

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Mzdový systém podniku

Lucie Šikýřová

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Šikýřová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Mzdový systém podniku**

Osnova bakalářské 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 (vývoj mzdových nákladů ve vztahu k výsledkům podniku, používané formy mezd, vyhodnocení motivačních faktorů)
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

Čuba, F., Hurta, J.: Řízení podniků, Mondon, 2002, ISBN 80-903108-0-X
Kleibl, J., Dvořáková, Z., Hüttlová, E.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998, ISBN 80-7079-202-7
Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2008
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 978-80-213-1892-2
Kocourek J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4
Kolektiv: Mzdy & personalistika v praxi, odborný měsíčník, Aspi Praha
Personální a mzdový poradce podnikatele
Zákonné normy k problematice odměňování
Odborné časopisy

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

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 11. 3. 2010

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.03.2011

Lucie ŠIKÝŘOVÁ

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc. za cenné rady a konzultace, které mi byly poskytnuty a za její odborné vedení při vypracování této bakalářské práce. Další poděkování patří společnosti Casablanca INT s.r.o. a zejména Ing. Martinu Kandovi za předané materiály a informace. Dále děkuji svým rodičům za podporu při studiu.

Mzdový systém podniku

Wage system of business

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá mzdou a mzdovým systémem a analyzuje aplikaci reálného mzdového systému ve sledovaném podniku, pomocí kterého se motivují pracovníci k vyšším a kvalitnějším výkonům. Zároveň je to prvek, který působí na celkové náklady podniku. V teoretické části práce formulujeme základní pojmy související s daným tématem a přístupy využívané k tvorbě mzdového systému. Prostřednictvím tohoto teoretického konceptu, který je využit jako argumentační základ pro vlastní analýzu v empirické části práce, je zhodnocen stávající mzdový systém ve sledovaném podniku. Na základě zjištěných poznatků a šetření vykonaném v podniku jsou odvozeny podněty, doporučení a popř. rady vedoucí k eventuální úpravě mzdového systému.

Summary

This work is concentrated on wage and the wage-payment plan and there is analyzed the application of real wage-payment plan in the company there is concentrated on, where the employees are motivated to higher and superior achievements. In the same time there is the item which influences total cost of a company. In the teorethical part we define basic terms relating with the existent theme and accesses which are used in the creation of wage-payment plan. Through this teorethical concept, which is used as a reasonable base for self analysis in empiric part of work, is evaluated as a current wage-payment plan in a company. Based on detected knowledge and the investigation which was done in a company there are deduced impulses, references and the advice to the director for eventual corrections in wage-payment plan.

Klíčová slova: mzda, mzdový systém, mzdová forma, hodnocení práce, motivace, podnik

Keywords: wage, wage-payment plan, wage form, job evaluation, motivation, company

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika	10
3 Literární rešerše	11
3.1 Odměňování práce.....	11
3.1.1 Pojem mzdy a platu.....	11
3.1.2 Funkce mzdy	12
3.1.3 Minimální a zaručená mzda	13
3.1.4 Sjednání a určení mzdy	14
3.1.5 Typy mzdových příplatků.....	15
3.1.6 Srážky ze mzdy	17
3.2 Odměňování a systém motivace.....	18
3.2.1 Definice motivace	18
3.2.2 Mzda a motivace	19
3.3 Mzdový systém	21
3.3.1 Mzdotvorné faktory	22
3.3.2 Varianty mzdového systému	23
3.3.3 Vypracování a používání podnikového mzdového systému	24
3.4 Hodnocení práce.....	25
3.4.1 Sumární metody	26
3.4.2 Analytické metody	26
3.5 Formy mzdy	27
3.5.1 Časová mzda.....	28
3.5.2 Úkolová mzda	29
3.5.3 Podílová mzda	29
3.5.4 Pohyblivé složky mzdy.....	29
3.6 Mzdové náklady	31
4 Charakteristika podniku	33
4.1 Představení podniku	33
4.2 Z obchodního rejstříku.....	34
4.3 Organizační struktura podniku	36

5 Vlastní práce	38
5.1 Personální struktura	38
5.2 Vývoj mzdových nákladů, výkonové spotřeby a výkonů	41
5.3 Průměrná měsíční a minimální mzda	42
5.4 Celkové a mzdové náklady	43
5.5 Mzdový systém podniku	44
5.6 Mzdové formy a pohyblivé složky mzdy	45
5.7 Hodnocení práce	47
5.8 Motivace	50
6 Závěr	53
7 Seznam použité literatury	56
8 Seznam příloh	58

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj mzdových nákladů, výkonové spotřeby a výkonů	41
Graf č. 2: Vývoj průměrné a minimální mzdy v Casablance INT a ČR	42
Graf č. 3: Výše celkových a mzdových nákladů od roku 2006 do 2009	44
Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců se škálou poskytovaných benefitů	47
Graf č. 5: Názor pracovníků, zda mzda za jejich práci odpovídá jejich výkonu	48
Graf č. 6: Názor pracovníků na výši mzdy za stejně provedenou práci v jiné firmě	49
Graf č. 7: Zjištění pohledu jednotlivých pracovníků na motivační sílu mzdy	50
Graf č. 8: Názor pracovníků, zda by je motivovala odměna za práci ve formě prémie	51
Graf č. 9: Preference pracovníků ohledně nejvíce stimulujících faktorů pro výkon práce	52

1 Úvod

Podnik je základním prvkem národního hospodářství. Jeho posláním je uspokojit potřeby co největšího počtu zákazníků, nebo-li trhu. Dlouhodobým cílem podniku je efektivní řízení podniku s maximalizací zisku. Aby podnik vytvářel zisk, musí splnit základní podmínku a to, že výnosy z jeho činnosti musí nabývat vyšších hodnot než náklady, které podnik na tuto činnost vynakládá.

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí podniku a jejich řízení celkově napomáhá v koordinaci pracovníků. Lidská práce je považována za jeden z primárních výrobních faktorů a pro podnik představuje náklad v podobě mzdy. Mzdové náklady tvoří spolu s dalšími významnými složkami náklady celkové. Podnik vyvíjí snahu tyto náklady minimalizovat, avšak mzdové náklady ze zákona nelze absolutně snížit. Zákoník práce zaručuje všem pracovníkům za vykonanou práci minimální mzdu, kterou je zaměstnavatel povinen zaplatit.

Mzda náleží zaměstnanci za odvedenou práci, ale její rozsah je mnohem širší. Je to jeden z nejvýznamnějších stimulačních faktorů pro hodnotnější a vyšší výkon práce. Aby však zaměstnanci byli ochotni pracovat a nahradit svůj volný čas prací, musí být mzda dostatečně vysoká, protože její výše má vliv na životní úroveň zaměstnanců. Kromě jiného však musí podnik podmínit výše mezd svým finančním možností.

Mzdový systém proto zohledňuje požadavky zaměstnavatele a zaměstnance a působí jako integrující složka pro strategické plánování odměňování v podniku. Tyto systémy se vytvářejí pomocí mnoha faktorů, z nichž nejpodstatnější je volba funkční tarifní soustavy (mzdových tarifů) a vhodné mzdové formy. Předmětem této práce je právě mzdový systém podniku. V první části práce si přiblížíme teoretické pojetí odměňování práce, které je získáno z poznatků odborné literatury. Empirická část se zabývá popisem mzdového systému vybraného podniku a především zhodnocením, zda je tento systém vhodný a efektivní.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit mzdový systém v konkrétním podniku a na základě rozboru posoudit, zda je tento systém efektivní a eventuelně navrhnout změny aplikovaného mzdového systému.

Při vypracování teoretické části byla nejprve shromážděna všechna potřebná data a informace o námětu práce, především z odborné literatury z Městské knihovny v Praze. V literární rešerši je využita metoda retrospektivní rešerše, deskripce, analýzy a syntézy shromážděných dokumentů.

V empirické části je použita metoda deskripce a analýzy. Pro získání dat v empirickém výzkumu je použita metoda řízených rozhovorů. Pro zpracování těchto dat je využito matematicko – statistických metod, jako je průměrování, procentuální vyjádření a metoda grafů. Je zhodnocen vývoj mzdových nákladů, výkonové spotřeby a výkonů za časovou řadu 2004 – 2009 a používané formy mezd. Dále jsou porovnány průměrné mzdy za časovou řadu 2006 – 2009, kde byla použita metoda komparace.

3 Literární rešerše

3.1 Odměňování práce

3.1.1 Pojem mzdy a platu

Odměňování pracovníků řadíme mezi hlavní principy a nedílnou součást pracovního práva, která uspořádává vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky při vykonávání práce. Bělina ve své knize popisuje: *„Práce za úplatu je základním znakem závislé práce, podle kterého zaměstnanec podřízený zaměstnavateli vykonává práci podle pokynů zaměstnavatele za mzdu, plat nebo odměnu za vykonanou práci“* [1, s. 240].

Mzda a plat náleží zaměstnanci dle složitosti, odpovědnosti či namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků [1, s. 252].

Všem zaměstnancům náleží dle zákona za stejnou práci či za práci stejné hodnoty u zaměstnavatele stejná mzda nebo plat [2/ §110 odst. 1]. *„Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce“* [2/ §110 odst. 2].

„Mzda je nepeněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ [2/ §109 odst. 2]. Pojem mzda přísluší zejména zaměstnancům v podnikatelské sféře, zavedeného podle dříve platného zákona o mzdě [1, s. 252]. Z praxe víme, že naturální mzdou se částečně vyplácelo v zemědělských podnicích a to tak, že jedna polovina mzdy byla placena v penězích, druhá polovina mzdy se „doplatila“ např. pšenicí.

„Plat je nepeněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát; územní samosprávný celek; státní fond; příspěvková organizace; školská právnická osoba zřízená např. Ministerstvem školství nebo veřejné neziskové ústavní

zdravotnické zařízení“ [2/ §109 odst. 3]. Pojem plat přísluší zejména zaměstnancům v nepodnikatelské sféře, zavedeného podle dříve platného zákona o platu [1, s. 252].

Z výše uvedeného textu vyplývá, že mezi pojmy mzda a plat existuje rozdíl. Z obsahového hlediska mzdu vyplácí zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavním cílem je dosažení zisku. Zaměstnavatel má možnost zvolit si neoptimálnější formu a výši mzdy pro zaměstnance, aby mohl dosáhnout právě co nejvyššího zisku, protože zákon o mzdě ustanovuje pouze minimální mzdové nároky zaměstnanců a smluvní princip. V opačném případě u zaměstnavatelů, kteří poskytují plat, je jejich činnost hrazena z veřejných zdrojů. Provedení poskytování a výše platů zaměstnanců je kogentně ustanoveno zákonem a prováděcími nařízeními vlády. V kolektivních smlouvách zákon o platu nedovoluje sjednávání o minimálním či individuálním platu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem [3, s. 109, 110].

3.1.2 Funkce mzdy

Funkce mzdy se definuje podle různých hledisek. Její působnost je zejména uvnitř pracovněprávních vztahů, a to buď mzda jako celek, nebo je rozdělena podle jednotlivých částí. Má ekonomický i společenský význam a to proto, že ve svých důsledcích se projevuje i vně pracovněprávních vztahů. S patřičným zjednodušením můžeme vymezit tyto funkce mzdy:

- stimulační (motivační);
- regulační;
- kompenzační;
- alimentační (sociální) [1, s. 242, 243].

Stimulační (motivační) funkce mzdy se projevuje v chování zaměstnance i zaměstnavatele, protože její význam tkví ve sloučení pracovního výkonu zaměstnance s určitou formou mzdy. Zaměstnavatelé stupňují závislost mzdy na požadovaném výkonu práce v předpokládaném množství a kvalitě. Lze tedy konstatovat, že čím lépe je odvedený výkon práce, tím je vyšší i mzda [1, s. 243].

Regulační funkce mzdy působí hlavně vně pracovněprávních vztahů. Mzda se vykresluje jako tržní hodnota práce u daného zaměstnavatele či v daném regionu. *„Mzda ovlivňuje – reguluje v tomto pojetí jednak výši mzdy u podnikatelských subjektů v závislosti na její výši u konkurence a v regionu vůbec, jednak usměrňuje zájem občanů o určitá povolání v závislosti na možnostech výdělků; mzda tak reguluje nepřímo i zájem lidí o určité vzdělání“* [1, s. 243]. Velký význam má regulační funkce mzdy i ve sféře zaměstnanosti, protože působí na chování a rozhodování občanů o tom, zda by se měli zapojit do pracovního procesu nebo ne. Neopomenutelná je i funkce regulující mzdu z hlediska ekonomické situace zaměstnavatelů. Rozvíjení mezd z celospolečenského hlediska přesně stanovuje sociální i politické poměry v celém společenství na daném území [1, s. 243, 244].

Mzda též vynahrazuje pracujícímu člověku to, že úsek svého života tráví pracováním. Jedná se tedy o kompenzační funkci mzdy. Také jednotlivé složky mzdy vynahrazují svojí výší pracovníkovi různá pracovní prostředí nebo podmínky při vykonávání práce. Potom se kompenzace projeví různými způsoby a to zejména v tarifních příplatcích mzdy, což je např. příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, v noci, atd. [1, s. 244].

Alimentační, nebo-li sociální funkce mzdy vykresluje zřetelný faktor ovlivňující životní úroveň občana a jeho rodiny a sociální situaci celé společnosti v dané lokalitě, území a státu. Prvotní alimentační funkci by měly zaručit pracovněprávní instituty, což je minimální mzda, splatnost a výplata mzdy, ochrana mzdy zaměstnanců např. při bankrotu firmy atd. [1, s. 244].

Závěrem k tomuto tématu mohu upozornit, že všechny funkce mzdy se projevují současně a vzájemně [1, s. 244].

3.1.3 Minimální a zaručená mzda

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu“ [2/ §111 odst. 1].

Do minimální mzdy a platu se proto nezařazují tarifní příplatky mzdy. Tarifní příplatky mzdy jsou mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendu [2/ §111 odst. 1]. Vláda určuje nařízením výši základní sazby a výši dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů ztěžujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy, přičemž většinou tak stanoví každoročně k 1. lednu s respektováním vývoje mezd a spotřebitelských cen. Podle § 111 odst. 2 ZPr je základní sazba stanovena na nejméně 8.000,- Kč měsíčně nebo na 48.10,- Kč za hodinu. Pokud nastane případ, že mzda zaměstnance je nižší než stanovena výše minimální mzdy, pak má zaměstnavatel povinnost uhradit doplatek ve výši rozdílu [2/ §111 odst. 2].

„Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru“ [2/ §112 odst. 1].

Podle § 112 odst. 3 ZPr vláda určí nařízením nejnižší úroveň zaručené mzdy zvýšené dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce nebo stanoví podmínky pro přidělení minimální výše zaručené mzdy. Tyto vládou určené mzdy působí na ty pracující občany, kteří nemají mzdu sjednanou v kolektivní smlouvě a také na ty pracující občany, kteří jsou zaměstnání v rozpočtové sféře a je jim poskytován plat [2/ §112 odst. 2]. Nařízení vlády tedy nyní ustanovuje nejnižší úroveň zaručené mzdy, včetně výše minimální mzdy. Toto nařízení se skládá z 8 stupňů – nejnižší úrovně zaručené mzdy, tudíž následujících 8 tzv. minimálních mezd odstupňovaných podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti provedené práce tak, aby maximální zvýšení dosahovalo přinejmenším dvojnásobek nejnižší stanovené úrovně zaručené mzdy [1, s. 257]. V případě, že by mzda zaměstnance byla nižší než je stanovena úroveň zaručené mzdy, pak má opět zaměstnavatel povinnost uhradit doplatek ve výši rozdílu [2/ §112 odst. 3].

3.1.4 Sjednání a určení mzdy

„Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší“ [3, s. 132].

Ve většině případů rozpoznáváme dva způsoby sjednávání mzdy, a to buď v pracovní smlouvě (např. dohodě o mzdě či v manažerské smlouvě), anebo v kolektivní smlouvě. Zde jde o dvoustranný právní úkon, podle kterého se určí výše mzdy v podnikatelské sféře na základě shody obou smluvních stran [1, s. 253]. Pak zde rozpoznáváme dva způsoby určování mzdy. Prvním způsobem je vnitřní mzdový předpis a druhý způsob je písemné nařízení zaměstnavatele, což je např. mzdový výměr. V těchto případech jde o jednostranný právní úkon, podle kterého se určí výše odměny v podnikatelské sféře a kde záleží pouze na jednostranném rozhodnutí zaměstnavatele [1, s. 253, 254]. Písemný mzdový výměr se aplikuje i při upřesňování mzdových podmínek pro zaměstnance v den jeho nástupu do zaměstnání, kde nalezne v jeho obsahu informace o způsobu odměňování, o termínu a o místě výplaty mzdy, pokud tyto informace nejsou součástí smlouvy či vnitřního předpisu [2/ §113 odst. 4].

Zákoník práce upřednostňuje smluvní princip při ujednání mzdy, což je v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě a bezpodmínečně přikazuje, že mzda se musí dohodnout či určit písemně před výkonem práce [1, s. 254].

Podle Běliny se v praxi mzda u jistého pracovníka mnohdy sestává ze tří zdrojů – a to ze základní mzdy, kde je se zaměstnancem sjednána v pracovní smlouvě, dále je pak v kolektivní smlouvě stanovena výše příplatku za práci přesčas a za práci ve zdraví škodlivém prostředí. Nakonec vnitřní mzdový předpis obsahuje údaje o prémiech, které zaměstnanec dostává podle prémievého řádu [1, s. 254].

Zákoník práce dále definuje pojmy jako je mzda nebo náhradní volno za práci přesčas; mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek; mzda za noční práci; mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí; mzda za práci v sobotu a v neděli, kde přísluší zaměstnanci za odpracovanou dobu různá úroveň příplatku k dosažené mzdě [2, s. 38, 39].

3.1.5 Typy mzdových příplatků

I. Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas má zaměstnanec oprávnění na mzdu nebo na příplatek (přínejmenším ve výši 25 % z průměrného příjmu), pokud si obě strany nesjednaly poskytnutí náhradního volna za danou dobu přesčas místo příplatku. Pokud zaměstnavatel

nedá zaměstnanci náhradní volno v zákonem stanovené nebo jinak dohodnuté době, na které mu vznikl nárok po výkonu práce přesčas, pak má zaměstnanec právo požadovat od zaměstnavatele příplatek k dosažené mzdě [2/ §114 odst. 1, 2].

II. Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

V případě, že zaměstnanec pracuje ve svátek, vzniká mu nárok na dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu odpracované práce ve svátek. Zaměstnavatel má povinnost poskytnout mu toto volno v zákonem stanovené nebo jinak dohodnuté době. V době čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci mzda ve výši průměrného výdělku. Průměrný výdělek se počítá z předchozího kalendářního čtvrtletí [2/ §112 odst. 1].

„Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna“ [2/ §115 odst. 2]. Pokud svátek vyšel na zaměstnancův obvyklý pracovní den, pak mu náleží odškodnění mzdy ve výši průměrného výdělku, nebo část mzdy, která mu unikla v důsledku svátku [2/ §115 odst. 3].

III. Mzda za noční práci

Jestliže zaměstnanec vykonává svoji práci v noci, pak má nárok na dosaženou mzdu a na příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Příplatek s jinou minimální výší si lze dohodnout jen v kolektivní smlouvě [2/ §116].

IV. Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci náleží za odpracovanou dobu ve ztíženém pracovním prostředí mzda a příplatek. Vláda určuje nařízením definování ztíženého pracovního prostředí a výši příplatku. Výše příplatku je zde stanovena na nejméně 10 % částky ze sazby minimální mzdy [2/ §117].

V. Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za odpracovanou dobu v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 10 % částky z průměrného výdělku. Příplatek s jinou minimální výší si lze dohodnout jen v kolektivní smlouvě [2/ §118 odst. 1].

3.1.6 Srážky ze mzdy

Měsíčně vypočítaná mzda pracovníka není ještě přidělena k výplatě pracovníka. V praxi se jedná o tzv. hrubý výdělek, protože v sobě obsahuje i náhrady mzdy, které mzdou nejsou. Tuto hrubou mzdu musíme snížit o tzv. srážky ze mzdy. Srážky ze mzdy se vykonávají i u náhrady mzdy, či odměny za pracovní pohotovost, z dohod o pracích, z odstupného a z dalších příjmů od zaměstnavatele. Srážky ze mzdy můžeme vykonat pouze na základě dohody o srážkách ze mzdy. Tím máme na mysli uzavřenou dohodu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, např. o srážkách mzdy pracovníka na odškodnění, které zapříčinil zaměstnavateli [1, s. 270, 271]. Bez souhlasu pracovníka může zaměstnavatel srazit ze mzdy pouze položky dané pracovněprávními předpisy a těmi jsou:

- *„Záloha na daň z příjmů fyzických osob;*
- *pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění;*
- *zálohu na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu;*
- *nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné vyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů;*
- *náhradu mzdy za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo“ [2/ §147 odst. 1].*

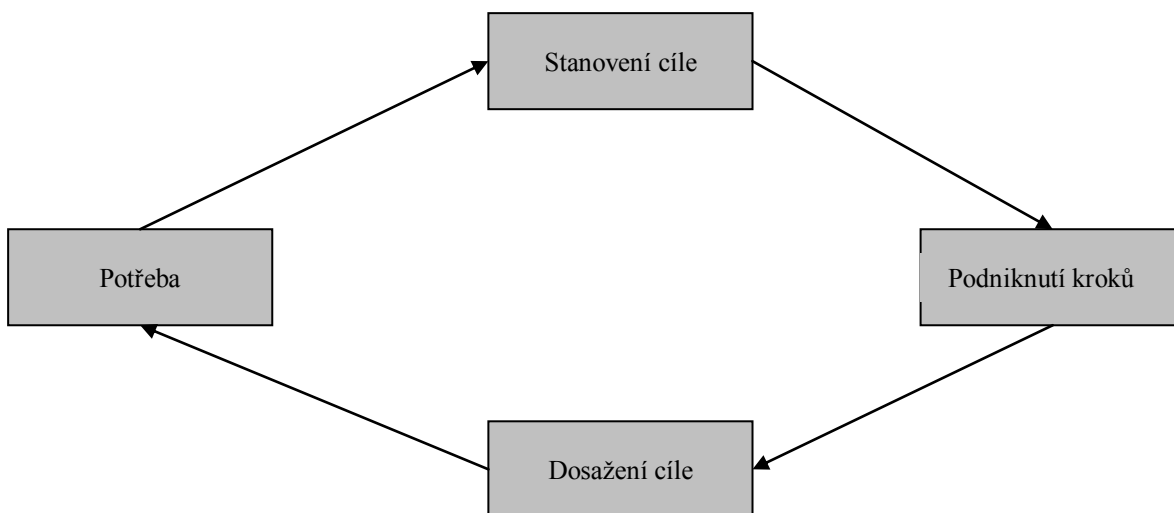
3.2 Odměňování a systém motivace

V současné době se mezi hlavní činnosti v řízení podniku zařadil pojem motivování či motivace lidí. Je to jedna z nejdůležitějších záležitostí v řízení odměňování a to jakého nejvyššího stupně jsou schopni docílit motivovaní lidé. Znat motivující faktory je tedy nutnost a musíme také vědět, jak tvořit s ohledem na dané faktory procesy a metody v odměňování s cílem stupňováním pracovního nasazení a pozitivního chování [4, s. 109].

3.2.1 Definice motivace

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ [4, s. 109].

Obrázek č. 1: Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009

Výše uvedený model motivace na obrázku č. 1 je postavený na upevňování očekávání a na teorii potřeb. V tomto modelu se proces motivace uskutečňuje vědomým nebo jiným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby dávají za vznik přáním nebo touze něčeho

docílit či dosáhnout. Pak si určíme cíle, které by měly splnit naše potřeby, a také způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud dosáhneme stanoveného cíle, naše potřeba je uspokojena. V případě, že by se nám cíl nepodařilo splnit, zvolíme si jiné kroky k jeho dosažení. Nové potřeby však vznikají stále dokola, a proto se celý proces opakuje [4, s. 110].

Typy motivace:

Herzberg definoval dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – je charakterizována jako „motivace z práce samé“. Můžeme tedy konstatovat, že lidé, kteří vykonávají svoji práci nebo danou činnost, jsou z této práce maximálně uspokojeni. Dojde k tomu, pokud lidé provozují pro ně zajímavou, podnětnou a významnou práci, v které je zahrnuta pravomoc a odpovědnost, autonomie, možnost vyšší kvalifikace a možnost kariérního růstu.
- Vnější motivace – je proces, kterým motivujeme ostatní lidi. Vytváří ji odměny a tresty. Odměnou může být např. pochvala před kolektivem, nárůst platu nebo kariérní postup. Naopak za trest lze považovat kritiku, pokárání, pokutu, snížení platu atd. [4, s. 110].

3.2.2 Mzda a motivace

Výši mzdy nelze podceňovat a během stanovení její výše musí být zohledňováno mnoho faktorů. Obecně však lze říci, že správně stanovená výše mzdy má za následek motivaci zaměstnance k výbornému výkonu. Podnik tak získává ideální nástroj k dosažení maximálního zisku. Mzdová politika v podniku musí být nastavena tak, aby měl zaměstnanec snahu dosahovat stále vyššího cíle a tím se posouvat i na špičku mzdového hodnocení. Podniky se řídí jednoduchou strategií. Výkonnější zaměstnanec přinese podniku vyšší zisk. Za tímto účelem podniky své zaměstnance cíleně motivují, popř. aktivizují [5, s. 58].

Mzda, jak by se snad mohlo jevit, není ale jediným motivujícím faktorem a většinou ani nejsilnějším motivujícím faktorem k práci. Existují vnější a vnitřní podněty, které slouží k motivaci pracovníků. Ve vztahu k práci se na předních místech umísťují

povaha práce, příjem, mezilidské vztahy na pracovišti, vzdělávací programy a s tím související růst kvalifikace a osobního rozvoje a na dalších místech se uvádějí faktory úrovně organizace práce, prestiž povolání nebo i jistota pracovního místa. Mzda tedy není jednoznačně prvořadý motiv práce, protože většina zaměstnanců nepředpokládá maximální nejvyšší výdělek, ale mnohdy je kladen důraz na spravedlivý výdělek [6, s. 16, 17].

Motivačních nástrojů, které jsou založeny na přirozené psychologické potřebě člověka – stále dosahovat lepších výsledků a ohodnocení, je mnoho. Musíme však brát v úvahu to, že na každého jedince působí různé faktory. Efektivita se samozřejmě zvyšuje při současném působení několika faktorů najednou. Jedná se tedy i o velice individuální záležitost. Co zapůsobí na určitou skupinu na 100%, to u jiné žádá jiný postup. Proto nesmíme podceňovat rozdíly pracovníků, protože ne všichni budou nejvíce motivováni penězi či jinými faktory [4, s. 111, 112, 113, 114].

Mezi nejobyčejnější, ale zároveň i nejefektivnější způsoby motivace, které pro podnik neunesou nijak zvláštní náklady a navíc nežádají pravidelnost, patří: ocenění zaměstnance před kolektivem, napsání osobního chvályhodného posudku za vykonanou práci, možnost volna navíc, návštěva mimopodnikových seminářů a vzdělávací programy atd. V kolektivu jsou motivující i soutěže např. o nejproduktivnějšího pracovníka měsíce. To nakonec motivuje celý kolektiv, protože člověk je od přírody ctižádnostivý a má potřebu dosahovat vyšších cílů. Ocenění dodá pocit důležitosti a sebevědomí. Navození zdravé konkurenční atmosféry mezi spolupracovníky, vyvolá soutěživost v tom, kdo bude podávat vyšší a kvalitnější výkony [7, s. 13, 14, 15].

Finanční ohodnocení je velice motivující. S ubíhajícím časem však efektivnost této metody upadá a zaměstnanec si žádá pravidelnost a postupný růst výše odměny. Je tedy nutné v podniku zvážit únosnost a efektivitu této metody s delším časovým plánem. Výše mzdy však musí odpovídat nejen poměrům v podniku, ale musí být úměrná a konkurenceschopná i na vnějším trhu práce [4, s. 116, 117]. Vidina zaměstnance v kariérním růstu s možností vyššího mzdového ohodnocení je však většinou považována za tu největší motivaci a probouzí v zaměstnanci pocit sounáležitosti s podnikem. Vyšší pozice přináší i vyšší odpovědnost, která utvrzuje zaměstnance v tom, že je

pro podnik nepostradatelný a tudíž svou práci vykonává s větším nasazením a zodpovědností [4, s. 117].

3.3 Mzdový systém

Mzdový systém podniku tvoří racionálně vyvážený souhrn nástrojů a předepsaných postupů, metod a forem, prostřednictvím nichž se vytváří mzda jednotlivých zaměstnanců podle předem předepsaných kritérií. Mzdový systém v podniku je upraven podnikovými předpisy a můžeme jej definovat jako soubor norem, pravidel a předpisů, které zajišťují fungování mezd, stanovují podmínky zaměstnávání a odměňování zaměstnanců a jejich motivaci docílit žádaných výkonů [8, s. 149].

Mzdový systém podniku a stanovení mzdy:

Mzdový systém by měl aplikovat elementární poznatky, které jsou stimulem pro pracovníky, a proto:

- pro srovnání mezd má povinnost aplikovat určité nástroje, kterými se stanoví a srovnají kritéria na výkon práce a efektivnost práce;
- nástroje musí být běžné, jasné a musí mít schopnost flexibility vůči změnám v podniku;
- při převzetí fungujících nástrojů by měly být splněny dané podmínky, které zajišťují a plní základní funkce mzdového systému [6, s. 39].

Stanovení výše zmíněných podmínek předchází problémům při určování mzdy v podniku [6, s. 39].

Rámcový projekt tvorby zajišťuje soubor požadavků a metod podnikového mzdového systému a je strukturován tak, aby definoval (bez ohledu na rozsah a účel podniku):

- faktory působící na určení mzdy;
- mzdově politický záměr podniku a vliv určitých podnikových předpokladů na mzdový systém;
- prvky mzdy;

- věcné požadavky a účinné prostředky pro vytyčení jednotlivých složek mzdy;
- kroky při vytváření mzdového systému [6, s. 40].

Při určení velikosti mezd musíme brát v potaz nejen záměry podniku a zaměstnance, ale i třetího subjektu např. státu, právních podmínek či partnerů společnosti [6, s. 40].

3.3.1 Mzdotvorné faktory

1. Pracovní funkce v podniku – tyto faktory ohodnocují povinnosti a podmínky pracoviště bez ohledu na zaměstnance, resp. na toho kdo má být dosazen na pracoviště.

2. Výsledek práce a chování při práci – tyto činitele neposuzují osobnost zaměstnance, ale měly by pomoci při hodnocení angažovanosti zaměstnance a jeho přínosu k docílení podnikových záměrů.

3. Mimořádné okolnosti - tyto faktory mohou být upraveny zčásti zákonem, nebo dohodou jedince nebo mohou být efektem kolektivního vyjednávání odborů a zaměstnavatelů a zčásti si je může spravovat podnik.

4. Situace na trhu práce – Na mzdovou politiku podniku působí nabídka a poptávka. Při určení mzdy je třeba upřesnit faktory působící na mzdu, určit jejich podíl ve mzdě a zhodnotit je, aby mohla vzniknout báze pro srovnatelné mzdové ohodnocení výsledků práce [6, s. 39].

Podle Rosochatecké můžeme do základní funkce mzdy zahrnout nákladovou, příjmovou, sociální a pobídkovou funkci. Nákladová funkce mzdy se zakládá na tom, že mzda je složkou vlastních nákladů v podobě pracovních nákladů. Příjmová funkce mzdy spočívá v tom, že mzda vytváří klíčový zdroj příjmů pracujících. Rozeznáváme nominální a reálnou mzdu. Obnos, který pracující získá v penězích, nazýváme nominální mzdou. Na druhé straně reálná mzda označuje poměr nominální mzdy k životním nákladům. Zvyšování životní úrovně se promítá hlavně v reálné mzdě. Sociální funkce mzdy je dána tím, že mzdy ovlivňují veškerý společenský život, vývoj výrobních či mezilidských vztahů.

Z pobídkové funkce mzdy vyplývá utváření hmotné účasti na efektivním vykonávání práce a dosažení pracovních důchodů [8, s. 149].

3.3.2 Varianty mzdového systému

a) nepsané předpisy (pravidla), které zaměstnavatel prosazuje při sepisování smlouvy o předpokladech a stupni poskytování mzdy individuálních zaměstnanců nebo při obměně těchto dohod anebo při jednostranném určení mzdy. Tento přístup můžeme úspěšně aplikovat u firem, které zaměstnávají menší počet pracovníků (do cca 20 zaměstnanců) a kde se vlastník osobně zná se svými zaměstnanci. Jsou to především firmy na bázi živnostenského podnikání nebo menší firmy poskytující odborné služby.

b) interní směrnice definující okruh a postup osob, které mají kompetence k uzavírání či obměně smluv o poskytování mezd individuálním pracovníkům. Pracovníci však nejsou s celkovým obsahem směrnice obeznámeni. Tento přístup můžeme realizovat u firem, kde není sepsána kolektivní smlouva anebo v ní nejsou napsány mzdové otázky, a kde je menší počet pracovníků a to zhruba kolem 50, limitně 100 pracovníků.

c) kolektivní smlouva, kde jsou dopodrobna napsány mzdové otázky, v níž je základním prvkem podnikový mzdový systém. V tomto systému jsou zaměstnanci plně informováni o mzdovém systému.

d) podnikový mzdový předpis obsahuje základní prvek a to mzdový systém. Dál může obsahovat i další možnosti poskytování mezd. Uplatňuje se v podnicích, kde není uzavřena kolektivní smlouva. Pracovníci mají možnost nahlížet do daného mzdového předpisu [3, s. 147, 148].

3.3.3 Vypracování a používání podnikového mzdového systému

Vytvoření a používání daného mzdového systému v podniku lze rozčlenit do několika fází:

- koncepční příprava (definovat předpoklady, přístupy působící na koncepci systému);
- zpracování daných prvků, jejich sjednocení do uceleného systému a definování ve mzdovém předpisu podniku;
- použití (zavedení) systému ve firemní praxi;
- vyhodnocení uplatnění systému v praxi (působivost pro firemní ekonomiku, stimulaci a spokojenost pracovníků) [3, s. 148].

Tvorba mzdového systému:

„Základními prvky podnikového mzdového systému, založené na členění celkové předpokládané mzdy na pevnou a pohyblivou složku, tvoří

- *tarifní soustav;*
- *mzdová zvýhodnění (příplatky);*
- *formy mzdy.*“ [3, s. 159].

„Tarifní soustava je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů“ [3, s. 159]. Prvním krokem k vytvoření tarifní soustavy je seznam pracovních činností (profesí a funkcí), které se v podniku vyskytují. V druhém kroku vypracujeme žebříček výše zmíněných pracovních činností, který seřadíme vzestupně dle stupně komplikovanosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Třetí krok je charakteristický připojením mzdových tarifů k pracovním činnostem, které jsou uspořádány v žebříčku [3, s. 159]. Ve čtvrtém kroku definujeme konkrétní formy mzdových tarifů [3, s. 160]. Pátý krok se zakládá na optimalizaci tarifní soustavy. Šestý krok spočívá v připojení mzdového tarifu a zaměstnanců [3, s. 161, 162].

Mzdové příplatky jsou poskytovány pracujícím k motivaci vykonávání prací, při kterých vznikají neočekávané, nadstandardní zatěžující situace. Zákoník práce ustanovuje pojmy, kdy je podnik povinen dávat zvýhodnění [3, s. 162].

Závěrem lze říci, že prosazený mzdový systém v podniku má za úkol opatřit si kvalifikované pracovní síly, aby svými vědomostmi a dovednostmi vyhovovaly nárokům pracovního místa a motivovaly pracující k požadovaným výkonům. Vyplácený rozsah mzdových prostředků má povinnost uznávat konkurenční prostředí, aby nebyl podnik ohrožen [8, s. 149, 150].

3.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce tvoří systematický proces určování relativní hodnoty prací v podnicích. Záměrem je:

- dát logický (reálný) základ pro vybudování a používání spravedlivé mzdové struktury;
- pomáhat v řízení procesů vyskytujících se mezi vykonávanými pracemi uvnitř podniku;
- umožnit přijetí racionálních rozhodnutí o mzdových tarifech a stupních;
- určit, nakolik lze hodnota práce vzájemně porovnat, abychom mohli zaručit, že za práci stejné hodnoty bude rovnající se odměna [9, s. 567].

Hodnocení práce se vykonává pomocí dvou kroků:

1. V prvním kroku popíšeme práci. Jedná se o kvalitativní analýzu práce.
2. V druhém kroku rozebereme kritéria práce a kvantitativně zhodnotíme. Jde o kvantitativní analýzu [6, s. 57].

Hodnocení práce se provádí pomocí sumárních a analytických metod. Sumární metody srovnávají práci jako celek. Komplikovanost práce není ohodnocena systematickou analýzou podle daných požadavků práce, ale je zhodnocena jako výsledek celkového subjektivního posouzení. V analytických postupech se práce oceňuje podle daných požadavků hodnocení. Kompletní analytické metody se snaží o popis podle nejvyššího možného počtu zvolených požadavků, aby se hodnota práce určila co nejobjektivněji [6, s. 57].

3.4.1 Sumární metody

I. Metoda pořadí

V této metodě se stupnice hodnocení práce staví z popisů práce a neberou se na zřetel mzdové tarify. Tento postup se spíše uplatňuje v menších podnicích. Podle zpracovaného seznamu prací se srovnávají všechny práce navzájem a vypracuje se sestupná řada prací dle míry jejich složitosti [6, s. 58]. Je to jedna z nejjednodušších a nejrychlejších metod [9, s. 570].

II. Klasifikační metoda

V klasifikační metodě se v první řadě stanovuje počet a charakteristika stupňů, do kterých třídíme jednotlivé práce. Toto třídění, jinými slovy zařazení prací do stupňů, se provádí na principu srovnávání celkového popisu práce s formulací (vymezením) stupně. Lze konstatovat, že tato metoda je jednoduchá, snadno použitelná pro tvorbu skupin prací na principu předem stanovené struktury. Především je účelná pro objemné soubory prací nebo pro decentralizované operace [9, s. 570].

III. Vnitřní poměrování - benchmarking

Vyhodnocování skrz benchmarking vyplývá ze srovnávání pozorované práce s jakoukoliv modelovou prací vyskytující se v organizaci, která je považována za korektně zařazenou a oceňovanou. Srovnávání se většinou provádí na principu práce jako celku, tzn. že se neanalyzuje dle jednotlivých požadavků. Metoda vnitřního poměrování je také rychlá a jednoduchá. Dá se říci, že vychází ze srovnávání jedné práce s druhou a to je konec konců základem každého hodnocení práce [9, s. 571].

3.4.2 Analytické metody

I. Bodovací metoda

Bodovací metoda se zakládá na rozdělení prací na faktory či důležité složky nebo na kritéria práce. Každý z faktorů vede k hodnotě práce a souhrn faktorů je součástí všech prací, které hodnotíme, ale v různé míře. Faktorům přiřazujeme s využitím

numerických stupnic body dle míry nebo-li rozsahu, v jakém je daný faktor v posuzované práci obsažen. Bodové hodnoty daných faktorů následně sčítáme dohromady, abychom vyjádřili celkové skóre, což představuje hodnotu práce [9, s. 571].

II. Metoda řad porovnávání

Tato metoda používá zásadu určení pořadí složitosti na základě daných kritérií práce. Rozsah náročnosti práce je porovnán s danou pracovní funkcí a všemi ostatními pracemi. Na nejvyšší pozici každé řady se umísťuje práce s nejvyšší zátěží v daném kritériu, naproti tomu na poslední pozici je práce s nejnižší zátěží v příslušném kritériu. Stanovením řad pořadí však nelze určit celkovou složitost práce [6, s. 61].
„Celková hodnota práce se vypočte jako součet výsledků hodnocení podle jednotlivých požadavků“ [6, s. 61].

3.5 Formy mzdy

„Formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům“ [3, s. 163].

Podnik má pravomoc si vybrat mzdovou formu, podle svých preferencí a požadavků. Volba vhodné mzdové formy má pozitivní dopad na výsledky podniku a i na pracovní morálku [8, s. 158]. Má za úkol mzdově ohodnotit *„výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování“* [6, s. 79].

Mzdové formy můžeme dělit podle několika hledisek. Kleibl ve své knize rozlišuje tradičně tyto formy dle hlediska schopnosti změřit a spočítat výsledky práce a hospodaření na:

1. systémy s proporcionalní vazbou na výkon;
2. prémiové systémy;
3. systémy, kde analyzují výsledek a pracovní chování [6, s. 79].

Systemy, kde je přímo závislá mzda na výsledku, je mzda plně podmíněna dosaženým výkonem, který je obvykle vyjádřen kvantitou a kvalitou odvedeného výkonu. Do této kategorie spadá systém úkolové mzdy nebo podílové mzdy [6, s. 79].

U prémiových systémů se mzda sestává ze 2 částí a to z komponent vázaných na odpracovaný čas a z komponent závislých na fakticky dosaženém výsledku. Na našem území ještě stále převažuje mínění, že prémie se neuplatňuje jako samostatná mzdová forma, nýbrž jako doplněk, který takovou obvyklou mzdovou formu navyšuje – např. časovou, úkolovou atd. Je zde použito mnoho měřítek pro posouzení požadovaného výsledku [6, s. 79].

U systémů, kde se analyzuje výsledek a pracovní chování se oceňují, zda-li je to možné, všechny rysy výsledku a chování pracovníka. Avšak přínos zaměstnance na výsledku nejde změřit ani vypočítat. Nadřízený zaměstnanec má za úkol vyhodnotit výsledek a chování pracovníka. Do této kategorie náleží např. časová mzda [6, s. 79].

3.5.1 Časová mzda

Je to jedna ze základních forem mzdy. Tato forma mzdy se vyznačuje tím, že odměna za práci je vyplácena dle odpracovaného času. Je to součin mzdové sazby (nebo-li příslušného mzdového tarifu) a odpracovaného času. V podnicích, kde nemůžeme přesně určit postup a množství odpracované práce a kde nelze realizovat kontrola kvality práce a nemůžeme určit výkonovou normu, účelně aplikujeme právě časovou formu mzdy. Za pozitivum můžeme stanovit její jednoduchost a schopnost tvořit podmínky pro rozkvet individuálních vlastností a pracovních schopností u vykonávání úkolů z dlouhodobého hlediska. Nevýhodou časové formy je nezávislost na výkon zaměstnance, a to by mohlo přispět k nižší produktivitě práce. Proto je tato mzda často doplněna příplatky za práci, které pracovníka motivují k vyšším výkonům. Prosazení časové mzdy vyžaduje organizačně výkonného vedoucího s patřičnou autoritou [8, s. 158, 159].

Typy časové mzdy:

- „*Časová mzda prostá*;
- *časová mzda v rozpětí*;
- *časová mzda s příplatky*“ [8, s. 159].

3.5.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je velice účinnou a běžnou formou pro odměňování zaměstnanců. Stimuluje zaměstnance ke kvalitnějším plněním úkolů [8, s. 159]. Mzda závisí na odvedeném výkonu pracovníka. Způsob práce a výkonná norma je dopředu stanovena a kontrolována. Nárok na minimální mzdu nezáleží na odpracovaném výkonu. Výhodou této mzdové formy pro podnik je především operativní plánování postupů ve výkonu práce, požadavků zaměstnanců, termínů, mzdových či jiných nákladů, vedení výroby, překonání slabin v podniku. Nevýhodou pro podnik se jeví náklady spojené s objektivním a nezaujatým stanovením výkonových norem a pozastavování výkonu práce při nevhodně nařízených úkolech. Pozitivem pro pracovníka je odměna dle jeho výkonu práce, což je pro něj silným stimulem k efektivnímu výkonu práce. Naopak negativem je např. přecenění fyzických sil a schopností [6, s. 81].

3.5.3 Podílová mzda

Mzda se zde formuluje jako podíl individuálního člověka nebo kolektivu z finančně vyjádřených výkonů a tržeb očekávaných pro dané časové období [8, s. 162]. Vytyčení podmínek pro použití podílové mzdy musí předejít analýza očekávaného vývoje stanoveného hodnotového ukazatele, aby se vzali na vědomí různé vlivy např. kolísání dle ročních období, dopad reklamy, apod., a určení očekávaných výdělků daných pracovníků odměňovaných podílovou mzdou [10, s. 258].

3.5.4 Pohyblivé složky mzdy

Pohyblivé složky dotvářejí pevnou část mzdy, nebo-li základní mzdu a jsou podstatným nástrojem pro motivaci zaměstnanců, která vede ke zvyšování produkce

výroby. Výhodou je nárůst mzdy u těch zaměstnanců, kteří podávají systematicky lepší a hodnotnější výkon v porovnání s ostatními zaměstnanci. Zaměřují se na zvýšení produktivity práce, na kvalitu vykonávané práce a produktů, na docílení určeného zisku a také na včasné vykonávání práce v daných termínech. Patří sem např. prémie, odměny (jiným slovem gratifikace), podíly na hospodářském výsledku nebo roční odměny vedoucích zaměstnanců [8, s. 163].

I. Prémie

Tvoří skupinu pohyblivé mzdy, která se aplikuje k stimulaci individuálních pracovníků nebo pracovních kolektivů, s cílem zvýšení požadovaných pracovních výsledků. Prémie se poskytují v kombinaci s dalšími formami mezd, nejobvykleji s časovou mzdou [3, s. 166].

Mzda závisí na různých hlediscích získaného výsledku. Věcné požadavky pro výpočet prémie je možno změřit nebo spočítat, protože jsou lehce zjištěitelné, srozumitelné a ovlivnitelné. Velikost prémie je určena podle prémiové křivky s vazbou na výsledek. Výhoda pro podnik spočívá v tom, že se sníží náklady, které se nedají ovlivnit anebo jsou záporně ovlivněny. Nevýhoda je nárůst nákladů při určení kritérií a podmínek na poskytování prémie. Pozitivem pro zaměstnance je spoluúčast na výsledku práce u úkolů, které nejsou povinné [6, s. 81].

II. Odměny

Hlavním znakem gratifikací je, že se jedná o příspěvek, který je vyplácen při dané příležitosti jako dodatečná odměna nebo pochvala za vykonanou práci. Má za úkol splňovat účel k zachování věrnosti firmě a k udržení výkonu pracovních činností. Pro zaměstnance mají odměny neobyčejnou přitažlivost a v opačném případě pro zaměstnavatele představují odměny pružný mzdový nástroj [8, s. 164].

Gratifikace tedy motivují pracovníky ke kvalitním výkonům a podněcují je k vyššímu objemu vykonané práce [3, s. 167]. Nejčastějšími poskytovanými gratifikacemi jsou vánoční odměny, odměny na dovolenou, výroční odměny apod. [8, s. 164].

III. Zaměstnanecké výhody

Mezi další odměny za práci nepeněžního charakteru patří zaměstnanecké výhody. Jsou to výhody, které zaměstnavatel poskytuje navíc k vyplácené mzdě a tvoří významnou část celku, spolu s pohyblivými složkami mzdy (prémie, gratifikace). Mají povahu buď jako záslužné benefity, nebo se můžou odložit na pozdější dobu např. jako penzijní či zdravotní pojištění, nebo jsou zaměstnanci poskytovány bezprostředně, jako např. firemní vůz [4, s. 382].

3.6 Mzdové náklady

Náklady můžeme definovat mnoha způsoby. Mezi nepoužívanější a nejnámější bychom mohli zařadit definici Leibera, která zní: „*Náklady představují peněžní hodnotu opotřebení a spotřebu výrobních faktorů k provedení podnikových výkonů. Účelem je výroba jiných, cennějších statků, nebo jejich přetvoření a splynutí do jiných hodnot, statků*“ [8, s. 128]. Z hlediska Mezinárodních účetních standardů lze definici nákladů vymezit jako snížení ekonomické prosperity během účetního období v podobě snížení aktiv a zvětšení dluhů. Náklady jsou vždy sjednoceny dohromady s účelovými činnostmi podniku, které jsou způsobeny tržní nabídkou a poptávkou. Na jejich výši má především vliv naturální spotřeba a cena [8, s. 128].

Členění nákladů v podniku je důležitou součástí efektivního řízení podniku. Existuje několik možností, jak náklady členit. Primární členění je možné z hlediska druhů. Tyto náklady můžeme charakterizovat podle několika vlastností a to: jsou to prvotní náklady v časově nerozlišené podobě, které se projevují hned při vstupu do podniku. Mají externí povahu a svým rozčleněním v podniku jsou považovány za jednoduché. Příkladem těchto primárních nákladových druhů jsou:

- spotřeba materiálu, energie atd.;
- mzdové náklady spolu se sociálním a zdravotním pojištěním;
- odpisy DHM a DNM;
- finanční náklady [8, s. 130, 131].

Další možnost, jak členit náklady, je pomocí kalkulačních položek. Základním principem tohoto členění je klasifikace přímých a nepřímých nákladů. Jejich skutečné uspořádání je vyjádřeno kalkulačním vzorcem [8, s. 132, 133].

Velikost mzdových nákladů působí negativně na náklady podniku a na jeho konkurenceschopnost. Zmenšení těchto nákladů, ale přinese pouze krátkodobý účinek, protože dlouhodobé zmenšení bude mít dopad na snížení kvality vykonávané práce zaměstnanci a to zhorší celkově výkony v podniku [11, s. 215].

4 Charakteristika podniku

4.1 Představení podniku

Vybraný podnik, v kterém byl analyzován mzdový systém je telekomunikační společnost Casablanca INT s.r.o.¹. Společnost vznikla v roce 1996 a působí na území České republiky. V čele společnosti stojí od září roku 2006 generální ředitel Ing. Martin Kanda. Casablanca INT má významné postavení na českém trhu a je předním poskytovatelem internetových, datových a hlasových služeb. Firmu lze zařadit mezi top 5 dodavatelů na telekomunikačním trhu. Casablanca INT patří mezi ty české firmy, kde při jejich založení a následné podpoře dochází k financování ze zdrojů tvořených pouze z českého kapitálu.

Společnost má v nabídce nepřehledné množství služeb, mezi které patří: připojení k internetu, telefonické služby na IP rozhraní, ServerHousing ve vlastních velice moderních prostorech Datacentra, outsourcing a poradenství správy sítí. Casablanca INT díky své komplexní a rozmanité nabídce uspokojí poptávku po komunikačních řešeních, zabezpečovacích zařízeních nebo strukturované kabeláže jakékoliv firmy.

Casablanca INT již 10 let aktivně působí ve sdružení NIX.CZ, které nezávisle a neutrálně sdružuje poskytovatele internetových služeb a zajišťuje vzájemné propojení členských sítí. Tato společnost svůj zájem soustředila v poslední době na rozvoj protokolu IPv6 a jeho propagaci veřejnosti.

Společnost patřila mezi průkopníky a první poskytovatele v oblasti technologie zabezpečení DNSSEC (The Domain Name System Security Extensions), kde je kladen důraz na podporu vyšší bezpečnosti v oblasti doménových služeb. DNSSEC přináší uživateli na síti jistotu v tom, že informace z DNS poskytl správný zdroj, dále byly tyto informace poskytnuty úplně a nebyla přítom narušena integrita dat.

¹ Casablanca INT s.r.o., dále pouze Casablanca INT

V roce 2007 investovala společnost více než 30 milionů korun do navýšení kapacity ServerHousingových služeb a do zavedení hlasových služeb na bázi NGN (next generation networks), aby tak doplnila nabídku celkových telekomunikačních služeb.

Za poslední dva roky společnost Casablanca INT provedla akvizici několika firem. Díky koupi firmy Netway.CZ, s.r.o. na podzim roku 2009 tak rozšířila svou nabídku o další služby a došlo tak i k rozšíření řad stávajících zákazníků. Do nemalých investic spadá také rozvoj a péče o zákazníky. Společnost své prostředky směřuje i do podpory o zákazníky a oblasti dohledu a podpory nabízených služeb.

V letních a podzimních měsících roku 2010 proběhlo rozšíření společnosti díky výstavbě nové části DataCentra, která vzhledem ke své kapacitě a rozloze drží prvenství mezi komerčními prostory pro servery v České republice. Nový datový sál (číslo HC8), otevřený v říjnu 2010, rozšířil stávající prostory o dalších 200m². Tím nabídl celkem 114 zákaznických pozic a pro český trh přinesl několik unikátů. Mezi novinky patří jedinečný systém chlazení za pomoci uzavřených studených uliček a hasicí systém Fogtec, který používá k hašení vysokotlakou mlhu. Díky tomu mohou zákazníci využít nabídky ¼ stojanů za atraktivní ceny. Plocha, kterou zaujímá Datacentrum společnosti Casablanca INT určená službě ServerHousing a novým Serverovým řešením v současné době překračuje 1600m².

4.2 Z obchodního rejstříku

Obchodní firma:	CASABLANCA INT s.r.o.
Sídlo:	Praha 5 - Košíře, Plzeňská 183/181, PSČ 150 00
Datum zápisu:	2. října 1996
Identifikační číslo:	250 79 832
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	400.000,- Kč

Předmět podnikání:

- Zpracování dat, služby databank, správa sítí
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Velkoobchod
- Reklamní činnost a marketing
- Maloobchod se smíšeným zbožím
- Specializovaný maloobchod
- Maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
- Maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Maloobchod s použitým zbožím
- Realitní činnost
- poskytování telekomunikačních služeb

Statutární orgán:

Jednatel: JUDr. Alois Veverka
den vzniku funkce: 2. října 1996

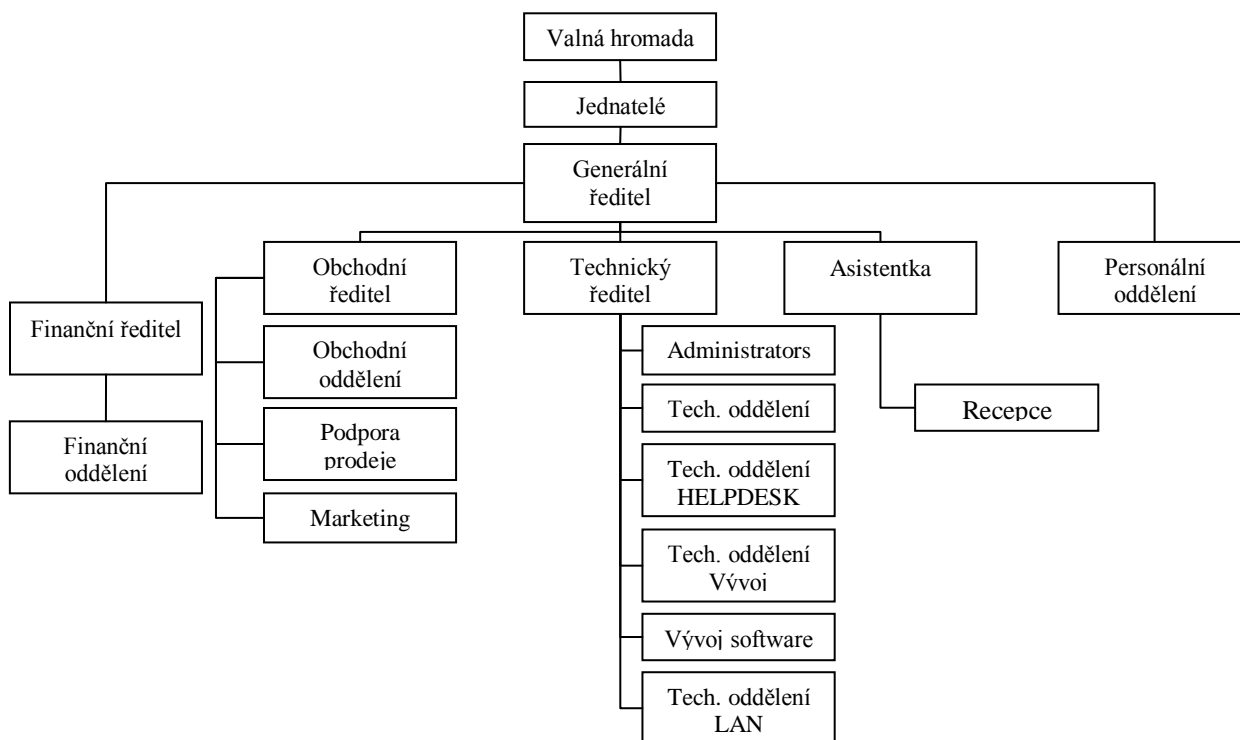
Jednatel: Milan Švácha
den vzniku funkce: 2. října 1996

Jednatel: Jakub Jedlička
den vzniku funkce: 2. října 1996

Jménem společnosti jednájí a podepisují její jednatelé a to každý samostatně.

4.3 Organizační struktura podniku

Obrázek č. 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: podnik

Z výše uvedeného obrázku č. 2 vidíme, že nejvýše postaveným orgánem společnosti je valná hromada. V Casablance INT se sestává ze všech jednatelů společnosti a z generálního ředitele. Na schůzích valné hromady se projednávají především investiční činnosti podniku. Jednatelé a ředitel o podniku rozhodují na základě poměru hlasů, přičemž každý jednatel má po 30 % a ředitel má tzv. minoritní hlas 10 %. Pokud chtějí schválit konkrétní rozhodnutí, je zapotřebí nadpoloviční většiny (tzn. 60 %). Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé. Zajišťují obchodní vedení společnosti a náležité vedení účetnictví a nařízené evidence. Povinně vedou seznam společníků a poskytují společníkům informace o hospodaření podniku. Generální ředitel zodpovídá za výsledky podniku jednatelům a valné hromadě. Má tedy na starost celkovou prosperitu a ziskovost podniku. S administrativními záležitostmi mu pomáhá jeho asistentka. Asistentka ředitele mimo jiné dohlíží na fungování recepce. Generálnímu řediteli předkládají požadované výsledky vedoucí pracovníci ve společnosti (např. Finanční,

Technický ředitel). Každý vedoucí pracovník kontroluje vykonávanou práci ve svém daném oddělení. Zodpovídá nejen za svoji práci, ale i za práci podřízených zaměstnanců a za celkově odvedenou týmovou práci. Svoje dosažené výsledky, resp. celého oddělení, předkládá vždy na pravidelných poradách, kde se hodnotí, analyzuje a kontroluje, zda práce byla odvedena správně, kvalitně a v požadovaném termínu. Přitom se na poradách také určuje další práce a definují se cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Personální oddělení sleduje a kontroluje výkony na pracovišti, ale především poskytuje rady a připomínky jednotlivým vedoucím pracovníkům ohledně výkonu jejich práce. „Učí“ je jak správně delegovat, kontrolovat, odměňovat výkony svých podřízených a také např. jak vést porady. Toto oddělení je podřízeno generálnímu řediteli a má dva členy. Neodmyslitelnými odděleními společnosti Casablanca INT jsou: technické a obchodní oddělení. Toto je tzv. stavební kámen společnosti. Je zde také soustředěn největší počet zaměstnanců, dohromady 37. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka. V současné době se k obchodnímu oddělení vytvořilo tzv. oddělení podpory prodeje, které usnadňuje administrativní práci obchodníkům. S vlivem moderny vzniklo také marketingové oddělení, které sleduje co nejlepší odbyt produktů firmy a také vytváří dobrou image, dostává firmu do obecného podvědomí občanů a sleduje konkurenci. Na peněžní toky a tedy celkově na finance a účetnictví dohlíží Finanční ředitel s finančním oddělením.

5 Vlastní práce

5.1 Personální struktura

Casablanca INT v současné době čítá 45 zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Podle tohoto celkového počtu pracovníků, lze společnost zařadit mezi malé podniky. Z uvedených tabulek lze konstatovat, že se v průběhu posledních pěti let téměř zdvojnásobil počet zaměstnanců.

Tabulka č. 1: Klasifikace pracovníků podle pohlaví v roce 2005

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Muži	18	90,00%
Ženy	2	10,00%
Celkem	20	100,00%

Zdroj: podnik

Tabulka č. 2: Klasifikace pracovníků podle pohlaví v roce 2010

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Muži	39	86,67%
Ženy	6	13,33%
Celkem	45	100,00%

Zdroj: podnik

Z uvedené tabulky č. 2 aktuálního roku 2010 zaznamenáváme, že zhruba 87 % z celkového počtu zaměstnanců tvoří muži. Zbýlých 13 % zastupují ženy. V tabulce č. 1 za rok 2005 však muži tvoří 90 % zaměstnanců a ženy jsou zde vyjádřeny pouhými 10 %. V uplynulých pěti letech tedy došlo k relativnímu zvýšení počtu žen a snížení počtu mužů. Pořád však převládá silná převaha mužů, kterou můžeme vysvětlit technickým zaměřením společnosti.

Tabulka č. 3: Rozdělení pracovníků podle věkových kategorií v roce 2010

Věkové skupiny	Absolutní četnost	Relativní četnost
<20	2	4,44%
21-30	23	51,11%
31-40	14	31,11%
41-50	5	11,11%
>50	1	2,22%
Celkem	45	100,00%

Zdroj: podnik

Z tabulky č. 3 je patrné, že významnou věkovou kategorií je v současné době interval v rozmezí od 21 do 30 let a představuje polovinu všech pracovníků společnosti (51 %). Druhou nejvíce početnou skupinou je interval od 31 do 40 let a obsahuje 31 % zaměstnanců. Věková skladba pracovníků udává, že se jedná o podnik, který má spíše mladý kolektiv a tvoří ho tedy z velké části mladí lidé s rozvíjejícím se potencionálem (86 %). V porovnání s rokem 2005 naopak zaznamenáváme pozvolné stárnutí zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka č. 4: Rozdělení pracovníků podle věkových kategorií v roce 2005

Věkové skupiny	Absolutní četnost	Relativní četnost
<20	0	0,00%
21-30	14	70,00%
31-40	6	30,00%
41-50	0	0,00%
>50	0	0,00%
Celkem	20	100,00%

Zdroj: podnik

Tabulka č. 4 zobrazuje následující vývoj věkových kategorií. V roce 2005 tvořili věkovou skladbu pouze dva intervaly a to interval od 21 do 30 let, který tvořil tři čtvrtiny této skladby (70 %) a interval od 31 do 40 let, který tvořil 30 % skladby. Šlo tedy o podnik s velmi mladým potencionálem.

Tabulka č. 5: Klasifikace pracovníků podle délky zaměstnání ve firmě

Délka	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 1 roku	7	15,56%
1 rok - 5 let	24	53,33%
6 - 10 let	10	22,22%
více než 10 let	4	8,89%
Celkem	45	100,00%

Zdroj: podnik

Z výše uvedené tabulky č. 5 patrně vidíme, že největší počet zaměstnanců je ve firmě zaměstnáván od 1 do 5 let. Jedná se o přibližně polovinu zaměstnanců (53 %) a s druhou nejpočetnější skupinou (6-10 let) tvoří 75 % míry dlouhodobé zaměstnanosti.

Tabulka č. 6: Klasifikace pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Základní	0	0,00%
Střední odborné učiliště s výučním listem (SOU)	1	2,22%
Středoškolské s maturitou (SOŠ)	31	68,89%
Vysokoškolské	13	28,89%
Celkem	45	100,00%

Zdroj: podnik

Tabulka č. 6 se týká klasifikace pracovníků dle jejich nejvyššího vzdělání. Ve společnosti převažují středoškolsky vzdělaní lidé a tvoří dvě třetiny celkového počtu pracovníků. Zbylou část představují pracovníci s vysokoškolským titulem a pouze jeden pracovník má výuční list.

Obecně lze říci, že typickým pracovníkem je muž ve věku od 21 do 30 let, pracuje ve firmě po dobu od jednoho roku v rozmezí do 5let a má středoškolské vzdělání.

5.2 Vývoj mzdových nákladů, výkonové spotřeby a výkonů

Finanční položky v následujícím grafu pocházejí z výkazů zisků a ztrát v letech 2004 až 2009. Tento graf vykresluje vývoj výkonů, výkonové spotřeby a mzdových nákladů.

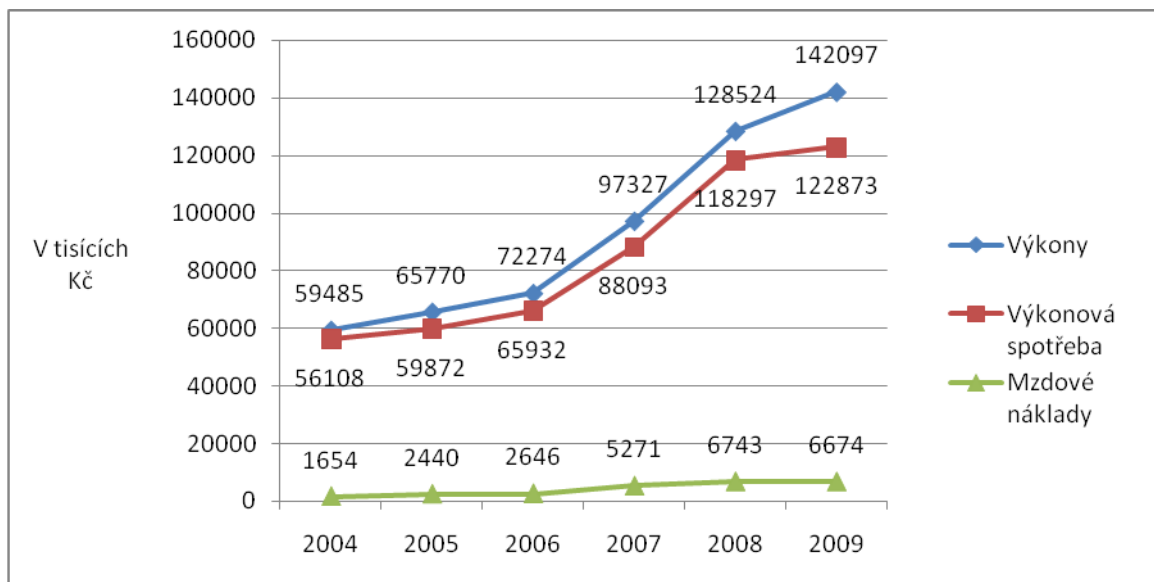
Výkony obsahují tyto položky:

- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb;
- Změna stavu zásob vlastní činnosti;
- Aktivace.

Nákladová spotřeba se skládá z těchto položek:

- Spotřeba materiálu a energie
- Služby

Graf č. 1: Vývoj mzdových nákladů, výkonové spotřeby a výkonů



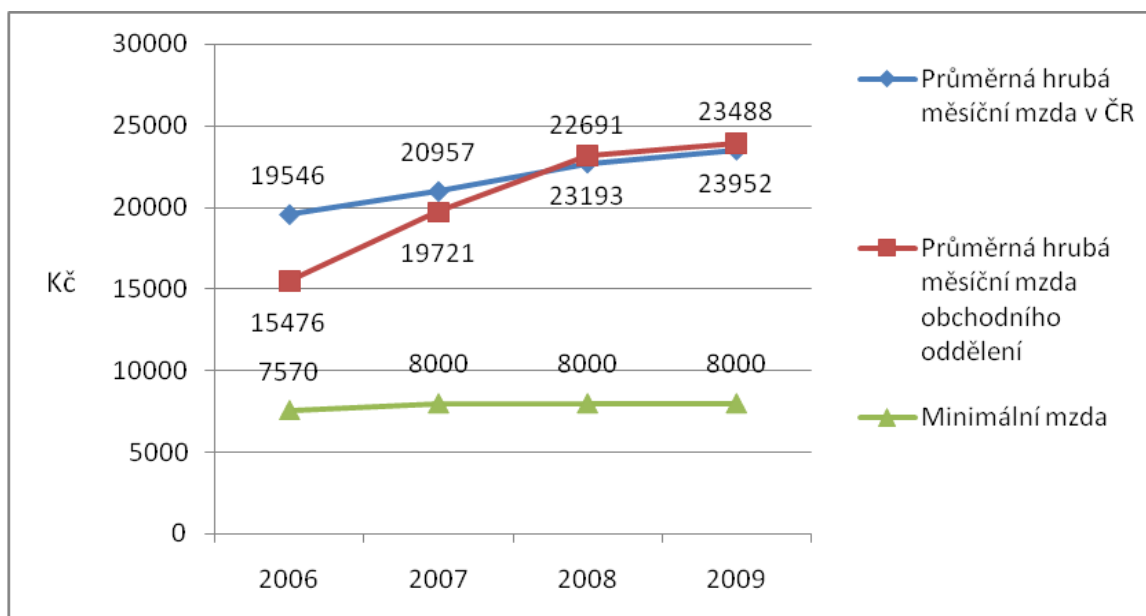
Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti Casablanca INT za rok 2004-2009

Z grafu č. 1 je viditelný rostoucí trend výkonů, výkonové spotřeby a také mzdových nákladů a to především od roku 2007. Nejvyšší nárůst hodnot je v roce 2008, kdy došlo k několika významným událostem např. k otevření nového datacentra nebo k získání certifikátu ISO 9001:2008. Obecně je zde patrný rychlejší nárůst výkonů oproti výkonové spotřebě, což je základní podmínka pro tvorbu zisku firmy. Mzdové náklady mají mírnější vzrůstající tendenci, s výjimkou v roce 2007, kdy náklady vzrostly téměř dvojnásobně a to o částku 2.625.000,- Kč. Nicméně rok 2009 vykazuje nejhorší výsledky z celkového trendu. Mzdové náklady nezaznamenaly růst, ba naopak mírně poklesly. Důvodem snížení může být v první řadě postupné omezování všech nákladů podniku a tzv. zmrazování mezd, v souvislosti se vzniklou finanční krizí. Další příčina je přijímání nových pracovníků.

5.3 Průměrná měsíční a minimální mzda

Pro porovnání průměrných měsíčních mezd byly vybrány vyplácené mzdy obchodníkům, kteří patří ve firmě mezi nejvýše oceňované pracovníky.

Graf č. 2: Vývoj průměrné a minimální mzdy v Casablance INT a ČR



Zdroj: [12], podnik

Graf č. 2 zachycuje vývoj průměrné mzdy v ČR, dále vývoj minimální mzdy v ČR a vývoj průměrné mzdy obchodního oddělení v Casablanca INT. Při porovnání průměrné měsíční mzdy v Casablanca INT se mzdou v České republice zaznamenáváme v roce 2006 a 2007 podprůměrný výdělek obchodníků. Oproti roku 2006 se však v roce 2007 plat zvedl o 4.245,- Kč. Hlavním důvodem podprůměrné mzdy je skutečnost, že podnik skrz obchodníků v těchto letech teprve začínal uzavírat výnosné kontrakty, budoval si svoje postavení na trhu a začal se výrazněji rozšiřovat. Na obchodním oddělení byla provedena organizační restrukturalizace a byly vytvořeny nové posty. V letech 2008 a 2009 již průměrná mzda obchodníků mírně převyšuje republikovou průměrnou mzdu. Tento vývoj je dán především pomocí rychlého rozvoje společnosti, uzavřením několika velmi významných zakázek a také vytvořením postu obchodního ředitele, který řídí veškerou činnost obchodníků a dohlíží na objem uzavíraných obchodů. Pokud srovnáváme průměrnou mzdu obchodníků s minimální mzdou, vidíme markantní rozdíly. Minimální mzda je od roku 2007 konstantní a činí 8.000,- Kč. Již v roce 2006 je průměrná mzda obchodníků více jak 2 krát vyšší než minimální mzda. Poté mzda obchodníků vykazuje rostoucí trend a v roce 2009 dosahuje skoro trojnásobek minimální mzdy. Z tohoto vývoje je patrné, že průměrný výdělek obchodníků v Casablanca INT je několika násobně vyšší než je kritická hranice životního minima.

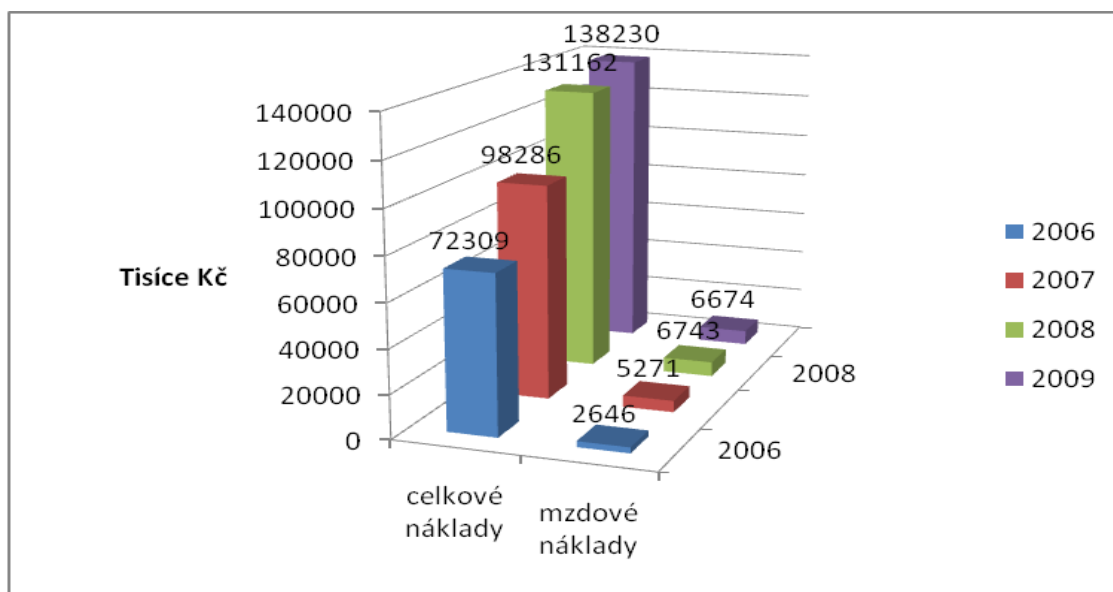
5.4 Celkové a mzdové náklady

Tabulka č. 7: Celkové a mzdové náklady

	2006	2007	2008	2009
celkové náklady	72309	98286	131162	138230
mzdové náklady	2646	5271	6743	6674
vyjádření v %	3,659	5,362	5,14	4,828

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti Casablanca INT za rok 2006-2009

Graf č. 3: Výše celkových a mzdových nákladů od roku 2006 do 2009



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti Casablanca INT za rok 2006-2009

Z důvodu zaměření podniku technickým směrem, tvoří největší část celkových nákladů výkonová spotřeba. Podnik má totiž snahu zavádět co nejmodernější technologie. Mzdové náklady tvoří znatelně menší část na celkových nákladech. Z tabulky č. 7 je vypočten (z procentního vyjádření) poměr těchto nákladů, který vychází v průměru na 4,75 %. Z grafu č. 3 lze konstatovat, že náklady mají rostoucí trend a že největší nárůst byl v roce 2008 a to o 32.876.000,- Kč, kdy se v Casablance INT provedlo otevření nového datacentra. Stejně je tomu tak i u mzdových nákladů, které vykazují rostoucí charakter, avšak v roce 2009 personální náklady poklesly. Příčinou poklesu může být přijímání nových pracovníků, které souvisí s nižším odměňováním těchto nově přijatých zaměstnanců. Zároveň se však ve stejném roce celkové náklady společnosti zvýšily, protože přijetí nových pracovních sil se slučuje se zvětšením nákladů na jejich začlenění a zaškolení.

5.5 Mzdový systém podniku

Velké a střední firmy rozdělují práci, která je vykonávána v organizaci do tzv. mzdových tarifů. Mzdové tarify jsou součástí tarifní soustavy a vytvářejí se na základě namáhavosti, obtížnosti a ostatních požadavků na práci. Podle nich

se poskytuje výše mzdy. Casablanca INT však nepoužívá pro stanovování mezd mzdové tarify. Poskytovaná mzda je sjednána osobně s každým pracovníkem zvlášť. V podniku tedy neexistuje možnost přestoupit do vyšší mzdové kategorie. Pro podnik, který má malý počet zaměstnanců je takto vyjednávaná mzda nejjednodušší a efektivní řešení. Mzdu podnik určuje pomocí vnitřního mzdového předpisu, který obsahuje informace o odměňování, o datu a místě výplaty aj. Podnik vyplácí zaměstnancům mzdové příplatky za práci v sobotu a neděli, za noční práci, a za práci ve ztíženém pracovním prostředí a to dle určené výše, která je stanovena v zákoníku práce. Pokud zaměstnanec pracuje přesčas nebo ve svátek, zaměstnavatel mu poskytne náhradní volno.

5.6 Mzdové formy a pohyblivé složky mzdy

V Casablance INT se vyskytuje pouze jedna forma mzdy a to časová mzda, která se uplatňuje pro všechny zaměstnance. Mzda se s pracovníky uzavírá smluvně a stanovuje se na základě kvalifikace zaměstnanců. Hlavním důvodem pro uplatnění této formy mzdy je, že nelze stanovit přesný postup a množství provedené práce s následným definováním normy pro výkon práce. Práce obchodníků, kdy každý uzavírá různý počet obchodů, nebo práce techniků, kdy u každého zákazníka jsou odlišné podmínky např. na rychlost připojení k internetu a počet IP adres, jednoduše nelze normovat. Dále u technických prací, kdy např. instalace zařízení trvá různou dobu, je forma časové mzdy velmi efektivní řešení. Dalším významným prvkem pro použití časové formy je fakt, že ve firmě je kladen velký důraz na kvalitu vykonávané práce. Všichni pracovníci podniku, kteří jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr, mají stanovenou pracovní dobu na 8 a půl hodiny denně, včetně povinné přestávky. Výhodou časové mzdy je především její jednoduchost a možnost seberealizace pracovníků při vykonávání zadaných úkolů v dlouhodobějším horizontu. Tato forma mzdy však sama o sobě nemá pro zaměstnance příliš stimulující účinek. Proto je většinou doplněna o tzv. pohyblivé složky, což jsou prémie, odměny aj.

Ve sledované společnosti se poskytuje všem zaměstnancům pouze jedna doplňková složka mzdy a tou je osobní ohodnocení. Zaměstnanci je přidělena od svého vedoucího pracovníka odměna na základě jeho subjektivního hodnocení z vykonávané práce. Tato odměna může dosáhnout až 100 % jednoho měsíčního platu. Způsob vyplácení

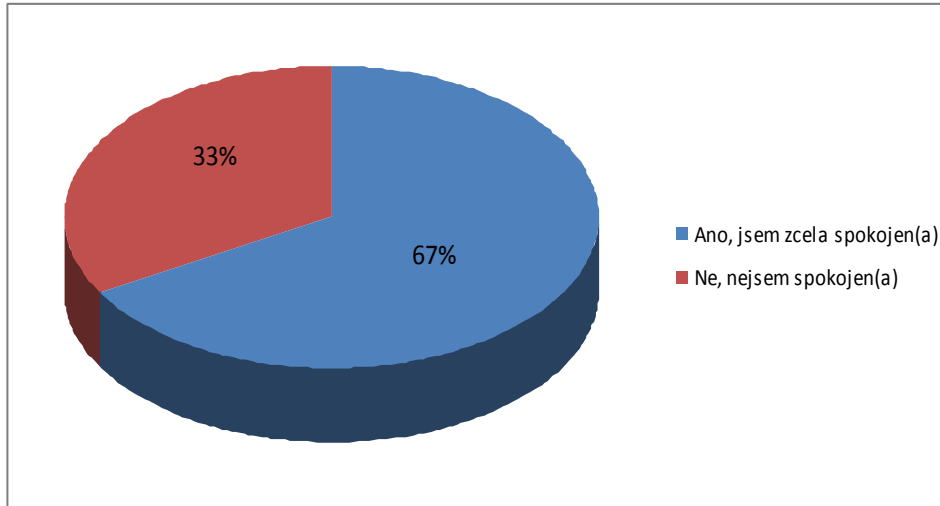
odměny je pololetní, z čehož vyplývá, že zaměstnanci za půl roku mohou dostat 0-50 % své průměrné měsíční mzdy. Přitom především záleží na chybovosti při výkonu a na absenci pracovníků.

Pro obchodníky jsou z důvodu motivace pro jejich výkon práce vypláceny prémie. Tyto prémie se poskytují kvartálně a pro jejich výplatu záleží na týmovém plnění obchodníků. Pokud obchodníci nesplní jako celek přísně daná kritéria, vyplatí se jim pouze minimální výše prémie. V opačném případě dostanou 100 % prémie. Přesně dané hodnoty však nejsou k dispozici, ale pohybují se zhruba od 1.500,- do 7.000,- Kč.

Společnost poskytuje také zaměstnanecké výhody. Jedná se o nepeněžní odměny např. za dlouholeté působení ve firmě. Mezi tyto výhody patří zaměstnanecký příspěvek na vzdělávací jazykové kurzy, kde je měsíční sleva 30 %, dále příspěvek na penzijní a životní pojištění, kde dohromady výše příspěvku činí 20.000,- Kč za rok a posledním benefitem je zapůjčení telefonu pro vedoucí pracovníky. Zajímavou formou odměn jsou „sick days“, kdy je pracovníkovi prominuta nepřítomnost v zaměstnání v rozsahu 1 až 3 dnů ze zdravotní příčiny v půlročním horizontu. Při uplatnění této odměny je mzda pracovníkovi vyplacena v plné výši. Posledním zvýhodněním v zaměstnání je opatření nápoje zdarma z důvodu stálého pitného režimu.

Pomocí řízeného rozhovoru, který byl proveden na 20% vzorku zaměstnanců podniku, bylo účelem zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje nabídka poskytovaných benefitů a jaký nový benefit by nejvíce uvítali. Rozhovor byl uskutečněn s pěti ženami a čtyřmi muži. Pro usnadnění výpočtů a vyjádření výsledků byla zaokrouhlena procenta na celá čísla nahoru.

Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců se škálou poskytovaných benefitů



Zdroj: řízené rozhovory

Z grafu č. 4 je patrné, že větší polovina zaměstnanců (67 %) je s mírou poskytovaných benefitů zcela spokojená. Naproti tomu 33 % pracovníků vyslovilo názor, že jim tato nabídka benefitů nestačí a jsou nespokojeni. Nejčastěji zmiňovaným benefitem, který by si zaměstnanci přáli zařadit do nabídky, jsou stravenky a uvedlo je 56 % pracovníků. Druhým zmiňovaným benefitem bylo auto a vyslovilo ho 22 %. 11 % pracovníků by si přálo rozšířit nabídku o kosmetické služby a dalších 11 % by uvítali benefity ve formě akcií ve společnosti.

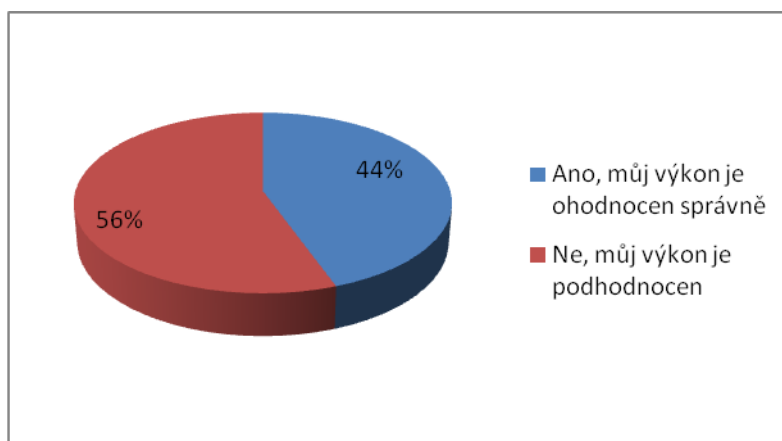
5.7 Hodnocení práce

Hodnocení práce zaměstnanců ve vybraném podniku se provádí pomocí sumární metody, protože práce je zde srovnávána jako celek. Neexistují zde žádná předem stanovená a používaná kritéria pro rozpoznávání a vyhodnocování jednotlivých prací v podniku. Neanalytická metoda je vhodná pro menší podnik s malým počtem pracovníků, čímž Casablanca INT je.

V Casablance INT není přikládán značný důraz na aplikaci těchto metod v praxi. V tomto případě jde spíše o okrajovou věc. Metoda, která se v podniku přece jen využívá a zároveň je definovaná v odborné literatuře, se nazývá vnitřní poměrování (benchmarking). Podstatou je porovnávání odvedených prací jednotlivých zaměstnanců s jasně vymezenou modelovou prací v podniku na základě bodů. Každá vykonávaná práce má určený počet bodů, vedoucí při kontrole prováděné práce posuzují, kolik jednotlivý zaměstnanec dosáhne bodů oproti kolegům a jak bodově „těžkou“ práci vykonává. Pro srovnání práce má přitom přesně formulovanou a bodově oceněnou ukázkovou práci. Lze konstatovat, že hodnocení práce u zaměstnanců vždy provádí jejich přímý nadřízený. Přímého nadřízeného potom kontroluje a hodnotí personalista a generální ředitel. Personalista se hlavně zaměřuje na hodnocení schopností vedoucího pracovníka z hlediska jeho kompetencí, což např. znamená, jak je schopný vést porady, jaké má organizační schopnosti a jak ovládá asertivitu. Generální ředitel potom posuzuje vedoucího pracovníka na základě jeho provedené práce a práce, kterou odvedlo jeho oddělení. Pro hodnocení práce ředitele se užívá tzv. metoda 360°, kdy jednoho pracovníka hodnotí všichni lidé ze všech stran.

Pro zjištění názoru jednotlivých zaměstnanců ohledně hodnocení a jejich mzdy, která jim za odvedenou práci náleží, byla také použita metoda řízeného rozhovoru na stejných respondentech.

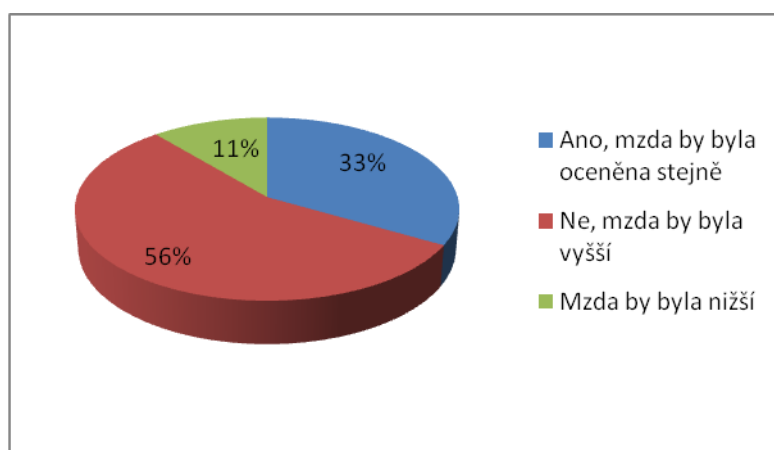
Graf č. 5: Názor pracovníků, zda mzda za jejich práci odpovídá odpracovanému výkonu



Zdroj: řízené rozhovory

Graf č. 5 znázorňuje, že 56 % zaměstnanců považuje svůj výkon za podhodnocený. Tito pracovníci dále uvedli, že by si zasloužili za svoji práci vyšší mzdové ohodnocení. Naproti tomu 44 % zaměstnanců je s hodnocením za práci a s tím související mzdou spokojeno a nevyžadují vyšší mzdu. Můžeme předpokládat, že zaměstnanci nejsou se svými platy spokojeni proto, že firma neumožňuje navýšení mezd tzv. prémie nebo bonusy. V důsledku finanční krize také došlo ve společnosti k tzv. zmrazení mezd. Dalším důvodem může být také to, že firma investuje většinu svých nákladů na rozvoj nových technologií, ale mzdové náklady navyšuje zřetelně pomaleji a tím nedochází k citelnému zvyšování platu.

Graf č. 6: Názor pracovníků na výši mzdy za stejně provedenou práci v jiné (konkurenční) firmě



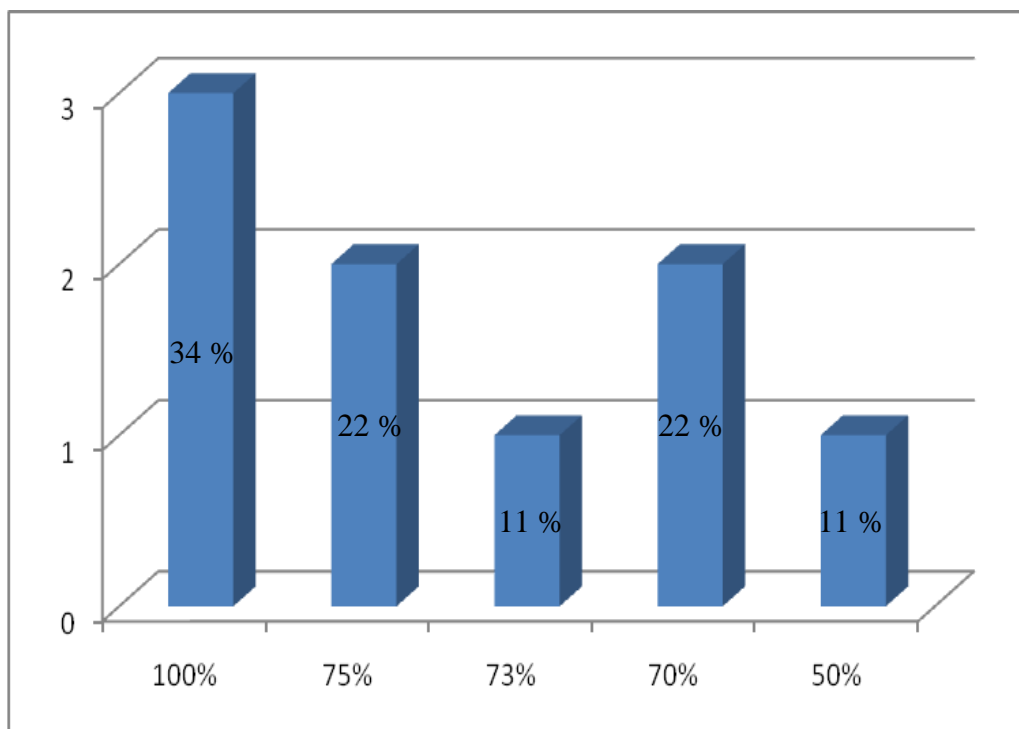
Zdroj: řízené rozhovory

Graf č. 6 pojednává o názoru pracovníků na odměňování za jejich stejně vykonávanou práci v konkurenční firmě. Při dotazování bylo zjištěno, že 56 % pracovníků je toho názoru, že v jiné firmě by dostávali více peněz za svoji vykonanou práci. 33 % pracovníků naopak předpokládá stejné mzdové ohodnocení v konkurenční firmě a dokonce 11 % pracovníků si myslí, že by se jejich mzda snížila. Pracovníci si však nesmírně chválí pracovní prostředí a kolektiv, a proto neplánují přechod do jiné firmy.

5.8 Motivace

Motivace zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí pro vykonávání efektivní práce. Ve firmách je motivace podpořena peněžními obnosy, např. prémie za výkon, odměnami, a dalšími mzdovými zvýhodněními, ale správný firemní manažer nezapomene ani na vhodné pracovní prostředí, vlídný kolektiv, pochvaly a možnost, aby se zaměstnanci ve své práci seberealizovali a měli tak pocit sounáležitosti k firmě. Pomocí metody řízeného rozhovoru byla zkoumána motivační hodnota mzdy u 20% vzorku pracovníků podniku.

Graf č. 7: Zjištění pohledu jednotlivých pracovníků na motivační sílu mzdy

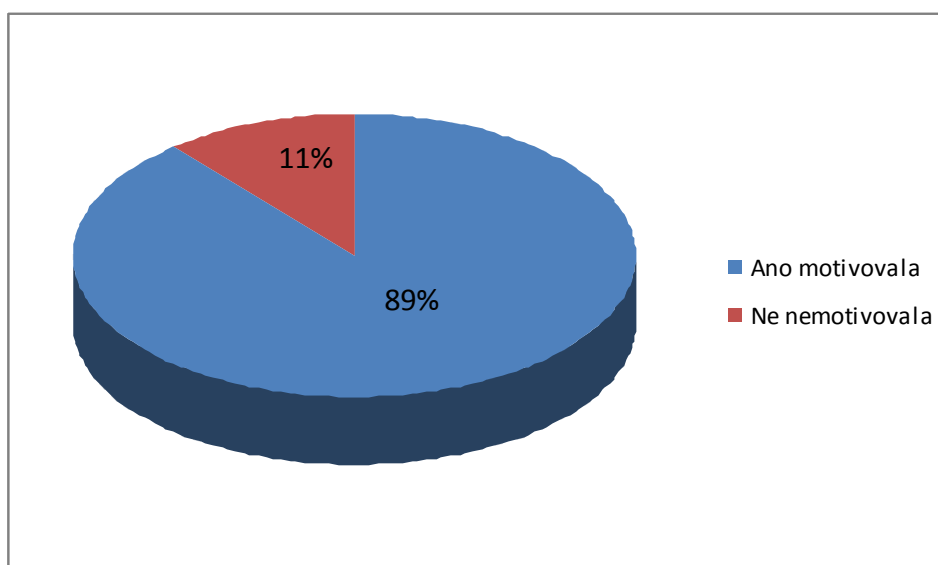


Zdroj: řízené rozhovory

Z grafu č. 7 je patrné, že na 100 % motivuje mzda největší počet pracovníků a to 34 % z tázaných respondentů. Pro druhou početnou skupinu zaměstnanců (22 %) je výše mzdy důležitá na 75 % pro výkon jejich práce a pro stejně početnou skupinu pracovníků (22 %)

je mzda podstatná na 70 %. Další zaměstnanci (11 %) uvedli, že je mzda motivuje na 73 %. Nakonec zbylých 11 % respondentů se vyjádřilo, že výše mzdy je pro ně významná na 50 %. Z výsledku lze konstatovat, že mzda je pro výkon práce podstatná pro téměř většinu pracovníků v rozmezí od 70 % do 100 %. Dále se budeme zabývat, zda by pro zaměstnance byla motivující pohyblivá složka mzdy v podobě prémie.

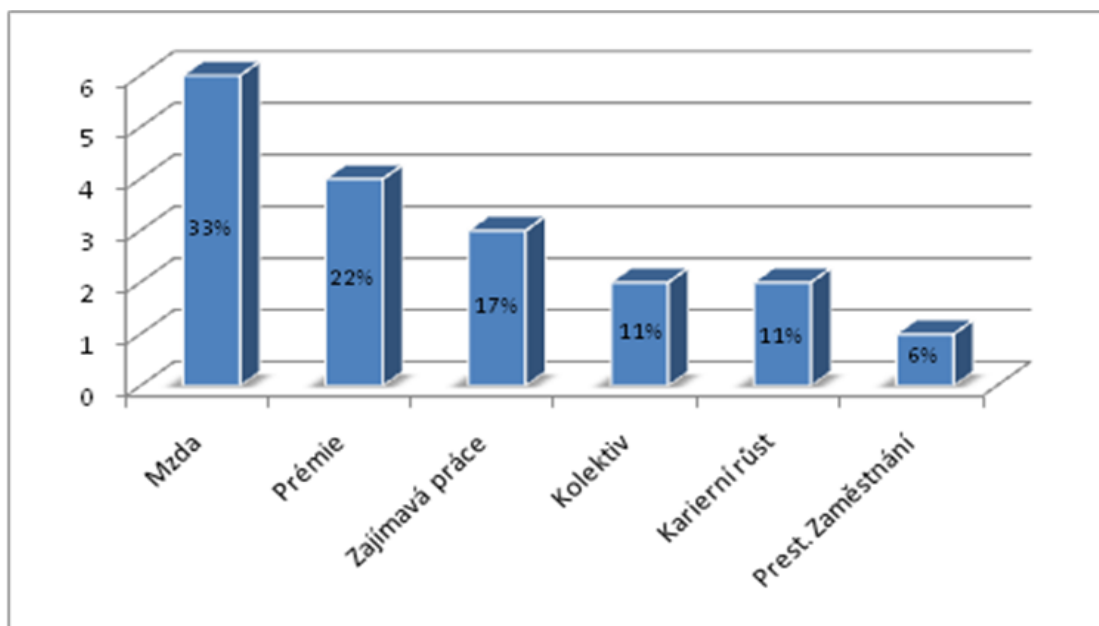
Graf č. 8: Názor pracovníků , zda by je motivovala odměna za práci ve formě prémie



Zdroj: řízené rozhovory

Graf č. 8 pojednává o názoru pracovníků na odměny za jejich práci v podobě prémie. Pro 89 % tázaných zaměstnanců jsou prémie velmi motivujícím faktorem. Zbylých 11 % respondentů má pocit, že by je prémie nemotivovali. Z tohoto výsledku bych firmě doporučila zavedení prémie pro všechny pracovníky. Také byla v rozhovoru zařazena otázka, kdy by prémie pracovníci uvítali vyplácet. Tři čtvrtě jich odpovědělo, že by si přáli čtvrtletní výplatu prémie a zbytek by upřednostnil měsíční vyplácení částek. Poslední otázka směřovala na sdělení dvou nejvíce motivujících faktorů pro jednotlivé pracovníky.

Graf č. 9: Preference pracovníků ohledně nejvíce stimulačních faktorů pro výkon práce



Zdroj: řízené rozhovory

Z grafu č. 9 vidíme různé motivující faktory, které stimulují zaměstnance pro výkon jejich práce. Nejvíce řečeným faktorem je mzda a uvedlo ji 33 % pracovníků. Na druhém místě se umístili prémie a sdělilo je 22 % respondentů. V těsné blízkosti je prvek s názvem zajímavější práce. Ten byl uveden 17 % z dotazovaných zaměstnanců. Na 11 % motivuje pracovníky kolektiv a na stejný počet procent také karierní růst. Zbýlých 6 % respondentů prozradilo, že je motivuje prestiž zaměstnání. Můžeme tedy dojít k závěru, že obecně nejlépe motivujícími faktory jsou mzdy za provedenou práci a prémie. Pracovníkům však není lhostejný ani kolektiv, karierní postup nebo charakter práce.

6 Závěr

Práce se věnuje zhodnocení mzdového systému ve vybraném podniku. Toto zhodnocení vychází z teoretického konceptu, který je vypracován v první části práce. Pro empirickou část byla vybrána telekomunikační společnost Casablanca INT s.r.o., která poskytuje internetové, datové nebo hlasové služby. Na trhu se vyskytuje již patnáctým rokem a lze konstatovat, že jde o rozmáhající se firmu s narůstající klientelou.

Pracovníci podniku jsou tvořeni z 86,67 % muži, ve věku od 21 do 30 let. Přibližně u dvou třetin pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a více jak polovina zaměstnanců pracuje ve firmě v časovém horizontu po dobu 1 roku až 5 let. V průběhu posledních pěti let lze zaznamenat, že dochází k mírnému stárnutí pracovníků společnosti. Z toho závěru lze též usoudit, že ve společnosti pracují dlouhodobě zaměstnaní pracovníci.

Pokud porovnáme vývoj výkonů, výkonové spotřeby a mzdových nákladů, je patrné, že výkony rostou rychleji než ostatní zmíněné položky a tím je splněna základní podmínka fungování podniku a tou je vytváření zisku. Celkový trend výše uvedených položek je vzrůstající. Mzdové náklady však rostou pomaleji oproti výkonům a výkonové spotřebě a v roce 2009 dokonce mírně klesly. Důvodem může být přijímání nových pracovníků a celkové snižování nákladů a zmrazování mezd v důsledku vzniklé finanční krize.

V delším časovém horizontu vidíme, že průměrná mzda obchodního oddělení v porovnání se mzdou v České republice vykazuje nejprve podprůměrné hodnoty, avšak v předešlých dvou letech již mírně převyšuje republikovou průměrnou mzdu. Tento rozvoj má příčinu především v postupném vývoji společnosti, v ustálení pozice firmy na trhu a v uzavírání výnosnějších kontraktů. Můžeme usoudit, že vzhledem k poměrně nízkému věku pracovníků dojde v budoucnu (při růstu jejich odpracovaných roků) k navyšování mezd.

Casablanca INT nemá vytvořenou tarifní soustavu a z toho vyplývající mzdové tarify. Výše mzdy je sjednávána smluvně s každým pracovníkem zvlášť. Jelikož se společnost Casablanca INT řadí mezi menší podniky je tímto způsobem vyjednávaná mzda efektivní a rychlé řešení.

Ve společnosti se uplatňuje pouze jedna forma mzdy, a to časová mzda. Časová forma mzdy je při charakteru práce, která je vykonávána v podniku vhodně stanovená. Ve společnosti nelze stanovit přesnou normu pro výkon práce, a proto je efektivní především z hlediska její jednoduchosti. Čistě holá časová mzda však není motivující pro zaměstnance. Ve sledovaném podniku tuto formu mzdy dotváří jedna pohyblivá složka. Pro obchodníky jsou navíc poskytovány týmové čtvrtletní prémie z důvodu stimulace pro uzavírání co největšího počtu kontraktů. Společnost poskytuje také zaměstnanecké výhody a to měsíční 30% slevu na vzdělávací jazykové kurzy, příspěvek na sociální a zdravotní pojištění v hodnotě 20.000,- Kč ročně, poskytnutí telefonů pro vedoucí zaměstnance a „sick days“. Podle průzkumu, který byl uskutečněn metodou řízených rozhovorů, bylo zjištěno, že nadpoloviční většina pracovníků je s mírou poskytovaných benefitů plně spokojená. Lze doporučit rozšířit nabídku o stravenky, které zaměstnanci nejčastěji zmiňovali.

Hodnocení práce se v Casablance INT uskutečňuje pomocí sumární metody, jelikož se zde vykonávána práce posuzuje jako celek. Pro vyhodnocení práce zaměstnanců se používá metoda vnitřního poměrování (benchmarking). Vedoucí zaměstnance kontroluje personální oddělení a generální ředitel. Generální ředitel je hodnocen na základě metody 360°.

Z analýzy mzdového systému vybrané společnosti lze vyvodit závěr, že systém je nastaven efektivně. Pro pracovníky i pro firmu je jednoduchý, zřetelný a jednoznačný. Uplatňovaná mzdová forma a hodnocení práce jsou vhodné pro dané pracovní pozice. Zaměstnanci ho hodnotí jako spravedlivý, avšak téměř polovina z nich není spokojená s výší mzdy. Lze předpokládat, že nespokojenost je vyvolaná v důsledku nemožnosti navýšení mzdy prémiei či jinými odměnami. Nebezpečím pro společnost je eventuelně odchod způsobilých pracovníků a s tím související vznik dalších nákladů na zapracování nové kvalifikované síly. Na základě tohoto zjištění by bylo vhodné, z hlediska zvýšení

stimulace a motivace zaměstnanců, zavést prémie pro všechny pracovníky firmy. Pro podpoření motivace obchodníků by byly navíc přidány provize ze získaných a uzavřených kontraktů ve výši např. 5 % a místo týmových prémie bych navrhla oceňovat každého obchodníka zvlášť. Pro maximální spokojenost zaměstnanců lze ještě rozšířit nabídku benefitů o stravenky, které by pracovníci firmy nejvíce uvítali.

7 Seznam použité literatury

- [1] BĚLINA, Miroslav a kolektiv. *Pracovní právo*. Praha : C. H. Beck, 2007. 572 s. ISBN 978-80-7179-672-5.
- [2] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In *Zákoník práce*. 2011, s. 1 - 128.
- [3] KOCOUREK, Jiří; TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat : a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc : ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] ČUBA, František; HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Slušovice : MONDON spol. s r.o., 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.
- [6] KLEIBL, Jiří; HŮTTLOVÁ, Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [7] NELSON, Bob. *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha : PRAGMA, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.
- [8] ROSOCHATECKÁ, CSC., Doc. Ing. Eva a kolektiv. *Ekonomika podniků*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 209 s. ISBN 978-80-213-1892-2.
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [10] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy : a mzdové systémy*. Praha : ASPI, a.s., 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

[11] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s.
ISBN 80-7179-736-7.

Internetové zdroje:

[12] Finance.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Vývoj průměrné a minimální mzdy.
Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>.

Další zdroje:

Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí
dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/>>.

8 Seznam příloh

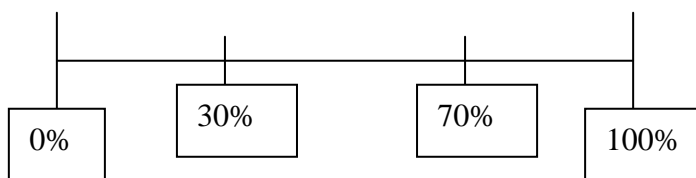
Příloha č. 1: Vzor otázek pro řízený rozhovor

Příloha č. 2: Ukázka výplatní pásky

Příloha č. 1: Vzor otázek pro řízený rozhovor

1. Uveďte 2 pro Vás nejvíce motivující faktory (prvky) pro výkon Vaší práce.
 - mzda
 - prémie
 - kariérní růst
 - prestižní zaměstnání
 - zajímavější práce
 - kolektiv
 - jiné

2. Jak moc Vás motivuje mzda?



3. Domníváte se, že Vaše odměna (mzda) za vykonanou práci odpovídá Vašemu odpracovanému výkonu?
 - Ano
 - Ne
4. Myslíte si, že Vaše odměna (mzda) za vykonanou práci by byla stejně oceněna i v jiné firmě?
 - Ano, mzda by byla oceněna stejně
 - Ne, mzda by byla vyšší
 - Mzda by byla nižší
5. Uveďte, který benefit byste nejvíce uvítali?
6. Jste spokojen(a) se škálou poskytovaných benefitů?
 - Ano, jsem zcela spokojen(a)
 - Ne, nejsem spokojen(a)
7. Motivovala by Vás např. odměna za práci v podobě prémie?
 - Ano – vybral(a) byste si buď prémie vyplácenou
 - a) měsíčně;
 - b) nebo čtvrtletně;
 - c) nebo na konci roku v podobě 13.tého, popř. 14.tého platu.
 - Ne

Příloha č. 2: Ukázka výplatní pásky

CASABLANCA INT s.r.o.		Středisko:	HL	Měsíční mzda:	Období:
Os. číslo:		Rodné číslo:		Průměr na dovolenou:	
Zdrav. poj.:					
Odpracované dny:	Částka za odpr. dobu:	Ostatní dan. příjmy :	Základ dane:		
Odpracované hodiny:	XIII,XIV plat:	Úkolová mzda:	Odpocty:		
Svátky/hod:	Částka za svátek:	Podíly na zakázkách:	Penzijní a živ. pojist.:		
Placené volno:	Placené volno:	Odměna za vynálezy:	Zákl.dan před slevami:		
Hodiny prescas:	Príp. za prescas:	Odměna ci .stat. org.:	Sleva na poplatníka:		
Hodiny ve svátek:	Príp. za svátek:		Sleva na invaliditu:		
Hodiny škod. prost.:	Príp. za šk. prost.:	Hrubá mzda:	Sleva na studenta:		
Hodiny v noci:	Príp. za práci v noci:	Z toho další PP:	Zvýhodnění na deti:		
Hodiny v So a Ne:	Príp. za So a Ne:		Sleva na deti:		
Pracovní pohotovost:	Príp. ostatní:	Nemocenská:	Danový bonus:		
Dovolená:	Náhr. za pohotovost:	- náhrada příjmu při PN	Záloha na dan:		
Zůstatek dovolené:	Dovolená:	- nemocenské dávky	Srážková dan:		
Propl. dovolená /dny:	Premie:		Vyrovnaní:		
Neopl. absence/hod:	Částka za propl. dov.:	Základ zdr. pojištění:	Čistá mzda:		
Neplacené volno/hod:	Mimorádné odměny:	Zdravotní pojištění:	Srážky:		
Náhrady za překážky:	Naturální mzda:	Základ soc. pojištění:	Sporeni:		
Cestovní náhrady:	Odstupné, odchodné:	Sociální pojištění:	Výživné:		
			Exekuce:		
			Jiné:		
Služební auto:		Stravenky (pln./sníž):	0 / 0	Záloha:	
Celkové mzdové náklady zaměstnavatele na tuto mzdu činí					
Z této částky bylo na daních, sociálním a zdravotním pojištění odvedeno celkem					
což činí % z celkových mzdových nákladů.					
Vyplaceno .					