

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta



MZDOVÝ SYSTÉM A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ
PAYROLL SYSTEM AND FORMS OF REWARDING

Diplomová práce

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

Autor:
Jan Svoboda

Praha, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D. a uvedl jsem v seznamu literatury a zdrojů všechny použité literární a odborné zdroje.

V Praze 24. 4. 2008

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti ESA s.r.o., za poskytnuté informace a konzultace.

MZDOVÝ SYSTÉM A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ
PAYROLL SYSTEM AND FORMS OF REWARDING

Diplomová práce

SOUHRN

Předmětem této diplomové práce je analýza systému odměňování zaměstnanců ve společnosti ESA s.r.o. . Systém odměňování je důležitým nástrojem řízení pracovních procesů, a proto je v této práci zdůrazněna nutnost zabývat se tímto systémem.

V úvodní části je uvedena deskripce teoretických východisek, a to jak systémových, tak legislativních, které jsou důležitým zdrojem informací pro zpracování analýzy, vyhodnocení a návrhů opatření vedoucích ke zvýšení efektivity celého systému odměňování ve zkoumané společnosti. Vlastní zpracování se zaměřuje na analýzu mzdového a sociálního systému, na základě poznatků získaných při zkoumání společnosti. Vyhodnocení a závěr práce shrnuje uvedené poznatky, hodnotí stávající systém a navrhuje opatření a doporučení pro zlepšení funkčnosti mzdového a sociálního systému.

Tato diplomová práce se zaměřuje na nalezení vhodných opatření, které by byly v budoucnu přínosem pro zaměstnance společnosti a současně pro zaměstnavatele v podobě kvalitativních ukazatelů výkonnosti společnosti. Spokojení a „správně“ odměňování zaměstnanci jsou tím nejlepším předpokladem pro budoucí vývoj společnosti.

SUMMARY

My diploma work is concerned to analysis of payroll system in the ESA l.t.d. company. The system is very important because of work process and motivation of employees and that is why I lay stress on it.

At the beginning of my work I described theoretical starting points, not only system ones but legislative ones too. Both of them are a very important source of information for processing of the analysis, its evaluation and offers how to increase effectiveness of the whole payroll system in the surveyed company. During my research

I was aimed at analysis of the payroll system which was possible thanks to knowledge got while searching the situation inside the firm. At the end of my diploma work I summarized everything I could find out there, I judged the system and at the same time I offered and recommended some steps leading to better function of the payroll system.

I hope that this my work could help a bring some new measures for employees and at the same time for employers to. If the employees are paid and rewarded properly they will be motivated more, which will be the best condition for the future development of the firm.

KLÍČOVÁ SLOVA V ČEŠTINĚ

Zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, odměňování, mzda, mzdový systém, benefits, fluktuace, správa společnosti, správní zaměstnanec, řidič, skladník.

KEY WORDS IN ENGLISH

Employee, employer, working relation, rewarding, salary (wage), payroll systém, benefits, fluctuation, administrative part, administrative employee, driver (lorry driver), warehouseman.

OBSAH

1.	ÚVOD	10
2.	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
2.2.1	Analýza dokumentů	12
2.2.2	Analýza dat	13
2.2.3	Interpretace výsledků, vyhodnocení a závěr	13
3.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1	Definice základních pojmů	14
3.2	Společná ustanovení vztahující se ke mzdě, platu a odměně z dohody	17
3.3	Mzda	21
3.3.1	Podmínky poskytování mzdy	21
3.3.2	Mzdové příplatky upravené zákoníkem práce	22
3.3.3	Mzdové příplatky neupravené zákoníkem práce	24
3.4	Plat	24
3.4.1	Podmínky poskytování platu	24
3.4.2	Pevné měsíční složky platu	25
3.4.3	Variabilní složky platu	27
3.5	Vývoj mzdového systému v ČR	29
3.6	Současný mzdový systém	30
3.7	Funkce mzdy	30
3.8	Mzdové formy	32
3.9	Zaměstnanecké výhody – benefity	33
3.10	Mzda zaměstnance	34
3.11	Mzdové náklady zaměstnavatele	37
4.	VLASTNÍ PRÁCE	38
4.1	Představení společnosti ESA	38
4.1.1	Charakteristika činnosti společnosti	38
4.1.2	Organizační struktura	42
4.1.2.1	Správní útvary	42
4.1.2.2	Provozní útvary	44
4.1.3	Postavení společnosti v rámci regionálního trhu práce	44
4.1.4	Mzdové řády ve vazbě na organizační strukturu	45
4.2	Analýza mzdového systému	45
4.2.1	Odměňování THP zaměstnanců	45
4.2.1.1	Odměňování zaměstnanců v I. řídicí úrovni	45

4.2.1.2	Odměňování zaměstnanců v II., III., IV., řídicí úrovni	46
4.2.2	Odměňování dělnických profesí	47
4.2.2.1	Odměňování řidičů a řidičů distribuce	48
4.2.2.2	Odměňování skladových zaměstnanců	50
4.2.2.3	Odměňování ostatních dělnických funkčních míst	52
4.2.3	Benefity poskytované zaměstnancům	53
4.2.4	Plánování mzdových nákladů a kontrola čerpání mzdových prostředků	56
4.2.4.1	Plánování mzdových nákladů	56
4.2.4.2	Kontrola čerpání mzdových nákladů	56
4.2.5	Fluktuace	57
4.2.6	Analýza spokojenosti zaměstnanců	57
4.2.7	Vývoj mezd	58
4.3	Vyhodnocení, návrhy a opatření	58
5.	ZÁVĚR	65
6.	SEZNAM LITERATURY	68
7.	PŘÍLOHY	69

1. ÚVOD

Práce je z pohledu ekonomických teorií jeden ze základních výrobních faktorů, ale ve srovnání s ostatními výrobními faktory, je nejcitlivější v sociální a politické oblasti. Každého jedince v roli zaměstnavatele, zaměstnance nebo i nezaměstnaného, přímo ovlivňují pravidla odměňování za práci ve dvou rovinách. První z nich je politická rovina, tedy nastavení základních legislativních pravidel. Druhou rovinou je rovina tržní, a to jako soubor podmínek a pravidel pro výkon konkrétní práce u daného zaměstnavatele.

S ohledem na protichůdné zájmy toho kdo práci vykonává a toho kdo je jejím zadavatelem, je nutné, aby stát reguloval podmínky v oblasti pracovně právních vztahů. Základní nastavení pravidel musí pamatovat na zaměstnance i zaměstnavatele. Vytvoření a udržení takových podmínek, při kterých zaměstnavatelé poptávají práci, je jednou z hlavních vládních priorit. Pokud by ze strany státu došlo k znevýhodnění podmínek při zaměstnávání, může nastat multiplikační efekt v podobě omezování produkce, zvýšení nezaměstnanosti, zvýšení mandatorních výdajů, poklesu agregátní poptávky a dalších negativní dopadů předmětné změny. Například neúměrně vysoce nastavená úroveň minimální mzdy může mít prostřednictvím omezení poptávky po práci negativní dopad na celé národní hospodářství. Pro zaměstnance je ze strany státu pomocí úpravy pracovně právních vztahů zajišťována úroveň minimálního sociálního bezpečí.

Tržní rovina představuje postavení konkrétního zaměstnavatele nebo zaměstnance v pracovněprávních vztazích. Pracovněprávní vztah je vždy dvoustranným právním aktem a rozhodnutí o tom zda zaměstnanec bude vykonávat práci pro zaměstnavatele je v přímé moci obou subjektů. Zaměstnavatel je povinen naplnit legislativní požadavky. Ostatní ujednání nad zákonem stanovený rámec jsou smluvním vztahem se zaměstnancem. Zaměstnanec nabízí na trhu práci výměnou za svůj volný čas a za tuto pracovní činnost požaduje odměnu, mzdu. Výše mzdy je pro zaměstnance obvykle jediným zdrojem příjmu a vysokou měrou tedy ovlivňuje jeho sociální status ve společnosti.

Tato práce mapuje systém odměňování v konkrétní společnosti, která je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů kladenského regionu. Výstupem práce je analýza současného stavu nastavení mzdového systému daného zaměstnavatele a návrhy opatření pro zefektivnění funkčnosti systému.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem práce je posouzení funkčnosti mzdového systému a forem odměňování ve společnosti ESA s.r.o. a navržení opatření ke zlepšení funkčnosti mzdového systému s cílem dosažení maximální možné spokojenosti zaměstnanců a efektivního přínosu pro zaměstnavatele.

Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím těchto dílčích cílů:

- analýza současného stavu a zhodnocení využití nástrojů odměňování
- návrhy opatření vedoucí ke zvýšení motivace, produktivity práce
- návrh na řešení a snížení fluktuace návrhy benefitů z pohledu nákladů a s ohledem na očekávaný vývoj daňových reforem

2.2 Metodika práce

2.2.1 Analýza dokumentů

Teoretický základ této práce je napsán použitím právních norem a studiem odborné literatury. Seznam zdrojů ze kterých bylo pro potřeby této práce čerpáno, je uveden v části č. 6 „Seznam literatury“.

V teoretické části práce bude věnována pozornost základním pojmům v pracovně právních vztazích a podrobnějšímu popisu pojmů vztahujících se k odměňování. Dále bude tato část práce definovat mzdový systém a odměňování zaměstnanců v České republice (včetně vývoje a legislativního rámce), funkce mzdy, mzdové formy, přehled benefitů, mzdu zaměstnance a mzdové náklady zaměstnavatele.

Vlastnímu zpracování bude předcházet popis společnosti, která je předmětem zkoumání a to její historie, služby a mzdového přístupu. Důležitým aspektem při deskripci zkoumané společnosti bude uvedení ekonomických, sociálních souvislostí a dopady situace na trhu práce pro společnost.

2.2.2 Analýza dat

Stěžejní částí práce bude analýza konkrétních dat a informací získaných při zkoumání společnosti ESA s.r.o., dále data získaná z dotazníkové šetření ve společnosti a informace získané od zaměstnanců personálního úseku společnosti.

Rozbor dat bude obsahovat:

- analýzu mzdového systému jednotlivých skupin zaměstnanců,
- analýzu sociálního systému péče o zaměstnance,
- analýzu fluktuace.

Vzhledem k vnímání problematiky vývoje mezd a spokojenosti zaměstnanců zaměstnavatelem, je tato oblast pravidelně společností monitorována a data formy dotazníkového šetření jsou k dispozici souhrnně za společnost a není pro potřeby této práce nutné provádět anketu, případně jiná šetření, aby mohlo být dosaženo cíle této práce. Konkrétně jsou k dispozici výstupy z dotazníkového šetření realizovaném v roce 2007 hodnotící spokojenost zaměstnanců a průzkum preferovaných benefitů.

2.2.3 Interpretace výsledků, vyhodnocení a závěr

Na základě jednotlivých poznatků a informací vzešlých zkoumáním mzdového a sociálního systému, budou výstupy shrnuty do souboru opatření pro efektivní rozvoj společnosti v oblasti spokojenosti zaměstnanců a efektivity přínosu vynaložené práce zaměstnanců pro zaměstnavatele ESA s.r.o. .

Závěr práce bude shrnovat doporučení a návrhy pro optimalizaci odměňování zaměstnanců a doporučení opatření vedoucí ke snížení fluktuace.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Definice základních pojmů

Zaměstnanec

Zaměstnanec je v pracovně právním vztahu vykonavatelem práce. *Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje (např. společníci a jednatelé společnosti s ručením omezeným vzhledem k sociálnímu a zdravotnímu pojištění nebo dani z příjmů). Často se používá i starší výraz "pracovník".*¹

Zaměstnavatel

Zaměstnavatel je *právnícká nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovně právním vztahu.*² Aby fyzická nebo právnícká osoba mohla vystupovat jako zaměstnavatel musí splnit požadavky určené právními předpisy. U fyzických osob vzniká oprávnění být zaměstnavatelem narozením, respektive dosažením 18-ti let věku. Právnícká osoba může vystupovat jako zaměstnavatel prostřednictvím statutárního zástupce, pokud došlo k právoplatnému vzniku této právnícké osoby v souladu s ustanoveními Občanského a Obchodního zákoníku.

Formy odměny dle pracovně právního vztahu

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci odměna, jejíž forma je závislá na druhu pracovněprávního vztahu na jehož základě je práce vykovávána a na subjektu plátce odměny. *Za výkon práce v pracovněprávním poměru přísluší zaměstnancům mzda nebo plat. Zaměstnancům, kteří pro zaměstnavatele konají práci na základě dohody o*

¹ www.business.center.cz

² § 7, odst. 1, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (§ 74 až § 77 zákoníku práce), přísluší odměna z dohody.³

Mzda a plat

Pojem mzda vychází již historicky z principu vztahu za který je mzda přiznána, tedy ze vztahu tzv. námezdního. V dnešním pojetí vystihuje pojem mzdy *peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*⁴ O pojmu mzda současně platí, že jde o ocenění práce ve vztahu k zaměstnavateli, který není uveden v § 109, odst. 3 zákoníku práce.

Význam pojmu plat je shodný s pojmem mzdy s tím rozdílem, že jde o ocenění vztahu k zaměstnavatelům, kteří jsou taxativně vymezeni v § 109, odst. 3 zákoníku práce.

Zjednodušeně lze definovat, že rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v subjektu, kterým je odměna za práci vyplácena. Mzda je vyplácena zaměstnanci zaměstnavatelem, který je podnikatelským subjektem a jehož činnost je realizována za účelem dosažení zisku. Plat je vyplácen zaměstnavatelem a je financován především z veřejných rozpočtů. Podmínky pro poskytování platu jsou upraveny legislativou a ve srovnání se mzdou nelze plat modifikovat mimo zákonnou úpravu.

Odměna z dohod

Odměna z dohod je po mzdě a platu dalším druhem odměny za práci. Ve své podstatě je její princip a definice shodná s pojmem mzda s tím rozdílem, že odměna je vyplácena na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů zastupitelstev a ve zvláštních případech odměňování (správci konkurzní podstaty, soudní znalci, členů volební komise, aj.).

³ Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty 2008*, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5, str. 99

⁴ www.business.center.cz

Naturální mzda

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli poskytnout zaměstnanci s jeho předchozím souhlasem část mzdy formou naturálních mzdy. Zákoník práce rovněž určuje, že vždy musí být část mzdy, nejméně ve výši minimální mzdy, vyplacena v penězích.

Pracovní poměr

Je právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jehož obsahem je plnění pracovních úkolů pro zaměstnavatele. Podrobně je pracovní poměr, vznik pracovního poměru, změny a ukončení, popsán v druhé části zákoníku práce.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou rovněž právním vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jehož obsahem je plnění úkolů pro zaměstnavatele. Těchto dohod bývá využíváno pro dočasné plnění úkolů a nižších závazků ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci oproti uzavření pracovního poměru. Zákoník práce umožňuje sjednat pracovněprávní vztah na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce.

Dohoda o pracovní činnosti umožňuje vykonávat práci pro zaměstnavatele v rozsahu nepřekračující polovinu běžné pracovní doby. Oproti pracovnímu poměru se liší zjednodušením závazků zaměstnavatele k zaměstnanci. Příkladem je možnost ukončení dohody o pracovní činnosti bez udání důvodu s 15-ti denní výpovědní dobou.

Dohodu o provedení práce umožňuje zákoník práce zaměstnavateli uzavřít, pokud předpokládaný rozsah práce nepřekročí 150 hodin za kalendářní rok. Tato forma dohody je využívána pro plnění s krátkodobým účelem a její hlavní výhodou pro obě strany je, že odměna z dohody nezakládá účast na sociálním a zdravotním pojištění. Výše odměny z dohody je pouze předmětem daně ze závislé činnosti.

Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele osobně dle uzavřené pracovní smlouvy, stejně jako dodržovat ostatní povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Povinnosti zaměstnavatele

Zákoník práce upravuje povinnosti zaměstnavatele vyplývající s uzavřením pracovního poměru. Hlavní povinností zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnanci je přidělování práce dle pracovní smlouvy, vyplácení mzdy nebo platu a vytváření podmínek pro plnění pracovních úkolů.

3.2 Společná ustanovení vztahující se ke mzdě, platu a odměně z dohody

Minimální mzda

Minimální mzdou je nejnižší peněžní plnění, které je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci za práci. Do minimální mzdy (platu) se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve zdraví ztíženém pracovním prostředím a za práci v sobotu a neděli. *Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdě, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek.*⁵ Výše minimální mzdy je stanovena nařízením vlády a v roce 2008 činí základní sazba minimální mzdy 8.000,-Kč měsíčně, resp. 48,10 Kč za hodinu.

Zaručená mzda

Pojem zaručené mzdy nahrazuje dřívější minimální mzdové tarify. Nejnižší zaručená mzda je stanovena nařízením vlády, které definuje 8 skupin dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, a k nim náležící minimální úroveň zaručené mzdy. Povinnost přiznat zaručenou mzdou odpovídající skupiny je dána všem zaměstnavatelům, včetně zaměstnavatelů odměňujících zaměstnance platem.

Princip stejné odměny za stejnou práci

Princip stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty byl původně sledován v zájmu zajištění jeho působení ve vztahu muži – ženy. Zákoník práce však tento princip stanoví jako univerzální zásadu pro utváření mezd i platů. Zaměstnavatelé musí dodržovat uvedený princip nejen jako povinnost stanovenou jim v

⁵ Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty* 2008, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5

§ 110 zákoníku práce, ale „poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty“ je spolu s požadavkem na „rovné zacházení se zaměstnanci se zákazem jakékoliv diskriminace zaměstnanců“ deklarována jako základní zásada pracovněprávních vztahů.⁶

Stejnou prací a prací stejné hodnoty je práce srovnatelné složitosti, namáhavosti a náročnosti, konaná ve srovnatelných podmínkách, při obdobných pracovních výsledcích a produktivitě práce. K realizaci těchto pravidel je ve sféře odměňované platem vytvořena soustava 16 platových tříd. Jednotlivé třídy obsahují srovnatelně náročné pracovní funkce, čímž je naplňováno pravidlo stejné odměny za stejnou práci. Pro zaměstnance odměňované mzdou nejsou stanovena pravidla pracovněprávním předpisem. Při realizaci této zásady musí zaměstnavatelé postupovat v souladu s ustanoveními § 109, odst. 4, a § 110 zákoníku práce.

Splatnost a výplata mzdy

Mzda i plat jsou splatné poskytnutí práce, nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce po měsíci, ve kterém vzniklo právo na mzdu nebo plat. Zaměstnavatel je povinen určit výplatní termín v uvedeném rozmezí, pokud není sjednán v kolektivní smlouvě.

Mzda i plat jsou zaměstnancům vypláceny v zákonných penězích, tedy v českých korunách, na pracovišti a v pracovní době, nebylo-li dohodnuto jinak. Povinnost poskytovat mzdu nebo plat bezhotovostním způsobem je zaměstnavatel povinen, požádá-li o to zaměstnanec. Zaměstnavatel nemůže k takovému kroku zaměstnance nutit. Náklady spojené s transferem mzdy nebo platu jdou na vrub zaměstnavatele.

V souvislosti s výplatou mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci měsíční vyúčtování mzdy písemnou formou. Písemné vyúčtování mzdy musí obsahovat údaje o jednotlivých složkách mzdy nebo platu a o provedených srážkách.

⁶ Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty 2008*, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5

Srážky ze mzdy a platu

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli disponovat se mzdou nebo platem, včetně jiných příjmů (odměna z dohody, náhrada mzdy nebo platu, odměna za pracovní pohotovost, odstupné, ostatní peněžitá plnění poskytnutá zaměstnanci), v zákonem stanovených případech. Srážky ze mzdy nebo platu mohou být provedeny v případech stanovených zákoníkem práce, zvláštním zákonem nebo na základě vzájemné dohody o srážkách ze mzdy.

Zaměstnavatel je oprávněn provádět srážky ze mzdy zaměstnance v tomto pořadí;

- daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- zálohu na mzdu nebo plat,
- nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci,
- náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil nárok nebo na niž mu právo nevzniklo,
- výkon rozhodnutí nařízených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku,
- srážky na základě dohody o srážce ze mzdy.

Zaměstnavatel je povinen evidovat a archivovat veškeré písemnosti týkající se provedených srážek ze mzdy, stejným způsobem jako všechny dokumenty týkající se mzdy nebo platu.

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout pracovní pohotovost na pracovišti nebo jiném dohodnutém místě za účelem výkonu práce podle pracovní smlouvy nad rámec rozvrhu pracovních směn. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Mzda nebo plat při výkonu jiné práce

Jestliže byl zaměstnanec z důvodů taxativně vymezených v zákoníku práce převeden na jinou práci, za niž přísluší nižší mzda nebo plat, přísluší zaměstnanci doplatek do výše průměrné mzdy nebo, kterého dosahoval zaměstnanec před převedením.

Náhrada výdajů poskytovaných v souvislosti s výkonem práce

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnanci, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak, náhradu výdajů, které mu vzniknou v souvislosti s výkonem práce...⁷

Náhrada výdajů náleží zaměstnanci;

- náhrada prokázaných jízdních výdajů
- náhrada prokázaných výdajů za ubytování
- stravné
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů
- náhrada prokázaných jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny
- náhrada při přeložení a přijetí
- náhrady při zahraničních pracovních cestách
- stravné při zahraničních pracovních cestách

Náhrady poskytovaných výdajů nejsou součástí mzdy, platu, ani jiných příjmů a nejsou tedy předmětem srážek ze mzdy.

Dávky nemocenské v době pracovní neschopnosti

Dávky nemocenské náleží zaměstnanci, který je účasten na nemocenském pojištění. Velice zjednodušeně lze definovat, že účast na nemocenském pojištění vzniká současně s datem nástupu do práce, trvá po celou dobu pracovního poměru a končí posledním dnem ochranné doby po ukončení pracovního poměru. Při splnění podmínky účasti na nemocenském pojištění, vzniká nárok na nemocenské je-li zaměstnanec uznán dočasně neschopný výkonu práce.

Nemocenská se neposkytuje trvá-li pracovní neschopnost méně než 3 kalendářní dny. Nemocenské náleží zaměstnanci od 4 kalendářního dne od dne, kdy byl uznán

⁷ § 151, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

práce neschopným za každý kalendářní den pracovní neschopnosti. Výše nemocenské je určena % denního vyměřovacího základu a výše % se mění v závislosti na době trvání pracovní neschopnosti.

3.3 Mzda

Mzda je odměnou ve formě peněžitého plnění (při splnění stanovených podmínek může zaměstnavatel poskytovat část mzdy nepeněžitou formou, tzv. naturální mzdou) za vykonanou práci. *Mzda náleží (až na výjimky) za práci zaměstnancům v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů, které nejsou napojeny na státní rozpočet, obecní rozpočty, prostředky zdravotního pojištění nebo jiné veřejné zdroje, jako jsou státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a jiné právnické osoby definované jako obchodní společnosti.*⁸ Výjimkami jsou zaměstnanci občanských sdružení, politických stran, církevních škol, soukromých škol, vysokých škol, výzkumných institucí a zaměstnanci soukromých zdravotnických zařízení.

3.3.1 Podmínky poskytování mzdy

Zákoník práce definuje pouze základní pravidla pro poskytování mzdy a ponechá tedy volnost subjektům pracovněprávních vztahů. Zjednodušeně lze říci, že zaměstnavatel je nucen dodržet stanovenou právní úpravu a ostatní ujednání nejsou pevně upraveny a jsou řešeny smluvně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mzda musí být sjednána v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, mzdovém výměru, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, písemnou formou nejpozději před započítáním výkonu práce. *Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o*

⁸ Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty 2008*, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5 , str. 100

*termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.*⁹

Další dané povinnosti zaměstnavatele v oblasti odměňování jsou určeny zákoníkem práce a jedná se o pravidla poskytování příplatků ke mzdě za;

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- práci v sobotu a v neděli,
- práci v noci,
- práci ve zdraví ztíženém pracovním prostředí.

Zákoník práce stanovuje v těchto oblastech minimální výši příplatku, jako kompenzaci za zvláštní a nadstandardně zatěžující situace související s výkonem práce.

3.3.2 Mzdové příplatky upravené zákoníkem práce

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem zaměstnance nad rámec stanovené pracovní doby. Zaměstnavatel může z vážných provozních důvodů nařídit zaměstnanci práci přesčas, nejvýše však 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Nad tento rozsah může zaměstnavatel požadovat práci přesčas pouze po dohodě se zaměstnancem.

Zákoník práce stanovuje, že zaměstnanci náleží za práci přesčas mzda a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku nebo nárok na náhradní volno. V případě, že zaměstnanec čerpá náhradní volno, nenáleží zaměstnanci za čerpání náhradního volna mzda, neboť tu obdržel již jako mzdu za práci přesčas bez příplatku.

U vedoucích zaměstnanců může být mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Vedoucími zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří mají právo stanovovat pracovní úkoly podřízeným zaměstnancům a řídit a kontrolovat jejich činnost.

⁹ § 113, odst. 4, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Pro potřeby pracovně právních vztahů se za svátek považují, státní svátky (1. ledna, 8. května, 5. července, 6. července, 28. září, 28. října, 17. listopadu) a ostatní svátky (1. leden, velikonoční pondělí, 1. květen, 24-26 prosinec).

Zákoník práce upřednostňuje poskytnutí náhradního volna za dobu práce ve svátek, před poskytnutím příplatku ke mzdě za práci konanou ve svátek. V případě čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci mzda ve výši průměrného výdělku. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na čerpání náhradního volna, náleží zaměstnanci mzda za práci přesčas a příplatek ve výši nejméně průměrného výdělku. Náhrada průměrné mzdy přísluší i zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den (hovoříme o tzv. placeném svátku).

Mzda za práci v sobotu a neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.¹⁰ Příplatek přísluší v uvedené dny od 0.00 do 24.00 hodin. Zákoník práce umožňuje sjednat jinou minimální výši příplatku v kolektivní smlouvě.

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.¹¹ Noční práce je práce konaná v době od 22.00 do 6.00 hodin. Zákoník práce umožňuje sjednat jinou minimální výši příplatku v kolektivní smlouvě.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí určuje kompenzaci pro zaměstnance za nepříznivé pracovní podmínky formou příplatku ke mzdě. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je určeno nařízením vlády. Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 10 % z minimální mzdy.

¹⁰ § 118, odst. 1, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

¹¹ § 118, odst. 1, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

3.3.3 Mzdové příplatky neupravené zákoníkem práce

Jak již bylo výše popsáno, legislativa v oblasti mezd určuje pouze základní pravidla a ponechává významnou smluvní volnost. Zaměstnavatelé obvykle kompenzují formou příplatků i jiné negativní dopady, např. příplatek za práci ve směně dělené na dvě nebo více částí, příplatek za práci ve výškách, apod.

Na rozdíl od příplatků stanovených zákoníkem práce, které musí tvořit součást každého podnikového mzdového systému a zaměstnavatel je navíc povinen respektovat (až na výjimky vyplývající z právní úpravy) jejich stanovenou minimální (nepodkročitelnou) úroveň, u příplatku, na které zaměstnancům vznikne právo jen na základě vnitřní úpravy mzdových poměrů u zaměstnavatele (kolektivní smlouva, pracovní nebo jiná smlouva, vnitřní předpis nebo mzdový výměr), žádné podmínky ani limity stanoveny nejsou.¹²

3.4 Plat

Jak již bylo výše uvedeno, plat definujeme jako odměnu za vykonanou práci poskytovanou skupinou zaměstnavatelů, jež jsou taxativně vymezeni v § 109, odst. 3 zákoníku práce. Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací, zaměstnanci školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí (případně svazkem obcí) a zaměstnanci veřejných neziskových zdravotnických zařízení.

3.4.1 Podmínky poskytování platu

Plat musí být poskytován podle přesně stanovených pravidel, zahrnující rozsah i strukturu platu a to ve výši určené zákoníkem práce, přesněji prováděcími nařízeními

¹² Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty 2008*, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5, str. 106

vlády. Vnitřní předpis nebo kolektivní smlouva musí být rovněž v souladu se stanovenými pravidly.

Zaměstnancům je plat stanoven jednostranným úkonem, písemným platovým výměrem, a to nejpozději v den nástupu do práce. Složky platu jsou pevně definované zákoníkem práce a prováděcími nařízeními vlády. Složky platu lze rozčlenit do dvou skupin, a to;

- pevné měsíční složky platu (platový tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek pedagogického pracovníka)
- variabilní složky platu, hodinové složky odvozené od průměrného výdělku (příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, příplatek za rozdělenou směnu). Poslední variabilní složkou platu je odměna, jež je jedinou složkou, která není omezena legislativními pravidly v oblasti její výše.

3.4.2 Pevné měsíční složky platu

Platový tarif

Platový tarif je základní složkou platu a musí být vždy přesně určen v platovém výměru. Výše tarifu je dána platovou třídou a platovým stupněm. *Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací.*¹³ Podrobný postup zařazení zaměstnance do platové třídy je definován nařízením vlády č. 564/2006 Sb., resp. přílohou k tomuto nařízení v tzv. katalogu prací. *Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon na zaměstnanci v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě*

¹³ § 123, odst. 2, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

*požaduje...*¹⁴ Pro zařazení do platové třídy je současně nutné respektovat kvalifikační předpoklady stanovené v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Zařazení do platového stupně je provedeno podle tzv. délky započitatelné praxe, tedy doby dosažené praxe. Do délky započitatelné praxe se zahrnuje doba výkonu práce využitelné pro výkon požadované práce a doba, která je době výkonu práce postavena naroveň. Podrobně je postup určení započitatelné práce uveden ve zmiňovaném nařízení vlády.

Nařízení vlády stanovuje platové tarify v 16-ti platových třídách a v každé z nich ve 12-ti platových stupních.

Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu, sloužící k ocenění dobrých pracovních výsledků. Výše osobního příplatku je zaměstnavatelem určena měsíční částkou a současně je jeho maximální výše omezena zákoníkem práce ve dvou stupních. Zaměstnanec, který dosahuje dlouhodobě dobrých pracovních výsledků, může být přiznáno osobní ohodnocení až do výše 50 % platového tarifu do kterého je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanec, který je zařazen do desáté až šestnácté platové třídy a je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem, může být přiznáno osobní ohodnocení až do výše 100 % platového tarifu do kterého je zaměstnanec zařazen.

Příplatek za vedení

V případě příplatku za vedení se jedná o nárokovou složku platu vedoucího zaměstnance, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Výše příplatku se stanovuje procentním navýšením z přiznaného mzdového tarifu v rozpětí určeném zákoníkem práce. Rozpětí procentního příplatku za vedení je členěno dle náročnosti řízení do 4 stupňů uvedených v §124, odst. 3, zákoníku práce.

Příplatek za vedení náleží i zaměstnanci, který trvale nebo v rozsahu delším než 4 týdny zastupuje vedoucího zaměstnance.

¹⁴ Hana d'Ambrosiová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: *Abeceda personalisty* 2008, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5 , str. 111

Zvláštní příplatek

Zvláštní příplatek je nároková složka platu zaměstnance, vykonávajícího práci v podmínkách extrémní neuropsychické zátěže, pravděpodobného rizika ohrožení života a zdraví nebo s obtížným pracovním režimem. Výše příplatku a určení rizikovosti v 5-ti skupinách je definováno nařízením vlády.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí určuje kompenzaci pro zaměstnance za nepříznivé pracovní podmínky formou příplatku k platu. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je určeno nařízením vlády. Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 5 % z minimální mzdy.

Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Specializační příplatek náleží výhradně pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají specializovanou činnost (§ 9, vyhl. č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků), ke které je nutné splnit další kvalifikační předpoklady. Zaměstnanci náleží příplatek v rozpětí od 1.000,-Kč do 2.000,-Kč.

3.4.3 Variabilní složky platu

Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

Práce přesčas je při poskytování platu definována shodně jako při poskytování mzdy, viz. odst. 3.3.2 „Mzdové příplatky upravené zákoníkem práce“.

Zákoník práce stanovuje, že zaměstnanci náleží za práci přesčas plat a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku (50% v případě jde-li o práci přesčas ve dnech nepřetržitého odpočinku zaměstnance) nebo nárok na náhradní volno. Narozdíl od zaměstnanců odměňovaných mzdou, se u zaměstnanců odměňovaných platem nekrátí plat za dobu poskytnutí náhradního volna, jelikož zaměstnanci nepřísluší za vykonanou práci přesčas plat a příplatek za práci přesčas, čerpá-li náhradní volno.

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

Práce ve svátek je při poskytování platu definována shodně jako při poskytování mzdy, viz. odst. 3.3.2 „Mzdové příplatky upravené zákoníkem práce“.

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci náhradní volno nebo plat a příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Zákoník práce upřednostňuje poskytnutí náhradního volna před poskytnutím platu a příplatku. Za poskytnutí náhradního volna se plat nekrátí, jelikož zaměstnanci nepřísluší za vykonanou práci ve svátek plat a příplatek za práci přesčas, čerpá-li náhradní volno. Případně-li svátek na obvyklý pracovní den, zaměstnanci odpadne směna, přičemž nedojde k krácení platu.

Příplatek za noční práci

Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.¹⁵ Noční práce je práce konaná v době od 22.00 do 6.00 hodin.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.¹⁶ Příplatek přísluší za práci v sobotu a v neděli v době od 0.00 do 24.00 hodin.

Příplatek za rozdělenou směnu

Za rozdělenou směnu se pro účely uvedeného příplatku pokládá směna, ve které souvislé přerušování práce nebo jejich souhrn činí alespoň 2 hodiny.¹⁷ Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě, případně více částí, náleží příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku za každou takto rozdělenou směnu.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah se poskytuje výhradně pedagogickým pracovníkům za výkon přímé pedagogické činnosti na

¹⁵ § 125, odst. 2, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

¹⁶ § 126, odst. 2, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

¹⁷ Hana d'Ambrosová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: Abeceda personalisty 2008, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5, str. 117

stanovený rozsah, bez ohledu na to, zda je tato činnost konána v rámci stanovené týdenní pracovní doby nebo jako práce přesčas. Zaměstnanci za tuto činnost náleží příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.

Odměna

Odměna je nenárokovou složkou platu, kterou lze poskytnout za splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu.

Odměna je jedinou složkou platu, jejíž výše není zákoníkem práce nebo jinou legislativou limitována.

3.5 Vývoj mzdového systému v ČR

Odměna za práci je protihodnotou za odvedenou práci ve vztahu dvou osob, z nichž jeden práci vykonává a druhý zadává. S ohledem na protichůdné ekonomické zájmy na straně zadavatele práce a toho kdo práci vykonává, je potřeba ochrany zaměstnanců vnímána, realizována a postupně rozvíjena státem.

První pracovní zákonodárství vzniklo v období feudalismu a upravovalo práva zaměstnanců formou zásad jako např. právo na spravedlivou odměnu nebo definování minimální mzdy tak, že tato musí pokrýt životní náklady zaměstnance. O počátku mzdového systému hovoříme od 19. století, kdy se začínají vytvářet podmínky pro uplatnění nekvalifikované pracovní síly. V této době se odměna za práci pro zaměstnavatele stává pro zaměstnance jediným zdrojem příjmu. Vytvářením ochranného zákonodárství se postupně odstraňovalo znevýhodnění postavení zaměstnance vůči zaměstnavateli. Počátkem 20-tého století vznikají odborové organizace a první kolektivní smlouvy uzavírané odbory jménem zaměstnanců, jejíž obsahem je úprava pracovních a mzdových podmínek.

V období socialismu došlo k dalšímu rozvoji mzdového systému. Za nejvýznamnější přínos považujeme sjednocení a komplexnost řešení pracovně právních vztahů zákoníkem práce od roku 1965. Přestože došlo k dalšímu rozšíření ochrany zaměstnanců, charakterizujeme toto období, jako období v němž dochází k deformaci vývoje mzdového systému. Centralizace řízení se projevuje i ve mzdové politice, kdy

stát určoval mzdové tarify všem zaměstnancům s minimální volností při určení mzdy. Do již známých a využívaných parametrů pro odměňování práce jako je množství a kvalita, vstupuje nový faktor a to společenský význam práce.

Konec socialismu znamenal návrat k tržnímu hospodářství a to se projevilo i ve změně systému odměňování. Opětovně nastavené smluvní volnosti došlo u odměňování v podnikatelské sféře. Ve veřejném sektoru bylo navázáno na předchozí právní úpravu a nadále jsou platové poměry upravovány centrálně.

3.6 Současný mzdový systém

Mzdový systém každého zaměstnavatele je vytvářen na základě legislativních požadavků definovaných převážně v zákoníku práce a ostatních souvisejících předpisech.

Mzdový systém definujeme jako; *Soubor prostředků, pravidel, metod a forem, zajišťujících stejnost i odstupňování mzdových úrovní a závislosti mezd na výše uvedených kritériích, souhrnně vytváří podnikový mzdový systém.*¹⁸

Splnění požadavků legislativních norem je základem pro utváření mzdového systému zaměstnavatele a tento systém je obvykle dále rozvíjen. Mezi hlavní cíle vytváření mzdového systému patří; možnost sledování a kontroly nákladů vynaložených na jednotku práce, motivace zaměstnanců k nejlepším výsledkům.

3.7 Funkce mzdy

Alimentační funkce mzdy

Základní funkcí mzdy je funkce alimentační ve smyslu funkce hmotně zabezpečovací. Funkce vychází z faktu, že pro zaměstnance je mzda obvykle nejdůležitějším příjmem a slouží k zajištění životních nákladů zaměstnance. K naplnění

¹⁸ Jiří Kocourek, Ladislav Fryčl: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4, str. 146

této funkce napomáhá legislativa upravující ochranu zaměstnance formou např. stanovením minimální mzdy nebo úpravou termínů výplat mzdy.

Regulační funkce

Regulační funkce mzdy se vyznačuje tržními mechanismy. Mzda podléhá obecným ekonomickým zákonitostem a její výše je ovlivňována nabídkou a poptávkou práce na daném trhu. V případě růstu poptávky po práci roste i výše nabízené mzdy. V opačném případě dochází pouze k poklesu množství poptávané práce a to vzhledem k nepružnosti mezd směrem dolů, jejímž následkem je rozšiřující se skupina nedobrovolně nezaměstnaných.

Stát vstupuje do regulace pomocí úprav zákona o platu. Navyšováním platových tarifů reguluje mzdy u státních zaměstnanců. Na tuto intervenci musí reagovat i soukromý sektor, jelikož disparita mezi veřejným a soukromým sektorem může mít negativní dopad na fluktuaci zaměstnanců.

K regulační funkci mzdy zahrnujeme i intervence státu a odborových organizací v rámci protiinflačních opatření, jejichž cílem je minimalizace dopadu inflace na životní úroveň zaměstnance.

Kompenzační funkce mzdy

Kompenzační funkce mzdy představuje kompenzaci z pouhého faktu, že zaměstnanec tráví čas prací pro zaměstnavatele. Současně jsou pomocí mzdy zaměstnancům kompenzovány ostatní nevýhody spojené s výkonem konkrétní práce. Tyto nevýhody lze rozdělit na taxativně definované legislativou a ostatní. Mezi legislativou definované nevýhody za které přísluší zaměstnanci kompenzace patří např. práce v noci, ve svátek nebo rizikovém prostředí.

Stimulační a motivační funkce mzdy

Snahou zaměstnavatele je stimulace a motivace zaměstnance k dosahování co nejvyšších kvalitativních a kvantitativních parametrů práce. Tato funkce mzdy je velmi rozšířená a může se projevit negativně i pozitivně. Pozitivní projev dobře nastavené motivační složky je rostoucí produktivita a kvalita vykonané práce. V případě, že s motivační složkou není vhodně zacházeno, může být následkem vytváření

negativního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli, špatná pracovní morálka a nespokojenost zaměstnanců.

3.8 Mzdové formy

Právní úprava neurčuje formy odměňování a níže uvedený popis vychází z obvykle využívaného způsobu ocenění práce. Obecně lze říci, že formy odměňování vytváří závislost výše odměny na výsledcích realizované práce. Dále uvedený výčet není a ani nemůže být kompletní, protože vytváření mzdového systému je plně v kompetenci zaměstnavatele.

Časová mzda

Časová mzda je vyjádřena mzdovou sazbou v Kč za časovou jednotku, konkrétně je nejčastěji sjednána časová mzda za hodinu nebo měsíc. Tato forma mzdy je obvykle kombinována s jinou formou (např. prémie, odměny) a to především z důvodu, že forma časové mzdy má nízký motivační účinek.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je využívána na pracovištích, kde je možná kontrola kvality a množství produkce. Tato forma má vysoce motivační účinek, jelikož výše mzdy je přímo závislá na vlastním pracovním výkonu.

Podílová mzda

Podílová mzda představuje podíl na výkonech zaměstnavatele, nejčastěji jako procentní podíl na tržbách. Stejně jako u úkolové mzdy má tato forma výkonnostně motivační účinek na zaměstnance.

Odměny a prémie

Odměny a prémie (výkonnostní, mimořádné) jsou poskytovány zaměstnancům za splnění předem stanovaných kritérií výkonnosti, dokončení konkrétního úkolu nebo za jiným způsob výkonu a mimořádného výkonu (např. překročení normy produkce).

Nejsou součástí standardní mzdy, protože jsou vázány na splnění úkolu obvykle v jiném časovém horizontu.

Osobní příplatek

Osobní příplatek se používá k zvýšení pružnosti systému odměňování tam, kde je základem pevný mzdový tarif. Mimo měřitelné kritéria pro přiznání osobního příplatku jsou využívána i subjektivní, jako například hodnocení samostatnosti nebo spolehlivosti.

Dalším možným dělením formy odměny za vykonanou práci je rozdělení odměny v závislosti na faktu zda plnění zaměstnavatele bylo podmíněno samotným výkonem práce nebo nikoli. Mzda, plat i odměna z dohody jsou plnění zaměstnavatele podmíněna výkonem práce. Plnění, jež nejsou podložena výkonem práce jsou např. odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost a další.

3.9 Zaměstnanecké výhody – benefity

Mzda, plat a odměna z dohody byla, je a bude rozhodujícím faktorem motivace k práci. Vzhledem k rostoucímu významu lidského potenciálu pro zaměstnavatele, je stabilizace a motivace zaměstnanců předpokladem pro efektivní fungování firmy. K tomuto účelu lze vyjma finanční motivace využívat ostatní zaměstnanecké výhody, benefity, pomocí nichž dochází ke zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců. Benefity nenaplňují jen motivační a stabilizační funkci, ale mají významný vliv pro marketingové účely firem, převážně v oblasti prezentace firmy případným uchazečům o zaměstnání.

Při plánování poskytování benefitů jsou v každé firmě odlišné podmínky a je třeba rozhodnout o strategii v oblasti druhu poskytovaných benefitů, skupině příjemců, finančním rámci a časové platnosti. Předem je vhodné definovat skupiny příjemců a druhy poskytovaných benefitů dle jednotlivých skupin, nebo rozhodnout zda budou benefity poskytovány plošně (např. v dopravní firmě je nutné rozdělit skupinu řidičů od ostatních, protože řidiči nelze poskytnout příspěvek na stravování, jelikož je řidiči

hrazeno stravné a tuto povinnost zaměstnavateli ukládá legislativa). V případě, že se firma rozhodne využít diferenciovaný přístup, je nutné respektovat ustanovení zákoníku práce v oblasti diskriminace. Další zásadní otázkou je definovat finanční rámec. Následně před samotným rozhodnutím je vhodné získat zpětnou vazbu od zaměstnanců o jaký druh benefitů má určená skupina zájem, například formou dotazníkového šetření. Z pohledu nákladů na straně zaměstnavatele je nutné před výběrem druhu benefitu rovněž zvážit možnosti financování. *Existují v podstatě dvě možnosti. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmu (dále je „vrub nedaňových výdajů“) zaměstnavatele. Zákon o daních z příjmu dává také určitý prostor pro poskytování některých výhod na vrub daňových výdajů (nákladů).*¹⁹ Současně lze posoudit přínos pro zaměstnance z pohledu, zda u zaměstnance je benefit považován a zdanitelné plnění a zda se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro pojistné.

Přehled nejčastěji využívaných benefitů, včetně možnosti daňové uznatelnosti a dopadu na daňový základ zaměstnance je uveden v příloze č. 1.

3.10 Mzda zaměstnance

Jako odměna za vykonanou práci je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem sjednána mzda (plat). Hovoříme-li o mzdě jde o tzv. hrubou mzdu.

Takto sjednaná mzda (hrubá mzda) není příjem fyzické osoby, ale dále podléhá zákonným srážkám na;

- zdravotní pojištění,
- pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti,
- zálohu na daň z příjmu.

Tyto zákonné srážky jsou za zaměstnance provedeny zaměstnavatelem, zaměstnavatel je ze zákona jejich plátcem. Provedením těchto srážek se vytváří čistá

¹⁹ Hana d'Ambrosová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: Abeceda personalisty 2008, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5

mzda. Výše uvedené srážky jsou jedinými, kterou jsou prováděny z hrubé mzdy. Ostatní srážky (např. exekuce) se provádějí z čisté mzdy.

Zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti

Výše pojistného za zaměstnance je vypočítána z vyměřovacího základu. Vyměřovacím základem je úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, jež jsou předmětem daně z příjmu fyzických osob. Až na výjimky je vyměřovacím základem hrubý příjem zaměstnance.

Pojistné za zaměstnance zahrnuje pojistné na **zdravotní pojištění** ve výši **4,5 %** z vyměřovacího základu a **pojistné na sociální zabezpečení** a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši **8 %** z vyměřovacího základu. Pojistné za zaměstnance je povinen platit poplatník (zaměstnanec). Jeho úhrada je však realizována zaměstnavatelem jako zákonná srážka ze mzdy.

Pojistné	Zaměstnanec
Zdravotní pojištění	4,50%
pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti	8,00%

S účinností od 1.1.2008 byl zaveden nový pojem a to maximální vyměřovací základ zaměstnance. Maximálním vyměřovacím základem zaměstnance je 48 násobek průměrné mzdy v ČR. Přesáhne-li v kalendářním roce vyměřovací základ tuto hranici, neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel pojistné z částky přesahující tento limit.

Záloha na daň z příjmu

Daň z příjmů fyzických osob řeší zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění dalších předpisů. Zaměstnavatel provede výpočet a úhradu zálohy na daň z příjmu ze závislé činnosti formou zákonné srážky ze mzdy u svých zaměstnanců. Daň se vypočítává z tzv. základu daně.

Do konce roku 2007 byl pro výpočet zálohy na daň z příjmu daňový základ stanoven jako hrubá mzda snížená o pojistné na zdravotní pojištění a pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti hrazeného zaměstnancem. Z takto určeného základu daně byla vypočítána záloha na daň. Sazba daně byla stanovena

progresivně v závislosti na výši základu daně (jednotlivé sazby jsou uvedeny v následující tabulce).

S platností od 1.1.2008 došlo k změně v určení základu daně. Nově je základem daně hrubá mzda navýšena o pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Daňový základ tedy představuje hrubou mzdu navýšenou o 35 %, tj. o úhrn pojistného hrazeného zaměstnavatelem. Daňová povinnost představuje 15 % z vyměřovacího základu. Od této částky jsou odečítány slevy na dani a daňové zvýhodnění. Je možné, že slevy na dani a daňové zvýhodnění budou vyšší než je vypočtená záloha na daň a jedná se o tzv. daňový bonus.

V příložené tabulce je uveden aktuální přehled daňových sazeb a slev na dani v porovnání s rokem 2007.

základ daně	2007	2008
definice základu daně	hrubá mzda snížená o pojistné za zaměstnance	hrubá mzda zvýšená o úhrn pojistného hrazeného zaměstnavatelem
sazba daně	2007	2008
při příjmu do 121.200,-Kč za rok (do 10.100,-Kč měsíčně)	12%	15%
ze základu přesahujícího 121.200,-Kč do 218.400,-Kč za rok (nad 10.100,-Kč do 18.200,-Kč měsíčně)	19%	15%
ze základu přesahujícího 218.400,-Kč do 331.200,-Kč za rok (nad 18.200,-Kč do 27.600,-Kč měsíčně)	25%	15%
ze základu přesahujícího 331.200,-Kč ročně (nad 27.600,-Kč měsíčně)	32%	15%
Roční sleva na dani	2007	2008
Poplatník	7 200 Kč	24 840 Kč
Důchodce	0 Kč	24 840 Kč
manžel/ka bez příjmů	4 200 Kč	24 840 Kč
držitel ZTP/P	8 400 Kč	49 860 Kč
Poživatel částečného invalidního důchodu	1 500 Kč	2 520 Kč
Poživatel plného invalidního důchodu	3 000 Kč	5 040 Kč
Student	2 400 Kč	5 040 Kč
Dítě	6 000 Kč	10 680 Kč
dítě ZTP/P	12 000 Kč	21 360 Kč

3.11 Mzdové náklady zaměstnavatele

Lidská práce je z ekonomického pohledu jedním z výrobních faktorů. Platí tedy, že zaměstnavatel poptává práci jejíž přínos pro zaměstnavatele bude vyšší než vynaložené náklady. Cena práce se sjednává se zaměstnancem a cenou této transakce je mzda. Mzdové náklady pro zaměstnavatele celkově představují hrubou mzdu sjednanou se zaměstnancem a úhrn plateb pojistného na zdravotní pojištění a pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti.

Výše pojistného za zaměstnavatele je vypočítána z vyměřovacího základu, který je shodný s definicí vyměřovacího základu zaměstnance, viz. odst. 3.10. **Pojistné za zaměstnavatele** zahrnuje pojistné na **zdravotní pojištění** ve výši **9 %** z vyměřovacího základu a **pojistné na sociální zabezpečení** a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši **26 %** z vyměřovacího základu. Pojistné za zaměstnavatele je povinen odvádět zaměstnavatel .

Pojistné	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	9,00%
pojistné na sociální zabezpečení	26,00%

Z výše uvedené vyplývá, že zaměstnavatel vynaloží o 35 % nákladů na mzdu více, než je hrubá mzda přiznaná zaměstnanci. Výjimkou je situace, kdy zaměstnanci poskytnutý příjem přesáhne 48 násobek průměrné mzdy v kalendářním roce. Jak již bylo uvedeno v odst. 3.10 byl od 1.1.2008 stanoven maximální vyměřovací základ pro odvod pojistného za zaměstnavatele.

Mzda o odvody pojistného nejsou jediným nákladem na zaměstnavatele. S ohledem na různorodost mimo mzdových nákladů se jim nebudu dále věnovat.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Představení společnosti ESA



Společnost ESA s.r.o. je významnou logistickou společností na českém trhu působící od roku 1992 a vystupující pod obchodní značkou ESA logistika (dále jen ESA). ESA patří mezi 5 největších poskytovatelů kompletních logistických služeb v České republice a na Slovensku. Hlavními činnostmi firmy jsou zajišťování dopravních a spedičních služeb, skladování, distribuce, balení a úprava zboží, celní deklarace a outsourcing logistiky. V roce 2007 dosáhla v České republice společnost ESA tržeb ve výši 1,5 mld. Kč a zaměstnávala 900 zaměstnanců. Pro potřeby této práce jsou dále stručně popsány dílčí činnosti a jejich význam pro společnost z pohledu podílu na tržbách a podílu na zaměstnanosti.

4.1.1 Charakteristika činnosti společnosti

Doprava

Doprava je klíčovou činností společnosti. ESA disponuje celkem více než 270 nákladními vozidly nejrůznějších rozměrů a druhů, především LKW (plachtová, skříňová, 100 cbm) a tandemových souprav (120 cbm). V rámci struktury ESA je doprava rozdělena na vnitrostátní dopravu a mezinárodní dopravu.

Vnitrostátní doprava se podílí **42 %** na celkových tržbách společnosti, z čehož 61 % (26 % celkových tržeb ESA) jsou tržby vlastních vozidel a 39 % (16 % celkových tržeb ESA) je podíl spedice (dodavatelé dopravních služeb) na tržbách vnitrostátní dopravy. Vlastní dopravu v rámci vnitrostátních přeprav realizuje denně 170 nákladních vozidel.

Mezinárodní doprava se podílí **29 %** na celkových tržbách společnosti, z čehož 69 % (20 % celkových tržeb ESA) jsou tržby vlastních vozidel a 31 % (9 % celkových tržeb ESA) je podíl spedice (dodavatelé dopravních služeb) na tržbách mezinárodní dopravy. Vlastní dopravu v rámci mezinárodních přeprav realizuje denně 100 nákladních vozidel.

Je zřejmé, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců společnosti ESA jsou řidiči nákladních vozidel, celkem 335 řidičů, tj. 37 % z celkového počtu zaměstnanců. Mezi další klíčové zaměstnance ESA patří skupina 48 dispečerů dopravy a spedice, kteří jsou jak významnou skupinou podílem na celkovém počtu zaměstnanců (5 %), tak současně jsou významní s ohledem na fakt, že v jejich rukou je hospodaření s 71 % celkového obrátu společnosti.



Rozmístění dispečinků dopravy a spedice v rámci ČR

Skladování

Skladování je druhou nejvýznamnější činností firmy s 11 % podílem na celkových tržbách. Společnost ESA provozuje skladování jak ve vlastních, tak v pronajatých objektech a celkem poskytuje skladovou kapacitu čítající přes 50 tisíc paletových míst. Největší skladové kapacity společnosti jsou v lokalitách Kněževes u Prahy, Kladno, Plzeň, Říčany u Prahy a Brno. Zaměstnanci skladů jsou ve společnosti ESA druhou nejpočetnější skupinou s 18 % podílem na celkovém počtu zaměstnanců.



Rozmístění skladových prostor v rámci ČR

Distribuční logistika

Distribuční logistika je další činností firmy a ve své podstatě jde o distribuci zboží menšího objemu (v porovnání s dopravou) na nezávislý trh. Každý den obslouží společnost ESA více než 950 odběrných míst nezávislého trhu. Distribuce je realizována z celkem 9 dep nebo skladů rovnoměrně rozmístěných po území České republiky. Celkem je pro distribuci určeno 52 chlazených dodávkových vozidel. Distribuční logistika se podílí 9 % na celkových tržbách a zaměstnává 63 řidičů, tedy 7 % z celkového počtu zaměstnanců.

Balení a úprava zboží

Balení a úprava zboží je službou nabízenou v rámci kompletního poskytování logistického řešení. Zahrnuje škálu činností od jednoduchých operací polepování až po nejsložitější manipulace. Je poskytována jak stávajícím zákazníkům v rámci komplexní logistiky (v místech skladování nebo v budově polepovny na Kladně), tak jako samostatná činnost (v budově polepovny na Kladně). Na celkových tržbách společnosti se tato činnost podílí 2 %. Jelikož se jedná o činnost s vysokým výkyvem realizovaných objemů, je na tuto činnost zaměstnán nízký počet stálých zaměstnanců (6 zaměstnanců, tj. 0,66 % z celkového počtu zaměstnanců). Zakázky jsou realizovány zaměstnanci převážně z řad studentů středních škol pracujících na základě dohody o provedení práce.

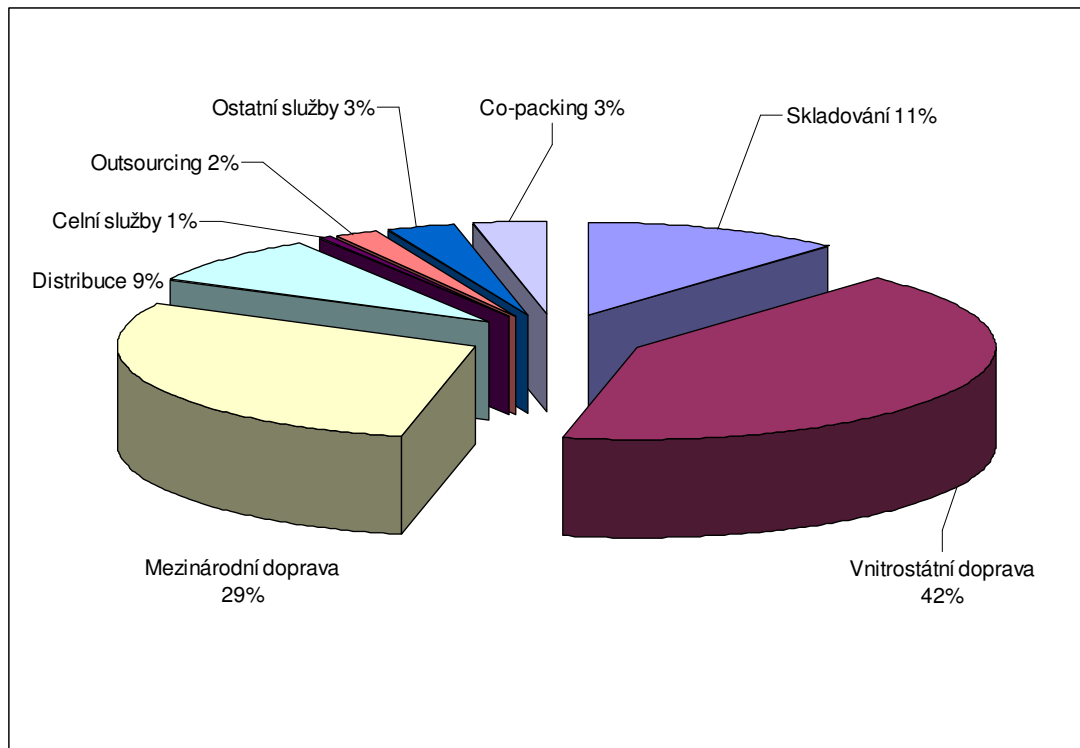
Celní deklarace

Celní deklarace je rovněž službou nabízenou v rámci kompletního logistického řešení. Zahrnuje zajišťování standardních celních služeb, vedení evidence INTRASTAT a možnost uskladnění zboží v tzv. veřejném celním skladu. Činnost útvaru celní deklarace je využívána především jako součást logistických služeb při mezinárodní dopravě. Z pohledu tržeb a podílu zaměstnanosti jde o nejméně významnou oblast činnosti. Podíl na tržbách činí 1 % a podíl na zaměstnanosti ESA jen 0,44 %.

Outsourcing logistiky

Outsourcing logistiky je činnost zaměřená na realizaci kompletního procesu logistiky nebo jeho části. Zjednodušeně lze říci, že jde o převzetí odpovědnosti za proces cesty hotového výrobku od konce výrobní linky až po doručení konečnému příjemci. V roce 2007 obsluhovalo výrobní závod nebo sklad našich obchodních partnerů celkem 82 zaměstnanců ESA, tj. 9 % z celkového počtu. Z pohledu tržeb se outsourcing podílí 2 % na celkových tržbách.

Struktura tržeb společnosti ESA s.r.o.



4.1.2 Organizační struktura

Pro orientaci ve mzdovém systému je potřeba se nejprve seznámit s organizační strukturou společnosti. Organizační struktura společnosti ESA vychází z liniově štábního uspořádání. Tato forma struktury využívá specializace vedoucích funkčních míst, která umožňuje vhodné nastavení vazeb nadřízeného s podřízeným. **Základní organizační členění je na správní a provozní útvary.**

4.1.2.1 Správní útvary

Správní útvary (velká správa) se rozdělují na **malou a provozní správu**. Správní útvary zahrnují všechny funkční místa THP zaměstnanců v řídicí úrovni I., II., III. a IV.

I. řídicí úroveň (TOP man.)	II. řídicí úroveň (střední man.)	III. Řídicí úroveň (vedoucí)	IV. řídicí úroveň (ostatní)		
Generální ředitel	1	2	2	malá správa	velká správa
Ekonomický ředitel	2	5	4		
Personální ředitel	0	6	1		
Obchodní ředitel	9	0	0		
Ředitel IT	1	3	2		
Manažer kvality	0	2	12		
Vedoucí BDO	0	1	0		
Ředitel provozu	16	34	86	provozní správa	

Organizační rozdělení správy a počty zaměstnanců jednotlivých útvarů

Malá správa

Malá správa je rozdělena dle jednotlivých specializací do 6 + 1 úseku:

- ekonomický úsek
- personální úsek
- obchodní úsek

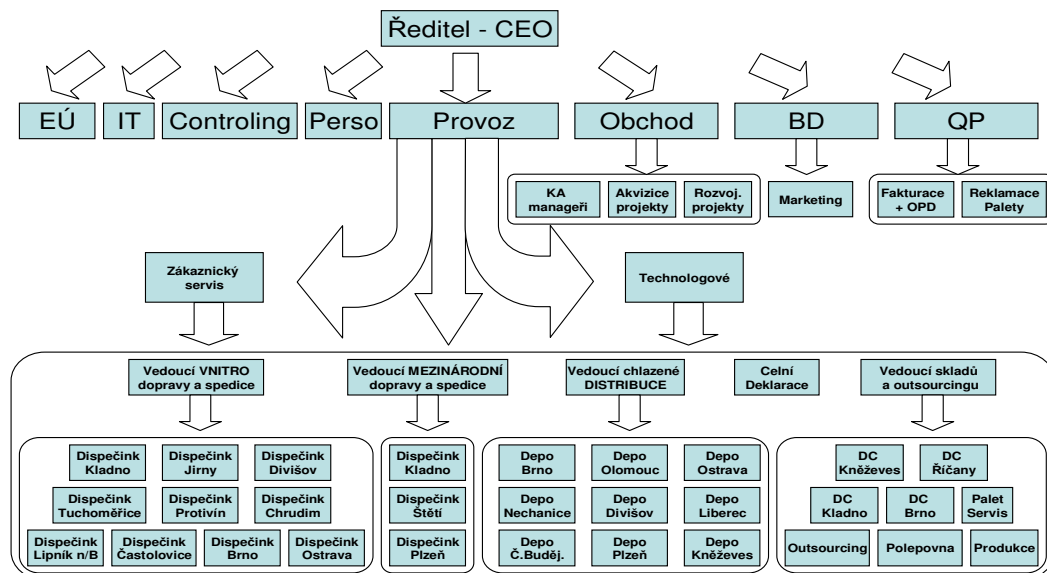
- úsek informačních technologií
- úsek manažera kvality
- úsek business development
- + úsek generálního ředitele

V čele společnosti stojí generální ředitel (úsek generálního ředitele), který je současně jednatelem a spoluvlastníkem společnosti. Ostatní spoluvlastníci, respektive jejich zástupci, jsou aktivní zaměstnanci, podílející na řízení společnosti, ale nemají odpovědnost za konkrétní oblast.

V čele jednotlivých úseků správy stojí manažeři (TOP management), kteří přímo řídí zaměstnance v II. (střední management - specialisté nebo vedoucí útvarů) nebo III. řídicí úrovni (vedoucí útvarů). Poslední řídicí úroveň, tedy IV., zajišťuje samostatnou činnost referenta nebo operativní řízení dělnických profesí.

Provozní správa

Provozní správa je řízena manažerem, ředitelem provozu (člen TOP managementu), který přímo řídí zaměstnance v II. (střední management - specialisté nebo vedoucí útvarů) nebo III. řídicí úrovni (vedoucí útvarů). Poslední řídicí úroveň, tedy IV., zajišťuje samostatnou činnost referenta nebo operativní řízení dělnických profesí.



Organizační struktura společnosti

4.1.2.2 Provozní útvary

Provozní útvary jsou řízeny ředitelem provozu (TOP management), jemuž připadá řízení celé provozní správy. Provozní správa řídí samostatné provozní činnosti a jednotlivé provozní útvary, kterým přímo podléhají všechna dělnická funkční místa provozu. Dělnická funkční místa jsou v organizační struktuře zahrnuta do V. řídicí úrovně.

4.1.3 Postavení společnosti v rámci regionálního trhu práce

Ekonomické výsledky a možnosti společnosti významným způsobem ovlivňuje nákladová stránka hospodaření. Mzdové náklady jsou významnou položkou v hospodaření a jsou přímo ovlivňovány regionálním trhem práce v místě sídla a hlavních působišť společnosti, tedy v kladenském okrese a Středočeském kraji. V oblasti trhu práce lze polohu společnosti v rámci České republiky považovat za konkurenční nevýhodu.

Kladenský okres a Středočeský kraj je v poslední letech okres s podprůměrnou mírou nezaměstnanosti a vysokým průměrným příjmem. Dostupnost hlavního města přímo ovlivňuje mzdové náklady u správních zaměstnanců a rychlý rozvoj logistických center ve středočeském kraji ovlivňuje konkurenceschopnost mezd všech zaměstnanců.

Ostré konkurenční prostředí vytváří tlak na náklady. Navyšování mezd může způsobit negativní dopad do celého hospodaření společnosti i v podobě omezení činnosti s ohledem na nekonkurenceschopnost ceny služeb, stejně tak jako pomalý růst mezd může způsobit nedostatek zaměstnanců a vysokou míru fluktuace, následkem čehož může dojít ke stejnému problému jako při navyšování mezd. Tyto fakta mají negativní dopad na postavení společnosti jako zaměstnavatele a mohou mít negativní i pozitivní dopad na zaměstnance.

4.1.4 Mzdové řády ve vazbě na organizační strukturu

Ve společnosti ESA jsou platné dva mzdové řády, z nichž první je mzdový řád pro THP zaměstnance (velkou správu) a druhý je mzdový řád pro dělnické profese (zaměstnance provozních a správních dělnických činností).

4.2 Analýza mzdového systému

Fungování systému odměňování pracovníků společnosti ESA vychází z obecných zásad, pravidel, metod a postupů řízení lidských zdrojů, které jsou ve společnosti implementovány formou interních předpisů.

Jak již bylo výše uvedeno, v oblasti odměňování pracovníků existují ve společnosti dva mzdové řády, a to mzdový řád pro THP zaměstnance (velkou správu) a mzdový řád pro dělnické profese.

4.2.1 Odměňování THP zaměstnanců

Pro účely odměňování jsou všichni THP zaměstnanci zařazeni do řídicích úrovní I, II, III a IV.

4.2.1.1 Odměňování zaměstnanců v I. řídicí úrovni

Mzdové podmínky manažerů jsou upraveny individuálně v manažerských smlouvách. Obvykle je mzda složena z nárokové složky ve formě smluvní měsíční mzdy a nenárokových složek v podobě kvartální odměny závislé na plnění cílů vlastního úseku a roční odměny ve vazbě na hospodářský výsledek celé společnosti.

4.2.1.2 Odměňování zaměstnanců v II., III., IV., řídicí úrovni

Mzda zaměstnanců v II., III. a IV. řídicí úrovni se skládá z nárokových a nenárokových složek mzdy. **Celková mzda** zaměstnance je složena z nárokové měsíční mzdy, která je v interních pravidlech společnosti definována jako základní mzda a nenárokové složky mzdy ve formě osobního ohodnocení. Zaměstnanci se celková mzda a její složky stanoví ve mzdovém výměru nejpozději v den nástupu do zaměstnání nebo nejpozději v den převedení na jinou práci. Mzdový výměr zaměstnanců je vystavován s platností na dobu neurčitou a je chápán jako plnohodnotný dodatek pracovní smlouvy.

Základní mzda je nárokovou složkou mzdy, jež se poskytuje ve formě měsíční sazby, která se při výplatě úměrně krátí o neodpracovanou dobu. V interních pravidlech odměňování je definováno, že základní mzda představuje 75 % z celkové mzdy. Základní mzda je stanovena rozpětím pro jednotlivé řídicí úrovně a tato rozpětí jsou závazná pro všechny zaměstnance. Konkrétní částku v rámci rozpětí pro příslušné funkční místo navrhuje zaměstnanec v řídicí úrovni I. a jeho návrh schvaluje generální ředitel.

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy a jeho maximální výše je stanovena na 25 % z celkové mzdy. Zaměstnanci přiděluje osobní ohodnocení (do výše uvedené v jeho mzdovém výměru) přímý nadřízený na základě posouzení jeho pracovního výkonu za hodnocené období. Konkrétní částku k výplatě schvaluje zaměstnanec v řídicí úrovni I.

Nad rámec mzdového výměru je ve mzdovém řádu definována **mimořádná odměna**, která je nenárokovou složkou mzdy a je možné ji poskytnout zaměstnanci za splnění předem stanoveného mimořádného úkolu. O poskytnutí a výši mimořádné odměny rozhoduje zaměstnanec v řídicí úrovni I. v závislosti na významu a přínosu mimořádného úkolu. Tyto odměny nesmí za kalendářní měsíc přesáhnout částku stanovenou částku ve vazbě na řídicí úroveň zaměstnance. V řídicí úrovni II. je maximální měsíční výše mimořádné odměny 5.000,-Kč, 4.000,-Kč v řídicí úrovni III. a 3.000,-Kč v řídicí úrovni IV. . Výjimky z těchto pravidel schvaluje generální ředitel.

Výše uvedená pravidla odměňování jsou platná pro 190 zaměstnanců správy společnosti. Mzdový řád pro THP zaměstnance umožňuje tři odchylky od výše uvedených pravidel.

První odchylkou, resp. doplněním těchto pravidel, jsou podmínky pro přidělování osobního ohodnocení u dispečerů. Osobní ohodnocení dispečerů a vedoucí dispečerů, je provázané na ekonomické výsledky hospodaření vlastního útvaru.

Druhou odchylkou, resp. doplněním uvedených pravidel je odměňování obchodních manažerů, kterým nad rámec již uvedené celkové mzdy a mimořádných odměň, náleží **prémie** za získání nových tržeb. Prémie jsou nezaručenou složkou mzdy a jsou přiznány obchodnímu úseku při překročení plánu tržeb dle pravidel ve mzdovém řádu jako budget pro celý obchodní úsek. O rozdělení a výši odměny jednotlivým obchodním manažerům rozhoduje obchodní ředitel.

Poslední odchylkou je institut osobní mzdy. Osobní mzdu lze sjednat ve výjimečných a odůvodněných případech s kterýmkoli zaměstnancem. Návrh na schválení osobní mzdy předkládá pracovník v řídicí úrovni I., a tento návrh je oprávněn schválit generální ředitel.

4.2.2 Odměňování dělnických profesí

Mzdový systém pracovníků na dělnických funkčních místech je ve společnosti ESA určen všem zaměstnancům dělnických funkčních míst v V. řídicí úrovni. Mzdový systém je podložen pracovní smlouvou a mzdovým výměrem, který je vystavován s platností na dobu neurčitou nejpozději v den nástupu do zaměstnání nebo nejpozději v den převedení na jinou práci a je chápán jako plnohodnotný dodatek pracovní smlouvy. Samotná mzda dělnických funkčních míst má vícesložkovou strukturu a skládá se z nárokových a nenárokových složek mzdy. Mzdový řád stanovuje pravidla odměňování ve třech základních skupinách, a to mzdová pravidla pro odměňování řidičů a řidičů distribuce, skladových zaměstnanců a ostatních dělnických zaměstnanců.

Rozhodnutí o změně v mzdového výměru zaměstnance je v kompetenci vedoucích pracovníků v řídicí úrovni I. nebo II., a to na základě podmínek, které určuje mzdový řád.

4.2.2.1 Odměňování řidičů a řidičů distribuce

Skupina řidičů je nejpočetnější skupinou zaměstnanců společnosti ESA. Celkem je ve společnosti zaměstnáno 335 řidičů nákladních vozidel a 63 řidičů vozidel distribuce. Rozdíl v odměňování řidičů a řidičů distribuce je promítnut u výkonové části mzdy, kde jsou nastaveny pravidla odměňování dle rozdělení vozidel do skupin.

Odměňování řidičů se skládá z nárokových a nenárokových složek. Nárokovou částí mzdy je výkonová mzda a odměna za úsporu pohonných hmot. Nenárokovou částí je osobní ohodnocení, diferenciacní příplatek, odměna dispečinku a mimořádná odměna.

Výkonová mzda je stanovena sazbou v Kč za pracovní jednotku. Nákladní vozidla společnosti jsou rozděleny do jednotlivých skupin, tzv. kolon (celkem 46), podle druhu vozidel, složitosti a náročnosti zakázek, které vozidla realizují. Jednotlivým pracovním výkonům (pracovním jednotkám) řidiče je přiřazen koeficient ve vazbě k základní sazbě v Kč. Konkrétní koeficienty jednotlivých pracovních jednotek jsou stanoveny v jednotlivých mzdových modelech dle skupiny (kolony) vozidel. Základními pracovními jednotkami pro výkon řidiče jsou:

- km jízdy,
- čas nakládky,
- čas vykládky,
- čas čekání na nakládku nebo vykládku,
- čas vykládky hydraulickou ruku,
- čas nakládky a vykládky výměnných nástaveb.

Výpočet výkonové mzdy je proveden vždy zpětně za uplynulý měsíc.

Odměna za úsporu pohonných hmot je nárokovou složkou a mzdy a náleží řidiči, který za sledované období, kalendářní měsíc, spotřebuje nižší množství pohonných hmot než je stanoveno normou spotřeby vozidla. Norma spotřeby je vždy stanovena ke konkrétnímu vozidlu s přihlédnutím ke spotřebě uváděné výrobcem, stáří vozidla a zakázkové náplni. Výše odměny je 200,- Kč za každých uspořených 10 litrů pohonných hmot.

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy, který může činit maximálně 20 % z výkonové mzdy dosažené řidičem za hodnocené období, kalendářní měsíc. Ve mzdovém výměru je stanoveno procentem k výkonové mzdě. Návrh výše osobního ohodnocení je stanoven přímým nadřízeným řidiče, tedy dispečerem a schvalována vedoucím dispečerského pracoviště.

Diferenciační příplatek je nenárokovou složkou mzdy, jehož maximální výše je stanovena dle skupiny (kolony) vozidel, ke které je řidič přiřazen, a pohybuje se v rozmezí od 1.000,-Kč do 2.500,-Kč. Pravidla a podmínky poskytování diferenciačního příplatku řidičům jsou uvedeny ve mzdovém řádu a všechny ukazatele ke stanovení výše diferenciačního příplatku jsou ve vazbě na péči o svěřené vozidlo. Návrh výše diferenciačního příplatku je stanoven přímým nadřízeným řidiče, tedy dispečerem a schvalována vedoucím dispečerského pracoviště.

Odměna dispečinku je nenárokovou složkou mzdy za splnění úkolů nad rámec pracovních povinností řidiče. Její výše je omezena maximální částkou 3.000,-Kč za měsíc. Návrh na poskytnutí odměny dispečinku je předložen přímým nadřízeným řidiče, tedy dispečerem a schvalována vedoucím dispečerského pracoviště.

Mimořádná odměna je nenárokovou složkou mzdy a její maximální výše činí 1.000,-Kč za měsíc. Tuto odměnu mohou řidiči poskytnout vedoucí útvarů vnitrostátní spedice, zahraniční spedice nebo distribuce (pracovník v řídicí úrovni II.) za splnění mimořádného úkolu na návrh vedoucího dispečerského pracoviště.

Řidičům a řidičům distribuce jsou přiznávány cestovní náhrady v podobě **stravného**. Výše stravného je ve mzdovém řádu upravena v souladu s ust. § 163 zákoníku práce při práci v rámci České republiky a podle ust. § 170 zákoníku práce při výkonu práce mimo území České republiky.

Odchylkou od výše uvedeného systému odměňování řidičů a řidičů distribuce, je institut osobní mzdy. Osobní mzdu lze sjednat ve výjimečných a odůvodněných případech. Návrh na schválení osobní mzdy předkládá pracovník v řídicí úrovni I. a tento návrh je oprávněn schválit generální ředitel.

Nedosáhne-li mzda řidiče nebo řidiče distribuce úrovně minimální mzdy ve smyslu § 111 odst. 2 zákoníku práce, poskytne se mu doplatek ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a minimální měsíční mzdou.

4.2.2.2 Odměňování skladových zaměstnanců

Skladový zaměstnanec jsou druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců ze skupiny dělnických funkčních míst. Celková mzda skladových zaměstnanců se skládá z nárokových a nenárokových složek. Nárokovou částí mzdy je základní mzda v podobě časové odměny za hodinu a nenárokové části mzdy v podobě osobního ohodnocení, diferenciačního příplatku a prémiové složky mzdy.

Zaměstnanci se celková mzda a její složky stanoví ve mzdovém výměru nejpozději v den nástupu do zaměstnání nebo nejpozději v den převedení na jinou práci. Mzdový výměr zaměstnanců je vystavován s platností na dobu neurčitou a je chápán jako plnohodnotný dodatek pracovní smlouvy.

Základní mzda je nárokovou složkou mzdy, která je stanovena hodinovou sazbou v Kč za skutečně odpracovanou dobu. V interních pravidlech odměňování jsou stanoveny výše hodinových sazeb dle funkčních míst zaměstnanců skladu.

Osobní ohodnocení (OSOH) je nenárokovou složkou mzdy a jeho maximální výše je stanovena dle funkčního místa ve skladu. Osobní ohodnocení je mzdové

ohodnocení kvalitativní a kvantitativní činnosti zaměstnance. Osobní ohodnocení může mít v určitých případech a u některých funkčních míst i zápornou hodnotu. Výše osobního ohodnocení je navrhována nadřízeným zaměstnance a schvalována vedoucím skladu.

Diferenciační příplatek (DP) je nenárokovou složkou mzdy a jeho maximální výše je stanovena dle funkčního místa ve skladu. Diferenciační příplatek je ohodnocením zvýšené kvalifikace nebo pracovní odpovědnosti pracovníka na dělnickém funkčním místě (př. vedení pracovní skupiny, odpovědnost za kontrolu, oprávnění k ovládní manipulační techniky, apod.). Výše diferenciačního příplatku je navrhována nadřízeným zaměstnance a schvalována vedoucím skladu.

Prémiová složka mzdy (PSM) je nenárokovou složkou mzdy a je stanovena v konkrétní maximální výši k danému funkčnímu místu. Budget mzdových prostředků pro prémiovou složku mzdy přiděluje ředitel provozu na základě splnění plánu tržeb a hospodářského výsledku daného útvaru.

FM	Forma mzdy	OSO	DP	PSM
vedoucí směny	časová - hodinová	0,- až 3.000,-	0,- až 3.000,-	Max. 3.600,-
pracovník kontroly	časová - hodinová	0,- až 2.500,-	0,- až 3.000,-	Max. 3.600,-
manipulační dělník	časová - hodinová	- 300,- až +100,- / den	0,- až 700,-	Max. 2.750,-
manipulační dělník + obsluha VZV	časová - hodinová	- 300,- až +100,- / den	0,- až 1.200,-	Max. 2.750,-
obsluha Retraku a RZ	časová - hodinová	- 300,- až +100,- / den	0,- až 1.200,-	Max. 2.750,-

Přehled nenárokových mzdových složek zaměstnanců skladu.

Odchylkou od výše uvedeného systému odměňování skladových zaměstnanců, je institut osobní mzdy. Osobní mzdu lze sjednat ve výjimečných a odůvodněných případech. Návrh na schválení osobní mzdy předkládá pracovník v řídicí úrovni I. a tento návrh je oprávněn schválit generální ředitel.

Nedosažne-li mzda skladových zaměstnanců úrovně minimální mzdy ve smyslu § 111 odst. 2 zákoníku práce, poskytne se mu doplatek ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a minimální měsíční mzdou.

4.2.2.3 Odměňování ostatních dělnických funkčních míst

Mezi ostatní zaměstnance dělnických funkčních míst jsou zahrnuti zaměstnanci servisu nákladních vozidel, údržby, servisu palet a obsluhy čerpací stanice. Zaměstnanci se celková mzda a její složky stanoví ve mzdovém výměru nejpozději v den nástupu do zaměstnání nebo nejpozději v den převedení na jinou práci. Mzdový výměr zaměstnanců je vystavován s platností na dobu neurčitou a je chápán jako plnohodnotný dodatek pracovní smlouvy.

Celková mzda těchto zaměstnanců se skládá z nárokové a nenárokové složky mzdy. Nárokovou částí mzdy je základní mzda v podobě časové měsíční mzdy a nenárokové části mzdy v podobě osobního ohodnocení.

Základní mzda je nárokovou složkou mzdy, která je stanovena měsíční sazbou v Kč, která se při výplatě úměrně krátí o neodpracovanou dobu. V interních pravidlech odměňování je definováno, že základní mzda představuje 75 % z celkové mzdy.

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy a jeho maximální výše je stanovena na 25 % z celkové mzdy. Zaměstnanci přiděluje osobní ohodnocení (do výše uvedené v jeho mzdovém výměru) přímý nadřazený na základě posouzení jeho pracovního výkonu za hodnocené období. Konkrétní částku k výplatě schvaluje vedoucí zaměstnanec v II. řídicí úrovni.

Odchylkou od výše uvedeného systému odměňování ostatních dělnických profesí, je institut osobní mzdy. Osobní mzdu lze sjednat ve výjimečných a odůvodněných případech. Návrh na schválení osobní mzdy předkládá pracovník v řídicí úrovni I. a tento návrh je oprávněn schválit generální ředitel.

4.2.3 Benefity poskytované zaměstnancům

Společnost ESA v rámci svého sociálního programu poskytuje zaměstnancům výhody ve formě benefitů poskytovaných nad rámec mzdy. Podmínky pro poskytování benefitů nejsou upraveny ve mzdových řádech, ale jsou stanoveny interním předpisem „Sociální směrnice“. ESA poskytuje zaměstnancům benefity ve formě příspěvku na penzijní připojištění, mimořádných odměn, půjček ze sociálního fondu, možnosti využití dopravní techniky, zvýhodněného zprostředkování pojištění, organizace vzdělání a využití osobních vozidel k soukromým účelům.

Penzijní připojištění

ESA přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění, přičemž zaměstnanec není nucen sám na penzijní připojištění přispívat. Základní podmínky pro poskytnutí příspěvku jsou:

- uzavření smlouvy o penzijním připojištění u ING Penzijního fondu,
- pracovní poměr na dobu neurčitou.

Výše příspěvku zaměstnavatele je stanovena procentní sazbou z hrubé mzdy zaměstnance ve struktuře:

- 1 % z hrubé mzdy zaměstnanci jehož pracovní poměr překročil hranici 1 roku, a to k 2. lednu roku, pro který se nárok na příspěvek přiznává,
- 2 % z hrubé mzdy zaměstnanci jehož pracovní poměr překročil hranici 2 let, a to k 2. lednu roku, pro který se nárok na příspěvek přiznává,
- 3 % z hrubé mzdy zaměstnanci jehož pracovní poměr překročil hranici 3 let, a to k 2. lednu roku, pro který se nárok na příspěvek přiznává.

Mimořádné odměny

Zaměstnancům jsou poskytovány mimořádné odměny k životním jubileím a uzavření manželství. Tyto odměny jsou předávány ve finanční formě nebo ve formě věcných darů. Výše odměn:

- 40 let 2.000,-Kč
- 50 let 4.000,-Kč

- 60 let 6.000,-Kč
- svatba 4.000,-Kč

Podmínkou pro vyplacení odměn je trvání pracovního poměru ve společnosti nejméně 5 let (neplatí pro svatby).

Půjčky zaměstnancům ze sociálního fondu společnosti

Esa poskytuje zaměstnancům zvýhodněné půjčky v maximální výši a s maximální dobou splácení v závislosti na řídicí úrovni.

řídicí úroveň	maximální výše půjčky	max. doba splácení
I.	300 000 Kč	24 měsíců
II.	150 000 Kč	18 měsíců
III.	100 000 Kč	12 měsíců
Ostatní	20 000 Kč	12 měsíců

Limity pro poskytování půjček ze sociálního fondu ESA

Úroková míra poskytnuté půjčky je 0 % pokud je hodnota půjčky do 20.000,-Kč k překlenutí tíživé životní situace a do výše 100.000,-Kč na bytové účely. V ostatních případech je nad tyto limity stanovena úroková sazba ve výši 140 % diskontní sazby ČNB k datu podpisu smlouvy o půjčce. Společnost vyčleňuje do sociálního fondu pro poskytnutí půjček částku 1.000.000,-Kč. O poskytnutí půjčky může požádat každý zaměstnanec, který má uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou, pracuje ve společnosti déle než jeden rok a neměl v posledních 12-ti měsících neomluvenou absenci. Zvýhodněná půjčka může být poskytnuta maximálně jednou za 10 let.

Využití dopravní techniky k soukromým účelům

Společnost umožňuje zaměstnancům využití dopravní techniky společnosti k soukromým účelům. Podmínkou pro zapůjčení dopravní techniky je, že zaměstnanec, který si tuto techniku zapůjčuje, má se společností uzavřenu dohodu o hmotné odpovědnosti a dále vlastní příslušné řídicí oprávnění a zároveň má patřičné proškolení. Zaměstnanec za poskytnutí techniky hradí pouze náklady na spotřebované pohonné hmoty.

Sjednání zvýhodněných pojistných smluv

Zaměstnancům je nabízeno sjednání soukromých pojistných smluv za zvýhodněných podmínek daných významem společnosti pro pojistitele. Oblasti pro sjednání soukromého pojištění jsou:

- pojištění domácnosti,
- pojištění bytové jednotky, rodinného domu, rekreačního objektu,
- pojištění odpovědnosti za škodu občanů (vůči zaměstnavateli, v občanském životě),
- havarijní pojištění,
- pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (povinné ručení).

Výše slevy na pojistném je v rozmezí 20-30 % z cen pojistného. Podmínkou pro získání slevy je pracovní poměr na plný pracovní úvazek.

Vzdělávání

ESA rozlišuje v interních předpisech dva druhy vzdělávání, povinné a nepovinné. Povinné vzdělávání (např. profesní školení řidičů nákladních vozidel) není považováno za benefit. Nepovinné vzdělávání se rozděluje na vzdělávání zaměřené k zvýšení profesní způsobilosti a na vzdělávání zaměřené k osobnímu rozvoji zaměstnanci. Za benefit je považováno vzdělávání k osobnímu rozvoji.

Standardně je všem zaměstnancům v řídicí úrovni II., III. a IV. umožněno jazykové vzdělávání zajišťováno interně na pracovišti a v pracovní době. Zaměstnancům v řídicí úrovni I. jsou nad tento rámec hrazeny náklady na individuální jazykové kurzy v rozsahu maximálně dvou hodin týdně.

Osobní vozidla poskytované k soukromému použití

Společnost umožňuje zaměstnancům u předem stanovených funkčních míst využívat služební osobní vozidla k soukromým účelům.

4.2.4 Plánování mzdových nákladů a kontrola čerpání mzdových prostředků

4.2.4.1 Plánování mzdových nákladů

Odpovědnost za oblast personálního plánování ve vztahu k řízenému úseku mají pracovníci v I. řídicí úrovni za poskytování servisní podpory personálního úseku. Personální plánování zahrnuje plánování počtu pracovníků včetně mzdových nákladů, plánování vzdělávání a plánování režijních nákladů ve vztahu k zaměstnancům.

Plán mzdových nákladů je v prvním kole schvalován personálním ředitelem a v případě jeho kladného stanoviska je předán ke schválení generálnímu řediteli. Na základě schváleného plánu je stanoven budget mzdových nákladů pro daný úsek s rozpadem na jednotlivé útvary až na konkrétní funkční místa. Plán mzdových nákladů je schvalován vždy na kalendářní rok a je součástí ekonomického plánu celé společnosti. V případě neočekávaných provozních změn může dojít ke změně v plánování během kalendářního roku. Mechanismus schvalování je shodný s ročním plánováním, s doplněním schválení v prvním kole ekonomickým ředitelem, kdy je nutné dohodnout změnu v rozpouštění navýšení/snížení režijních nákladů provozním útvarům společnosti.

4.2.4.2 Kontrola čerpání mzdových nákladů

Schválený plán mzdových nákladů jednotlivých úseků s podrobným rozpadem je předán na personální oddělení. Mzdová účtárna kontroluje při zpracování mezd plnění plánu a v případě překročení mzdových nákladů informuje personálního ředitele, který obratem informuje generálního ředitele.

4.2.5 Fluktuace

Fluktuace je vnímána ve společnosti ESA jako nejvýznamnější personální problém. V příložené tabulce je uveden počet zaměstnanců dle jednotlivých skupin, kteří v roce 2007 ukončili pracovní poměr a počet zaměstnanců, kteří byli do společnosti přijati.

Funkční místa (dle skupin)	celkový počet zaměstnanců	počet přijatých	počet ukončených	% roční fluktuace
Řidič	335	190	180	53,73
řidič distribuce	63	30	27	42,86
Sklad	242	110	92	38,02
THP	197	70	61	30,96
Ostatní	61	14	12	19,67

Přehled fluktuace v roce 2007

Přesná data o výši fluktuace v odvětví nejsou sledována. V odborných člácích se uvádí, že fluktuace v ČR dosahuje cca 15 %, přičemž zdravá výše je cca 7 %. Fluktuace ve společnosti ESA je několikanásobná. Při takto vysoké fluktuaci hrozí vyčerpání zdrojů trhu práce.

Personální útvar sleduje a vyhodnocuje důvody ukončení pracovního poměru. Mezi hlavní důvody patří nespokojenost se mzdovým ohodnocením, nedostatek práce – proužky zaměstnavatele a nespokojenost s vedoucím zaměstnancem.

4.2.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Problematika spokojenosti zaměstnanců je ve společnosti pravidelně monitorována formou dotazníkového šetření. Šetření v roce 2007 bylo zaměřeno na oblasti:

- Firma (pověst a perspektiva, péče o zaměstnance)
- Pracoviště (hygienické/sociální zázemí)
- Informovanost zaměstnanců, jejich osobní výhled a jistota zaměstnání
- Vedení na pracovišti a spolupráce s ostatními pracovišti, kolektiv

- Osobní rozvoj a možnost využití vlastní iniciativy
- Preference benefitů

Dotazník má anonymní charakter a společnost organizuje sběr dat tak, aby bylo možné jednotlivé výstupy zkoumat po skupinách zaměstnanců (př. dotazníky ze skladu v Brně jsou odevzdány na personální úsek, kde jsou ihned označeny odkud pocházejí).

Cílem šetření je odstranění nejproblémověji vnímaných oblastí. Dotazník a vyhodnocení dotazníkového šetření je uveden v příloze č. 2.

4.2.7 Vývoj mezd

Vývoj mezd ve společnosti je sledován u jednotlivých skupin zaměstnanců ve struktuře shodné se strukturou mzdových řádů. Je tedy sledován vývoj mezd zaměstnanců dělnických funkčních míst a THP zaměstnanců. S ohledem na citlivost údajů byly poskytnuty informace ve formě obecných závěrů.

Vývoj mezd zaměstnanců dělnických funkčních míst (řidiči + sklad) koresponduje s tržním vývojem mezd. Kontrola je prováděna personální úsekem společnosti a porovnává skutečnou výši mezd zaměstnanců ESA s procentním vývojem růstu mezd dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) a údaji v informačním systému o průměrném výdělku (ISPV), který analyzuje úroveň mezd jednotlivých profesí dle klasifikace zaměstnání - rozšířené (KZAM-R).

Stejná metodika pro porovnávání mezd je používána i u THP zaměstnanců, přestože jejich zařazení dle KZAM-R není přesné. Mzdy THP zaměstnanců ESA zaostávají za růstem mezd odvětví.

4.3 Vyhodnocení, návrhy a opatření

Na základě analýzy postavení společnosti na trhu práce, současného stavu odměňování a rozboru spokojenosti zaměstnanců, které byly provedeny z dostupných zdrojů, jejichž zveřejnění by neohrožovalo zájmy společnosti, je možné přijmout

následující doporučení ke zkvalitnění systému odměňování, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace.

Hodnocení mzdového systému a doporučení k zefektivnění

Odměňování řidičů a řidičů distribuce - hodnocení a doporučení

Jako nejlépe propracovanou část mzdového systému hodnotím odměňování řidičů a řidičů distribuce. Systém tzv. pracovních jednotek motivuje řidiče k výkonu a v případě výkonů s nízkou přidanou hodnotou pro zaměstnavatele (např. čekání na vykládku), které řidič není schopen ovlivnit, je za tuto činnost rovněž odměněn. Systém pracovních jednotek byl u skupin řidičů zaváděn od počátku roku 2007, což je velmi krátká doba na to, aby se změna systému odměňování projevila ve fluktuaci a spokojenosti řidičů. Předchozí mzdový model zahrnoval u výkonové složky mzdy pouze % vazbu na tržby vozidla, jednalo se tedy o podílovou mzdu. Negativa podílové mzdy pro zaměstnance spočívají v nízké možnosti ovlivnit výši tržeb a negativní vlivy na celkové denní nebo měsíční tržby se projevují přímo v řidičově nárokové mzdě. Dalším negativem podílové mzdy byla možnost vytváření vysokých disparit mezi mzdami jednotlivých řidičů realizujících obdobnou práci, jelikož dispečer je tím, kdo rozděluje práci a může přiřadit vhodnější druh přeprav konkrétnímu řidiči. Dispečer byl dříve schopen velmi ovlivňovat nárokovou část mzdy řidiče i jeho nenárokové složky. Pro zaměstnavatele byla podílová mzda nebezpečná z obchodního pohledu, jelikož řidiči znali a museli znát cenu přepravného.

Systém pracovních jednotek eliminuje všechny výše uvedené negativa a mám za to, že ve budoucím období se tato změna projeví pozitivně jak v produktivitě práce řidičů, tak v oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců skladu - hodnocení a doporučení

Systém odměňování skladových zaměstnanců není přímo provázán s výkonem a hlavní složkou mzdy je nároková hodinová mzda. Vedoucí zaměstnanci ovlivňují pouze výši osobního ohodnocení a diferenační příplatek. Tento mzdový model nepřispívá k růstu produktivity práce.

Aby mohlo dojít ke změně je nutné monitorovat a měřit jednotlivé činnosti skladových zaměstnanců a směn ve skladu. Pokud společnost zajistí měřitelná data, navrhol bych zavést změnu na výkonovou mzdu, doplněnou o současné nenárokové složky. Jako vhodné řešení se nabízí obdobný princip jako u řidičů, který by stanovil základní sazbu a k ní vázané koeficienty ocenění jednotlivých skladových operací. Základní operace ve skladu jsou jednoduše definovatelné a chybí dořešit jen jejich měřitelnost. Po zavedení měřitelnosti a by bylo možné výkonově porovnávat i jednotlivé směny, což by mohlo být východiskem pro rozdělování budgetů osobního ohodnocení a prémiových složek.

Mzdové odměňování THP zaměstnanců- hodnocení a doporučení

Mzdový systém THP zaměstnanců je nastaven způsobem, který je běžný u THP zaměstnanců většiny společností v soukromém sektoru. Systém je jednoduchý a především pohodlný pro vedoucí zaměstnance. Vyjedná-li si vedoucí zaměstnanec mzdový budget pro své zaměstnance ve výši nákladů na základní mzdu (75 %) a osobní ohodnocení (25 %), pak je pro něj velmi pohodlné se složkou osobního ohodnocení nepracovat a rozdělovat ji v plné výši. Osobní ohodnocení je v plné výši vypláceno u 94 % THP zaměstnanců (bez skupiny dispečerů, jejichž osobní ohodnocení je pevně vázáno na ekonomické výsledky vlastního útvaru). Na společnost a zaměstnance má tento postoj negativní dopad v podobě nízké motivace zaměstnanců. Většina zaměstnanců vnímá složku osobního ohodnocení jako fixní a zaručenou složku mzdy.

Systém umožňuje vedoucím zaměstnancům pracovat dle vlastních pravidel se složkou osobního ohodnocení a nastavit pravidla pro přiznání osobního ohodnocení. Vzhledem k tomu, že většině zaměstnanců je osobního ohodnocení dlouhodobě přiznáváno v plné výši, nedoporučil bych nastavovat nová pravidla pro jeho přiznání bez jiné protihodnoty. Nastavení nových pravidel vyplácení osobního ohodnocení je vhodné spustit při navyšování mezd, které lze využít jako protihodnotu, čímž se dají eliminovat negativní reakce na zpřísnění pravidel. Dalším doporučením k rozvoji mzdového systému navrhuji doplnit nenárokové složky mzdy všem THP zaměstnancům například o roční odměnu (13. plat,...) ve vazbě na hospodářské výsledky společnosti, čímž lze podnítit iniciativu a uvědomění si, že i práce konkrétního referenta ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti.

Obecné doporučení ke mzdovému systému

V žádném mzdovém řádu, ani jiném interním předpise nejsou stanovena pravidla pro přiznání mimořádných odměn za činnost v jejichž důsledku dojde k úspoře nákladů zaměstnavatele. „Zlepšovák“ je pojmem, který by měl být znovu oprášen ve všech moderních společnostech. Moderní metody zabývající se zlepšováním (např. Kaizen) v sobě zahrnují provázanost odměňování v případě prokazatelného přínosu zaměstnance pro zaměstnavatele např. zefektivněním technologického postupu. Pravidla odměňování za zlepšováky je vhodné definovat jako procentní odměnu z prokazatelné úspory.

Zhodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů a návrh rozšíření

Plošně poskytované benefity (příspěvek na penzijní připojištění, mimořádné odměny k životním jubileím a svatbám, půjčky ze sociálního fondu, možnost využití dopravní techniky, zvýhodněné zprostředkování pojištění, vzdělání) jsou při dnešních trendech nedostatečné a jsou konkurenční nevýhodou firmy při náborových aktivitách a negativně se projevují i do fluktuace zaměstnanců.

Společnost ESA učinila první krok, který lze považovat za nejvhodnější při rozhodování o druhu poskytovaných benefitů, a to zahrnutí preference možných benefitů do dotazníkového šetření. Za kritickou chybu ale považuji, že zaměstnanci ani po 9 měsících od dotazníkového šetření nedostali zpětnou vazbu k vyhodnocení dotazníkového šetření, ani nepadl náznak dalšího postupu zpracování tohoto materiálu.

Moje doporučení reflektuje výsledek dotazníkového šetření a navrhuje bych rozšíření benefitů o zavedení příspěvku na stravování ve formě stravenek, které je dnes standardem (příspěvek na stravné se nevztahuje na skupinu řidičů, kterým náleží stravné dle zákoníku práce). Strukturu benefitů dále navrhuji doplnit o zřízení osobního účtu každého zaměstnance v podobě převoditelného měsíčního budgetu. Pravidla čerpání prostředků z tohoto budgetu bych vytvořil velmi flexibilní, tak aby každý ze zaměstnanců našel jeho využití (např. kultura, sport, dovolená, apod.). U využití těchto prostředků by neměl být zohledňován jejich daňový dopad na zaměstnavatele. Výši měsíčního budgetu k čerpání bych rozčlenil dle skupin zaměstnanců, při zachování korektních pravidel v oblasti diskriminace.

Mezi další benefity o které mají zaměstnanci zájem a z pohledu nákladů zaměstnavatele jde o minimální nákladovou položku, je zavedení možnosti čerpání pohonných hmot ve vlastní čerpací stanici za nákladovou cenu. Další možnosti benefitů doporučuji hledat v oblasti nákupu, kde má společnost výhodu významného odběratele (např. poskytnutí zvýhodněného tarifu mobilního operátora, apod.). Tento princip se již osvědčil u zprostředkování uzavření zvýhodněného pojištění.

Výsledek průzkumu preference možných benefitů je uveden v příloze č. 3.

Fluktuace

Míra fluktuace je ve společnosti extrémně vysoká. Prováděné rozbory nejsou dostatečné, jelikož sledují pouze počet přijatých, počet ukončených zaměstnanců a důvod ukončení pracovního poměru. Rozbor fluktuace by měl být prováděn v širším spektru jak vnitřních, tak vnějších faktorů. Z pohledu vnitřních faktorů fluktuace doporučuji sledovat a hodnotit tyto oblasti:

- vývoj fluktuace v čase (umožňuje předejít nahodilým vlivům)
- důvody fluktuace (včetně struktury od kterých vedoucích zaměstnanců a kam odcházejí)
- vyčíslení všech nákladů souvisejících s fluktuací (např. náklady na prostoje vozidel, nábor a adaptaci nových zaměstnanců,...)

Z pohledu vnějších faktorů fluktuace doporučuji sledovat a hodnotit tyto oblasti:

- očekávání na trhu (očekává se růst odvětví, hrozí nedostatek zaměstnanců pro rozvoj)
- konkurenční hrozby (přetahování zaměstnanců, atraktivita okolních zaměstnavatelů z pohledu úrovně mezd a benefitů,...)

Vyčíslení nákladů na fluktuaci je zásadním faktorem při rozhodování o stabilizaci zaměstnanců, především oblasti růstu mezd a rozvoje benefitů. Jsou-li náklady na fluktuaci správně vyčísleny, doporučuji investovat do stávajících zaměstnanců v následujícím roce částku, která byla v minulém období vyčíslena jako náklady na

fluktuaci. Jako vhodný prostředek je nastavení stabilizačních příplatků za dobu trvání pracovní poměru a zahrnutí tohoto pravidla do mzdového systému.

Posledním doporučením ke snížení fluktuace by měla být snaha o vytvoření image „vyhledávaného zaměstnavatele“. Naplnění tohoto cíle může pomoci při náboru nových zaměstnanců a současně pozitivně ovlivnit rozhodování zaměstnanců při rozhodování o změně zaměstnavatele. Tento cíl lze považovat spíše za dlouhodobý a v případě jeho naplnění výrazně ovlivní fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců v budoucím období.

Jeden z hlavních důvodů fluktuace v roce 2007 byla nespokojenost s přístupem vedoucího zaměstnance. V této oblasti společnost organizuje plánování vzdělávání pro všechny vedoucí pracovníky v oblasti vedení a řízení lidí.

Opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Ve společnosti pravidelně (1 x ročně) probíhá anketa spokojenosti zaměstnanců. Z výstupů této ankety se společnost snaží realizovat řešení problémů vnímaných nejvyšším počtem zaměstnanců. Důležitým aspektem je poskytnutí zpětné vazby z tohoto výstupu. V minulosti (r.2005, 2006) byla anketa vyhodnocena a její výstupy prezentovány v interním časopise „Hlesatel“. Výstupem byla definice oblastí, kde bude zajištěna změna, přičemž drobné úpravy jsou obvykle realizovány obratem po výstupu z ankety (např. provozní doba pokladny byla upravena dle potřeb řidičů). Součástí výstupu byly i informace o problému který nebude řešen, včetně zdůvodnění proč tento problém nejde v nejbližší době řešit (např. požadavek na rekonstrukci sociálního zázemí pro řidiče, bude zahrnuto do plánu investic v roce 2010 a to s ohledem na plánování rekonstrukce budovy ve které se sociální zázemí nachází).

U dotazníkového šetření uskutečněného v roce 2007 je problémem, že zaměstnanci ani po 9 měsících od dotazníkového šetření nedostali zpětnou vazbu k vyhodnocení dotazníkového šetření.

Za problémové oblasti z provedené ankety je zaměstnanci považována nízká informovanost o dění ve společnosti, starost firmy o zaměstnance a úroveň hygienických zařízení. První dva negativní výstupy úzce souvisí s komunikací

vedoucích zaměstnanců a tento problém již společnost řeší formou školení zaměstnanců v oblasti vedení a řízení lidí, tak jak bylo uvedeno v části návrhu a řešení fluktuace.

Výstupy z dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze č. 3.

5. ZÁVĚR

Zadáním této diplomové práce bylo vyhodnocení současného stavu systému odměňování a navržení případných doporučení a změn stávajícího systému u společnosti ESA s.r.o. na základě zkoumání mzdového a sociálního systému této společnosti. Hlavním cílem bylo navrhnout opatření a doporučení pro zlepšení funkčnosti mzdového systému s cílem dosažení maximální možné spokojenosti zaměstnanců a efektivního přínosu pro zaměstnavatele.

Jako informační zdroje byla použita odborná literatura, platná legislativa a vlastní poznatky získané studiem těchto zdrojů. Pro potřeby vlastního zpracování bylo využito interních materiálů zkoumané společnosti, stejně jako konzultace se zaměstnanci, především personálního úseku. Všechny tyto praktické poznatky byly v rámci této diplomové práce použity v přípustné míře s ohledem na ochranu citlivých údajů z pohledu společnosti.

První část práce se zaměřovala na teoretická východiska systémových a legislativních možností odměňování jako východisko pro vlastní zpracování práce a vyhodnocení a doporučení opatření k možnému zlepšení systému.

Vlastní zpracování obsahovalo základní charakteristiku zkoumané společnosti a podrobnou analýzu systému odměňování a sociálních výhod. Stěžejní částí bylo vyhodnocení jednotlivých částí mzdového systému, rozbor a doporučení v oblasti sociálních výhod a návrhy na řešení snížení fluktuace spokojenosti zaměstnanců.

Hlavní cíl byl naplněn prostřednictvím provedených analýz a závěrů v následujících oblastech:

Hodnocení mzdového systému a doporučení k zefektivnění

V oblasti mzdového systému byly učiněny závěry a stanoveny návrhy pro zkvalitnění systému dle jednotlivých mzdových řádů.

U odměňování řidičů a řidičů distribuce byl mzdový řád zhodnocen jako kvalitně propracovaný systém. Vzhledem k jeho krátké platnosti nebylo možné posoudit jeho dopady.

Při hodnocení mzdového systému pro zaměstnance skladů bylo konstatováno, že tento systém není dostatečně motivační, jelikož hlavní složka mzdy není přímo vázána na výkon. Aby mohlo dojít ke změně systému, je nutné monitorovat a měřit jednotlivé výkony a po následné analýze je vhodné přepracovat formu odměňování na výkonový systém.

Odměňování zaměstnanců správy společnosti funguje obvyklým způsobem jako u většiny zaměstnanců v soukromém sektoru a přestože mzdový řád umožňuje motivační princip, není s ním pracováno. Nositelem změny a zkvalitnění v odměňování, by měl být každý vedoucí pracovník, v podobě přiznávání osobního ohodnocení ve vazbě na plnění úkolů. Ke zvýšení motivace zaměstnanců by bylo vhodné doplnit mzdový systém o nenárokovou složku, která by byla přímo spojena s hospodářským výsledkem celé společnosti.

Zhodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů a návrh rozšíření

ESA poskytuje svým zaměstnancům atraktivní benefity, ale s ohledem na trendy trhu práce je vhodné poskytování benefitů rozšířit o další preferované druhy. Výběr jednotlivých druhů by měl korespondovat s výsledkem dotazníkového šetření, tak jak je uvedeno v předchozí části této práce.

Fluktuace

Míra fluktuace ve společnosti byla vyhodnocena jako extrémně vysoká a byl učiněn závěr, že je nutné se fluktuací zabývat detailněji. Podrobný rozbor fluktuace by měl být východiskem k odhalení slabých míst a pro nastavení stabilizačních opatření.

Opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Oblast spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním je společností sledována a vyhodnocována. Na základě zjištění z dotazníků jsou přijímána opatření k řešení problému vnímaných nejvyšším počtem zaměstnanců. Velmi často se jedná o drobný

problém, který není problém pro společnost při vynaložení minimálních nákladů změnit.

Na základě pochopení celého kontextu systému péče o zaměstnance a výše uvedených závěrů, mohu potvrdit hypotézy teoretické části, a to, že vhodnost nastavení systému odměňování, sociálních výhod a prostředí, je hlavním faktorem vedoucím ke zkvalitnění všech klíčových parametrů fungování firmy. Správně motivovaní zaměstnanci přispívají k efektivitě fungování společnosti. Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším pro činnost firmy a proto je nutné se touto oblastí zabývat se zvýšeným úsilím.

Stávající systém péče o zaměstnance ve společnosti ESA s.r.o. je funkční a pravidla fungování jsou nastaveny způsobem, který umožňuje další rozvoj oblasti péče o zaměstnance.

6. SEZNAM LITERATURY

- Hana d'Ambrosová, Helena Čornejová, Vlasta Leštinská, Petr Pelech, Jiří Stýblo, Zdeněk Šenk, Ladislav Trylč, Jiří Valenta: Abeceda personalisty 2008, Anag, 2008, ISBN 978-807263-441-5
- B. Šubrt, Z. Leiblová, V. Příhodová, A. Daněk, H. Přikrylová, D. Lukešová, J. Dorčáková, E. Kratochvilová, M. Mikyska: Abeceda mzdové účetní 2008 , Anag, 2008
- Jiří Kocourek, Ladislav Fryčl: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4
- Karel Fuchs: Makroekonomie, MU v Brně, 2001
- R. Armstrong: Personální management, Grada Publishing, Praha, 1999
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu, ve znění pozdějších předpisů

Internetové stránky

www.business.center.cz

www.czso.cz

7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Přehled nejčastěji poskytovaných výhod - benefitů

Název nepeněžního plnění	Lze zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele?		Je plnění zdanitelné jako příjem zaměstnance?		Zahrnuje se plnění do vyměřovacího základu pro pojistné?	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne
1. Vzdělání - odborný rozvoj, kromě zvyšování kvalifikace - zvyšování kvalifikace	ano	ne		ne		ne
2. Závodní stravování - na pracovišti - prostřednictvím jiných subjektu	ano, kromě hodnoty potravin ano, do limitu			ne		ne
3. Nealkoholické nápoje ke spotřebě na pracovišti - pitná voda - ochranné nápoje do limitů podle nařízení vlády - ostatní nealko nápoje	ano ano	ne		ne ne		ne ne
4. Svoz zaměstnanců do a ze zaměstnání	ano		ano, obvyklá cena		ano	
5. Zlevněné jízdenky poskytované zaměstnavatelem provozujícím veřejnou hromadnou dopravu	ano			ne		ne
6. Poskytnutí motorového vozidla pro služební i soukromé účely (1% ze vstupní ceny vozidla)	ano		ano		ano	
7. Poskytnutí slevy z ceny výrobků a služeb	ano		ano		ano	
8. Přečhodné ubytování - do limitu 3.500 Kč měsíčně - část přes limit	ano ano			ne		ne

9. Zdravotní péče - závodní preventivní - nadstandardní - vitamíny, očkování	ano	ne ne		ne ne ne		ne ne ne
10. Rekreaace a zájezdy - do 20.000 Kč ročně - část přes 20.000 Kč ročně	ano	ne	ano	ne	ano	ne
11. Sportovní nebo kulturní vyžití		ne		ne		ne
12. Věcné dary při příležitostech uvedených ve vyhlášce o FKSP - do 2.000 Kč ročně - přes tento limit		ne ne	ano	ne	ano	ne
13. Příspěvky za zaměstnance na jeho penzijní připojištění hrazený penzijnímu fondu a na soukromé životní pojištění hrazené pojišťovně - v úhrnu do 24.000 Kč ročně - částka přesahující tento limit	ano ano		ano	ne	ano	ne

Dotazník



Vážená paní, vážený pane,
prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Ještě než jej začnete vyplňovat, přečtete si návod, který je na zvláštním listu. Děkujeme Vám.

Především chceme, abyste se vyjádřil(a), jak jste v naší společnosti spokojen(a).

	Přečtete si nejdřív všechny možnosti a teprve potom zakroužkujete čísla odpovědí!	S tím jsem				
		Velmi spokojen(a)	Spokojen(a)	Tak napůl	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
1	Jistota zaměstnání, které zde mám	1	2	3	4	5
2	Starost naší firmy o nás, o zaměstnance, řešení našich potřeb a připomínek	1	2	3	4	5
3	Hospodářské výsledky – perspektiva firmy	1	2	3	4	5
4	Pověst firmy – kvalita našich služeb	1	2	3	4	5
5	Úroveň hygienických zařízení (šatny, sprchy, WC)	1	2	3	4	5
6	Sociální péče podniku o zaměstnance (např. příspěvek na penzijní pojištění, půjčky zaměstnancům)	1	2	3	4	5
7	Jak jsem informován(a) o dění v podniku	1	2	3	4	5
8	Nakolik vím, jakou mám v podniku budoucnost – osobní výhled	1	2	3	4	5
9	To, jak si rozumím se svými spolupracovníky	1	2	3	4	5
10	Organizace práce na mém pracovišti, zadávání a kontrola pracovních úkolů	1	2	3	4	5
11	Spolupráce s jinými pracovišti	1	2	3	4	5
12	To, jak můj vedoucí jedná s lidmi na pracovišti	1	2	3	4	5
13	Celková pracovní morálka na mém pracovišti, to, jak se kolegové snaží	1	2	3	4	5

14	Spravedlivé hodnocení mých pracovních výsledků vedoucím	1	2	3	4	5
15	Možnost uplatňovat mé návrhy na zlepšení práce, možnost být iniciativní	1	2	3	4	5
16	Možnost vyjádřit v práci mé názory na řešení různých situací	1	2	3	4	5
17	Z toho, co firma poskytne zaměstnancům navíc, bych nejvíce uvítal/a: (vyberte max. 3 možnosti)					
a)	Rekondiční pobyty – např. ozdravné pobyty v lázeňských zařízeních					ano / ne
b)	Stravenky (neplatí pro řidiče)					ano / ne
c)	Vzdělávání (např. jazykové kurzy)					ano / ne
d)	Poukázky na kulturu a sport					ano / ne
e)	Zdravotní poukázky (např. na odběr vitamínů a potravinových doplňků)					ano / ne
f)	Možnost čerpání pohonných hmot se slevou					ano / ne

Sem vepište Vaše připomínky, návrhy na zlepšení, kritiku, nesouhlas, popř. pochvalu:

**Děkujeme za Váš čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.
Přejeme příjemný den.**

Vyplněný dotazník vhod'te do připravené schránky.

ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ESA s.r.o.

Úvod

Od poloviny dubna do začátku června 2007 proběhl ve společnosti anonymní průzkum spokojenosti zaměstnanců, jehož účelem bylo získat podklad pro zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí a komunikace ve společnosti.

Anketa zahrnovala **17 otázek z oblasti:**

- Firma (pověst a perspektiva, péče o zaměstnance)
- Pracoviště (hygienické/sociální zázemí)
- Informovanost zaměstnanců, jejich osobní výhled a jistota zaměstnání
- Vedení na pracovišti a spolupráce s ostatními pracovišti, kolektiv
- Osobní rozvoj a možnost využití vlastní iniciativy

Škála odpovědí měla rozsah od 1 do 5 (1 = velmi spokojen/a; 5 = velmi nespokojen/a).

Dotazovaní měli zároveň možnost vybrat si max. 3 z nabízených 6-ti zaměstnaneckých výhod a zároveň mohli volně vyjádřit své připomínky (např. kritiku, pochvalu, návrh na zlepšení).

Ankety se zúčastnilo 472 zaměstnanců z plánovaných 794 zaměstnanců, tj. **59 %**. Počet zapojených účastníků ovlivnila také běžná fluktuace, dlouhodobá pracovní neschopnost atd.

Nejvyšší, průměrná a nejnižší spokojenost byla zjištěna v oblastech:

Nejvyšší:

1. **vztahy se spolupracovníky** (spokojenost vyjádřilo 78 % účastníků ankety),
2. **celková pracovní morálka na pracovišti a snaživost spolupracovníků** (spokojenost vyjádřilo 68 % účastníků ankety),
3. **jednání vedoucího s lidmi na pracovišti** (spokojenost vyjádřilo 68 % účastníků ankety).

Průměrná:

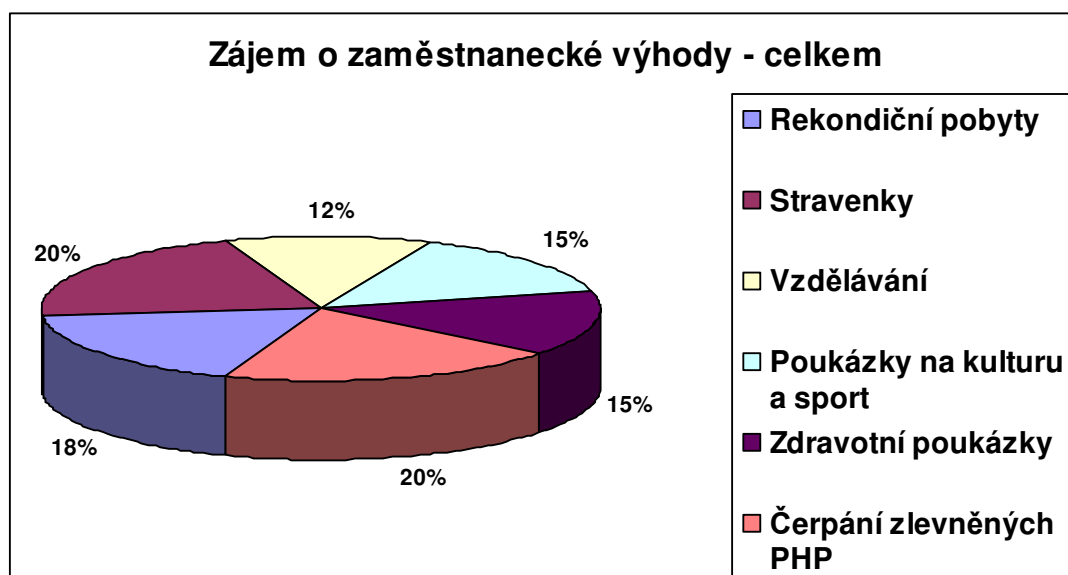
1. **osobní výhled** (názor na vlastní budoucnost v podniku) – jako průměrný jej hodnotilo 49 % účastníků ankety

Nejnižší:

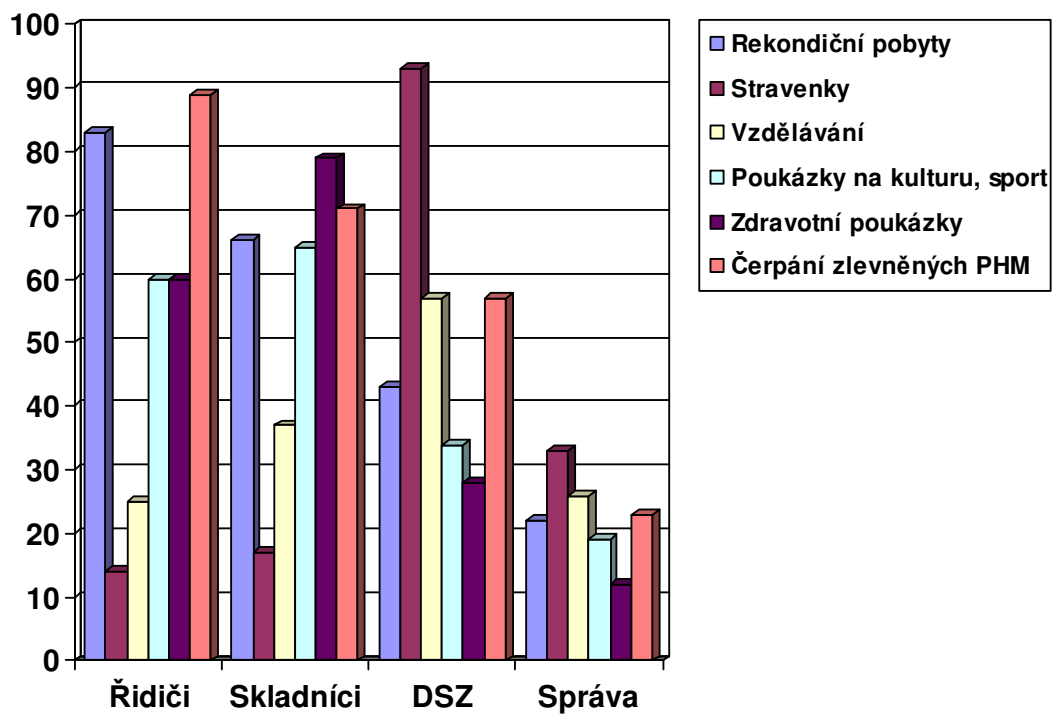
1. **informovanost o dění v podniku** (nespokojenost vyjádřilo 38 % účastníků ankety),
2. **úroveň hygienických zařízení** (nespokojenost vyjádřilo 46 % účastníků ankety),
3. **starost firmy o zaměstnance, řešení jejich potřeb a připomínek** (spokojenost vyjádřilo 68 % účastníků ankety)

Kritiku vyjádřilo 125 dotazovaných, **pochvalu** 14 osob a **návrh na zlepšení** 99 osob.
Zaměstnanecké výhody (po skupinách):

Středisko	Benefity					
	rekondiční pobyty	stravenky	vzdělávání	poukázky na kulturu, sport	zdravotní poukázky	zlevněné PHM
Řidiči	83	14	25	60	60	89
Skladníci	66	117	37	65	79	71
DSZ: THP + ČS + servis	43	93	57	34	28	57
Správní úseky	22	33	26	19	12	23
celkem hlasů	214	257	145	178	179	240
podíl hlasujících	45 %	54 %	31 %	38 %	38 %	51 %



Zájem o zaměstnanecké výhody (po skupinách)



Č.	Otázka	Výsledná škála	Průměrná známka	Počet odpovědí ve výsledné škále
1	Jistota zaměstnání, které zde mám	Spokojenost	2,47	248
2	Starost naší firmy o nás, o zaměstnance, řešení našich potřeb a připomínek	Nespokojenost	3,18	171
3	Hospodářské výsledky – perspektiva firmy	Spokojenost	2,72	181
4	Pověst firmy – kvalita našich služeb	Spokojenost	2,63	211
5	Úroveň hygienických zařízení (šatny, sprchy, WC)	Nespokojenost	3,28	215
6	Sociální péče podniku o zaměstnance (např. příspěvek na penzijní pojištění, půjčky zaměstnancům)	Spokojenost	2,69	210
7	Jak jsem informován(a) o dění v podniku	Nespokojenost	3,28	180
8	Nakolik vím, jakou mám v podniku budoucnost – osobní výhled	Průměr	3,02	232
9	To, jak si rozumím se svými spolupracovníky	Spokojenost	1,98	363
10	Organizace práce na mém pracovišti, zadávání a kontrola pracovních úkolů	Spokojenost	2,45	267
11	Spolupráce s jinými pracovišti	Spokojenost	2,78	178
12	To, jak můj vedoucí jedná s lidmi na pracovišti	Spokojenost	2,20	322
13	Celková pracovní morálka na mém pracovišti, to, jak se kolegové snaží	Spokojenost	2,18	321
14	Spravedlivé hodnocení mých pracovních výsledků vedoucím	Spokojenost	2,50	265
15	<i>Možnost uplatňovat mé návrhy na zlepšení práce, možnost být iniciativní</i>	Spokojenost	2,70	203
16	Možnost vyjádřit v práci mé názory na řešení různých situací	Spokojenost	2,64	230