Dále pak analyzovat ekonomické podmínky v podniku, a vývoj mzdových nákladů.

Klíčová slova

Aktivizační faktory, motivace, mzda, mzdový systém organizace, formy mezd, benefity.

Summary

This thesis focuses on the evaluation of motivating factors and wage system in the enterprise, namely the wage system and activation factors in the Jednota spotřební družstvo České Budějovice. Wage system is evaluated through analysis of internal resources and personnel departments activating factors are evaluated on the basis of a guided interview. Develop appropriate and effective activation factors are an integral part of HR work in a company and as activating factors are set well, it motivates employees to the best performance. The aim is first to analyze the literature search on this subject from a theoretical standpoint, the use of texts and laws relating to the activation measures factors and wage system of the company. Furthermore, analyzing the economic conditions in enterprise analysis and development of staff salary costs.

Keywords

Factors of activation, motivation, wage, wage system of business, wage forms, benefits.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3.	Literární rešerše	12
3.1	Motivace pracovního jednání.....	12
3.2	Aktivizační faktory	12
3.2.1	Druhy aktivizačních faktorů	14
3.2.2	Působení aktivizačních faktorů	16
3.2.3	Aktivizace vedoucích pracovníků v podniku.....	17
3.3	Mzdový systém v organizaci	18
3.3.1	Odměňování pracovníků v organizaci	18
3.3.2	Zásady odměňování	20
3.3.3	Mzdové podoby a jejich uplatňování.....	23
3.3.4	Zaměstnanecké benefity	29
4.	Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku.....	31
4.1	Historie a vývoj.....	31
4.1.1	Současné postavení a poslání podniku.....	31
4.1.2	Konkurence	34
4.1.3	Odběratelé a dodvatalé.....	34
4.1.4	Přehled zaměstnanců.....	35
4.1.5	Organizační struktura podniku.....	35
4.1.6	Ekonomické podmínky podniku	35
5.	Vlastní rozbor	43
5.1	Vývoj výnosů a nákladů	43
5.2	Vývoj mzdových nákladů	44
5.3	Zaměstnanci	46
5.3.1	Fluktuace zaměstnanců	49
5.3.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	50
5.3.3	Kvalifikace zaměstnanců	51
5.3.4	Pracovní doba	52

5.4	Formy mezd v současném mzdovém systému.....	52
5.4.1	Zaručená mzda.....	52
5.4.2	Časová mzda s prémieí.....	53
5.4.3	Úkolová mzda.....	54
5.4.4	Podílová mzda.....	54
5.4.5	Smíšená mzda.....	55
5.5	Mzdové příplatky.....	55
5.5.1	Příplatek za řízení motorových vozíků.....	55
5.5.2	Příplatek za práci ve svátek.....	56
5.5.3	Příplatek za práci v noci.....	56
5.5.4	Příplatek za práci v sobotu a neděli.....	56
5.5.5	Osobní příplatek.....	57
5.5.6	Odměna za mimořádné pracovní úsilí.....	57
5.5.7	Odměny při životních a pracovních jubilejích.....	57
5.6	Prémie.....	58
5.7	Benefity.....	59
5.8	Aktivizační faktory v podniku.....	59
5.8.1	Faktory existenční.....	60
5.8.2	Faktory strachu.....	60
5.8.3	Faktory hmotné zainteresovanosti.....	61
5.8.4	Faktor morálního ocenění.....	61
5.8.5	Faktor seberealizace.....	61
5.8.6	Faktor radosti z práce.....	61
5.9	Zhodnocení současného mzdového systému.....	62
5.10	Navrhovaný mzdový systém.....	62
5.11	Formy mezd v navrhovém mzdovém systému.....	63
5.11.1	Zaručená mzda.....	63
5.11.2	Časová mzda.....	63
5.12	Prémie.....	64
5.13	Benefity.....	67
5.14	Návrhy řešení na zlepšení.....	68
6.	Závěr.....	71

7. Seznam použitých zdrojů.....	72
8. Seznam tabulek	74
9. Seznam grafů	75
10. Seznam obrázků.....	75
11. Seznam příloh	75

1. Úvod

Oblast odměňování patří v současné době mezi velmi diskutovaná témata. Každý člověk, který pracuje, vyžaduje za vykonanou práci odměnu, která k výkonu práce motivuje. Bez odměny za práci by brzy přestal pracovat. Vedoucí pracovníci se shodují na tom, že zaměstnanci jsou v současné době tím nejcennějším kapitálem co podnik má, tudíž je nutné do tohoto kapitálu investovat. Základním předpokladem úspěšného podniku jsou tedy spokojení a správně motivovaní zaměstnanci. Pokud tomu tak není, podnik nemá šanci udržet krok s konkurencí.

V minulosti se manažeři domnívali, že vysoká pracovní spokojenost automaticky přináší vysoké výkony, nízkou absenci a fluktuaci zaměstnanců. Později se však ukázalo, že vztah mezi spokojeností a výkonností není tak jednoduchý. Spokojený zaměstnanec nemusí nutně odvádět vysoké výkony a zaměstnanec s vysokými výkony nemusí být spokojený. Někteří odborníci tvrdí, že dobrý výkon směřuje ke spokojenosti spíše než naopak, ale toto tvrzení nebylo výzkumy potvrzeno. Nejvlivnější je vztah mezi nespokojeností a absencemi. Pokud zaměstnanec práce nebaví, ztrácí chuť pracovat a vzniká tak jeho absence. Je nereálné myslet si, že když organizace zavede plat dle výkonu, změní se zaměstnanci na výkonné a motivované jedince. Při vylepšení pracovního výkonu hraje roli mnoho faktorů. Primárním požadavkem pro pracovní spokojenost může být relativně vysoký plat, pracovní postup, spravedlivý mzdový systém, schopný a vstřícný management popřípadě nadřízený. Úroveň spokojenosti však do značné míry záleží na potřebách pracovníka, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracuje.

Vhodná motivace vyžaduje určité znalosti, zkušenosti a nesnadnou práci. Je to proto, že každý zaměstnanec je jiný, tudíž motivace je pro každého různá. Je tedy nutné vědět, co na jakého zaměstnance platí, kdy a jak použít určitou odměnu, zda použít odměnu peněžní či nepeněžní. Výsledkem tohoto je spokojený zaměstnanec, který je dobře motivovaný a který dokáže podnik odměnit vysokým výkonem, kreativitou a malou fluktuací. Faktory, které zaměstnanci uznávají, jako je uznání v práci, dobré spolupracovníky, dobrý plat můžeme nazvat motivačními faktory.

A právě motivačními faktory, mzdou a mzdovým systémem se zabývá tato diplomová práce pod názvem aktivizační faktory a mzdový systém podniku.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat současný mzdový systém a nově navrhovaný mzdový systém v podniku a zhodnotit funkci aktivizačních faktorů. Pro tuto práci je vybrána firma Jednota spotřební družstvo České Budějovice, zabývající se podnikáním v oblasti obchodu a služeb, konkrétně provozování supermarketů. Z posouzení současného a nově navrhovaného mzdového systému jsou navrženy zlepšení mzdového systému a zlepšení aktivizačních faktorů.

2.2 Metodika

Při zhodnocení mzdového systému v organizaci a posouzení funkce aktivizačních faktorů budou použity následující metodické postupy:

Studium a analýza literárních pramenů - Tento krok bude základní pro pochopení a orientaci v dané problematice. Prostudování odborných knih dá základ pro zpracování literární rešerše.

Studium a analýza podnikové dokumentace - Údaje o podniku, jako je organizační struktura, počet zaměstnanců, historie, současná situace atd. budou zjištěny analýzou podnikové dokumentace. Podniková data budou použita pro rozbor ekonomické situace podniku a zhodnocení současného a nového mzdového systému. Tato data budou zpracována z výročních zpráv, které jsou za období 2009-2007, dále pak ze zprávy nezávislého auditora o auditu z roku 2009 a z kolektivní smlouvy.

Řízený rozhovor – Pomocí řízeného rozhovoru s personálním náměstkem budou hodnoceny aktivizační faktory v podniku. Po zhodnocení těchto faktorů budou navrženy návrhy na zlepšení aktivizačních faktorů.

3. Literární rešerše

3.1 Motivace pracovního jednání

Termín motivace je dnes jedním z nejvíce používaných psychologických pojetí. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho aktivitou i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání je vlastně jednáním motivovaným. (Růžička,1993)

Teorie motivace zjišťuje postup motivování, postup formování motivací. Objasňuje, jak se lidé při určité práci chovají, jakým způsobem se chovají, proč vyvíjejí snahu v určitém směru. Charakterizuje, to co organizace může udělat pro podporu pracovních aktivit pracovníků, aby zaměstnanci uplatnili své nejlepší schopnosti a vyvinuli snahu takovým způsobem, který uspokojí jak jejich potřeby, tak potřeby organizace.

Motivací pracovníka chápeme jako soubor faktorů tvořící interní hnací síly jeho aktivit, které regulují jeho konání a prožívání. Jsou to jakési flexibilní snahy osobnosti člověka. Motivace je velice široký pojem. Obsahuje pojmy jako je touha, přání, naděje, požadavek, chtíč, záměr, smysl, poslání atd.

Motivace je psychická regulace určitého jednání. Ukazuje se ve formě volby nebo aktivizace určité podoby jednání a určitého záměru jednání z celé škály možných podob a cílů jednání. Pokud je pracovník málo motivován, je výsledek nedostatečný. Přílišná motivace vede mnohdy k rozvratu činnosti, takže výsledek je také nedostatečný. Proti tomu vhodná motivace směřuje k žádané úrovni výkonu. (Čuba, 2002)

3.2 Aktivizační faktory

Aby organizace fungovala tak jak má, musí její zaměstnanci dobře pracovat. Čím více a lépe zaměstnanci pracují, tím organizace přirozeně dosahuje lepších úspěchů. Pracovníci v organizaci pracují fyzicky nebo duševně a pracují pouze, když k tomu mají nějaký důvod. Pokud důvod nemají, nepracují. Majitel podniku vždy chce a potřebuje, aby podnik fungoval a vytvářel zisk. Proto musí dosáhnout toho, aby právě v jeho podniku měli

pracovníci důvod pracovat. Nejvýznamnější pohnutkou, proč pracovník pracuje, je zajištění svých základních potřeb. Důvodů, proč pracovat je však mnohem více. Řadí se mezi ně: odměna, uznání, obava z trestu, ze ztráty zaměstnání, potěšení z práce, možnost seberealizace atd.

Zájem zaměstnanců chodit do práce bývá mnohdy malý, proto podnik musí zaměstnance vhodnými metodami aktivizovat (donucovat). K motivování pracovníků organizace k práci používá organizace donucovacích prostředků, tedy aktivizačních faktorů. Tyto faktory jsou podněty a síly, které nutí člověka, aby pracoval. (Čuba, 2002)

Aktivizační faktory dělíme na 2 druhy:

- Silové aktivizační faktory – Donucují pracovníka k práci určitou podobou násilí, jako například obava o zaměstnání, obava z tělesného nebo duševního trestu.
- Inspirativní aktivizační faktory – Pobízejí pracovníka k lepším pracovním výkonům z důvodu pocitu vlastní seberealizace a kvalitně vykonané práce.

Pokud podnik chce, aby byly aktivizační faktory stále účinné, je nezbytné se těmto faktorům věnovat a to dvěma způsoby:

- Pomocí organizační struktury, která utvoří takové podmínky, ve kterých lze uplatňovat určité aktivizační faktory. Při konstrukci organizační struktury záleží na pozici organizačních jednotek a zda je pracovník nadřízený nebo podřízený – dle tohoto se vymezuje vznik a síla aktivizačního faktoru. Silové aktivizační faktory se používají v pyramidové organizační struktuře, inspirativní aktivizační faktory se využívají v plošné organizační struktuře.
- Pomocí vnitropodnikových pravidel, ve kterých jsou stanoveny určité úkoly a povinnosti, které musejí organizační jednotky uznávat a uskutečňovat. Díky těmto úkolům a povinnostem jsou pracovníci neustále aktivizováni. Chce – li podnik ustavičně zvyšovat svoji výkonnost, je nutné vnitropodniková pravidla neustále zlepšovat. (Kahle, 2004)

3.2.1 Druhy aktivizačních faktorů

Aktivizační faktory jsou energie, které donucují a pobízejí pracovníka k aktivitě. Na pracovníka může působit více aktivizačních faktorů a podle prostředí v podniku mohou působit různou silou.

1) Faktory existenční

Tyto faktory působí v situacích, kdy má pracovník strach o své zaměstnání. Pokud bude pracovat špatně, bude propuštěn. Proto zaměstnanec raději pracuje lépe, aby ubránil svou pozici a účast v podniku. Jestliže chce firma, aby existenční faktory působily, je třeba občas některé pracovníky z podniku propustit. Faktory mají však účinek pouze tehdy, když je mimo podnik mnoho nezaměstnaných a mají - li nezaměstnaní nízkou životní úroveň. Čím větší jsou tyto rozdíly, tím faktory působí silněji. Velice silně působí existenční faktory na malé podnikatele, kteří mají určitý majetek a pokud budou špatně podnikat, přijdou o něj, obávají se bankrotu. Také mají existenční faktory velký vliv na majitele velkých podniků. Ti mají obavy z toho, že jejich firma bude neúspěšná a zkrachuje, mají strach z konkurzu a z likvidace.

2) Faktory strachu

V podnicích je velmi často používán strach ze silné autority, kdy nadřízený na pracovníka může křičet, zesměšnit ho a postavit ho do situace, ve které nebude oblíben spolupracovníky. Existují však přirozené autority, které mají osobní sílu začlenit pracovníka do pracovního procesu, motivovat ho. Tyto autority jsou často vyhledávány majiteli podniku, aby vedly pracovní činnosti. Zaměstnanci se také obávají soudních postihů, jestliže by zapříčinili škodu, nebo učinili něco špatně. Faktor strachu je nejvíce používán v armádě a v podnicích, ve kterých je aplikován vojenský způsob řízení.

3) Faktor hmotného zajištění

Tento faktor má aktivizační účinek pokud pracovníci mají rozdílné odměny, tj. někdo má mzdu vyšší, někdo nižší. V současné době však došlo k omezení působnosti

toho faktoru, protože si pracovníci vynutili minimální plat a odborové organizace si vymohly meziroční nárůsty mezd, a to i když zaměstnanci pracují špatně. I přes všechny tyto překážky má faktor hmotného zajištění velice silné účinky.

4) Faktor morálního ocenění

Tento faktor působí v podnicích, kde jsou zaměstnanci neustále hodnoceni, pracovníci kteří pracují dobře jsou vyznamenáni či povyšováni, ti co pracují špatně kritizováni. U nás je však bohužel tento faktor velmi málo používán. V západní Evropě je využíván především v zemědělství, kde jsou organizovány pravidelné exhibice výsledků hospodaření zemědělských organizací.

5) Faktor seberealizace

U vedoucích pracovníků má tento faktor obzvláště velký vliv – motivuje pracovníka postoupit do vyšší funkce. Přesto, že faktor seberealizace působí silně, je nepřilíš používán. Faktor je efektní pouze tehdy, jsou-li výsledky činnosti velmi často hodnoceny, zaměstnanci jsou řazeny do pořadí od nejlepšího k nejhoršímu. Je třeba, aby zaměstnanci věděli kdo je v hodnocení první, kdo je na ostatních místech a kdo je před daným zaměstnancem. Tím jsou motivováni být neustále lepší, aby je nikdo nepředběhl. Tento faktor je-li používán správně, je mnohem účinnější, než faktor hmotného zajištění.

6) Faktor radosti z práce

Má účinek na pracovišti, kde zaměstnanci vidí za sebou kvalitní práci, dobře uspořádané pracoviště, kde pracovníci mohou neustále soustředit výsledky své činnosti. Faktor z radosti práce má na pracovníky velmi silný vliv. Je účinný zvláště tam, kde má zaměstnanec své vlastní pracoviště (dílna, kancelář). (Čuba, 2002)

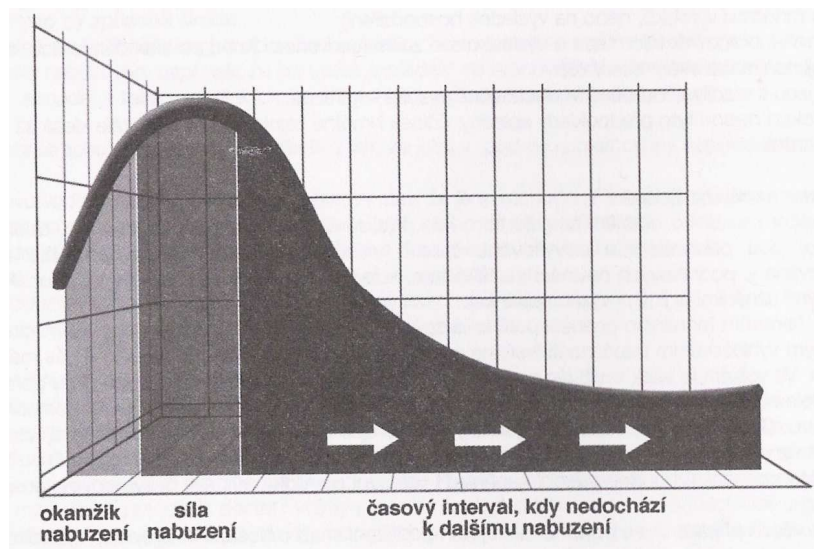
3.2.2 Působení aktivizačních faktorů

Aktivizační faktory nemají vliv stále a nepůsobí rovněž v každém prostředí. Pokud je aktivizační faktor podněcen, nejdříve jeho účinek stoupá a po jisté době postupně klesá. Není-li neustále podněcován, jeho účinek nakonec přestává mít vliv. Aktivizační faktory je potřeba neustále podněcovat, pokud organizace chce, aby na pracovníky stále působily.

Aktivizační faktory mají účinek na zaměstnance takový, že u nich vzbuzují nezbytnost a potřebu pracovat. Některé z nich na člověka tlačí silným tlakem, tudíž ho přímo podněcují k práci. Jiné z faktorů vzbuzují u zaměstnanců výborný pocit, dobrou náladu, která je inspiruje k činnosti. (d'Ambrosová, 2009)

Silové aktivizační faktory byly v minulosti používány především v Baťových podnicích, měly také svou důležitost v období začátku a rozvoje kapitalismu. Postupem času však intenzita působení těchto faktorů začala klesat. V současné době se bohužel spíše používají silové aktivizační faktory, než inspirativní aktivizační faktory.

Obrázek 1: Působnost aktivizačních faktorů



Zdroj: Řízení podniků, Čuba, Hurta, 2002

3.2.3 Aktivizace vedoucích pracovníků v podniku

Pojem vedení chápeme jako popuzování a regulování zaměstnanců k tomu, aby uskutečňovali práci v podniku s cílem dosažení zisku. Mnoho lidí má za to, že donucování a povzbuzování se děje pouze na nejnižší úrovni řízení, zatímco ostatní na vyšších úrovních řízení fungují automaticky a vhodně. Ve skutečnosti to není pravda, protože organizace pracuje na principu uspořádání podniků. Primární zaměstnanci pracují dle toho, jak jsou motivováni, vedoucí zaměstnanci pracují, zda-li je k činnosti aktivizuje vedení organizace a efektivita řízení organizace, tedy ředitel, pracuje dle toho, jak je aktivizován majitelem organizace. (Koubek, 2007)

Vztahy mezi majitelem a organizací

Pokud chtějí být majitelé úspěšní, je nutné, aby upřesnili svůj vztah k organizaci. Musejí ho také neustále aktivizovat. Majitel může mít k organizaci vztah buď přímý – majitel je současně i hlavou celé organizace, nebo nepřímý – majitel nemá o chodu organizace žádné ponětí. Je možná také kombinace těchto dvou vztahů. Fungování organizace může být nejvýznamněji aktivizováno zvláště vztahem majitele k organizaci. Tato realita je ale nejvíce opomíjena. Podnik správně funguje, pokud je v jeho vedení schopný vedoucí a je také neustále aktivizován. Schopných vedoucích je bohužel velice málo, proto by si je měla organizace chránit. Majitel může organizaci aktivizovat pomocí vnější aktivizace a jejími nástroji. Vedoucí skupinu organizace aktivizuje sebe a organizaci vnitřní aktivizací.

Aktivizace pomocí vnější aktivizace

Aktivizace organizace majitelem může mít podobu nahrazování vedoucích pracovníků, určení prémie pro vedoucí pracovníky, dohledu a hodnocení činnosti organizace, akceptování určených dokumentů, určení jak hospodařit a rozhodování o majetku.

Výměnu vedoucích pracovníků má v pravomoci majitel. Proto by si měli vedoucí pracovníci uvědomovat, že musí pracovat dobře, aby nebyli vyměněni. Vyhledání schopných vedoucích pracovníků se často nemusí podařit. Na výměnu vedoucích pracovníků působí velmi silně existenční faktor.

Určování prémie pro vedoucí pracovníky je také v pravomoci majitele, je to podstatné opatření, jímž může mít majitel na činnost podniku vliv. Majitel by měl vymezit nejdříve základní mzdu a poté doplněk mzdy za výsledky organizace. V praxi převládá zásada, že se vedoucím pracovníkům přiznávají vysoké prémie i v době, kdy organizace nemá žádné mimořádné výsledky, pokud však organizace má mimořádně výsledky, již se pracovníci nedoměňují. (Růžička, 1993)

Dohled a hodnocení organizace má v působnosti také majitel. Má plné právo nahlížet do různých dokumentů, mít informace o hospodaření, rozhodovat o hospodaření. Aby majitel mohl tyto práva uplatnit, je třeba mít v organizaci funkční systém kontroly. Nahodná kontrola způsobí v organizace chaos a aktivizuje jen velmi málo. (Čuba, 2002)

3.3 Mzdový systém v organizaci

Účelem mzdového systému je určit mzdu za uskutečněnou práci. Prostřednictvím mzdového systému se organizace snaží stimulovat pracovníky k vysokému výkonu, získat schopné pracovníky. Mzdový systém by měl být nastaven tak, aby zabezpečil spravedlivou mzdovou rozdílnost uvnitř organizace, ale také aby byly mzdové náklady v přijatelném rozmezí a neohrozily tím chod organizace. (Srpová, 2010)

3.3.1 Odměňování pracovníků v organizaci

Zákoník práce §109 uvádí, že za vykonanou práci náleží pracovníkovi mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákonem. Mzda je peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem pracovníkovi za práci, není-li v zákoně dále uvedeno jinak. Plat je peněžité plnění poskytované za práci

pracovníkovi zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkové organizace, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (Zákoník práce, 2009)

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena jen plat, mzdu či jiné podoby peněžní odměny, které organizace dává zaměstnanci, ale obsahuje i pochvaly, povýšení a rovněž zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním úsilí, vycházející z pracovního poměru, na jehož základě zaměstnanec pro organizaci pracuje. Odměňování může být také v podobě vybavené kanceláře, zařazení na určitou pozici nebo přidělení zařízení či stroje.

Mzdotvorné faktory, které jsou ve své skutečné podobě, vytvářejí spolu s některými ostatními okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců v organizaci.

Do nejdůležitějších determinantů odměňování se řadí:

- poměrná hodnota práce na pracovním místě pro organizaci,
- poměrná hodnota neboli významnost zaměstnance (resp. jeho talent),
- stav na trhu práce,
- míra odměňování v odvětví, zemi, regionu,
- životní náklady v zemi a regionu,
- existující právní předpis, který se týká odměňování,
- životní styl,
- produktivita práce v organizaci,
- množství peněz, které může organizace na zaměstnance vynaložit.

Systém mezd v organizaci lze vymezit jako souhrn pravidel, předpisů a norem upravujících zaměstnávání pracovníků v organizaci. Odměňování je založeno na smluvní úmluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V případě, že v organizaci pracuje odborová organizace, platové podmínky a práva a povinnosti pracovníků by měly být

součástí kolektivní smlouvy, kterou sjednává odborová organizace a zaměstnavatel. (Kahle, 2004)

V organizaci, kde je menší počet pracovníků, je možné sjednat pro otázky mezd radu zaměstnanců, která musí být nejméně tříčlenná. Pokud v organizaci nepůsobí odborová organizace, mohou si pracovníci zvolit zástupce pro sféru ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. (Rosochatecká, 2009)

Obsah a úprava mzdového systému v organizaci závisí na předmětu činnosti. Také záleží na míře a na nezbytnosti práce z toho plynoucí. Čím více je složitější a obsáhlejší činnost organizace, tím je složitější její mzdový systém.

3.3.2 Zásady odměňování

Principy odměňování za práci mohou být zakotveny v některých organizačních předpisech. Mezi nejzákladnější se řadí platový výměr, mzdový předpis, pracovní smlouva a pracovní řád. Tyto předpisy si každá organizace upravuje podle svého, využívá však platné zákonné předpisy. V dnešních organizacích se mohou uplatňovat tři základní soustavy organizačních předpisů pro odměňování. Komplexní soustava obsahuje pracovní řád, pracovní smlouvu, mzdový předpis a platový výměr, rozšířená soustava zahrnuje pracovní smlouvu, platový výměr a mzdový předpis a minimální soustava zahrnuje pouze platový výměr a pracovní smlouvu. (Synek, 2007)

Komplexní soustava je nejsložitější. Společně, ale i samostatně jsou zpracovávány pracovní řád a platový předpis. Pracovní smlouva je jednodušší, protože odkazuje na tyto předpisy. Každý pracovník dostává pracovní smlouvu a mzdový výměr v písemné formě.

Rozšířená varianta se také uplatňuje v organizacích, které mají malý počet pracovníků, ale mají různou náplň práce. Z tohoto důvodu je nutná složitější soustava odměňování, která tuto rozdílnost ohodnotí. Základním dokumentem této varianty je platový předpis, který charakterizuje a objasňuje všeobecně platové podmínky všech pracovníků v organizaci. Mzdová soustava upravuje podmínky tarifního platu, tj. základní plat a platová zvýhodnění, odměny a prémie, plat při výkonu odlišné práce, podmínky při výplatě mzdy atd. Pokud pracovník souhlasí ve smlouvě s vymezením platu dle podmínek

uvedených v platovém předpisu, nemusí se pak pracovní smlouva upravovat při nějakých změnách platu nebo odměn. (Cejthamr, 2005)

Organizace, která má malý počet pracovníků a tito pracovníci mají podobnou náplň, používá se minimální soustava. Hlavním dokumentem, který uspořádává vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem je pracovní smlouva, která by měla zahrnovat osobní údaje o pracovníkovi, datum nástupu do zaměstnání, druh práce, místo výkonu práce, pracovní dobu, zkušební dobu a platové podmínky, do nichž patří přiřazení do tarifního stupně, mzdový tarif a příplatky či další složky mzdy. V pracovní smlouvě by měla být také zakotvena práva a povinnosti jak zaměstnance tak zaměstnavatele. Nevýhodou minimální soustavy je, že při jakékoli změně smluvených podmínek je nutno pracovní smlouvu buď doplnit, změnit či dokonce uzavřít novou.

Zásady stanovení mzdy

Mzda může být sjednána buď v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel může stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.(Zákoník práce, 2009)

Mzda musí být ujednána před počátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda náležet. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do zaměstnání vystavit zaměstnanci písemný mzdový výměr, který zahrnuje informace o postupu při odměňování, o lhůtě a místě výplaty mzdy, pokud tyto informace nezahrnuje smlouva nebo vnitřní předpis. Pokud dojde ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen to zaměstnanci písemně sdělit, a to nejpozději v den, kdy tato změna nabývá působnosti.

Peněžitě nebo nepeněžitě plnění poskytnuté zaměstnavatelem pracovníkovi za práci se nazývá mzda. Dle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti, dosahovaných výsledků se určuje také její výše. Odstupné, náhrada mzdy, cestovné, odměna za pracovní pohotovost a výnosy z kapitálových podílů nelze považovat za mzdu. Odpovědnost, složitost a namáhavost se posuzuje dle míry vzdělání, praktických dovedností a znalostí

požadovaných pro určitou práci. Mzda se skládá ze základní neboli tarifní mzdy, mzdových příplatků a ostatních mzdových součástí vymezených ve mzdových předpisech.

Organizace se svými pracovníky sjednává pro určení odměny tyto náležitosti:

- Pracovní doba – délka a rozvržení; Základní délka pracovní doby je stanovena na 8 hodin za den a 40 hodin za týden při jednosměrném provozu. Dále záleží na počtu směn v týdnu. Rozvržení pracovní doby během dne může být rovnoměrné nebo nerovnoměrné. Zaměstnavatel je povinen zajistit přestávky na jídlo a na odpočinek (po 4,5 hod práce má zaměstnanec právo na 0,5 hod odpočinku).
- Tarifní mzda – závisí na zařazení práce nebo povolání do tarifního stupně a na stanovení výše mzdového tarifu; Mzda nesmí být nižší než zákonem stanovená minimální mzda. Pokud mzda zaměstnance nedosáhne v daném měsíci minimální mzdu odpovídající sjednané pracovní době, je zaměstnavatel povinen rozdíl zaměstnanci doplatit.
- Forma odměny – časová (prostá, v rozpětí, měsíční), nebo úkolová (individuální, kolektivní apod.), smíšená, podílová atd.
- Mzdové příplatky – tarifní stanovené zákonem a netarifní.
- Pohyblivá odměna – podíly na výsledku hospodaření, prémie, ostatní odměny. (Rosochatecká, 2009)

Veškeré podmínky musí být smlouveny před nástupem do zaměstnání a nesmí se zpětně do smlouvy zasahovat. Také musí být tyto podmínky probrány s odborovou organizací, působí-li v podniku.

Vymezení tarifní mzdy

Aby organizace mohla stanovit tarifní mzdu je třeba, aby provedla umístění práce nebo profese do tarifního stupně. Tento stupeň charakterizuje rozsah odpovědnosti,

namáhavosti a složitosti uskutečněné práce ve srovnání s ostatními skupinami prací a profesí. Pro začlenění zaměstnance nebo profese se používají katalogy prací a profesí. Je možné používat celostátně platné katalogy, ale je také možné vytvořit si vlastní.

Zaměstnavatel zařadí pracovníka do platového stupně dle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. (Zákoník práce, 2009)

Mzdový tarif, který je chápán jako odměna za jednu hodinu práce, je zařazen v tarifním stupni. V současné době se uplatňuje 12 mzdových tarifů. Organizace může zvednout tarify u všech stupňů buď stejně nebo rozdílně. Je možné také uplatňovat tarif s rozpětím. Mzdové tarify, které organizace uplatňuje, by měly svou výší efektivně motivovat pracovníky.

3.3.3 Mzdové podoby a jejich uplatňování

Mzdové podoby si každá organizace vybírá podle svého uvážení. Dobře vybraná podoba mzdy může pozitivně stimulovat pracovní podnět a požadovaný výsledek. V organizaci je možné uplatňovat tyto primární formy mzdy: podílová, úkolová, smíšená, časová, smluvní, programová a mzda s měřeným výkonem.

- 1) Časová mzda je součinem reálně odpracovaného času a mzdového tarifu provedené práce nebo mzdového tarifu osobního stupně. Je vhodná v organizaci, kde nelze s jistotou určit postup a množství vykonané práce, nelze určit výkonovou normu a nelze provádět kontrolu kvality práce. Časová mzda je využívána v podniku, kde záleží na jakosti práce, kde pracují mladiství a kde může být ohrožena bezpečnost nebo zdraví zaměstnance. Předností časové mzdy je jednoduchost a vybudování podmínek pro rozmach osobních vlastností a schopností pracovníka. Nedokonalostí časové mzdy je nezávislost na výkonu zaměstnance, což může vést k nižší produktivitě práce. Časová mzda se také dělí na prostou, v rozpětí a s příplatky. Rozpětí a příplatky mohou částečně plnit úlohu pohyblivé složky mzdy.

- 2) Úkolová mzda je velice častá podoba odměňování a velice efektivní, aktivizuje, motivuje a stimuluje pracovníka k většímu výkonu. Podléhá výkonu zaměstnance a liší se dle počtu vyrobených výrobků. Podkladem pro výpočet úkolové mzdy jsou mzdové tarify a také normy času, které ztvárňují spotřebu práce na jednotku výkonu. Jako základ pro kalkulaci úkolové mzdy a jako měřítko výkonu zaměstnance je možné uplatňovat normy, pokud lze přesně stanovit rozsah práce, pokud činnost zaměstnance je snadno měřitelná, pokud může zaměstnanec ovlivňovat pracovní výkon, pokud je zapotřebí zabezpečit kvalitu oproti kvantitě a pokud užití výkonové normy neodporuje bezpečnostním ustanovením. Úkolová mzda je využívána v několika variacích. Základní úkolová mzda může být formulována za dosaženou produkci nebo za pracovní výkon. Úkolová mzda za výkon se určí z úkolové sazby a velikosti výkonu v měřitelných veličinách. Dle konstrukce úkolových sazeb rozdělujeme úkolovou sazbu degresivní, progresivní a lineární. Úkolová mzda za produkci určí na základě reálně vyrobených výrobků a úkolové sazby za množství práce. Úkolová mzda akordní je většinou kolektivní mzda, určená na bázi sdružených předpisů pro soubor na sebe bezprostředně navazujících pracovních činností, přitom se jedná o časově a kapacitně sladěné činnosti. Úkolová mzda smíšená (vicefaktorová) je kombinací mzdy dle výkonu a počtu produktů.
- 3) Podílová mzda je formulována jako podíl jedince nebo skupiny z peněžně vyjádřených množství práce – tržeb, navrhované pro náležité časové období. Výše podílové sazby je určena na základě analýzy nákladových mezd v souvislosti s činnostem, s využitím zaměstnanců, s metodou prodeje. Podílová mzda je řazena mezi progresivní podobu odměňování značně motivující k většímu objemu a k vyšší kvalitě služeb a produktů.
- 4) Smluvní mzda vzniká z úmluvy, kde pracovník přislíbí, že během určitého času splní určitý výsledek. Tento výsledek je určen s hlediskem na dosavadní výkon zaměstnance, kvalitu jeho činnosti. Organizace se zavazuje, že bude smluvně dohodlou mzdu, která se liší dle domluveného procenta využití času, vyplácet za určené časové období. Tím pádem je odměňován dohodnutý výsledek.

- 5) Mzda s měřeným denním výkonem je stálá časová mzda, která je odlišná díky hodnocení činnosti a která může být doplněna osobním příplatkem za vykonanou činnost. Tento systém zaručuje pracovníkovi rovnoměrnou mzdu, tudíž není pod velkým finančním tlakem. Pokud pracovník vykazuje nízké výkony, je třeba aby ho nadřízený pracovník dostatečně motivoval, a to pomocí rozhovorů o výkonu. Pro dobrý chod této podoby mzdy je důležitým prvkem vedoucí zaměstnanec na nejnižším stupni řízení, neboť na něm záleží, jestli jeho podřízený odvedou v časové mzdě navrhovaný výkon.
- 6) Programová mzda je stálou mzdou udělovanou za zúčtovací období za splnění daného pracovního úkolu, který je dán skupině pracovníků s předpokládaným časem vykonání. (Zákoník práce, 2009)

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší možná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se nezahrnuje mzda ani plat za příplatek za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli, za práci přesčas, za noční práci. (Zákoník práce, 2009)

Základní sazbu minimální mzdy a ostatních sazeb odstupňovaných dle rozsahu vlivů omezujících pracovní podmínky určuje vláda nařízením a to většinou s účinností od začátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy je nejméně 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být níže než 50 % základní sazby minimální mzdy.

Tarifní příplatky k primární mzdě

Pod tarifními příplatky je možné si představit příplatek za práci přesčas, za práci ve ztíženém a zdraví poškozujícím prostředí, za práci ve svátek, za práci v noci a prémie za

pracovní pohotovost, na které má pracovník ze zákona nárok. Tyto příplatky mají danou výši a také podmínky, při kterých se dají uplatňovat. Mimo těchto vyjmenovaných příplatků může organizace uplatňovat i jiné příplatky.

Některé z jmenovaných příplatků a také náhrady za dovolenou jsou vázány na průměrný výdělek. Tento průměrný výdělek vypočítává zaměstnavatel z hrubé mzdy vyúčtované pracovníkovi k výplatě v rozhodujícím období, které většinou bývá předchozí kalendářní čtvrtletí.

Pohyblivé součásti mzdy

Pohyblivé součásti mzdy doplňují základní mzdu a jejich účinnost je obvykle krátkodobější. Jsou významným prostředkem při zvyšování hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích produktivity. Podoby pohyblivé součásti mezd mohou být odlišné a mění se dle nutnosti hmotné motivace. Přiřazujeme k nim výkonnostní a mimořádné prémie, prémie, roční odměny vedoucích zaměstnanců, podíly na hospodářském výsledku, odměny při významných životních a pracovních výročích.

Prémie jsou nejčastější podobou pohyblivé mzdy. Prémie mají motivovat k plnění aspektů, které nepostihuje základní podoba mzdy. Prémie může organizace vyplácet buď v průběhu roku nebo v kratších obdobích jako např. po skončení sezónních prací, čtvrtletně, měsíčně atd. Udělování prémie je v organizaci upraveno prémieovými řády, které mají být srozumitelné, stručné a jednoduché. Při sestavení prémie se vychází z toho, že musí být zaručena vhodná volba prémieových ukazatelů, které mají být dobře kontrolovatelné, srozumitelné a jednoduché. Prémieové ukazatele by měly být určeny před započtením prémieového období. Úroveň prémie může být dána procentem z dosažené tarifní mzdy, procentem z tržeb nebo pevnou částkou. (d'Ambrosová, 2009)

Odměny jsou charakterizovány, tím že jsou vypláceny jako příspěvek k nějaké příležitosti, jako dodatek za uznání či za odvedenou práci. Mají fungovat jako impuls k zachování přízně pracovníka k organizaci. Nejčastější podobou jsou jubilejní odměny, vánoční odměny, mimořádné výplaty a tantiémy.

Organizace si tedy nezávisle utváří mzdovou politiku při splnění všech zákonných podmínek. Organizace by měly na úrovni mezd dodržovat mzdovou výši oboru, regionu nebo odvětví. Růst mezd by měl být vyvozován z růstu efektivnosti práce.

Stanovení platu a začlenění pracovníků

Platem se chápe pěněžitá plnění udělovaná zaměstnavatelem pracovníkovi za vykonanou práci. Plat je definován podobně jako mzda a nesmí být menší než minimální mzda. Pracovníci se umisťují do platových stupňů dle druhu činnosti, kvalifikace a počtu let již odpracovaných. Platovému stupni a třídě náleží měsíční platový tarif, který je brán jako pevná součást platu. Při umístění pracovníků do tříd se používají vlastnosti platových tříd. (Rosochatecká 2009)

Tarifní příplatky k platu a ostatní podoby odměny

Ke stálemu platu můžou náležet příplatky udělované pravidelně měsíční částkou, což může být zvláštní příplatek, příplatek za vedení, osobní příplatek, hodnostní příplatek, dále příplatky poskytované dle určitých podmínek vykonávané činnosti, jako např. za noční práci, za práci o víkendu, přesčas, za práci ve svátek atd. Pracovníci mají na tyto příplatky právo ze zákona, ale odměny mohou být také jako nenároková složka platu při různých důležitých příležitostech. (Rosochatecká, 2009)

Příplatek za vedení

Tímto příplatkem se ohodnocují vedoucí pracovníci za náročnost své práce. Tato část platu se různí dle stupně řízení ve čtyřech stupních a výměry tohoto příplatku se vyvozují z nejvyššího platového tarifu v platové třídě, do které je vedoucí pracovník začleněn.

Příplatek za vedení patří vedoucímu pracovníkovi ve výši stanovené pro příslušný stupeň řízení podle organizačních předpisů a náleží také i pracovníkům, kteří vedoucího pracovníka zastupují, i když v konkrétním případě nejsou vedoucími zaměstnanci na určitém stupni řízení. (d'Ambrosová, 2009)

Zaměstnavatel určuje vedoucímu pracovníkovi výši příplatku za vedení, dle vymezeného rozsahu. Výši příplatku určuje vedoucímu pracovníkovi orgán, který jej jmenoval do funkce statutárního orgánu zaměstnavatele nebo vedoucího organizační složky státu nebo vedoucího organizační složky územního samosprávného celku.

Příplatek za noční práci

Příplatek za noční práci se přiděluje pracovníkovi, který má zhoršené pracovní podmínky a zásah do osobního života. Za noční práci se považuje práce v noční době konaná od 22:00 do 6:00 hodin. Pracovníkovi náleží nejméně 10 % průměrného výdělku za hodinu noční práce.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Pracovníkovi přísluší tento příplatek za práci v sobotu a v neděli a nahrazuje mu zásah do jeho osobního života a do života jeho rodiny. Tato skutečnost vyplývá z toho, že podmínky provozu vyžadují, aby směna byla pracovníkovi rozepsána na sobotu nebo neděli, popřípadě na oba dva dny. Tato náhrada náleží i pracovníkovi, který pracuje v sobotu či neděli jen vyjíměčně. Výše příplatku za práci v sobotu a neděli činí nejméně 10 % průměrného výdělku. (Zákoník práce, 2009)

Osobní příplatek

Osobní příplatek je součástí mzdy, platu, který dává možnost zaměstnavateli ocenit každého pracovníka zvlášť za jeho výkony. Motivační funkce osobního příplatku spočívá

v tom, že zaměstnavatel má právo výši příplatku měnit, popřípadě osobní příplatek úplně zrušit v závislosti na kvalitě a výkonnosti zaměstnance.

Zákoník práce umožňuje přidělovat pracovníkům osobní příplatek ve dvou rovinách. Osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyšší platové úrovně v platové třídě, může zaměstnavatel poskytnout pracovníkovi, který dlouhodobě dosahuje výborných pracovních výkonů, nebo má lepší pracovní výsledky, než ostatní pracovníci. K ohodnocení práce vynikajícího, odborně uznávaného pracovníka či jeho získání, má možnost zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek až ve výši 100 % platového tarifu nejvyšší platové úrovně v platové třídě. Tento osobní příplatek však může zaměstnavatel poskytnout pracovníkovi, který je zařazen do 10. a vyšší platové třídy.

3.3.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (různé peněžité nebo nepeněžité plnění) sjednané nad rámec mzdy, přispívají k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Důvodem proč zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům benefity je nedostatek schopných a kvalitních zaměstnanců a firmy se snaží pomocí benefitů tyto zaměstnance získat a „upoutat“ je ve své organizaci. Zaměstnanecké benefity jsou mnohdy více motivační než samotná mzda. Soubor poskytovaných benefitů hraje významnou roli při výběru organizace zaměstnancem, který má více pracovních nabídek. Pokud má organizace vhodně zvolený systém jak mezd a odměňování, tak zaměstnaneckých benefitů, stává se na trhu práce více konkurenceschopnějším. (Macháček, 2010)

Mezi nejvyžívanější zaměstnanecké benefity patří:

- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití,
- příspěvky na stravování (formou stravenek),
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,

- příspěvky na rehabilitační a posilovací služby,
- dary k životním a jiným výročním atd.

Zaměstnanecké benefity je možné poskytovat:

- Fixní forma – zaměstnavatel vymeze ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě základní zaměstnanecké benefity, které jsou určeny pro všechny pracovníky. Pouze na pracovníkovi záleží, zda benefity využije nebo nevyžije. Nevýhodou je však to, že zaměstnavatel investuje do benefitů, ale pracovníci nemusí mít o tyto formy benefitů zájem.
- flexibilní forma – zaměstnavatel určí balíček benefitů a stanoví roční limit bodů pro každého pracovníka. Každý pracovník si vybere benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru benefitu pracovník hledí na bodové ohodnocení příslušné výhody a případně si může optimalizovat čerpání benefitů dle vlastního uvážení.

V české praxi se stále více setkává s formami benefitů pro zaměstnance. Podniky vycházejí ze skutečnosti, že pracovníci jsou nejcennějším kapitálem organizace. V roce 2007 provedla společnost Sodexo Pass ČR ve spolupráci s TNS AISA průzkum benefitů. Hlavním hitem pro 95 % českých pracovníků byl volný čas (dovolená navíc, příspěvek na dovolenou, sport, kulturu, zdraví a vzdělávání). Dále 79 % pracovníků pokládá za velmi zajímavý benefit příspěvek na penzijní připojištění. Z jiného výzkumu firmy Mercer vyplynulo, že benefity ve formě příspěvků na dovolenou, kulturu, sport a relaxaci v roce 2008 poskytovalo 80 % českých organizací. Průměrná výše ročního rozpočtu benefitů na jednoho pracovníka činila 5 000 Kč.(Svoboda, 2009)

4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku

4.1 Historie a vývoj

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Byla založena usnesením valné hromady ze dne 9. 12. 1956 a zapsána v obchodním rejstříku dne 1. února 1957 jako pokračovatel DĚLNICKÉHO DRUŽSTVA KONZUMNÍHO A VÝROBNÍHO "ROVNOST" v Českých Budějovicích, jehož vznik se datuje rokem 1908. (Jednota cb)

V roce 1992 prošla Jednota transformací, kdy došlo k přizpůsobení družstva podmínkám obchodního zákoníku a byl přijat zcela nový podnikatelský záměr, který znamenal úplné upuštění od provozování pohostinských provozoven, zásadní změnu sítě maloobchodních prodejen, ustoupení od prodeje průmyslového zboží, odprodej nepotřebného majetku a koncentraci výrobní činnosti a velkoobchodu.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost,
 - řeznictví a uzenářství,
 - pekařství, cukrářství,
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- (Jednota cb)

4.1.1 Současné postavení a poslání podniku

Jednota je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum družstvo a patří mezi největší spotřební družstva v České

republike. Z pověření Svazu českých a moravských spotřebních družstev vykonává správu družstevního maloobchodního řetězce COOP TERNO.

Řízení družstva

Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Pro řízení běžné činnosti družstva je jmenován ředitel. (Uvedená forma není zcela běžná - ve většině ostatních družstev tohoto typu v České republice přetrvává z minula vžitý systém, kdy družstvo řídí předseda představenstva - řídí činnost představenstva i běžnou činnost družstva).

Obchodní síť Jednoty

Díky značnému úsilí a nemalým investicím v minulých letech má Jednota v současné době vybudovanou moderní obchodní síť, která odpovídá současným trendům a požadavkům na prodej potravin.

Supermarkety TERNO:

- v Českých Budějovicích,
- v Českém Krumlově,
- v Prachaticích,
- v Třeboni,
- (supermarkety zařazeny v řetězci COOP TERNO).

Síť ostatních supermarketů a prodejen:

- 29 provozoven zařazených ve vlastním řetězci TREFA (Jednota cb)

Coop Terno

Sdružuje velkoplošné supermarkety o prodejní ploše nad 2 500 m² s prvky typickými pro supermarket a diskont. Této skutečnosti se přizpůsobuje stavební řešení, technologie provozu, technika prodeje, situování zboží na prodejní ploše i obchodní politika. Velmi široká nabídka obchodních jednotek Coop Terno je doplňována nabídkou zboží a služeb dalších firem, umístěných v prostorách těchto supermarketů. Správou řetězce s pěti subjekty v Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Opavě a Zlíně je pověřena Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Jednota, spotřební družstvo České Budějovice zavedla od roku 2007 vlastní maloobchodní řetězec prodejen, který zahrnuje 29 vlastních prodejen družstva dříve vnímaných pod označením Tip či Tuty. Cílem tohoto kroku je záměr sjednotit a rozšířit nabídku zboží, přičemž hlavní důraz bude kladen především na kvalitu a šíři sortimentu čerstvých druhů potravin.

Velkoobchodní sklad v Týně nad Vltavou

Moderní velkoobchodní sklad o skladové ploše více jak 5 000 m² nabízí široký sortiment potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Prostřednictvím tohoto skladu zásobuje Jednota spotřební družstvo České Budějovice vlastní obchodní síť a nabízí své služby i širokému okruhu dalších zákazníků.

Výrobna potravin v Týně nad Vltavou

Ve vlastní výrobě v Týně nad Vltavou vyrábí Jednota spotřební družstvo České Budějovice široký sortiment lahůdkářského zboží, masných výrobků, cukrářských výrobků, chlazených a hotových jídel. Produkce je rozvážena ve speciálně upravených vozidlech do sítě vlastních prodejen a obchodním partnerům.

4.1.2 Konkurence

Konkurence Jednoty v obchodě s potravinami již nejsou drobní soukromníci a transformované české firmy, které postupně odešly nebo odcházejí z tohoto segmentu trhu, ale jsou to zahraniční řetězce, které přichází na trh s jasným cílem tento trh ovládnout a zde vydělat. Jednota spotřební družstvo České Budějovice si uvědomuje stále rostoucí náročnost okolní konkurence. Má jasně stanoveny své cíle a uvědomuje si potřebu neustálé změny a pružné reakce na vývoj svého okolí. Obstála i v situaci, kdy již z českého trhu musely odejít některé nadnárodní společnosti. Jednota spotřební družstvo České Budějovice má vytvořeny předpoklady pro obhájení svého místa na trhu v České republice.

4.1.3 Odběratelé a dodvatalé

Odběratelé

Prostřednictvím tohoto skladu zásobuje Jednota spotřební družstvo České Budějovice vlastní obchodní síť (včetně Jednot Milevsko a Volyně, maloobchodní provozovny, vývařovny, gastro zařízení, letní tábory apod.). Cílem velkoobchodu je co nejlepší uspokojení zákazníka (odběratele) nabízenými službami. To znamená dodat odběrateli kompletní objednané zboží v odpovídající kvalitě a v požadovaném čase. (Jednota cb)

Dodavatelé

Dodávky zboží jsou zajišťované jak od dodavatelů tuzemských, tak i zahraničních. Pokaždé se hodnotí nabídky jednotlivých dodavatelů v poměru cena – kvalita. Rozhoduje však také rychlost dodávky. Do rozsahu dodavatelů mohou také přispět sami zákazníci svými podněty a názory.

4.1.4 Přehled zaměstnanců

V družstvu pracuje cca 900 fyzických zaměstnanců (počet se průběžně mění). Přepočtený stav pracovníků k 31. 12. 2009 činil 777 pracovníků. Podíl žen činí 85%. Je využíváno celého věkového spektra - kmenové zaměstnance doplňují studenti i důchodci.

Vzdělávání zaměstnanců

V této oblasti Jednota dává důraz na intenzivní vzdělávání stávajících i budoucích zaměstnanců a to zejména ve směru ovládnání nových informačních technologií včetně elektronické komunikace, psychologie prodeje a přípravy specialistů pro prodej náročného sortimentu zboží.

4.1.5 Organizační struktura podniku

V příloze 1 je uvedena organizační struktura Jednoty, která znázorňuje rozdělení podle pravomoci. Jak je vidět z organizační struktury, nejvyšší článek je shromáždění delegátů, pod ním je hned kontrolní komise, představenstvo až poté generální ředitel. Na obrázku jsou útvary rozděleny barevně a je zde vidět jaké útvary jsou podřízené ředitelům jednotlivých prodejen, nebo přímo generálnímu řediteli.

4.1.6 Ekonomické podmínky podniku

Majetek podniku

Majetek podniku je chápán jako úhrn pohledávek, věcí, peněz a jiných majetkových hodnot, které vlastní majitel podniku a tento majetek slouží k jeho

podnikatelským aktivitám. Majetková struktura podniku je zachycena na levé straně rozvahy a je označena jako aktiva.

V roce 2009 byly investice nižší (o 63%) než v roce 2008. V roce 2009 byla koupena prodejna v Písku, která byla dosud pouze v pronájmu. Dále se dokončila rekonstrukce prodejny potravin v Lišově v celkové sumě více než 7 mil. Kč.

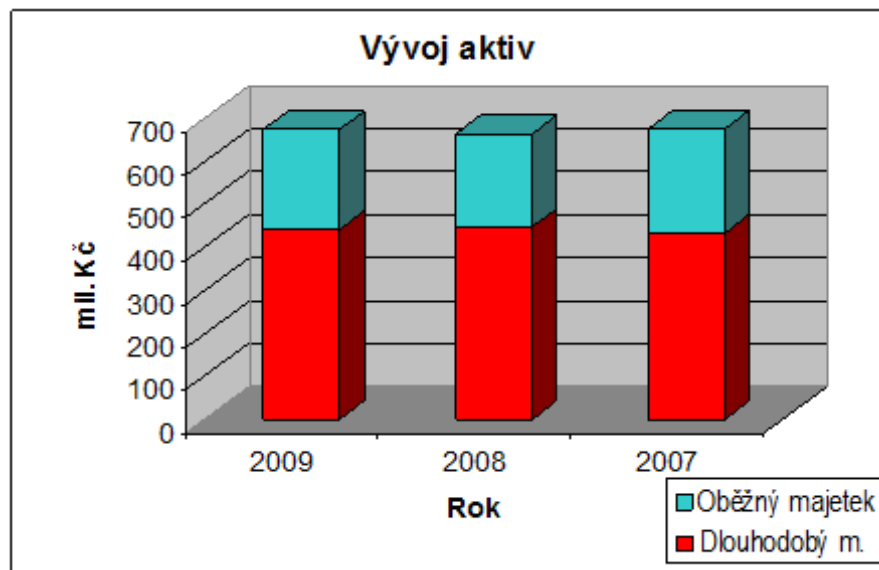
Během roku 2009 proběhla obměna prodejen, kdy na 15 prodejnách proběhly změny image prodejen od interiérové i exteriérové výmalby až po modernější značení výrobků a navigační cedule. Dále byla v prodejnách uvedena do chodu in-store TV soustava, která propaguje krajové i vlastní aktivity. Jednota spotřební družstvo České Budějovice je také zapojena do sponzorských akcí. V roce 2009 předala sponzorské dary Dětskému stacionáři Světluška, Centru zdravotně postižených a Dětskému domovu v Boršově nad Vltavou.

Tabulka 1 – Vývoj aktiv v letech 2009 – 2007 v tis. Kč

	2009	2008	2007
Dlouhodobý majetek	442 417	447 564	434 879
- dlouhodobý nehmotný majetek	2 451	2 245	2 605
- dlouhodobý hmotný majetek	438 762	444 115	431 070
- dlouhodobý finanční majetek	1 204	1 204	1 204
Oběžná aktiva	231 736	217 969	240 117
- zásoby materiálu, výrobků, zboží	120 191	121 651	113 301
- krátkodobé pohledávky	58 527	65 790	67 081
- krátkodobý finanční majetek	49 761	28 512	57 754
Ostatní aktiva	8 230	8 384	7 974
- časové rozlišení	619	1 267	1 690
- dohadné účty aktivní	7 611	7 117	6 284
A k t i v a c e l k e m	682 383	673 917	682 970

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Graf 1 – Vývoj struktury aktiv mezi roky 2009 – 2007



Zdroj: Vlastní zpracování ze zprávy nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

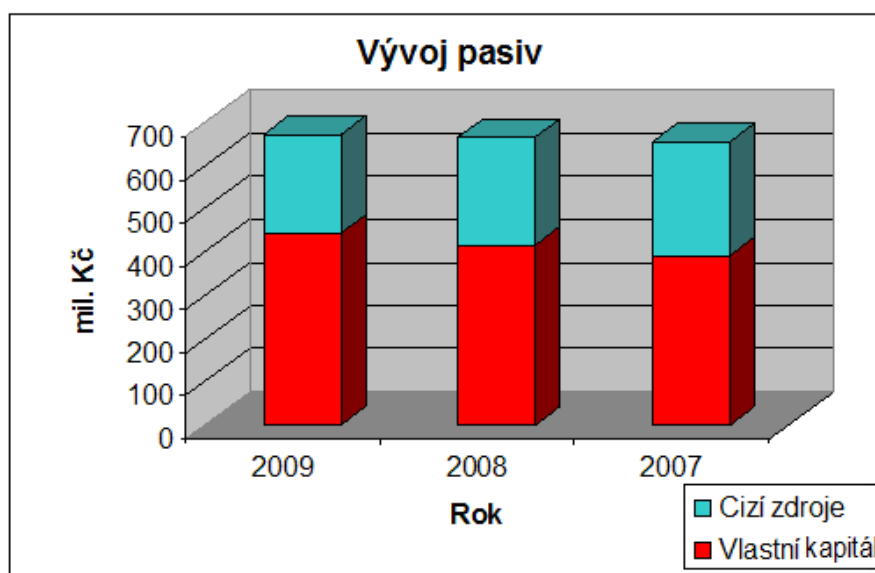
Pro majetkovou rovnováhu je důležité, aby organizace měla k dispozici majetek v potřebné velikosti a měla zastoupeny jednotlivé druhy majetku ve správném poměru. Poměr mezi oběžnými aktivy a dlouhodobým majetkem zobrazuje graf 1. Zde je vidět, že podíl stálých a oběžných aktiv v posledních třech letech se změnil pouze velmi mírně.

Tabulka 2 – Vývoj pasiv v letech 2009 – 2007 v tis. Kč

	2009	2008	2007
Vlastní kapitál	442 691	416 687	392 140
- základní kapitál	27 901	28 414	29 006
- kapitálové fondy	52 787	51 085	44 782
- fondy tvořené ze zisku	334 216	316 000	292 290
- hospodářský výsledek účetního období	27 687	20 188	26 062
Cizí zdroje	230 077	248 955	262 162
- rezervy	6 617	7 189	10 564
- dlouhodobé závazky	11 550	4 996	4100
- krátkodobé závazky	190 375	198 271	211 795
- bankovní úvěry a výpomoci	21 535	38 499	55 703
v tom: dlouhodobé bankovní úvěry	8 847 Kč	21 535	38 499
krátkodobé bankovní úvěry	12 688	16 964	17 204
Ostatní pasiva	9 715	9 275	8 668
- časové rozlišení	9 304	8 871	8 418
- dohadné účty pasivní	411	404	250
P a s i v a c e l k e m	682 383	673 917	682 970

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Graf 2 – Vývoj struktury pasiv mezi roky 2009 – 2007



Zdroj: Vlastní zpracování ze zprávy nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Kapitálová skladba organizace znamená strukturu zdrojů, z nichž majetek firmy vznikl. Rozlišují se vlastní zdroje (základní kapitál), což je kapitál, který patří organizaci. Cizí zdroje znamenají kapitál věřitelů, což představuje cizí kapitál. Z grafu 2 je vidět, že v organizaci převažuje vlastní kapitál na kapitálem cizím, takže podnik není zadlužený.

Výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku

Výnosy

Výnosy z provozní činnosti jsou tvořeny hlavní činností společnosti, což je výroba a prodej lahůdkářských výrobků, prodej výrobků ve velkoobchodním skladu a především tržby z prodejen. V roce 2007 a 2008 tržby stále rostly, což bylo způsobeno modernizacemi některých prodejen, zvýšení kvality výrobků a služeb, rozšířením sortimentu, větší zviditelnění atd. V roce 2009 tržby mírně klesly, což bylo způsobeno tím, že na ČR dopadla koncem roku 2008 světová hospodářská krize, mnoho lidí ztratilo své zaměstnání, více šetřili a tím pádem i méně nakupovali.

Tabulka 3 – Výnosy v letech 2009 – 2007 v tis. Kč

	2009	2008	2007
Výnosy celkem	1 879 518	1 944 646	1 912 945
z toho:			
- provozní výnosy	1 879 105	1 944 134	1 912 302
- finanční výnosy	413	512	59
- mimořádné výnosy	0	0	584

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Celkový objem výnosů v roce 2009 představuje částku 1 879 518 tis. Kč, což oproti stejnému období roku 2008 představuje pokles v absolutní částce o 65 128 tis Kč. Tento pokles byl zapříčiněn změnou metodiky účtování tržeb z velkoobchodu do vlastní sítě a poklesem celkových tržeb.

Tabulka 4 – Vývoj obrátu v roce 2009 a 2008 v maloobchodní činnosti v tis. Kč

Prodejny	Obrat 2009 (bez DPH)	Obrat 2008 (bez DPH)	Index
Třefa	751 463	757 473	99 %
Terno	823 341	862 200	93 %
Celkem	1 574 808	1 639 673	96 %

Zdroj: Vlastní zpracování z výroční zprávy 2009

Tabulka 5 – Vývoj obrátu v roce 2009 a 2008 ve velkoobchodní činnosti v tis. Kč

Výkony	Obrat 2009 (bez DPH)	Obrat 2008 (bez DPH)	Index
Tržby za prodej zboží – cizí odběratelé	150 651	164 511	92 %
Tržby za prodej zboží – vlastní maloobchod	247 257	243 621	101 %
Celkem	397 908	408 132	97 %

Zdroj: Vlastní zpracování z výroční zprávy 2009

Tabulka 6 – Vývoj obrátu v roce 2009 a 2008 ve výrobě v tis. Kč

Výkony	Obrat 2009 (bez DPH)	Obrat 2008 (bez DPH)	Index
Tržby za prodej výrobků– cizí odběratelé	12 983	14 745	88 %
Tržby za prodej výrobků – vlastní maloobchod	34 323	35 461	97 %
Celkem	47 306	50 206	94 %

Zdroj: Vlastní zpracování z výroční zprávy 2009

Tabulka 7 – Náklady v letech 2009 – 2007 v tis. Kč

	2009	2008	2007
Náklady celkem	1 845 394	1 918 952	1 875 138
z toho:			
- provozní náklady	1 840 372	1 912 966	1 869 364
- finanční náklady	4 983	5 925	5 696
- mimořádné náklady	39	61	78

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Celkový objem nákladů v roce 2009 představuje částku 1 845 394 tis. Kč, což ukazuje snížení proti roku 2008 o 73 558 tis. Kč. Úspory nákladů bylo docíleno zejména propuštěním několika zaměstnanců.

Výsledek hospodaření podniku

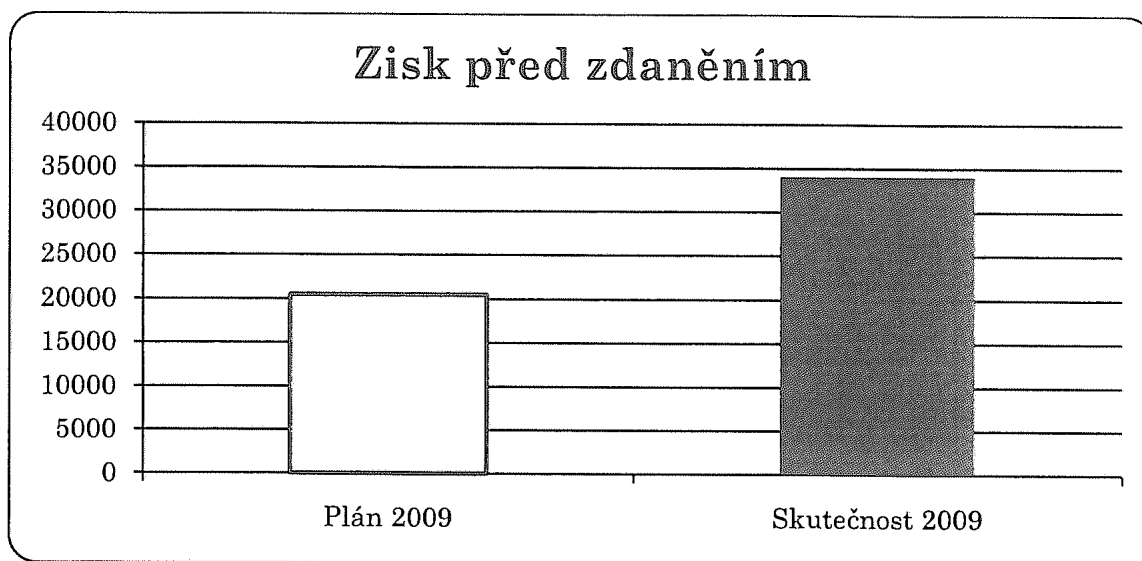
Plán zisku před zdaněním pro rok 2009 byl určen na 20 484 tis. Kč. Z grafu je možné vidět, že tento plán byl výrazně překročen a zisk před zdaněním v roce 2009 činil 34 124 tis. Kč. Odlišnost mezi rokem 2008 a 2009, kdy zisk před zdaněním činil 25 694 Kč, je dán tím, že do hospodářského výsledku před zdaněním v roce 2009 byl započten prodej majetku ve výši cca 6 437 tis. Kč. Hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2009 bez vlivu prodeje majetku činí tedy 27 687 tis. Kč.

Tabulka 8 – Rozdělení hosp. výsledku na provozní, finanční a mimořádný v tis. Kč

	2009	2008	2007
Hospodářský výsledek celkem	34 124	25 694	37 728
z toho:			
- provozní hosp. výsledek	38 733	31 168	42 938
- finanční hosp. výsledek	- 4 570	- 5 413	- 5 637
- mimořádný hosp. výsledek	- 39	- 61	327

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Graf 3 - Zisk před zdaněním v roce 2009



Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Tabulka 9 – Vypořádání zisku v roce 2009

Vypořádání zisku za rok 2009	Částka
Příděl do sociálního fondu	2 000 000 Kč
K rozdělení mezi členy dle čl. 13, odst. 2. Stanov	566 287 Kč
K rozdělení mezi členy dle č. 14 a) Stanov	29 000 Kč
Příděl do fondu řetězců	52 823 Kč
Příděl do nedělitelného fondu	25 039 225 Kč
Celkem	27 687 335 Kč

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

V roce 2009 činil zisk po zdanění 27 687 335 Kč a byl rozdělen, tak jak je popsáno ve výše uvedené tabulce.

5. Vlastní rozbor

5.1 Vývoj výnosů a nákladů

Z tabulky 10 je vidět, že výnosy i náklady v letech 2007 a 2008 neustále rostly, tak jako mzdové náklady. V roce 2009 klesly jak výnosy, náklady tak mzdové náklady. V tabulce 11 je vidět procentuální porovnání nákladů a mzdových nákladů. Náklady v porovnání v roce 2008/2007 vzrostly jen o 2,34 % zatímco mzdové náklady vzrostly o 10,78% což je 8,44 % více než náklady. V roce 2009/2008 klesly náklady a mzdové náklady velmi podobně.

Tabulka 10 – Vývoj výnosů, nákladů a mzdových nákladů v tis. Kč

Rok	Výnosy	Náklady	Mzdové náklady
2007	1 912 945	1 875 138	126 223
2008	1 944 646	1 918 952	139 834
2009	1 879 518	1 845 394	135 187

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů
personálního oddělení

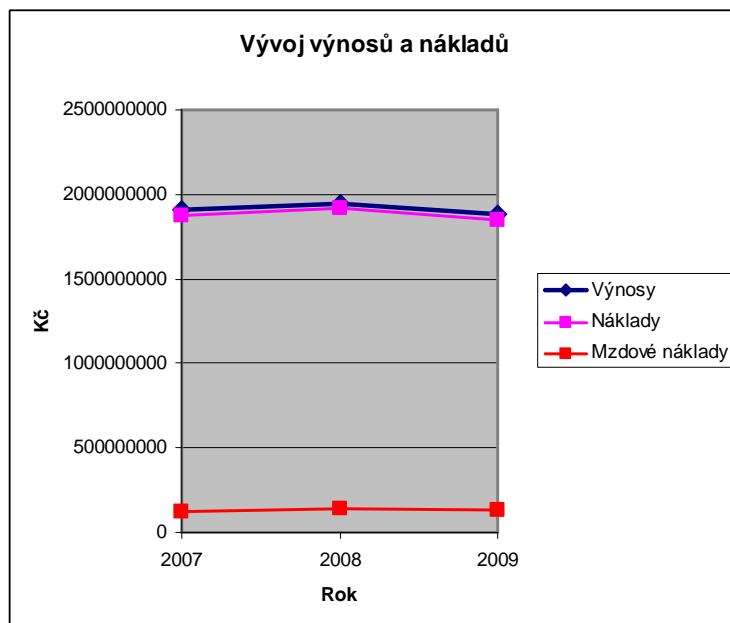
Tabulka 11 – Růst nákladů a růst mzdových nákladů

Rok	Růst nákladů (%)	Růst mzdových nákladů (%)
2008/2007	2,34	10,78
2009/2008	- 3,83	- 3,32

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Vývoj výnosů, nákladů a mzdových nákladů ukazuje graf 4.

Graf 4 – Vývoj výnosů, nákladů a mzdových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

5.2 Vývoj mzdových nákladů

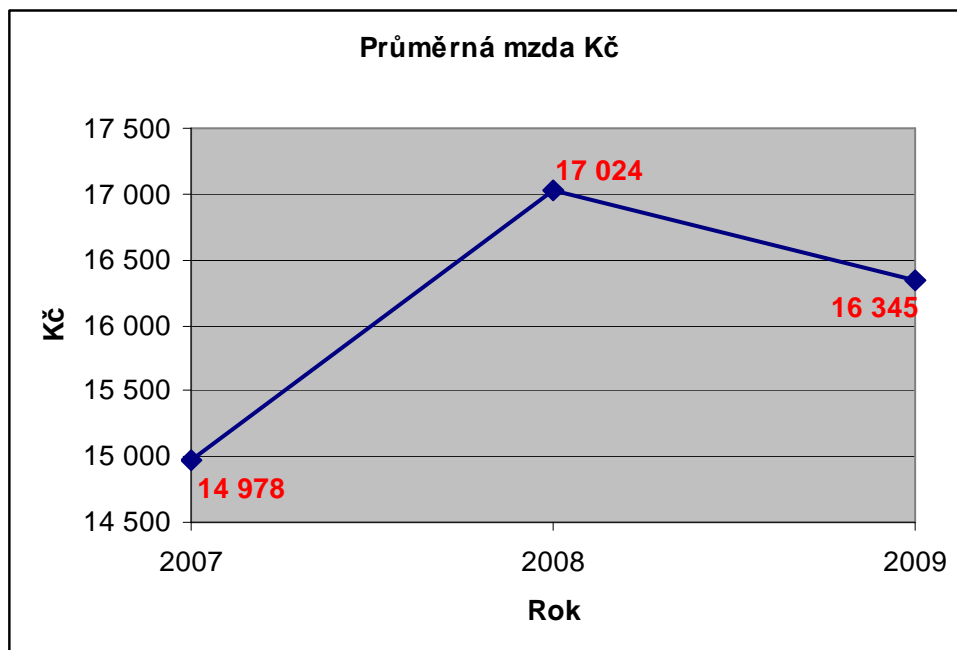
Tabulka 12 – Vývoj mzdových nákladů a průměrné mzdy mezi roky 2007 – 2009

Rok	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady Kč	Průměrná mzda Kč
2007	728	126 222 531	14 978
2008	798	139 834 389	17 024
2009	777	135 187 141	16 345

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Mzdové náklady a průměrná mzda od roku 2007 stále roste, až v roce 2009 mírně mzdové náklady a průměrná mzda klesly. Je to z důvodu propuštění několika zaměstnanců a menšího zisku než v minulých letech.

Graf 5 – Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Tabulka 13 - Mzdové náklady (všichni zaměstnanci)

Popis	2009	2008	2007
Zaměstnanci - mzdové náklady	135 187 141	139 834 389	126 222 531
Zaměstnanci – náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	41 755 445	48 686 307	44 028 007

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Tabulka 14 - Mzdové náklady (řídící pracovníci)

Popis	2009	2008	2007
Řídící pracovníci – mzdové náklady	26 247 693	26 504 737	20 672 565
Řídící pracovníci – náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 924 216	9 276 658	7 235 377

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Tabulka 15 – Odměny statutárních – ostatních členů a dozorčích orgánů (celk.)

Popis	2009	2008	2007
Představenstvo + kontrolní komise	816 100	838 600	677 800

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Z tabulek je možno vidět vývoj mzdových nákladů mezi roky 2009 – 2007. Jsou zde rozděleny náklady všech zaměstnanců, řídicích pracovníků a odměny členů a dozorčích orgánů. Od roku 2007 mzdové náklady rostly, a to celkem rapidně, v roce 2009 však o něco klesly. Je to z důvodu propouštění zaměstnanců.

5.3 Zaměstnanci

Ve spotřebním družstvu Jednota bylo k 31. 12. 2009 zaměstnáno celkem 777 zaměstnanců. Z toho žen bylo 660 a pracujících důchodců 9. Žen na mateřské dovolené, jejichž dítě v tomto roce dosáhlo tří let věku, bylo celkem 13. Z nich dvě nastoupily zpět do zaměstnání. Ostatní ženy ukončily pracovní poměr dohodou z důvodu péče o dítě.

Z organizačních důvodů ukončili pracovní poměr dva zaměstnanci, jimž bylo vyplaceno odstupné ve výši dvojnásobku průměrné měsíční mzdy. V roce 2009 odešlo do starobního nebo předčasného starobního důchodu 5 zaměstnanců a to z těchto činností :

Prodejny - 2 zaměstnanci

Velkoobchod - 2 zaměstnanci

administrativa - 1 zaměstnanec

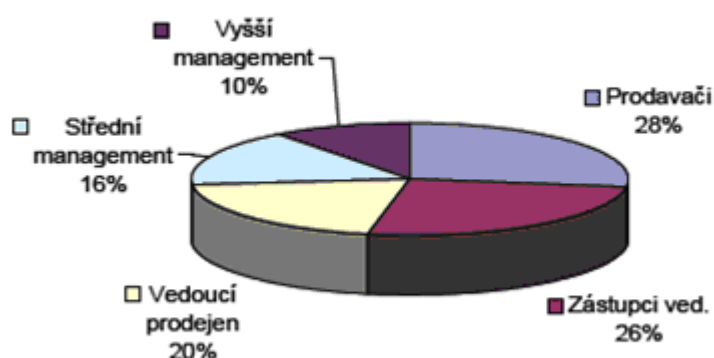
Tabulka 16 - Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2007-2009

Popis	2009	2008	2007
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	777	798	728
Z toho řídicí pracovníci, náměstci, vedoucí organizačních složek	86	87	79

Zdroj: Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Z tabulky je vidět průměrný vývoj počtu zaměstnanců. Od roku 2007 průměrný počet zaměstnanců stoupal a to z důvodu rozšíření některých pracovišť. V roce 2009 počet klesl, protože i Jednotu zasáhla světová hospodářská krize, lidé méně utráceli, tudíž byl menší zisk, a Jednota musela některé zaměstnance propustit.

Graf 6 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Na grafu 6 je rozdělení zaměstnanců na procenta podle pracovní pozice. Největší procento zaměstnanců jsou prodavači a zástupci vedoucích pracovníků, což odpovídá tomu, čímž se Jednota zabývá. Nejmenší procento zaměstnanců je vyšší management, protože Jednota větší množství managerů nepotřebuje.

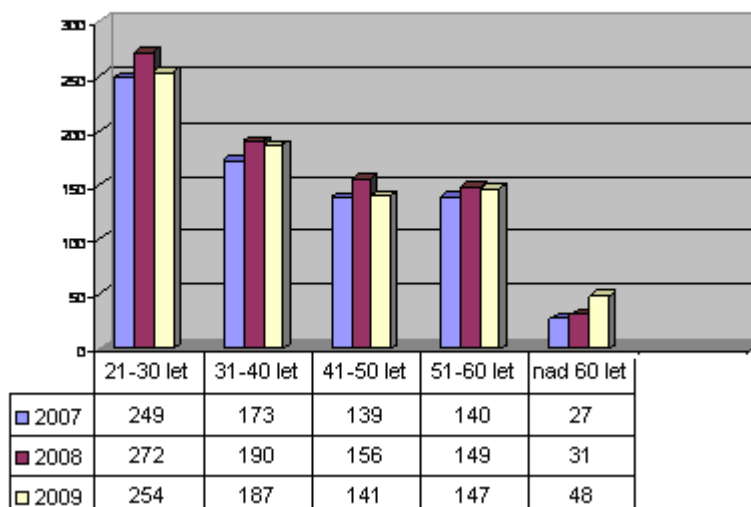
Tabulka 17 - Věková struktura zaměstnanců v roce 2009

Věk	%
do 30	32,66
31 - 40	24,13
41 - 50	18,12
51 - 60	18,80
61 a více	6,29

Zdroj: Vnitřní zdroje personálního oddělení

V tabulce je uvedena věková struktura v Jednotě. Největší procento zaměstnanců je ve věku do 30-ti let, dále následuje věk 31-40. Je to dáno tím, že lidé v tomto věku jsou nejproduktivnější, což Jednota potřebuje, hlavně do provozu. Zaměstnanci ve věku 41-50 a 51-60 jsou spíše zaměstnání v řídicích pozicích, protože mají již dostatek zkušeností na vykonávání těchto funkcí.

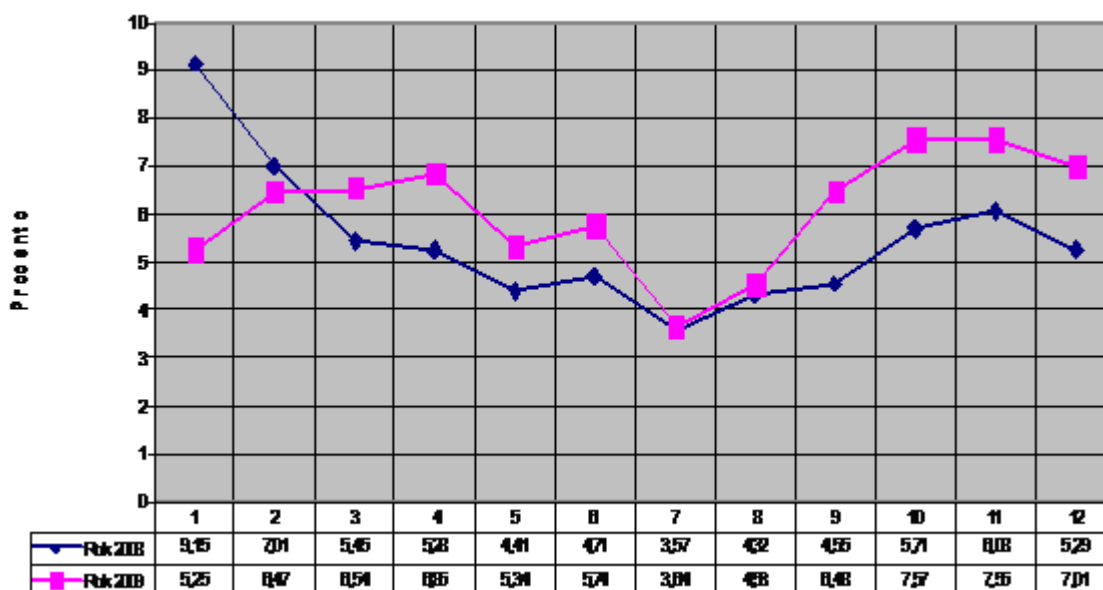
Graf 7 – Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2008 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Graf vyjadřuje postupný vývoj věkové struktury během let 2007 – 2009. Lze vidět, že zaměstnanců ve věku do 30 let je nejvíce a zaměstnanců nad 60 let nejméně. Vývoj dle věku zaměstnanců je v těchto letech obdobný. Zaměstnanců nad 60 let od roku 2007 stále přibývá, což je způsobeno tím, že Jednota rozšiřovala některé pracoviště, na které nepotřebovala mladé lidi, ale starší a zkušenější.

Graf 8– Vývoj nemocnosti zaměstnanců v letech 2008 a 2009



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Průměrné procento nemocnosti v roce 2008 bylo 5,34, v roce 2009 bylo 6,03 což znamená meziroční index 112,9 %.

5.3.1 Fluktuace zaměstnanců

Tabulka 18 – Fluktuace zaměstnanců mezi roky 2003 – 2009

	Přijato	Odešlo	Rozdíl
Rok 2003	129	175	-46
Rok 2004	136	149	-13
Rok 2005	104	141	-37
Rok 2006	164	123	+41
Rok 2007	92	100	+8
Rok 2008	70	59	+11
Rok 2009	13	21	-8

Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

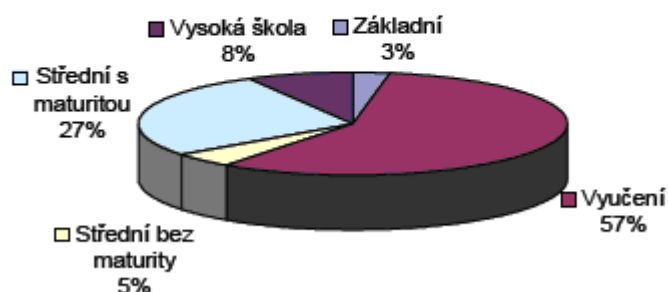
Tato tabulka ukazuje počet přijatých a odcházejících zaměstnanců mezi roky 2003 - 2009. Největší fluktuace zaměstnanců byla v roce 2003 a 2006. V posledních třech letech se fluktuace ustálila, již není tak vysoká. V roce 2009 bylo přijato a odešlo nejméně zaměstnanců za posledních 6 let.

5.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Jednota spotřební družstvo České Budějovice zahájila realizaci projektu spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky, nazvaného Vzdělávání zaměstnanců k zajištění dlouhodobé prosperity družstva. Smyslem projektu je prostřednictvím vzdělávání vlastních zaměstnanců dosáhnout jejich adaptace na současně neustále rostoucí a měnící se požadavky trhu práce a podpořit konkurenceschopnost družstva a potažmo i zaměstnanců na trhu práce.

Jednota klade důraz na kvalitu a profesionalizaci řízení a systémové řízení změn (proto vysoce odborné semináře pro vrcholový management). Všechny prodejny budou vybaveny elektronickou komunikační technologií a pokladními systémy – proto je třeba vyškolit provozní zaměstnance k obsluze počítače. Řada zaměstnanců družstva je v předdůchodovém věku a pokud si mají udržet uplatnění ve firmě, je třeba jim k tomu přiměřeným dozděláním pomoci. Jednota působí významným podílem i v menších obcích zejména okresu České Budějovice a vytváří tak podmínky pro zaměstnanost místních občanů.

Graf 9 - Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů personálního oddělení

Graf 10 vyjadřuje rozdělení pracovníků podle dosaženého vzdělání. Největší procento pracovníků zaujímají vyučení, což je dáno tím, že v Jednotě nejvíce pracují prodavači a zástupci vedoucích, kde u těchto pracovních pozic není nutné vyšší vzdělání. Pracovníci s vysokou školou vykonávají pozice managerů. Nejméně pracovníků je se základním vzděláním, kteří jsou na pozicích uklízečů a uklízeček.

5.3.3 Kvalifikace zaměstnanců

Jednota umožní zaměstnancům zvýšení kvalifikace, pokud je to v zájmu zaměstnavatele a v jeho možnostech. Nad rámec zákonem upravených podmínek poskytne zaměstnavatel následující plnění:

- Úhrada školného, pokud je na studentovi v souladu s typem školy požadováno.
- Úhrada nákladů na učebnice nebo jiné studijní materiály a pomůcky a nákladů na ubytování, v celkové částce do 5000,- Kč v kalendářním roce v případě vysokoškolského studia.

- Úhrada nákladů na učebnice nebo jiné studijné materiály a pomůcky a nákladů na ubytování, v celkové částce do 2500,- Kč v kalendářním roce v případě středoškolského a vyššího odborného studia.

5.3.4 Pracovní doba

Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Délka pracovní doby zaměstnanců, kteří pracují ve dvousměnném pracovním režimu činí nejvýše 38,75 hod. týdně. O dvousměnný pracovní režim jde i tehdy, pokud při vzájemném pravidelném střídání zaměstnanců ve 2 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích dojde k souběžnému výkonu práce pracovníků navazujících směn po dobu maximálně 1 hodiny.

Stanovením týdenní pracovní doby jsou pověřeni vedoucí pracovníci Jednoty spotřebního družstva dle vnitřního předpisu. Průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny v rozvrhu směn přesáhnout stanovenou týdenní dobu za období, které může činit nejvýše 52 týdnů, které jdou po sobě.

5.4 Formy mezd v současném mzdovém systému

5.4.1 Zaručená mzda

Pracovník je zařazen na základě dohodnutého druhu vykonávané práce v pracovní smlouvě do tarifních tříd dle vlastního katalogu funkcí a je přiřazen do takového tarifního stupně, který odpovídá složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jím vykonávané práce. Při kumulaci prací různé složitosti, odpovědnosti a namáhavosti se pracovníkovi stanoví mzdový tarif podle tarifního stupně té práce, která je pracovníkem vykonávána po převážnou část pracovní doby.

Jednota ostatní pracovníky, kteří nejsou zařazeni dle vlastního katalogu funkcí odměňuje individuální smluvní mzdou. Tato smluvená mzda nesmí být nižší, než zaručená mzda.

Minimální výše zaručené mzdy činí při délce stanovené týdenní pracovní doby 40 hodin:

Tabulka 19 - Zaručená mzda

tarifní třída	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	50,40	8500
2	52,80	8900
3	56,30	9500
4	59,90	10100
5	64,00	10800
6	68,20	11500
7	71,10	12000
8	78,20	13200
9	91,90	15500
10	104,30	17600
11	136,30	23000
12	177,80	30000

Zdroj: Interní zdroje – kolektivní smlouva

5.4.2 Časová mzda s prémie

Jedná se o základní měsíční tarifní mzdu. Její výši neovlivňuje počet dnů v kalendářním měsíci. Pro stanovení mzdy je zpracován katalog funkcí a mzdových tříd. Tato mzda je používána zejména u tzv. technicko hospodářských funkcí (zaměstnanci správního aparátu). K této mzdě je poskytována čtvrtletní prémie závislá na plnění vyhlášených měřitelných ukazatelů. Prémie nejsou nárokovou složkou mzdy.

Motivační faktor této mzdy je na nízké úrovni, protože prémie nejsou vypláceny každý měsíc, tudíž pracovník není tolik motivovaný, jako kdyby se prémie vyplácely

měsíčně. Časová mzda s prémie již funguje několik let, ale pomalu přestává vyhovovat kvůli malé motivaci.

5.4.3 Úkolová mzda

Jde o výkonovou mzdu používanou pro zaměstnance vnitřní dopravy – rozvoz zboží z velkoobchodu, rozvoz stavebnin. Zaměstnanci jsou v tomto případě odměňováni za ujeté kilometry a přepravenou hmotnost (tuny) zboží.

Řidiči velkoobchodu jsou odměňováni takto:

- a) 28,00 Kč za jednu odvezenou tunu a 1,00 Kč za jeden ujetý kilometr,
- b) doba běžných oprav a údržby se odměňuje průměrným výdělkem.

Řidiči výroby obdrží 55 % stanovené základní hodinové mzdy, a k tomu obdrží 1,00 Kč za rozvezení zboží v hodnotě 100,00 Kč v prodejních cenách výroby. A 0,20 Kč za každý ujetý km. V případě zvýšené náročnosti a obtížnosti některé rozvozní linky je stanovena sazba ve výši 1,40 Kč za každých 100,00 Kč rozvezeného zboží. Pro reexpedici je úkolová mzda 0,50 Kč za každých 100,00 Kč rozvezeného zboží v prodejních cenách výroby a 0,20 Kč za jeden ujetý km.

Tato mzda jako jediná stále vyhovuje potřebám Jednoty. Úkolová mzda je totiž považována za velmi pobídkovou, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem.

5.4.4 Podílová mzda

Je to mzda, která je odvozena od docíleného maloobchodního obratu příslušného pracoviště – prodejen. Prodejny jsou zařazeny podle určitých podmínek do skupiny, pro kterou je stanovena procentní sazba. Výchozí základnou pro výpočet je dosažený měsíční

maloobchodní obrat. Vypočítaná celková částka pro prodejnu je rozpočítána na zaměstnance poměrem jejich základních tarifních mezd. Vedoucí prodejny má možnost určitou část přerozdělit podle zásluh zaměstnanců.

Motivační faktor je na vysoké úrovni, avšak pouze směrem k dosahování maloobchodního obratu, proto je v plánu tuto mzdu zrušit. Tato mzda je využívána u většiny zaměstnanců družstva.

5.4.5 Smíšená mzda

Jedná se o mzdu, ve které je určitým poměrem zastoupena mzda časová a určitým poměrem mzda podílová. Tato forma je využívána minimálně – u specifických pracovišť, například prodejen stavebnin. Smyslem této formy je udržet určitou úroveň mzdy v případě velkých výkyvů v tvorbě maloobchodního obratu.

Tato forma mzdy již v Jednotě funguje několik let a již nevyhovuje potřebám mzdového systému. Jednota se také snaží zprůhlednit mzdový systém pro všechny pracovníky, proto je naplánováno tuto formu mzdy zrušit.

5.5 Mzdové příplatky

Mzdové příplatky poskytovány v souladu se zákoníkem práce – tzv. mzdové příplatky ze zákona, například příplatek za práci přesčas, za noční práci, apod. Poskytovány jsou i příplatky nad tento rámec, z rozhodnutí kolektivní smlouvy, například příplatky za dělenou směnu, řízení a udržování motorových vozíků, řízení a udržování referentských vozidel, a další.

5.5.1 Příplatek za řízení motorových vozíků

Zaměstnancům, kteří v souvislosti s výkonem práce a za podmínek písemně dohodnutých řídí, případně udržují motorové vozíky, přísluší měsíční odměna. Podmínkou

uzavření dohody je oprávnění zaměstnance k řízení motorových vozíků. Odměna činí 300,- Kč za jeden motorový vozík měsíčně a je závislá na odpracované době. Odměna může být krácena nebo zcela odejmuta při neplnění sjednaných podmínek.

5.5.2 Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek přísluší pracovníkovi dosažená mzda, která se vztahuje k období práce ve svátek a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší pracovníkovi náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pracovníkovi, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu z tohoto důvodu nekrátí. Pokud pracovníkovi ušla mzda nebo její část v důsledku svátku, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

5.5.3 Příplatek za práci v noci

Za každou odpracovanou hodinu v noci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku.

5.5.4 Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za každou odpracovanou hodinu v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

5.5.5 Osobní příplatek

Osobní příplatek je poskytován zaměstnancům na základě zhodnocení pracovních výsledků a plnění stanovených standardů, úkolů a podmínek. Zejména závisí na výsledcích a kvalitě práce, naplňování růstu jeho kvalifikace.

Osobní příplatek se stanoví každoročně k 1. 1. procentem ze základní tarifní měsíční mzdy, poskytuje se měsíčně a to pouze za odpracovanou dobu. Osobní příplatek není nárokovou složkou mzdy a nemusí být přiznán vůbec. Při závažných a opakujících se problémech, jako je například neplnění pracovních povinností, porušování pracovní kázně, nedbalé hospodaření s majetkem družstva, porušování pracovního a pracovního organizačního řádu, narušování soužití s ostatními zaměstnanci apod. může být osobní příplatek odejmut až na dobu 12 měsíců.

5.5.6 Odměna za mimořádné pracovní úsilí

Dvakrát ročně je poskytována odměna za tzv. mimořádné pracovní úsilí, zaměstnanci je to vnímáno jako 13. a 14. plat. Efektivita a účinnost takto vynaložených prostředků je velmi diskutabilní.

5.5.7 Odměny při životních a pracovních jubileích

Zaměstnanci, kteří dovrší 50 let věku jakož i zaměstnanci při prvním skončení pracovního poměru po vzniku nároku na starobní nebo plný invalidní důchod, poskytne organizace odměnu ve výši:

Tabulka 20 – Odměny při životních jubileích

	do 2 let	0,- Kč
nad 2 roky	do 3 let	1000,- Kč
nad 3 roky	do 6 let	3000,- Kč
nad 6 let	do 10 let	5000,- Kč
nad 10 let	do 15 let	6000,- Kč
nad 15 let	do 20 let	7000,- Kč
nad 20 let	do 25 let	8000,- Kč
nad 25 let		10000,- Kč

Zdroj: Interní zdroje – kolektivní smlouva

5.6 Prémie

Prémie doplňuje základní formy mzdy (časovou mzdu). Jejím úkolem je motivace k pracovnímu výkonu. Prémie je stanovena dle objektivních, předem stanovených kritérií, které jsou dány v kolektivní smlouvě.

Roční prémie

Vyhlašují se vedoucím zaměstnancům, řídicím rozhodující činnosti nebo provozovny. Mají charakter měřitelného ukazatele. Tyto prémie jsou používány pouze tehdy, pokud je dosaženo hospodářského výsledku nad očekávání.

Čtvrtletní prémie

Vyhlašují se zaměstnancům uvedeným ve vnitřním předpisu, k jehož vydání je Jednota zmocněna kolektivní smlouvou. Tyto prémie se v Jednotě vyskytují nejčastěji.

Měsíční prémie

Používá se zejména pro zaměstnance provozoven odměňované časovou mzdou a některé další zaměstnance odměňovaných časovou mzdou. Měsíční prémie se zaměstnanci přiznává na základě hodnocení kvality práce, dlouhodobého stabilního výkonu, osobního odborného rozvoje atd. Základní výše prémie může být přiznána až do výše stanoveného (vyhlášeného) průměrného procenta z měsíční základní mzdy zaměstnance za odpracovanou dobu. Základní prémie může být v případě mimořádného přínosu či výsledků práce navýšena. Prémie se vyplácí se mzdou za příslušný měsíc. Prémie jsou vypláceny téměř vždy, nejsou vypláceny v případě špatného hospodářského výsledku.

5.7 Benefity

V současném mzdovém systému jsou příspěvky pracovníkům na stravování do výše 55% ceny jídla. Jako další benefit je hrazení vstupní lékařské prohlídky. Dále příspěvky na rekreace, léčebné pobyty a zájezdy v tuzemsku i v zahraničí až do výše 5000,- Kč. Benefit, který pracovníci často využívají je příspěvek na pobyt dětí do 18 let v dětských táborech a rekondiční pobyt zdravotně postižených dětí a to částkou 1000,- Kč na jedno dítě a příspěvek na organizovaný lyžařský výcvik a to částkou do 1000,- Kč.

5.8 Aktivizační faktory v podniku

Motivace zaměstnanců:

- Posilování motivační složky mzdy závislé na pracovních výsledcích zaměstnance.
- Nastavení systému prémie v družstvu důsledně v závislosti na plnění vyhlášených ukazatelů, produktivitě práce, inovacích, pozitivních změnách a na úsporách všech druhů nákladů (včetně mank a škod).

- Vybudování a využívání systému morálního oceňování zaměstnanců za pracovní výsledky a zásluhy o rozvoj družstva.
- Vybudování a využívání systému podporujícího zdravou soutěživost zaměstnanců ve směru k pracovním výsledkům a zásluhám o rozvoj družstva.

Prostřednictvím řízeného rozhovoru s personálním náměstkem společnosti Jednota spotřební družstvo České Budějovice jsou zjištěny vlivy aktivizačních faktorů ve společnosti, které jsou popsány v kapitolách 5.8.1 – 5.8.6.

5.8.1 Faktory existenční

Faktory působí náročně na všechny zaměstnance a na jejich kvalitu potřebnou pro příslušnou pozici. Funguje „samočistící“ proces. Zaměstnanci, kteří se neztotožní s principy, nebo ztratí předpoklady pro výkon pozice, ze své vlastní vůle chtějí sami situaci řešit nebo firmu opouští a téměř nedochází k nepříjemným a konfliktním situacím. Tudiž existenční faktory fungují relativně dobře u všech zaměstnanců. V současnosti je navržen systém úsporných opatření, pokud tedy nebudou zaměstnanci splňovat požadované výkony, budou propuštěny.

5.8.2 Faktory strachu

Ve společnosti nejsou užívány formy zesměšňování či křičení. Faktor strachu, který se projevuje, je strach z nebezpečí soudního postihu. Je to z důvodu toho, že řídicí pracovníci, ale i někteří jednotlivci mají hmotnou zodpovědnost či jsou zodpovědni za manka a škody. V případě, kdy se zjistí, že došlo ke škodě zaviněné zaměstnancem je zaměstnanec postižen buď srážkou ze mzdy, odebráním osobního příplatku, propuštěním či v případě větší škody i soudním vymáháním.

5.8.3 Faktory hmotné zainteresovanosti

Tento faktor je v organizaci velmi důležitý. Každý zaměstnanec má sice zaručenou mzdu, kterou dostane i když bude pracovat špatně, ale osobní příplatek je mu vyplácen pouze za dobře odvedenou práci či za splněné výsledky. Proto tento faktor působí pro zaměstnance motivačně, každý zaměstnanec se snaží odvádět dobré výsledky.

5.8.4 Faktor morálního ocenění

Faktor morálního ocenění v organizaci také funguje. Na různých hromadných akcích jsou vyhlašováni nejlepší zaměstnanci a špatní zaměstnanci kritizováni. Ti nejlepší dostanou i různá ocenění či poukazy na různé rekreační pobyty s rodinami. Stále však platí, že největším motivátorem jsou peníze, tudíž tento faktor není až tolik motivační.

5.8.5 Faktor seberealizace

Tento faktor v organizaci příliš nefunguje. Projevuje se pouze, když některý z vedoucích pracovníků ukončuje pracovní poměr, ať už z důvodu odchodu do důchodu či do jiné firmy, a jeho podřízení pracovníci se snaží dostat na jeho místo, předhánějí se kdo bude lepší, jsou motivováni k lepšímu výkonu.

5.8.6 Faktor radosti z práce

Společnost se snaží, aby každý zaměstnanec byl na svém pracovišti spokojený, práce ho bavila. Ne vždy to však jde, proto společnost pořádá různé společenské akce, různé dovolené, rekreační pobyty, srazy s bývalými zaměstnanci atd.

Výše uvedený rozhovor ukazuje, že rozhodujícími faktory v organizaci jsou faktory existenční, faktor hmotné zainteresovanosti a faktor strachu. Z části se projevuje faktor morálního ocenění a radosti z práce a téměř vůbec se neprojevuje faktor seberealizace.

5.9 Zhodnocení současného mzdového systému

Tak jak se zvyšuje konkurence na trhu s potravinami, Jednota zaznamenává změny v dosahování maloobchodního obratu, na kterém je závislé odměňování největší skupiny zaměstnanců, a to provozních zaměstnanců prodejen. Objevily se první signály, které naznačily, že je třeba udělat změnu a to urychleně. Po zanalyzování maloobchodních obrátů prodejen, byl zjištěn následující jev. Prodejna, která je v místě, kde je malá konkurence, dosahuje bezproblémů správný trend ve vývoji maloobchodního obratu, zaměstnanci pracují v klidu a mají zaručenou mzdu. Naproti tomu prodejny, které se nacházejí v náročném konkurenčním prostředí se začínají mzdově propadat vzhledem k úbytku maloobchodního obratu, ale na zaměstnance začaly být kladeny stále vyšší nároky pro udržení konkurenceschopnosti. To samozřejmě zapříčiní demotivaci zaměstnanců. Proto Jednota spotřební družstvo České Budějovice urychleně začala pracovat na změně forem odměňování.

Dalším důvodem změny mzdového systému je potřebná návaznost na změny formy řízení v družstvu, kdy je opuštěno direktivní řízení a zavedeno řízení procesní.

5.10 Navrhovaný mzdový systém

Mzdová oblast je velice citlivá a provést změnu znamená začít včas a postupovat systematicky. Není možné připustit jakoukoliv personální nestabilitu. Přechod na novou formu odměňování, tak aby odpovídala budoucím potřebám, probíhá delší časové období. Nejprve je třeba zrušit nevyhovující složky mzdy, převést všechny mzdy na mzdu časovou tarifní měsíční. Tyto změny jsou naplánovány na počátek roku 2012. Úkolová mzda zůstane zachována.

5.11 Formy mezd v navrhovém mzdovém systému

5.11.1 Zaručená mzda

Tabulka 21 vyjadřuje zaručenou mzdu v nově navrhovaném mzdovém systému. Základní mzda za hodinu se oproti současnému mzdovému systému zvýšila a 12 tarifní třída má stanovenou individuální smlouvu, ve které je uvedena základní mzda. Dále přibyl osobní příplatek, který je novou složkou časové mzdy.

Tabulka 21 – Zaručená mzda

tarifní třída	Základní (zaručená) mzda		Osobní příplatek
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc	do Kč za měsíc
1	52,80	8 900	600
2	55,10	9300	700
3	59,20	10000	1000
4	62,20	10500	1200
5	67,00	11300	1300
6	71,70	12100	1400
7	76,50	12900	1400
8	81,80	13800	1500
9	94,80	16000	1500
10	107,90	18200	2000
11	148,20	25000	3000
12	Individuální smlouva		

Zdroj: Interní zdroje – kolektivní smlouva

5.11.2 Časová mzda

Tato forma mzdy by měla nahradit časovou mzdu s prémie, podílovou mzdu a smíšenou mzdu. Zavedením této mzdy by se měla zvýšit motivace pracovníků a vytvořit spravedlivější systém odměňování.

Pracovníci jsou odměňováni měsíční časovou mzdou, ke které mohou obdržet osobní příplatek. Jedná se o přechod na motivační charakter odměňování zaměstnanců. Je

navržena dvousložková mzda, tj. základní měsíční tarifní mzda a osobní příplatek. Základní tarifní měsíční mzda se nově stanoví pro funkci a příslušnou mzdovou třídu. Dosud existuje rozpětí ve třídě.

Osobní příplatek je navržen tak, že je poskytován pracovníkovi na základě zhodnocení pracovních výsledků a plnění stanovených standardů, úkolů a podmínek. Také závisí na výsledcích a kvalitě práce, naplňování růstu kvalifikace, hospodaření bez mank a škod, dodržování podmínek bezpečnosti práce a hygieny, správné komunikace se zákazníkem apod. Osobní příplatek není závislý na plnění stanovených ukazatelů a výsledků pracoviště (střediska, prodejny), jako jsou obrat, objem výroby, hospodářský výsledek, produktivita práce apod. Osobní příplatek se poskytuje pouze za odpracovanou dobu. Při závažných a opakujících se problémech v práci jako je například neplnění pracovních povinností, porušování pracovní kázně, nedbalé hospodaření s majetkem družstva, porušování pracovního a pracovního organizačního řádu, narušování soužití s ostatními zaměstnanci apod. může být osobní příplatek odejmut až na dobu 12 měsíců.

Osobní příplatek vyjadřuje ocenění kvality práce zaměstnance. Do budoucna bude finančně posilována zejména tato složka mzdy. U stávajících zaměstnanců je naplánován přechod tak, že u každého zaměstnance je provedeno zhodnocení a zařazení do tarifních tříd a jejich dosavadní mzda rozdělena na základní mzdu a osobní příplatek. Součet těchto dvou složek musí činit minimálně stejnou částku jako dosavadní tarifní měsíční mzda. Zavedením osobního příplatku dojde ke spravedlivějšímu odměňování (schopný a pracovitý zaměstnanec bude moci být odměněn lépe než ten podprůměrný a neochotný).

5.12 Prémie

Prémie jsou vyhlášeny a vypláceny pouze tehdy, pokud to dovolí hospodářská situace (včetně předpokládaného vývoje). Pokud dojde k výraznému překračování v čerpání mzdových prostředků proti předpokladům, může ředitel Jednoty rozhodnout o krácení stanovených sazeb, nebo o nevyplacení prémie vůbec.

Roční prémie

Prémie je vázaná na splnění plánu hospodářského výsledku (zisku) před zdaněním. Stanoví se ve výši vyhlášeného procenta z ročního úhrnu základních měsíčních mezd za odpracovanou dobu. Za překročení plánu hospodářského výsledku se zvýší prémie o částku odpovídající 5 % z částky překročení, maximálně o částku odpovídající 30 % ročního úhrnu základních měsíčních mezd za odpracovanou dobu. Prémie se vyplátí po uzavření výsledků za příslušný rok.

Čtvrtletní prémie

Čtvrtletní prémie se stanoví ve výši stanoveného procenta z čtvrtletního úhrnu základních měsíčních mezd za odpracovanou dobu. Ukazatel se hodnotí v polohách splněno – nesplněno. Prémie se vyplácí se mzdou za měsíc následující po skončení čtvrtletí.

Prémie za inovace

Tato forma prémie je oproti současnému mzdovému systému novinkou a má motivovat pracovníky ke snaze vymyslet vhodnou inovaci. Každý pracovník má právo uplatnit inovativní návrhy a za jejich námět nebo realizace obdržet prémie. Návrh na zamýšlené zaměření inovace uplatní zaměstnanec na firemním intranetu – WEB kvality nebo písemně, či prezentačně. Návrh u významné inovace musí zejména obsahovat výstižný popis zamýšlené inovace, především jakého má být dosaženo výsledku, vyčíslení nebo jiné zhodnocení předpokládaného přínosu z realizace inovace, návrh na formu řešení a termín, ve kterém bude inovace realizována.

Tabulka 22 – Prémie za inovace

Čistý roční přínos nebo úspora z inovace	Prémie v rozmezí
do 50 000,- Kč	do 3 000,- Kč
50 000 – 200 000 Kč	do 10 000,- Kč
200 000 – 500 000 Kč	do 25 000,- Kč
500 000 – 1 000 000 Kč	do 50 000, Kč
1 000 000 – 10 000 000 Kč	do 100 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Za inovaci může být přiznána prémie a to buď prémie za návrh, kdy se pracovníkovi vyplatí prémie za inovace bezprostředně po přijetí bez ohledu na realizaci. Maximální výše takové prémie může činit 1000,- Kč. Nebo prémie za návrh a realizaci, kdy se pracovníkovi vyplatí prémie po realizaci a vyhodnocení přínosu inovace.

Prémie za projektové řešení

Tato prémie je také novinkou a má motivovat ne jedince, ale celý tým pracovníků k vytvoření účelného řešení. Projekty se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Projekty krátkodobé jsou takové, jejichž délka práce nepřesáhne šest měsíců. Za dlouhodobé projekty se považují zejména takové projekty, které řeší náročnou problematiku, jejich práce trvá déle než šest měsíců.

Tabulka 23 - Výše prémie za projektové řešení

Čistý roční přínos nebo úspora z projektu	Prémie v rozmezí
do 50 000,- Kč	do 3 000,- Kč
50 000 – 200 000 Kč	do 10 000,- Kč
200 000 – 500 000 Kč	do 25 000,- Kč
500 000 – 1 000 000 Kč	do 50 000, Kč
1 000 000 – 10 000 000 Kč	do 100 000,- Kč
Nelze-li vyčíslit	rozhodne rada změn

Zdroj: Interní zdroje

Prémie se vyplatí se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byl předložen podklad pro vyplacení. Prémie se vyplácí zejména jednorázově po ukončení a vyhodnocení projektového úkolu a vyčíslení přínosu, nebo po realizaci etapy, kterou lze samostatně vyhodnotit a vyčísřit přínos (u projektů trvalejšího charakteru).

Mimořádné odměny

Tyto mimořádné odměny mají nahradit odměny za mimořádné pracovní úsilí, které byly pracovníky vnímány jako 13. a 14. plat. Mimořádné odměny se stanoví pro kalendářní rok ve výši 2 % plánovaného objemu mezd a vyplácí se pracovníkům za plnění mimořádných pracovních úkolů a aktivit spojených s výkonem práce. Mimořádné odměny se poskytují zejména ve formě poukázky na odběr zboží a služeb ve vlastních provozovnách družstva.

5.13 Benefity

Obrázek 2 – Přehled navrhovaných benefitů

Soutěžní program	- připravují se pravidla
Oceňovací program	- morální oceňování – udělení firemního vyznamenání – v základní podobě funkční, je naplánováno další vylepšení
Benefitový program	- upravuje kolektivní smlouva – základní principy, pracuje se na konkretizaci
Sociální program	- upravuje kolektivní smlouva

Zdroj: Interní zdroje

Kromě stávajících benefitů je naplánován nový systém benefitů pro zaměstnance. Jednota má zájem na vytvoření podmínek pro větší zpřístupnění aktivit, které podporují fyzický a duševní rozvoj zaměstnance.

Benefitový účet

Každý zaměstnanec má nárok na zřízení vlastního zaměstnaneckého účtu benefitů. Účet je veden v kreditech – 1 kredit se rovná 1,- Kč v momentu jeho výměny za čerpání. Kredit se tvoří strukturovaným přidělem ze sociálního fondu družstva. Příděl tvoří jednorázový příděl stejné hodnoty pro každý účet pro kalendářní rok a další příděl stanovený zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu. Zaměstnanec se sám rozhoduje o účelném využití svého kreditu. Kreditu může být využito zejména na kulturu, sport, kondici, tělovýchovu, zdraví. V případě nového zaměstnance vzniká nárok na čerpání kreditu nejdříve po 6 měsících trvání pracovního poměru. Pokud se pracovník dopustí závažného jednání, jako je například zneužití svého postavení, využití informací charakteru obchodního tajemství ve prospěch jiné osoby, okrádání podniku, požívání alkoholu na pracovišti, užívání drog, apod. má právo Jednota omezit příděl kreditu nebo benefity úplně odejmout. Jestliže nastane nepříznivý vývoj ve finanční situaci Jednoty může se přistoupit k omezení nebo pozastavení benefitového programu.

5.14 Návrhy řešení na zlepšení

Na základě zhodnocení nově navrhovaného mzdového systému, kde zůstává zachována úkolová mzda je navržena změna v této formě mzdy. Změna spočívá v lepší motivaci pracovníků, kteří jsou touto mzdou odměňováni. Pracovníci, kteří rozvážejí zboží nákladními auty, by se měli snažit jezdit co nejkratšími cestami, aby ušetřili pohonné hmoty. Nemají žádné normy, kolik pohonných hmot na jakou cestu spotřebovat. Mají pouze danou spotřebu jednotlivého automobilu. Zlepšení spočívá v tom, že pracovníci, kteří ušetří ať už šetrnou jízdou nebo kratší cestou pohonné hmoty, by měly být měsíčně odměněni určitou formou ať už odměny nebo příplatku. Byly by spočítány normativy vzdáleností jednotlivých skladů a prodejních poboček a odměna by byla přidělována dle

těchto normativ bez ohledu na skutečný počet ujetých kilometrů s výjimkou nutného prodloužení trasy z důvodu objíždky či jiné komplikace. Tímto opatřením budou všichni motivováni využívat co nejúspornější cestu.

Dále je navržena změna v aktivizačních faktorech. Nejvíce by měl být zlepšen faktor seberealizace, který v Jednotě příliš nefunguje. Je motivující, když zaměstnanec ví, že když bude odvádět výborné výsledky, tak může být povýšen. V organizaci však už není moc prostoru na zlepšení tohoto aktivizačního faktoru, přesto by mohl být navržen systém postupu u nižších pracovních pozic, či pozměnit název pracovních pozic, tak aby to pro pracovníka bylo dosti motivující a stimuluující. Faktor morálního ocenění by měl být navržen tak, aby zaměstnanci, kteří mají nízké výkony či pracují hůře, nebyli káráni na společných akcích, ale aby s nimi problém nízkých pracovních výkonů probral v klidu a sám jejich nadřizovaný. Pokárání mezi spolupracovníky může mít pro zaměstnance demotivující účinky.

Vhodné by bylo zdůvodnit, jak přesně a za co jsou pracovníci odměňováni a hodnoceni a zároveň zlepšit jejich celkovou informovanost v oblasti mezd. Dále by bylo příhodné, aby vedení zveřejnilo a zjistilo platy, které má konkurence a buď ukázat, že jsou zaměstnanci odměňováni dostatečně, nebo jim vysvětlit proč mají méně než konkurence, popřípadě jim odměňování vylepšit.

U nově navrhovaného systému benefitů konkrétně navrhnout instituce, ve kterých by zaměstnanci mohli své benefity uplatňovat. Například by to mohly být tyto návrhy:

- Permanentka do fitcentra Pouzar,
- Lístky do Jihočeského divadla v Českých Budějovicích,
- Lístky na otáčivé hlediště v Českém Krumlově,
- Permanentka do plaveckého bazénu v Českých Budějovicích,
- Permanentka do lázní Aurora v Třeboni,
- Poukázky do kadeřnictví Slunečnice v Českých Budějovicích,
- Poukázky na pronájem hokejového stadionu v Českých Budějovicích,

Zaměstnanecké benefity je „nenákladná“ a přitom efektivní forma, jak podněcovat motivaci pracovníků a organizace by jim měla věnovat náležitou pozornost.

U možnosti kvalifikace by měly být zavedeny jazykové kurzy, které firma dosud zavedené nemá. U prodavaček, které občas do styku s cizinci přijdou, by to mělo být nedílnou součástí, alespoň umět základy například anglického jazyka.

6. Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na téma aktivizační faktory a mzdový systém v podniku s cílem posoudit mzdový systém ve společnosti Jednota spotřební družstvo České Budějovice a zhodnotit efektivitu aktivizačních faktorů ve firmě.

Teoretická část diplomové práce pojednává o oblasti mezd, hodnocení, odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů. Byly formulovány formy mezd v podniku, aktivizační faktory v podniku, motivace pracovníků. Objasněny také byly mzdové příplatky a zaměstnanecké benefity.

V části praktické byl charakterizován podnik Jednota spotřební družstvo České Budějovice. Především je zde rozebrán vznik a rozvoj podniku, složení majetku, vývoj výnosů a nákladů, struktura zaměstnanců, dodavatelé a odběratelé. Podnik je vybaven dostačující výší majetku a jeho vlastní kapitál neustále roste. Na konci roku 2009 podnik zaměstnával 777 zaměstnanců, jejichž věková a kvalifikační struktura je rozmanitá. V podniku jsou zaměstnanci ve věku od 21 do 65 let, od vysokoškolské přes stredoškolské vzdělání, vyučení i se základním vzděláním. Výnosy společnosti za provozní činnost od roku 2007 převážně rostly, výjimkou byl rok 2009, kdy výnosy klesly z důvodů světové hospodářské krize. Náklady klesaly, výjimkou byl rok 2008.

Prostřednictvím zhodnocení současného a nově navrhovaného mzdového systému bylo zjištěno několik nedostatků, které neodhalil ani nově navrhovaný mzdový systém. Úkolová mzda, která zůstala i v nově navrhovaném mzdovém systému by mohla být více motivační, zaměstnanci by mohli být lépe seznámeni se systémem hodnocení a aktivizační faktor seberealizace by mohl být zlepšen. Dále by se podnik měl více věnovat vzdělávání zaměstnanců a tím zvýšit jejich motivaci k dobrým pracovním výkonům.

Po zhodnocení této diplomové práce se dá konstatovat, že vytyčené cíle byly splněny. Byl popsán a zhodnocen současný mzdový systém a nově navrhovaný mzdový systém, byly popsány a zhodnoceny aktivizační faktory v podniku a byly navrženy návrhy na zlepšení jak nově navrhovaného mzdového systému, tak i aktivizačních faktorů.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří . *Management a organizační chování*. 2. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 978-80-2471-300-7

ČUBA, František; HURTA, Josef. *Řízení podniků*. 2. Praha : Mondon, 2002. 143 s. ISBN 978-80-9031-080-3

D'AMBROSOVÁ, Hana; ČARNEJOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2009*. 1. Praha : Anag Andragogos agency, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7263-512-2

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. Praha : Naklad. Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 978-80-7310-018-6

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha : Grada Publishing, a.s, 2007. 261 s. ISBN 978-80-2472-202-3

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. Praha : C.H. Beck, 2010. 153 s. ISBN 978-80-7400-301-1

SRPOVÁ, Jitka ; ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-2473-339-5

ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. 9. Praha : ČZU Praha, 2009. 129 s. ISBN 978-80-2130-613-4

RŮŽIČKA, Jiří; DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. 2. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 978-80-7079-626-9

SVOBODA, Václav. *Public relations – moderně a účinně*. 3. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-2472-866-7

SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-2471-992-4

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-2472-361-7

ZÁKON č. 201/1997 Sb., *Zákoník práce*, Sagit Ostrava, 2009, ISBN 987-80-7208-613-9

ZÁKON č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*, Sagit Ostrava, 2007, ISBN 987-80-7208-613-9

Výroční zpráva Jednoty spotřebního družstva České Budějovice za rok 2009

Kolektivní smlouva Jednoty spotřebního družstva České Budějovice

Zpráva nezávislého auditora o auditu roční závěrky sestavené k 31.12.2009

Internetové zdroje:

Jednota cb [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Základní informace. Dostupné z WWW: <<http://www.jednotacb.cz/?m=1>>

Sagit [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Osobní příplatek. Dostupné z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=154&typ=r&levelid=pr_156.htm>

Informace o minimální mzdě [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Informace o minimální mzdě. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/4973>>

8. Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vývoj aktiv v letech 2009 – 2007 v tis. Kč	36
Tabulka 2 – Vývoj pasiv v letech 2009 – 2007 v tis. Kč	38
Tabulka 3 – Výnosy v letech 2009 – 2007 v tis. Kč	39
Tabulka 4 – Vývoj obratu v roce 2009 a 2008 v maloobchodní činnosti v tis. Kč	40
Tabulka 5 – Vývoj obratu v roce 2009 a 2008 ve velkoobchodní činnosti v tis. Kč	40
Tabulka 6 – Vývoj obratu v roce 2009 a 2008 ve výrobě v tis. Kč	40
Tabulka 7 – Náklady v letech 2009 – 2007 v tis. Kč	41
Tabulka 8 – Rozdělení hosp. výsledku na provozní, finanční a mimořádný v tis. Kč	41
Tabulka 9 – Vypořádání zisku v roce 2009	42
Tabulka 10 – Vývoj výnosů, nákladů a mzdových nákladů v tis. Kč	43
Tabulka 11 – Růst nákladů a růst mzdových nákladů	43
Tabulka 12 – Vývoj mzdových nákladů a průměrné mzdy mezi roky 2007 – 2009	44
Tabulka 13 - Mzdové náklady (všichni zaměstnanci)	45
Tabulka 14 - Mzdové náklady (řídící pracovníci)	45
Tabulka 15 – Odměny statutárních – ostatních členů a dozorčích orgánů (celk.)	46
Tabulka 16 - Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2007-2009	46
Tabulka 17 - Věková struktura zaměstnanců v roce 2009	47
Tabulka 18 – Fluktuace zaměstnanců mezi roky 2003 – 2009	49
Tabulka 19 - Zaručená mzda	53
Tabulka 20 – Odměny při životních jubilejích	58
Tabulka 21 – Zaručená mzda	63
Tabulka 22 – Prémie za inovace	66
Tabulka 23 - Výše prémie za projektové řešení	66

9. Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj struktury aktiv mezi roky 2009 – 2007.....	37
Graf 2 – Vývoj struktury pasiv mezi roky 2009 – 2007	38
Graf 3 - Zisk před zdaněním v roce 2009	42
Graf 4 – Vývoj výnosů, nákladů a mzdových nákladů.....	44
Graf 5 – Vývoj průměrné mzdy	45
Graf 6 - Rozdělení zaměstnanců dle pracovní pozice.....	47
Graf 8 – Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2008 – 2009	48
Graf 9– Vývoj nemocnosti zaměstnanců v letech 2008 a 2009.....	49
Graf 10 - Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	51

10. Seznam obrázků

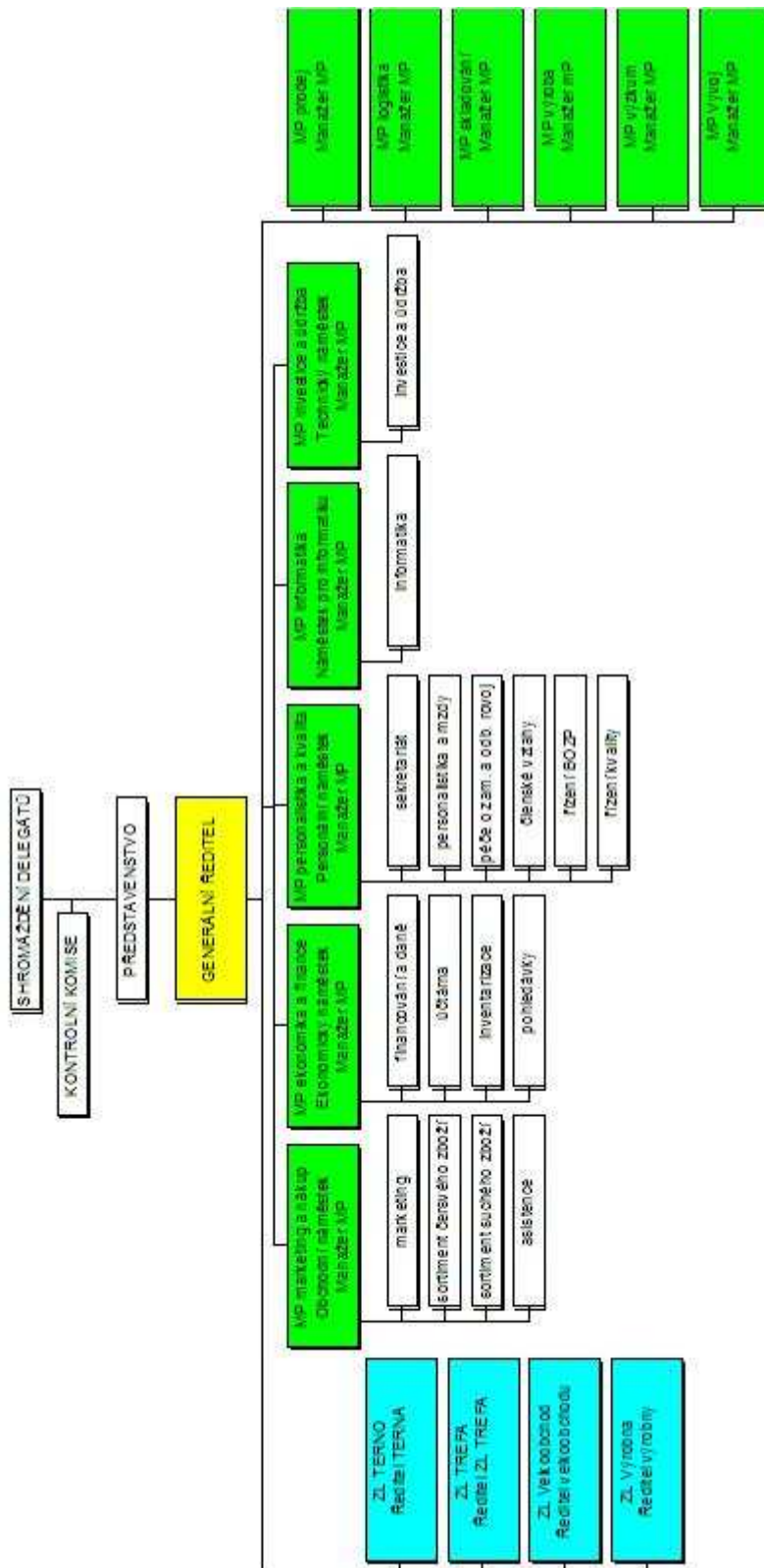
Obrázek 1: Působnost aktivizačních faktorů	16
Obrázek 2 – Přehled navrhovaných benefitů	67

11. Seznam příloh

Příloha 1- Funkční a útvarová struktura
Příloha 2- Výkaz zisku a ztráty
Příloha 3- Pracovní smlouva
Příloha 4- Seznam funkcí a mzdových tříd
Příloha 5- Přístup do aplikace osobní příplatky
Příloha 6- Hlavní data o obchodní síti
Příloha 7- Logo prodejny

Příloha 1: Funkční a útvarová struktura

FUNKČNÍ A ÚTVAROVÁ STRUKTURA



Zdroj: Interní zdroje

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty

Číslo řádku	IČK	Popis	Skutečnost v účetním období				
			2005	2006	2007	2008	2009
1	I	Tržby za prodej zboží	1 517 618	1 551 441	1 761 990	1 804 184	1 725 455
2	A	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 289 592	1 301 163	1 471 712	1 490 278	1 428 118
3	*	Obchodní marže	228 026	250 278	290 278	313 906	297 337
4	II	Výkony	128 886	141 370	127 616	131 613	132 850
5	II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91 035	99 537	79 889	82 743	82 734
6	II.2	Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby					
7	II.3	Aktivace	37 851	41 833	47 727	48 870	50 116
8	B	Výkonová spotřeba	167 171	191 921	179 856	182 648	182 094
9	B.1	Spotřeba materiálu a energie	64 470	81 944	88 295	91 170	88 516
10	B.2	Služby	102 701	109 977	91 561	91 478	93 578
11	+	Přidaná hodnota	189 741	199 727	238 038	262 871	248 093
12	C	Osobní náklady	137 043	144 940	174 700	193 372	181 646
13	C.1	Mzdové náklady	99 011	104 251	126 223	139 834	135 187
14	C.2	Odměny členům orgánů, společnosti a družstva	599	641	678	839	816
15	C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	34 358	36 865	44 028	48 686	41 755
16	C.4	Sociální náklady	3 075	3 183	3 771	4 013	3 888
17	D	Daně a poplatky	1 721	3 252	2 366	2 116	3 079
18	E	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	26 798	26 182	28 179	30 910	32 574
19	III	Tržby z prodeje dlouhodob. majetku a materiálu	2 789	10 446	17 265	632	16 170
20	III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 789	10 446	17 265	603	16 170
21	III.2	Tržby z prodeje materiálu				29	0
22	F	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	1 047	6 340	1 480	102	7 173
23	F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. Majetku	1 047	6 340	1 480	102	7 173
24	F.2	Prodaný materiál					
25	G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti komplexních nákladů příštích období	-54	-421	597	635	-4 014
26	IV	Ostatní provozní výnosy	4 288	4 762	5 431	7 705	4 630
27	H	Ostatní provozní náklady	6 577	8 787	10 474	12 905	9 702
28	V	Převod provozních výnosů					
29	I	Převod provozních nákladů					
30		Provozní hospodářský výsledek	25 586	25 856	42 938	41 168	38 733
31	VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
32	J	Prodané cenné papíry a podíly					
33	VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
34	VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
35	VII.2	Výnosy z ostatních dlouhodob. CP a podílů					
36	VII.3	Výnosy z ostatního dlouhodob. finančního majetku					
37	VIII	Výnosy z krátkodob. finančního majetku					
38	K	Náklady z finančního majetku					
39	IX	Výnosy z přeceněných CP a derivátů					
40	L	Náklady z přeceněných CP a derivátů					
41	M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			-100		
42	X	Výnosové úroky	866	388	43	510	335
43	N	Nákladové úroky	1 402	1 264	2 471	2 409	1 435
44	XI	Ostatní finanční výnosy	75	9	16	2	78
45	O	Ostatní finanční náklady	3 237	3 178	3 225	3 516	3 548
46	XII	Převod finančních výnosů					
47	P	Převod finančních nákladů					
48		Finanční výsledek hospodaření	-3 898	-4 045	5 531	5 413	-1 570
49	Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	3 808	6 037	11 666	5 506	6 437
50	Q.1	- splatná	5 431	5 447	9 288	4 610	5 133
51	Q.2	- odložená	-1 623	590	2 378	896	1 304
52		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	16 180	15 773	26 736	20 249	27 726
53	XIII	Mimořádné výnosy			584		
54	R	Mimořádné náklady	18	36	78	61	39
55	S	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	179	0	0
56	S.1	- splatná			179		
57	S.2	- odložená					
58		Mimořádný výsledek hospodaření	18	36	327	-61	39
59	T	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům					
60		Výsledek hospodaření za účetní období	16 162	15 737	28 062	20 188	27 687
		Výsledek hospodaření před zdaněním	19 970	21 774	37 907	25 694	34 124

Zdroj: Výroční zpráva Jednoty spotřebního družstva České Budějovice 2009

Příloha 3: Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice

sídlo: Lidická 1625/156, 370 07 České Budějovice

IČ: 00031852

zastoupená:

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

datum narození:

bytem:

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto

pracovní smlouvu:

Článek 1

Pracovní poměr vzniká na základě této pracovní smlouvy dnem _____, který je sjednán jako den nastoupení do práce.

Článek 2

Zaměstnanec bude vykonávat pro zaměstnavatele funkci (druh práce):

Článek 3

- 1) Místem výkonu práce je:
- 2) Pro účely cestovních náhrad se sjednává jako pravidelné pracoviště:
- 3) Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že zaměstnanec bude podle potřeby zaměstnavatele vysílán na pracovní cesty.

Článek 4

- 1) Pracovní poměr se sjednává na dobu: neurčitou určitou do
- 2) Zkušební doba se sjednává v délce nesjednává

Článek 5

- 1) Zaměstnanec bude pracovat na stanovenou (plnou) pracovní dobu ve smyslu zákoníku práce - 40 hodin týdně (38,75 hodin týdně při dvousměnném pracovním režimu). Sjednává se kratší pracovní doba v délce hodin týdně.
- 2) Rozvržení pracovní doby řeší samostatný rozvrh týdenní pracovní doby vypracovaný zaměstnavatelem.

Článek 6

- 1) Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda stanovená podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Konkrétní výši mzdy stanoví mzdový výměr.
- 2) Mzda je stanovena jako měsíční. Další informace týkající se mzdy obsahuje mzdový výměr.
- 3) Pokud případně výplatní termín na dobu, kdy bude zaměstnanec čerpat dovolenou, nebo kdy se zaměstnanec nemůže z vážných důvodů dostavit k výplatě, projedná zaměstnanec předem (případně v průběhu nepřítomnosti) se svým vedoucím nebo personálním útvarem zaměstnavatele způsob nebo náhradní termín výplaty. Pokud tak neučiní, vyplatí zaměstnavatel mzdu v nejbližším možném termínu po návratu zaměstnance

Článek 7

- 1) Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají a dále s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých má práci konat.
- 2) Zaměstnanec byl seznámen s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, které je povinen při své práci dodržovat.
- 3) Zaměstnanec byl informován o působení odborové organizace u zaměstnavatele.
- 4) Zaměstnanec byl seznámen s kolektivní smlouvou a jejími účastníky, s pracovním řádem a se způsobem, jakým jsou mu k dispozici informace týkající se pracovně právní problematiky.

Článek 8

Ode dne vzniku pracovního poměru se zaměstnavatel zavazuje:

- 1) Přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy.
- 2) Vyplácet zaměstnanci za vykonanou práci mzdu.
- 3) Vytvářet podmínky pro možnost řádného plnění úkolů zaměstnancem.

Článek 9

Zaměstnanec se zavazuje:

- 1) Osobně, řádně a svědomitě konat přidělené práce podle pracovní smlouvy, stanovené pracovní náplně a podle pokynů svého nadřízeného nebo jeho zástupce.
- 2) Dodržovat bezpečnostní, protipožární, organizační a ostatní vnitřní předpisy.
- 3) Používat ochranné pracovní pomůcky, které mu zaměstnavatel poskytuje, nebo jejichž používání vyplývá z bezpečnostních předpisů.
- 4) Používat jednotné pracovní oblečení poskytované zaměstnavatelem, pokud je jím vybaven.
- 5) Svým jednáním, chováním a vystupováním ctít dobré jméno zaměstnavatele a jeho zájmy. Zdržet se jakéhokoliv jednání, které by bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele.
- 6) Dodržovat zásady společného soužití s ostatními zaměstnanci.
- 7) Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dověděl při plnění povinností vyplývajících z pracovního poměru, zejména o skutečnostech souvisejících s obchodně podnikatelskou činností zaměstnavatele.
- 8) Nevyužívat znalostí o obchodních spojeních a o komerční a jiné činnosti zaměstnavatele ve prospěch svůj, či jiných subjektů.
- 9) Zachovávat mlčenlivost o osobních údajích zaměstnanců, případně dalších osob, se kterými přijde do styku při výkonu práce, ve smyslu obecně závazného právního předpisu na ochranu osobních údajů.
- 10) Bez vědomí a souhlasu svého nadřízeného neopouštět pracoviště.
- 11) Během pracovní doby nepožívat alkoholické nápoje nebo jiné omamné prostředky a nekouřit v prostorách zaměstnavatele. Podrobit se na vyzvání zaměstnavatele zkoušce na alkohol nebo na jiné omamné látky a drogy.

- 12) Se svěřenými hodnotami nebo s hodnotami, se kterými přichází při výkonu své práce do styku, nakládat tak, aby nedošlo k jejich poškození, ztrátě či zničení.
- 13) Účastnit se inventarizací hodnot, které mu byly svěřeny k vyúčtování, nebo se kterými pracuje.
- 14) Na požádání předložit svému nadřízenému (případně vrátnému nebo jiné osobě určené zaměstnavatelem) k nahlédnutí osobní zavazadlo za účelem kontroly dodržování ochrany majetku, firemního tajemství, ochrany osobních dat, atd.
- 15) Bezprostředně oznamovat zaměstnavateli skutečnosti a změny týkající se jeho osoby rozhodné pro dodržování pracovně právních předpisů, předpisů o sociálním a zdravotním pojištění a pro daň z příjmu ze závislé činnosti.
- 16) V případě porušení povinností stanovených pracovní smlouvou, vnitropodnikovými předpisy nebo obecně závaznými právními předpisy uhradit zaměstnavateli vzniklou škodu dle platných ustanovení zákoníku práce.
- 17) Nevykonávat vedle svého zaměstnání jinou výdělečnou činnost shodnou s předmětem činnosti zaměstnavatele, bez předchozího souhlasu zaměstnavatele.

Článek 10

- 1) Ostatní práva a povinnosti účastníků této smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce, prováděcími předpisy upravujícími pracovně právní vztahy jakož i předpisy souvisejícími s výkonem pracovní činnosti.
- 2) Údaje o nároku na dovolenou, určování dovolené a ostatní informace týkající se dovolené obsahuje § 211 a následující zákoníku práce, kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis a pracovní řád.
- 3) Výpovědní doby se řídí ustanoveními § 50 a násl. zákoníku práce.

Článek 11

Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

Datum:

podpis zaměstnance

za zaměstnavatele

Zdroj: Vnitřní zdroje personálního oddělení

Příloha 4: Seznam funkcí a mzdových tříd

Funkce	Třída	Kvalifikace
pracovník obchodního provozu	1-4	Z
prodavač	2-4	SVL
prodavač – pracovník obchodního provozu	2-4	SVL
pokladní	3-4	SVL
pokladní – pracovník obchodního provozu	3-4	SVL
pokladní – prodavač	3-4	SVL
vedoucí pokladní	5	SVL
operátor příjmu	4-5	SVL
zástupce vedoucího příjmu	5	SVL
vedoucí příjmu	6	SM
zástupce vedoucího pokladního a informačního úseku	4	SM
vedoucí pokladního a informačního úseku	5	SM
správce počítačové sítě	7	SM
zástupce vedoucího správce počítačové sítě	8	SM
vedoucí správce počítačové sítě	9	SM
zástupce vedoucího úseku	7	SVL
vedoucí úseku	8	SVL
referent provozu	7	SM
zástupce vedoucího provozu	9	SM
vedoucí provozu	10	SM
zástupce vedoucího obchodního oddělení	9	SM
vedoucí obchodního oddělení	10	SM
zástupce manažera (ředitele)	10	SVL
manažer (ředitel) individuální smlouva – gen. řed.	11	SM
Velkoobchod		
skladník (operátor skladování)	3-4	Z
expedient	3	Z
vedoucí expedice	6	SM
sortimentář	8	SM
sortimentář specialista	9	SM
zástupce vedoucího obchodního úseku	8	SM
vedoucí obchodního úseku	9	SM
vedoucí skladu sortimentu	5	SM
operátor příjmu	4	SVL

kvalitář	7	SM
referent prodeje	7	SM
účetní	8	SM
vedoucí účetní	9	SM
vedoucí provozu	10	SM
manažer (ředitel) velkoobchodu - indiv. sml. – gen. řed.	11	SM
Výrobná		
kuchař	2-5	SVL
kuchař – prodavač	2-5	SVL
vedoucí kuchař	6	SVL
cukrář	2-4	SVL
řezník	5-6	SVL
expedient	3	SVL
zástupce vedoucího expedice	5	SVL
vedoucí expedice	6	SM
zástupce vedoucího dílny	5	SVL
vedoucí dílny	6	SM
referent zásobování	7	SM
technolog	7	SM
referent odbytu	7	SM
kontrolor kvality	7	SM
vedoucí provozu	10	SM
vedoucí provozu výroby	10	SM
vedoucí výroby	10	SM
obchodní manažer	10	SM
manažer (ředitel) výroby - indiv. sml. – gen. řed.	11	SM
Marketing a nákup		
obchodní náměstek - individuální smlouva – gen. řed.	12	V
Marketing		
asistent	8	SM
referent marketingu	9	SM
manažer marketingu	10	V
Sortiment čerstvého zboží		
sortimentář	9	SM
manažer sortimentu čerstvého zboží	10	SM
Sortiment suchého zboží		

sortimentář	9	SM
manažer sortimentu čerstvé zboží	10	SM
Asistence		
asistent	8	SM
kontrolor	8	SM
projektový manažer	10	SM
Ekonomika a finance		
ekonomický náměstek - individuální smlouva – gen. řed.	12	V
Financování a daně		
referent financování a daní	10	SM
Účtárna		
účetní	7 – 9	SM
vedoucí účetní	9	SM
hlavní účetní	10	V
Inventarizace		
referent inventarizace	7	SM
vedoucí referent inventarizace	10	SM
Pohledávky		
referent pohledávek	9	SM
Personalistika a kvalita		
personální náměstek - individuální smlouva – gen. řed.	12	V
Sekretariát		
sekretářka	7	SM
asistentka	8	SM
Personalistika a mzdy		
referent personalistiky a mezd	9	SM
zástupce vedoucího personalistiky a mezd	10	SM
vedoucí personalistiky a mezd	10	SM
Péče o zaměstnance a odborný rozvoj		
referent péče o zaměstnance a odborný rozvoj	10	SM
Členské vztahy		
referent členských vztahů	8	SM
Řízení BOZP		
manažer BOZP	10	SM
Řízení kvality		
manažer kvality	10	SM

Informatika		
Náměstek pro informatiku - individuální smlouva – gen.	12	V
Správa informačních systémů		
správce informačních systémů	10	SM
správce počítačové sítě	10	SM
odborný referent informačních systémů	10	SM
analytik programátor	11	V
Investice a údržba		
Technický náměstek - individuální smlouva – gen. řed.	12	V
Investice a údržba		
údržbář	4	SVL
údržbář specialista	5	SVL
klempíř	5	SVL
elektrikář – revizní technik	6	SVL, KZ
referent hospodářské správy	8	SM
referent požární ochrany, ekolog, energetik,	10	SM
Prodej		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, SM
Logistika		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, M
Skladování		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, SM
Výroba		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, SM
Výzkum		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, SM
Vývoj		
Manažer MP - individuální smlouva – gen. řed.	12	V, SM

Kvalifikace

Vysvětlivky zkratk

- Z základní vzdělání
SVL střední vzdělání s výučním listem
SM střední vzdělání s maturitou

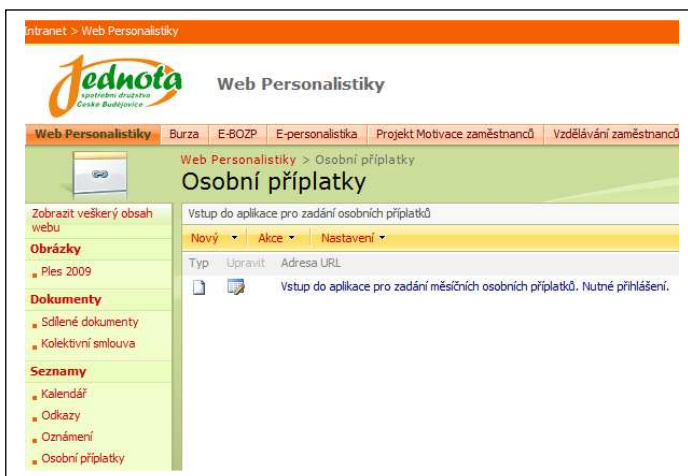
V vysokoškolské vzdělání
ŘP řidičský průkaz
KZ kvalifikační zkouška

Předepsanou kvalifikaci je možno nahradit:

střední vzdělání s výučním listem	jeden rok praxe v oboru nebo zaučení
střední vzdělání s maturitou	dva roky praxe v oboru
vysokoškolské vzdělání	SM a dva roky praxe v oboru

Zdroj: Interní zdroj - kolektivní smlouva

Příloha 5: Přístup do aplikace osobní příplatek



Zdroj: Vnitřní zdroje personálního oddělení

Příloha 6: Hlavní data o obchodní síti



Zdroj: Jednota cb

Příloha 7: Logo prodejny



Zdroj: Jednota cb