

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Odměňování pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Lucie Divišová

České Budějovice 2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie DIVIŠOVÁ**
Osobní číslo: **E10205**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Odměňování pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza odměňování pracovníků ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou odměňování pracovníků; provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení řízení odměňování pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza odměňování pracovníků,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. A. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009.

ISBN 978-80-247-2890-2

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1.vyd.

Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd.

Management Press. Praha 1992. ISBN 80-85603-01-2

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN

80-247-1458-2

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci s názvem „Odměňování pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

V Blatné 30. 4. 2013

.....

Dodatek k prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Blatné 30. 4. 2013

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její ochotu, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k jejímu vypracování.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Ekotes Blatná, s.r.o., zejména panu Antonínu Řehořovi, jednateři podniku, a paní Aleně Beranové, asistentce ředitele, za vstřícnost při spolupráci a za poskytnutí informací potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah:

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše.....	9
2.1 Motivace pracovníků.....	9
2.2 Systém odměňování	11
2.2.1 Cíle systému odměňování	12
2.2.2 Mzdové formy	13
2.2.3 Zaměstnanecké výhody a nepeněžité odměny	20
3 Cíl práce a metodika zpracování	24
4 Analýza odměňování.....	25
4.1 Charakteristika podniku	25
4.1.1 Historie podniku.....	25
4.1.2 Základní informace	26
4.1.3 Struktura pracovníků v podniku.....	30
4.2 Systém odměňování podniku	32
4.2.1 Mzda a její struktura.....	32
4.2.2 Výplata mzdy	39
4.2.3 Zaměstnanecké výhody	40
4.3 Analýza vývoje mezd.....	41
5 Diskuze a návrhy změn	43
6 Závěr	47
7 Summary	48
8 Seznam použitých zdrojů	49
9 Seznam obrázků, grafů a tabulek	51

1 Úvod

Základním prvkem podniku je člověk. Ten podniku propůjčuje své schopnosti, znalosti a dovednosti, neboť je používá při výkonu své práce. Jako kompenzaci za to dostává odměnu v podobě mzdy či platu a jiných peněžních či nepeněžních odměn.

Zaměstnavatel má zákonnou povinnost vyplatit zaměstnanci za jeho práci zaručenou mzdu či plat, ale manažer má prostor pro motivaci pracovníků, kdy jsou pracovníci motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu pomocí prvků výkonového odměňování, zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn. To vše zahrnuje právě systém odměňování pracovníků.

Je důležité, aby zaměstnavatel nastavil systém odměňování tak, aby vyhovoval jak pracovníkům, tak i podniku. Pro pracovníka je důležité, aby byl jednoduchý, spravedlivý a motivující, zatímco pro podnik je důležité, aby tento systém byl co nejméně nákladný a zároveň aby přinášel co nejvyšší zisk, ve kterém se odráží vyšší výkon správně motivovaných pracovníků.

Zásadní oblastí podnikového řízení, která se zabývá řízením lidí, je řízení lidských zdrojů. Základní činnosti, které řízení lidských zdrojů obsahuje, jsou získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmístění, vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivace a péče o ně.

Téma bakalářské práce je „Odměňování pracovníků ve vybraném podniku“, protože oblast odměňování pracovníků je tou nejdůležitější ze všech činností, které vykonává útvar pro řízení lidských zdrojů. A protože s odměňováním velmi úzce souvisí i oblast motivace, je v práci, zejména v literárním přehledu, popsán její hlavní princip.

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán malý podnik Ekotes Blatná, s.r.o. působící v jihočeském městě Blatná. Podnik se zabývá zakázkovou kovovými výrobou.

Cílem této práce je analýza odměňování pracovníků ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

2 Literární rešerše

Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má jak organizace, tak i vedoucí pracovník k dispozici. Základním pilířem odměňování je odměna za vykonanou práci. Zásadní otázkou odměňování pracovníků je vytvoření takového systému odměňování, který bude pro pracovníky přiměřený, spravedlivý a motivující (Koubek, 2009).

2.1 Motivace pracovníků

Motivace představuje soubor vnitřních pohnutek člověka, které ho určitým směrem vedou k činnosti a tuto činnost udržují, což se projevuje jako motivované jednání (Pauknerová, 2006).

Určitý vnitřní popud či pohnutka člověka se nazývá motiv, který může být také chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování, jednání nebo prožívání člověka. Určuje směr, intenzitu a vytrvalost činnosti (Dědina a Cejthamr, 2005).

Cílem motivu je „*dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení v podobě vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu*“ (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 133).

Proces motivace spočívá v uspokojování potřeb (Armstrong, 2002). Potřeba vyjadřuje nějaký nedostatek něčeho, co je pro daného člověka důležité (Dědina a Cejthamr, 2005). Pocit potřeby vytváří přání něco získat. Na základě tohoto přání se stanoví cíle, které uspokojí danou potřebu, a zvolí se cesty, resp. způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Uspokojení potřeby nastane tehdy, pokud bylo dosaženo stanoveného cíle (Armstrong, 2002).

„*Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem kombinace schopností a motivace*“ (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 142).

Aby se zlepšila úroveň práce v podniku, měl by se manažer zaměřit na motivaci pracovníků. Také by je měl podporovat v tom, aby svým pracovním výkonem směřovali k úspěšnému splnění cílů podniku (Dědina a Cejthamr, 2005).

V pracovní oblasti má velký význam pracovní motivace, tedy motivace pracovního jednání (Pauknerová, 2006), proto by organizace měla klást velký důraz na motivaci pracovníků, čímž vedení podniku docílí vyššího pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Pracovní motivaci lze chápat jako motivaci člověka, který plní své pracovní povinnosti. Rozumí se tím tedy motivace na pracovišti. Podle Nakonečného (1992) je pracovní motivace vyjádřená produktem podmínek, v nichž se jedinec nachází. K těmto podmínkám dle autora patří zejména dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek.

Pracovní motivace na pracovníka působí především soustavou podnětů, pomocí kterých se zajistí podnikové cíle. Podle Stýbla (1993) se musí nejprve dosáhnout toho, aby pracovník byl naprosto ztotožněn s názory a postoji podniku. Až poté se může přistoupit k procesu motivace a tím vyvolat ochotu ke spolupráci pracovníka na firemních záměrech.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup pracovníka k vykonávání pracovních činností, tj. k pracovním úkolům a k pracovní roli. Tento přístup pracovníka se vyznačuje zejména pracovním výkonem a na něj vynaloženým úsilím (Štikar, 2003).

Stýblo (1993) shrnul pracovní motivy následovně:

- dobrý výdělek,
- pracovní jistota,
- kariérní postup,
- dobré pracovní podmínky,
- zajímavost práce,
- ocenění vykonané práce,
- sociální interakce,
- apod.

Autoři Dědina a Cejthamr (2005) rozčlenili motivaci pracovního jednání na:

- vnější motivaci, která se vztahuje k hmotné odměně pracovníka, např. plat, sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce apod.;

- vnitřní motivaci, která souvisí s psychologickými odměnami, např. příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání a přiměřené nakládání s pracovníkem apod.

Autoři Dědina a Cejthamr (2005) klasifikovali pracovní motivaci takto:

- ekonomické odměny neboli materiální pojetí, kam patří např. plat, sociální výhody, materiální výhody a zajištění apod.;
- vnitřní uspokojení neboli osobní pojetí, které vyplývá např. z povahy vykonávané práce, z osobního růstu a rozvoje apod.;
- sociální vztahy neboli vztahové pojetí, kam lze zařadit např. přátelství, týmová práce, touha po prestiži apod.

Zvýšení motivace k výkonu lze docílit prostřednictvím různých nástrojů, tedy podnětů stimulující pracovní výkon. Jak uvádí Stýblo (1993), nástroje motivace mohou být např. technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, formy delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti kariérního postupu apod.

2.2 Systém odměňování

Systém odměňování je chápán jako to, čeho si organizace nejvíce cení a kolik je za to ochotna zaplatit (Armstronga, 1999). Zároveň se jedná o „*strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky*“ (Kleibl a kolektiv, 2001, str. 68).

Pojetí odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze mzdu či plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům za práci, kterou vykonávají pro svého zaměstnavatele. Nýbrž moderní pojetí odměňování navíc zahrnuje mnohem více, např. i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžního charakteru. Tyto formy jsou poskytovány zaměstnancům zpravidla nezávisle na jejich pracovním výkonu, tedy na základě toho, že jsou zaměstnání v pracovním poměru, na jehož základě pracovník v podniku pracuje (Koubek, 2009)

Z toho vyplývá, že odměňování pracovníků zahrnuje nejen mzdu či plat a peněžní odměny, ale i nepeněžní formy odměňování poskytované bez vazby na pracovní výkon pracovníka. Mezi takové formy patří zejména povýšení, další vzdělávání pracovníků, pochvaly, pověřování pracovníků významnými pracovními úkoly, vedením lidí, úkoly školitele nových pracovníků, rozmanitá a zajímavá práce, dobré a přátelské podnikové klima, apod. (Koubek, 2003).

Podle autorů Byars a Rue (1987) existují dva typy odměn, a to vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměny jsou udělovány na základě účasti v určitých aktivitách či úkolech. Mají nehmotný charakter. Souvisí s pocity spokojenosti pracovníka vyplývající z jeho pracovního výkonu, s pocity užitečnosti a úspěšnosti, s uznáním, aj. Vnější odměny jsou řízeny managementem organizace, resp. zaměstnavatelem. Mají hmotný charakter. Zpravidla se jedná o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody (Armstrong, 1999).

Přestože jsou vnitřní a vnější odměny svou povahou odlišné, ve skutečnosti jsou spolu úzce propojené, neboť poskytnutí vnější odměny sebou často nese i odměnu vnitřní (Byars a spol., 1987).

2.2.1 Cíle systému odměňování

Systém odměňování není jen nástrojem pro vyplácení odměn za vykonanou práci, ale, jak uvádí Koubek (2003), musí plnit i řadu jiných funkcí, např.:

- získat a udržet žádoucí pracovníky v potřebném počtu a kvalitě,
- odměňovat pracovníky za jejich pracovní výkon, dosažené výsledky, loajalitu vůči firmě, zkušenosti a schopnosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopnosti podniku,
- náklady systému musí být přiměřené finančním možnostem podniku,
- motivovat a stimulovat pracovníky, být v souladu s legislativou dané země,
- atd.

Systém odměňování má určité cíle, na které lze nahlížet ze dvou pohledů, a to z pohledu organizace a z pohledu zaměstnance.

Z pohledu organizace je základním cílem odměňování pracovníků podpora dosažení strategický i operativních cílů a to tak, že podnik zabezpečí potřebnou kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu (Armstrong, 1999).

Dalším cílem je vytvoření konkurenční výhody pro získávání nových pracovníků a udržení stávajících. Dosáhnout potřebné úrovně flexibility, kreativity, žádoucí kvality a technické úrovně produkce, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucího zisku, formovat a rozvíjet lidské zdroje tak, aby byly schopny realizace podnikových cílů, aj. (Koubek, 2003).

Z pohledu zaměstnance je cílem odměňování zejména uspokojení potřeb pracovníka, poskytnout sociální jistotu, životní stabilitu, zajistit spravedlivý a srovnatelný systém odměňování a dobré vztahy na pracovišti, možnost seberealizace, aj. (Koubek, 2009).

2.2.2 Mzdové formy

Za vykonanou práci náleží pracovníkům mzda, plat či odměna z dohod.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty neboli naturální mzda, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za jeho práci pro něj. Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace či školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (Zákoník práce, § 109, dále jen „ZP“).

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (ZP, § 110).

Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci. Výši základní sazby minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek ke mzdě (ZP, § 111).

Mzda nebo plat se vyplácí zaměstnanci v zákonných penězích (ZP, § 142). Podle zákona o České národní bance (dále jen ČNB se zákonnými penězi myslí platné bankovky a mince vydané ČNB (Zákon o ČNB, § 16)

Mzda je zpravidla sjednána v pracovní, jiné individuální nebo v kolektivní smlouvě, nebo může být určena mzdovým výměrem. Zaměstnavatel stanovuje pravidla pro poskytování mzdy ve vnitřním mzdovém předpisu (Kleibl a kol., 2001).

Mzdové formy plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku (Kleibl a kol., 1998, str. 89). Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností (Koubek, 2009, str. 307). Jinak řečeno, „pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají (Kleibl a kol., 1998, str. 89).

Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek, zejména časová mzda či plat. Proto se používá tzv. pobídková forma mzdy (někdy též výkonová či zásluhová), která se používá tam, kde převažují výkonové cíle (Koubek, 2009).

Pobídkový systém odměňování

Pobídková forma mzdy je vyplácena jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existuje samostatně a zpravidla je přímo úměrná pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží o posílení vazby odměny na výkon a tím motivovat pracovníky (Koubek, 2009).

Pobídkový systém odměňování je podle Koubka (2009) efektivní, pokud jsou splněny dva požadavky: Prvním požadavkem je, že pokud má být pobídková forma odměňování vázána na výkon, pak pracovníci musí vycítit, že jejich výkon je přesně a spravedlivě hodnocen. Druhým požadavkem je, že pobídkové formy musejí být založeny na výkonu. Pracovníci musí věřit, že mezi jejich výkonem a odměnou za výkon existuje přímá vazba. Oba požadavky nastolují potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí podnikové kultury v organizaci.

Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce, aby byla dodržována technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji či nebyl ohroženo zdraví pracovníků (Koubek, 2009, str. 307 – 308).

Druhy mzdových forem

Autoři uvádí různá hlediska pro dělení mzdových forem, avšak ve druzích se shodují.

Kleibl a kolektiv (1998) rozděluje mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za dosažené či očekávané výsledky práce.

Mezi mzdové formy za dosažené výsledky práce podle autorů patří: časová mzda a její modifikace, úkolová mzda, prémie, odměny a bonusy a další jednorázová mzdová zvýhodnění.

Formy mzdy za očekávané výsledky práce (někdy též penzumové mzdy) jsou poskytovány za pracovní výsledky, které pracovník v budoucnosti pravděpodobně odvede. Patří sem smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

Tomší (2008) uvádí jiné dělení mzdových forem např. podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy, apod.

Koubek (2003) rozděлил mzdové formy na základní a dodatkové.

Mezi základní patří časová mzda, úkolová mzda, provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce a mzda a plat za znalosti a dovednosti.

Mezi dodatkové mzdové formy autor zahrnul např. prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů a povinné a nepovinné příplatky apod.

Časová mzda

Časová mzda je mzda nebo její část, která je poskytována podle odpracovaného času. Vypočte se jako součin mzdového tarifu, který je stanoven podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce, a odpracovaného času za určité období (Tomší, 2008).

Primárním úkolem systému časových mezd a platů je podle Koubka (2009) vytvoření struktury a systému pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, které závisí na jejich pracovních úkolech a jejich pracovním výkonu.

Může se použít pro jakýkoliv druh práce, ale efektivní je tam, kde je obtížně měřitelné množství a kvalita práce, nepravidelný výkon pracovní činnosti, se nedá ovlivnit množství práce nebo chod výrobního zařízení, je žádoucí zaměření pozornosti pracovníka na jiné aspekty, než je vysoký výkon. Časová mzda je používána u dělnických pracovníků v pomocných a obslužných procesech, někdy i u výrobních dělníků, např. v hromadné výrobě, kde objem produkce je ovlivněn chodem výrobního zařízení, nebo na pracovištích, kde by při použití úkolové mzdy mohlo vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Vždy je zavedena u technickohospodářských pracovníků (Kleibl a kol., 1998).

Nejčastější formou časové mzdy je časová mzda hodinová, která je daná součinem mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin v měsíci, a časová mzda měsíční, která je dána mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce s tím, že její výše nezávisí na počtu pracovních dnů v měsíci (Tomší, 2008).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je podle Koubka (2009) nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je poskytována za splnění úkolu, který je vyjádřen buď dobou určenou na provedení určitých prací, tj. normou. Tomší (2008) nazývá mzdu poskytnutou za tuto dobu mzdou za normohodiny. Mzda se vypočítá jako násobek počtu hodin normovaného času a mzdového tarifu. Nebo je úkol vyjádřen počtem kusů nebo provedením určitých normovaných prací na jednotce množství, tzv. mzda za kusy. Úkolová sazba se vypočítá jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdového tarifu. A mzda za kusy se pak vypočítá jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství (Kleibl a kol., 1998).

Základním předpokladem pro zavedení této formy odměňování je předem stanovený technologický postup, pracovní postup a výkonové normy, dále musí být zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, musí být natakten spolehlivý kontrolní systém množství a kvality odvedené práce. Úkolová mzda se používá tam, kde dělníci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem. Jsou jí odměňování zpravidla výrobních dělníci (Koubek, 2009).

Podílová (provizní) mzda

Kleibl a kolektiv (1998) uvádí, že provizní mzda je velmi jednoduchou mzdovou formou, která je zároveň vysoce pobídková.

Při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela nebo z části závislá na prodaném množství (Koubek, 2009). Pokud je odměna zcela závislá na prodaném množství, pak se podle autora jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě, pokud je odměna závislá pouze z části, má pracovník garantovaný základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané množství.

Provizní mzda je určena pomocí procentní provizní sazby nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce. Stanoví se buď jako součin provizní sazby a ukazatele, který představuje výsledky práce v peněžních jednotkách, nebo jako součin pevné sazby za jednotku produkce a objemu prodané produkce (Kleibl a kol., 1998).

Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy)

Mzdy za očekávané výsledky práce neboli penzumové mzdy jsou odměny vyplácené za dohodnutý výkon, který pracovník odvede během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace pracovníkovi během plnění úkolů vyplácí určitou pevnou částku, která je stanovená v podobě hodinové či měsíční mzdy a také zahrnuje určitou výkonnostní složku (Koubek, 2009).

Penzumové mzdy se uplatňují u prací, kde jsou „*k dispozici podrobné výrobní plány, přesné pracovní postupy, technicky zdůvodněné normy spotřeby práce a lze přesně stanovit odvedené výkony*“ (Kleibl a kol., 1998, str. 102). Podle nich tato mzdová forma vyjadřuje nový přístup k vedení pracovníků, kdy se stimuluje příznivé podnikové klima a rozvíjí se spolupráce mezi zaměstnanci a managementem. Ústředním článkem při motivování k práci je mistr a jeho přístup k lidem v pracovním procesu.

Mzda za očekávané výsledky může mít různé podoby, např.:

- smluvní mzda,
- mzda s měřeným denním výkonem,
- programová mzda (Koubek, 2003).

Smluvní mzda je předem dohodnutá mzda za stanovený úkol (Kleibl a kol, 1998). Cílový výsledek je stanoven na základě dosavadního pracovního výkonu pracovníka, měl by zahrnout i zlepšení dosavadního pracovního výkonu, popřípadě i další

vzdělávání či rozvoj pracovníka. Po uplynutí stanoveného období probíhá vyhodnocení výkonu a dosažených výsledků (Koubek, 2003).

Mzda s měřeným denním výkonem zajišťuje pracovníkovi základní mzdu nebo plat a to za předpokladu, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni (Armstrong, 2002). Jeho výkon je soustavně kontrolován, a pokud je třeba, je nadřazeným motivován ke zlepšení výkonu (Koubek, 2003).

Programová mzda je pevnou mzdou poskytovanou za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu, který je zadán skupině pracovníků s předpokládaným časem na provedení. Při splnění úkolu v dohodnutém množství a kvalitě náleží členům týmu vyplacení dohodnuté mzdy. Pokud vzniknout nějaké odchylky ve splnění úkolu, zpravidla se postupuje takto: pokud je výsledek vyšší než očekávaný, pak není mzdově zvýhodněn, pokud výsledek nebyl splněn na potřebných sto procent, pak může následovat snížení dohodnuté mzdy o určité procento (Kleibl a kol., 1998).

Mzda za znalosti a dovednosti

Mzda za znalosti a dovednosti je jedna z pobídkových forem, jak uvádí Koubek (2009), která se váže na to, jak je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly různých pracovních pozic. Pro určité pracovní místo se vytvoří seznam žádoucích znalostí a dovedností, jejichž plnění či osvojení je posléze odměňováno (Koubek, 2003).

Systém odměn za znalosti poskytuje pracovníkům vyšší mzdu či plat za každou nově získanou kvalifikaci (Werther a kol., 1992).

Systém odměn za dovednosti spočívá v tom, že platový postup je vázán na rozsah, druh a hloubku dovedností, jež pracovník získal, a jež používá při výkonu práce. Tento systém je podle Armstronga (2002) orientován na lidi místo na práci. Hlavní nevýhodou tohoto systému je podle autora to, že pracovníci jsou odměňováni za dovednosti, které jsou schopni používat, nikoliv za práci, kterou vykonávají. Proto doporučuje tuto odměnu doplnit o výkonové hledisko.

Mzda za přínos

Přínos neboli role, kterou pracovník má při dosahování týmových či podnikových cílů, je dána výsledky, kterých pracovník dosahuje, a schopnostmi, které při jejich dosahování uplatňuje. Mzda za přínos je kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost (Koubek, 2009).

Dodatkové mzdové formy (Výkonové odměňování)

Dodatkové mzdové formy podle Koubka (2009) odměňují výkon či zásluhy, popřípadě obojí. Často se používají ke zvýšení pobídkovosti základní mzdové formy. Zpravidla se váží na individuální či kolektivní výkon, můžou být jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků a jiné pro dělníky. Autor do této kategorie zahrnul různé typy dodatkových mzdových forem, např.:

- odměna za úsporu času,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky,
- odměny,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- ostatní.

Odměna za úsporu času náleží pracovníkovi za odvedení žádoucího množství práce za kratší dobu, než je stanovena normou. Je vhodné použít jí u dělníků.

Prémie, které jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami, jsou poskytovány jako doplnění časové nebo úkolové mzdy. Koubek rozdělil prémie na dvě skupiny, a to na periodicky se opakující prémie, které jsou vypláceny na základě splnění předem stanovených kritérií, a jednorázové prémie, které mají zpravidla formu bonusu či mimořádné odměny. V případě manažerů se prémie odvozují od celoorganizačního nebo skupinového výkonu (Koubek, 2003).

Osobní ohodnocení, které se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce. Velikost se určuje procentem ze základního platu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace, tzn., podíly na zisku, jež je pracovníkům vyplácena částka odvozená procentním podílem od zisku podniku. Výše rozdělované částky je určena na základě stanoveného vzorce či na základě rozhodnutí managementu (Armstrong, 2009). Pokud je podíl na zisku vyplácen vrcholovému managementu, členům představenstva či dozorčí rady, pak se jedná o tzv. tantiému (Kleibl a kol., 1998).

Příplatky, které zpravidla dělí na povinné, tedy zákonné, jež jsou zakotveny v legislativě daného státu, a nepovinné, jež poskytuje zaměstnancům zaměstnavatel dobrovolně podle svého uvážení. Mezi zákonné příplatky patří např. příplatek za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi dobrovolné patří např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci, apod. (Koubek, 2009).

Ostatní výplaty, jež zahrnují např. tzv. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu jubileu, náborový příplatek, lokální příplatek, odměna za zvýšení kvalifikace, apod. (Koubek, 2003).

2.2.3 Zaměstnanecké výhody a nepeněžitě odměny

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou další formou odměňování, ale nejsou poskytovány v návaznosti na výkon pracovníků. Společnost je zaměstnancům poskytuje za to, že pro ni pracují. Při jejich poskytování se často přihlíží k funkci, kterou pracovník v podniku zastává, k jeho postavení, délce zaměstnání či jeho zásluhám (Koubek, 2009).

Svým způsobem tyto výhody zlepšují blahobyt pracovníků. Tvoří významnou a zároveň i nákladnou část celkového souboru odměn, neboť se poskytují k peněžní odměně. Slouží k osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem pro zvyšování jejich loajality vůči podniku. Také poukazují na to, jak zaměstnavatel pečuje o své zaměstnance o jejich blahobyt a pohodu (Armstrong, 2009).

Autoři se shodují v jednotlivých benefitech, které lze zaměstnancům poskytovat, avšak liší se v jejich členění.

Armstrong (2009) uvádí členění benefitů do následujících skupin:

Osobní bezpečnost

Skupina osobní bezpečnost zahrnuje zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost. Jedná se například o:

- zdravotní péči,
- pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest,
- nemocenské dávky,
- dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti,
- poradenství týkající se kariéry v případě propuštění pracovníka v důsledku nadbytečnosti (Armstrong, 2009).

Peněžní pomoc

Skupina peněžní pomoc obsahuje zaměstnanecké výhody, které mohou mít následující formy:

- podnikové půjčky,
- pomoc při splácení hypoték,
- příspěvky na přemístění pro pracovníky, kteří byli přemístěni na jinou pracovní pozici,
- členské příspěvky v profesních organizacích (Armstrong, 2009).

Osobní potřeby

Do skupiny osobní potřeby patří například tyto benefity:

- mateřská či otcovská dovolená a dávky během ní,
- volno z osobních důvodů,
- péče o děti v podnikových zařízeních,
- poradenské služby před odchodem do důchodu,
- osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům,
- sportovní a společenská zařízení,
- podnikové slevy, kdy si pracovníci mohou podnikové produkty koupit za nižší cenu, apod. (Armstrong, 2009)

Dovolená a podnikové automobily

Dovolená nad rámec a podnikové automobily pro soukromé účely tvoří samostatnou skupinu zaměstnaneckých výhod.

Jiné výhody

Skupina jiné zaměstnanecké výhody zahrnuje například bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytování občerstvení na pracovišti (Armstrong, 2009).

Dobrovolné zaměstnanecké výhody

Do skupiny dobrovolné neboli přidružené zaměstnanecké výhody Armstrong (2009) zařadil ty výhody, které pracovníkům zajistí příležitost nakoupit zboží či služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s prodejcem zboží či poskytovatelem služeb vyjedná dohodu o slevě, ale podnik to nic nestojí. Autor sem zařadil např. pojištění soukromé léčebné péče, životní pojištění, cestovní pojištění, atd.

Obstarávací služby

Skupina obstarávací služby může zahrnovat jednání s opraváři a údržbáři různých statků, movitých i nemovitých, peněžní služby, rezervace míst v restauracích, vstupenek do divadel apod. (Armstrong, 2009).

Zatímco jiný autor zvolil praktičtější rozdělení benefitů do čtyř skupin podle povahy jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

Výhody sociální povahy

Do této skupiny patří například životní a důchodové pojištění hrazené zaměstnavatelem, půjčky a ručení za ně, jesle a mateřské školky, příspěvky na rekreaci dětí apod. (Koubek, 2003).

Výhody mající vztah k práci

Do této skupiny patří například stravování, výhodnější prodej produktů společnosti zaměstnancům, vzdělání hrazené společností, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání aj. (Koubek, 2003).

Výhody spojené s postavením v organizaci

Autor do této skupiny zahrnul služební automobily poskytované i pro soukromé účely, podnikový mobilní telefon, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci společnosti apod. (Koubek, 2003).

Výhody zkvalitňující využívání volného času

Lze sem zařadit zaměstnanecké výhody, jako například o kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky aj. (Koubek, 2003).

Nepeněžitě odměny

Nepeněžitě odměny jsou doplňující a zlepšující složkou celkové odměny. Zahrnují systém uznání a pochval od nadřízených pracovníků, uznání od spolupracovníků, zpětnou vazbu o výsledcích vykonané práce zaměstnance, příležitost se rozvíjet a zdokonalovat, příjemné pracovní prostředí či různá ocenění v podobě drobného dárku, pozornosti, čestného uznání apod. (Armstrong, 2009).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této bakalářské práce s názvem „Odměňování pracovníků ve vybraném podniku“ je analyzovat současný systém odměňování pracovníků v podniku Ekotes Blatná, s.r.o. a na základě zjištěných údajů vypracovat návrh změn pro zlepšení řízení odměňování v podniku.

V teoretické části byly na základě studia odborné literatury charakterizovány motivace a systém odměňování, především základní funkce a úkoly odměňování, druhy odměň, rozlišení pojmů mzda a plat, popsány mzdové formy, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

V další části bakalářské práce byl charakterizován podnik, historický vývoj, jeho činnost, bylo popsáno sídlo vykonávání podnikatelské činnosti, organizační struktura podniku a struktura pracovníků podniku.

Poté následovala analýza odměňování pracovníků, která byla zaměřena především na mzdový systém podniku - konkrétně na jednotlivé složky mzdy, způsob výplaty, zaměstnanecké výhody poskytované podnikem.

Nakonec byl analyzován vývoj průměrných mezd.

Při zpracování analýz bylo vycházeno z údajů z let 2006 až 2011. Při analýze odměňování pracovníků podniku bylo vycházeno z podnikové dokumentace, zejména ze mzdového předpisu podniku. Další, doplňující informace byly získány prostřednictvím diskuze s asistentkou ředitele a jednatelem podniku.

Získaná data týkající se průměrných mezd byla následně porovnána s údaji zjištěnými Českým statistickým úřadem a to s údaji z odvětví průmyslu za celou Českou republiku, s údaji za jihočeský kraj a s údaji malých podniků.

Na základě výsledků těchto analýz byly zjištěny některé nedostatky v systému odměňování. Tyto nedostatky by v budoucnu mohli ovlivnit produktivitu práce. Proto byly navrženy některé možnosti pro zlepšení současného systému odměňování, které by mohli přispět k vyšší pracovní motivaci, spokojenosti pracovníků a produktivitě práce.

Ke grafickému zpracování a úpravě textu bakalářské práce a vyhodnocení jednotlivých analýz bylo použito programů Microsoft Excel a Microsoft Word.

4 Analýza odměňování

4.1 Charakteristika podniku

Firma Ekotes Blatná spol. s r. o. byla založena 19. prosince 1994, do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích oddíl C, vložka 4902 byla zapsána 25. ledna 1995 a svou činnost zahájila 1. března 1995.

Byla založena třemi společníky, kteří upsali a v plné výši splatili základní kapitál ve výši 200 000 Kč. První společník vlastní majoritní 55 % obchodní podíl, druhý společník disponuje s obchodním podílem 35 % a třetí vlastní 10 %.

Společnost má vytvořený rezervní fond na úhradu ztráty v zákonem předepsané výši, tj. 10 % ze základního kapitálu, tj. 20 000 Kč.

4.1.1 Historie podniku

V prvním roce podnikání společnost čítala 19 zaměstnanců. Z počátku sídlila v objektu firmy Steko ČR spol. s r. o., kde měla pronajatou dílnu. Hlavním předmětem činnosti byla výroba radonových věží, které sloužily k odstranění radonu z pitné vody pro oblasti s vysokým výskytem radonu. Montáž radonových věží byla uskutečněna pouze na vodárnách v okrese Příbram. Odradonování bylo plánováno také v okrese Strakonice, ale tento záměr nevyšel z důvodu zrušení státních dotací tohoto programu. Jednou z dalších náplní firmy byla smlouva o přestěhování ČZ Blatná. Tento podnik ukončil své působení v Blatné a byl přestěhován do mateřského závodu ČZ Strakonice.

Dále firma Ekotes Blatná spol. s r. o. se mimo jiné zabývala poskytováním služeb v ekonomické oblasti, především vedení účetnictví firmám Merkur Blatná s. r. o., Zkušebna kameniva s. r. o., Pila Nepodal s. r. o., Kamenoprůmysl Hudčice s. p. a Západokámen Plzeň s. p. Některým těmto firmám se ještě poskytovaly služby v oblasti majetkového vypořádání a s tím souvisejících záležitostech.

Po skončení radonového programu bylo nutno změnit výrobu. Začala se tedy rozvíjet zakázková strojní a zámečnická výroba, která je hlavní náplní firmy do dnes. Navázala se spolupráce s dalšími firmami. Mezi první patří firmy Kovaltos s. r. o., Horažďovice – výroba lisovacích nástrojů a jejich oprava, Vibros Příbram s. r. o. – zhotovení hřídelí s rotorem na vibrátory, Delta Climatizer – výměna dřevěných oken za kovové v Holešovické tržnici, Elitex Nepomuk a. s. a ČZ Strakonice. S většinou z těchto firem se spolupracuje i v současné době.

V květnu roku 1999 se firma přestěhovala do nových prostor Zemědělského družstva Blatná, kde si pronajala dílnu a kancelář. Strojírenská výroba se rozšířila ve spolupráci s dalšími firmami jako je Automa CZ s. r. o. Strakonice – soustružení a frézování drobných dílů, Wienerberger a. s. České Budějovice – zhotovení řetězových a ozubených kol, Ina Werk Schaeffler oHG – zhotovení součástí pro výrobní linky. Za zmínku stojí také spolupráce s místními podniky. Většinou se jedná o drobné zakázkové práce a opravy pro firmy, které nemají servis náhradních dílů a proto je ve výrobě jsou pro ně nepříjemné. Tyto služby jsou velmi žádané pro naše pružné vyřízení zakázek a pro specializaci, ve které jsme jediní dodavatelé v okolí (například ozubená, řetězová a šneková kola).

Zámečnická výroba je soustředěna hlavně na zhotovení vnitřního vybavení výrobních prostor firmy Dura Automotive CZ s. r. o. Blatná a zhotovení nerezových košů na kondenzátory pro firmu Vishay Electronic s. r. o. Blatná.

V roce 2008 se firma přesídlila do nových prostor, kde je v podnájmu. Náplň strojní výroby se prakticky nezměnila. Zámečnická výroba byla dříve zaměřená hlavně na vybavení hal při změnách výroby v blatenských firmách. Jednalo se převážně o výrobu regálů, vozíků, stojanů. V poslední době se však zaměřila na výrobu rámu na kondenzátory.

4.1.2 Základní informace

Předmětem podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku je:

- kovoobrábění,
- zámečnictví,
- pilařství,
- zprostředkovatelská činnost,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví.

Jednoduše lze říci, že se podnik zabývá zakázkovou kovovýrobou.

Současným sídlem podnikání firmy Ekotes Blatná, spol. s r. o. jsou pronajaté bývalé výrobní prostory firmy Pila Nepodal, spol. s r. o., které se nachází v ulici K Jatkám v Blatné. Tyto prostory zahrnují dvě dílny, zámečnickou a strojní, kanceláře, šatny a

místnosti se sociálním zařízením. K budově náleží i dvůr, který slouží jako skladovací prostory pro materiál i hotové výrobky.

Ve společnosti jsou vytvořeny pouze dva orgány:

- nejvyšší, tedy valná hromada,
- statutární, tedy jednatelé.

Valná hromada se skládá ze tří společníků. Zasedá jednou za půl roku.

Statutární orgán se skládá ze dvou jednatelů, kteří jsou zároveň i společníky. Jménem společnosti jedná každý z jednatelů samostatně vyjma případů, kdy jsou práva a rozhodnutí vyhrazena společenskou smlouvou do působnosti valné hromady. Pouze jeden jednatel je v podniku zaměstnán.

Organizační struktura

V podniku lze pracovní profese rozdělit do dvou skupin:

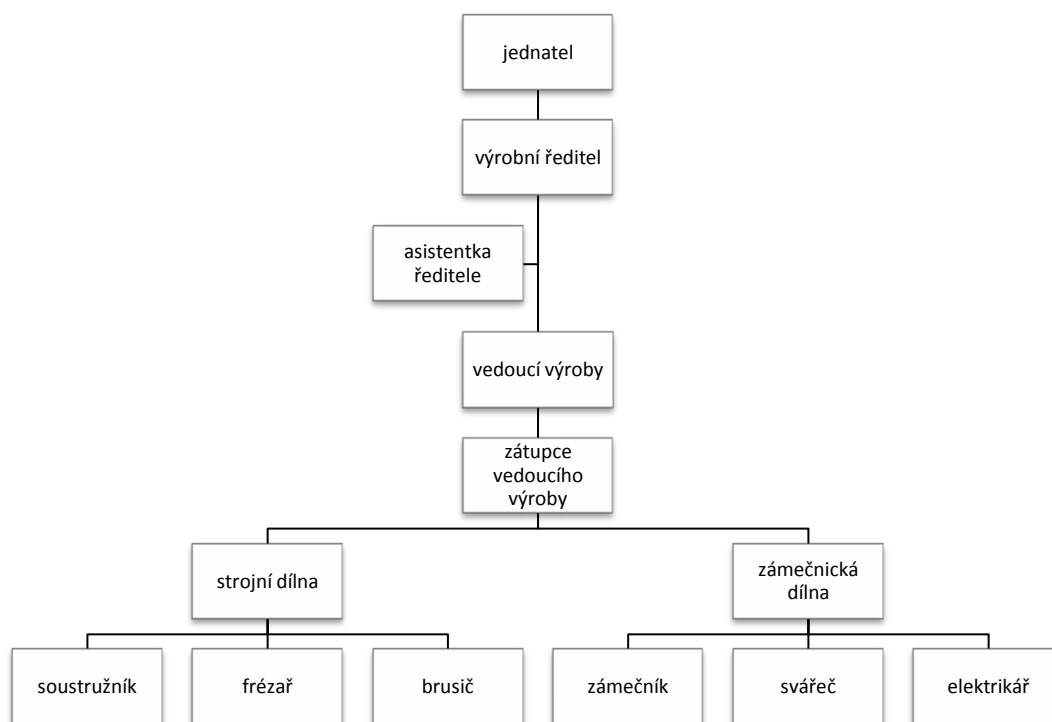
- dělnické profese,
- technicko-hospodářské profese (dále jen THP).

Do skupiny dělnické profese spadají pracovníci pracující ve strojní a zámečnické dílně.

Do skupiny THP spadají pracovní pozice jednatel, ředitel výroby a asistentka ředitele.

Ekotes Blatná, s.r.o. má vytvořenou liniově-štabní organizační strukturu, která je typická zejména pro malé podniky, ve kterých je zaměstnáno maximálně 50 pracovníků. Organizační struktura podniku je uvedená ve schématu č. 1.

Obrázek č. 1: Organizační struktura podniku



Zdroj: dokumentace Ekotes Blatná, s.r.o.

Na vrcholu organizační struktury podniku stojí jednatel, který má de facto postavení TOP manažera. Kontroluje chod podniku jako celku. Rozhoduje ve věcech personálních, zejména v odměňování.

Pod ním v organizační struktuře stojí výrobní ředitel, který vyjednává s dodavateli a odběrateli a uzavírá obchody, podle projektových výkresů spolu s vedoucím výroby normuje množství materiálu potřebného k provedení zakázky a následně zajišťuje dodávky materiálu a hotových výrobků.

Štábní útvar organizační struktury je tvořen asistentkou ředitele, která zajišťuje ekonomickou a administrativní činnost, především vede účetnictví a mzdovou agendu.

Vedoucí výroby, respektive vedoucí strojní výroby má na starosti výrobní procesy v dílnách, zámečnické a strojní. Organizuje pracovní procesy v dílnách tak, aby chod výroby byl plynulý. Vedoucí výroby rozdělí práci mezi jednotlivé pracovníky, ale kontroluje ji nahodile, neboť není přímo pověřen kontrolou práce dělnických pracovníků, ale z důvodu přidělení prémie musí mít přehled o dění na dílně. Kromě toho zastává funkci běžného dělnického pracovníka. Má svého zástupce, který ho zastupuje v jeho nepřítomnosti.

Výrobní činnost je rozdělena do dvou dílen:

- strojní dílna,
- zámečnická dílna.

Strojní dílna zahrnuje tyto pracovní pozice:

- soustružník,
- frézař,
- brusič

Zámečnická dílna zahrnuje tyto pracovní pozice:

- zámečník,
- svářeč,
- elektrikář.

Každý dělnický pracovník má v pracovní smlouvě sjednanou konkrétní pracovní pozici (např. brusič, zámečník, apod.), kterou bude ve firmě zastávat.

Avšak žádný podnikový dokument neobsahuje popis ani specifikaci pracovního místa¹, tzn., že nikde není specifikováno, jaké pracovní činnosti pracovní pozice zahrnuje.

Činnost jednotlivých pracovníků je přizpůsobena každé zakázce. To znamená, že vedoucí výroby podle zakázky zorganizuje činnosti jednotlivých pracovníků podle způsobilosti pracovníka vykonávat danou činnost, např. pracovník, který má v pracovní smlouvě sjednanou pozici zámečníka, nemusí vždy vykonávat pouze ruční zpracování kovů, které je pro zámečníka typické, ale může pracovat na stroji (např. na frézce), pokud s ním umí, resp. byl zaškolen.

Pracovní doba

Pracovní doba je upravena Směrnicí č. 6 - vnitropodnikový mzdový předpis, která uvádí, že všichni pracovníci v podniku, dělníci i THP, pracují na jednosměnný provoz, to znamená, že pracovní doba je 8 hodin denně 5 dní v týdnu, tj. 40 hodin za týden. Provoz začíná v 5:45 hod. a končí v 14:15 hod.

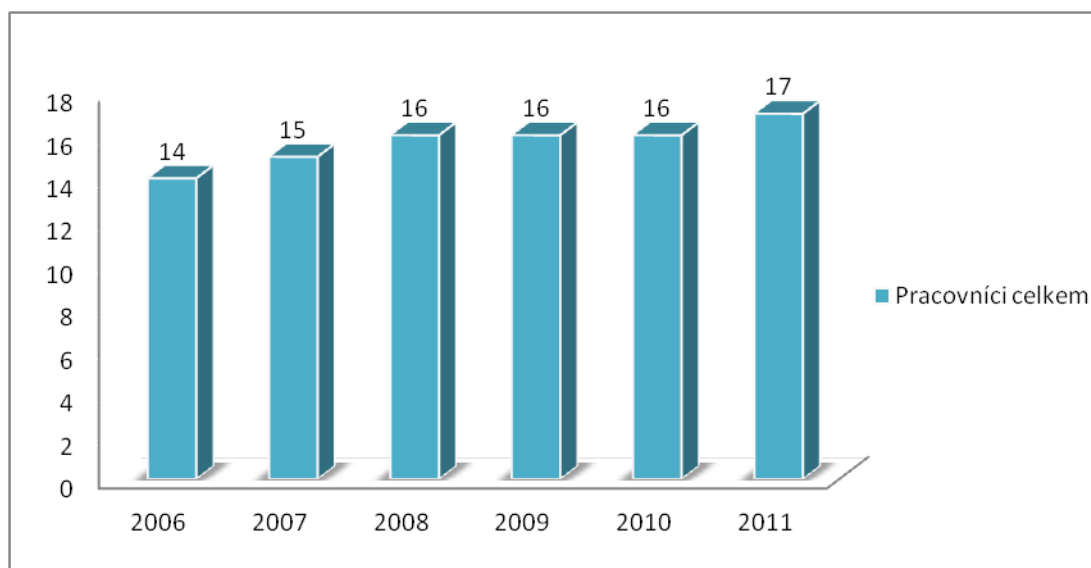
¹ Popis pracovního místa de facto vyjadřuje charakteristiku pracovního místa, která zahrnuje zejména povinnosti a odpovědnosti s ním spojené. Specifikace pracovního místa de facto vyjadřuje požadavky na pracovníka, zejména schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu dané práce. (Koubek, 2003).

Podle § 88 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP) je zaměstnavatel povinen svým zaměstnancům po 6 hodinách práce poskytnout přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Toto podnik dodržuje, neboť zaměstnanci mají po pěti hodinách práce 30 minutovou přestávku, která začíná v 10:45 hod. a končí v 11:15 hod.

4.1.3 Struktura pracovníků v podniku

Společnost v letech 2006 až 2011 zaznamenala pozvolný nárůst počtu pracovníků, což znázorňuje graf č. 1. Kdy v roce 2006 se z počtu 14 pracovníků postupně zvýšil na 17 pracovníků s tím, že v letech 2008 až 2010 počet pracovníků stagnoval na 16 pracovnících.

Graf č. 1: Vývoj počtu pracovníků v letech 2006 - 2011

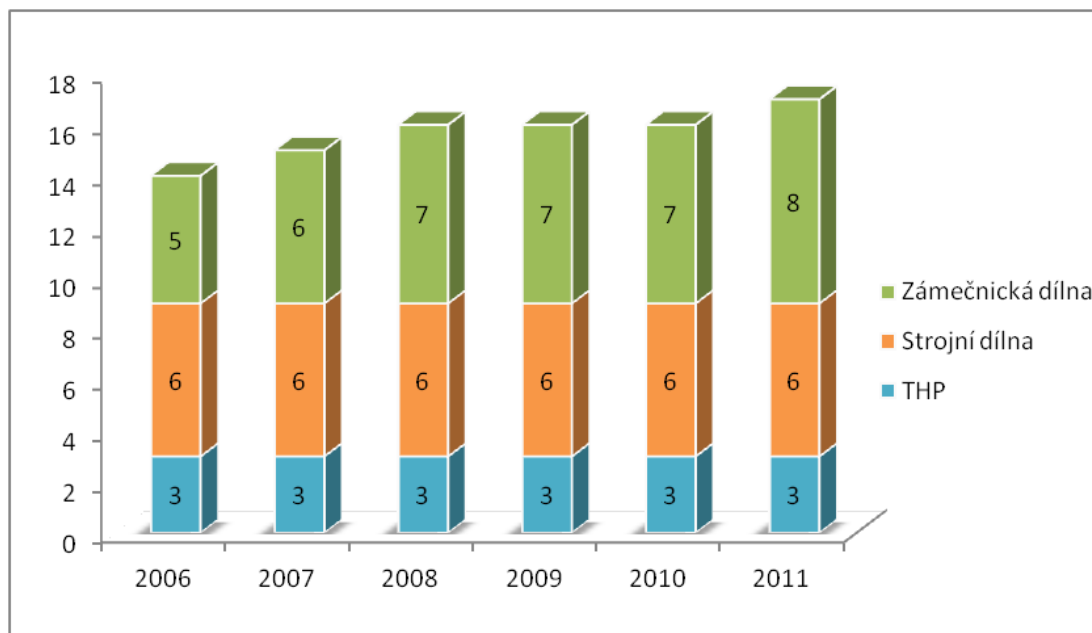


Zdroj: dokumenty Ekotes Blatná, s.r.o.

Graf č. 2 znázorňuje vývoj počtu pracovníků na jednotlivých pracovištích v letech 2006 až 2011, tzn., že vypovídá o tom, jak se vyvíjel počet pracovníků v zámečnické dílně, strojní dílně a TH pracovníků v daném období. Z grafu vyplývá, že počet pracovníků ve strojní dílně se v průběhu období vůbec nezměnil. Z počátku bylo v zámečnické dílně stále 5 pracovníků, ale postupně se počet zvýšil na 8, s tím, že v letech 2008 až 2010 se počet ustálil na 7 pracovnících. Tento pozvolný nárůst pracovníků v zámečnické dílně měl dopad na pozvolný nárůst celkového počtu pracovníků v podniku, neboť celkový počet rostl stejně, jako rostl počet pracovníků

v zámečnické dílně. V daném období počet TH pracovníků se pohyboval na stejné úrovni a to 3 pracovnících.

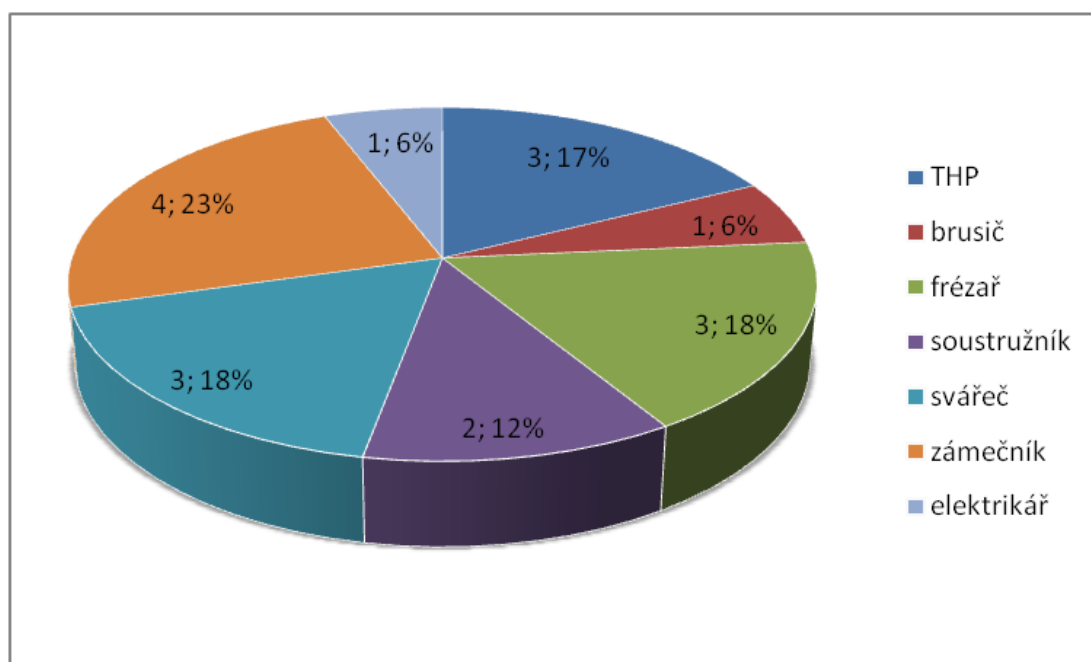
Graf č. 2: Vývoj počtu pracovníků na jednotlivých pracovištích v letech 2006 - 2011



Zdroj: dokumentace Ekotes Blatná, s.r.o.

Graf č. 3 uvádí strukturu pracovníků podle pracovních pozic v roce 2011, tzn., kolik pracovníků bylo v roce 2011 zaměstnáno na té které pozici. Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků bylo zaměstnaných na pozici zámečník a to čtyři pracovníci. Na pracovních pozicích TH pracovníci, svářeči a frézaři byli zaměstnáni tři pracovníci. Podnik zaměstnával dva soustružníky a vždy jednoho brusíče a jednoho elektrikáře.

Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovních pozic v roce 2011



Zdroj: dokumentace Ekotes Blatná, s.r.o.

4.2 Systém odměňování podniku

Systém odměňování pracovníků podle literární teorie zahrnuje mzdu, peněžní a nepeněžní odměnu. Systém odměňování pracovníků podniku Ekotes Blatná je v současné době nastaven tak, že zahrnuje mzdu a výkonnostní odměnu v podobě prémie a mimořádných odměn, avšak již neobsahuje žádné benefity, ani prvky nepeněžní odměny.

4.2.1 Mzda a její struktura

Mzda a její struktura v podniku Ekotes Blatná, s.r.o. se řídí Směrnicí č. 6 – vnitropodnikovým mzdovým předpisem, která vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento vnitřní předpis vymezuje pravidla pro poskytování základní mzdy, příplatků, prémie, stanovuje splatnost mzdy, srážky ze mzdy, pracovní dobu a další ustanovení. Mzdová směrnice je každoročně podle potřeby podniku aktualizována.

Mzda pracovníků se skládá ze základní mzdy, variabilní složky, příplatků a náhrad mzdy.

Základní mzda

Základem pro odměňování je základní mzda, která pracovníkům náleží za vykonanou práci.

Ze směrnice č. 6 vyplývá, že zařazení jednotlivých pracovních pozic do tarifních stupňů je určeno podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, stupně vzdělání, praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon dané práce.

Avšak podnik nemá vytvořenou svojí tarifní stupnici, ale vychází z tarifních stupňů stanovených v § 3 nařízení vlády č. 567/2006 Sb., ve znění nařízení vlády č. 246/2012 Sb (dále jen NV).

Jedná se o nejnižší úrovně zaručené mzdy pro 8 skupin prací, které jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. V NV č. 567/2006 Sb. je uvedena nejnižší úroveň jak hodinová, tak i měsíční. Přehled zaručené mzdy jednotlivých skupin prací je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč	
	za hodinu	za měsíc
1	48,10	8 000
2	53,10	8 900
3	58,60	9 800
4	64,70	10 800
5	71,50	12 000
6	78,90	13 200
7	87,10	14 600
8	96,20	16 100

Zdroj: NV č. 567/2006 Sb., § 3 Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Zaručenou mzdu definuje zákoník práce jako „mzdu nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru“ (ZP, § 112).

NV č. 567/2006 Sb. stanovuje nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům s tím, že nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší, než je základní sazba minimální mzdy.

Dále směrnice č. 6 uvádí, že zařazení jednotlivých pracovníků do tarifních stupňů stanovuje jednatel společnosti po dohodě s vedoucím strojírenské výroby.

Avšak podnik nemá jednotlivé tarifní stupně charakterizované, ale vychází z obecných charakteristik uvedených v příloze NV č. 567/2006 Sb.

Směrnice č. 6 uvádí, že výše základní mzdy je určena podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, stupně vzdělání, praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon dané práce.

Avšak podnik nemá vymezené pracovní činnosti jednotlivých pracovních pozic, na základě čeho by podnik následně finančně ohodnotil výkon pracovníka.

Z toho vyplývá, že jednatel ve spolupráci s vedoucím strojírenské výroby stanovuje výši základní mzdy na základě toho, že posoudí činnosti, které bude pracovník na dané pracovní pozici vykonávat, s tím související odpovědnost, náročnost, namáhavost, stupeň vzdělání a zkušeností. Poté to porovná s obecnými charakteristikami pracovních pozic uvedených v příloze NV č. 567/2006 Sb., kde zjistí minimální výši mzdy, kterou musí zaměstnanci vyplatit. Ale jednatel zaměstnanci stanoví zpravidla vyšší mzdový tarif a ten je uveden přímo v pracovní smlouvě každého pracovníka.

V případě změny mzdového tarifu z důvodu zvyšování mezd je s pracovníky uzavřena tzv. Dohoda o změně podmínek pracovní smlouvy.

U pracovníků dělnických profesí má základní mzda formu hodinové časové mzdy, tzn., že výši základní mzdy dostaneme tak, že vynásobíme odpracované hodiny pracovníka s příslušným hodinovým mzdovým tarifem.

U TH pracovníků je forma mzdy časová měsíční, tzn., že tito pracovníci mají každý měsíc stejnou výši mzdy za předpokladu, že v měsíci odpracují plánovaný počet pracovních dnů, tedy i hodin.

Za předpokladu, že TH pracovník bude čerpat např. jeden pracovní den dovolenou, pak se jeho měsíční časová mzda musí přepočítat a to tak, že se měsíční mzda vydělí plánovanými odpracovanými hodinami a to se pak vynásobí skutečně odpracovanými hodinami s tím, že pracovník dostane za jeden den čerpání dovolené zaplacený tzv. náhradou mzdy za dovolenou.

Variabilní složka mzdy

Variabilní složku mzdy představují prvky výkonového odměňování, jsou to:

- prémie,
- mimořádné odměny.

Jedná se o pohyblivou složku, a proto její rozsah a výše není závazný. Její poskytování, jak je uvedeno ve směrnici č. 6, se váže na počet zakázek a dosahované výsledky hospodaření podniku, avšak kritérium „*dosahované výsledky hospodaření*“ nejsou v mzdovém předpisu blíže specifikovány.

Jelikož se podnik zabývá zakázkovou výrobou, je hospodaření podniku závislé na množství zakázek. Pokud má podnik v daném období málo zakázek, odrazí se to ve výši variabilní složky mzdy a to tak, že v tomto období nebudou pracovníkům přiznány žádné prémie či mimořádné odměny.

Prémie

Prémie jsou přiznávány měsíčně. Podle směrnice č. 6 jsou poskytovány na základě rozhodnutí vedoucího strojírenské výroby podle pracovní výkonnosti, zejména podle intenzity a kvality prováděné práce, a dále podle výsledků práce, tedy podle množství a kvality, avšak ve směrnici nejsou upřesněna měřítka výkonnosti a výsledků práce.

Důvodem, proč podnik nemá přesně stanovená kritéria pro přiznávání prémie je to, že podnik vyrábí na principu zakázek, tzn., jedná se o zakázkovou výrobu, kde se každá zakázka, resp. výrobek liší od předchozí, resp. předchozího, tudíž nelze přesně stanovit jednotná kritéria pro hodnocení výkonnosti pracovníka, ani pro hodnocení výsledků práce.

Proces udělování prémie v podniku funguje tak, že vedoucí strojírenské výroby posuzuje výkon dělnických pracovníků na základě přehledu, který má o dění v dílně. To znamená, že ví, který pracovník vyrobil jaké množství výrobku a v jaké kvalitě.

Dalším faktorem, který vedoucí strojírenské výroby posuzuje při udělování prémie, je to, na jakém strojním zařízení daný pracovník pracuje. Pokud pracovník pracuje pouze na jednom stroji, pak má nižší prémie než ten, který pracuje na více strojích.

Vedoucí strojírenské výroby také posuzuje přístup pracovníka k výkonu své práce, tzn., ten, který k práci přistupuje ochotně a svědomitě, např. je ochotný pracovat přesčas, když je potřeba, má vyšší prémie.

Vyplácení prémie se vztahuje na pracovníky dělnických profesí, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru.

Do roku 2011 byly prémie počítány z částky na hodinu a násobeny počtem odpracovaných hodin v měsíci.

V roce 2011 přešel podnik na jiný systém stanovení prémie, a to tak, že se prémie stanovují procentem z tarifu, tzn., že v principu je výpočet stejný jako před tím s tím rozdílem, že místo částky na hodinu se používá procento, jehož výpočet není ve směrnici upřesněný.

Mimořádná odměna

Mimořádná odměna je zpravidla vyplácena v měsíci červenci a prosinci, jedná se o tzv. mimořádnou pololetní odměnu, která je, jak uvádí směrnice č. 6, vázána na výsledky hospodaření podniku, tzn., když se podniku daří a mají hodně zakázek, odrazí se to na výši mezd pracovníků a to tak, že jim bude vyplacena mimořádná odměna.

Mimořádná pololetní odměna de facto představuje příspěvek na dovolenou (vyplacená v červenci) a příspěvek na Vánoce (vyplacená v prosinci).

Ve směrnici č. 6 je uvedeno, že o jejím přidělení a i o výši rozhoduje jednatel, avšak bližší informace již nejsou specifikovány, tzn., že výše je určena na základě vlastního uvážení. S tím, že všichni pracovníci obdrží mimořádnou odměnu ve stejné výši.

Naposledy byla tato mimořádná pololetní odměna vyplacena v červenci roku 2010, kdy měl podnik velké množství zakázek, což se pozitivně odrazilo ve výši výsledku hospodaření a na základě toho jednatel rozhodl o udělení mimořádných odměn. Od té doby se podniku daří méně, co se počtu zakázek týká, proto podnik tento druh variabilní složky nevyplácí.

Příplatky

Podnik svým zaměstnancům k základní mzdě poskytuje příplatky, které upravuje zákoník práce. Jejich výše je tedy pouze v zákonem stanovené výši, tzn., že podnik své zákonné povinnosti dodržuje, avšak svým pracovníkům neposkytuje příplatky vyšší ani jiné, než stanovuje zákon.

Podnik svým pracovníkům poskytuje tyto příplatky:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci ve svátek.

Příplatek za práci přesčas

Práci přesčas definuje zákoník práce v § 93 jako každou hodinu práce odpracovanou nad stanovený rozsah týdenní pracovní doby. V podnikové směrnici č. 6 je pracovní doba rozvržena rovnoměrně, tzn., jedná se o jednosměnný provoz s denní pracovní dobou 8 hodin, 5 dnů v týdnu, tj. 40 hodin týdně. Překročí-li tedy práce 40 hodin týdně, má zaměstnanec nárok na mzdu za práci přesčas, tzv. příplatek za práci přesčas.

Zákoník práce dále upravuje maximální výši práce přesčas, tzn., že zaměstnanec nesmí pracovat přesčas více jak 8 hodin za týden a 150 hodin za kalendářní rok.

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, podle § 114 zákoníku práce se jedná o minimální výši příplatku, kterou podnik dodržuje.

Průměrným výdělkem je podle § 17 Zákona o mzdě částka zjištěná z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z doby odpracované v rozhodném období. Rozhodným obdobím je zpravidla předchozí kalendářní čtvrtletí. Průměrný výdělek se zjišťuje k prvnímu dni následujícího kalendářního měsíce.

Podnik může zaměstnanci místo příplatku poskytnout do tří měsíců náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas, a to po dohodě s ním.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Podle § 118 zákoníku práce přísluší zaměstnanci za práci v sobotu a v neděli dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, což, jak podnik uvádí ve směrnici č. 6, dodržuje.

Příplatek za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci za každou hodinu práce vykonanou ve státní svátek, a to ve výši 100 % průměrného výdělku, jak uvádí podniková směrnice č. 6, která tak dodržuje zákoníkem práce stanovenou minimální hranici.

Zaměstnanci mají možnost poskytnutí náhradního volna v rozsahu konané práce ve svátek. Náhradní volno jim bude poskytnuto nejdéle do třech měsíců. V tomto případě jim nebude vyplacen příplatek, ale za dobu čerpání náhradního volna jim náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Náhrada mzdy

Náhrada mzdy je poskytovaná v souvislosti s poskytnutím pracovního volna.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) uvádí na svých webových stránkách, že překážky v práci jsou takové skutečnosti, které zaměstnanci brání ve výkonu práce ve stanovené a rozvržené pracovní době.

Zákoník práce upravuje:

- Případy, kdy je zaměstnavatel povinen omluvit nepřítomnost pracovníka, což jsou případy, kdy zaměstnanci vzniká nárok na pracovní volno. S tímto nárokem zpravidla zaměstnanci vzniká i nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.
- Jiné případy pracovního volna, jako je např. dovolená na zotavenou, přestávky v práci, náhradní volno za práci přesčas nebo ve svátek. V těchto případech se nejedná o překážky v práci, protože jde o plánované a předpokládané vymezení pracovní doby a odpočinku.

Překážky v práci vznikají jak na straně zaměstnance uvedených v § 191 a následujících ZP, tak i na straně zaměstnavatele uvedených v § 207 ZP.

Náhrady mzdy nejčastěji poskytované pracovníkům Ekotesu Blatná, s.r.o. jsou následující:

Náhrada mzdy za dovolenou

Tato náhrada mzdy přísluší zaměstnanci za dobu čerpání dovolené ve výši průměrného výdělku (ZP, § 222).

Náhrada mzdy za svátek

Tato náhrada přísluší zaměstnanci, který nepracoval, protože státní svátek připadl na pracovní den. Je poskytován ve výši průměrného výdělku. (ZP, § 115).

Náhrada mzdy za dočasnou pracovní neschopnost

Přísluší zaměstnanci, který byl uznán dočasně práce neschopným, za prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. Pro účely stanovení náhrady mzdy nebo platu se zjištěný průměrný výdělek upraví obdobným stejným způsobem, jakým se upravuje denní vyměřovací základ pro výpočet nemocenského z nemocenského pojištění (§ 21 Zákona o nemocenském pojištění), s tím, že pro účely této úpravy se příslušná redukční hranice stanovená pro účely nemocenského pojištění (§ 22 Zákona o nemocenském pojištění) vynásobí koeficientem 0,175 a poté zaokrouhlí na haléře směrem nahoru.

Náhrada mzdy při prostojích

Prostojem se podle § 207 ZP rozumí to, že pracovník nemůže vykonávat svou práci z důvodu přechodné závady způsobené poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami. Pokud pracovník není převeden na jinou práci, pak mu přísluší náhrada mzdy v minimální výši 80 % průměrného výdělku.

4.2.2 Výplata mzdy

Výpočet mzdy, která bude pracovníkům vyplacena, má na starosti asistentka ředitele. K výpočtu mezd je používán speciální mzdový software, do kterého pracovnice zadá potřebné údaje a program sám dopočte mzdu k výplatě.

Splatnost mzdy je upravena ve směrnici č. 6, která říká, že mzda je splatná po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po kalendářním měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Termín výplaty mzdy a tedy i její splatnost je 15. den v měsíci. V případě, že tento den připadne na sobotu, neděli či svátek, se termín výplaty posouvá na první pracovní den, který následuje po těchto dnech. Mzda je po dohodě se zaměstnancem vyplácena na jím určený bankovní účet.

Zaměstnanec nejprve obdrží tzv. výplatní lístek, kde je uvedeno:

- název zaměstnavatele a identifikační číslo,
- jméno pracovníka,
- období, za které je mzda vyplácena,
- počet plánovaných pracovních dnů, hodin, svátků
- mzdový hodinový tarif,

- procento pro výpočet prémie,
- počet dnů dovolené, na které má pracovník nárok za příslušný rok,
- počet dnů dovolené, které ještě zbývá vybrat,
- průměrný výdělek (denní) určený pro výpočet náhrad a příplatků,
- počet odpracovaných dnů, hodin a počet svátků,
- výše základní mzdy,
- výše prémie a mimořádné odměny
- výše příplatků a náhrad mzdy,
- výše HM, ZP a SP,
- postup výpočtu SHM,
- výše zálohy na daň, daně před slevou a slev na dani,
- výše čisté mzdy,
- ostatní srážky, např. obědy,
- doplatek na účet, tj. mzda k výplatě.

Tento výplatní lístek je zaměstnanci předán, avšak variabilní složka v podobě prémie a mimořádné odměny není doprovázena slovním ohodnocením.

Předání probíhá vždy v soukromí, zpravidla v kanceláři asistentky ředitele tak, aby nedošlo k odtajnění výše mzdy pracovníka jiným pracovníkům.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

V podniku byla do ledna roku 2012 poskytována pouze jedna zaměstnanecká výhoda a to příspěvek na stravování.

Příspěvky na stravování pracovníků byly poskytovány ve dvou formách, buď ve formě příspěvku na obědy, nebo ve formě stravenek.

Podnik svým zaměstnancům zajistil možnost stravovat se v jídelně místní střední odborné školy. Podnik svým zaměstnancům přispíval na oběd ve výši 55 % z ceny obědu.

Přispíval právě tuto výši proto, že se jedná o maximální výši, kterou může podnik zaměstnancům přispívat na stravování, aby si jej mohl uplatnit podle §24 zákona o daních z příjmů jako daňově uznatelný náklad, resp. výdaj, tzn., že podle tohoto zákona se jedná o výdaj vynaložený na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů pro

účely zjištění základu daně z příjmů, který de facto základ daně z příjmů právnických osob snižuje.

Pokud by podnik hradil více než těchto 55 % ceny oběda, např. 60 % ceny, pak by si podnik těch 5 % ceny, která jsou nad oněch 55 % ceny, nemohl uplatnit jako náklad daňově uznatelný, a tudíž by o těchto 5 % ceny musel zvýšit svůj základ daně z příjmů, což by pro něj bylo nevýhodné.

V roce 2011 činila cena jednoho obědu 53 Kč, tzn., že podnik přispíval svým zaměstnancům částkou 29 Kč za každý oběd. Zbylou část, tedy 45 % ceny obědu, tj. 24 Kč za každý oběd si hradili zaměstnanci sami. Tato úhrada probíhala formou srážky ze mzdy při jejím výpočtu.

Pro zaměstnance, kteří nevyužívali možnost stravování ve školní jídelně, podnik zavedl systém stravenek, kdy místo příspěvku na oběd zaměstnanec obdržel stravenku Ticket Restaurant s nominální hodnotou 48 Kč (dále stravenka 1) nebo 50 Kč (dále stravenka 2) s tím, že zaměstnavatel hradil 24 Kč v případě vydání stravenky 1, v případě vydání stravenky 2 hradil zaměstnanci 26 Kč. Zbylou část, která v obou případech činí 24 Kč, hradil zaměstnanec ze své mzdy formou srážky.

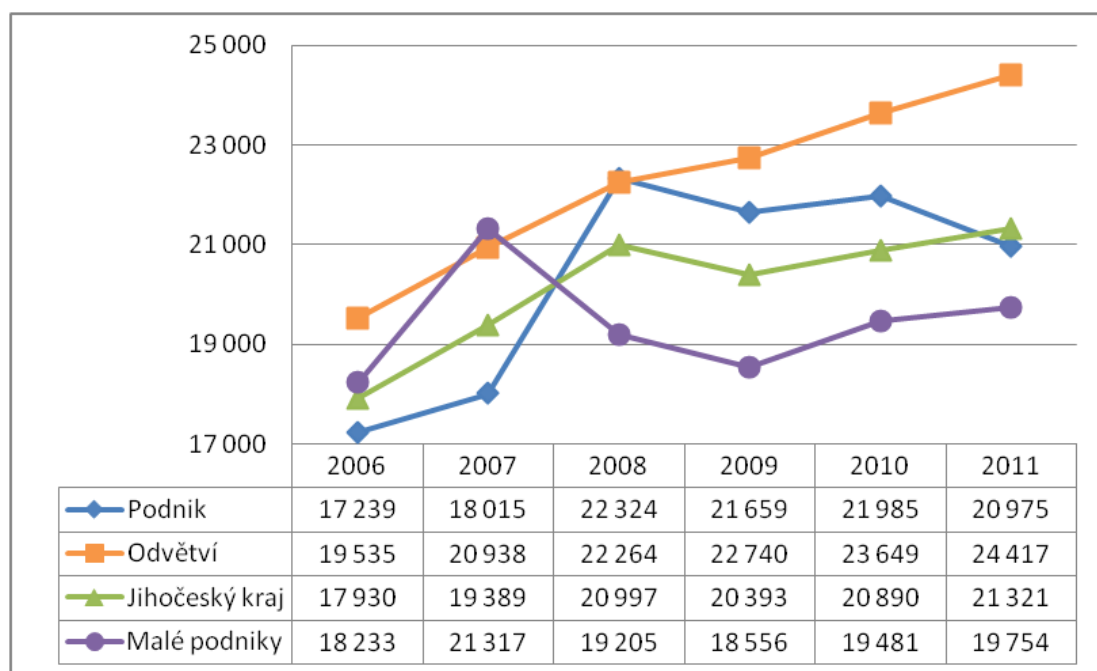
Od února roku 2012 podnik svým zaměstnancům na obědy nepřispívá, protože již v průběhu roku 2011 podnik zaznamenal menší příliv zakázek, který se odrazil ve vyšší výsledku hospodaření za rok 2011, který oproti roku 2010 rapidně poklesl z 2 099 tisíc Kč na 177 tisíc Kč. Tento hluboký pokles výsledku hospodaření měl za následek to, že podnik upustil od přispívání na stravování.

4.3 Analýza vývoje mezd

Tato analýza informuje o vývoji průměrné mzdy podniku v letech 2006 až 2011. Vzájemně je porovnán vývoj průměrné měsíční mzdy podnikové, odvětví, jihočeského kraje a v malých podnicích.

Graf č. 4 znázorňuje vývoj průměrných měsíčních mezd v podniku s odvětvovým, jihočeským a s průměrem malých podniků v letech 2006 až 2011. Z grafu je patrné, že průměrné mzdy v odvětví průmyslu od roku 2006 neustále rostou, zatímco v podniku, jihočeském kraji a malých podnicích mají kolísavý průběh.

Graf č. 4: Vývoj průměrných mezd v letech 2006 – 2011



Zdroj: podnik a Český statistický úřad

Průměrná měsíční mzda podniku, jihočeského kraje a malých podniků v průběhu sledovaného období nepřesáhla průměrnou měsíční mzdu odvětví až na jednu výjimku, kdy ji v roce 2007 převýšil průměr malých podniků a to o 379 Kč. V tomto roce zaznamenal vývoj průměrných měsíčních mezd malých podniků rapidní nárůst oproti roku 2006 a to o 3 084 Kč. Ale poté klesal až do roku 2009, kdy klesl na 18 556 Kč a opět začal stoupat. Vývoj průměrné mzdy v jihočeském kraji ze začátku stoupal až do roku 2008, kdy dosáhl svého maxima a to 20 997 Kč, poté klesl o 604 Kč, avšak v následujících dvou letech opět stoupal.

Vývoj podnikové průměrné měsíční mzdy se v letech 2006 až 2007 pohyboval pod ostatními, ale v roce 2008 byl zaznamenán rapidní nárůst, kdy se průměr oproti předešlému roku zvýšil o 4 309 Kč. V tomto roce dosáhla podniková průměrná měsíční mzda svého maxima a také se přiblížila k odvětvovému průměru, avšak byla o 60 Kč nižší. Tento rapidní nárůst byl způsoben jednak tím, že v podniku došlo ke zvyšování mezd všech pracovníků, a jednak velkým přílivem zakázek. Díky tomu se průměrná výše mzdy v podniku dostala nad průměr jihočeského kraje a malých podniků. V roce 2009 průměrná mzda klesla na 21 659 Kč, tj. o 665 Kč oproti roku 2008. V následujícím roce jen nepatrně stoupla o 326 Kč. V roce 2011 klesla pod hranici 21 000 Kč.

5 Diskuze a návrhy změn

Cílem vedení podniku v oblasti odměňování by mělo být vytvoření systému odměňování, který by byl pro pracovníky spravedlivý a motivující. Vhodné je vytvořit transparentní systém, neboť průhlednost, jednoznačnost odměňování vede k vyšší motivaci pracovníků, protože pracovníci díky tomu mají přehled, za co konkrétně jsou hodnoceni a odměňováni, mohou tak svůj pracovní výkon zvýšit a zlepšit.

Takto nastavený systém přináší podniku nejen náklady, ale i protihodnotu v podobě vyšší produktivity práce, firemního zisku, spokojenosti a stability pracovníků.

Ekotes Blatná, s.r.o. je malý podnik s 15 zaměstnanci, který na trhu funguje již 18 let. Zabývá se zakázkovou kovovýrobou. V podniku jsou pracovníci rozděleni na dělnické pracovníky (zámečníci, soustružníci, brusič a další) a technicko-hospodářské pracovníky (jednatel, výrobní ředitel, asistentka ředitele).

Analýzou systému odměňování pracovníků podniku Ekotes Blatná, s.r.o. bylo zjištěno, že se stará o odměňování a motivaci, avšak při zpracování bakalářské práce byly zjištěny některé nedostatky, které vyústily v návrhy.

Bylo zjištěno, že systém odměňování podniku zahrnuje pouze mzdu a dva prvky výkonostního odměňování, tj. prémie a mimořádná odměna. Tento systém neobsahuje žádné zaměstnanecké výhody, ani prvky nepeněžního odměňování a to z důvodu malého počtu zakázek a nízkého výsledku hospodaření.

Proto navrhuji, aby v případě, že podnik dosáhne kladného výsledku hospodaření, tedy zisku, vytvořil sociální fond, ze kterého by mohl zaměstnancům vyplácet odměny či hradit zaměstnanecké výhody.

Tento sociální fond by byl obdobou fondu kulturních a sociálních potřeb, jehož tvorbu a podmínky čerpání upravuje Vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění vyhlášky č. 365/2010 Sb. s účinností od 1. ledna 2011.

Dále navrhuji, aby se podnik vrátil k přispívání na stravování pracovníků tak, jak na ně přispíval do roku 2012, kdy pracovníkům poskytoval příspěvek na oběd ve výši 55 % ceny oběda, nebo stravenky s nominální hodnotou 48 Kč a 50 Kč.

V analýze odměňování pracovníků podniku bylo zjištěno, že jejich mzda se skládá ze základní mzdy, tedy mzdového tarifu, variabilní složky, příplatků a náhrad mzdy.

Základní mzda je tvořena mzdovým tarifem. U dělnických profesí je mzdový tarif odvozený od zaručené mzdy a je představován hodinovou časovou mzdou, zatímco u technicko-hospodářských pracovníků je mzdový tarif v podobě měsíční časové mzdy.

Dále bylo zjištěno, že podnik nemá vytvořenou směrnici, která by obsahovala popis a specifikaci jednotlivých pracovních pozic.

Proto navrhuji, aby byla vytvořena podniková směrnice, která by charakterizovala každou pracovní pozici v podniku, např.:

- povinnosti a odpovědnosti vyplývající z dané pozice,
- pracovní činnosti, které mají být v rámci pracovní pozice vykonávány
- požadavky na danou pozici – vzdělání, dovednosti, zkušenosti.

A doporučuji doplnit vnitřní mzdový předpis o zařazení jednotlivých pracovních pozic do příslušných tarifních stupňů. Toto zařazení bude na základě vytvořených charakteristiky pracovních pozic. Vytvoření charakteristiky pracovních míst podniku a jejich přiřazení k tarifním stupňům povede jednak k utřídění pracovních povinností, odpovědností a požadavků na pracovníky vykonávající danou pracovní pozici, a také to povede k transparentnosti, tedy zjednodušení mzdového systému, protože na základě toho bude každý pracovník vědět, jaké jsou jeho povinnosti a jaký mzdový tarif náleží dané pracovní pozici.

Dále doporučuji rozdělit každý stupeň do více úrovní, aby zde vznikl prostor pro motivaci jednotlivých pracovníků. To znamená, že nově přijatý pracovník by byl zařazen do základní úrovně daného tarifního stupně s tím, že s délkou zaměstnání v podniku a rostoucím výkonem by byl přerazen do vyšší úrovně tarifního stupně, čímž by za svůj rostoucí výkon byl odměněn vyšším mzdovým tarifem. Tento systém postupu v mzdových tarifech by motivoval pracovníky k vyšším výkonům, předešlo by se tak případné fluktuaci pracovníků a přispělo by se ke konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.

Analýzou odměňování bylo zjištěno, že variabilní výkonová složka mzdy se skládá z prémie a mimořádné odměny.

Prémie jsou dělnickým pracovníkům přiznávány měsíčně na základě pracovní výkonnosti, zejména intenzity a kvality, a podle výsledků práce, zejména množství a kvality. Ale podnik nemá nikde přesně definováno, jak se projevuje pracovní

výkonnost, intenzita a kvalita, ani nejsou specifikované výsledky práce, množství a kvalita.

Proto navrhuji, aby podnik vytvořil systém hodnocení pracovního výkonu, který by podniku umožnil větší motivaci pracovníků a sledování výkonu, kvality a pracovního chování. V rámci tohoto systému by byla vytvořena, resp. specifikována kritéria pro udělování prémie. Bližší určení kritérií pracovníkům umožní větší orientaci v oblasti motivace a odměňování. Je potřebné, aby zaměstnanci byli seznámeni s tím, co vedoucí pracovník hodnotí a na základě čeho rozhoduje, když zaměstnanci přiznává prémie. Kritéria pro přiznání prémie by měla být reálná, to znamená stanovená tak, aby samotný pracovník byl schopen ovlivnit splnění daného kritéria.

Jako kritéria pro hodnocení pracovního výkonu navrhuji např.:

- počet odpracovaných přesčasových hodin,
- kvalita výrobků, resp. povolená zmetkovost
- apod.

Poskytování mimořádné odměny se váže na počet zakázek a dosahované výsledky hospodaření. Mimořádná odměna je dělnickým pracovníkům poskytována pololetně, tj. v měsících červenci a prosinci, na základě rozhodnutí jednatele podle výsledků hospodaření podniku. Bylo zjištěno, že kritérium dosahované výsledky hospodaření nemá podnik blíže charakterizované a další pravidla poskytování této odměny nejsou specifikována.

Proto podniku doporučuji, aby specifikoval kritérium „podle výsledků hospodaření podniku“ např. tak, že stanoví minimální výši kladného výsledku hospodaření, tedy zisku, při které již budou mít pracovníci na mimořádnou odměnu nárok. Také doporučuji pro každou úroveň zisku stanovit příslušnou výši mimořádné odměny, která bude jednotná pro všechny dělnické pracovní pozice, čímž bude splněna zásada spravedlnosti odměňování.

Bylo zjištěno, že při předávání výplatní pásky pracovníkům není pracovní výkon pracovníka v daném měsíci slovně ohodnocen a tudíž ani vysvětlená výše přiznané prémie či mimořádné odměny. Nedochozí zde tedy k udělení pochvaly pracovníkovi, ani ke konstruktivní kritice.

Proto navrhuji, aby vedoucí pracovník předával výplatní pásku zaměstnancům, a při tom zhodnotil jeho pracovní výkon v daném měsíci, čímž odůvodní výši přidělené

prémie a i mimořádné odměny. Zhodnocení výkonu by mělo zahrnout pochvalu i konstruktivní kritiku, která povede ke spokojenosti, v případě pochvaly, a k vyšší motivovanosti pracovníka ke zvýšení pracovního výkonu, v případě pochvaly i konstruktivní kritiky.

Dále navrhuji, aby na základě kritérií stanovených v systému hodnocení pracovního výkonu byl vyhodnocován nejlepší zaměstnanec měsíce, jehož jméno by bylo viditelně vyvěšené na nástěnce.

Doporučuji, aby zaměstnanec, který bude během jednoho roku nejčastěji vyhlášený jako zaměstnanec měsíce, byl odměněn finanční odměnou z výsledku hospodaření.

Na základě analýzy odměňování pracovníků v podniku Ekotes Blatná, s.r.o. bylo zjištěno, že podnik svým zaměstnancům k základní mzdě vyplácí příplatky. Jedná se pouze o příplatky stanovené zákonem č. 262/2006 Sb. a jsou poskytovány v zákonné výši.

Podnik vyplácí tyto příplatky:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci ve svátek.

Po provedení analýzy vývoje průměrných měsíčních mezd podniku v letech 2006 až 2011 bylo zjištěno, že ve srovnání s průměrnou měsíční mzdou malých podniků České republiky, kam podnik podle počtu zaměstnanců spadá, se podnikový průměr držel od roku 2008 nad touto úrovní a lehce pod úrovní Jihočeského kraje, ale nikdy nedosáhl průměrné úrovně odvětví průmyslu.

Na základě analýz byly v systému odměňování podniku Ekotes Blatná, s.r.o. zjištěny některé nedostatky, ale i přesto se úroveň průměrné měsíční mzdy podniku pohybuje nad průměrem malých podniků a lehce pod průměrem Jihočeského kraje.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce s názvem „Odměňování pracovníků ve vybraném podniku“ bylo analyzovat jeho současný systém odměňování pracovníků a na základě zjištěných údajů vypracovat návrh změn pro zlepšení řízení odměňování v podniku.

Pro splnění cíle bakalářské práce byl analyzován podnik Ekotes Blatná, s.r.o., který se nachází v malé obci na severozápadě jižních Čech. Podnik se zabývá kovovýrobou na zakázku a čítá 15 zaměstnanců. Na trhu funguje již 18 let.

Byla provedena analýza odměňování pracovníků v podniku Ekotes Blatná, s.r.o., z níž vyplynulo, že současný systém odměňování pracovníků zahrnuje pouze mzdu, prémie a mimořádnou odměnu.

Z hlediska vyšší motivovanosti a spokojenosti pracovníků a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce by měl podnik rozšířit systém odměňování o zaměstnanecké výhody, prvky výkonnostního a nepeněžního odměňování.

Dále byla provedena analýza vývoje průměrných mezd podniku, kde podniková průměrná měsíční mzda byla porovnána s průměrnou mzdou odvětví průmyslu, Jihočeského kraje a malých podniků, tedy podniků s 10 až 19 zaměstnanci.

Na základě této analýzy bylo zjištěno, že vývoj průměrné mzdy podniku je kolísavého charakteru, což je způsobeno počtem zadaných zakázek. To znamená, čím více zakázek podnik dostane, tím vyšší mzdy budou pracovníkům vyplaceny.

Nejvíce se to projevilo v roce 2008, kdy měl podnik mnoho zakázek a vysoký zisk. Na základě toho došlo v podniku ke zvyšování mezd, proto se v tomto roce průměrná mzda dostala nad mzdový průměr malých podniků a stále se nad ním pohybuje. I díky tomu se v letech 2008 až 2010 dostala nad úroveň Jihočeského kraje, ale v roce 2011 klesla lehce pod jeho průměr. I přesto, že nikdy průměrná mzda podniku nedosáhla úrovně průmyslového odvětví, jsou mzdy v podniku na relativně vysoké úrovni.

I přes absenci benefitů, výkonnostních a nepeněžních odměn v systému odměňování lze usoudit, že se podnik snaží zlepšovat pracovní i mzdové podmínky, ale toto úsilí je limitováno výsledkem hospodaření, tedy ziskem. Vedení podniku si uvědomuje, jak je pro výkon práce důležitá motivovanost pracovníků, kteří jsou spravedlivě ohodnoceni a dobře motivováni.

7 Summary

The aim of my bachelor work, which is called “Remuneration in chosen enterprise”, is the analysis of the current reward system of workers in enterprise Ekotes Blatná, s.r.o. and based on discovered information make suggestion of changes to improve the management of remuneration.

In the theoretical part there is described the motivation and reward system, mainly functions and aims of remuneration, the kinds of rewards, the forms of wages.

The next part deals with a development and a subject of enterprise of the Ekotes Blatná, s.r.o. There was the analysis of the reward system was made. Then the analysis of the development of the average wages was made and the values were compared with the data published by the Czech Statistical Office.

The results of the analyses showed the insufficiencies in reward system. Finally some possibilities for improving of the current system of remuneration of workers were suggested. There suggestions could help to increase the labour productivity, the working motivation and the competitive advantage of company on the labour market.

Key words: the motivation of workers, the reward system, the kinds of rewards, the forms of wages

8 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] BYARS, Lloyd L. and RUE, Leslie W., 1987. *Human Resources Management*. Second edition. Homewood, Illinois: Irwin. ISBN 0-256-03630-6.
- [5] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4
- [6] KLEIB, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [7] KLEIBL, Jiří, HÜTTLOVÁ, Eva a DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.
- [8] KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Vydání 2. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
- [9] KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vydání 4. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- [11] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2009. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vydání 2. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- [12] STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.
- [13] ŠTIKAR, Jiří a kolektiv, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

[14] TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.

[15] WERTHER, William B. a DAVIS, Keith, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria. ISBN 80-85605-04-X.

[16] Ekotes Blatná, s.r.o. Směrnice č. 6 - vnitřní mzdový předpis platná od 2. 1. 2012

[17] Výpis z obchodního rejstříku

Elektronické zdroje

[18] Český statistický úřad, 2013. *Struktura nákladů práce v národním hospodářství*. [online]. ČSÚ. [3. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

[19] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. *Příručka pro personální a platovou agendu. Překážky v práci*. [online]. MPSV. [20. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>

[20] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č. 246/2012 Sb. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>

[21] Vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění vyhlášky č. 365/2010 Sb. s účinností od 1. ledna 2011. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>

[22] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 466/2011 Sb. Dostupné z: <http://www.business.center.cz>

[23] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://www.business.center.cz>

9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

<i>Obrázek č. 1: Organizační struktura podniku.....</i>	<i>28</i>
<i>Graf č. 1: Vývoj počtu pracovníků v letech 2006 - 2011</i>	<i>30</i>
<i>Graf č. 2: Vývoj počtu pracovníků na jednotlivých pracovištích v letech 2006 - 2011</i>	<i>31</i>
<i>Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovních pozic v roce 2011</i>	<i>32</i>
<i>Graf č. 4: Vývoj průměrných mezd v letech 2006 – 2011</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka č. 1: Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin .</i>	<i>33</i>