

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Mzdový systém podniku

..

Vypracovala: Aneta Štěpánková

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta ŠTĚPÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E15161**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Mzdový systém podniku**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Mzda tvoří významnou položku pro podnik, nejen že motivuje zaměstnance, ale je současně i nákladem ovlivňující výsledek hospodaření. Vhodně vytvořený mzdový systém je jedním z nejzákladnějších prvků fungujícího podniku.

Cíl:

Cílem práce je analyzovat stávající mzdový systém ve vybraném podniku. Na základě zjištěných skutečností doporučit případné návrhy vedoucí k zefektivnění uplatňovaného mzdového systému.

Metodika:

Teoretická část práce zpracovává oblast odměňování z poznatků odborné literatury a české účetní legislativy. Praktická část práce je zaměřena na analýzu mzdového systému ve vybraném podnikatelském subjektu. Práce je zakončena syntézou a vyhodnocením zjištěných poznatků z praktické části, dále případnými návrhy změn stávajícího mzdového systému a jejich dopadů na vybraný podnikatelský subjekt.

Použité metody - řízený rozhovor, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze - interní materiály vybraného podniku.

Osnova:

1. Úvod.
2. Odměňování - cíle, strategie.
3. Mzdový systém - česká účetní legislativa, mzda, formy mzdy.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza mzdového systému ve vybraném podniku.
6. Vyhodnocení a případné návrhy změn stávajícího mzdového systému.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. Armstrong, M., & Koubek, J. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
2. Nelson, B. (2009). *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha, Czechia: Pragma.
3. Pilátová, J. (2015). *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od 1.1.2016*. Praha, Czechia: Grada.
4. Šubrt, B., Leiblová, Z., & Příhodová, V. (2016). *Abeceda mzdové účetní 2016 (26. ed.)*. Olomouc, Czechia: Anag.
5. Vyhýbal, V. (2016). *Mzdové účetnictví 2016*. Praha, Czechia: Grada.
6. Vysokajová, M. (2015). *Zákoník práce: komentář (5. vydání)*. Praha, Czechia: Wolters Kluwer.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **13. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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


doc. Ing. Milana Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2017

Prohlášení: Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci „Mzdový systém podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Aneta Štěpánková

Poděkování: Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové Ph.D. za cenné rady, odborné připomínky a vedení mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Odměňování zaměstnanců	4
2.1	Definice odměňovacího systému	4
2.2	Hodnocení zaměstnanců	4
2.3	Odměňování pracovníků	5
2.3.1	Požadavek na odměňování	7
2.3.2	System odměňování	7
3	Mzdový systém	10
3.1	Mzdová politika	10
3.2	Tvorba mzdového systému	11
3.3	Formy odměňování	11
3.3.1	Plat	11
3.3.2	Mzda	13
4	Metodický postup práce	24
5	Charakteristika vybraného podniku	25
5.1	Cíle společnosti	26
5.2	Základní kapitál	27
5.3	Zaměstnanci	27
5.4	Organizační struktura	28
5.5	Pracovní doba	28
6	Analýza mzdového systému ve vybraném podniku	29
6.1	Rozdělení mzdy dle organizační struktury	29
6.2	Vývoj mzdy a její podoba	30
6.3	Doplňkové formy mzdy, příplatky	31
6.3.1	Prémie	31
6.3.2	Odměny	31
6.3.3	Osobní ohodnocení	32
6.3.4	Příplatky	32
6.3.5	Benefity	33
6.4	Pohled na mzdový systém z hlediska nákladů	33
6.5	Dotazníkové šetření	34
6.5.1	Struktura dotazovaných	34
6.5.2	System odměňování	37

6.5.3	Motivátory	39
6.5.4	Zaměstnanecké výhody.....	40
6.5.5	Závěrečné otázky	41
7	Shrnutí výsledků, opatření.....	43
7.1	Návrhy na zlepšení.....	43
7.1.1	Výše mzdy	44
7.1.2	Volba benefitů.....	44
7.1.3	Zlepšení pracovního prostředí	45
7.1.4	Proškolení zaměstnanců.....	45
8	Závěr.....	46
9	Summary and keywords	48
10	Použitá literatura.....	49
11	Seznam grafů, tabulek	50
12	Seznam použitých zkratk	51
13	Seznam příloh.....	52

1 Úvod

Motivace, odměňování zaměstnanců včetně mzdového systému ve firmách patří neustále mezi žhavá témata, kterým je věnována velká pozornost. Aby mohla firma plnit všechny své stanovené cíle, pro které byla založena, je nutné, aby měla veškeré výrobní faktory, které jsou nutné pro výrobu výrobků nebo k poskytování služeb. Mezi výrobními faktory má postavení nezastupitelného charakteru lidská práce, lidské zdroje. Ty ovlivňují v obrovské míře úspěšnost podniku na trhu, jeho výkon včetně zisku. Pracovníci by měli firmě přinést vyšší přidané hodnoty, než jsou jen náklady, které se spojují s jejich vykonanou prací.

Mezi hlavní pohony firmy patří tedy především lidský faktor a s ním související lidský pracovní výkon. Ty přispívají vydatným způsobem svými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi ke skutečnosti, aby byly naplněny základní strategické cíle firmy. Jestliže tyto lidské síly nejsou ve firmě využity v rámci jejich způsobilosti nebo svoji činnost vykonávají v nezvykle těžkých a nevhodných pracovních podmínkách, může klidně dojít k omezení výkonu a tím pádem není ze strany zaměstnance dosaženo požadovaného maxima. Tím pádem může dojít ke snížení motivace včetně poklesu pracovního výkonu.

Aby k poklesu výkonu práce včetně motivace nedošlo, jsou používány pro motivaci pracovníka, krom jiných metod, odměny za vykonanou práci. V rámci faktorů se projevuje vliv konkurence v okolí.

2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců včetně nastavení mzdového systému v podniku patří mezi základní a klíčové procesy v rámci řízení organizace. Není vůbec jednoduché nalézt spravedlivý systém a způsob pro hodnocení zaměstnanců a zhotovit takový systém odměňování zaměstnanců, který by byl spolehlivý a spravedlivý pro všechny. V následující kapitole bude popsán způsob hodnocení práce a odměňování zaměstnanců.

2.1 Definice odměňovacího systému

Systém odměňování představuje veškeré postupy (směrnice), procedury a metody odměňování zaměstnanců, které jsou využívány k vedením společnosti (Banfield & Kay, 2008).

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení práce zaměstnanců patří mezi základní předpoklady pro to, aby mohl být ve firmě zaveden účinný mzdový systém. Jedná se o proces, který má hlavní cíl ve vyhodnocení výkonu zaměstnance a zařazení práce do příslušných stupňů, dále slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance včetně najetí oblastí, ve kterých by se mohl pracovník zlepšit, současně může sloužit také jako plán rozvoje pracovníků ve firmě. Cílem hodnocení je odstupňování jednotlivých činností, vytvoření spravedlivé mzdové struktury a zajištění spravedlnosti v rámci odměňování při výkonu stejných pracovních činností.

U zaměstnanců je možné hodnotit tři základní oblasti. Jedná se o vstup, proces a výstup (Hroník, 2007).

Pod pojmem vstup je možné představit si veškeré předpoklady pracovníka, které jsou nutné pro výkon práce, jinak řečeno, je to vše, co do svého zaměstnání a do své práce vkládá, jako například své dosažené vzdělání, potenciál, způsobilost a dosažená praxe. Do oblasti proces patří přístup k uloženým úkolům, celkové pracovní chování zaměstnance. Pod výstupem je možné představit si dosažený výkon zaměstnance včetně výsledků pracovního procesu. Konečný zaměstnancův výstup by měl být vždy měřitelný.

Hodnotit a stanovit cenu práce je možné třemi různými způsoby – analytickým, neanalytickým způsobem neboli sumárním a poslední možností je tržní způsob. V rámci analytického hodnocení dochází k posouzení jednotlivých prvků, které se objevují v pracovních činnostech zaměstnanců. Díky těmto faktorům (prvkům) je možné vytvořit faktorové schéma neboli plán. Tato metoda patří mezi nejvíce využívané v rámci hodnocení zaměstnanců a jejich práce (Armstrong, Taylor, 2015)

Na druhou stranu sumární hodnocení je používáno pro hodnocení práce jako celku. Celková vykonaná práce je porovnána s jinou a tím je určen přínos včetně hodnoty práce. Tržní oceňování je odvozeno od celkové hodnoty práce na jejím trhu. I přes skutečnost, že hodnocení včetně stanovení cen práce je nezbytným krokem pro zavedení mzdových systémů v organizacích, objevují se taktéž k hodnocení i kritické hlasy. Odborníci – kritici – tvrdí, že toto hodnocení je nepružným, byrokratickým a časově náročným způsobem, kdy systém hodnocení může být postupem času znehodnocen (Armstrong, Taylor, 2015)

2.3 Odměňování pracovníků

Oblast odměňování zaměstnanců navazuje na jejich hodnocení. Mezi hlavní cíle odměňování patří stanovení hodnot, které jsou pracovníky firmy vytvářeny. Odměňování slouží také jako důležitý nástroj pro výchovu a upevnění požadovaného chování, pokud je systém odměňování vhodně nastaven, je možné zaměstnance tímto motivovat a také zvýšit jejich angažovanost. Tím dochází k vytvoření kultury vysokého nasazení, vysokého pracovního výkonu. Poskytnutá odměna za vykonanou práci patří taktéž mezi důležité nástroje pro získávání a udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě (Armstrong, 2009).

Je velmi důležité, aby vytvořený systém odměňování efektivním způsobem působil na zaměstnance firmy, musí být vše jasné a zřejmé, jednoznačně definováno, kdy odměna nesmí být překvapením a už vůbec ne nemilým překvapením. Vytvořený systém odměňování kladným či záporným způsobem ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Většina vytvořených systémů odměňování obsahuje pravidelné typy složek, které se pravidelně objevují. Jde například o peněžní odměňování, zaměstnanecké výhody, oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také pracovní prostředí. V souvislosti se systémem odměňování nejčastěji používá pojem „celková odměna“. Jedná se nejen o mzdu včetně zaměstnaneckých benefitů, ale také o řízení talentů včetně řízení rozvoje lidských zdrojů. Posledně jmenovaný pojem je konceptem v rámci, kterého firmy hledají výjimečné zaměstnance, kteří by do budoucna mohli být pro organizaci přínosem.

I díky tomu není dobré, aby se firma zaměřovala jen na klíčového pracovníka či pracovníky, se kterými se do budoucna počítá do vrcholné funkce, ale také věnovat se i ostatním zaměstnancům ve firmě.

Odměňování zaměstnanců v rámci moderního řízení lidských zdrojů není jenom pouze záležitost mzdy či platu nebo jiných forem peněžních odměn, které jsou firmou poskytovány jako kompenzace za vykonanou práci. Do této skupiny patří také povýšení, formální uznání jako je třeba pochvala nebo také zaměstnanecká výhoda ve většině případů nepeněžní forma odměny, která je organizací poskytována zaměstnanci z titulu jeho pracovního poměru ve firmě nikoliv za jeho vykonávanou práci (Koubek, 2007).

Filozofie a způsob odměňování je stanoven v každé firmě jinak. Je podstatné, jaký postoj firma zaujímá vůči konkurenci a jaký bude uplatňovat postup odměňování. Toto vše vychází z nastavené podnikové strategie a filozofie, která je vytvořena v rámci strategického, dlouhodobého plánování. Je důležité, aby strategie odměňování zaměstnanců vycházela ze strategie organizace, ale také ze strategie lidských zdrojů v organizaci. Na ni působí celá řada faktorů, jako je například zákonná regulace, trh, organizační struktura a kultura firmy, mzdový předpis, kolektivní vyjednávání včetně struktury pracovníků ve firmě.

2.3.1 Požadavek na odměňování

- Zaměstnanci musí věřit skutečnosti, že odměny jsou ve firmě rozdělovány zejména na základě jejich přispění včetně přínosu. Co zaměstnancům bylo slíbeno a co potřebují, tak skutečně dostanou. Jedná se o tak zvanou distribuční spravedlnost.
- Druhým požadavkem na odměňování je také procedurální spravedlnost. Jde o realizaci politiky odměňování. Je nutné věnovat pozornost také názorům a podnětům od zaměstnanců, a to proto, aby byl vytvořený systém objektivní, ale také důsledný a nastavený pro všechny zaměstnance stejně. Je důležité, aby zaměstnanci byli vždy informováni o zásadních změnách a rozhodnutích včetně patřičného vysvětlení.
- Slušné jednání – pro každou pracovní činnost existuje určitý standard v podobě slušných peněžních odměn. Jelikož tuto položku nelze není možné jednoznačným způsobem hodnotit, je používán tak zvaný test dobrého pocitu.
- Rovnost včetně nestrannosti – v rámci jedné firmy se musí jednat o způsoby odměňování, které jsou nastaveny přiměřeným způsobem, a dojde k zajištění objektivity.
- Principy jako důslednost, zásadovost a průhlednost zajišťují efektivitu v oblasti odměňování (Armstrong, 2015).

2.3.2 Systém odměňování

Systém odměňování příslušné organizace bývá ve většině případů součástí personálního řízení a své funkce může účinným způsobem realizovat jen a pouze v rámci vzájemných vztahů s jinými nástroji vztahující se k personální práci, které vzájemně vytvářejí kvalitu lidských zdrojů ve firmě. Veškerá mzdová opatření, která nejsou v kontextu s jinými nástroji v rámci personálních činností nebo jsou s nimi v rozporu, nenesou žádný efekt (Chládková, Bukovjan, 2007).

Firemní systém odměňování je složen do dvou oblastí:

- mzdový systém,
- odměny včetně požitků, které patří mimo jakékoliv mzdy nebo plat.

Aby byl dosažen optimální podnikový výkon, je nutné zkombinovat stimulaci a motivaci pracovníků odměnou, které musí být ve srovnání s konkurencí lepší, nebo alespoň srovnatelné, aby pracovníci neměli potřebu přemýšlet nad změnou zaměstnavatele.

Mezi hlavní úkoly firemního systému odměňování patří:

- stabilizace potřebných a žádoucích zaměstnanců,
- do firmy přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- své zaměstnance odměňovat za dobře odvedenou práci, za jejich vynaložené úsilí včetně dosažených výsledků, za loajalitu vůči zaměstnavateli, za jejich zkušenosti včetně schopností,
- u ziskových organizací přispět k tomu, že bude konkurenceschopná na trhu
- aby byl systém odměňování ve firmě akceptován,
- vytvořit pozitivní roli v rámci motivace zaměstnanců, nasměřovat je k tomu, aby pracovali dle svých nejlepších možností a svého svědomí a vědomí,
- nastavení firemního systému odměňování musí být racionální včetně jeho nákladovosti a časové náročnosti, musí být sestaven takovým způsobem, aby odpovídal možnostem firmy včetně dalších personálních činností (Chládková, Bukovjan, 2007).

Tři základní otázky vztahující se k systému odměňování:

- „Čeho potřebuje firma dosáhnout vytvořeným systémem odměňování?
- Jakého významu dosahují pro zaměstnance různé druhy a možnosti odměn (mysleno šíře nabídky a druhy odměn)?
- Jaké faktory vnějšího typu ovlivňují systém odměňování v příslušné organizaci?“ (Koubek, 2012)

Každá organizace musí být konkurenceschopná zejména v procesu získávání, ale zejména také následné udržení kvalitního lidského zdroje, který ji bude nápomocen v rámci dosahování stanovených cílů, a to především jako je kvalita práce, růst společnosti, apod. Na druhou stranu zaměstnanci organizace si v rámci odměňování zajišťují uspokojení svých vlastních potřeb. Zejména s pomocí peněžité formy si mohou udržet svoji životní úroveň v laťce, na kterou jsou zvyklí a mohou tím zabezpečit svoji

rodinu nebo alespoň sami sebe. Odměna nepeněžitého charakteru uspokojí osobnostní potřebu, a to formou uznání, pochvaly, seberealizace, apod. (Nelson, 2009).

Jakmile má firma zodpovězeny základní otázky týkající se odměňování zaměstnanců, zaměřuje se v následné fázi na přesnější data. Dochází k porovnání mezd nebo platů s konkurenčním podnikem. K takovému kroku používá například tak zvané mzdové šetření. Pomocí nich je firma schopna mít informace nejen o struktuře, o výši odměn, ale také o mzdovém tarifu a dalších náležitostech, které se této problematice dotýkají.

Mzdová šetření může být realizováno samotnou organizací nebo s pomocí podobně zaměřených firem v určité lokalitě, dále může získávat údaje a informace ze statistických šetření v rámci státní statistiky, od orgánů státní správy či v rámci zjišťování, která jsou prováděna různými firmami poradenského charakteru, odbory nebo se také může jednat o výzkumné organizace (Nelson, 2009).

3 Mzdový systém

Mzdový systém musí mít každá firma nastavený takovým způsobem, že bude spravedlivý, bude odpovídat potřebám jednotlivých pracovníků, ale také musí naplnit základní strategii firmy. Mzdový systém je složen nejen z peněžitých a nepeněžitých odměn, ale také je stále více kladen důraz na využití nehmotné formy odměňování zejména prostřednictvím pochvaly, uznání, umožnění dalšího vzdělávání na náklady firmy, zvýšení odpovědnosti v rámci výkonu přidělené práce.

Mzdový stimul by měla mít každá organizace zaměřený na podněcování zájmu zaměstnance k požadovanému výstupu neboli výkonu, ke kvalitě jednotlivých činností neboli procesů a pro rozvoj kvalifikace včetně jednotlivých schopností zaměstnance – vstup. Mzda nebo také plat je obvyklou tak zvanou vnější odměnou. Peníze jsou prostředkem vedoucím k dosažení cílů a jsou s nimi spojeny věci, které vedou k následnému uspokojení potřeba daného jedince. Peníze jako takové nemusí mít ani tak vnitřní význam, ale jelikož symbolizují velké množství cílů nehmotného či nedefinovatelného charakteru, nabývají tudíž na značné, ale přitom motivující síle (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1 Mzdová politika

Z vypracované strategie organizace vychází také její mzdová politika. Slouží jako nástroj personálních pracovníků a také ovlivňuje výkon zaměstnanců organizace. Efektivním výsledkem kvalitní mzdové politiky dané organizace je:

- *„získávání a stabilizace zaměstnanců v organizaci,*
- *motivace včetně stimulace pracovníků k podávání kvalitních pracovních výkonů,*
- *podpora požadovaného chování pracovníků,*
- *vytvořený objektivní systém odměňování, který všichni zaměstnanci respektují,*
- *zvýšení produktivity v mezích rozumných nákladů,*
- *spravedlivé odměňování, které je obdobné ne-li lepší než u konkurenčních organizací, které vykonávají svou činnost na trhu práce v rámci regionu, apod.,*
- *dodržování předepsaného legislativního procesu (Dvořáková a kol., 2007).*

3.2 Tvorba mzdového systému

Samotný mzdový systém a jeho tvorba by měl vyjít ze stanovené strategie v oblasti odměňování zaměstnanců, kterou má každá firma vypracovanou. Hlavním předpokladem jsou poté jednotlivé analýzy strategie organizace, vnitřní a vnější prostředí organizace. Na základě těchto uvedených analýz poté dochází ke stanovení cílů v oblasti odměňování zaměstnanců, jsou posuzovány jednotlivé možnosti včetně priorit v odměňování. V momentě, kdy se organizace rozhodne vytvořit kvalitní mzdový systém, musí se na tuto záležitost důkladně připravit. Nejdříve je nutné provést zhodnocení faktorů, které mohou a třeba také budou vstupovat do systému, přičemž následně musí být stanovena celková filosofie mzdového systému firmy (Armstrong, Taylor, 2015).

Mzdový systém obsahuje následující složky:

- mzdové tarify – pracovníci firmy jsou rozděleni do jednotlivých kategorií podle druhu vykonávané práce a jsou určeny sazby pro skupiny,
- mzdové zvýhodnění – jde o rozhodnutí, které určuje příplatky za přesčasovou práci, dále jsou zákonem stanoveny příplatky za práci o víkendech a noční práci
- formy mezd – časová, úkolová, podílová, ale také smíšená mzda,
- další typy hodnocení pracovníků – prémie, odměny, podíl na zisku,
- zaměstnanecké výhody – stravování, vzdělávání, služební majetek i pro osobní (soukromé) účely, poskytnutí zaměstnanecké půjčky, apod.

3.3 Formy odměňování

Tato část práce se bude zabývat peněžním formám odměňování. Hlavními peněžními odměnami jsou mzdy a plat.

3.3.1 Plat

Podle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, náleží plat pracovníkům, kteří uzavřeli pracovněprávní poměr s veřejnou institucí, které se také říká instituce rozpočtová. Takovéto označení má z toho důvodu, že zaměstnanci pracují v tak zvaném veřejném, neboli rozpočtovém sektoru. To tohoto sektoru patří v první řadě stát, poté

také obec, státní fondy, příspěvkové organizace a další. V těchto organizacích jsou platy hrazeny z rozpočtu zřizovatel těchto organizací.

Rozdělení platových tříd a tarifů

Plat a jeho výše je u pracovníků ve veřejném sektoru stanovena zákonem, a tudíž není možné, aby byla v jiných než tabulkových hodnotách. § 123 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce přesně stanovuje výši platového tarifu, který je dán pro platovou třídu včetně platového stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen. Platový stupeň se určuje podle počtu odpracovaných let ve stejném či podobném pracovním uplatnění.

K takovému přidělenému platu jsou ještě připočítávány příplatky za vedení, za noční práci či práci o víkendech a svátcích. Tyto příplatky jsou vypočítávány procentuálním způsobem, a to buď z průměrného hodinového výdělku, popřípadě z platového tarifu. To znamená z nejvyššího možného platového stupně v platové třídě, do které je pracovník organizací zařazen (§123 zákona č. 262/2006 Sb.) Tabulka č 1. uvádí přesné rozdělení platových tříd a tarifů.

Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů

Platová třída	Platový tarif
1	6 500
2	7 110
3	7 710
4	8 350
5	9 060
6	9 830
7	10 660
8	11 570
9	12 550
10	13 620

11	14 780
12	16 020
13	17 370
14	18 850
15	20 470
16	22 200

Zdroj: Vlastní zpracování dle § 123, odst. 6 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

3.3.2 Mzda

Mzda je poskytována všem zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni v soukromém sektoru, a tudíž jsou Zákoníkem práce stanoveny pouze obecné zásady pro odměňování prostřednictvím mzdy s minimálními mzdovými právy pracovníků. Zákonem je stanoveno, že mzda, kterou pracovník od zaměstnavatele obdrží, nesmí být nižší než minimální mzda.

Minimální mzda je nejnižší možná peněžitá odměna zaměstnanci za jeho vykonanou práci v rámci základního pracovněprávního vztahu. V případě, že i přes tyto skutečnosti bude základní mzda po odečtení veškerých příplatků včetně odměn nižší než je zákonem stanovená minimální mzda, je povinností zaměstnavatele doplatit pracovníkovi tento rozdíl.

Jak velká tedy bude konečná odměna od zaměstnavatele pro zaměstnance za jeho vykonanou práci je závislá na dohodě obou zúčastněných stran, tedy mezi firmou a pracovníkem. Složky mzdy jsou také následně ovlivněny situací na trhu práce a samotného vzájemného působení mezi nabídkou práce a poptávkou po práci, neboli je důležitá cena práce. Ta se pak odráží v celkovém kontextu na výši složek mzdy, které jsou dány samotným zaměstnavatelem.

Jednotlivé složky mezd lze rozdělit do následujících tří skupin:

- Základní složka mzdy – jedná o zaručenou, pevnou mzdovou složku, pomocí které je oceňována hodnota práce a je určena základní mzdová forma zpravidla časovou mzdou nebo mzdovým tarifem.
- Příplatek – je dán zákonem, vnitřním předpisem firmy, nebo vyplývá přímo ze mzdového výměru, který uzavřel zaměstnavatel se zaměstnancem. Pomocí těchto příplatků dochází k ocenění mimořádných pracovních podmínek a je určen procentním vyjádřením z průměrného výdělku nebo procentem ze mzdového tarifu, v korunách za měsíc či prostřednictvím absolutní částky v korunách za hodinu.
- Doplňkové mzdové složky – jsou pohyblivé, nezaručené, pomocí kterých jsou oceňovány nadstandardní pracovní výkony zaměstnance, a to ze strany zaměstnavatele, a to prostřednictvím přiděleného osobního hodnocení, provizí, prémie, pomocí doplňkových mzdových forem, jako je například pobídková mzda apod. (Šikýř, 2014).

Tarifní mzda

Tarifní mzda je zaručenou částí individuálních odměn, které zaměstnanec dostává za vykonanou práci. Do tarifní mzdy zahrnujeme mzdový tarif a příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách. Úkolem tarifní mzdy je motivovat zaměstnance k běžnému výkonu, k podstoupení rekvalifikací včetně rozšíření, prohloubení a zvýšení svého vzdělání, dále zajistit věrnost zaměstnavateli apod. Tarifní systém obsahuje následující položky – stupnici mzdových tarifů, stanovené příplatky, katalog kvalifikací ve firmě. Tarifní stupnice je dána zákonem o mzdě. Aby mohla být práce zařazena do tarifní stupnice, je nutné použít kvalifikační katalog, který uvádí veškerá zařazení prací do tarifního stupně. Ten je následně oceněn za pomoci mzdového tarifu, což je představováno sazbou v korunách, a to za odpracovanou hodinu v měsíci.

Tarifní stupnice má určité funkce, které nám ukazují, jak je oceněn standardní pracovní výkon, je možné díky tarifní stupnici porovnávat jednotlivé firmy mezi sebou, kontrolovat vývoj mzdových nákladů. Tarifní stupnice má za povinnost vykonávat informační funkci, pomocí které dochází k informovanosti pracovníků organizace o

vývoji mzdových tarifů, ukazuje, jak je nastavena strategie odměňování ve firmě, a jasně naznačuje oblast řízení lidských zdrojů ve firmě.

Velikost mzdového tarifu je závislá především na těchto faktorech:

- nabídka a poptávka po práci, po určitých typech pracovních pozic
- objem mzdových prostředků, které jsou ve firmě určeny na mzdy, mzdovou politiku
- řízení lidských zdrojů včetně stanoveného cíle v oblasti mzdové politiky
- kolektivní smlouvě, legislativě pracovně právního charakteru, odborech

Druhy tarifních stupnic

Rozlišujeme čtyři základní typy tarifních stupnic:

a) Stupnice s pevným mzdovým tarifem

Tvoří ji pevná, zaručená mzda, která je dána pevnou částkou, například 100,- Kč za hodinu nebo 25 000,- Kč za měsíc. Na základě uzavřené pracovní smlouvy má zaměstnanec přidělen pevný tarifní stupeň, ale bez konkrétního mzdového tarifu.

b) Mzdové tarify s rozpětím

Jsou tvořené stupni, kde každý má stanovené své rozpětí kolik může brát, a to ve stylu od – do, například od 100,- Kč za hodinu do 130,- Kč za hodinu. Ohodnocení pracovníka zohledňuje také jeho dosažené vzdělání a kvalifikace, jaký má přínos pro firmu, pracovní výkon, věrnost vůči firmě dle posouzení vedoucího pracovníka.

Výhody a nevýhody obou uvedených typů tarifních stupnic:

Výhody

- jasná a stálá mzdová struktura ve firmě,
- jednoduché zdůvodnění zaměstnancům, stupně jsou veřejně přístupné, srozumitelným způsobem vyjadřují rozdíly mezi jednotlivými pracovními činnostmi,

- funkce motivace spočívá ve snaze prohloubit si dosavadní znalosti a dovednosti, zvýšit kvalifikaci zaměstnance včetně kariérního postupu,
- dobrá kontrola možnosti růstu jednotlivých typů mezd na základě změn v pracovních výkonech zaměstnanců,
- široké mzdové rozpětí v jednotlivých tarifech s ohledem na konkurenční prostředí.

Nevýhody

- mzdová nespravedlnost spočívající v zařazení více pracovních činností do jednoho tarifního stupně, možnost řešení spočívá v individuálních mzdových tarifech například s bodovým ohodnocením,
- pracovníci, kteří mají přiznanou už horní hranici v rámci, mohou ve mzdě postoupit v momentě, jen když jsou povýšeni na jinou pozici, čímž může u pracovníka lehce dojít ke ztrátám motivace,
- pokud jsou ve firmě tarify s tak zvaným rozpětím, pracovník očekává co nejvyšší sazbu v rámci svého tarifu, tím může docházet k situacím, kdy se vedoucí pracovník dostává pod tlak, například z důvodu „hrozby“ odchodu ke konkurenci (ze strany pracovníka), (Dvořáková, 2007).

c) Široké rozpětí mzdového tarifu

Neboli jinak řečeno se v tomto případě hovoří o tak zvané širokopásmové stupnici, kam jsou zařazeny veškeré pracovní pozice ve firmě mimo vrcholných manažerských pozic. Takovýto typ stupnice může mít rozpětí tří až čtyř stupňů a horní mzdový tarif převyšuje spodní celkem o 200 – 300 %. Vedoucí pracovníci mají možnost pružného rozhodování o jednotlivých mzdách u pracovníků, a to na základě jejich individuálních výkonů včetně přínosu pro firmu. V rámci tohoto stupně mzdového tarifu se jedná o zjednodušení administrativních činností v oblasti mezd, apod.

d) Jednotné stupnice mzdových tarifů

Používají ji všechny typy firem, které vedou hodnocení všech pracovních funkcí prostřednictvím jedné stupnice. Výjimku tvoří tak zvané mimotarifní stupnice. Jednotné

stupnice jsou zavedeny z důvodu jednoduchých administrativních činností, zajišťují jednotnou mzdu za stejný typ práce, jsou smazány rozdíly mezi dělníkem a technickohospodářským pracovníkem.

Tarifní stupně jsou voleny dle velikosti organizace. Velké či střední firmy volí stupeň s pevným tarifem nebo s úzkým rozpětím tarifů, které usnadňují administrativu. Velké firmy také mohou zvolit širokopásmovou stupnici umožňující další rozvoj v kariéře. Malé firmy ve většině případů volí tak zvané pružné odměňování, aby mohli lépe reagovat na kroky konkurenčního prostředí.

Příplatky tarifní povahy

Tyto příplatky zaměstnavatel vyplácí svým pracovníkům v momentě, kdy dochází k vykonání práce v mimořádných pracovních podmínkách. Mimořádné příplatky jsou stanoveny zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Jedná se o příplatky, které jsou stanoveny podle různých druhů zátěže, která je kladena na pracovníky, a to ve vztahu k pracovnímu prostředí, režimu pracovní doby a systému práce. Podle uvedeného zákona má zaměstnavatel povinnost vyplácet následující typy příplatků tarifní povahy (zákon č. 567/2006 Sb., nařízení vlády o minimální mzdě):

- Příplatek za práci přesčas – tento typ příplatku musí být vyplacen v minimální výši 25 % průměrného výdělku, ve výše uvedeném zákoně je stanovena pouze minimální hranice, po dohodě se zaměstnavatelem může být tato hranice i vyšších hodnot.
- Příplatek za práci ve svátek – za vykonanou práci ve svátek má zaměstnanec nárok nejen na zaplacení dosažené mzdy, ale také na náhradní volno v rámci rozsahu vykonané práce. Povinností zaměstnavatele je umožnit čerpání tohoto náhradní volna nejpozději do třech měsíců od konané práce. Za čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci mzda ve výši průměrného výdělku. Jestliže pracovník nepracoval, tak má nárok na mzdu ve výši průměrného výdělku.
- Noční práce – příplatek za odpracování noční práce musí být nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, po dohodě se zaměstnavatelem může být stanoven v kolektivní smlouvě i vyšší.

- Práce ve ztíženém pracovním prostředí – příplatek je vyplácen v minimální výši 10 % základní sazby mzdy a musí jej zaměstnanec obdržet za každý ztěžující vliv při výkonu práce.
- Práce o víkendech (sobota, neděle) – opět se jedná o příplatek ve výši 10 % z průměrného výdělku, v kolektivní smlouvě může být po dohodě se zaměstnavatelem i vyšší.

Jak je z výše napsaného textu patrné, v kolektivní smlouvě je možné sjednat sazby vyšší, než jaké jsou povinné minimální sazby. Cena práce je stavem, který je mezi nabídkou a poptávkou po práci určitého druhu. Je rozdílem mezi cenou práce v rámci vnějšího trhu a v rámci vytvořeného mzdového systému příslušné firmy. Vyšší mzdové hodnocení se v organizacích snaží ve většině případů vybojovat odbory.

Mzdové formy

Mzdové formy slouží k tomu, aby jedinec, skupina lidí či celá firma byla stimulována ke zlepšování a zvyšování svých pracovních výkonů. Zaměřují se na oceňování výsledků práce, dále také na hospodaření s prostředky věcného a finančního charakteru. Zaměstnanci posléze dostávají odměny za výsledek výkonu své práce.

Zaměstnavatel skutečností, že používá v organizaci mzdové formy, sleduje několik zásadních cílů:

- vytváření průhledného vztahu mezi mzdami a výsledky práce, být přímý stimul pro splnění zadaného úkolu,
- posiluje organizační kulturu firmy, jestliže jsou k dispozici jasné informace o skutečnosti, že vysoký pracovní výkon bude náležitě odměněn,
- individuální a kolektivní zájmy, musí být využity individuální a kolektivní formy mezd,
- orientovat pracovníky směrem k prioritám v rámci jejich pracovních činností,
- působit kladným způsobem na získávání, ale také stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšení postavení firmy na trhu práce,
- umožnění pracovníkům podílet se na rozhodování firmy. (Dvořáková, 2007)

Zásady potřebné pro realizaci mzdových forem

Aby byla dosažena určitá účinnost mzdových forem, musí být uplatněny několikery zásady. Aby mohly být uplatněny, je nutné dodržovat alespoň následující zásady:

- jasně dané a známé úkoly včetně parametrů potřebných pro výkon práce jak jednotlivců, tak i pracovních skupin,
- je důležité zdůraznit, že zadané úkoly mohou být plněny postupným způsobem po celou dobu, na kterou byl úkon předepsán,
- počítat se skutečností, že jednání pracovníků může být ovlivněno snahou o splnění stanovených úkolů,
- jestliže je pracovníkovi zadán pracovní úkon, musí být zaměstnanec seznámen i se mzdovým ohodnocením svého výsledku,
- mzdové formy musí být stanoveny transparentně, jednoduše a srozumitelně.

V momentě, kdy dojde k nedodržování zásad, má tato skutečnost negativní důsledek s negativním dopadem především na oblast produktivity, fluktuaci a pracovní neschopnost.

Existuje několik druhů těchto dopadů:

- jakým způsobem nejlépe dosáhnout výsledku,
- velké množství individuálních hodnot naruší týmovou spolupráci,
- nedostatek a ztráta motivace z různých druhů faktorů, které nemůže pracovník v žádném případě ovlivnit,
- dopady mohou způsobit nárůst mzdových prostředků na úkor produktivity práce,
- systém je neprůhledný až složitý,
- dochází k situacím, že zaměstnanec, mnohem více výkonnější, dostává stejnou mzdu od zaměstnavatele, jak zaměstnanec, který je méně výkonný. Jedná se o tak zvané špatně vymezené vztahy (Dvořáková, 2014).

Mzdové formy a její druhy

Mzdové formy jsou organizací poskytovány na základě stanoveného vnitřního předpisu, popřípadě dle kolektivní smlouvy. Existují následující druhy mzdových forem:

- Základní
 - časová,
 - úkolová mzda.
- Doplňková
 - prémie,
 - osobní ohodnocení,
 - odměny,
 - provize,
 - bonusy.

V následujícím textu bude většina z výše uvedených druhů mzdových forem podrobněji popsána.

Časová mzda

Tento druh mzdy má velmi široké uplatnění, je možné ji využít u jakéhokoliv druhu práce. V rámci dělnické profese je součinem skutečně odpracované pracovní doby v hodinách a dohodnutého tarifu. U nemanuálních profesí je závislost dána především na odpracovaných dnech v měsíci, vzniká tak zvaný měsíční tarif.

U časové mzdy jsou její výhody spatřovány zejména v její jednoduchosti s možností plánování mzdových nákladů. Bývá vždy srozumitelnou pro svého příjemce a stanovuje jistotu výdělku, další výhodou je v levnější administrativě, pro firmu není zátěžovou ani v momentě, kdy dochází ke změně v organizaci práce.

Mezi nevýhodu časové mzdy patří zejména malá motivace ze strany zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu, nemá dostatečnou stimulační funkci. Pokud dojde k odstranění uvedených nedostatků, je nutné, aby byla upravena stupnice a to tak, že jsou rozděleny do vícera sazeb, které jsou de facto založeny na výkonnosti práce jedince, dále je nutné je doplnit o výši osobního ohodnocení včetně prémie, bonusů, odměn za plnění mimořádně stanovených úkolů (Armstrong, 2009).

Úkolová mzda

Je používána především pro hodnocení dělnické profese, v rámci které je možné hodnotit odvedený výkon zaměstnance, to znamená plnění výkonností normy, a to buď v kusech, nebo normativu. Aby mohla být zavedena úkolová mzda ve firmě, je nutné přesně popsat pracovní a technologický postup, vytvořit výkonové normy a s těmi seznámit s dostatečným předstihem všechny zaměstnance organizace. Pro to, aby byly zajištěny úkoly, musí mít firma dostatečné množství materiálu, surovin, nástrojů a energie. Dále je nutné mít dostatečné technické a organizační možnosti nutných pro splnění předepsaných norem. Skutečnost, že je zajištěna kvalita odvedené práce včetně kontroly odvedeného množství, je samozřejmost pracovního procesu v organizaci.

Úkolová mzda patří mezi nejvíce motivující mzdy pro zaměstnance, a to z toho důvodu, že se v ní odráží velké množství vyrobených výrobků. Mezi největší negativa patří především snaha pracovníků o dosažení co největší mzdy, tudíž dochází k fyzickému přepětí zaměstnanců, jsou nedodržovány technologické postupy, s materiálem se nakládá nevhodným způsobem, zaměstnanci nešetrně zachází s veškerým zařízením a nástroji, které mají v rámci své pracovní činnosti k dispozici. Bylo by dobré v rámci úkolové mzdy zajistit časté přepočítání mzdové základny, a to z toho důvodu, aby došlo k odstranění uvedených nedostatků a nevýhod u úkolové mzdy (Armstrong, 2009).

Osobní ohodnocení

Tento druh doplňkové mzdy (bývá také označováno jako nenároková mzda) je používán zejména pro motivaci pracovníků, aby podali co nejlepší pracovní výkon s nejvyšším pracovním nasazením. Je to pohyblivá složka mzdy, která je vyplácena dle minulého individuálního výkonu. Bývá udělováno zaměstnancům na základě rozhodnutí nařízených, kteří posuzují pracovní výkony zaměstnance. Ve většině případů se jedná o procentní sazbu ze mzdového tarifu (Armstrong, 2009).

Odměny

Mimořádně vyplácené odměny, nebo také někdy označovány jako jednorázové, slouží k ohodnocení pracovníků po vykonání mimořádných pracovních výkonů či nadstandardní pracovní úsilí. Může se také jednat i o odměny za věrnost zaměstnance vůči firmě a jejich úkol je posílit stability pracovníků, jako je například odměna k pracovnímu nebo životnímu výročí, odměny k Vánocům, na dovolenou, apod. Může se vyplácet za uplynulý měsíc, nebo čtvrtletně či půlročně, záleží na vedení organizace, jaké určí podmínky pro vyplácení odměn (Armstrong, 2009).

Provizní mzda – provize

Jedná se o jednoduchou a velmi motivující formu mzdy. Za její pomoci je hodnocen obchodník, zaměstnanec ve službách, který má hmotnou odpovědnost a jejich odměňování je závislé na odvedeném pracovním výkonu, například jsou hodnoceni procenty z obratu prodeje a zisku (Armstrong, 2009).

Prémie

Představují doplněk jak úkolové, tak i časové mzdy. Formy mohou být dvě, a to buď pravidelná, nebo jednorázová prémie. Jednorázové prémie jsou udělovány za splněné pracovní povinnosti, které zaměstnanec obdržel od svého nadřízeného. Prémie jsou například vypláceny za počet odpracovaných let ve firmě nebo například prémie za přítomnost, to znamená, že pracovník je bez pracovní neschopnosti ve firmě. Pravidelná prémie je vyplácena opakovaným způsobem a to za splnění mimořádných pracovních úkolů (Armstrong, 2009).

Prémie bývají ve firmách udělovány zaměstnancům podle stanovených zásad v oblasti prémiování:

- stanovený okruh prémiovaných pracovníků,
- je důležité mít stanoveno, na čem jsou prémie závislé, tak zvaní ukazatelé prémiování,
- mít stanovenou prémieovou základnu, neboli jinak řečeno, z čeho se prémie počítají,

- stanovené prémiové sazby – může být v podobě procentních příslibů,
- období vyplácení premií,
- rozdělování kolektivních premií,
- účinnost premií,
- průběh prémiování (Dvořáková, 2014).

Bonus

Je formou mzdy, která se vyplácí podle splnění zadaných cílů, a to jak individuálním způsobem, tak také kolektivním. Vyplácí se k zaručené mzdě. Tato forma mzdy se odvádí pracovníkům mající nadstandardní výsledky. Bonusy je možné použít u jakékoliv pracovní pozice, kde není možné jednoznačným způsobem stanovit pracovní úkol. U manuálních prací může třeba bonus nahradit prémie. Používají se ve firmách, kde jsou zavedeny nové informační a komunikační technologie, jsou poskytovány za kvalitně odvedenou práci. U administrativních, ale také u technických profesí jsou vypláceny za splnění zadaných úkolů. Nevýhodou bonusové formy je možnost sporů mezi jednotlivými pracovníky, kdy může vzniknout pocit nespravedlnosti ve vyplácení bonusů včetně jeho výše, dále díky této skutečnosti může dojít ke snížení výkonnosti pracovníka ať už individuální nebo v pracovním týmu, zaměstnanci se v rámci vyplácení bonusů mohou zaměřit pouze na splnění daného úkolu a vše jiné jde stranou. Aby se pokud možno této situaci předešlo, se bonusy nezaměřují na možnost vylepšení a inovaci (Armstrong, 2009).

4 Metodický postup práce

Bakalářská práce se zabývá mzdovým systémem vybraného podniku. Metodický postup byl stanoven takto:

Čerpání informací z odborné literatury

Zdrojem informací teoretické části bakalářské práce, která se zabývá problematikou mzdového systému byla odborná literatura. Zdroje byly zajištěny díky Městské knihovně v Praze na Smíchově a díky akademické knihovně Jihočeské univerzity. Také byl využit Zákoník práce dostupný na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

Charakteristika podniku

Získané informace pro praktickou část bakalářské práce byly získány prostřednictvím webových stránek společnosti ABCD (společnost si nepřeje být jmenována). Podnik má rozsáhlou síť 215 prodejen po České republice, na pobočkách pracuje více jak 8 000 zaměstnanců.

Analýza mzdového systému podniku

Další praktická část bakalářské práce byla zpracovaná díky interním zdrojům podniku (rozhovory s nadřízenými) a dotazníkovému šetření. Tyto zdroje poskytly dostatečné informace pro analýzu daného podniku. Analýza byla aplikována na prodejně, kde pracuje 28 zaměstnanců, filiálka se nachází v Praze.

Dotazníkové šetření tvoří 5 částí - struktura dotazovaných, systém odměňování, motivátory, zaměstnanecké výhody a poslední částí je zhodnocení, navrhované změny. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci filiálky.

Posledním zdrojem jsou mé zkušenosti, poznatky, jelikož ve firmě přes 4 roky pracuji.

5 Charakteristika vybraného podniku

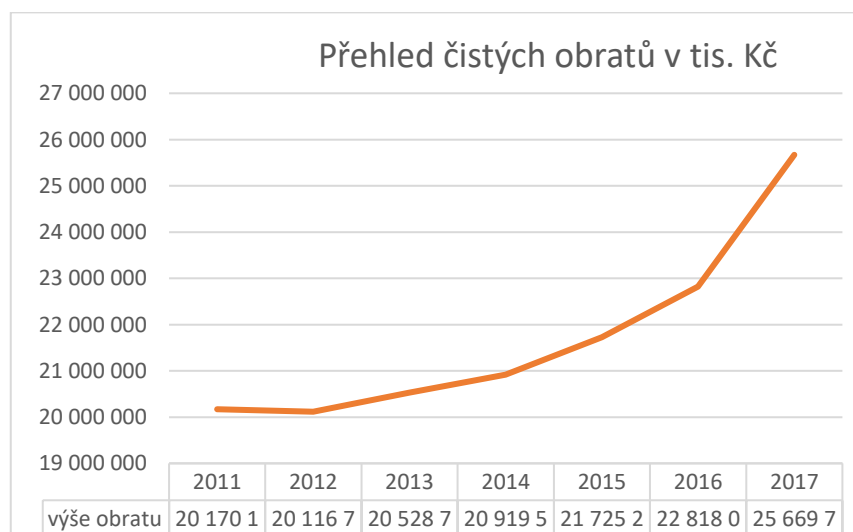
Sledovaným podnikem je supermarket ABCD (podnik si nepřeje být jmenován), který působí na trhu v České republice již od roku 1990. V České republice disponuje s 215 prodejny, ve kterých pracuje více než 8 000 zaměstnanců. Supermarket se soustředí na čerstvost svého širokého a hlubokého sortimentu, který tvoří i zboží od českých výrobců, což je v dnešní době důležité pro naši ekonomiku.

Předmětem podnikání je:

- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pekařství, cukrářství,
- řeznictví a uzenářství,
- obchod se zbožím všeho druhu potravinářského charakteru,
- obchodní živnost. obchod se zbožím drogistického charakteru obchod se smíšeným zbožím a potřebami pro domácnost budování vlastní obchodní sítě.

Vzhledem k tomu, že firma patří do skupiny Top 10 obchodních řetězců v ČR podle tržeb, má každý rok obraty ve výši miliard Kč. Na grafu č. 1 lze pozorovat, jak se postupem času zvýšily obraty, což je zapříčiněno investicemi, rozšířením sortimentu a získáním lepšího podvědomí zákazníků

Graf 1: Přehled čistý obratů

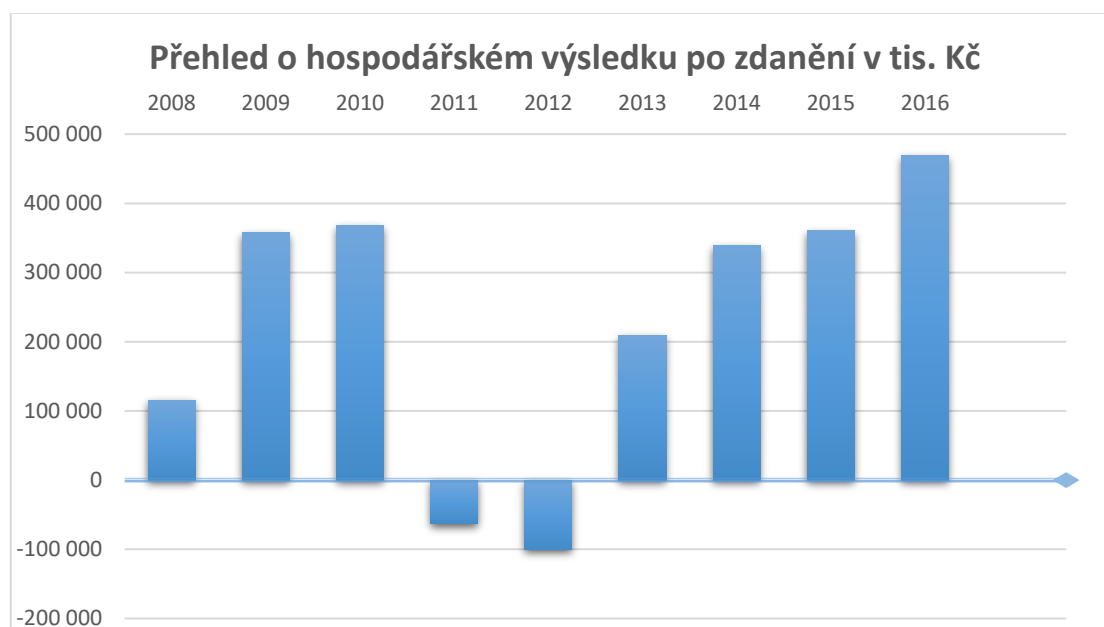


Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

5.1 Cíle společnosti

Z grafu č. 2 je patrné, že se v letech 2011 – 2012 potácela společnost se ztrátou, což bylo z hlavní části zaviněno tím, že podnik více investoval – nakupoval pozemky, stavěl nové prodejny tzn. měl vysoké náklady. V následujících letech se ale investice začala vracet, tudíž podnik dosahoval většího zisku než dříve.

Graf 2: Přehled o čistém HV



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

Dlouhodobým obecným cílem společnosti je proto mít co nejvyšší zisk, udržet si pozici lídra supermarketů na trhu a mít spokojené zákazníky, kteří se budou do prodejen rádi vracet.

V oblasti ekologie je hlavním cílem snižování plastových obalů, s čím již firma začala pracovat, přestaly se vyrábět a prodávat plastové tašky na nákup, které byly nahrazeny papírovými. V budoucnosti firma plánuje snižovat spotřebu plastových obalů nadále.

Oblast vědy a výzkumu sleduje dlouhodobě trendy, zdokonaluje výrobky své privátní značky. Privátní značky jsou pro firmu velmi důležité, jelikož jim privátní značka umožňuje odlišit se od konkurence, získat levnější nákupní cenu a vylepšit si svou pozici v odběratelských vztazích.

V oblasti personální je pro podnik velmi důležité získávat, motivovat a udržet si své nejlepší zaměstnance. Dalším důležitým faktorem jsou jednotlivá školení pro výše postavené zaměstnance jako jsou regionální manažeři, vedoucí filiálek.

Z ekonomického hlediska se snaží podnik snížit celkové náklady. Jednou z nejvyšších složek nákladů jsou mzdové náklady, které chce podnik do budoucna snížit o 8 %.

5.2 Základní kapitál

Ke dni vzniku společnosti, činil základní kapitál 1,4 miliard Kč, tvořily ho pouze vklady společníků nikoliv akcie.

5.3 Zaměstnanci

K 31.12.1999 provozovala firma 54 prodejen, kde pracovalo zhruba 2 500 zaměstnanců. Strategický management tehdy rozhodl, že v následujících letech vybuduje další filiálky, a výhledově v roce 2007 bude řídit více jak 100 provozoven, což se nakonec vyplnilo a nyní, jak již bylo řečeno na začátku, firma provozuje 215 filiálek a podnik zaměstnává více než 8 000 zaměstnanců.

Většina zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, pracují též na Dohodu o provedení práce, po vyčerpání zákonných 300 hodin, podepisují Dohodu o provedení práce. Tyto dohody se podepisují proto, že veškeré přesčasy jsou propláceny skrz ně.

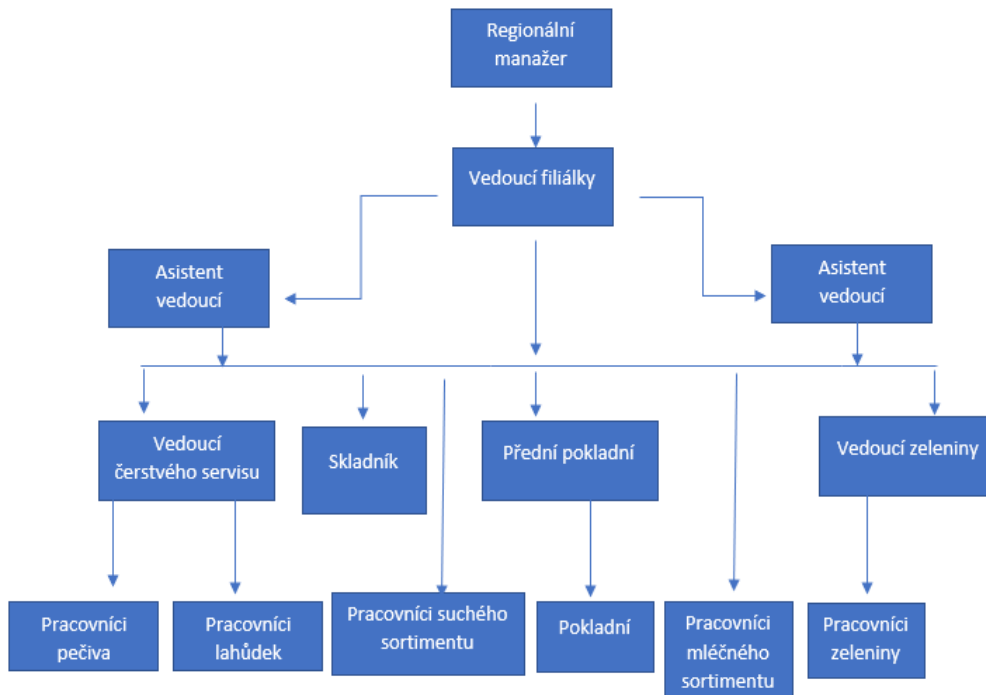
Firma spolupracuje s širokou škálou středních odborných škol, dává tak příležitost studentům si vyzkoušet jaká je praxe v jejich oboru, případně jim v budoucnu může nabídnout spolupráci. Navíc zaměstnává i zaměstnance na půl úvazku, tzv. brigádně.

Podnik též umožňuje kariérní postup, tudíž je možné, že zaměstnanec, který začínal na nejnižší pozici, může povýšit až na regionálního manažera, je ale nezbytné, aby si prošel zkouškami a prokázal svou schopnost být dobrým manažerem.

Každý zaměstnanec má též nárok na 5 týdnů placené dovolené.

5.4 Organizační struktura

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje podniku

Výše uvedené schéma popisuje, jaká je organizační struktura na každé prodejně. Regionální manažer, je nejvýše postavený a jednotlivé pobočky navštěvuje neohlášeně několikrát v týdnu. Ostatní zaměstnanci jsou na pobočce denně.

5.5 Pracovní doba

Ve sledovaném podniku je čistá pracovní doba 40 hodin týdně, týká se všech zaměstnanců. Všichni kromě vedoucí prodejny a regionálního manažera, pracují na tzv. krátký – dlouhý týden. Uvedené výjimky pracují dle potřeby, většinou ale na ranní směny.

Nárok na přestávku, která činí půl hodiny, je po 4 hodinách, to znamená, že většina zaměstnanců má nárok na dvě pauzy. Přestávku si vybírají zaměstnanci dle potřeby.

6 Analýza mzdového systému ve vybraném podniku

Jak již bylo zmíněno v teoretické části bakalářské práce, mzdový systém je založen na základě spravedlnosti ohodnocení za vykonanou práci. V našem případě firma klade velký důraz na to, aby zaměstnanci byli spokojeni, tudíž musí být spravedlivě ohodnoceni i tak, aby je mzda motivovala k lepším výkonům.

6.1 Rozdělení mzdy dle organizační struktury

Dle organizační struktury, která je zmíněna výše, můžeme rozdělit jednotlivé zaměstnance do následujících skupin:

- a) Pracovníci jednotlivých úseků – Mají na starosti hlavně kontrolu čerstvosti, kontrolu kvality a záruk zboží, doplňování zboží, musí udržovat čistotu svého pracoviště, ale na prvním místě je vždy přání zákazníka. Tito zaměstnanci mají nejnižší mzdu, jejich hrubá mzda se nyní pohybuje okolo 21 700 Kč. Nicméně jsou to nejdůležitější zaměstnanci, jelikož to oni jsou ti, kteří firmě zboží prodají.
- b) Vedoucí úseků – dohlíží na pracovníky úseků, řeší interní problémy svých podřízených, odpovídají za svůj úsek. Nicméně s vyšší odpovědností narůstá i mzda, která činí zhruba 26 000 Kč hrubého.
- c) Přední pokladní – musí řešit stížnosti zákazníků ohledně markování svých podřízených na pokladnách, mají odpovědnost za peníze uložené v trezoru.
- d) Skladník – je velmi důležitým zaměstnancem. Přijímá a kontroluje zboží, následně se snaží o co nejlepší uskladnění. Jeho mzda činí zhruba 25 000 Kč hrubého.
- e) Vedoucí prodejny – řeší veškeré interní problémy mezi jednotlivými zaměstnanci, má pravomoc přijmout i vyhodit zaměstnance, rozhoduje o rozdělení odměn, dohlíží na správný chod prodejny. Mzda vedoucí se pohybuje okolo 34 000 Kč hrubého.

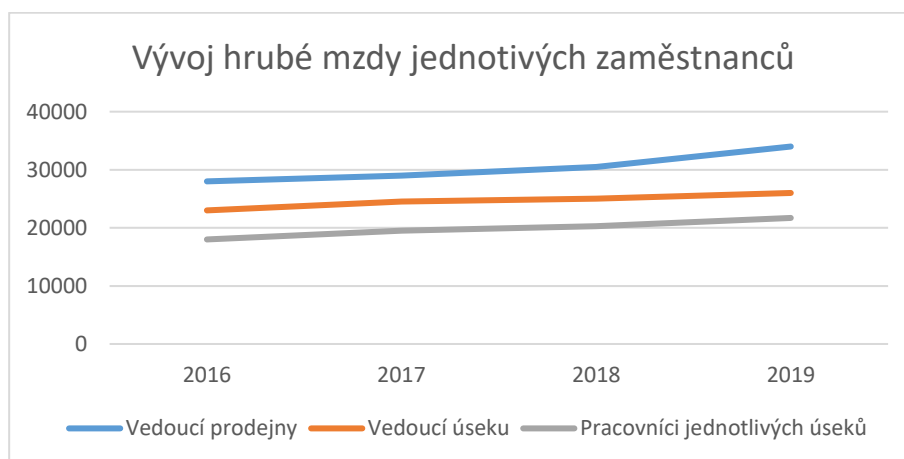
- f) Asistent vedoucí – zastupuje vedoucí prodejny, pokud není na prodejně přítomen. Vykonává stejné funkce jako vedoucí. Mzda činí zhruba 28 000 Kč hrubého.
- g) Regionální manažer – nejvýše postavený zaměstnanec na prodejně, má na starosti více filiálek. Dohlíží na plynulý chod prodejny, navrhuje změny, provádí průběžnou kontrolu stavu zboží na prodejně. Mzda se pohybuje okolo 40 000 Kč hrubého, záleží na počtu svěřených filiálek.

6.2 Vývoj mzdy a její podoba

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, která je stanovena dle příslušné funkce, při odpracování 160 hodin měsíčně. Každý měsíc má též zaměstnanec nárok na zaplacení přesčasů, pokud odpracuje navíc 12 hodin. Výjimku tvoří pouze regionální manažer, který má pevně stanovenou mzdu, která se odvíjí od toho, jestli je splňuje požadované cíle např. výši obrátů, která se stanovuje každý měsíc.

Graf č. 3 zobrazuje vývoj mzdy za poslední 4 roky. Z grafu lze vyčíst, že mzda narůstala u všech pozic, což je zapříčiněno každoročním nárůstem minimální mzdy. Za poslední čtyři roky mzda stoupla o zhruba 16 %.

Graf 3: Vývoj mzdových nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje podniku

6.3 Doplnkové formy mzdy, příplatky

Jedná se o zvýhodnění zaměstnanců. Příplatky jsou důležité, měly by přispět k motivaci zaměstnanců.

6.3.1 Prémie

Prémie jsou přidělovány celkově na jednu prodejnu, o tom, jak se rozdělí mezi zaměstnance, rozhoduje vedoucí prodejny. Většinou je to tak, že vedoucí prodejny rozdělí prémie mezi asistenty vedoucí a vedoucí úseků, kteří přerozdělí peníze dál mezi své podřízené. Nárok na prémie vzniká většinou dvakrát do roka.

6.3.2 Odměny

Jsou vypláceny jednorázově konkrétnímu zaměstnanci za určitý výkon. Podnik vyplácí následující odměny:

- Odměna za věrnost – Aby si firma udržela své zaměstnance, vyplácí odměny za setrvání v zaměstnání. První nárok vzniká po odpracování 5 let, kdy je zaměstnanec ohodnocen 1 000 Kč, další odměna je vyplácena po 10 letech, kdy zaměstnanec obdrží 3 000 Kč a po 25 letech, kdy obdrží 5 000 Kč.
- Odměna za doporučení – Pokud stávající zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, který následně bude ve firmě zaměstnán a setrvá v zaměstnání zkušební dobu, která činí 3 měsíce, dostane stávající zaměstnanec 3 000 Kč, pokud se nový zaměstnanec osvědčí a zůstane v zaměstnání půl roku, činí odměna dalších 3 000 Kč.
- Odměna za zástup – Pokud má vedoucí prodejny nebo vedoucí úseku dovolenou a jiný zaměstnanec zastupuje jednu z těchto funkcí, je ohodnocen jednorázovou odměnou 500 Kč.
- Mimořádné odměny – Jsou vypláceny za mimořádný výkon jednotlivého zaměstnance. Mimořádným výkonem může být například velmi efektivní snížení ztrát či naopak značný podíl na zvýšení obrátu. Odměna je různá.

- Vánoční odměny – Jsou ve formě dárkových poukázek na nákup ve podniku. Loňský rok zaměstnanci obdrželi v poukázkách 1 000 Kč.

6.3.3 Osobní ohodnocení

Je přiznáváno jednou ročně, pouze vedoucí prodejny, pokud dlouhodobě prokazuje efektivní práci, tím je myšleno – splnění výše obrátů, dodržení dané výše ztrát, zvýšení prodeje zboží privátních značek.

6.3.4 Příplatky

Peněžní příplatky náleží každému zaměstnanci a jsou vypláceny následovně:

- za sobotu ve výši 25 % hodinového průměrného výdělku,
- za neděli ve výši 50 % hodinového průměrného výdělku,
- za státní svátky ve výši 100 %,
- jedním z neobvyklých příspěvků je příspěvek na praní, který činí 50 Kč za měsíc.

Průměrný hodinový výdělek se liší dle pozic, v průměru je 128, 91 Kč na hodinu.

Podrobnější přehled udává tabulka č. 2.

Tabulka 2: Průměrný hodinový výdělek

Pozice	Průměrný hodinový výdělek uvedený v Kč
Vedoucí prodejny	159,32
Asistenti vedoucí prodejny	133,44
Vedoucí úseku, přední pokladní	124, 85
Pracovníci jednotlivých úseků	106,37
Skladník	120,59

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.5 Benefits

Důležitou částí mzdového systému jsou benefity. Aby se podnik vyrovnal své konkurenci, nabízí svým zaměstnancům různá zvýhodnění.

Hlavním benefitem jsou stravenky, na které zaměstnavatel přispívá 55 %, zbytek se strhává zaměstnanci ze mzdy. Na stravenky má nárok každý zaměstnanec, ale může je odmítnout. Průměrný počet stravenek je zhruba 19 ks po 80 Kč za měsíc. Počet stravenek je závislý na časovém fondu zaměstnance.

Dalším zajímavým benefitem je příspěvek na penzijní pojištění, který je samozřejmě dobrovolný a týká se hlavně výše postavených zaměstnanců.

V neposlední řadě podnik nabízí různé slevové poukazy na zájezdy své privátní značky či na zájezdy od společnosti Exim Tours.

6.4 Pohled na mzdový systém z hlediska nákladů

Jedním z dlouhodobějších cílů podniku je snižovat mzdové náklady, o což se firma pokusila například snižováním přesčasů, snížením stavu zaměstnanců. Z grafu č.4 je patrné, že každým rokem, kromě roku 2012, kdy se rapidně snížil stav zaměstnanců z 5 142 na 4 989, mzdové náklady rostou, což je zapříčiněno růstem minimální mzdy a otevřením nových prodejen.

Pro tento rok podnik plánuje snížit mzdy tak, že nebude zaměstnávat tolik brigádníků jako dosud.

Graf 4: Přehled mzdových nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Dotazníkové šetření

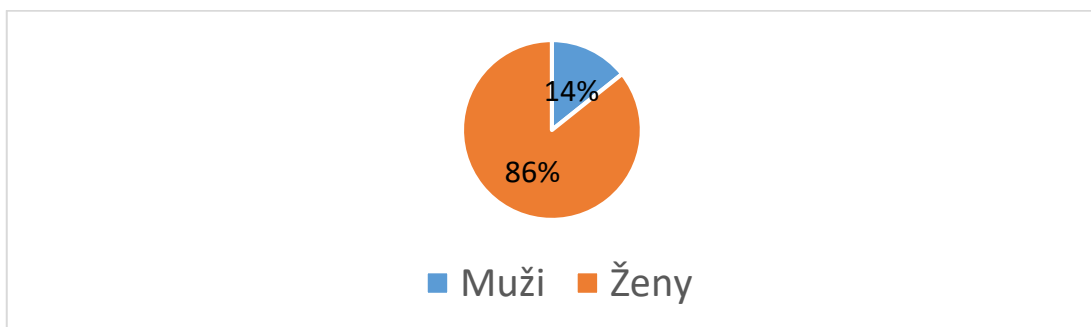
Výzkum proběhl na základě dotazování. Dotazník obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky, pro přesnější výzkum. Na otázky odpovědělo všech 28 zaměstnanců filiálky, ve které pracují.

6.5.1 Struktura dotazovaných

Otázka č. 1 Pohlaví

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že většina dotazovaných byly ženy – 24 žen, 4 muži. Vzhledem k tomu, že jde o fyzicky náročnou práci, bylo by vhodné rozšířit své řady zaměstnanců o muže.

Graf 5: Pohlaví zaměstnanců

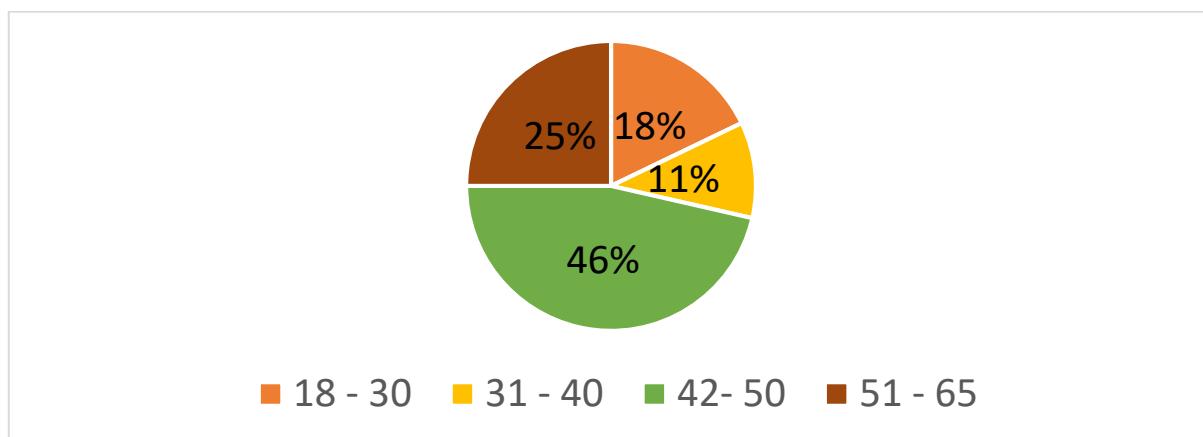


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Věk

Z grafu č. 6 je patrné, že firma zaměstnává spíše starší a zkušenější zaměstnance, to vyplývá i z výše uvedené tabulky, většina zaměstnanců je u podniku zaměstnaná desítky let. Nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 50 – 60 let, to znamená, že v budoucnosti by měla tato konkrétní filiálka přijímat nové zaměstnance.

Graf 6: Věk zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Délka pracovního poměru

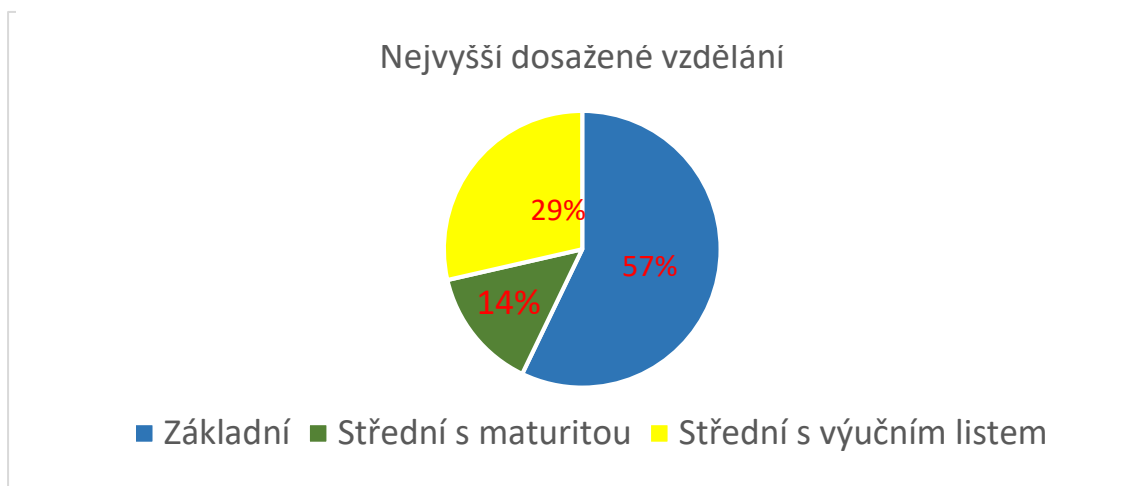
Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců
Méně než 1 rok	2
1 – 2 roky	3
3 – 5 let	2
6 – 10 let	6
více než 10 let	15

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z výsledků grafu č.7 je patrné, že ve firmě pracují z větší části zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělání. Nicméně střední či vysokoškolské vzdělání je vyžadováno pouze na vyšší pozicích např. u regionálního manažera, tudíž většině zaměstnanců stačí vzdělání základní.

Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4. – Na jaké pracovní pozici pracujete?

Tabulka 4: Pracovní pozice

Pozice	počet
vedoucí prodejny	1
asistent vedoucí	3
vedoucí úseků	4
Skladník	2
pracovníci jednotlivých úseků	7
Pokladní	10
pracovník úklidu	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejširší zastoupení mají pokladní a pracovníci jednotlivých úseků, jelikož jsou nejvíce potřeba. Pracovníci jednotlivých úseků doplňují zboží, kontrolují kvalitu. Na pracovníky úseků dohlíží jednotliví vedoucí úseků, kteří mají na starosti jak objednávky, tak i plynulý chod jednotlivých oddělení.

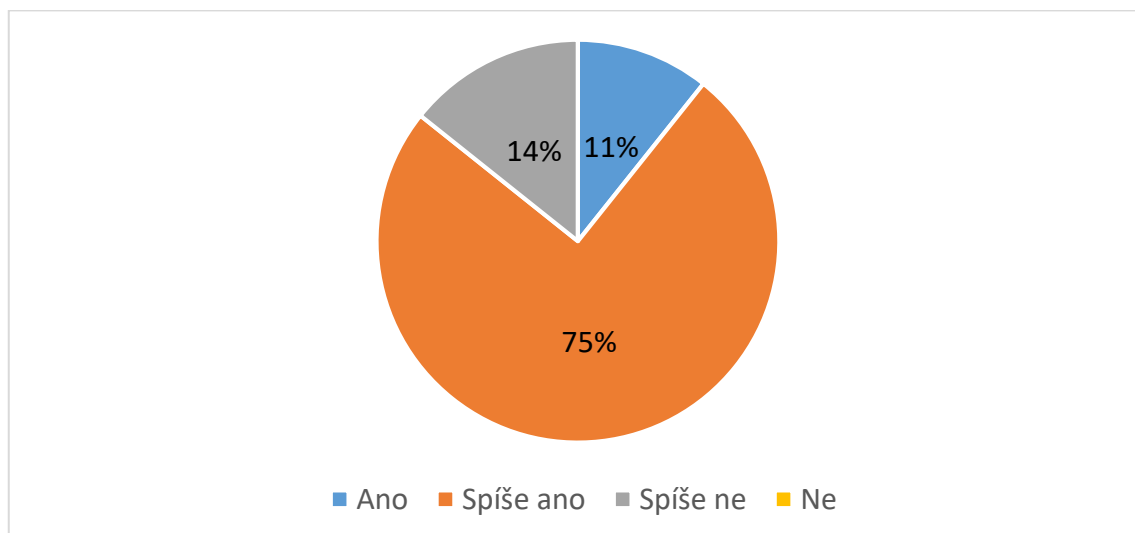
6.5.2 Systém odměňování

Druhá část dotazníkového šetření, cílem bylo zjistit, jestli zaměstnanci rozumí mzdovému systému, zda jsou v zaměstnání spokojeni celkově, tak i s výší mzdy a co je pro ně v zaměstnání nejdůležitější.

Otázka č. 5 Je mzdový systém srozumitelný?

Graf č. 8 udává, že většina dotazovaný vypověděla, že mzdovému systému rozumí. Nicméně 4 zaměstnanci (14 %) odpovědělo spíše ne, tudíž by bylo vhodné zaměstnance lépe proškolit.

Graf 8: Srozumitelnost mzdového systému

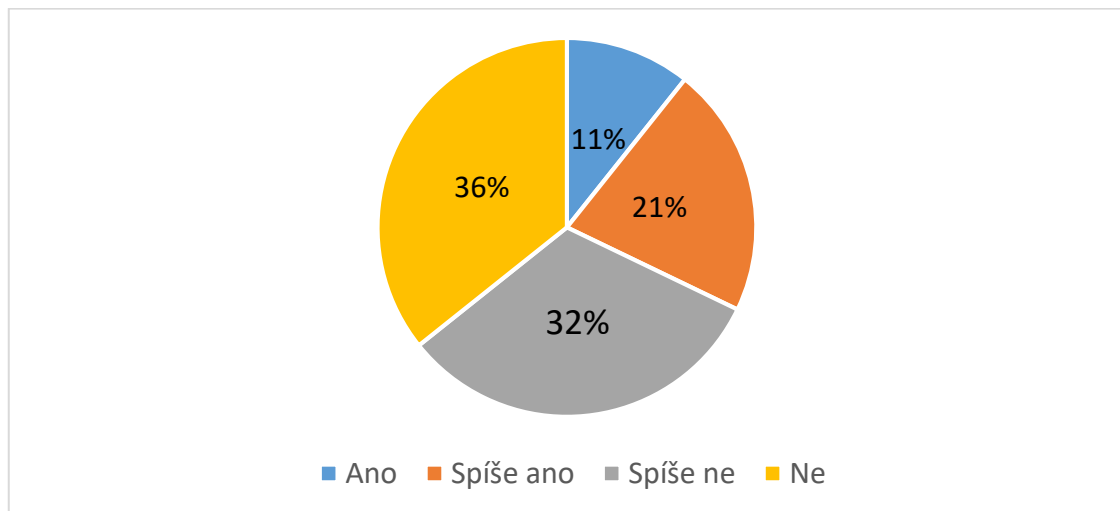


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jste spokojený/spokojená se současnou výší mzdy?

Dle grafu č. 9 na danou otázku negativně dopovědělo 68 % (19 zaměstnanců), což je alarmující, firma by měla danou situaci urychleně vyřešit. Nutno uvést, že respondenti, kteří odpověděli ano, byli na vyšší pozicích.

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?

Tabulka 5: Nejdůležitější faktory v zaměstnání

Odpověď	Počet
pracovní doba	5
Mzda	13
pracovní prostředí	8
vzdálenost pracoviště	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 uvádí, že nejdůležitějším faktorem je samozřejmě mzda, nicméně druhým důležitým faktorem pro zaměstnance je pracovní prostředí. Pro 5 zaměstnanců je důležitá pracovní doba.

6.5.3 Motivátory

Třetí část dotazníkového šetření, cílem bylo zjistit, co a jak zaměstnance nejvíc motivuje.

Otázka č. 8 – Byla mzda hlavním důvodem, proč jste nastoupili do zaměstnání?

Odpověď je jednoznačná, pro většinu zaměstnanců nebyla hlavní důvodem nástupu do zaměstnání výše mzdy, což znamená, že je práce zajímavá a baví. Pozitivně odpověděli pouze 2 zaměstnanci, kteří jsou výše postavení tzn. vedoucí filiálky, asistent. Vše je patrné z grafu č. 10.

Graf 10: Byla mzda hlavním důvodem k nástupu do práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Který z níže uvedených motivátorů má největší vliv na Váš pracovní výkon?

Z tabulky č. 6 vyplývá, že největším motivátorem je pohyblivá část mzdy, což jen potvrdilo předešlé odpovědi, kde většina zaměstnanců uvádí, že je nespokojena s výší mzdy. Naopak 8 zaměstnanců nejvíce motivuje pochvala a uznání, nikoho však nemotivují zavedené benefity ani nové zkušenosti.

Tabulka 6: Nejvlivnější motivátory

odpověď	pohyblivá část mzdy (odměny, prémie)	Pochvala, uznání	Nové zkušenosti	Benefity
počet	20	8	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

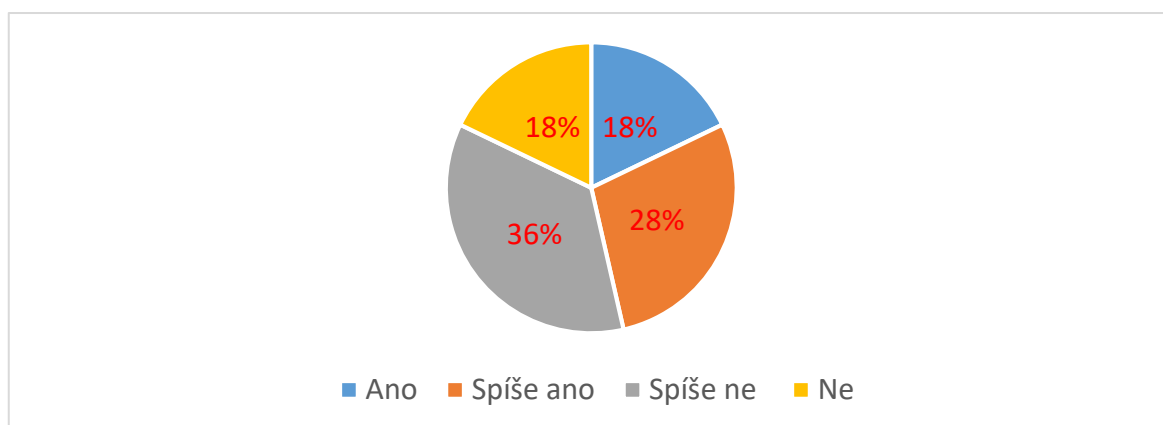
6.5.4 Zaměstnanecké výhody

Čtvrtá část dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů, jaké benefity by do budoucna preferovali

Otázka č. 10 Jste spokojen/a s výběrem benefitů?

Z grafu č. 11 je patrné, že negativně odpovědělo 54 %, což je značně demotivující. Bylo by tudíž vhodné, benefity nastavit jinak.

Graf 11: Spokojenost s výběrem benefitů

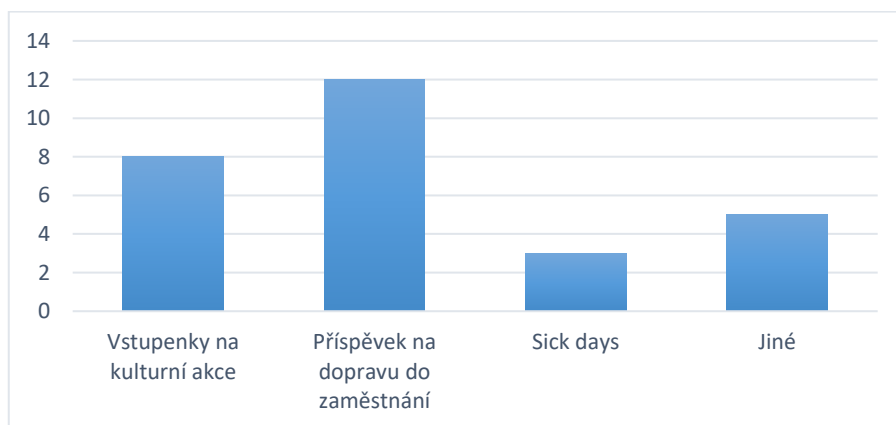


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 Jaké benefity Vám chybí?

Hlavním chybějícím benefitem je dle odpovědí dotazovaných příspěvek na dopravu do zaměstnání. Na tento benefit má nárok pouze vedoucí a asistenti vedoucí. Ostatní respondenti by uvítali vstupenky na kulturní akce, sick days či příspěvky na stravování.

Graf 12: Výběr benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

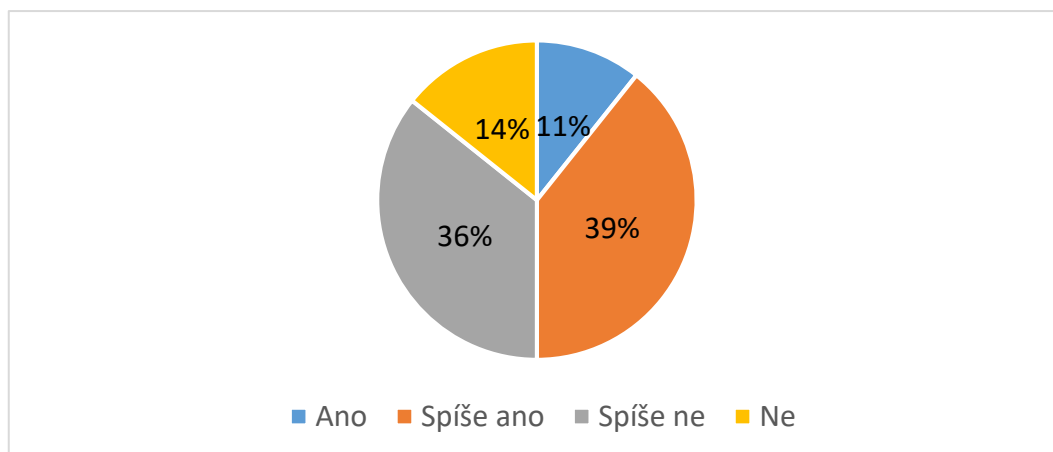
6.5.5 Závěrečné otázky

Poslední část dotazníkového šetření tvoří závěrečné otázky, které měly shrnout předešlé části dotazníku.

Otázka č. 12 Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Graf č. 12 uvádí, že 44 % respondentů je spíše spokojeno se svým zaměstnavatelem. Bohužel větší polovina je v zaměstnání nespokojená.

Graf 13: Celková spokojenost zaměstnanců

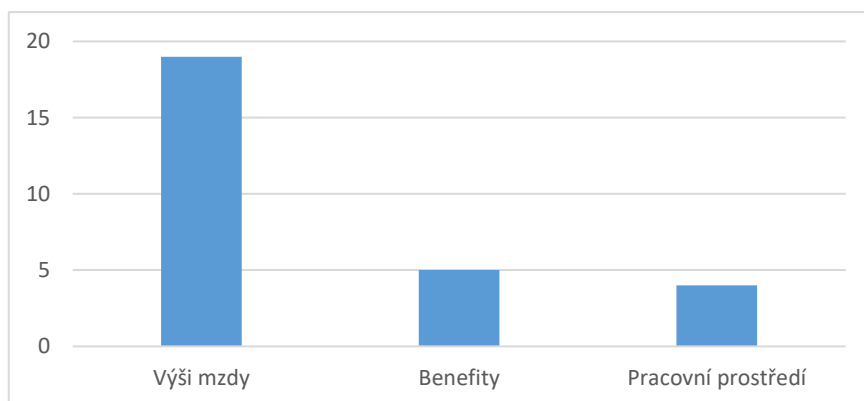


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 Co byste změnil/a ve svém zaměstnání, abyste byli spokojení?

19 z 28 respondentů by si přálo zvýšit mzdu, 5 zaměstnanců by uvítalo lepší výběr benefitů, 4 dotazovaní by změnili pracovní prostředí. Dle odpovědí lze usoudit, že k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, by nejvíce přispělo zvýšení mzdy. Tyto výsledky uvádí graf č. 14.

Graf 14: Souhrn navrhovaných změn

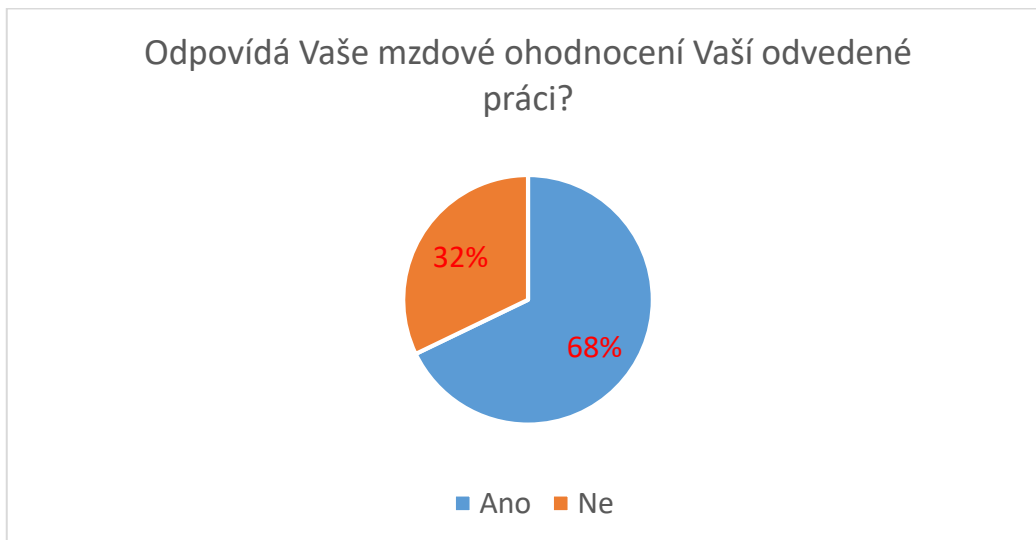


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaší odvedené práci?

9 zaměstnanců z 28 dotazovaný odpověděli negativně, což jen potvrdilo předešlé odpovědi a firma by se nad výší mzdy měla opravdu zamyslet. Výsledky zobrazuje graf č. 15.

Graf 15: Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaší odvedené práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Shrnutí výsledků, opatření

V první části dotazování byla zjištěna struktura zaměstnanců, která byla důležitá pro další fáze výzkumu. Průzkumu se zúčastnilo 28 zaměstnanců, převážně ženy. Největší zastoupení měli zaměstnanci ve věku 50 – 60 let, což svědčí o stabilitě firmy, jelikož většina zaměstnanců pracuje u firmy desítky let. Největší skupinu zaměstnanců tvoří pokladní a pracovníci jednotlivých úseků, kteří jsou pro podnik nejdůležitější, jelikož díky nim se zboží prodává.

Druhá část byla zaměřena na mzdový systém. 14 % dotazovaných spíše nerozumí danému mzdovému systému a následně bylo zjištěno, že 68 % zaměstnanců je nespokojených s výší mzdy, což je pro podnik velký problém. Též bylo zjištěno, že pro velkou část zaměstnanců je nejdůležitější mzda, ale také pracovní prostředí.

Třetí část se týkala motivačních faktorů. Naprostá většina dotazovaných uvedla, že pro ně nebyla mzda hlavním důvodem, proč do zaměstnání nastoupili. Taktéž ale vypověděli, že největším motivátorem je mzda, také pochvala a uznání.

Čtvrtá část zhodnotila spokojenost zaměstnanců s benefity a jejich výběr. Pozitivně odpovědělo pouze 46 % respondentů. Zaměstnanci by si přáli zavést jiné benefity, nejvyšší zájem byl o příspěvek na dopravu.

Poslední část jen potvrdila výsledky předcházejících částí. Cílem bylo zjistit, jak moc jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, pouhých 44 % dotazovaných je v zaměstnání spokojeno. Naprostá většina by zvýšila mzdu, ostatní by si přáli lepší volbu benefitů nebo zlepšení pracovního prostředí.

7.1 Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení jsou navrženy s ohledem na finanční možnosti podniku. Výsledky šetření byly konzultovány s regionálním manažerem.

7.1.1 Výše mzdy

Mzda je nejdůležitější stimulační a motivační prostředek. Z otázky č. 6, 7 a 13 je patrné, že dotazovaní kladou velký důraz na výši mzdy. Dle výsledů dotazníkového šetření je více než polovina zaměstnanců se mzdou nespokojená. Tudíž by bylo vhodné mzdu v následujících letech navýšit. Největší nespokojenou skupinu tvořili pracovníci úseků, kteří mají nejnižší mzdu v prodejně, což je šokující, vzhledem k tomu, že právě oni přináší firmě z velké části zisk.

Z grafu č. 3 je patrné, že se mzdové náklady každý rok rostly, nicméně ne příliš. Po konzultaci s regionálním manažerem, bylo rozhodnuto, že v září roku 2019 se výše hrubé mzdy zvýší. Z grafu č. 2 je patrné, že podnik každoročně od roku 2013 vykazuje vysoké zisky, tudíž si navýšení mezd může dovolit. Zaměstnanci budou spokojenější a budou odvádět lépe svou práci, což bude znát na výši obrátu. Podniku se sice zvýší mzdové náklady, ale též se zvýší zisk, tudíž tento krok je oboustranně výhodný. Jako vhodnou kompenzaci oproti zvýšení mzdových nákladů, by firma mohla např. ušetřit na pořizování zboží, tzn. bylo by vhodné domluvit lepší podmínky s dodavateli. Zvýšení mzdy je velmi důležité, vzhledem k tomu, že je velmi nízká nezaměstnanost. .

7.1.2 Volba benefitů

Vhodný výběr benefitů by měl napomocť k tomu, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkon a byli spokojenější. Respondenti celkově nebyli spokojeni s výběrem benefitů. Velký zájem projeví o příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento benefit bych doporučila zavést. Naopak bych zrušila slevové kupony na cestování, jelikož tuto formu benefitu málo kdo využívá. Zrušení tohoto zvýhodnění by mělo podniku vykompenzovat náklady na dopravu, jelikož náklady na dopravu jsou pro podnik daňově uznatelné. Po konzultaci s regionálním manažerem bylo rozhodnuto, že na příspěvek na dopravu budou mít nárok pouze ti zaměstnanci, kteří bydlí více jak 20 km od pracoviště, jelikož benefit by si poté mohl dovolit skoro každý, pro podnik příliš drahé. Taxa za km byla stanovena na 1,80 Kč.

Sick days bych naopak nedoporučila zavést, zaměstnanci by této výhody mohli začít zneužívat. Též není vhodnou volbou zavádět vstupenky na kulturní akce z hlediska zvýšení nákladů. Regionální manažer sick days zamítl, pro firmu by tato forma benefitu byla velmi nákladná.

7.1.3 Zlepšení pracovního prostředí

Zaměstnanci by uvítali, kdyby se celkově pracovní prostředí zlepšilo. Nejvíce problematickou částí pracovního prostředí jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Vhodným řešením by mohl být například team building, kde by se zaměstnanci naučili, jak si vycházet vstříc, jak lépe spolupracovat. Dalším možným řešením by mohla být společná kulturní akce, zaměstnanci by tak měli lepší možnost se více poznat.

Doporučuji tento problém vyřešit, jelikož pracovní prostředí je po mzdě velmi důležitý motivátor. Podnik by měl určitě do zlepšení pracovního prostředí začít investovat.

7.1.4 Proškolení zaměstnanců

Posledním doporučením je proškolení zaměstnanců v oblasti mzdového systému. Dle výsledků dotazníku, bylo prokázáno, že 14 % nerozumí danému mzdovému podniku, což může být i jednou příčinou toho, proč jsou zaměstnanci nespokojeni.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza mzdového systému vybraného podniku a na základě analýzy doporučit vhodné kroky ke zlepšení současné situace.

Teoretická část práce byla zpracována díky odborné literatuře, tvoří ji dvě části – odměňování a mzdový systém. V každé části jsou vysvětlené základní pojmy, kapitola mzdový systém je obohacena o rozdělení mzdového systému, formy mezd apod.

Pro praktickou část práce byl zvolen podnik ABCD (podnik si nepřeje být jmenován), který se zabývá prodejem běžného spotřebního zboží. Po konzultaci s regionálním manažerem byla provedena analýza mzdového systému podniku určité prodejny. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, příplatky za přesčasy, příplatky za víkendy a variabilní složku tvoří benefity, odměny.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, které tvoří 5 částí. Na základě odpovědí, bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců je nespokojená s výší mzdy, výběrem benefitů a s pracovním prostředím.

V oblasti odměňování bylo podniku doporučeno časovou mzdu zvýšit, firma si to může dovolit, aniž by došlo k větší újmě, jelikož dosahuje vysokých zisků, jako kompenzace zvýšených mzdových nákladů, bylo navrženo snížení nákladů na pořízení zboží, firma má dostatečnou kupní sílu na to, aby vyjednala lepší podmínky s dodavateli. Vzhledem ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců je zvýšení mzdy nejdůležitějším bodem, po konzultaci s regionálním manažerem, se hrubá mzda v září roku 2019 zvýší.

Volba benefitů byla doporučena následovně – zavést příspěvek na dopravu a zrušit poukázky na cestování. Tato volba by měla vést k větší motivaci zaměstnanců. Taxa za km byla stanovena na 1, 80 Kč/km, pro zaměstnance, kteří bydlí více jak 20 km od zaměstnání. Naopak nebylo doporučeno zavádět sick days, zaměstnanci by mohli toho benefitu zneužít ve svůj prospěch, dle regionálního manažera nevýhodný benefit. Též není vhodnou volbou zavádět vstupenky na kulturní akce z hlediska zvýšení nákladů. Pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti byl doporučen team building či jiná kulturní akce, kde se zaměstnanci naučí lépe spolupracovat, komunikovat.

Přes veškeré nedostatky je mzdový systém vytvořen srozumitelně, jednoduše, nicméně stále někteří zaměstnanci systému nerozumí, bylo by tedy vhodné zaměstnance proškolit. Pokud podnik přistoupí na navrhovaná zlepšení, budou zaměstnanci spokojeni a více motivovaní, což je pro podnik velmi důležité.

9 Summary and keywords

The main target of earning system in the enterprise is getting and motivating employees, that's the reason why earning system in the enterprise is so much important. Wage is one of the highest costs & the enterprise wants to have a profit, so the system can tell the manager how he can reduce the costs including which costs he can reduce or increase etc.

This bachelor thesis should find the best way of getting balance between satisfied employees and the prosperity of the company. The theoretical part is aimed to characterize the earning system of the enterprise & how it works. In the analytical part, the theoretical findings should be compared with the established earning system of a real enterprise. Basing upon the findings & research results the enterprise will be suggested recommendations to take necessary actions regarding the improvement of the earning system.

Key words

earning system, wage, wage forms, benefits

10 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada Publishing
2. ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*.
4. HRONÍK, F. (2007). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
5. CHLÁDKOVÁ, A., P. BUKOVJAN (2007). *Personalistika*. Praha: ASPI, a. s.
6. KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o.
7. NELSON, B. (2009). *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma
8. ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
9. Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press
10. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
11. Zákon č. 567/2006 Sb., nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

11 Seznam grafů, tabulek

Graf 1: Přehled čistý obrátů	25
Graf 2: Přehled o čistým HV	26
Graf 3: Vývoj mzdových nákladů	30
Graf 4: Přehled mzdových nákladů	33
Graf 5: Pohlaví zaměstnanců	34
Graf 6: Věk zaměstnanců	35
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání	36
Graf 8: Srozumitelnost mzdového systému	37
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	38
Graf 10: Byla mzda hlavním důvodem k nástupu do práce?	39
Graf 11: Spokojenost s výběrem benefitů	40
Graf 12: Výběr benefitů	40
Graf 13: Celková spokojenost zaměstnanců	41
Graf 14: Souhrn navrhovaných změn	41
Graf 15: Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaší odvedené práci?	42
Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů	12
Tabulka 2: Průměrný hodinový výdělek	32
Tabulka 3: Délka pracovního poměru	35
Tabulka 4: Pracovní pozice	36
Tabulka 5: Nejdůležitější faktory v zaměstnání	38
Tabulka 6: Nejvlivnější motivátory	39
Schéma 1: Organizační struktura	28

12 Seznam použitých zkratek

např.	například
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
atp.	a tak podobně

13 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Štěpánková, jsem studentkou Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty, oboru Účetnictví a finanční řízení podniku. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé praktické části bakalářské práce, ve které se zabývám spokojeností zaměstnanců.

1. Pohlaví*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

žena

muž

2. Věk*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

18-30

31 - 40

41 - 50

50 - 65

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

Základní

Střední s maturitou

Střední s výučním listem

4. Na jaké pozici pracujete?*

Napište jedno nebo více slov...

500

000

5. Je mzdový systém srozumitelný?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ano

spíše ano

spíše ne

ne

6. Jste spokojený/spokojená se současnou výší mzdy?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ano

spíše ano

spíše ne

ne

7. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?*

Napište jedno nebo více slov...

500

8. Byla mzda hlavním důvodem, proč jste nastoupili do zaměstnání?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano

Ne

9. Který z níže uvedených motivátorů má největší vliv na Váš pracovní výkon?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

mzda

benefity

pochvala, uznání

nové zkušenosti

10. Jste spokojen/a s výběrem benefitů?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ano

spíše ano

spíše ne

ne

11. Jaké benefity Vám chybí?*

Napište jedno nebo více slov...

500

12. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ano

spíše ano

spíše ne

ne

13. Co byste změnil/a ve svém zaměstnání, abyste byl/a spokojen/a?*

Napište odpověď

500



14. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaší odvedené práci?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne