

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku

Lenka Horáková

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Horáková**
Osobní číslo: **E12282**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců konkrétního podniku a s ohledem na náklady podniku vymezit problematické oblasti daného systému odměňování a navrhnout opatření k jeho zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti odměňování zaměstnanců.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného systému odměňování ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Pinková
Ing. Mgr. Pavlína Pinková

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

Myšková

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

Kožená

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.4.2015

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Mgr. Pavlíně Matějové za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti Incot spol. s r.o. a především personalistce společnosti paní Oldřišce Fišerové za vstřícný přístup a ochotu při poskytování informací potřebných při zpracování praktické části bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině za podporu a trpělivost po dobu mého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování v podniku. Cílem práce je na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku a s ohledem na náklady podniku vymezit problematické oblasti daného systému odměňování a navrhnout opatření k jeho zlepšení. První část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti odměňování. Ve druhé části je popsán současný systém odměňování konkrétního podniku a na základě jeho analýzy jsou navržena doporučení pro jeho změnu.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, mzda, podnik, zaměstnanecké výhody, motivace

Title

Evaluation of remuneration system of selected company

Annotation

The bachelor paper deals with the system of remuneration in enterprise. The aim of this paper is to define problematic areas of particular system of remuneration and to design measures for its improvement. This will be done on the basis of analysis of remuneration system of employees in a particular place of business. And will also take in consideration the costs of the business. First part of the paper is aimed at explanation of basic terms in the sphere of remuneration, The second part describes currents system of remuneration of the particular company and according to the analysis are proposed some recommendations for its change.

Keywords

remuneration, salary, business, perks and benefits, motivation

OBSAH

Úvod.....	10
1 Hodnocení zaměstnanců.....	11
1.2 Vztah hodnocení a odměňování.....	12
1.3 Motivace.....	13
1.3.1 Motivační typy zaměstnanců.....	14
1.3.2 Typy motivace.....	14
2 Odměňování zaměstnanců.....	15
2.1 Základní otázky systému odměňování.....	16
2.2 Mzdový systém.....	17
2.3 Tarifní soustava.....	20
2.4 Zákonná úprava oblasti odměňování.....	21
2.4.1 Minimální mzda.....	21
2.4.2 Pracovní doba.....	21
2.4.3 Příplatky za práci.....	23
2.5 Mzdové formy.....	25
2.6 Zaměstnanecké výhody.....	28
3 Analýza současného systému odměňování podniku Incot.....	30
3.1 Charakteristika společnosti.....	30
3.2 Vývoj mzdových nákladů.....	32
3.3 Struktura zaměstnanců.....	33
3.4 Současný systém odměňování.....	35
3.4.1 Základní mzdové formy.....	36
3.4.2 Dodatkové mzdové formy.....	41
3.4.3 Další složky mzdy.....	42
3.4.4 Benefity.....	43
3.5 Zhodnocení současného systému odměňování.....	44
4 Návrhy změn v systému odměňování.....	45
4.1 Základní mzdové formy.....	45
4.2 Zaměstnanecké výhody.....	48
4.3 Shrnutí.....	50
4.4 Názor podniku.....	52
Závěr.....	53
Seznam použitých zdrojů.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Odměňování.....	13
Obrázek 2 Proces motivace.....	13
Obrázek 3 Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou mzdy za vykonanou práci.....	18
Obrázek 4 Organizační struktura.....	33
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců.....	34
Obrázek 6 Struktura zaměstnanců.....	34
Obrázek 7 Současný mzdový systém podniku Incot spol. s r.o.....	36
Obrázek 8 Mzdové formy uplatněné v podniku Incot spol. s r.o.....	37
Obrázek 9 Mzdové formy po uplatnění navrhované změny.....	47
Obrázek 10 Mzdový systém po změně.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Celková odměna.....	19
Tabulka 2 Náklady na zaměstnance.....	32
Tabulka 3 Složení smíšené mzdy u seřizovačů (vedoucích a zástupců směn).....	39
Tabulka 4 Složení smíšené mzdy u tkadlen.....	40
Tabulka 5 Výhoda příspěvku na penzijní připojištění oproti zvýšení mzdy.....	43
Tabulka 6 Složení smíšené mzdy u seřizovačů, zušlechťovačů a tkalců-I. kontrola.....	46
Tabulka 7 Zvýšení podílu úkolové mzdy u tkadlen.....	48
Tabulka 8 Náklady na příspěvky na kulturu a sport.....	49
Tabulka 9 Změna nákladů způsobena zvýšením příspěvku na penzijní připojištění.....	49
Tabulka 10 Náklady spojené s pořízením barelů s pitnou vodou.....	50
Tabulka 11 Shrnutí navrhovaných změn.....	52

Úvod

Do personálních činností, které se týkají každého podniku, řadíme také odměňování. Lidské zdroje jsou složkou podniku, která patří mezi ty nejdůležitější. Systém odměňování v podniku je podstatnou částí pro motivaci zaměstnanců. Zajištění dlouhodobé motivace u pracovníků je důležité pro jejich vysoké pracovní nasazení a tím zajištění vysoké kvality odvedené práce. Pokud je systém odměňování zaměstnanců zanedbaný, odráží se to na jejich motivaci a klesá jak výkon tak i kvalita práce. Většina lidí nebere svou práci jako koníček, ale pracují na takové pozici, která jim zajistí dostatečné finanční ohodnocení. Proto je dobré, aby zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídl něco víc, než jen mzdu či plat.

Cílem práce bude na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku a s ohledem na náklady podniku vymezit problematické oblasti daného systému odměňování a navrhnout opatření k jeho zlepšení. Bakalářská práce se zaměřuje na odměňování dělnických i manažerských pozic.

Teoretická část, začínající krátkou kapitolou věnovanou hodnocení zaměstnanců a propojením mezi touto oblastí a odměňováním, se zabývá především motivací a odměňováním obecně, mzdovým systémem, mzdovými formami a zaměstnaneckými výhodami následuje část praktická. V praktické části bakalářské práce bude popsán podnik Incot spol. s r.o. zabývající se textilní výrobou, jeho historie, vývoj mzdových nákladů a detailněji popsán jeho současný mzdový systém, především mzdové formy využívané v podniku a zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel svým zaměstnancům v současné době poskytuje. Na základě zjištěných informací o systému odměňování v tomto podniku bude v druhé části praktické části navrženo několik změn, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

1 Hodnocení zaměstnanců

System hodnocení práce má významný vliv pro řízení odměňování. Je základnou pro spravedlivou peněžní odměnu, která by měla být pro stejnou práci stejná. Hodnocení práce také tvoří základ pro zařazování prací či pracovních míst do mzdových/ platových stupňů a struktur. Všichni zaměstnavatelé potřebují být seznámeni s tím, jak který pracovník odvádí svou práci a jak přispívá k hospodářským výsledkům dané organizace. Z pohledu pracovníků je také důležité, aby každý z nich věděl, jak je zaměstnavatel spokojen s jejich prací a jaký je pohled na ně (Koubek, 2007; Armstrong, 2009).

Hodnocení pracovníka můžeme rozdělit na formální a neformální. První podoba, formální hodnocení, je standardizované a periodicky se opakující. Každá organizace má stanovený svůj interval, ve kterém toto hodnocení probíhá. Pořizují se z něho záznamy, které jsou přiřazeny k osobní složce každého pracovníka. Toto hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnosti, které se týkají jak jednotlivce tak i skupin. Mezi výhody formálního hodnocení patří především rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka, určení potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnance nebo s předstihem určuje možné disciplinární problémy. Druhá podoba, neformální hodnocení, je hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během doby, kdy vykonává svou práci. Tato forma není periodická a provádí se spíše příležitostně. Hodnocení probíhá po uvážení nadřízeného, kdy je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno a slouží spíše k usměrnění pracovníka, jeho motivaci a povzbuzování k odvedení dobré práce (Koubek, 2007).

Proces hodnocení pracovníka

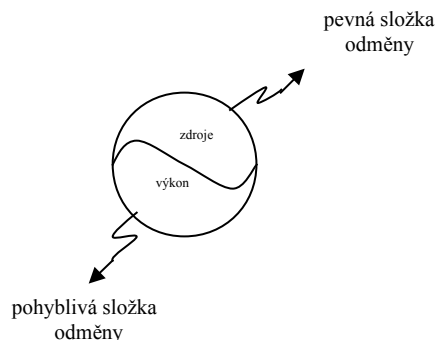
Postup hodnocení práce lze rozdělit do 6 kroků:

- **Informování všech zaměstnanců** – oznámení všem pracovníkům o tom, že bude zavedeno hodnocení pracovníka a seznámit je s cílem tohoto hodnocení.
- **Příprava hodnotitelů** – obeznámení s metodou hodnocení, s kritérii hodnocení, s termíny a organizačními předpisy. Doporučuje se také trénink hodnocení a hodnotícího pohovoru.
- **Příprava hodnotícího pohovoru** – shromáždění informací o zaměstnanci, příprava hlavních bodů a problémů, které je potřeba se zaměstnancem probrat.

- **Hodnotící rozhovor** – nejzásadnější etapa systému hodnocení. Během tohoto rozhovoru je nutné s pracovníkem probrat jednotlivá kritéria výkonu. Součástí je i sdělení názoru na hodnocení samotným hodnoceným zaměstnancem, vyslechnutí jeho návrhů pro zlepšení apod. Výsledkem hodnotícího rozhovoru musí být konkrétní závěry.
- **Uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty** – závěry hodnocení jsou uchovány v hodnotícím dokumentu, který pracovník potvrdí svým podpisem. Tento dokument je uložen v osobní složce zaměstnance, která je důvěrná. K této složce má přístup pouze bezprostřední nadřízený a ředitel společnosti.
- **Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení** – vyhodnocení výsledků nadřízenými jednotlivých hodnotitelů. Zjištění celkových výsledků hodnocení, možnost navržení změn v metodách hodnocení či kritériích pro další období. V této fázi má také hodnocený možnost nesouhlasit se závěry a je možné se odvolat (Dvořáková a kol., 2007).

1.2 Vztah hodnocení a odměňování

Hodnocení patří mezi základní nástroj, který působí na zaměstnance. Lidé se chovají podle toho jak a podle čeho jsou hodnoceni a to především, pokud se hodnocení váže na nějaké odměny. Propojit systém hodnocení se systémem odměňování je velmi jednoduché a důležité, přesto je ve většině podniků problémem tohoto propojení dosáhnout. Dříve platila přímá úměra mezi pracovním výkonem, tedy odvedenou prací a odměnou. Dnes už je častěji do odměňování zahrnuto více věcí, například i potenciál přijímaného zaměstnance. Plamínek (2009) tvrdí, že zaměstnanec není součástí organizace, ale speciálním stálým dodavatelem, u kterého si podnik pořizuje obě součásti kompetence, a to výkon – tedy odvedenou práci, a potenciál, tedy lidské zdroje firmy. Za tyto části kompetence poskytuje podnik odměnu. Za výkon poskytuje pohyblivou složku mzdy a za lidské zdroje pevnou složku mzdy, což znázorňuje obrázek 1. Pevnou složkou mzdy se odměňuje především to, jaké vzdělání člověk má. Je logické, že v průměru člověk se základním vzděláním bude pro podnik levněji než vysokoškolačka. Podle toho, jakého výkonu dosahují, tedy potenciál, který je ve prospěch podniku zaměstnavatel vyplácí pohyblivou složku mzdy. Je tedy patrné, že hodnocení pracovníka úzce souvisí s tím, jaké odměny budou vypláceny. Výše mzdy je vyplácena podle jeho výkonu, chování ale i podle iniciativy apod. (Plamínek, 2009).



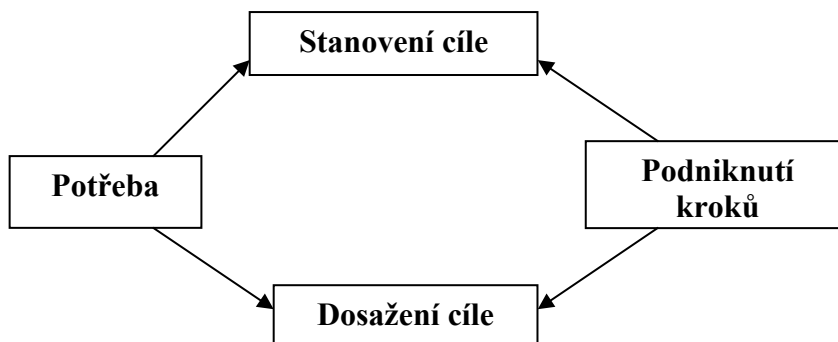
Obrázek 1 Odměňování

Zdroj : (vlastní zpracování dle Plamínek, 2009)

1.3 Motivace

Důležitou součástí systému všech organizací je motivace pracovníků k trvalým výkonům. Především je potřeba věnovat dostatečnou pozornost při rozhodování o vhodných způsobech motivování lidí prostřednictvím nástrojů, jako jsou například pobídky, odměny a podmínky v organizaci. Hlavním cílem dobré motivace je podporovat rozvoj motivačních procesů a rozvíjet pracovní prostředí, které pomáhají k tomu, aby pracovníci docílili výsledků, které odpovídají očekávání managementu. Proces motivace znázorňuje obrázek 2. Arnold a kolektiv (1991) tvrdí, že motivace má tři složky, a to:

- **směr** – je samotná věc, kterou se pokouší nějaká osoba dělat,
- **úsilí** – jakou snahu, námahu je jedinec schopen vynaložit pro dosažení určité věci,
- **vytrvalost** – časový horizont, ve kterém se osoba o dosažení pokouší. [Armstrong M., 2002]



Obrázek 2 Proces motivace

Zdroj : (vlastní zpracování dle Armstrong, 2002)

1.3.1 Motivační typy zaměstnanců

Heckhausen (1974) na základě Maslowovy teorie potřeb vymezil dva typy osobností. Tyto typy jsou rozděleny podle toho, který motivační vliv u nich převládá. První typ je typický tím, že je u něho hlavní motivací víra v úspěch. Typ tohoto zaměstnance si stanovuje reálné, přiměřené cíle, je flexibilní v jejich změně a aktivně se staví k budoucnosti. Druhý typ se vyznačuje motivací obavou z neúspěchu. Pro tyto zaměstnance je typické kladení nižších cílů nebo naopak cílů nereálných, neradi mění stanovený cíl a k budoucnosti přistupují s obavami. Potřebné je, aby se nadřizení u obou typů zaměstnanců jejich typ motivace řádně uvědomili. U druhého typu je potřeba, aby snižovali obavu z neúspěchu a to například tím, že budou zaměstnance chválit, vyslechnou si jejich návrhy apod. (Dvořáková a kol., 2007).

1.3.2 Typy motivace

Motivaci k pracovnímu výkonu můžeme rozdělit na dva typy, podle toho, jakou cestou k ní lze dojít. První způsob je takový, kdy lidé vykonávají takovou práci, která vede k uspokojení jejich potřeb nebo vede k dosažení jejich cílů, tedy motivace sebe sama. Jako další způsob je motivace vedená managementem. K této motivaci dochází především pomocí odměňování, pochval, povyšování apod. Herzberg také motivaci rozděluje na dva typy:

- **Vnitřní** – stav, který nutí člověka něco dělat nebo něčemu se učit pro vlastní uspokojení, pro vlastní zážitek. Hlavními faktory vnitřní motivace jsou autonomie a odpovědnost.
- **Vnější** – je stav, kdy děláme něco pro ostatní, abychom je motivovali. Tento typ motivace tvoří především odměny jako je např. zvýšení mzdy, pochvala pracovníka či jeho povýšení, ale také tresty v podobě kritiky nebo snížení platu (Armstrong, 2002).

2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků řadíme mezi nejzávažnější a nejstarší personální činnosti, které na sebe upoutávají pozornost jak mezi vedením organizace tak i mezi pracovníky. Za odměňování pracovníků je tradičně považován především plat a jiné formy peněžních odměn. V moderním pojetí je však do odměňování zahrnuto i povýšení či zaměstnanecké výhody. Stále častěji jsou také do složky odměn zapojeny věci, které nemají hmotnou povahu. Jsou to především pochvaly a jiné formální uznání, které souvisejí se spokojeností pracovníka a radostí, kterou mu práce přináší. Nicméně se personální praxe, a to převážně u nás, stále zabývá otázkami peněžních odměn, tj. problematikou mezd a platů (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

Obecně pojem odměna je považován za označení systému odměňování, který má stimulovat k co možná největšímu pracovnímu výkonu pracovníků. Základní odměnou je mzda či plat, které je potřeba odlišovat. Plat je odměna pro nepodnikatelskou sféru, kde je rozhodování managementu hodně omezené. Mzda je využívána v podnikatelském sektoru a na managementu závisí, jaký systém dokáže vytvořit. V tomto sektoru má tedy management velkou svobodu v rozhodování. Soustava odměňování vychází především ze strategie podniku a musí podporovat její klíčové elementy. Výsledkem systému odměňování by především měl být takový motivační systém, který splňuje princip spravedlivé odměny za práci (Kaňáková a Bláha, 2003).

Mzda a její způsob sjednání

Peněžní plnění nebo plnění peněžní hodnoty, které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci se nazývá **mzda**. K odlišení mezd a k vymezení, co nejde považovat za mzdu se mzda poskytuje podle složitosti, namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaných pracovních podmínek. Mzda se také odvíjí od situace na trhu a je především závislá na situaci mezi poptávkou a nabídkou. Mzda je odměnou za práci, kterou zaměstnanec vykonává. Pokud zaměstnavatel poskytuje za práci nedostatečnou mzdu, současný zaměstnanec často odejde za účelem vyšší mzdy u jiného podniku a noví zaměstnanci se složitě shání. Důsledkem nedostatečné odměny za práci a odchod současného zaměstnance může být snížení produktivity práce či snížení pracovního výkonu. Nutné je však dávat pozor i na příliš vysoké mzdy. Ty mohou v organizaci vyvolat závist mezi

jednotlivými zaměstnanci, zvyšují mzdové náklady podniku a mohou vést ke snížení konkurenceschopnosti a omezit počet pracovních pozic. V tržní ekonomice je mzda ovlivňována dvěma způsoby:

- **Primárně** – zaměstnavatelé jsou schopni zvyšovat mzdu především kvůli tomu, aby si udrželi zaměstnance s dobrými znalostmi a dovednostmi, to je způsobeno vysokou poptávkou po službách a zboží díky níž se zvyšuje množství pracovních příležitostí.
- **Sekundárně** – do sekundárních vlivů řadíme především zákonné předpisy a opatření o minimální mzdě, příplatcích apod. Jde hlavně o vliv poptávky na trhu práce a odměňování u konkurenčních podniků (Duda, 2008).

Sjednání mzdy je především v pracovní či v kolektivní smlouvě. Dále může být výše mzdy uvedena ve vnitřním mzdovém předpisu, který vydává zaměstnavatel a do kterého mají zaměstnanci možnost kdykoli nahlédnout. Mzda může být vydána pomocí mzdového výměru, který je vydán zaměstnanci v případě, že není mzda sjednána v pracovní smlouvě. Výše mzdy musí být stanovena písemně před zahájením pracovního výkonu zaměstnance, za který tato mzda přísluší. Toto písemné stanovení platí i pro určité části mzdy jako jsou například prémie. Zákoník práce určuje podmínky výši mzdy. Také určuje, že odměna za práci nesmí být nižší než minimální mzda. Pokud je v pracovní smlouvě sjednána nižší mzda, je tato smlouva v části, kde se o výši mzdy píše, neplatná. Podle podmínky „stejná mzda za stejnou práci a za práci stejné hodnoty“ musí být poskytována mzda stejná mužům i ženám a zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci (Kahle, 2000; Šikýř, 2012).

2.1 Základní otázky systému odměňování

V otázce odměňování proti sobě stojí organizace, která potřebuje dobrý pracovní výkon a je ochotna za něj zaplatit a pracovník, který má nějaké pracovní schopnosti a hájí své zájmy. V rozhodování o odměně však nestojí jen tyto dvě osoby, organizace a pracovník, ale rozhodují o ní také vnější faktory, jako například populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika vlády nebo úroveň zdanění. Organizace si potřebuje především udržet své pracovníky, dosáhnout kvality a konkurenceschopnosti. Pracovníci potřebují sociální jistotu, schopnost zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny a také možnost seberealizace.

V důsledku vnějších faktorů jsou v organizaci zvažovány tyto základní otázky odměňování v organizaci:

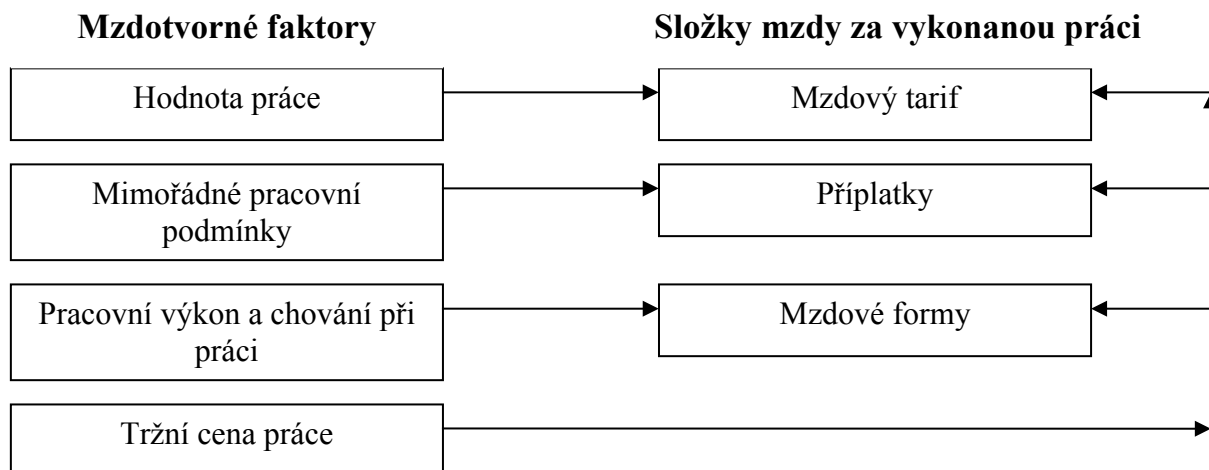
1. Hladina platů a mezd – pomocí zkoumání situace na trhu práce a srovnáním s jinými podniky, kde je potřeba brát v úvahu finanční situaci a úspěšnost dané organizace.
2. Interní skladba příjmů – složení pracovních míst a samotné práce, pořadí platových tříd aj.
3. Platba jedinců – přiřazování platových tříd, spojení zaměstnanců s konkrétními úkoly dané práce apod.
4. Platba za odvedené výsledky či dobu.
5. Specifičnost odměňování odborníků a vedoucích – speciální výhody pro zaměstnance, problémy v placení odvíjející se od kvalifikace, délky zaměstnání atd.
6. Zaměstnanecké benefity a příplatky – příspěvek na stravování, firemní vozidlo apod.
7. Vedení a kontrola platů a mezd – upřesnění pracovních pozic, pokus o úsporu mzdových nákladů aj.
8. Volba individuálních druhů odměn a formulace složení systému odměňování – preference zaměstnanců apod. (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

2.2 Mzdový systém

Mzdový systém je využíván při realizaci podnikové strategie jako prostředek personálního řízení. Mzdový systém je vlastně systém odměňování, který podnik formuluje spolu se mzdovou politikou a systémem zaměstnaneckých benefitů. Obecné cíle mzdové politiky jsou následující:

- zajistit a ustálit zaměstnance, především ty, kteří jsou klíčovou skupinou,
- motivovat pracovníky k pracovnímu výkonu,
- zachovat velikost mzdových prostředků vzhledem k efektivitě produktivity práce,
- zaručit spravedlivou mzdovou skladbu uvnitř firmy a zároveň s ohledem na mzdy konkurenčních podniků.

Tyto cíle mzdové politiky nelze uskutečňovat najednou, jsou totiž vzájemně v rozporu, proto se zaměstnavatel musí rozhodnout, který cíl je pro něho tím prioritním. Mzdovými faktory jsou hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci, tržní cena práce (viz obrázek 3) (Synek, 2010).



Obrázek 3 Vztah mezi mzdotvornými faktory a strukturou mzdy za vykonanou práci

Zdroj: (vlastní zpracování dle Synek, 2010)

Hodnota práce charakterizuje vůči ostatním pracím rozměr složitosti, odpovědnosti a namáhavosti určitého druhu práce. Pomocí metod hodnocení práce určíme hodnotu práce, která je poté vyjádřena pomocí tarifního stupně, body nebo pořadím. Začlenění jednotlivé práce do tarifního stupně je platné tak dlouho, dokud se nezmění obsah práce. Tarifní stupeň je ohodnocen mzdovým tarifem, což je sazba v Kč za jednotku času, která je poskytována pracovníkovi za to, že je zařazen na pracovní místo, plní jeho požadavky a splňuje průměrný pracovní výkon. **Mimořádné pracovní podmínky** v sobě zahrnují veškeré požadavky, které způsobují nějakou zátěž na zaměstnance. Patří sem negativní dopady pracovního prostředí, jako například hlučné či prašné prostředí. Dále sem řadíme také nepříjemné pracovní režimy, do kterých můžeme zařadit práci přesčas, práci v noci, práci ve svátek či práci v sobotu a neděli. Zaměstnavatel za práci v těchto mimořádných podmínkách je povinen poskytovat příplatky, jejichž minimální hodnoty jsou stanoveny v legislativě. Tyto příplatky mohou být stanoveny procentem z průměrného výdělku či mzdového tarifu. **Pracovní výkon a chování při práci** je stanoveno pomocí systému hodnocení zaměstnance, technickohospodářských norem, norem spotřeby práce aj. Výkony pracovníka, které jsou nadstandardní jsou ohodnoceny poskytnutím pohyblivé složky mzdy, která je určena pomocí mzdové formy. Tato pohyblivá složka nemusí být vyplácena, pokud zaměstnavatel nemá dostatečnou míru mzdových prostředků. Pohyblivá mzda je ovlivněna možností ovlivnění výsledku práce samotným zaměstnancem, proto je potřeba její výši rozdělit podle okruhů zaměstnanců.

Výsledkem situace nabídky a poptávky po práci určité kategorie je **tržní cena práce** (Duda, 2008; Synek, 2010).

Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny složky odměn, zejména základní mzdu či plat, zaměstnanecké výhody, zásluhovou odměnu a nepeněžní odměny. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn a to odměny transakční a relační, které popisuje tabulka 1. Mezi transakční odměny řadíme hmotné či hmatatelné odměny, které jsou důležité při získávání zaměstnanců. Relační, neboli vztahové odměny jsou nehmotné prvky týkající se vzdělání a rozvoje a dávají zaměstnancům prostor pro uplatňování odpovědnosti a příležitosti ke kariéře. Pro udržení konkurenceschopnosti podniku a udržení zaměstnanců, by každý podnik měl kombinovat vztahové odměny s transakčními (Armstrong, 2009).

Tabulka 1 Celková odměna

Transakční odměny	Základní mzda/ plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Zdroj: (vlastní zpracování dle Armstrong, 2009)

Armstrong (2009) uvádí jako výhody celkové mzdy:

- **Větší vliv** – efektivní sdružení různých typů odměn se kladně podepisuje na motivaci a oddanosti pracovníků.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – Optimální využití vztahových i transakčních odměn má pozitivní vliv na pracovníky a tím zlepšuje zaměstnanecké vztahy.
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – relační odměny mohou pomoci pracovníkům připoutat se více k podniku, protože tyto odměny mohou odpovídat také jejich osobním potřebám, které má každý zaměstnanec individuální.

- **Úspěch ve válce o talenty** – vztahové odměny mohou podnik odlišit od konkurence tím, že podnik může nabídnout něco více co jiná organizace nemusí nabízet. Tím podnik může získat výhodu při získávání nových zaměstnanců.

Celková odměna vychází z pojetí vytváření postupů tak, aby různé formy odměňování byly navzájem propojeny, podporovaly se a doplňovaly. Pojetí celkové odměny se snaží říct, že odměňování je něco víc, než jen zahrnování pracovníků penězi (Armstrong, 2009).

2.3 Tarifní soustava

Tarifní soustava může obsahovat podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů a příplatky. Kvalifikační katalog slouží k zařazení prací do tarifních stupňů. V tomto katalogu jsou upřesněny požadavky práce na pracovníka. Pro zařazení práce do **kvalifikačního katalogu** se nejvíce používají analytické metody třídění práce, kde se práce rozděluje podle čtyř základních podmínek:

- Duševní požadavky – tato podmínka spočívá v zjištění a hodnocení obecných a odborných požadavků na práci.
- Fyzické požadavky – s ohledem na tělesnou zdatnost se určuje náročnost práce.
- Požadavky na zodpovědnost při práci – především požadavky na bezpečnost práce a zdraví při práci, ručení za stroje aj.
- Požadavky na pracovní prostředí – zjišťuje se, zda je pracovní místo ve zdravém škodlivém prostředí.

Stupnice mzdových tarifů je tvořena mzdovými tarify, které jsou odstupňovány tak, aby byla zohledněna mzdová relace za podobné práce na trhu práce a aby byl také zohledněn rozdíl mezi jednotlivými pracemi v podniku. Mzdovou tarifní stupnici můžeme rozdělit na tři typy, a to:

- **Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify** – každá tarifní třída má pevně danou mzdovou sazbu. Pomocí tohoto systému se problematičtěji finančně oceňuje zaměstnanec, který pracuje kvalitněji a spolehlivěji než ostatní.
- **Mzdová tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím** – tento způsob umožňuje odlišovat pracovníky stejné práce podle jejich kvality, přístupu a ochoty k práci. Jednotlivé sazby nepřekračují hodnoty tarifů vyšších tarifních stupňů.

- **Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů** – v tomto způsobu je možné, aby se dané tarifní stupně překrývali. Výhodou je to, že můžete vyšší sazbou ohodnotit i práci, která je začleněna do nižšího tarifního stupně.

Nedoporučuje se však, aby se tarify překračovaly o více než jeden stupeň.

Příplatky tarifní povahy se poskytují za ztížené pracovní podmínky či práci ve svátek, práci v sobotu a neděli apod. Minimální hodnota těchto příplatků je stanovena v zákoně. Tyto příplatky mohou být vypláceny i ve vyšší hodnotě, pokud je tak domluveno v kolektivní smlouvě, nikdy však nemohou být nižší než udává zákon (Duda, 2008).

2.4 Zákonná úprava oblasti odměňování

V této kapitole budou blíže vysvětleny pojmy, které upravuje zákon. Jedná se o pojmy minimální mzda, pracovní doba a příplatky za práci.

2.4.1 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší možná odměna, kterou musí zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci za práci. Zákoník práce je stanovena její základní právní úprava. V České republice výše hrubé minimální mzdy od 1.1.2015 je 9 200 Kč při 40 hodinové týdenní pracovní době, tedy 55 Kč na hodinu. Dověření její vyvážené výše mají za úkol dvě funkce:

- **Sociálně-ochranná funkce** – tato funkce má zajistit zaměstnance v tom, že jeho příjmy neklesnou pod sociálně akceptovatelnou úroveň, má ho chránit před chudobou. Zajištění rovných podmínek mzdové konkurence má tato funkce plnit pro zaměstnavatele.
- **Ekonomicko-kriteriální funkce** – tato funkce slouží k tomu, aby byli občané motivováni k hledání práce a vykonávání pracovní činnosti namísto příjmu sociálních dávek. Pro zaměstnavatele tato funkce plní ochranu před nekalou soutěží, ke které by mohlo dojít vyplácením příliš nízkých mezd.

Pokud výše platu, mzdy či odměny z dohody nedosáhne výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen tento rozdíl doplatit bez ohledu na to, zda byl zaměstnanec dostatečně výkonný (Česko, 2013).

2.4.2 Pracovní doba

„Pracovní dobu definuje zákoník práce jako dobu, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a dobu, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele“ (Česko, 2013).

Pracovní dobu lze rozdělit na rovnoměrnou a nerovnoměrnou. **Rovnoměrná** pracovní doba je takové rozvržení, kdy je ve všech kalendářních týdnech pracovní doba stejná. V České republice je tato doba stanovena na 40 hodin týdně. Pracovní doba v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout 9 hodin a rozdíl délky pracovní doby mezi jednotlivými týdny nesmí přesáhnout 3 hodiny. **Nerovnoměrně** rozvržená pracovní doba je taková, kdy pracovní doba je v jednotlivých týdnech rozdílná. V některých týdnech je doba kratší (např. 34 hodin) a v dalších naopak delší (např. 51 hodin). Podmínkou tohoto typu rozvržení pracovní doby je však to, že se pracovní doba v příslušném období musí vyrovnat – že se průměrná délka pracovní doby za týden bude rovnat té stanovené. Nerovnoměrné rozvržení má výhodu jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanci mají výhodu v tom, že mají delší dovolenou a lépe využívají svůj volný čas. Zaměstnavatel má možnost plnit úkoly včas pomocí rozšířené pracovní doby. Mezi speciální typ pracovní doby patří **pružná** pracovní doba. Při pružné pracovní době zaměstnavatel určí pouze přesně vymezený čas, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti, tato doba se označuje jako základní pracovní doba. Zbývající pracovní dobu si zaměstnanec stanovuje sám, nazývanou jako volitelná pracovní doba (Kahle, 2000).

Úsek stanovené týdenní pracovní doby, kterou musí zaměstnanec odpracovat se nazývá **směna**. Je to část pracovní doby bez práce přesčas. V návaznosti na vymezení směny lze rozlišit tři pracovní režimy:

- **Dvousměnný** pracovní režim – režim práce, kde se pracovníci pravidelně střídají ve dvou směnách v rámci po sobě jdoucích 24 hodin.
- **Třisměnný** pracovní režim – systém v němž se zaměstnanci střídají ve třech směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- **Nepřetržitý** pracovní režim – režim, kde je vyžadován stálý výkon práce po dobu 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu. Zaměstnanci se v tomto provozu vzájemně pravidelně střídají.

Pokud dojde k souběžnému výkonu práce pracovníků po dobu nejvýše 1 hodiny, kteří se střídají ve směnách, jedná se stále o směnný provoz (Chládková a Bukovjan, 2013).

Povinností zaměstnavatele je poskytnout všem zaměstnancům přestávku na jídlo a oddech a to nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce. Tato přestávka trvá nejméně 30 minut, které se nezapočítávají do pracovní doby. Dále je také zaměstnavatel povinen poskytovat přestávky na osobní potřeby a přestávku na zvláštní oddech, která se týká zaměstnanců, kteří mají práci se zvýšenou pracovní zátěží. Přestávky lze dělit na dva typy a to na organizované a neorganizované. Organizované přestávky, nebo-li regulované jsou uplatňovány především z důvodu ochrany zdraví a bezpečnosti práce, tedy z organizačních důvodů. Regulované přestávky jsou nejčastěji využívány u řidičů. Častokrát je potřeba zkoušet, který druh režimu je vhodnější. Je potřeba taky volbu regulovaných nebo neorganizovaných přestávek zvážit dle vykonávané práce. U prací, kde je potřeba zvýšená zručnost je nutné počítat s tím, že po přestávce déle trvá fáze zapracování. Obecně se však doporučují kratší přestávky častěji než přestávky dlouhé (Dvořáková a kol., 2007).

2.4.3 Příplatky za práci

Mzda za práci přesčas

První zvýhodněnou prací je práce přesčas. Práce vykonávaná na rozkaz zaměstnavatele, s jeho souhlasem či po vzájemné dohodě, která je konaná mimo rozvrh pracovních směn, tedy mimo stanovenou týdenní pracovní dobu, se nazývá prací přesčas. Dle zákona je stanoven příplatek za práci ve výši 25 % průměrného výdělku, tedy zaměstnanec dostane dosaženou mzdu + 25 % navíc. Za práci přesčas si může zaměstnanec také vybrat náhradní volno, pokud s tím zaměstnavatel souhlasí, a to v délce práce vykonané přesčas. Pokud se tak zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem na náhradním volnu, zaměstnanci již nepřísluší příplatek za přesčasovou práci. Zaměstnavatel je povinen tento příplatek vyplácet ve výši stanovené zákonem nebo poskytovat příplatek vyšší (Novotný a Kohoutek, 2001; Česko, 2013).

Mzda a náhrada mzdy za svátek

Při práci ve svátek se zaměstnavateli upřednostňuje náhradní volno. Toto náhradní volno musí být vyčerpáno nejpozději třetí kalendářní měsíc od výkonu práce ve svátek, pokud se

zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodne jinak. Lze se však se zaměstnavatelem dohodnou na příplatek za práci ve svátek a to ve výši 100 % průměrného výdělku. Pokud bude poskytnuto náhradní volno, zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci také může mzda tzv. ujít a to v případě, pokud svátek připadá na běžný pracovní den a pracovník zrovna nepracuje. Z tohoto důvodu zaměstnanci dle zákona přísluší mzda ve výši průměrného výdělku (Kahle, 2000; Česko, 2013).

Příplatek za práci v noci

Zákoník práce stanovuje jako práci v noci pracovní výkon v době od 22.00 do 6.00 hodin. Za pracovní výkon v této době zaměstnanci náleží příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel však může tuto výši sám stanovit ve mzdovém předpisu. Příplatek však musí mít minimální výši stanovenou zákonem (Česko, 2013).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Je poskytován zaměstnanci, který vykonává práci v sobotu či neděli. Zaměstnavatel je povinen tomuto pracovníkovi poskytnou dosaženou mzdu a příplatek ve výši minimálně 10% průměrného výdělku. Zaměstnavatel však může stanovit i jinou minimální výši a způsob jejího určení. Pokud zaměstnanec vykonává práci v zahraničí, je možné, aby zaměstnavatel poskytoval příplatek za dny, které jsou v místních podmínkách stanoveny jako dny odpočinku (Česko, 2013).

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Ztíženým a zdravím škodlivým prostředím se myslí takové prostředí, které je ovlivněno chemickými škodlivinami, prachem, kde působí ionizující či elektromagnetické záření apod. Pokud některé pracoviště spadá do definování ztíženého či zdraví škodlivého prostředí je zaměstnavatel povinen respektovat znění zákona a vyplácet zaměstnancům, kteří v tomto prostředí pracují, příplatky. Zaměstnanci je poskytnuta obvyklá mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % z částky, kterou stanovuje zákon jako minimální mzdu. Tuto výši může zaměstnavatel zvýšit (Novotný a Kohoutek, 2001; Česko, 2013).

Mzda při výkonu jiné práce

Pokud je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na odlišnou práci např. ze zdravotních důvodů, musí zaměstnanci poskytnou mzdu vykonávané práce, na kterou byl převeden. Převedení zaměstnance může zaměstnavatel pouze za podmínek, které jsou stanovené v zákoníku práce. Zaměstnanec musí s převedením na jinou práci souhlasit. Zákoník práce také umožňuje převod zaměstnance za určitých podmínek i s jeho nesouhlasem. V některých případech zákon stanovuje, že může být zaměstnanci poskytnut doplatek, pokud je jeho mzda za novou práci nižší než za předchozí pozici. Těmito případy jsou ohrožení nemoci z povolání nebo karanténní opatření, odvrácení mimořádné události (např. živelné události, hrozící nehody) nebo pro postoj či přerušování práce, které je způsobeno nepříznivými povětrnostními vlivy. Pokud není zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, který by byl spáchaný při plnění pracovních povinností nebo v přímé souvislosti s ním, náleží mu doplatek do výše průměrné mzdy, kterou měl před převedením na jinou práci. V kolektivní smlouvě lze sjednat také jiné důvody převodu na jinou práci či jiné výše doplatků ke mzdě (Kahle., 2000).

2.5 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ohodnotit pracovníka za jeho výsledky, jeho výkon, který zahrnuje i jeho chování a schopnosti. Některé druhy mzdových forem mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda či plat), a proto je věnována pozornost na pobídkové či výkonové formy. Jsou to tzv. odměny nabízené jako dodatek k platu či časové mzdě. Zpravidla jsou časově úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží motivovat pracovníky takovým způsobem, že se pokouší posílit vazbu odměny na výkon. Tyto formy můžeme třídit podle toho, zda-li se používají pro manuální či administrativní pracovníky nebo pro management. Dále lze formy rozdělit podle toho, zda jsou používány na individuální, skupinové nebo celood organizační úrovni (Koubek, 2001).

Časová mzda a plat

Časovou mzdu či plat můžeme rozdělit na hodinovou, týdenní či měsíční. Hodinová mzda se většinou používá u dělnických profesí, u nedělnických profesí najdeme převážně plat měsíční. Nejčastěji používanou mzdovou formou jsou právě časové mzdy a platy, které tvoří zpravidla největší složku celkové odměny jedince. Časové mzdy a platy často vytvářejí pověst

organizace a tak pokud je jejich systém považován za spravedlivý a srovnatelný, organizace je považována za slušnou a je na ni pohlíženo jako na dobrého zaměstnavatele (Koubek, 2001; Šikýř, 2012).

Časová mzda či plat může být v podobě čisté, kdy se podle platných tarifů platí skutečná odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Tato podoba má nevýhodu v tom, že není utvářen dostatečný tlak na výkon pracovníka, proto se za tímto účelem zavádí používání dvou a více mzdových tarifů pro stejnou práci. Další možností je použití časové mzdy či platu s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je jedním z nejlépe definovaných a nejpoužívanějších typem pobídkové formy. Nejvíce je používána pro hodnocení dělnické práce. Pracovníkovi je placena určitá částka za každou jednotku provedené práce. Používají se dva typy úkolové mzdy, a to s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu nebo s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu je založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. Naopak úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu má jednu sazbu za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Pokud množství, které je vyrobeno překročí výkonovou normu, používá se vyšší sazba. V případě, že dochází k nedostatečnému plnění výkonové normy je možné pracovníky penalizovat (Armstrong, 2009).

Úkolovou mzdu je možné použít i v případě skupinového odměňování. Pro rozdělování skupinové úkolové mzdy je potřeba stanovit určitá pravidla, nebo může mít pravomoc pro rozdělování i vedoucí skupiny, to však může ve skupině vyvolávat určité napětí. Při hodnocení práce úkolovou mzdou je potřeba, aby práce byla kontrolovatelná a měřitelná. Práce pracovníka musí být dobře organizačně zabezpečena, musí být jasně stanovené pracovní postupy a zásady a nesmí dojít k ohrožení zdraví a bezpečnosti pracovníka v závislosti na jeho zvýšeném úsilí o vyšší výkon (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

Podílová mzda

Podílová (provozní) mzda je používána hlavně při obchodních činnostech a v některých službách. Tato forma mzdy je zcela nebo z části závislá na prodaném množství. Pokud je odměna zcela závislá jedná se o přímou podílovou mzdu, pokud je jen z části závislá pracovník má základní plat a k němu dostává provize za prodané množství. Další variantou je zálohová podílová mzda, kdy je pracovníkovi vyplácena záloha, která se potom odečítá od provize za prodané zboží. Tato forma je použita především u pracovníků, jejichž prodej má značné měsíční či sezónní výkyvy (Dvořáková a kol., 2007).

Mezi výhody podílové mzdy patří především to, že vztah odměny k výkonu je přímý. U přímé a zálohové mzdy pracovník ví, že pokud nebude podávat dobrý výkon, nebude placen. Nevýhodou však je, že ji mohou ovlivňovat faktory, které samotný pracovník nemusí mít pod kontrolou. Patří sem například zavedení lepšího a levnějšího výrobku na trh, změna hospodářské situace apod. (Armstrong, 2009).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně používané mzdové formy. Jejich alternativní název penzumové mzdy říká, že jde o odměny za předem dohodnutý výkon, který je pracovník zavázán odvést během dohodnutého období. Organizace zná dobře pracovní schopnosti a výkony svých pracovníků a proto jim průběžně vyplácí pevnou částku zahrnující již výkonnostní složku. Pracovník má tak jistotu stálého příjmu již v průběhu dohodnutého období. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků, které může mít vliv na další stanovení mzdy za očekávané výsledky práce. Předpokladem pro tuto formu je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, stanovení přesných pracovních postupů a důkladné plánování. Používají se u dělníků a nižšího a středního managementu. Typickým příkladem je smluvní mzda. Dalším typem je programová mzda, kdy má pracovník pevnou částku po dobu plnění a pokud splní vše včas je pracovníkům vyplácena dohodnutá mzda, která obsahuje pohyblivé složky, které se redukuje při nesplnění některých kritérií. Patří sem i mzda s měřeným denním výkonem, kdy má pracovník pevnou mzdu, ale jeho výkon je sledován a případně je svým nadřízeným motivován k lepšímu výkonu (Koubek, 2001, 2007; Armstrong, 2009).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Odměňování závislé na dovednostech je metodou, kde je pohyb mzdy závislý na rozměr, hloubku a druh dovedností, které pracovník používá. Tento systém odměňování je zaměřen spíše na lidi než na práci. Pracovník je odměněn za to, jaké má dovednosti, nikoli za práci, kterou právě vykonává. Znalosti a dovednosti potřebné pro práci je možné prohlubovat a to jak na stejné úrovni tak na vyšší. Každá další získaná zdatnost je odměňována zvlášť. Výhodou této formy mzdy je připravenost pracovníků na změny a s tím související flexibilita jak zaměstnanců, tak celé organizace. Dále také zlehčuje nahraditelnost jednotlivých zaměstnanců a přispívá k jednoduššímu zavádění nové technologie a techniky. Nevýhodou je to, že tento způsob odměny je nákladnější a to především v oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnance (Duda, 2008).

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy existují po celém světě v různých podobách a neustále se rozšiřuje jejich množství. Jde o mzdovou formu, která se snaží vyrovnat nedostatečnou pobídkovou formu hlavně časové mzdy či platu, popřípadě i úkolové, podílové či jiné mzdy. Nejrozšířenější dodatkovou mzdovou formou jsou prémie. Nejčastěji jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě či platu. Rozlišujeme dva typy prémie a to prémie jednorázovou a periodicky se opakující. První typ je většinou ve formě určitého bonusu nebo mimořádné odměny za výkon, iniciativu či pracovní chování. Podoba toho bonusu může být peněžní i nepeněžní (například kulturní akce, pobyt o dovolené). Druhý typ, periodicky se opakující prémie, jsou takové, které jsou závislé na odvedené práci či výkonu a váží se k určitému období. Podmínky pro vyplácení prémie jsou dány předem. Mohou být skupinové, kde je potřeba předem stanovit, jak bude prémie rozdělena mezi jednotlivé pracovníky, nebo individuální (Koubek, 2007; Armstrong, 2009).

Mezi další rozšířené dodatkové mzdové formy patří příplatky. Ty mohou být zakotvené v právních normách, tedy příplatky povinné, nebo mohou být dohodnuté organizací, označovány jako nepovinné. Nejčastějším povinným příplatkem je příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu či neděli, za práci ve svátek nebo za práci v noci. Jako dobrovolné příplatky jsou většinou poskytovány příplatky na dopravu, na ubytování či na sportovní nebo kulturní akce (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které organizace poskytuje svým zaměstnancům, z toho důvodu, že pro ně pracují. Nejsou tedy vázané na určitý pracovní výkon, ale jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem jak zvýšit oddanost pracovníků k organizaci. Zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř skupin:

- **výhody sociální povahy** – jedná se především o výhody v poskytování důchodového připojištění, které může organizace hradit zcela nebo jen z části (např. životní pojištění či příspěvek na rekreaci dětí aj.),
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – organizace firemního zájezdu, kulturní a sportovní akce apod.,
- **výhody mající vztah k práci** – podnikové slevy (služby či produkty organizace za nižší ceny), stravenky či závodní stravování, jazykové a odborné kurzy atd.,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – používání automobilu či mobilního telefonu i k soukromým účelům či nárok na společenský oděv sloužící k reprezentaci podniku (Koubek, 2007; Urban, 2013).

V zahraničí jsou také rozšířené další zaměstnanecké výhody mezi které patří například poskytnutí placeného volna v den narozenin či dárek k narozeninám, půjčování firemního vybavení (stroje, nástroje aj.) či programy pro bývalé pracovníky – důchodce. Některé organizace vydávají za své zaměstnanecké výhody to, co stejně ze zákona musí pracovníkům poskytnout. Skutečné výhody jsou ale takové, které organizace poskytuje ze své iniciativy, aby zajistila dobré pracovní vztahy, upevnila vztah zaměstnance k podniku či přispěla k jejich blahobytu a pohodě (Koubek, 2001; Armstrong, 2009).

3 Analýza současného systému odměňování podniku Incot

V této kapitole bude představen podnik Incot spol. s r.o. Bude popsán vývoj mzdových nákladů tohoto podniku za posledních pět let a také bude detailněji rozebrán současný mzdový systém zavedený v podniku.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost INCOT spol. s r.o. sídlí v Králíkách a byla založena v roce 1998. Tato společnost je pokračovatelem tradiční textilní výroby v Králíkách. Je majoritním vlastníkem tradičních českých textilních společností VEBA, textilní závody a.s. a společnosti PAPILLONS a.s. Podnik je zaměřen na výrobu žakárských tkanin bavlnářského typu určených pro další textilní zpracování.

Společnost Incot zajišťuje výrobu a prodej metráží bavlněných tkanin pro tradiční arabské oděvy – Thobe. Dále je společnost výrobcem nejkvalitnějších bavlněných žakárských brokátů a voálů určených především pro africký trh. Mezi další produkty patří bytový a hotelový textil, především damaškové ložní povlečení, prostěradla, přikrývky a polštáře, ubrusy a froté výrobky. V roce 2014 společnost také uvedla na trh tradiční arabské šátky Shamagh a Ghutra.

Informace z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 24. července 1998

Spisová značka: C 13460 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Obchodní firma: INCOT spol. s r.o.

Sídlo: Králíky, Hradecká 387, PSČ 561 69

Identifikační číslo: 25291645

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Oceňování majetku pro – podnik

Způsob jednání: Za společnost je oprávněn jednat každý z jednatelů samostatně.

Základní kapitál: 31 560 000,- Kč, splaceno : 100%

Historie

Průmyslová výroba hedvábných tkanin v Králíkách byla zahájena v roce 1881 výstavbou nového závodu vídeňské firmy Steiner, který byl stále rozšiřován až do roku 1912, kdy byl v jeho čtvrtém tkalcovském sále nahrazen transmisní pohon pohonem jednotkovým.

Závod byl rozšiřován i po 1. světové válce a v roce 1928 dosáhl nynějšího rozsahu. Současně byla prováděna modernizace strojního parku směrem k žakárské technologii. Žakárská tradice závodu je tak více než sedmdesátiletá a zahrnuje výrobu širokého a obtížného sortimentu včetně kravatových tkanin, hedvábných šátků těžké vazební techniky, šálu, krepových tkanin a dalších náročných artiklů. V králíckém závodě bylo v roce 1938 v provozu přes 1000 tkalcovských stavů a pracovalo v něm přibližně 1000 zaměstnanců. Od roku 1958 se podnik stal součástí národního podniku HEDVA jako závod 09. Na sklonku roku 1999 se zdálo, že dlouhá a úspěšná tradice textilní výroby v Králíkách bude ukončena, že závod zastaví výrobu a zavře svoji bránu. Posledních 100 pracovníků dostalo výpověď k 31.12.1999.

Společnost s ručením omezeným WEBIN se dohodla s HEDVOU a.s. na převzetí závodu v Králíkách, jeho pronájmu a provozování. Od 1. ledna 2000 tak začal proces obnovování žakárské výroby v králíckém závodě. WEBIN se začal orientovat spíše na tradiční bavlněné žakárské damašky (bavlněné brokáty). V září 2004 se spojily společnosti WEBIN a INCOT ve společnost jedinou – INCOT. Společnost je v současné době subdodavatelem rezných damašek pro přední textilní organizaci v Čechách akciovou společností VEBA Broumov. V dnešní době je ekonomicky stabilizovaná a má svoje pevné místo na trhu.

Pro posilování a zajištění své pozice na trzích trvale sleduje světové trendy v nabídce nových materiálů, technologií a techniky a jejich použití pro vývoj a výrobu kvalitních výrobků. Společnost získala v roce 2002 Certifikát systému jakosti dle normy EN ISO 9001. Incot považuje za nedílnou součást rozvoje společnosti i ochranu životního prostředí. Snaží se minimalizovat negativní vliv na životní prostředí především zavedením a zlepšováním environmentálního systému a zaváděním moderních technologií. V roce 2003 získala společnost Certifikát systému EMS potvrzující shodnost systému řízení ochrany životního prostředí s požadavky normy EN ISO 14001.

3.2 Vývoj mzdových nákladů

Mzdové náklady firmy Incot se v průběhu posledních 5 let zvýšil z původních 33 813 000 Kč přibližně o 3 mil. Kč. Mzdové náklady se vzhledem k počtu zaměstnanců zvyšují i navzdory tomu, že počet zaměstnanců klesl na 88. Tento růstový potenciál je v důsledku toho, že každým rokem se zvyšují průměrné mzdy a každým rokem se zvyšuje výše minimální mzdy. V podniku došlo k poslednímu zvýšení mezd v říjnu roku 2014. V tomto roce mzdy vzrostly zhruba o 6 %.

V roce 2010 byly oproti roku 2011 vyšší mzdové náklady z důvodu modernizace strojového parku. V tomto roce bylo zlikvidováno několik desítek strojů. V důsledku modernizace strojového parku došlo k propuštění nadbytečné pracovní síly. Těmto zaměstnancům bylo poskytnuto odstupné. Propuštění zaměstnanci dostávali po dobu 3 měsíců, tedy propouštěcí lhůtě, 100 % průměrného výdělku a také jim bylo poskytnuto 3 měsíční odstupné. Tyto náklady způsobily razantní růst mzdových nákladů v roce 2010. Tabulka 2 ukazuje růst mzdových nákladů, vývoj mzdových nákladů a nákladů na jednoho zaměstnance.

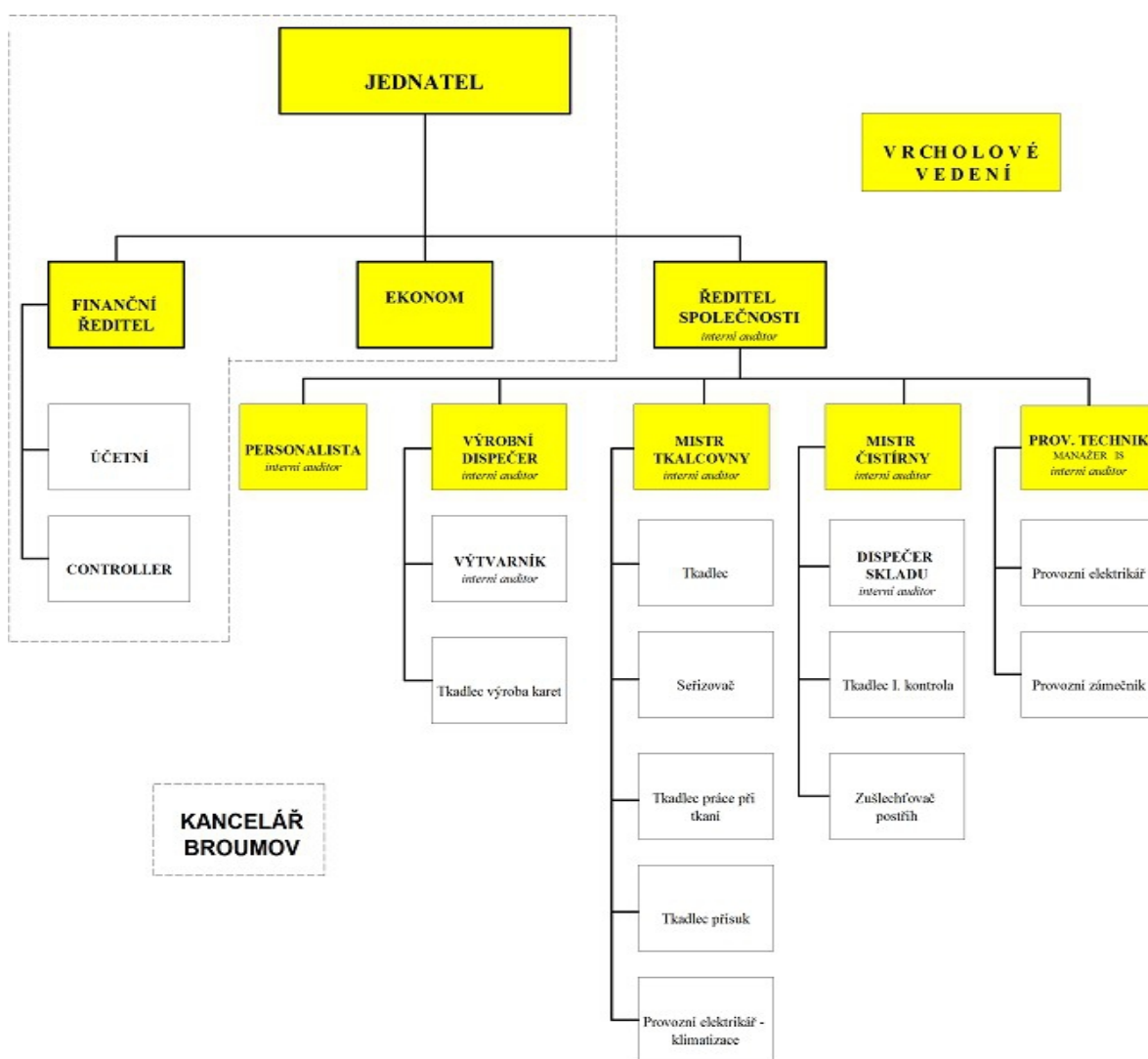
Tabulka 2 Náklady na zaměstnance

	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců	98	97	100	86	88
Mzdové náklady (tis.Kč)	33 813	30 205	33 602	36 687	36 439
Průměrné mzdy	28 753	25 949	28 002	35 549	34 507
Náklady na zdravotní zabezpečení (tis. Kč)	2 663	2 403	2 506	3 212	3 241
Náklady na sociální zabezpečení (tis. Kč)	7 280	6 674	6 803	6 733	7 401
Celkové náklady na jednoho zaměstnance (tis.Kč)	446	405	429	542	535

Zdroj : (vlastní zpracování dle informací podniku)

3.3 Struktura zaměstnanců

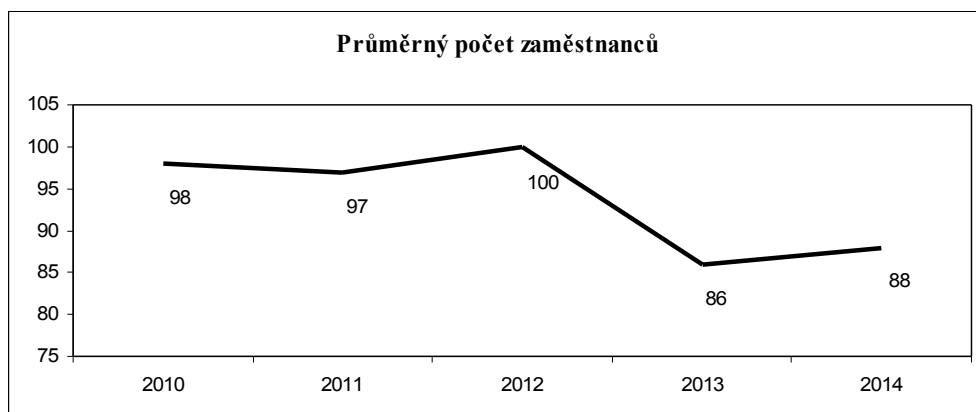
V současné době má podnik 88 zaměstnanců. Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Společnost Incot má dva jednatele. Jednatelům jsou přímo podřízeni finanční, výkonný ředitel a ekonom. Jednatelé a finanční ředitel včetně svých podřízených a ekonom sídlí v kanceláři pobočky Broumov. V sídle společnosti jsou výrobní prostory a kancelář výkonného ředitele. Výkonnému řediteli společnosti je přímo podřízeno 6 technicko-hospodářských pracovníků a to 2 personalisti, výrobní dispečer, mistr tkalcovny, mistr čistírny a provozní technik. Ostatní pracovníci jsou podřízeni těmto technicko-hospodářským pracovníkům (viz Obrázek 4).



Obrázek 4 Organizační struktura

Zdroj : (příručka integrovaného systému společnosti Incot spol. s r.o.)

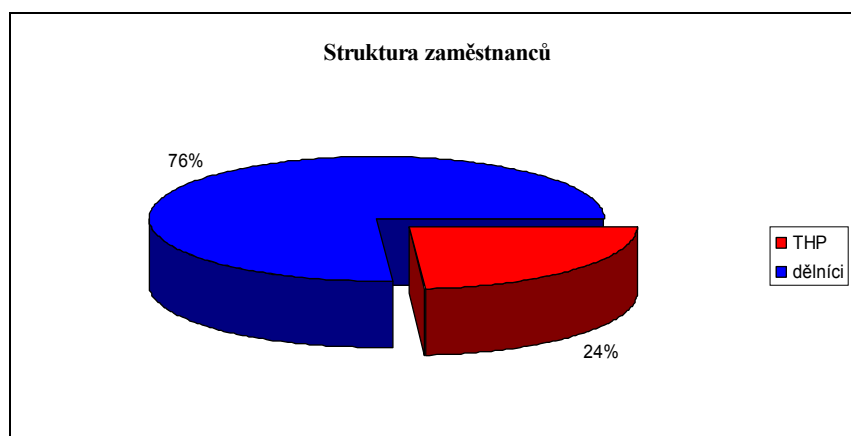
Obrázek 5 ukazuje, že se průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Incot každým rokem za posledních 5 let měnil. Na konci roku 2009 byla firma nucena propustit více zaměstnanců z důvodu modernizace strojového parku. V tomto důsledku již nebyla potřeba taková pracovní síla. Nejvíce zaměstnanců měla firma v roce 2012, kdy počet dosahoval 100. Významným rokem pro firmu byl rok 2013, kdy byla firma nucena propustit 14 zaměstnanců. Následující rok se počet zaměstnanců výrazně nezměnil.



Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Společnost Incot zaměstnává 88 zaměstnanců. Ve společnosti je zaměstnáno přibližně 24 % (21 osob) technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP), ve kterých jsou zahrnuti i pracovníci, kteří pracují mimo sídlo firmy. Zbýlých 76 % (67 osob) pracuje v dělnických profesích ve výrobních a pomocných provozech. Dělnické profese můžeme dále rozdělit na seřizovače (18 osob), tkalce (25 osob) a ostatní dělníky (24 osob). Strukturu zaměstnanců znázorňuje obrázek 6.



Obrázek 6 Struktura zaměstnanců

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Pracovní doba

Délka pracovní doby je v souladu s právními předpisy stanovena na maximálně 37,5 hodiny týdně pro všechny zaměstnance. Do délky pracovní doby není započtena, v souladu se zákoníkem práce, přestávka na jídlo a oddech. Firma má nepřetržitou pracovní dobu, kterou pokrývají 4 směny po 12 zaměstnancích. Pracovníci v nepřetržitém provozu pracují 12 hodinové cykly denně v ranní směně od 6.00 do 18.00 hodin nebo noční směně od 18.00 do 6.00 hodin. Ekonomický úsek a pomocné provozy pracují pouze na jednu směnu, ranní, od 7.00 do 15.00 hodin.

3.4 Současný systém odměňování

Hlavním stimulem pro zaměstnance v podniku je vyplácená mzda-odměna. Výše základní mzdy je stanovena výkonným ředitelem společnosti podle hodnocení stupně zvládnutí profese na základě zaškolovacího programu pro danou profesi. Při hodnocení pracovníků vychází vedoucí z kvalifikačních požadavků funkce/profese, z úkolů zadaných podle plánu odborného rozvoje zaměstnance a z předešlého hodnocení. Vedoucí při hodnocení sledují tyto cíle:

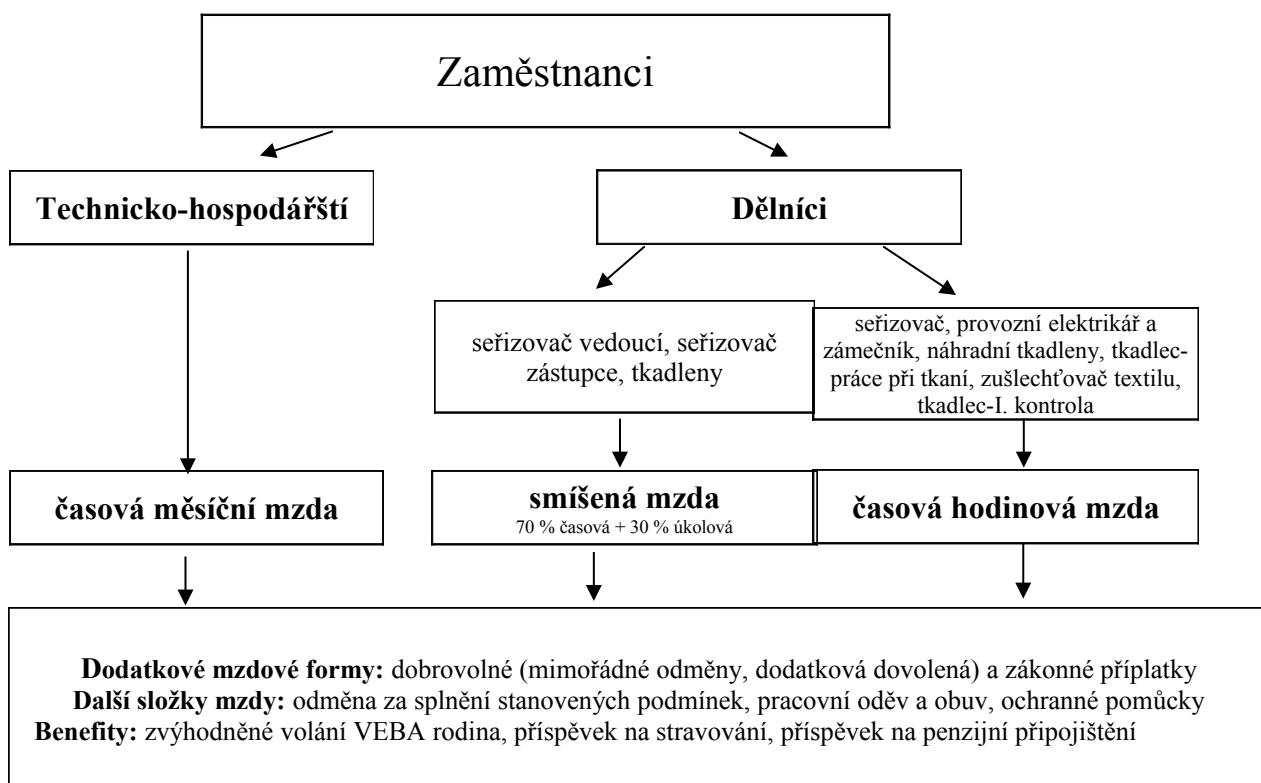
- vhodnost pracovníka pro plnění úkolů na daném pracovním místě a efektivnost výcviku
- opatření, která vedou k dalšímu rozvoji schopností pracovníka.

Vedoucí provádí hodnocení v rozsahu kritérií ve formuláři Hodnocení zaměstnance. Kritériem především jsou odborná připravenost, kvalita práce, výkonnost, pracovní disciplína a iniciativa a vlastnosti osobnosti. Zaměstnanci jsou hodnoceni pomocí bodovací metody, která je založena na rozdělení práce na klíčové prvky nebo faktory, které představují požadavky na pracovníka. Používají se číselné stupnice pomocí kterých jsou přiřazovány ke každému faktoru body podle míry plnění. Hodnocení provádí začátkem každého nového roku, a to u zaměstnanců, s nimiž má podnik uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Výsledek hodnocení zaznamenává do uvedeného formuláře a formulář jako originál podepíše sám a nechá podepsat zaměstnanci. Pokud zaměstnanec odmítne hodnocení podepsat, dopíše vedoucí do kolonky určené pro podpis zaměstnance slovy „Odmítl/a podepsat“ a připojí datum a svůj podpis. Hodnocení je využito především pro plánování další odborné přípravy a při rozhodování o pracovním a platovém zařazení.

3.4.1 Základní mzdové formy

Ve firmě Incot je odměnou za provedenou práci mzda. Podnik jako největší stimul svých pracovníků bere právě odměnu – vyplácenou mzdu. Mzda je vyplácena u dělnických profesí do 15. dne následujícího měsíce. U technickohospodářských pracovníků je odměna vyplácena do 25. dne následujícího měsíce. Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje kromě základní mzdy a dodatkových mzdových forem také různé zaměstnanecké výhody – benefity. V podniku se využívá časové mzdy a mzdy smíšené, kdy část mzdy je časová a část úkolová. Časová mzda je používaná ve formě měsíční i hodinové.

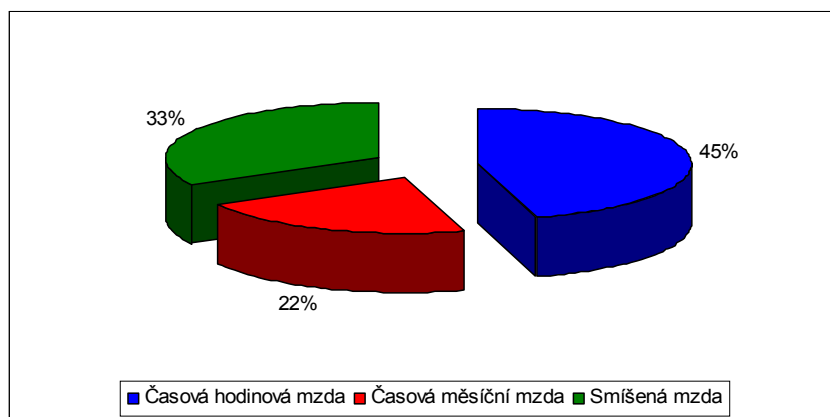
Obrázek 7 popisuje současný mzdový systém v podniku. Mzdová forma se liší u technicko—hospodářských pracovníků a dělníků. Jednotlivé dělnické profese pak mají také odlišnou formu mzdy a to buď časovou nebo smíšenou. Blíže budou jednotlivé pozice a jejich odměňování popsány v další části.



Obrázek 7 Současný mzdový systém podniku Incot spol. s r.o.

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Obrázek 8 ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých forem mzdy v podniku. Technicko-hospodářští zaměstnanci tvoří 22 % a jsou odměňováni časovou měsíční mzdou. V podniku je pomocí časové hodinové mzdy ohodnoceno 45 % zaměstnanců a zbývajících 33 % je odměňováno pomocí mzdy smíšené.



Obrázek 8 Mzdové formy uplatněné v podniku Incot spol. s r.o.

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Charakteristika odměňování jednotlivých skupin pracovníků

V této části budou uvedeny jednotlivé skupiny pracovníků. Krátce bude popsána náplň jejich práce a bude také popsána mzdová forma. Tento popis slouží k další analýze, zejména ke zpracování navrhovaných změn v oblasti odměňování.

Jednatel, obchodní ředitel, finanční ředitel a ekonom spolu se svými podřízenými, jak už bylo zmíněno, sídlí v odloučeném pracovišti podniku v Broumově. Tito zaměstnanci jsou odměňováni pomocí pevné měsíční mzdy. Těmito pracovníky se dále tato práce zabývat nebude.

Výkonný ředitel

Výkonný ředitel řídí chod celé společnosti. Jeho úkolem je jmenovat interní auditory a pověřence pro jakost. Dále schvaluje politiku a cíle jakosti. Pravomoci výkonného ředitele jsou stanoveny zákoníkem práce a předpisy souvisejícími. Výkonný ředitel je odměňován pomocí časové měsíční mzdy.

Personalisté

Personální funkci v podniku zastupují 2 osoby. Náplní práce je především zajišťování administrativní práce spojené s personální a mzdovou agendou. Dále plánuje výcvik zaměstnanců, zajišťuje komunikaci mezi vedením podniku a zaměstnanci, kontroluje účetní podklady a zajišťuje administrativu sekretariátu ředitele. Tyto osoby jsou odměňovány časovou měsíční mzdou.

Výrobní dispečer

Tuto funkci v podniku zastává 1 osoba, která má na starosti především rozhodování o zařazení zakázek na jednotlivé stroje, zpracovává podklady pro výrobu a spolupracuje s mistrem tkalcovny a čistírny. Odměnou výrobního dispečera je časová měsíční mzda.

Mistr tkalcovny

Mistrem tkalcovny je v podniku 1 osoba, jejichž hlavní úkol je řídit činnost střediska tkalcovna. Odměnou této funkce je časová měsíční mzda.

Mistr čistírny

Tuto funkci v podniku zastává 1 osoba. Náplní práce je řídit činnost střediska čistírna, spolupracovat s ostatními vedoucími pracovníky, zpracovávat podklady pro kvalitu výroby a expedovat výrobky. Odměnou této osoby je časová měsíční mzda.

Dispečer skladu

Tento druh pracovní pozice zastává v podniku 1 osoba, která má za úkol opatřovat a skladovat materiál a expedovat výrobky. Dispečer skladu je odměňován pomocí časové měsíční mzdy.

Provozní technik

V podniku je 1 provozní technik, který zajišťuje technické zabezpečení výroby a pomocných provozů. Dále zajišťuje administrativně oblast BOZP a PO a specifických činností. Provozní technik vykonává funkci pověřence pro jakost a funkci manažera EMS. Tento zaměstnanec je odměňován pomocí časové měsíční mzdy.

Výtvarník

V podniku pracují 2 výtvarníci. Jejich odměnou je časová měsíční mzda. Hlavním úkolem je zpracování návrhu desek.

Seřizovač

Tuto funkci v podniku zastává 21 zaměstnanců. Vedoucí a zástupci směny jsou odměňováni pomocí smíšené mzdy, tedy část mzdy je závislá na jejich výkonu. Tato odměna se týká 8 zaměstnanců a podrobněji je popsána v tabulce 3. Odměnou zbývajících seřizovačů, jejichž práci je udržovat svěřený úsek tkalcovských strojů, je časová hodinová mzda.

Tabulka 3 Složení smíšené mzdy u seřizovačů (vedoucích a zástupců směn)

časová složka mzdy	úkolová složka mzdy		celková výše mzdy
-	splnění úkolu	sazba	-
63 Kč/ hod	50%	12 Kč/ hod	75 Kč/ hod
63 Kč/ hod	60%	14 Kč/ hod	77 Kč/ hod
63 Kč/ hod	70%	16 Kč/ hod	79 Kč/ hod
63 Kč/ hod	80%	19 Kč/ hod	82 Kč/ hod
63 Kč/ hod	90%	22 Kč/ hod	85 Kč/ hod
63 Kč/ hod	100%	26 Kč/ hod	89 Kč/ hod
63 Kč/ hod	nad 100%	až 35 Kč/hod	95 Kč/hod

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Zušlecht'ovač textilu

Celkem 5 pracovníků je v podniku zaměstnáno ve funkci zušlecht'ovače textilu. Náplní práce je obsluha skládacího a postřihovacího stroje a manipulace s utkanými tkaninami. Odměnou za tuto pracovní pozici je časová hodinová mzda.

Provozní elektrikář

V podniku je zaměstnáváno 6 provozních elektrikářů. Dva z toho mají za úkol udržovat elektroinstalaci závodu, úkolem ostatních je provádět obsluhu klimatizačních zařízení a udržovat elektroinstalaci tkalcoven. Tito pracovníci jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou.

Provozní zámečník

Provozní zámečníci udržují technické a strojní zařízení závodu. Tuto funkci zastávají v podniku 2 osoby, jejichž odměnou je časová hodinová mzda.

Tkadlec

Tuto pracovní pozici v podniku zastává celkem 27 pracovníků, jejichž úkolem je obsluha svěřeného úseku. Tkadleny, které mají přiřazený stroj jsou odměňovány pomocí smíšené mzdy. Časová složka mzdy je stanovena a výše úkolové mzdy je počítána pomocí speciálního

systemu. Každý zaměstnanec na tomto úseku má přiřazený svůj kód, pod kterým se na začátku směny přihlásí ke stroji. Za celou směnu je u jednotlivých strojů pozorována kvalita provedené práce a také její množství. Tento systém poté vedoucím pracovníkům vyhodnotí kvalitu a množství odvedené práce. Systém podle vyhodnocených výsledků vypočítá výši úkolové složky mzdy. Systém je nastaven tak, aby odměna za kvalitu práce byla vyšší než za množství odvedené práce. Pomocí tohoto nastavení chce podnik dosáhnout toho, aby zaměstnanci ve výrobních provozech lpěli na kvalitě a aby se předcházelo tomu, že mezi sebou budou jednotlivé tkadleny soupeřit, která bude mít větší množství odvedené práce. Náhradnice tkadlen jsou odměňovány pomocí časové hodinové mzdy, to se týká 6 pracovníků.

Tabulka 4 znázorňuje systém odměňování u tkadlen pomocí smíšené mzdy. Časová složka mzdy je 60 Kč na hodinu a úkolová složka se zvyšuje podle procenta plnění zadaného úkolu. Pokud tkadlena plní svůj plán nad 100 % může její mzda činit až 90 Kč za hodinu.

Tabulka 4 Složení smíšené mzdy u tkadlen

časová složka mzdy	úkolová složka mzdy		celková výše mzdy
	splnění úkolu	sazba	
-			-
60 Kč/ hod	50%	10 Kč/ hod	70 Kč/ hod
60 Kč/ hod	60%	12 Kč/ hod	72 Kč/ hod
60 Kč/ hod	70%	14 Kč/ hod	74 Kč/ hod
60 Kč/ hod	80%	17 Kč/ hod	77 Kč/ hod
60 Kč/ hod	90%	20 Kč/ hod	80 Kč/ hod
60 Kč/ hod	100%	25 Kč/ hod	85 Kč/ hod
60 Kč/ hod	nad 100%	až 30 Kč/hod	90 Kč/ hod

Zdroj: (vlastní zpracování dle informací podniku)

Tkadlec – práce při tkaní

Hlavním úkolem tkadlen-práce při tkaní je výroba nových žakárských řazení a provedení oprav navedení osnovy. Tuto funkci vykonávají 3 zaměstnanci, kteří jsou odměňováni pomocí časové hodinové mzdy.

Tkadlec – I. Kontrola

Tuto pracovní pozici zastává v podniku 5 pracovníků. Úkolem zaměstnanců výstupní kontroly je schopnost najít nekvalitu výrobků a projít co největší množství kontrolovaných výrobků. Tito zaměstnanci jsou odměňováni pomocí časové hodinové mzdy.

3.4.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy můžeme rozdělit na dobrovolné a zákonné příplatky, které je podnik povinen svým zaměstnancům poskytovat.

1) Dobrovolné příplatky ke mzdě

Pokud je hospodářský výsledek podniku za pololetí příznivý rozhoduje vedení společnosti o vyplacení mimořádné odměny. Výše této odměny se mění podle výše hospodářského výsledku, ale činí přibližně 50 % průměrného měsíčního výdělku. U zaměstnanců, kteří měli za hodnocené období pracovní neschopnost více jak 5 dnů, na tyto mimořádné odměny stanovené výkonným ředitelem nemají nárok.

Dalším typem mimořádné odměny je dodatková dovolená. Tato mimořádná odměna je ve výši 5 dnů dovolené navíc. Na tuto odměnu má nárok zaměstnanec, který splní stanovené podmínky. Hlavní podmínkou pro získání této odměny je to, že zaměstnanec nesmí ve sledovaném období od ledna do září zameškat více jak 10 pracovních dní z důvodu pracovní neschopnosti. Tato dodatková dovolená je poskytována pro uplatnění v období od října do prosince, především na období Vánočních svátků.

2) Zákonné příplatky ke mzdě

Dle zákona je zaměstnavatel povinen vyplácet ke mzdě tyto příplatky:

Příplatek za práci v noci

Společnost má stanovené příplatky dle zákona za noční práci u 12 hodinového cyklu v období od 18.00 do 6.00 hodin a to 22,- Kč za hodinu.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Dále je v podniku zaveden příplatek za práci o víkendu v období od soboty 00.00 do neděle 24.00 hodin, pokud za tuto práci nebylo poskytnuto náhradní volno, ve výši 24,- Kč za hodinu.

Příplatek za práci přesčas

Dalším příplatkem poskytovaným zaměstnavatelem je mzdový příplatek za práci přesčas. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená nejméně o 25% průměrného

výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna místo zvýšené mzdy, nebo není-li mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas.

Příplatek za práci ve svátek

Posledním vypláceným příplatkem je práce ve svátek. Pokud zaměstnanci vychází placený svátek v jeho pracovním kalendáři, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená o 100% průměrného výdělku, případně náhradní volno. Pokud zaměstnanci placený svátek vychází mimo jeho pracovní kalendář, má nárok na zvýšenou mzdu o 100% + 25% průměrného výdělku.

3.4.3 Další složky mzdy

Do dalších mzdových složek, které podnik poskytuje, patří odměna, která je vyplácena zaměstnanců při splnění stanovených podmínek, pracovní oděv a obuv a ochranné pomůcky.

Odměna za splnění stanovených podmínek

Odměnu ve výši 2 000 Kč v následujícím měsíci dostávají zaměstnanci, kteří splní stanovené podmínky a odpracují plný fond pracovní doby. První podmínkou kterou musí zaměstnanec splnit je to, aby v uplynulém měsíci nevybral více jak 5 dnů dovolené. Pokud zaměstnanec za minulý měsíc neměl pracovní neschopnost, splňuje tak druhou podmínku a má nárok na odměnu, která mu bude vyplacena v následujícím měsíci.

Pracovní oděv a obuv

V podniku je vydáno opatření ředitele, které stanovuje pro jednotlivé profese nárok na pracovní oděvy a obuv.

Ochranné pomůcky

Podnik především poskytuje ochranné pomůcky, které chrání sluch, tedy sluchátka a špunty do uší, z důvodů zvýšeného rizika hluku. Dále jsou poskytovány hygienické prostředky – mýdlo, toaletní papír a krém na ruce. Jednou za rok má každý zaměstnanec nárok na ručník a prací prostředek, který slouží k praní pracovních oděvů.

3.4.4 Benefits

Podnik nabízí svým zaměstnancům benefity, které slouží k větší motivaci a k tomu, aby měli zaměstnanci pocit, že se o ně zaměstnavatel stará. V podniku jsou zavedeny tyto benefity:

- **Příspěvek na stravné**

Příspěvek 50% na stravné, tedy 26 Kč. Stravování je zajištěno v závodní jídelně přímo v podniku. Stravování v závodní jídelně využívá většina zaměstnanců.

- **Zvýhodněné volání VEBA rodina**

Každý zaměstnanec má nárok na získání zvýhodněného paušálu pro volání. Jediná podmínka je v tom, že je potřeba nová SIM karta, kterou však zaměstnanec od podniku dostane zapůjčenou. Tento druh paušálu má velice výhodné volání, které v sobě zahrnuje i to, že všichni kteří mají paušál VEBA rodina mezi sebou volají zcela zdarma. Pro zaměstnavatele tento benefit neznamená žádné náklady. Zaměstnanec tento paušál stojí 82 Kč za měsíc.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Tento příspěvek činí 2% z hrubé mzdy. Při zavedení této výhody bylo potřeba, aby si zaměstnanec založil toto pojištění u stanovené pojišťovny a sám si přispíval nějakou částkou. Z tohoto důvodu tento příspěvek využívá asi 90 % zaměstnanců.

Tabulka 5 Výhoda příspěvku na penzijní připojištění oproti zvýšení mzdy

	penzijní připojištění	zvýšení mzdy	úspora
vyměřovací základ	690 Kč	690 Kč	-
SP	0 Kč	173 Kč	173 Kč
ZP	0 Kč	62 Kč	62 Kč
Celkem	690 Kč	925 Kč	235 Kč
celkové náklady na zaměstnance za rok	8 280 Kč	11 100 Kč	2 820 Kč
celkové náklady na všechny zaměstnance za rok	651 750 Kč	876 900 Kč	225 150 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 5 ukazuje, že příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele výhodnější než kdyby zvýšil samotnou mzdu. V tabulce je také vypočítána úspora na jednoho zaměstnance za rok a poté i celková úspora při vyplácení tohoto benefitu zmíněným 90 % zaměstnanců.

3.5 Zhodnocení současného systému odměňování

Na základě detailnější analýzy současného systému odměňování v podniku Incot s.r.o. byla odhalena slabá místa tohoto systému. Jako první slabě místo bych zmínila zavedení smíšené mzdové formy pouze u dvou profesí. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou znevýhodněni tím, že jejich mzda se odvíjí od jeho výkonu na rozdíl od ostatních pracovníků. Proto by bylo vhodné se touto problematikou zabývat. Dalším slabým místem jsou zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje. Jedná se pouze o 3 benefity. Proto by bylo dobré se zaměřit na možnost zavedení dalších výhod, které budou sloužit k větší motivaci zaměstnanců.

4 Návrhy změn v systému odměňování

System odměňování je ve společnosti Incot spol. s r.o. zaveden již řadu let, proto by bylo vhodné, provést určité změny. Tyto změny jsou vhodné především pro udržení stávajících zaměstnanců, zvýšení jejich motivace a také proto, aby byla tato společnost do budoucna zajímavá pro nově příchozí zaměstnance. Motivace zaměstnanců se odráží v jejich pracovním výkonu od kterého se odvíjí ekonomické výsledky společnosti.

4.1 Základní mzdové formy

V podniku jsou nejčastěji využívány 2 mzdové formy a to mzda časová a mzda smíšená. Skutečností však je, že mzda smíšená, kdy část odměny je závislá na pracovním výkonu zaměstnance je pro pracovníka více motivující k vyššímu nasazení v práci než u mzdy časové, kdy mají všichni zaměstnanci, bez rozdílu na odvedenou práci, stejnou výši mzdy. Proto by bylo vhodné u zaměstnanců, u kterých je to možné, časovou mzdu změnit na smíšenou. Tato změna se bude týkat pouze zaměstnanců dělnických profesí, u technicko-hospodářských pracovníků zůstane nadále časová měsíční mzda. Jednalo by se o tyto pozice:

Seřizovač

U těchto pracovníků má již smíšenou mzdu vedoucí a zástupci směny. U ostatních seřizovačů by bylo zavedení smíšené mzdy také možné. Změna mzdové formy by se týkala 13 pracovníků. Smíšená mzda by byla složena ze 70 % časové hodinové odměny a 30 % úkolové odměny.

Zušlechťovač textilu

Tito pracovníci jsou odměňováni pomocí časové hodinové mzdy. Smíšená forma mzdy by u nich byla také možná, výše by se odvíjela od poskládané tkaniny. Tato změna by se týkala 5 zaměstnanců. Smíšená mzda by byla složena ze 70 % časové hodinové odměny a 30 % úkolové odměny.

Tkadlec-I. kontrola

U těchto zaměstnanců je v současné době zavedena časová hodinová mzda, avšak bylo by u nich možné také zavést smíšenou mzdu, kdy by úkolová složka mzdy byla závislá na

množství zkontrolované tkaniny a kvalitě výstupní kontroly (množství nalezených tkalcovských chyb).

Tabulka 6 ukazuje systém odměňování pomocí smíšené mzdy u seřizovačů, zušlechťovačů textilu a tkalců-I. kontrola. Časová složka mzdy by činila 56 Kč a při 100 % plnění zadaného úkolu by úkolová mzda byla 24 Kč. Pokud by zaměstnanec zcela neplnil zadaný úkol, úkolová složka mzdy by se snižovala, naopak při výkonu nad 100 % by mohl zaměstnanec dosáhnout až 30 Kč úkolové složky.

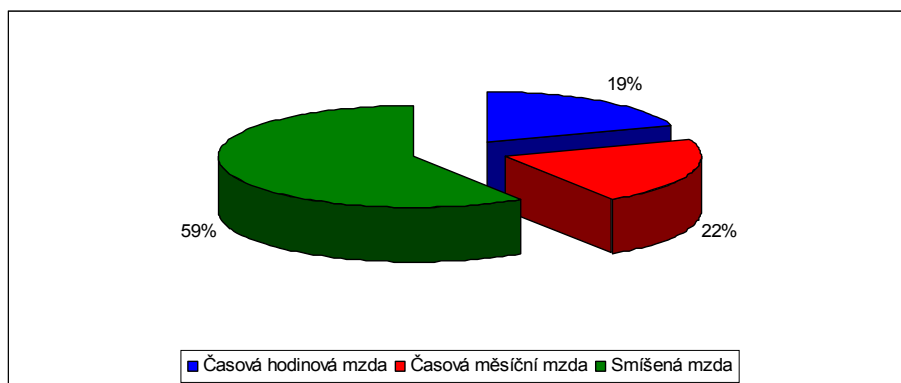
Tabulka 6 Složení smíšené mzdy u seřizovačů, zušlechťovačů a tkalců-I. kontrola

časová složka mzdy	úkolová složka mzdy		celková výše mzdy
	splnění úkolu	sazba	
-			-
56 Kč/ hod	50%	12 Kč/ hod	68 Kč/ hod
56 Kč/ hod	60%	14 Kč/ hod	70 Kč/ hod
56 Kč/ hod	70%	16 Kč/ hod	72 Kč/ hod
56 Kč/ hod	80%	19 Kč/ hod	75 Kč/ hod
56 Kč/ hod	90%	22 Kč/ hod	78 Kč/ hod
56 Kč/ hod	100%	24 Kč/ hod	80 Kč/ hod
56 Kč/ hod	nad 100%	až 30 Kč/hod	86 Kč/hod

Zdroj: (vlastní zpracování)

U ostatních dělnických pozic smíšenou mzdu nelze zavést. Důvodem, proč nelze změnu mzdové formy u zbývajících pozic provést je to, že nelze zajistit kontrolu provedené práce. Časová hodinová mzda by tak zůstala u pracovních pozic tkadlec-práce při tkaní, náhradních tkalců, provozních elektrikářů a provozních zámečníků.

Mzda za úkolovou část mzdy lze nastavit tak, aby základní mzda zaměstnance zůstala i po změně formy mzdy stejná. Dojde pouze k tomu, že zaměstnanec bude více motivován, aby plnil své úkoly a dostávala tak stejnou mzdu jako doposud při časové formě. Pro zaměstnavatele by tak tato změna neznamenal náklady navíc, pokud by se rozhodl stanovit úkolovou mzdu výše, jednalo by se o minimální náklady. Tato změna by tak podniku přispěla v kladném směru a to tím, že by se zvýšila kvalita vyráběných výrobků.



Obrázek 9 Mzdové formy po uplatnění navrhované změny

Zdroj: (vlastní zpracování)

Obrázek 9 ukazuje to, jak by se změnilo procentuální zastoupení jednotlivých mzdových forem po zavedení změny. Smíšená mzda by se zvýšila o 26 % na 59 %. Časová hodinová mzda by klesla na 19 % z původních 45 %. V podniku by tak byla většina zaměstnanců odměňována smíšenou mzdou, která by se odvíjela od jejich výkonu a motivovala tak pracovníky k vyššímu nasazení. Časová hodinová mzda by zůstala pouze u zaměstnanců, u kterých smíšenou mzdu není možné zavést. Tato forma mzdy by se týkala celkem 17 zaměstnanců, tedy 19 %.

Bylo by vhodné, aby bylo pro zaměstnance zajištěno školení o formě odměňování. Bylo by tak objasněno, jak je která pozice ohodnocena, podle čeho, jaký výkon je potřeba podat pro dosažení plné výše úkolové mzdy apod. Zaměstnanci by tak byli seznámeni s celým systémem odměňování a předešlo by se tak nevědomosti zaměstnanců, podle čeho se odvíjí jejich mzda.

Zvýšení úkolového podílu mzdy u tkadlen

Další možnou změnou by mohlo být zvýšení části úkolové mzdy u profese tkadlec. Na těchto zaměstnancích v podstatě závisí celý chod podniku. Takže by tato mzda mohla vést ke zvýšení jejich motivace a tím i k vyššímu výkonu. Momentálně je mzda tvořena 70 % časové hodinové mzdy a 30 % úkolové mzdy. Pro zvýšení motivace zaměstnanců na této pozici by bylo vhodné procentuální část úkolové mzdy zvýšit na 50 %, což názorně ukazuje tabulka 7. Části mzdy by se tak vyrovnaly a zaměstnanci by se museli více snažit, aby splňovali dané podmínky pro vyplácení plné výše úkolové mzdy. Pro zaměstnavatele by to opět nevedlo ke zvýšení mzdových nákladů. Přínosem pro podnik by byla zvýšená kvalita výkonu.

Tabulka 7 Zvýšení podílu úkolové mzdy u tkadlen

časová složka mzdy	úkolová složka mzdy		celková výše mzdy
-	splnění úkolu	sazba	-
42 Kč/ hod	50%	28 Kč/ hod	70 Kč/ hod
42 Kč/ hod	60%	30 Kč/ hod	72 Kč/ hod
42 Kč/ hod	70%	32 Kč/ hod	74 Kč/ hod
42 Kč/ hod	80%	35 Kč/ hod	77 Kč/ hod
42 Kč/ hod	90%	38 Kč/ hod	80 Kč/ hod
42 Kč/ hod	100%	42 Kč/ hod	84 Kč/ hod
42 Kč/ hod	nad 100%	až 48 Kč/hod	90 Kč/ hod

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.2 Zaměstnanecké výhody

Poslední změnou je zavedení nových zaměstnaneckých výhod nebo-li benefitů. Jak už bylo výše zmíněno, podnik Incot s.r.o. nabízí svým zaměstnancům 3 zaměstnanecké výhody, a to příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2 % z hrubé mzdy a výhodné volání v podobě paušálu VEBA rodina. Poslední zmíněný benefit není pro podniky příliš typický a pro podnik není žádným nákladem. Zaměstnanecké výhody slouží pro větší motivaci pracovníků k výkonu. Potřeba je rozlišit zaměstnanecké výhody pro dělnické a vedoucí pozice, kde se mohou požadavky na benefity značně lišit. Je proto vhodné zavést takové zaměstnanecké výhody, které se týkají všech pracovních pozic v podniku.

Mezi nově zavedené zaměstnanecké výhody patří :

- Příspěvek na kulturní a sportovní akce
- Příspěvek k životnímu výročí
- Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění na 3 % z hrubé mzdy
- Zajištění pitného režimu na pracovišti

Příspěvek na kulturní a sportovní akce

Tento benefit pro zaměstnance by znamenal příspěvek od zaměstnavatele na nejrůznější akce. Jednalo by se o akce kulturní (např. vstupenky na konkrétní akci, předplatné do divadla) a sportovní (např. permanentka do sportovních zařízení či vstupenka na sportovní akci). Zaměstnavatel by zvolil příspěvek ve formě poukázek, které by zaměstnanci dostávali 2x ročně, tedy každé pololetí ve výši 500 Kč viz tabulka 8. Pro zaměstnavatele tato forma znamená daňově neuznatelný náklad, avšak poskytnutím poukázky např. na masáž zajistí

zaměstnancům potřebnou péči. Tento benefit by se týkal především dělnických profesí u kterých většina zaměstnanců celé směny stojí.

Tabulka 8 Náklady na příspěvky na kulturu a sport

	1 zaměstnanec	88 zaměstnanců
příspěvek/ pololetí	500 Kč	44 000 Kč
příspěvek/ rok	1 000 Kč	88 000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Příspěvek k životnímu výročí

K tomu, aby zaměstnanec nabyl dojmu, že si ho podnik váží, slouží benefit v podobě příspěvku k životnímu výročí. Navrhovaná zaměstnanecká výhoda by se týkala narozenin, konkrétně 50. a 60. Nabízí se dvě možnosti formy příspěvku. První možnost má peněžní podobu, druhá možnost by byla ve formě věcného daru. Lepším způsobem je první možnost, protože si samotný zaměstnanec může vybrat, na co peníze použít. Výše peněžního daru by byla 5 000,- Kč. Tento benefit nepřináší pro podnik nijak velký náklad, ale přispívá k dobrým vztahům mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění na 3 % z hrubé mzdy

Další navrhovanou změnou v poskytování benefitů je navýšení příspěvku na penzijní připojištění. Díky tomu, že je pro zaměstnavatele tento náklad daňově uznatelný až do výše 30 000 Kč na zaměstnance za rok, toto navýšení bude pro zaměstnavatele stále výhodné. Zvýšení nákladů ukazuje tabulka 9. Náklady na jednoho zaměstnance by se při zvýšení procenta příspěvku zvedly o 4 140 Kč ročně. Celkové náklady na všechny zaměstnance by pak činily o 441 210 Kč více než při příspěvku 2%, který je v současné době ve firmě zaveden.

Tabulka 9 Změna nákladů způsobena zvýšením příspěvku na penzijní připojištění

	příspěvek 2 %	příspěvek 3%	náklad navíc
hrubá mzda	34 507 Kč	34 507 Kč	-
vyměřovací základ	690 Kč	1 035 Kč	345 Kč
celkové náklady na zaměstnance za rok	8 280 Kč	12 420 Kč	4 140 Kč
celkové náklady na všechny zaměstnance za rok	651 750 Kč	1 092 960 Kč	441 210 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Zajištění pitného režimu na pracovišti

Poslední nově zavedená zaměstnanecká výhoda se týká pitné vody. Bylo by vhodné poskytnout pracovníkům pitnou vodu v barelech, které jsou napojeny na automat. Tyto barely s vodou jsou poslední dobou velice oblíbené a rozšířené v podnicích a to především z důvodů možnosti jak studené, tak i teplé vody. V současnosti mají zaměstnanci k dispozici sociální zařízení s přístupem k teplé i studené vodě. Voda má však každým dnem rozdílnou kvalitu a proto by bylo vhodné zaměstnancům zajistit tento typ pitné vody. U těchto barelů s pitnou vodou je výhodou také to, že pro zaměstnavatele je tato výhoda daňovým výdajem a pro zaměstnance nezvyšuje vyměřovací základ daně z příjmu.

Pokud budeme předpokládat průměrnou spotřebu vody 1 litr na jednoho zaměstnance denně a jako průměrný počet pracovních dní v měsíci 21, bude potřeba zajistit 1848 litrů pitné vody měsíčně pro všechny zaměstnance. Tabulka 10 popisuje náklady spojené se zavedením pitného režimu v podobě barelů s pitnou vodou. Jeden barel o obsahu 18,9 litrů stojí 87 Kč bez DPH. To by znamenalo, že pokud je potřeba 21 litrů na jednoho zaměstnance měsíčně představuje tento benefit náklad ve výši 1 164 Kč ročně na zaměstnance, což pro podnik neznamena nějaké velké náklady. Potřeba je také v prvním měsíci zavedení počítat s jednorázovými náklady, které jsou spojené s pořízením zařízení pro tyto barely.

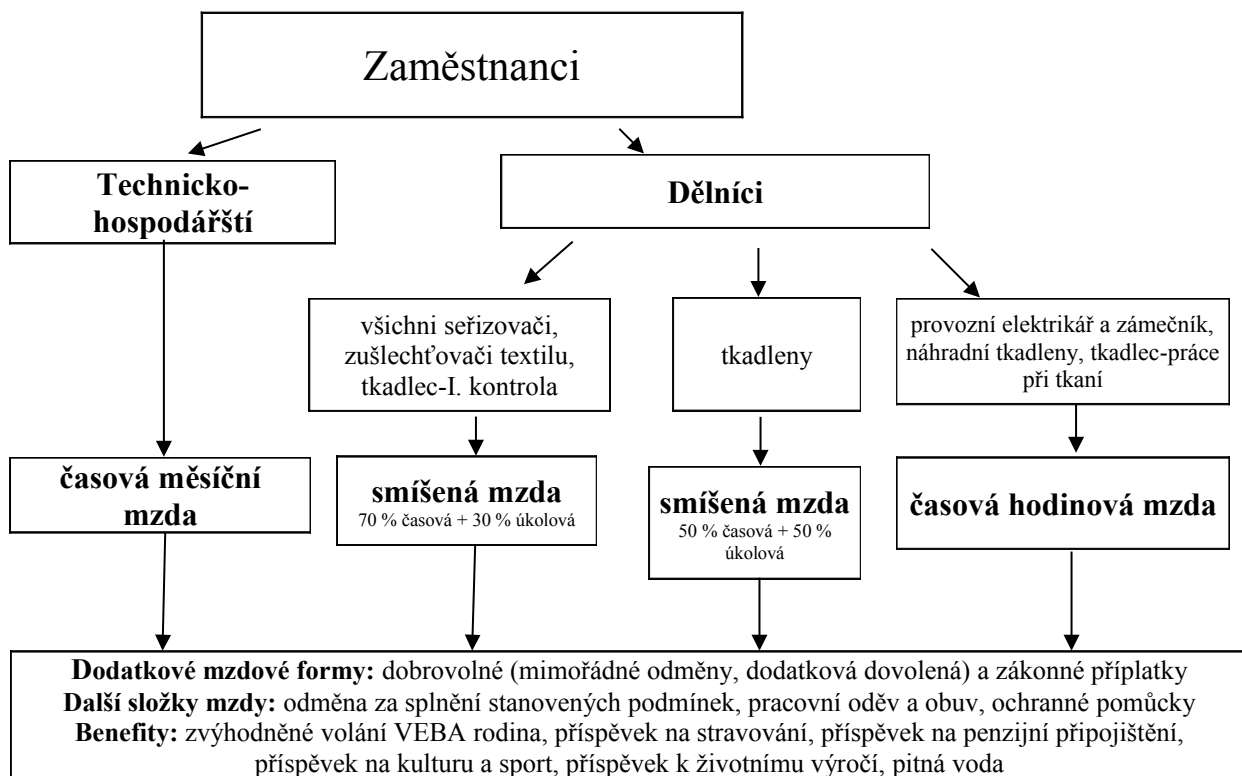
Tabulka 10 Náklady spojené s pořízením barelů s pitnou vodou

	1 zaměstnanec	88 zaměstnanců
litrů/ měsíc	21	1848
náklady/ měsíc	97 Kč	8 500 Kč
náklady/ rok	1 164 Kč	102 000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.3 Shrnutí

Obrázek 10 zobrazuje mzdový systém podniku po zavedených změnách. U tkadlen by došlo k samostatnému systému odměňování v podobě smíšené mzdy složené z 50 % časové a 50 % úkolové mzdy. Všichni seřizovači, zušlechťovači a tkalci-I. kontrola by byli nově odměňováni pomocí smíšené mzdy, kde by úkolovou složku tvořilo 30 %. Obrázek zahrnuje také nově zavedené zaměstnanecké výhody, kterými je příspěvek k životnímu výročí, příspěvek na kulturu a sport a zavedení pitného režimu v podobě barelů s pitnou vodou.



Obrázek 10 Mzdový systém po změně

Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující tabulka 11 shrnuje navrhované zaměstnanecké výhody z hlediska daňového režimu a nákladů, které by zaměstnavatel musel vynaložit. Zaměstnavatel nemůže do svých daňových výdajů zahrnout pouze příspěvky k životnímu výročí a příspěvky na kulturu a sport, které nejsou ve velkých částkách. Příspěvek na penzijní připojištění a zajištění pitné vody jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem.

Celkové náklady na nově zavedené zaměstnanecké výhody by tak činily 631 210 Kč za rok, tedy 88 000 Kč na příspěvky na kulturu a sport, 441 210 Kč by byl náklad na víc při zvýšení příspěvku na penzijní připojištění (podnik přispívá nyní celkem 651 750 Kč) a 102 000 Kč náklad na zajištění pitné vody. Z těchto nákladů si zaměstnavatel může 543 210 Kč odečíst z daňového základu.

Tabulka 11 Shrnutí navrhovaných změn

Zaměstnanecké výhody	daňový režim		roční náklady	
	zaměstnavatel	zaměstnanec	1 zaměstnanec	88 zaměstnanců
Příspěvek na kulturu a sport (nepeněžní)	neuznatelný daňový výdaj	osvobozen	1 000 Kč	88 000 Kč
Příspěvek k životnímu výročí (peněžní)	neuznatelný daňový výdaj	zahrnuto do vyměřovacího základu	-	-
Příspěvek na penzijní připojištění 3% z hrubé mzdy (do 30 000Kč/ rok)	uznatelný daňový výdaj	osvobozen	12 420 Kč	1 092 960 Kč
Pitná voda	uznatelný daňový výdaj	osvobozen	1 164 Kč	102 000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.4 Názor podniku

Veškeré změny týkající se systému odměňování v podniku, které jsou navrhnuty, byly konzultovány s personalistkou společnosti. Tyto změny by měly vést k lepšímu výkonu a také přispět k vyšší motivaci zaměstnanců. Podnik se nebrání zavedení nových zaměstnaneckých výhod, které byly navrhnuty. Změna mzdových forem by však pro podnik představovala obměnu stávajících dokumentů spojených s mzdovým systémem. Nejen z tohoto důvodu tyto změny v nejbližší době podnik Incot spol. s r.o. nebude realizovat, avšak do budoucna o nich bude uvažovat.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou systému odměňování. Na základě teoretických poznatků, které byly zpracovány v první části práce, byla provedena analýza současného mzdového systému reálného podniku. Pro praktickou část byl zvolen podnik Incot spol. s r.o. Jedná se o podnik zabývající se textilní výrobou s dlouholetou tradicí.

Většina zaměstnanců v podniku jsou dělníci, kteří tvoří 76 %. Zbýlých 24 % jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří jsou odměňováni pomocí časové měsíční mzdy. Dělnické profese lze rozdělit do dvou skupin podle způsobu mzdové formy. Vedoucí a zástupci směn seřizovačů a tkadleny jsou odměňováni pomocí smíšené mzdy, kdy časová hodinová mzda tvoří 70 % a úkolová 30 %. Náhradní tkadleny, seřizovači, tkalci-I. Kontrola, zušlechťovači textilu a tkalci-práce při tkaní jsou odměňováni pomocí časové hodinové mzdy. K základní mzdě jsou poskytovány také dodatečné formy v podobě zákonných a dobrovolných příplatků. Do další složky mzdy patří poskytnutí pracovního oděvu a obuvi, poskytnutí ochranných pomůcek a odměna ve výši 2 000 Kč, kterou dostávají zaměstnanci, kteří splní stanovené podmínky. Podnik svým zaměstnancům také poskytuje tři zaměstnanecké výhody, do kterých patří příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2 % z hrubé mzdy, příspěvek na stravování ve výši 55 % a zvýhodněné volání pomocí paušálu VEBA rodina.

S ohledem na cíl práce se mi podařilo odhalit slabé místa mzdového systému mezi které patří především zavedení smíšené mzdy pouze u dvou profesí a minimální poskytování zaměstnaneckých výhod. Na základě analýzy současného systému byly navrženy změny, které by měly zlepšit současný systém odměňování. Jako první byla navržena změna mzdové formy u dělnických profesí ze současné časové hodinové mzdy na smíšenou. Týkalo by se to seřizovačů, zušlechťovačů textilu a tkalců-I. kontrola, kde by byl zaveden stejný systém jako je zaveden u pracovníků, kteří již smíšenou mzdu dostávají. U tkadlen by bylo možné úkolovou složku smíšené mzdy zvýšit z původních 30 % na 50 %. Další navrhovanou změnou je zavedení nových zaměstnaneckých výhod, které by vedly k větší motivaci a k udržení zaměstnanců. Mezi nově zavedené benefity by patřil příspěvek k životnímu výročí, který by byl vyplácen ve výši 5 000 Kč všem zaměstnancům, kteří by dosáhly 50. či 60. roku života. Dalším navrhovaným benefitem je příspěvek na kulturu či sport, který by byl vyplácen pololetně ve výši 500 Kč. Tyto dva zmíněné benefity představují pro zaměstnavatele daňově

neuznatelný náklad, avšak vedou ke zvýšené motivaci a pocitu zaměstnance, že se o něho podnik zajímá a stará. Dále bylo navrženo zavedení pitné vody v barelech na pracovišti a zvýšení příspěvku na penzijní připojištění na 3 %. Toto zvýšení je pro zaměstnavatele výhodnější než zvýšení mzdy. Zavedení pitné vody a zvýšení příspěvku na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Opodstatnění nákladů, které by byly vynaloženy na zavedení navrhovaných změn, by se mělo projevit především ve vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, jejich udržení a zvýšení efektivity jejich práce.

Seznam použitých zdrojů:

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
5. CHLÁDKOVÁ, A.; BUKOVJAN, P. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 520 s. ISBN 978-80-7357-858-9
6. KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 2000. 203 s. ISBN 80-85856-85-9
7. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 91 s. ISBN 80-7042-244-0
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
10. NOVOTNÝ, R.; KOHOUTEK, Z. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. Ostrava: Mirago, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X
11. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7
12. SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
13. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2
14. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3

Zákon:

15. ČESKO. *Zákoník práce 2013*. Praha: Grada, 2013. 104 s. ISBN 978-80-247-4628-9

Internetové zdroje:

16. Webové stránky společnosti Incot spol. s r.o. [online], dostupné z: www.incot.com

17. Zákoník práce [online], dostupné z: www.zakonik-prace.cz

Ostatní zdroje:

18. Příručka integrovaného systému společnosti Incot spol. s r.o., platná od 21.12.2013,
vydaná dne 20.12.2013

Veškeré informace uvedené v první kapitole praktické části bakalářské práce jsou čerpány ze zdrojů poskytnutých podnikem Incot spol. s r.o. – dokumenty, směrnice, rozhovor s personalistou.