

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

MZDOVÝ SYSTÉM
VÝROBNÍHO PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:
Markéta Nováková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta NOVÁKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Mzdový systém výrobního podniku**

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

Cíl práce:

Posoudit mzdový systém ve zvoleném výrobní podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení jeho efektivity.

Metodický postup:

Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu

Právní úprava tvorby mzdových systémů

Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Zhodnocení aplikovaného mzdového systému v podniku

Návrhy na zvýšení efektivity současného systému

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentka J.N.
310 06 České Budějovice
10 000 78 123 456 789 010

[Handwritten signature]

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Kleibl, J., Hüttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba
mzdových soustav. Vysoká škola ekonomická, Praha, 1998.

Kocourek J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR,
Olomouc, 2004.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Ma-
nagement Press, Praha, 2001.

Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management press, Praha, 2004.

Tomší I.: Mzdy a mzdové systémy. Aspi, 2008.


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 23. března 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2010

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní bakalářské práce.

Současně děkuji jednateři společnosti Detail CZ s. r. o. panu Miroslavu Davidovi a jeho synovi za poskytnuté informace při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	10
2	Literární přehled.....	12
2.1	Mzda	12
2.1.1	Minimální mzda.....	13
2.1.2	Sjednání, stanovení nebo určení mzdy.....	14
2.1.2.1	Pracovní smlouva.....	14
2.1.2.2	Kolektivní smlouva	14
2.1.3	Funkce mzdy	15
2.1.3.1	Směrovací (alokační) funkce.....	15
2.1.3.2	Vyrovňovací funkce.....	15
2.1.3.3	Selektivní funkce	15
2.2	Mzdová politika	15
2.2.1	Cíle mzdové politiky podniku	16
2.2.1.1	Kvalita personálu.....	16
2.2.1.2	Individuální ochota k výkonu	16
2.2.1.3	Objem mezd jako náklad.....	16
2.2.1.4	Mzdová spravedlivost.....	17
2.2.2	Nejčastější chyby ve mzdové politice podniku.....	17
2.2.3	Mzdový paradox	18
2.3	Mzdový systém podniku	18
2.3.1	Mzdotvorné faktory	19
2.3.1.1	Hodnota práce.....	19
2.3.1.2	Mimořádné okolnosti při výkonu práce.....	19
2.3.1.3	Pracovní výkon a jednání.....	20

2.3.1.4	Cena práce	20
2.3.2	Hodnocení práce	22
2.3.3	Mzdové tarify	23
2.3.4	Mzdové formy	23
2.3.4.1	Stimulační funkce mzdových forem.....	24
2.3.4.2	Časová mzda a plat	24
2.3.4.3	Úkolová mzda	25
2.3.4.4	Provizní (podílová) mzda	26
2.3.4.5	Prémie.....	26
2.3.4.6	Odměna	26
2.3.4.7	Rozdíl mezi prémiei a odměnami.....	26
2.3.5	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	27
2.3.5.1	Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod.....	27
2.3.5.2	Typy zaměstnaneckých výhod	27
2.3.5.3	Flexibilní zaměstnanecké výhody.....	28
3	Cíl a metodika.....	29
3.1	Technika přípravy literární rešerše.....	29
3.2	Technika sběru dat.....	29
3.3	Metodický postup	29
3.4	Technika zpracování dat.....	30
4	Praktická část	31
4.1	Představení firmy	31
4.1.1	Historie společnosti.....	31
4.1.2	Současnost.....	31
4.1.3	Výrobní program.....	32

4.1.4	Strojní vybavení	32
4.1.5	Kooperace	33
4.1.6	System kvality	33
4.1.7	Výrobní prostory	33
4.1.8	Kontrola	33
4.2	Organizační struktura	34
4.3	Zaměstnanci.....	34
4.3.1	Příjem pracovníků.....	34
4.3.2	Počet pracovníků	35
4.3.3	Věková struktura zaměstnanců	36
4.3.4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	37
4.3.5	Školení zaměstnanců	38
4.3.6	Pracovní doba	38
4.4	Mzdová politika	39
4.5	Mzdové formy.....	39
4.6	Mzdová zvýhodnění a příplatky.....	41
4.6.1	Příplatek za práci přesčas	41
4.6.2	Příplatek za práci ve svátek.....	42
4.6.3	Příplatek za práci v noci.....	42
4.6.4	Příplatek za práci o sobotách a nedělích	42
4.7	Motivace.....	42
4.7.1	Odměny	43
4.7.2	Prémie	43
4.7.3	Dobrovolné sociální požitky	44
4.8	Analýza mzdových nákladů.....	45

4.9	Produktivita práce	47
4.10	Průměrná mzda	49
4.11	Návrhy na zlepšení	52
5	Závěr	56
6	Summary	59
7	Použitá literatura	60

1 Úvod

Mzdový systém je nejen teoretickou vědní disciplínou, ale i disciplínou praktickou. Podnikatelům, živnostníkům, ekonomům, manažerům dává poučení, jak nastavit mzdy, aby motivovaly své zaměstnance k vyšším výkonům. Tím podnik vytvoří nové hodnoty, a tak ob stojí v náročném tržním prostředí.

V současné době se stává tendencí v odměňování nárůst variabilní složky mzdy oproti jistotě pevných mzdových struktur. Stále důležitější součástí odměňování jsou sociální výhody poskytované zaměstnancům. V posledních letech v EU vidíme jako trend kladení menšího důrazu na výši mezd. Do popředí se dostávají faktory jako pracovní prostředí, pracovní náplň, kariérní postup a jistota pracovního místa. Zvyšuje se význam volné pracovní doby, uplatňují se prvky volného vedení a existuje velká kolekce pobídkových impulsů. Je nutné, aby jednotliví manažeři tento trend mapovali a následně zapracovali do motivačních a mzdových systémů.

Je zřejmé, že nedostatečné rozpracování a nastavení mzdového systému se podílí na celkovém neúspěchu společnosti. Vždy je však možno navrhnout zdokonalenou koncepci, která by tyto nedostatky odstranila. Takovým to uplatňováním by se zlepšila úroveň odměňování ve společnosti i celková její prosperita.

Koncept práce je složen do několika částí. První částí je literární přehled, kde jsou čerpány poznatky z ekonomické teorie. Prostudováním této části by mělo dojít především k odpovědi na otázky, co je mzda, jaké jsou funkce mezd a co je cílem mzdové politiky. Dále jsou představeny formy mezd, které můžeme v podniku použít a jaké zaměstnanecké výhody můžeme využívat. Druhá, praktická část se na základě poskytnutých dat zaměřuje na vlastní popis konkrétního výrobního podniku a na analyzování jeho mzdového systému. Na základě praktické části jsou vyvozena doporučení pro uplatnění těchto poznatků v praxi.

Téma „Mzdový systém výrobního podniku“ je mi blízké z důvodu několikaměsíční praxe jako mzdová účetní v malé firmě. Proto si také uvědomuji, že pokud podnik nebude mít správně nastaven mzdový systém a nebude správně motivovat své zaměstnance, zřejmě nikdy, i přes vynikající technologii, dostatek finančních prostředků, špičkového vybavení, se z něj nestane podnik na výborné úrovni se spokojenými zaměstnanci.

2 Literární přehled

2.1 Mzda

Podle článku 28 Listiny základních práv a svobod (usnesení č. 2/1993 Sb.) mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanovuje Zákoník práce, kde je od 1.1.2009 upravena celá problematika odměňování zaměstnanců za práci v pracovněprávních vztazích. Výjimkou je tzv. veřejnoprávní sféra, pro kterou je nutnost respektovat zákon č. 143/1992 Sb., o platu. [1]

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci:

- **mzda** je odměnou za práci v pracovně právním vztahu, která je vyplácená zpětně (zpravidla měsíčně) ve výplatním termínu. Jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Je vyplácena v soukromém sektoru,
- **plat** je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci „veřejnoprávním“ zaměstnavatelem,
- **odměna z dohod**, která představuje peněžité plnění poskytované za vykonanou práci na základě:
 - dohody o provedení práce,
 - dohody o pracovní činnosti,

a to za podmínek stanovených Zákoníkem práce, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. [1]

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. [2] §109 odst.4

2.1.1 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. [2] §111 odst. 1

Výši základní sazby minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí od 1.1.2007 nejméně 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. [2] §111 odst. 2

Tab. 1: Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy (v Kč)	
	za měsíc	za hodinu
1991 únor	2000	10,80
1992 leden	2200	12,00
1996 leden	2500	13,60
1998 leden	2650	14,80
1999 leden	3250	18,00
1999 červenec	3600	20,00
2000 leden	4000	22,30
2000 červenec	4500	25,00
2001 leden	5000	30,00
2002 leden	5700	33,90
2003 leden	6200	36,90
2004 leden	6700	39,60
2005 leden	7185	42,50
2006 leden	7570	44,70
2006 červenec	7955	48,10
2007 leden	8000	48,10

Vzor: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

2.1.2 Sjednání, stanovení nebo určení mzdy

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Výše mzdy, která má za vykonanou práci příslušet, musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce. Zaměstnavatel má povinnost v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr obsahující údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Při změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, vzniká zaměstnavateli povinnost tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. [2] §113

2.1.2.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který vzniká při souhlasném projevu občana a zaměstnavatele uzavřít pracovní poměr. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi pro něho vyplývajícími z pracovní smlouvy, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých má práci vykonávat. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně a jedno vyhotovení vydat zaměstnanci. Platná je i pracovní smlouva sjednaná ústně. [3]

2.1.2.2 Kolektivní smlouva

Právo na uzavření kolektivní smlouvy za zaměstnance má pouze odborová organizace. V kolektivní smlouvě je možné upravit mzdová či platová práva a ostatní práva v pracovněprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti účastníků této smlouvy. Kolektivní smlouva nemůže ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům. Účastníky kolektivní smlouvy jsou zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů, nebo jedna nebo více organizací zaměstnavatelů a jedna nebo více odborových organizací. [2] §22

2.1.3 Funkce mzdy

V mikro- a makroekonomickém rozměru lze souhrnně uvést, že mzda plní tři základní funkce: [4]

2.1.3.1 Směrovací (alokační) funkce

Pracovník se snaží prodávat svoji pracovní sílu za co nejvýhodnějších podmínek a směřovat prodej pracovní síly tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší.

2.1.3.2 Vyrovnávací funkce

Cena práce je dána vztahem nabídky a poptávky. V určitém časovém úseku dochází k vyrovnání nabídky s poptávkou. Na trhu práce vzniká rovnovážná cena pro tento časový úsek a daný segment trhu a podle své výše determinuje další procesy (pohyby pracovních sil, omezení zaměstnanosti apod.).

2.1.3.3 Selektivní funkce

Výše mzdy je pro zaměstnavatele exogenně určeným faktorem (úroveň mezd na trhu práce, legislativní a smluvní omezení). Daná úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu. Zaměstnavatel musí umět využít tento nákladový faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Jestliže se mu to nepodaří, má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů a jako výrobce odpadne ze soutěže. Mzda tedy selektuje výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže vypadnou.

2.2 Mzdová politika

Mzdová politika firmy je vázána na trh práce regionu, ve kterém působí a musí ho tedy respektovat.

Podle Pražské a Jindry zde působí: [5]

- mzdové předpisy státu,
- stanovená minimální mzda a mzdové minimum,

- konkurenční firma a její úroveň mezd,
- poptávka a nabídka pracovníků určitých profesí a vybraných pracovních míst,
- míra inflace,
- zvyklosti, tradice v hodnocení určité profese v regionu,
- kultura prostředí a síla sociálního pnutí v regionu,
- požadavky odborů a Svazu podnikatelů.

2.2.1 Cíle mzdové politiky podniku

Stanovením výše mzdy sledují podnik i pracovník dosažení různorodých cílů.

Z hlediska podniku se jedná o tři základní cíle: [4]

2.2.1.1 Kvalita personálu

Nejdůležitějším cílem podniku je zabezpečit dlouhodobou existenci. Vhodná úroveň mzdy může mimo jiné přispět k získání kvalitní struktury personálu, který je zainteresován na tomto cíli a umožní jej dosáhnout.

2.2.1.2 Individuální ochota k výkonu

Správně zvolená mzdová politika může pracovníka podněcovat k tomu, že není jen pasivním vykonavatelem pracovních úkolů, ale je zainteresován účastnit se řešení různých cílů.

2.2.1.3 Objem mezd jako náklad

Jestliže podnik udrží celkový objem mezd na optimální úrovni (vzhledem k možnostem změny objemu produkce, ceny, sortimentu, substituce práce kapitálem) má větší šance v konkurenčním boji. Pokud nejsou vyšší mzdové náklady vykompenzovány vyšší kvalitou, vede to ke „konkurenční nevýhodě“ v soutěži na trhu a ohrožují efektivnost podniku.

Z pohledu pracovníka je kladen větší důraz než na úroveň mezd na „mzdovou spravedlivost“, a to ve dvojnásobném smyslu:

2.2.1.4 Mzdová spravedlivost

Vnitropodniková spravedlivost - pracovník (pokud je to možné) porovnává vlastní dosaženou mzdu se mzdou ostatních pracovníků. Mzdový systém musí být proto nastaven tak, aby každá složka mzdy byla objektivně zdůvodnitelná.

Nadpodniková (vnější) spravedlivost – pracovník porovnává vlastní mzdu se mzdovými alternativami, které se mu nabízejí v souladu s jeho možnostmi a přáními na trhu práce.

2.2.2 Nejčastější chyby ve mzdové politice podniku

Mzda části pracovníků firmy je vázána na tržby, druhá část pracovníků pobírá pevnou mzdu. Se změnou tržeb dochází k vývoji mezd i mzdových nákladů, které neodpovídají záměrům mzdové politiky firem a ruší účely diferenciací mezd. Vytváří se mzdový paradox.

Část příjmů vybraných skupin pracovníků je vázána na docílený zisk firmy (podíly ze zisku). Jelikož je zisk silně ovlivňován vnějšími vlivy a je současně velmi syntetickou kategorií, nelze jednoznačně určit přínos pracovníka k tvorbě zisku.

Mzda ve firmě netvoří programově vytvořený systém. Využívá se několik tarifních skupin (např. dělnické a THP), několik odlišných forem mezd, které společně netvoří harmonický celek. Jedna skupina pociťuje nadřazenost proti druhé. Vytváří se mzdový paradox.

Nesledují se, ani záměrně nestanoví mzdové relace uvnitř firmy, vůči konkurenci, vůči regionu.

Mzdový systém je „uzavřený“, principy jeho tvorby se nezveřejňují.

Kritéria odměn nejsou jednoznačně vymezena. Pracovníci mají zakázáno informovat ostatní pracovníky o výši svých odměn a mezd. Ve firmě vzniká nedůvěra, nespokojenost a vládne subjektivismus v hodnocení prací a pracovníků.

Mzdový systém je dlouhodobě stabilní, nepružně reaguje na změny okolí i strategie firmy. [5]

2.2.3 Mzdový paradox

U firem, kde některé kategorie pracovníků mají mzdu závislou na obratu, vzniká paradox motivačního účinku mezd. Důsledkem růstu pohyblivé složky mzdy roste celková mzda rychleji než mzda ostatních kategorií a často se stává, že podřízený pracovník pobírá větší mzdu než např. jeho nadřízený, jehož mzda není závislá na obratu. Různá volba mzdové formy pak mění diference ve mzdách bez ohledu na význam práce a funkce a tím i staví na hlavu záměry mzdové politiky. Paradox stimulace se projevuje v tom, že ti, kteří vykonávají práce náročnější, dostávají nižší mzdu a pochopitelně ztrácejí zájem na zvyšování svého výkonu. Paradox motivačního účinku mezd se projevuje tam, kde dochází k nesystémovému použití mzdových forem a mzdových tarifů. [5]

2.3 Mzdový systém podniku

Mzdový systém je nástrojem personálního řízení k realizaci podnikové strategie. Vytvořením mzdového systému a systému zaměstnaneckých výhod (benefitů) podnik formuluje svoji mzdovou politiku, která má následující cíle:

- získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance,
- stimulovat k pracovnímu výkonu a žádanému jednání,
- udržet objem mzdových prostředků v rozsahu, který je efektivní ve vztahu k produktivitě práce,
- zajistit odůvodněnou (spravedlivou) mzdovou strukturu uvnitř podniku a ve srovnání se mzdami na vnějším trhu práce. [6]

Struktura a funkce mzdového systému je v našich podmínkách stejně jako ve všech vyspělých zemích dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy. V neposlední řadě je upravena také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd (zákon o mzdě a platu, zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání). Stanovení stimulačně účinné mzdy (platu) pro zaměstnance firmy patří k základním úkolům každého podnikového systému řízení, a tím k základním úkolům

každého vedoucího, odpovědného za vedení podřízených pracovníků. Nedostatky v tomto směru mají výrazný vliv na výkonnost pracovníků, na jejich postoje k práci, k celému systému řízení a vlastní firmě, a to bez ohledu na velikost firmy nebo druhu podnikání. [4]

2.3.1 Mzdotvorné faktory

Mzdový systém se vyznačuje odstupňováním mezd v závislosti na mzdotvorných faktorech, kterými jsou: [6]

- hodnota práce,
- mimořádné okolnosti při výkonu práce,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce na trhu.

2.3.1.1 Hodnota práce

Vyjadřuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce v porovnání s ostatními pracovními činnostmi v podniku. Určuje se metodami hodnocení práce. Je vyjadřována pořadím, body nebo tarifním stupněm. Zařazení práce do tarifního stupně se používá tak dlouho, dokud se nezmění obsah práce. Tarifní stupeň je ohodnocen mzdovým tarifem, který určuje sazbu v Kč za jednotku času poskytovanou zaměstnanci za to, že je zařazen na pracovní místo, plní jeho požadavky a odvádí alespoň normální (průměrný) pracovní výkon. Hodnocením práce a mzdovými tarify se budu zabývat v další kapitole. [6]

2.3.1.2 Mimořádné okolnosti při výkonu práce

Mimořádné okolnosti při výkonu práce zahrnují skupinu zátěžových požadavků pracovního místa, které zvyšují náklady na reprodukci pracovní síly. Jedná se o nestandardní pracovní režimy, např. vícesměnovou práci, negativní vlivy pracovního prostředí a pracovních postupů, které jsou rizikové pro bezpečnost práce a zdraví zaměstnance. Zaměstnavatel má povinnost podle

zákonem o mzdě vyplácet za výkon práce v mimořádných podmínkách příplatky. [6]

Mimořádné okolnosti jako nárokové mzdovotvorné faktory jsou určeny zákonem (jako minimální sazby), dohodou jednotlivce (v pracovní smlouvě) nebo výsledkem kolektivního vyjednávání odborů a zaměstnavatelů (podniková smlouva nebo vyšší kolektivní smlouva odborových svazů a svazů zaměstnavatelů) a zčásti jsou ponechány v pravomoci podniku (vnitřní mzdový předpis tam, kde není kolektivní smlouva). [4]

2.3.1.3 Pracovní výkon a jednání

Hodnotí bezprostředně nadřazený manažer prostřednictvím výkonových standardů, norem, ekonomických ukazatelů či cílů. Tato skupina faktorů slouží k ocenění míry plnění pracovních úkolů, to znamená k ocenění osobního nasazení pracovníka a jeho přínosu k dosažení podnikových cílů. [4]

Nadstandardní pracovní výkon je stimulován poskytnutím pohyblivé složky mzdy, která je stanovena pomocí mzdové formy (především doplňkové). Někdy je tato část mzdy nazývána jako výkonová mzda. Pohyblivá mzda není zaručená a nemusí být vyplacena, nevytvoří-li zaměstnavatel dostatečný objem mzdových prostředků. [6]

2.3.1.4 Cena práce

Odráží krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce po určité profesi, kvalifikaci či pracovních kompetencích na vnějším trhu práce. Zjišťují se pomocí šetření o mzdách. Získané údaje jsou analyzovány statistickými metodami. Znalost mzdových hladin a mzdových relací slouží ke stanovení výše mezd pro jednotlivé okruhy pracovníků a k formování vnitropodnikové mzdové struktury. Firmy obvykle dávají přednost tomu, aby cenu práce zohlednily ve mzdových tarifech, které – zejména u pracovníků bez řídicí funkce - jsou dominantní a pevnou složkou mzdy. [4]

Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou mzdy za vykonanou práci ilustruje následující obrázek.

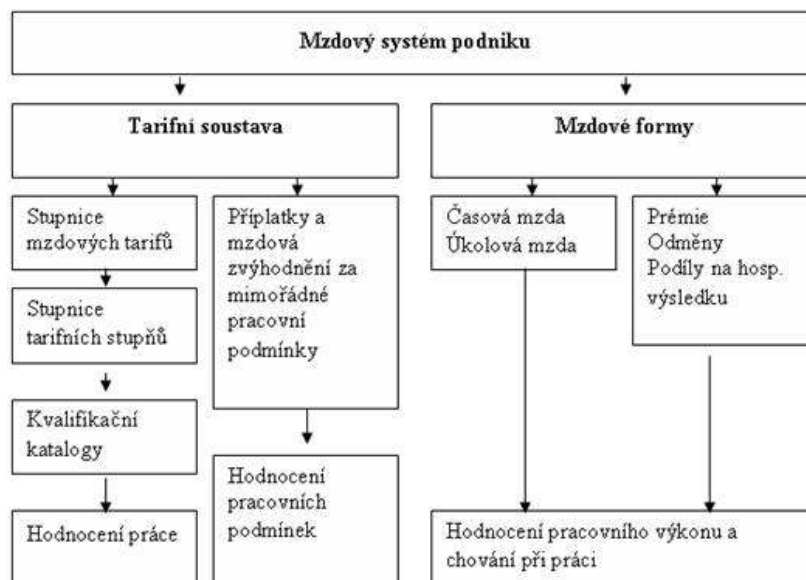
Obr. 1: Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou individuální mzdy



Zdroj: Synek, M. a kol. *Ekonomika podniku*. Praha: C. H. Beck. 2006, ISBN: 80-7179-892-4.

Tradiční model mzdového systému střední a velké firmy je tvořen tarifní soustavou a mzdovými formami. Jeho subsystémy znázorňuje následující obrázek.

Obr. 2: Mzdový systém podniku



Zdroj: Synek, M. a kol. *Ekonomika podniku*. Praha: C. H. Beck. 2006, ISBN: 80-7179-892-4.

2.3.2 Hodnocení práce

Cílem hodnocení práce je diferencovat pracovní činnosti vykonávané v podniku, uspořádat je podle požadavků práce a zatřídit do příslušných tarifních stupňů. Takto vzniklá tarifní stupnice je předpokladem principu stejné mzdy za stejnou práci, tj. objektivně zdůvodněného a tedy spravedlivého odměňování. [6]

Hodnocení práce se obecně provádí ve dvou krocích. Prvním krokem jsou práce analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy. Při analýze práce dochází k shromáždění, analyzování a třídění informací o pracích. Tyto informace jsou standardizovány do popisů práce, čímž se získává podklad pro hodnocení práce, tvorbu motivačního programu nebo řešení problémů z jiných oblastí řízení lidských zdrojů. [4]

Při druhém kroku jsou slovní popisy prací převáděny do číselného vyjádření, např. bodů či stupňů, což je hledaná hodnota práce. [6]

Popis práce může být proveden **sumárně** nebo **analyticky**. Potom se jedná o sumární nebo analytické metodě hodnocení. Sumární metoda spočívá v tom, že jsou práce porovnány jako celek. Jednotlivé požadavky práce někdy označené jako kritéria či faktory, jsou sice vymezeny, ale do postupu hodnocení práce nejsou formalizovaně zabudovány. Hodnoty prací se nestanovují systematickým rozbořem požadavků práce ale výsledkem mnohostranného subjektivního úsudku o relativním významu prací. Při použití analytické metody jsou práce systematicky hodnoceny podle každého požadavku. Požadavkům jsou přiřazeny určité váhy důležitosti, jakou mají hodnotu práce. Mezi analytickými metodami se vyskytují značné rozdíly ve volbě a počtu kritérií hodnocení. Některé analyzují a popisují práce podle maximálního počtu kritérií, aby hodnota práce byla určena pokud možno „objektivně“. Některé metody se omezují na hodnocení podle tří až čtyř rámcových či klíčových požadavků, které jsou dále podrobněji členěny a měřeny. [4]

2.3.3 Mzdové tarify

Mzdové tarify jsou diferencovány do stupnice mzdových tarifů tak, aby zohlednily relativní rozdíly mezi pracemi v podniku a mzdové relace za obdobné práce na vnějším trhu práce. Velikost mzdových tarifů ovlivňuje řada interních a externích faktorů. Jsou odstupňovány personální strategií podniku a cílem mzdové politiky, objemem mzdových prostředků, které organizace může vyplatit, situací v nabídce a poptávce na trhu práce, mocenským postavením partnerů kolektivního vyjednávání a závazky v kolektivní smlouvě a v některých organizacích také minimálními mzdovými tarify vyhlášenými vládou. V ekonomicky rozvinuté společnosti se prosazuje trend promítnout cenu práce především do mzdového tarifu. Vyplývá to z postavení odboru při sjednávání mzdových podmínek a ze skutečnosti, že mzdový tarif u většiny zaměstnanců představuje dominantní složku individuální mzdy. [4]

2.3.4 Mzdové formy

Mzdové formy mají funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování. Završují proces odměňování, který sleduje prosazení mzdové spravedlivosti založené na hodnocení práce. Formy mzdy zahrnují různé postupy, aby se diferencovala pohyblivá část mzdy. Jinak řečeno, pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají. [4]

Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat), proto bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), soustředěna na tzv. pobídkové či výkonové formy. [7]

Pobídkové formy jsou odměny vyplácené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Usilují tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. Při užití pobídkových forem je nutno zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní vliv na kvalitu jeho práce, aby byla dodržována

technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji či nebylo ohroženo zdraví pracovníků. [7]

2.3.4.1 Stimulační funkce mzdových forem

Podle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové se stimulační funkce mzdových forem prosazuje tím, že:

- soustřeďují pozornost a úsilí pracovníků na takové stránky výsledku, které jsou podstatné pro úspěch organizace,
- motivují pracovníky,
- zvyšují identifikaci a spoluodpovědnost,
- umocňují nebo pomáhají měnit kulturu a hodnoty podniku zpravidla na kulturu orientovanou na výkon, kvalitu a služby zákazníkům,
- neuznávají a neodměňují úsilí, ale přínos,
- diferencují pohyblivou část mzdy v závislosti na přínosu,
- zprostředkují pozitivní zpětnou informaci k očekávání pracovníka,
- zlepšují podmínky pro získávání a stabilizaci velmi kvalitních pracovníků,
- pružně spojují mzdové náklady s produktivitou podniku. [4]

2.3.4.2 Časová mzda a plat

Časová mzda se používá pro jakýkoliv druh práce. Je velmi efektivní tam, kde:

- je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- je nepravidelný výkon pracovní činnosti,
- není ovlivnitelné množství práce nebo chod výrobního zařízení,
- je žádoucí zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon [4]

Časová mzda nebo plat (v zahraničí se používá také termínu základní mzda nebo plat) je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. [7]

Časová mzda je výhodná z několika důvodů:

- je relativně jednoduchá a administrativně levná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- je pro pracovníky srozumitelná a vytváří jistotu stabilního výdělků,
- při kolektivním vyjednávání nevyvolává tolik diskusí jako úkolová mzda či prémiové systémy. [4]

Časová mzda či plat mohou existovat v čisté podobě, kdy se platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Nevýhodou je, že časová mzda či plat má nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, přiznáváných jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonu, nebo se uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. [7]

2.3.4.3 Úkolová mzda

Výše mzdy je vázána na určitý úkol a jednotku výkonu. S počtem odvedených jednotek výkonu roste mzda. Používá se obvykle u dělnických profesí tam, kde lze stanovit výkonové normy, např. na počet vyrobených kusů nebo počet zabalených expedičních jednotek apod. [5]

Podle Kleibla, Hüttllové a Dvořákové může být úkolová mzda zavedena a používána jen, jsou-li splněny tyto předpoklady:

- předem je stanoven technologický postup, pracovní postu a výkonové normy. Náklady na zavedení úkolové mzdy a revizi její normativní základny nemají převýšit efekt z růstu produktivity práce, tj. úspory nákladů na jednotku produkce.
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů. To znamená, že materiál, suroviny, polotovary, nástroje, výrobní dokumentace apod. je v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti.
- je zajištěna spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce.
- dělníci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem.

- nedochází k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků při práci v úkolové mzdě. [4]

2.3.4.4 Provizní (podílová) mzda

Při provizní mzdě, používané v obchodních činnostech či v některých službách, je výše mzdy pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Buď se jedná o přímou podílovou mzdu, nebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. [7]

Uplatňuje se u pracovních činností, jejichž výsledek lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný, ale nelze stanovit pracovní postupy a ani není možné sledovat využití pracovní doby. [4]

2.3.4.5 Prémie

Prémie doplňuje základní mzdovou formu, např. prémie za výkon, za úsporu nákladů aj. Má za úkol stimulovat k plnění těch aspektů v práci, které neoceňuje jiná forma mzdy. Je poskytována za pracovní výsledky, které jsou kvantifikovatelné, zaměstnancem ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů. [6]

2.3.4.6 Odměna

Odměna je přiznávána za periodické hodnocení zaměstnance podle hodnotitelných kritérií (osobní ohodnocení) nebo se jedná o ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků, např. za dosažení dohodnutého cíle, k pracovnímu výročí aj. [6]

2.3.4.7 Rozdíl mezi prémie a odměnami

Pojmy prémie a odměny (bonusy) se často ztotožňují. Michael Armstrong ale tyto pojmy ve své knize Personální management rozlišuje. Vzájemně se podobají v tom, že u obou jde o odměny, které závisejí na nějak definovaném výkonu. Zde však podobnost končí.

- Prémie: jsou vyplácené v závislosti na dosažení dříve stanovených a dohodnutých cílů.
- Odměny (bonusy), správněji mimořádné odměny: jsou zásadně oceněním za úspěch a vyplácení se pevnou částkou. [8]

2.3.5 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody, známe také jako nepřímé odměny, slouží osobním potřebám pracovníků jako nástroj zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. [9]

2.3.5.1 Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod

Pokud jde o formy realizace benefitů, existují v podstatě dvě možnosti:

- jednotný program pro všechny zaměstnance, tzn. systém, podle kterého všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity,
- diferencovaný přístup, tzn. systém „obsahově odlišných balíčků“ zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců, avšak vždy při respektování zásady rovnosti a zákazu diskriminace. [10]

2.3.5.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga se zaměstnanecké výhody člení do několika skupin:

- **Osobní bezpečnost** (např. zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné),
- **Peněžní pomoc** (např. podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přemístění, půjčky na permanentky),
- **Osobní potřeby** (např. volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, poradenské služby před odchodem do důchodu, podnikové slevy, maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích),
- **Dovolená,**

- **Podnikové automobily,**
- **Jiné zaměstnanecké výhody** (např. bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti),
- **Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody** (poskytují pracovníkům příležitosti nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu),
- **Obstarávání služby** (např. jednání s opraváři a údržbáři automobilů, domů, bytů, rezervace míst v restauracích, obstarávání vstupenek do divadel a jízdenek či letenek). [9]

2.3.5.3 Flexibilní zaměstnanecké výhody

Flexibilní, pružné zaměstnanecké výhody poskytují pracovníkům možnost si v rámci určitého limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim jejich zaměstnavatelé nabízejí. [9]

Cafeteria systém

Podstatou je, že z nabídky benefitů si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu prostředků může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují (mají pro něj největší hodnotu) tzn. může volit podle vlastních preferencí. Zpravidla jsou limity stanoveny na rok, ale lze i na delší nebo na kratší období. [10]

3 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit mzdový systém ve zvoleném výrobním podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení jeho efektivnosti.

3.1 Technika přípravy literární rešerše

Veškeré informace potřebné k vypracování teoretické části bakalářské práce byly čerpány z odborných publikací týkající se problematiky mzdového systému. Vybrané podklady byly následně zpracovány v literární přehled.

3.2 Technika sběru dat

Podklady a data o podniku a podnikovém mzdovém systému byly získávány analýzou podnikových dokumentů (účetní závěrky, rozvahy a výkazu zisků a ztráty) a konzultacemi v podniku. Byly vedeny rozhovory s jednatelem podniku a účetní. Informace byly také zjišťovány telefonicky a pomocí e-mailů. Statistické údaje byly pak čerpány na internetových stránkách Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí.

3.3 Metodický postup

V praktické části bakalářské práce byl nejprve charakterizován podnik Detail CZ s.r.o. ze Žirovnice. Poté následuje analýza stávajícího mzdového systému z hlediska struktury zaměstnanců podle pohlaví, věku, vzdělání a vývoje počtu zaměstnanců. Následně byly uvedeny motivační nástroje společnosti.

V analytické části se pozornost soustředila na efektivnost odměňování, která se počítala na základě produktivity práce v podniku. Tyto výsledky byly vzájemně srovnány pomocí indexů a následně zhodnoceny. Dále došlo k porovnání průměrných mezd ve společnosti s průměrnými mzdami v ČR a odvětvovým průměrem. V závěrečné části byly doporučeny změny, které by vedly ke zvýšení efektivnosti daného systému ve společnosti.

3.4 Technika zpracování dat

Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu, tabulek a grafů na PC v prostředí Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007.

4 Praktická část

4.1 Představení firmy

Česká společnost Detail CZ s. r. o. je dynamicky se rozvíjející společnost, působící na trhu se soustruženými součástkami pro automobilový průmysl, zejména pro nákladní automobily.

Jejich heslem je "Kvalita v každém detailu". Podle tohoto hesla se také snaží pracovat. Důkazem pro ně je stálá spokojenost svých zákazníků.

4.1.1 Historie společnosti

Na začátku 90. let založila pětice společníků společnost Detail s. r. o. Kamenice nad Lipou, zabývající se tehdy výrobou dveřních závěsů pro osobní automobily.

Oddělením od původní společnosti Detail s.r.o. Kamenice nad Lipou byla 17.12.1997 založena společnost Detail CZ s. r. o., která se zaměřila na soustružené díly pro automobilový průmysl.

4.1.2 Současnost

Ve společnosti pracuje celkem 75 zaměstnanců, kteří se snaží svým umem uspokojit potřeby a nároky svých zákazníků. Ti jsou z velké části ze zahraničí a nejvýznamnějším zákazníkem je holandský výrobce nákladních automobilů DAF Trucks.

V současné době obsahuje výrobní program přibližně 2000 výrobků a neustále se rozšiřuje.

Od roku 1998 pravidelně, každý rok, se zvyšuje roční obrát společnosti.

Za rok 2005 dosáhli ročního obrátu 216 400 000 Kč, při 90% exportu do zahraničí.

V souvislosti se zvyšováním výroby rozšiřují svůj zájem i na dodávky pro výrobce osobních automobilů.

Firma na podzim roku 2008 začala razantně pociťovat světovou ekonomickou krizi. Krize se projevila na výši ročního obratu, jejíž výše se oproti roku 2008 v roce 2009 snížila téměř o 65 %.

Díky zhoršující finanční situaci vlivem ekonomické krize firma v nejbližší době neplánuje žádné významné investice a rozšíření.

4.1.3 Výrobní program

Výroba je zaměřena na soustružené součástky, především pro automobilový průmysl. Zpracovávané materiály jsou převážně automatové oceli, ostatní železné materiály a v menší míře i mosaz a hliník.

Samozřejmostí jsou povrchové úpravy, které zajišťují v rámci kooperace.

Polotovary:

- tyčový materiál o průměru 3 - 52 mm
- přířezy do průměru 150 mm
- výkovky, odlitky apod.

Typické výrobky:

- pevnostní a speciální šrouby
- pouzdra a podložky
- rozpěrky třmeny

4.1.4 Strojní vybavení

Specializují se na soustružené součástky, a proto jsou doménou jejich strojního zařízení soustruhy.

Disponují 28 CNC stroji včetně jednovřetenových a dvouvřetenových s více osami a s automatickým zakládáním. Stroje jsou americké, japonské a německé provenience.

Vlastní také zařízení pro: vrtání, frézování, bezhroté broušení, válcování a řezání.

4.1.5 Kooperace

Z technických důvodů nemohou zajistit veškeré prováděné operace na výrobku. Především se jedná o povrchové úpravy a tepelné zpracování.

Ke spolupráci si vybírají pouze firmy s certifikovaným systémem řízení jakosti a takové, které jsou jimi dostatečně prověřené.

Typické kooperace:

1. zinkování
2. eloxování
3. broušení
4. zušlechťování
5. kování

4.1.6 Systém kvality

Již několik let využívají systém kvality, dříve auditovaný, nyní již certifikovaný podle norem:

- QS 9000
- EN ISO 14 001
- ISO TS 16 949

4.1.7 Výrobní prostory

Sídlo společnosti se nachází v malém městě Žirovnice v kraji Vysočina. V celém výrobním areálu je důsledně dodržována čistota a pořádek, které též přispívají ke kvalitě výroby.

4.1.8 Kontrola

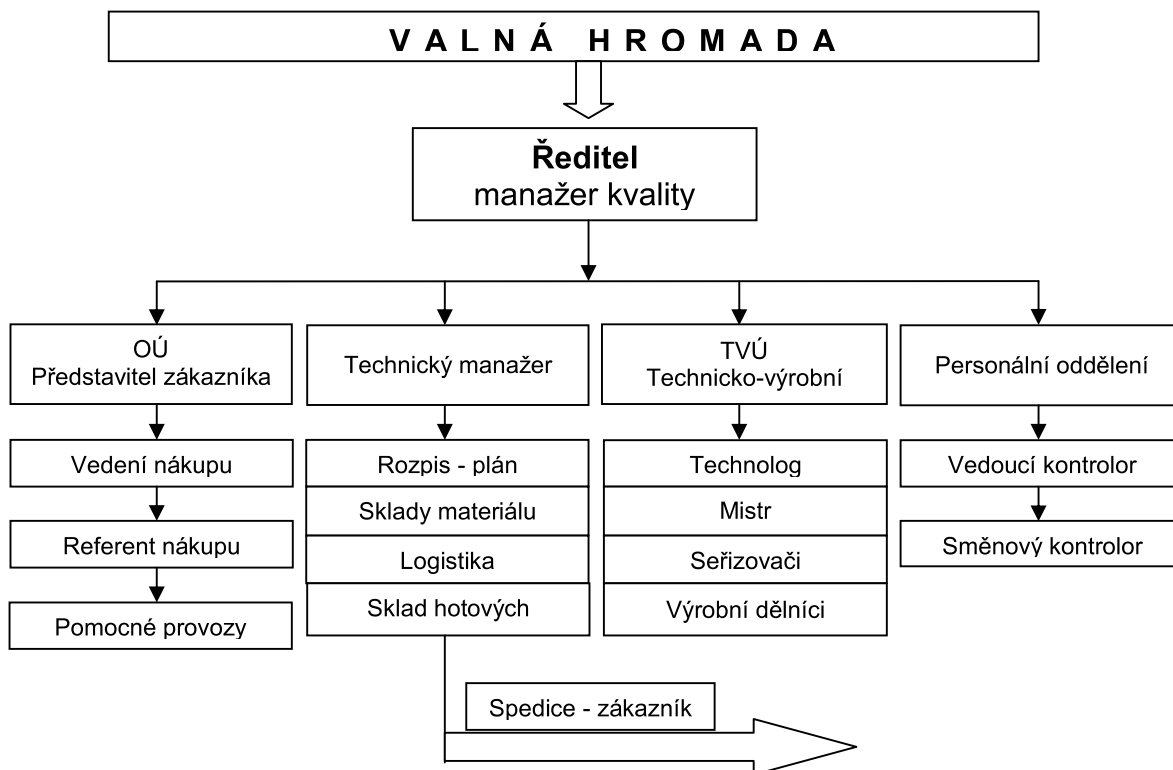
Vstupní, mezioperační a výstupní kontrola je vybavena všemi potřebnými měřidly, většinou japonské výroby.

Vlastními prostředky jsou tedy schopni zajistit veškerá potřebná měření, mimo chemických rozborů. Ty jsou zajištěny u specializovaných pracovišť v rámci kooperace.

Běžně využívanou metodou je SPC-softwarově vybavené.

4.2 Organizační struktura

Obr. 3: Organizační struktura



Zdroj: interní zdroje podniku

O financích a ekonomických záležitostech rozhoduje jeden z jednatelů společnosti.

4.3 Zaměstnanci

Od jednatele společnosti byly zjištěny informace o zaměstnancích týkající se rozdělení zaměstnanců podle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Tyto informace byly zpracovány pomocí statistických metod do následujících tabulek.

4.3.1 Příjem pracovníků

Stálí pracovníci

Pro správné fungování společnosti je potřeba mít dostatečný počet stálých a schopných pracovníků. Pokud není tato podmínka splněna, je potřeba

přijmout do stálého pracovního poměru nového pracovníka. Každá pracovní pozice má své specifické nároky na schopnosti pracovníka. Podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí personalista vhodnou formu nábory. Jestliže uchazeč odpovídá požadavkům zaměstnavatele, uzavře s ním pracovní smlouvu. V současné době dochází spíše k propouštění pracovníků z důvodu snižování výroby vlivem světové ekonomické krize.

Brigádníci

Mimo stálých pracovníků zaměstnává společnost příležitostně i brigádníky, kteří zastávají práce při mimořádných zakázkách nebo jako zastoupení stálých zaměstnanců v době dovolených. Jedná se o méně zodpovědné činnosti, které mohou vykonávat nekvalifikovaní pracovníci. Často se takto angažují studenti. S těmito pracovníky je uzavírána dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.

4.3.2 Počet pracovníků

Společnost Detail CZ s. r. o. k 31.12.2009 zaměstnávala 75 pracovníků, z toho 52 mužů a 23 žen. Převaha mužů vyplývá z povahy vykonávaných prací, které svou fyzickou náročností jsou vhodné především pro muže.

Tab. 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Muž	52	69,33 %
Žena	23	30,67 %
Celkem	75	100,00 %

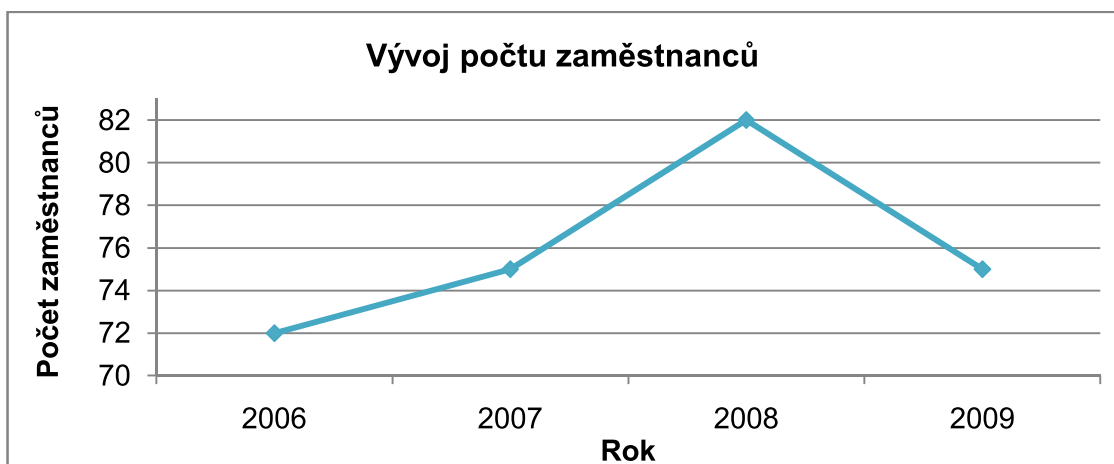
Zdroj: interní zdroje podniku

Tab. 3: Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	72	75	82	75

Zdroj: interní zdroje podnik

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: interní zdroje podniku

Tento graf poukazuje na klesající tendenci zaměstnanců od konce roku 2008, důvodem tohoto poklesu je světová ekonomická krize, která způsobila značné problémy v automobilovém průmyslu.

4.3.3 Věková struktura zaměstnanců

Ve společnosti pracuje nejvíce lidí ve věku 21 až 30 let. Pracuje se zde na strojích nejnovějších technologií, které vyžadují kvalifikovanou obsluhu, proto jsou tyto pozice obsazovány převážně mladými lidmi, absolventy v oboru.

Jednatel společnosti konstatoval, že fluktuace zaměstnanců je nízká, protože si zaměstnanci v současné době svého zaměstnání váží.

Tab. 4: Rozdělení zaměstnanců podle věku v roce 2009

Věk	Absolutní počet	Relativní počet
do 20 let	0	0,00 %
21 – 30 let	49	65,33 %
31 – 40 let	12	16,00 %
41 – 50 let	6	8,00 %
nad 50 let	8	10,67 %

Zdroj: interní zdroje podniku

4.3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Téměř 70 % pracovníků má střední vzdělání s výučním listem. Ve společnosti převažují fyzické práce, které nevyžadují vysokou míru vzdělání pracovníka.

Tab. 5: Rozdělení zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání v roce 2009

Dosažené vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Vysokoškolské vzdělání	0	0,00 %
Vyšší odborné vzdělání	4	5,33 %
Střední vzdělání s maturitou	20	26,67 %
Střední vzdělání s výučním listem	51	68,00 %
Základní vzdělání	0	0,00 %

Zdroj: interní zdroje podniku

U zaměstnanců pracujících ve vyšších pozicích je požadováno vyšší vzdělání a v některých případech i praxe. Neustálý vývoj technologií vyžaduje průběžné vzdělávání zaměstnanců a doplňování nových informací.

Tab. 6: Kvalifikační předpoklady pozice

Pozice	Maturita	jazyk AJ	Praxe
Obchodní referent	ano	ano	ano
Nákupčí	ano	ano	ano
Technický manažer	ano	ne	ano
Vedoucí technického úseku	ano	ne	ano
Vedoucí výroby	ano	ano	ano
Vedoucí logistiky	ano	ano	není nutná
Vedoucí skladu	ano	ne	ano
Technolog – konstruktér	ano	ne	ano
Technologický kontrolor	ano	ne	není nutná
Programátor CNC	ano	ne	není nutná
Výrobní asistent	ano	ne	ano

Zdroj: interní zdroje podniku

4.3.5 Školení zaměstnanců

Školení bezpečnost a ochrany zdraví při práci

Ze zákona zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům školení o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, a které se vztahují k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti.

Školení zajišťuje zaměstnavatel při nástupu zaměstnance do práce, dále při změně pracovního zařazení, druhu práce, při zavedení nové technologie, změně výrobních a pracovních prostředků, změně technologických anebo pracovních postupů, v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Nenastanou-li během roku uvedené skutečnosti, uskutečňuje se školení 1x ročně.

Společnost zajišťuje další školení jako je:

- školení na CNC stroje
- školení na kvalitu
- školení na obsluhu vysokozdvížných vozíků

4.3.6 Pracovní doba

Týdenní pracovní doba všech pracovníků činí 37,5 hodiny a je rozvržena do pětidenního pracovního týdne. Ve společnosti se pracuje ve třisměnném pracovním režimu, přičemž jednotlivé směny jsou rozvrženy následovně:

Tab. 7: Rozvržení pracovní doby pro jednotlivé směny

Skupina pracovníků	Režim směnnosti	Začátek směny	Konec směny	Délka směny
Pracovníci ve výrobním provozu	I. směna	6:00	14:00	7,5
	II. směna	14:00	22:00	7,5
	III. směna	22:00	6:00	7,5
Ostatní pracovníci	jednosměnný	7:00	15:00	7,5

Zdroj: interní zdroj podniku

Zaměstnavatel poskytuje ze zákona zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

4.4 Mzdová politika

Detail CZ, s. r. o. má jako každý podnik stanové cíle své mzdové politiky. Za nejdůležitější cíle mzdové politiky považují:

1. Jednatel společnosti označil za nejdůležitější prosazovaný cíl udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce.

2. Získat a udržet si kvalitní zaměstnance. I když v poslední době docházelo spíše k propouštění zaměstnanců, kvůli situaci, kterou přinesla světová krize, nezměnilo to nic na skutečnosti, že si společnost stále velmi váží schopných a kvalifikovaných pracovníků. To dává najevo nastavením svého mzdového systému, ale i za pomocí různých benefitů.

3. Zajistit konkurenceschopnou úroveň mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce. Společnost si uvědomuje riziko, že pokud budou mzdy podstatně nižší než mzdy ostatních společností na trhu práce, je velká pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou ke konkurenci a společnost přijde o kvalitní zaměstnance.

4.5 Mzdové formy

Mzdu zaměstnance u společnosti Detail CZ s. r. o. tvoří:

- mzda uplatňovaná ve formě časové mzdy
- doplňkové mzdové formy
- příplatky.

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni tarifní mzdou nejméně ve výši minimální základní tarifní mzdy příslušného tarifního stupně. Minimální tarify jsou udány v zákoně o minimální mzdě a zaměstnavatel stanoví zaměstnanci

buď hodinovou nebo měsíční mzdu. Stanovení tarifního stupně na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů určuje zaměstnancům statutární orgán společnosti podle vykonávané pracovní činnosti, která se posuzuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, stupně vzdělání, praktických znalostí a dovedností. Stanovený tarifní stupeň je uveden v pracovní smlouvě každého zaměstnance.

Tarifní mzda může být poskytnuta pouze jako základní mzdová forma, tj. jako časová mzda.

Tab. 8: Přehled mzdových tarifů

Funkce	Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif v Kč/hod	Minimální mzdový tarif v Kč/měsíc
Uklízečka	1	55	9 200
Řadový dělník	2	67	11 200
Skladník	3	75	12 500
Řidič	4	80	13 400
Obráběč kovů	5	88	14 700
Elektrikář	6	92	15 400
Seřizovač	7	95	16 000
Programátor CNC	8	98	16 500
Administrativa	9	104	17 400
Kontrolor	10	110	18 400
Technolog, konstruktér	11	117	19 600
Vedoucí úseku	12	150	25 000

Zdroj: interní zdroj podniku

Časová mzda

Ve společnosti Detail CZ s. r. o. je časová mzda obecně uplatňovaná mzdová forma. U dělnické pracovní činnosti se uplatňuje hodinová tarifní mzda. Technickohospodářští, provozní a administrativní funkce jsou odměňovány měsíční tarifní mzdou.

Pro účinné uplatnění časové mzdy je ve společnosti povinnost vytvářet potřebné podmínky, zejména:

- zajistit organizační a technickou přípravu práce,
- stanovit pro časové období pracovním kolektivům a jednotlivcům konkrétní pracovní úkoly, které vycházejí ze základních cílů a strategie organizace,
- kontrolovat plnění stanovených úkolů, odpracované doby a jejího využívání.

4.6 Mzdová zvýhodnění a příplatky

Společnost poskytuje zaměstnancům mzdová zvýhodnění a příplatky. Jedná se o zvýhodnění a příplatky, které je společnost povinna poskytovat ze zákona nebo které poskytuje dobrovolně. Výše příplatku, které jsou stanoveny zákonem, nesmí společnost poskytnout v nižší výši než je zákonem stanovena.

4.6.1 Příplatek za práci přesčas

Práci přesčas definuje zákoník práce v § 78 odst. 1 písm. i). Vykonává ji zaměstnanec na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem. Nárok na příplatek za práci přesčas vzniká zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby.

V současnosti za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek pouze v zákonem stanovené minimální výši tj. 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Ze zákona může Detail CZ, s. r. o. nařídit zaměstnanci práci přesčas v maximální výši 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

4.6.2 Příplatek za práci ve svátek

Podle zákona č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů, jsou svátky České republiky 1. leden, 1. květen, 8. květen, 5. a 6. červenec, 28. září, 28. říjen, 17. listopad, 24., 25., 26. prosinec a Velikonoční pondělí.

Za práci ve svátek stanovuje zákoník práce prioritně právo zaměstnanců na náhradní volno, za jehož čerpání mají zaměstnanci právo na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Pouze v případě dohody zaměstnavatele se zaměstnancem se zaměstnanci poskytuje příplatek za práci ve svátek místo náhradního volna. Výše toho příplatku je stanovena na minimální zákonné výši tj. 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek.

4.6.3 Příplatek za práci v noci

Za noční práci se podle zákoníku práce považuje práce vykonávaná mezi 22. a 6. hodinou. Za každou hodinu práce v noci přísluší zaměstnancům podle zákona příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Společnost Detail CZ, s. r. o. však poskytuje příplatek ve výši 25 Kč za každou odpracovanou hodinu noční práce.

4.6.4 Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Příplatek za práci o sobotách a nedělích přísluší zaměstnancům, jejichž směna nebo její část připadá na sobotu nebo neděli. Také tento příspěvek poskytuje podnik v zákonem stanovené minimální výši tj. 10 % průměrného výdělku za dobu odpracovanou v tyto dny.

4.7 Motivace

Společnost Detail CZ, s. r. o. motivuje své zaměstnance peněžní nebo nepeněžní formou, tím se je snaží stimulovat dostatečným způsobem k co nejvyššímu pracovnímu výkonu.

4.7.1 Odměny

Odměny jsou doplňkovou částí mzdy. Přímý nadřízený je přiznává zaměstnanci na základě hodnocení práce. Každý zaměstnanec je svým nadřízeným hodnocen. Na základě tohoto hodnocení je mu stanovena odměna. Odměny jsou poskytovány pravidelně nebo za jednorázové a mimořádné výsledky práce. Výše této odměny se pohybuje v rozmezí 0 – 20 % tarifní mzdy.

Společnost se snaží držet poměr doplňkové části mzdy na celkové mzdě v přiměřené výši, protože si je vědoma toho, že pokud je poměr vyšší, zaměstnanec ví, že může ovlivnit svým chováním a výkonem výslednou mzdu a to ho podněcuje k vyšším a lepším výkonům. Na druhé straně nižší poměr doplňkové části mzdy vzbuzuje jistotu odměny z pracovněprávního vztahu. Dalším důvodem pro toto je skutečnost, že existuje možnost subjektivního hodnocení nadřízeného v procesu přidělování odměny.

Výše odměn také závisí na dosažených hospodářských výsledcích firmy, v současné době si společnost nemůže dovolit příliš vysoké odměny, proto se odměny pohybují v nižších částkách. O výši částky určené na odměny rozhoduje vedení společnosti.

4.7.2 Prémie

Prémie patří mezi další položku, která zvyšuje konečnou mzdu zaměstnance. Jejich výše se váže na plnění norem. Tento způsob odměňování se využívá u dělnické profese. Každý dělnický pracovník má přesně stanovenou normu na vykonávanou činnost. Norma udává počet kusů, které má dělník během jedné hodiny vyrobit. V případě překročení stanovené normy má pracovník za každý kus nad 100 % nárok na prémie. Pokud je výkon nižší než norma, je odměna ponížena.

Pokud dochází k významnému opakování překročení či nedosažení požadované normy, je nutné tuto normu přehodnotit. Stanovená úroveň normy nemusí přesně odpovídat složitosti a náročnosti výroby. Poté se proto upřesňují normy a upravují na požadovanou hladinu. Úprava norem patří k náplni vnitřního útvaru zabývajících se normováním.

U THP pracovníků jsou prémie vypláceny v případě navržení opatření, které povedou k úspoře nákladů.

4.7.3 Dobrovolné sociální požitky

Zdravotní péče

Zaměstnavatel dodržuje program předepsaných vstupních a periodických lékařských prohlídek provozních pracovníků vyplývající z povinností zaměstnavatele a zaměstnance. Dále hradí náklady související s poskytnutím potřebných preventivních lékařských a jiných vyšetření (práce v riziku hluku), včetně vstupních prohlídek, které jsou nezbytné pro vykonávání jednotlivých prací.

Stravování

Zaměstnavatel je povinen ze zákona umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, proto firma zabezpečuje stravování pro zaměstnance firmy, a to obědy a večeře. Pro zaměstnance pracujících ve třetí směně je zajištěna interní poukázka pro odběr potravin pro noční směnu. Dále mají zaměstnanci k dispozici kantýnu, a to před začátkem směny, pak v průběhu přestávky na oběd a na večeři.

Každý pracovník má nárok na odběr jednoho jídla denně za dotovanou cenu. Zaměstnavatel hradí z nákladů firmy 55 % ceny jídla. Zbytek ceny si hradí zaměstnanec sám.

Pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky

Společnost poskytuje osobní ochranné pracovní prostředky, které chrání zaměstnance před riziky. Nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené zvláštním právním předpisem. Dále poskytuje zaměstnancům pracovní oděv a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu.

Pracovní oděv obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání a poté jednou za rok má nárok na nový pracovní oděv.

Poskytované pracovní oděvy jsou:

- pracovní kalhoty s laclem,
- pracovní kalhoty do pasu na tkanici,
- pracovní blůza,
- tričko s krátkým rukávem.

Poskytované ochranné pracovní prostředky:

- pracovní rukavice,
- ochranné brýle,
- špunty do uší,
- sluchátka na uši.

4.8 Analýza mzdových nákladů

Mzdové náklady hrají mezi ostatními náklady ústřední roli. Společnost se snaží udržovat sumu mzdových nákladů na optimální úrovni, aby měla větší šanci v konkurenčním boji. Jsou si vědomi toho, že mzdové náklady mohou snižovat jen do určité míry, aby mzda odrážela hodnotu práce a byla podnětem pro zaměstnance k výkonu této práce, proto musí být z hlediska zaměstnance dostatečně vysoká.

Následující tabulka znázorňuje absolutní hodnoty těchto nákladů v letech 2006 až 2009. Mzdové náklady představují okolo 73 %, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení okolo 25 % osobních nákladů. Zbývající 2 % zahrnují sociální náklady.

Tab. 9: Přehled nákladů společnosti (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009
Náklady celkem	301 669	385 569	385 427	193 507
Osobní náklady	22 550	25 968	26 984	24 943
Mzdové náklady	16 451	18 950	19 673	18 194
ZP a SP	5 728	6 610	6 857	6 240
Sociální náklady	371	408	454	452

Zdroj: výkaz zisku a ztráty 2006, 2007, 2008, 2009

Tab. 10: Meziroční index a rozdíl osobních nákladů (v tis. Kč)

	Index	% změna	Absolutní rozdíl
2007/2006	1,15	15,16 %	3 418
2008/2007	1,04	3,91 %	1 016
2009/2008	0,92	-7,56 %	-2 041

Zdroj: účetní závěrky 2006, 2007, 2008, 2009

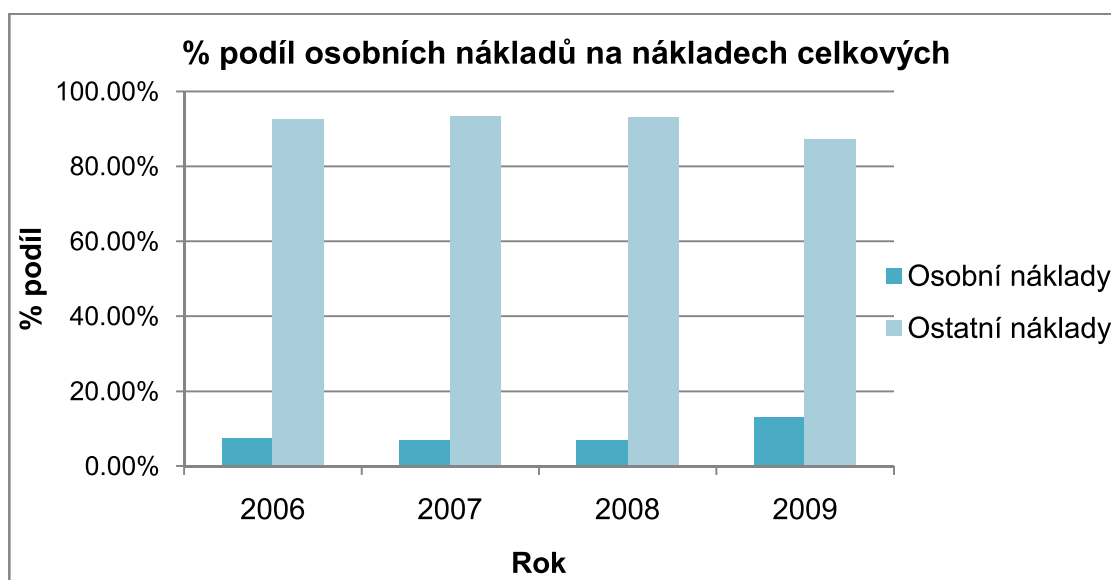
Z tabulky 10 je patrné, že osobní náklady v letech 2006 až 2008 měly vzrůstající tendenci. Nejvyšší procentní nárůst osobních nákladů zaznamenala společnost v roce 2007. V roce 2008 byl nárůst již jen necelá 4 % a v roce 2009 dokonce klesl o 7,56 %, a to hlavně vlivem snížení počtu zaměstnanců.

Tab.11: % podíl osobních nákladů na nákladech celkových

	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady	7,48	6,73	7,00	12,89
Ostatní náklady	92,52	93,27	93,00	87,11
Náklady celkem	100	100	100	100

Zdroj: interní zdroje podniku

Graf 2: % podíl osobních nákladů na nákladech celkových



Zdroj: výkaz zisku a ztráty za roky 2006, 2007, 2008, 2009

Podíl osobních nákladů na nákladech celkových se pohybuje kolem hodnoty 7 %, pouze v roce 2009 stoupl na hodnotu téměř 13 %. Tento nárůst způsobilo podstatné snížení celkových nákladů, a to o 50 % oproti roku předchozímu, přitom počet zaměstnanců klesl jen o 8,5 % a mzdy zaměstnanců zůstaly na stejné úrovni. Celkové náklady se snížily, kvůli ponížení výroby.

4.9 Produktivita práce

Produktivita práce je pro každou společnost důležitým ukazatelem. Existuje mnoho různých propočtů produktivity práce, které obecně vyjadřují podíl $P = \text{výstup/vstup}$ měřený za určitý časový interval. Pro krátkou analýzu byla použita produktivita práce dle výnosů na pracovníka s využitím následujícího vzorce.

$$P_p = \frac{\text{výnosy}}{\text{celkový počet zaměstnanců}}$$

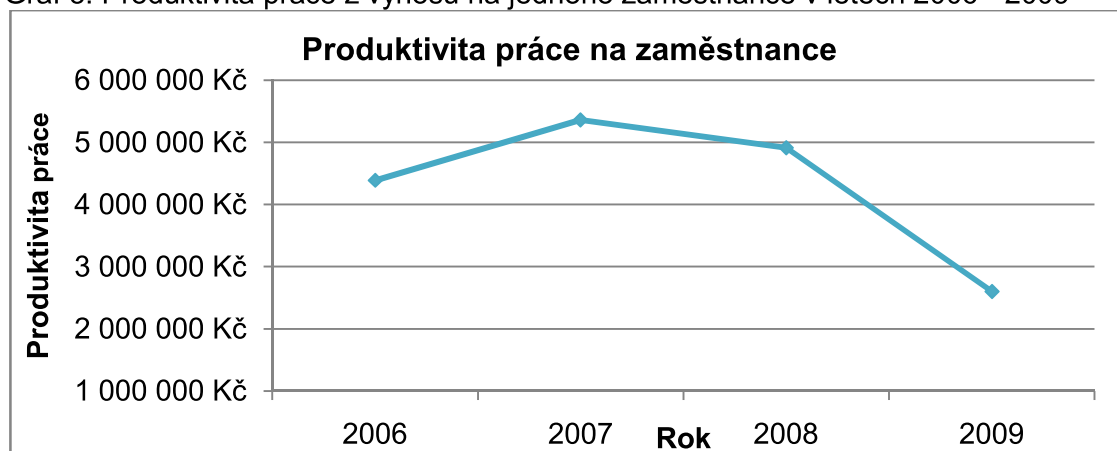
K výpočtu byly potřebné údaje uvedené v tabulce.

Tab. 12: Vývoj výnosů, počtu zaměstnanců a produktivity práce v letech 2006 – 2009

	2006	2007	2008	2009
Výnosy (v tis. Kč)	316 138	402 282	403 200	195 203
Počet zaměstnanců	72	75	82	75
Produktivita práce (v tis. Kč)	4 391	5 364	4 917	2 603

Zdroj: interní zdroje podniku

Graf 3: Produktivita práce z výnosů na jednoho zaměstnance v letech 2006 - 2009



Zdroj: interní zdroje podniku

Z grafu je patrné, že produktivita práce má od konce roku 2007 klesající tendenci. Přestože se v roce 2008 zvýšil počet zaměstnanců o 9,33 %, výnosy vzrostly jen o 0,23 % a produktivita práce klesla oproti roku předchozímu o 8,33 %. V roce 2009 došlo k propouštění zaměstnanců, jejich počet klesl o 8,54 %, výnosy se snížily o 51,59 % a produktivita práce klesla o 47,07 %.

Výrazný pokles produktivity práce byl zapříčiněn významným snížením výnosů. Ve společnosti vlivem světové ekonomické krize významnou měrou ubylo zakázek, proto muselo dojít k ponížení výroby. Zaměstnancům nebylo umožněno vykonávat práce přesčas. V nejhorším období společnosti byla zrušena 3. (noční) směna.

Na pokles produktivity práce mohly mít vliv i jiné faktory. Vyšší produktivita práce souvisí i s vyšší mírou automatizace výrobního procesu a zlepšování technické úrovně výrobních prostředků. Dalšími faktory jsou vzdělání, zkušenosti a motivace zaměstnanců, v neposlední řadě také organizace řízení (např. zlepšení využití pracovní doby, směnný provoz).

Tab. 13: % změny osobních nákladů

Osobní náklady	Index	% změna
2006/2007	1,15	15,16
2007/2008	1,04	3,91
2008/2009	0,92	-7,56

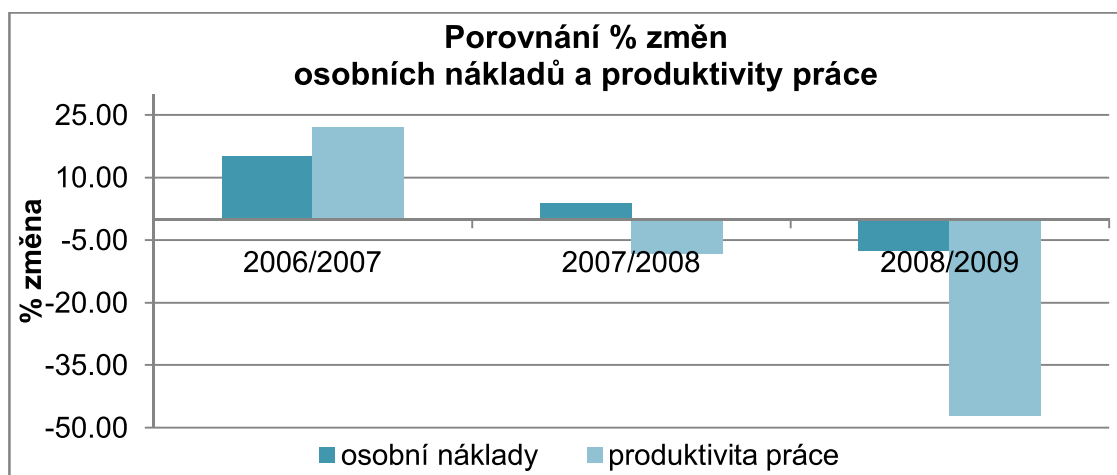
Zdroj: interní zdroje podniku

Tab. 14: % změny produktivity práce

Osobní náklady	Index	% změna
2006/2007	1,22	22,16
2007/2008	0,92	-8,33
2008/2009	0,53	-47,07

Zdroj: interní zdroje podniku

Graf 4: Porovnání % změn osobních nákladů a produktivity práce



Zdroj: interní zdroje podniku

Produktivita práce i osobní náklady mají klesající tendenci. Přestože osobní náklady kromě posledního sledovaného roku mají rostoucí charakter, rychlost růstu se však postupně snižuje, produktivita práce klesá již od roku 2008. I když v roce 2008 došlo k nárůstu osobních nákladů, a to o 3,91 %, produktivita práce se snížila oproti roku předchozímu o 8,33 %. Produktivita práce klesá rychleji než osobní náklady. Razantní pokles produktivity práce v posledním roce byl způsoben úbytkem zakázek, tím došlo k neumožnění práce přesčas a dočasným zrušením třetí směny.

4.10 Průměrná mzda

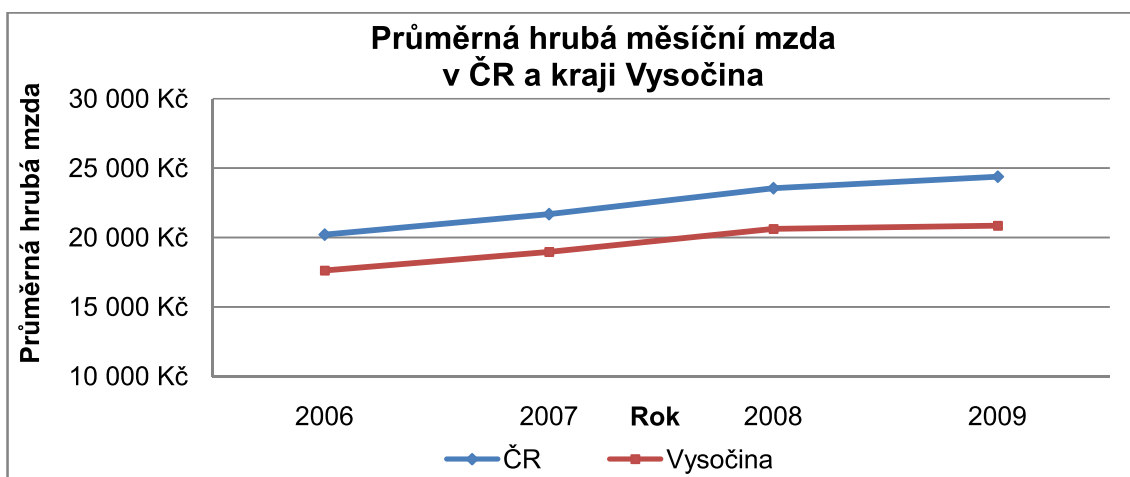
Následující tabulka zaznamenává průměrné měsíční mzdy. Srovnává Českou republiku s krajem Vysočina v rozsahu uplynulých čtyřech let.

Tab. 15: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a kraji Vysočina (v Kč)

	2006	2007	2008	2009
ČR	20 219	21 694	23 542	24 390
Vysočina	17 622	18 963	20 616	20 863

Zdroj: Český statistický úřad

Graf 5: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a kraji Vysočina



Zdroj: Český statistický úřad

Z grafu je patrné, že průměrné mzdy v kraji Vysočina jsou téměř o 13 % nižší než v České republice. Dále můžeme vyčíslit, že v roce 2009 se v kraji Vysočina zpomalil růst průměrné měsíční mzdy oproti celorepublikovému průměru, a to o 2 %.

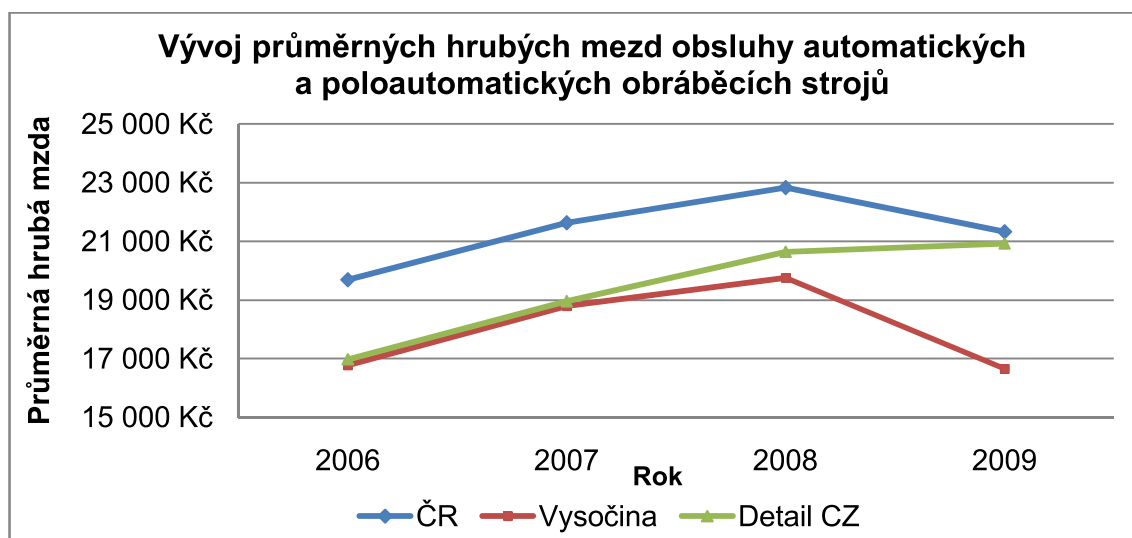
Tabulka 14 porovnává vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy obsluhy automatických a poloautomatických obráběcích strojů v České republice, kraji Vysočina a ve společnosti Detail CZ. Tato pozici byla zvolena protože, patří ve společnosti k nejvíce zastoupeným.

Tab. 16: Průměrné mzdy obsluhy automat. a poloautomat. obráběcích strojů (v Kč)

	2006	2007	2008	2009
ČR	19 691	21 641	22 831	21 330
Vysočina	16 775	18 806	19 767	16 661
Detail CZ	16 972	18 964	20 648	20 929

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, interní zdroje podniku

Graf 6: Porovnání vývoje průměrné hrubé mzdy



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí a interní zdroje podniku

Z tabulky 16 a grafu můžeme vyčíst, že průměrná hrubá měsíční mzda obsluhy automatických a poloautomatických obráběcích strojů byla v roce 2006 a 2007 v kraji Vysočina a ve společnosti Detail CZ podhodnocena oproti celorepublikovému průměru o 14 %. V roce 2008 průměrná mzda obsluhy automatických a poloautomatických obráběcích strojů ve společnosti Detail CZ stoupla oproti kraji Vysočina o 4 %, v roce 2009 se pak téměř vyrovnala republikovému průměru.

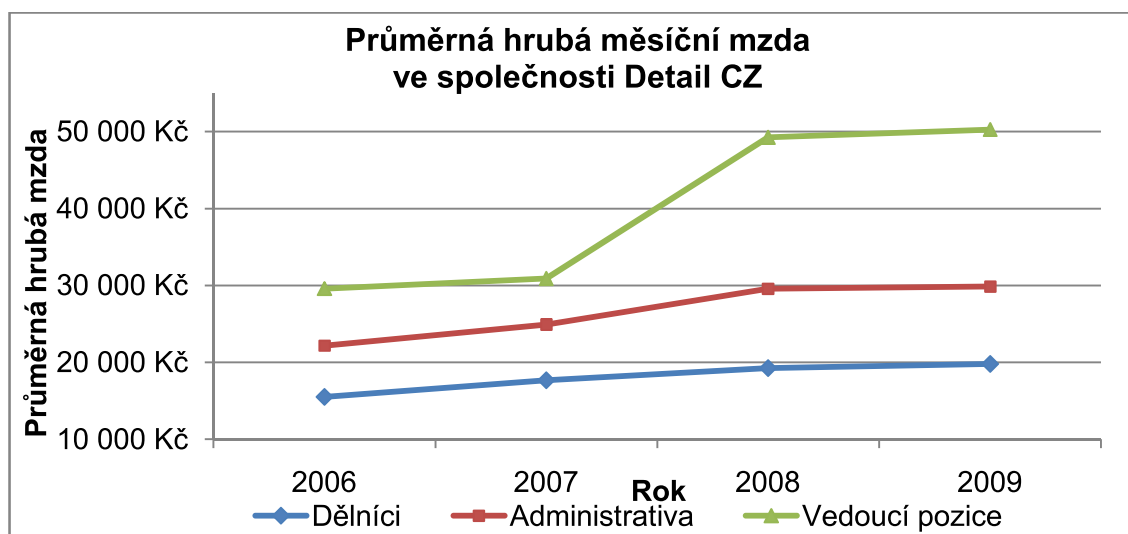
Tab. 17: Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti Detail CZ

	2006	2007	2008	2009
Dělníci	15 497	17 639	19 253	19 792
Administrativa	22 186	24 908	29 594	29 873
Vedoucí pozice	29 593	30 893	49 239	50 248

Zdroj: interní zdroje podniku

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti Detail CZ je patrný z tabulky 17 a grafu 7. Zaměstnanci jsou rozděleny do tří skupin, a to na dělnické pozice, administrativu a vedoucí pracovníky.

Graf 7: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti Detail CZ



Zdroj: interní zdroje podniku

V roce 2006 a 2007 roste průměrná mzda dělníků a administrativy téměř stejným tempem, přičemž mzda administrativy je o 30 % vyšší. V roce 2008 se růst mezd dělníků snížil téměř o 5 %, ale u administrativy vzrostl o 6,5 %. V dalších letech stoupá opět stejným tempem. U vedoucích pozic je tempo růstu průměrných mezd od roku 2007 oproti ostatním profesím rychlejší. Přestože v roce 2009 společnost Detail CZ dosahovala výrazně nižších výnosů, nedošlo ke snížení mezd, ale přistoupilo se k propouštění zaměstnanců.

4.11 Návrhy na zlepšení

Motivace zaměstnanců v době ekonomické krize

V současnosti musí firma zvažovat, jaké jsou v době krize možnosti motivování svých zaměstnanců. Firma by si měla položit otázku, zda by nemělo rozumné vedení klást důraz především na úspory a zbytečně neutrácet. Úspora nákladů, by však neměla vyvolat ztrátu motivace svých zaměstnanců.

I v této době, kdy zvýšení mezd není příliš možné, by zaměstnanci měli pociťovat uznání. Je třeba si uvědomit, že některé zdroje motivace mohou být i zadarmo. Nezbytnou podmínkou je kvalitní komunikace, hledání dobrých příkladů, pochvala nebo jen tisíckrát opakované a zapomínané „děkuji“.

Je potřeba zaměřit se v první řadě na zintenzivnění informovanosti a komunikace, protože právě v krizové době je nutnost daleko více se zaměstnancům věnovat. Firma by měla komunikovat i špatné informace přímo a na rovinu tak, aby se zabránilo špatným informacím. Zaměstnanci by se měli cítit i v této nepříznivé době součástí firmy, a proto by bylo přínosné pořádat neformální společné akce.

Dalším návrhem je zavést ve firmě nástěnku, kde by se prezentovaly všechny významné události z chodu firmy včetně několika fotografií. Je důležité, aby zaměstnanci měli přehled, co společně vybuďovali. Tento netradiční způsob motivuje zaměstnance k vyšší loajalitě a uznávání firemních hodnot.

Neméně důležitá je však i motivace materiální. Ta je ale drahá, každá koruna, kterou má zaměstnanec ve výplatě, stojí zaměstnavatele v podstatě koruny dvě. Velmi chytrým řešením pro motivaci zaměstnanců je navýšení příjmu zaměstnanců formou daňově zvýhodněných zaměstnaneckých benefitů. Takové řešení udrží motivaci a loajalitu zaměstnanců a zároveň pomůže udržet náklady pod kontrolou. Pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou tyto nepeněžní odměny výhodné díky tomu, že se z nich často neodvádí daň z příjmu ani odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění

Od zavedení daňového zvýhodnění se tento produkt stal atraktivní a výhodný, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Proto bych tyto příspěvky doporučovala i společnosti Detail CZ.

Pro zaměstnavatele je výhodnější přispívat zaměstnanci na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, než mu o stejnou částku zvýšit mzdu. Od 1. ledna 2008 může zaměstnavatel příspěvek zahrnout do daňových výdajů, a to v rozsahu, v jakém právo zaměstnanců na konkrétní příspěvek vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, nebo pracovní či jiné smlouvy. U zaměstnance je účinností od 1. ledna 2008 podle § 6 odst. 9 písm. p) zákona o daních z příjmů od daně

z příjmu osvobozeny příspěvky v úhrnu však maximálně do výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele (částka 24 000 Kč ročně se vztahuje na oba příspěvky). Příspěvky převyšující částku 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele a příspěvky poskytnuté za jiných podmínek, než stanovuje zákon, jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem.

Další výhodou pro zaměstnance je, že příspěvky se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí. Částky, které nejsou u zaměstnance osvobozené od daně, se zahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z nich pojistné.

Pravidelné hodnocení pracovníků

Dalším mým návrhem by bylo provádění průběžného, pravidelného, písemného a individuálního hodnocení každého zaměstnance. Podstatou hodnocení je zjištění, zda pracovní i osobní jednání hodnoceného je ve shodě s nároky a požadavky na vykonávanou pracovní činnost v rámci dané pozice. Hodnocení by se zařazovalo do osobní složky zaměstnance a sloužilo jako podklad pro udělování odměn, pro další možný profesní rozvoj zaměstnance nebo pouze k nahlédnutí.

Hodnocení by se mělo provádět čtvrtletně příslušnými vedoucími a mělo by být zaměřeno především na oblast kvality odvedené práce, spolehlivost, dodržování pravidel a pokynů, pečlivost a soběstačnost.

Pravidelné hodnocení podá podniku obraz o svých zaměstnancích a odstraní riziko, že pracovní místo bude obsazeno osobou, která nesplňuje požadavky na danou pracovní pozici, nebo v případě snižování stavů zaměstnanců nedojde k propuštění těch schopných, ale pouze problémových.

Další správnou formou se jeví i neformální hodnocení, jímž je hodnocení ústní, které by měl nadřízený vyjádřit před ostatními pracovníky, tím roste prestiž dotyčného a snaha ostatních se mu vyrovnat vede k růstu produktivity práce.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Posledním návrhem na zlepšení je provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Nástrojem pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců není pouze růst platu, ale výhodné je využívat i jiné nástroje. Pouhé zvýšení platu nemusí zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu. Důležité je zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě. Podávají tedy pracovní výkony v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, jsou iniciativní a aktivně se zajímají o dění ve firmě a zapojují se do něj. Průzkum spokojenosti zaměstnanců otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem zdola nahoru. Mezi standardně sledované oblasti celkové spokojenosti patří firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnost zapojení se do rozhodování, pracovní podmínky, komunikace, spolupráce a vztahy, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vstupní data mohou být získávána prostřednictvím individuálních rozhovorů s vybranými klíčovými zaměstnanci firmy nebo formou dotazníků. Tento průzkum bývá většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně, je vnímán jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Pro management znamená jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Napomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.

5 Závěr

Práce se zabývala analýzou mzdového systému. Na základě teoretického konceptu zpracovaného v první části byla provedena analýza mzdového systému konkrétního podniku. Pro praktickou část byla zvolena česká společnost Detail CZ s. r. o. Jedná se o dynamicky se rozvíjející společnost, působící na trhu se soustruženými součástkami pro automobilový průmysl, zejména pro nákladní automobily.

Provedená analýza ukázala, že společnost zaměstnává většinou muže. 65 % zaměstnanců je ve věku od 21 do 30 let a většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s výučním listem, kteří jsou zaměstnáni v dělnických pozicích jako obsluha obráběcích strojů. Tato pozice vyžaduje pouze vzdělání v oboru. Pokud jde o vývoj počtu zaměstnanců, v roce 2006 čítala společnost 72 zaměstnanců, díky vysoké poptávce po výrobcích společnosti došlo v roce 2008 k nárůstu zaměstnanců na počet 82, v roce 2009 byla však společnost nucena k propouštění, a to z důvodu světové ekonomické krize, kdy společnosti rapidně klesl počet zakázek. Současný počet zaměstnanců je 75.

V podniku jsou využívány pouze dvě formy mzdy, a to časová a smluvní mzda. Smluvní mzdou jsou odměňováni pouze administrativní pracovníci, u kterých je často problematické přesně určit jejich odpracovanou dobu. Ostatní zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou. Do systému odměn patří zejména prémie, na které má nárok dělnický pracovník v případě překročení stanovené normy na vykonávanou činnost. U administrativních pracovníků jsou prémie udělovány v případě navržení opatření, které povedou k úspoře nákladů společnosti. Mezi sociální požitky patří hrazení zdravotních prohlídek zaměstnavatelem, dále také hradí část stravného a poskytuje pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky. Jednotliví zaměstnanci jsou navíc odměňováni pravidelnými nebo jednorázovými odměnami, které navrhuje nadřízený těchto zaměstnanců. Výše odměn také závisí na hospodářských výsledcích firmy.

Osobní náklady tvoří 7 % celkových ročních nákladů, pouze v roce 2009 se tato hodnota zvýšila téměř na 13 %. Produktivita práce na jednoho

zaměstnanec zaznamenává v roce 2006 a 2007 rostoucí tendenci, v roce 2008 a 2009 je trend klesající. V posledním sledovaném roce je produktivita práce oproti roku předchozímu nižší, dokonce až o 47 %. Porovnáním průměrné mzdy v ČR s průměrnou mzdou v kraji Vysočina bylo zjištěno, že průměrné mzdy v kraji Vysočina jsou téměř o 13 % nižší než v ČR. Dále došlo k porovnání průměrných hrubých mezd obsluhy automatických a poloautomatických obráběcích strojů v ČR, kraji Vysočina a ve společnosti Detail CZ. Průměrná mzda této pozice v posledních letech převyšuje průměrnou mzdu v kraji Vysočina a dokonce se začal vyrovnávat celorepublikovému průměru.

S ohledem na provedenou analýzu došlo k návrhu na zlepšení mzdového systému. První návrh na zlepšení je věnován motivaci zaměstnanců v době ekonomické krize. Mělo by dojít především k zintenzivnění informovanosti. Dále bylo navrženo přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění. Tento produkt je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatel může tento příspěvek zahrnout do daňových výdajů. U zaměstnance jsou příspěvky osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí. Dalším návrhem na zlepšení je pravidelné hodnocení pracovníků, aby pracovní místo bylo obsazeno osobou, která splňuje požadavky dané pracovní pozice a v případě snižování počtu zaměstnanců nedošlo k propuštění schopných a spolehlivých pracovníků. Posledním návrhem je provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců, protože pouhé zvýšení platu nemusí zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě. Podávají tedy pracovní výkony v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, jsou iniciativní a aktivně se zajímají o dění ve firmě a zapojují se do něj.

Mzdový systém společnosti Detail CZ s. r. o. je v současnosti nastaven na dostačující úrovni. Aby si však společnost udržela dobré postavení na trhu, bude muset reagovat na vyvíjející se trh a přizpůsobovat se novým trendům, protože její systém odměňování se pomalu stává nedostačující a zastaralý. Společnost má mnoho možností jak zefektivnit a zlepšit stávající mzdový

system, jen je nutno zvolit správné a motivující prostředky, tak aby ze svých zaměstnanců získal maximum.

6 Summary

This essay treated of wages and setting of a salary structure in a manufacturing company. It is a tool which stimulates performance of employees and also influences costs.

First part contains a theoretical concept which explains basic notions and attitudes used for a creation of a salary structure.

Practical part introduces the manufacturing company Detail CZ Ltd. Next the current salary structure was characterised and analysed. Average wages were compared with nationwide average ones by performed analysis of wage costs.

Proposed recommendations for an eventual change of salary structure resulted from findings during the practical part. These proposed recommendations should increase knowledge of employees, provide finances for retirement income insurance with a state contribution and for private life insurance and should lead to the implementation of a periodical evaluation of all employees and a survey of their satisfaction.

Key words: wages, salary structure, wages forms, manufacturing company

7 Použitá literatura

Seznam odborné literatury a internetových stránek:

[1] **Děrgel, M.** *Účetnictví - odměňování za práci a srážky ze mzdy*. Český Těšín : Poradce, s. r. o., 2007. ISSN 1211-2437.

[2] **Zákon č. 262/2006 Sb.** [online], zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, [cit. 8.12.2009]. Dostupný na WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

[3] **Janků, M. a kol.** *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-499-6.

[4] **Kleibl, J., Hüttlová, E. a Dvořáková, Z.** *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

[5] **Pražská, L., Jindra, J. a kol.** *Obchodní podnikání - Retail management*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

[6] **Synek, M. a kol.** *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck , 2006. ISBN 80-7179-892-4.

[7] **Koubek, J.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

[8] **Armstrong, M.** *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[9] **Armstrong, M.** *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

[10] **d'Ambrosová, H., a další.** *Abeceda personalisty*. Olomouc : Nakladatelství Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.

[11] **Průměrná hrubá měsíční mzda** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 24.2.2010] Dostupný na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/vys>

[12] **Minimální mzda** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 10.12.2009] Dostupný na WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/871>