

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

Mzdový systém strojírenského podniku

Marcela Sonntagová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Marcela SONNTOGOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management podniku - Management malých a středních podniků

Název tématu: Mzdový systém strojírenského podniku

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

Úvod včetně cíle práce

1. Informace o společnosti
2. Popis mzdových systémů obecně
3. Popis stávajícího mzdového systému firmy
4. Analýza systému
5. Návrhy na změny

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. První vydání. Brno: Computer Press, 2004
BUCHTA Miroslav, SIEGL Milan. Management. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
BUCHTA, Miroslav. Management a efektivnost podniku. In GYENES, Filip (ed.). Scientific papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of economics and administration, Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999, 4 (1999), s. 39-48.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. Druhé přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. První vydání. Praha: Management Press, 2004
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007
PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2008. Linde, 2008
Vnitřní předpisy, organizační struktura a webové stránky Strojírny Sonntag s.r.o.
Bakalářské a diplomové práce Univerzity Pardubice

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 24. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

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

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 02. 12. 2009

Marcela Sonntagová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup.

ANOTACE:

Práce se zabývá posouzením mzdového systému ve strojírenském výrobním podniku Strojírna Sonntag s.r.o.. Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný systém a doporučit změny, které povedou k dalšímu rozvoji společnosti v oblasti odměňování.

Práce se skládá z pěti částí, v nichž bakalantka postupně představuje organizaci, seznamuje s problematikou mzdových systémů obecně. Následně prezentuje stávající mzdový systém v organizaci a provádí jeho analýzu. V poslední části čtenář nalezne návrhy a doporučení bakalantky.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Odměňování, mzda, mzdový systém, mzdový tarif, doplňková forma mzdy, benefity

TITLE:

Payroll system of engineering company

ANNOTATION:

Bachelor's work considers the examination of the payroll system in the machine productive company Strojirna Sonntag s.r.o.

The main aim of this work is making the analysis and evaluation of the actual system and recommend the changes which will lead to another development of the company in the remuneration sphere. This work contains five parts in which author continually introduce the company, acquaint the problem of the payroll system in general. Then she presents actual payroll system in the company and implements its analysis. The readers finds suggestions and recommendations of author in the last part of this work.

KEY WORDS:

Remuneration, payroll, payroll system, payment scales, supplementary form of payroll, benefits

Obsah

Úvod	10
1. Informace o společnosti Strojírna Sonntag s.r.o.....	11
1.1 Lokace a profil společnosti.....	11
1.2 Organizační struktura společnosti	13
1.3 Základní ekonomické údaje.....	15
1.4 Specifikace dodavatelů.....	16
1.5 Specifikace odběratelů.....	16
2. Popis mzdových systémů obecně.....	17
2.1 Úloha mzdového systému.....	17
2.2 Tarifní soustava	18
2.2.1 Tarifní stupně.....	18
2.2.2 Tarifní stupnice.....	18
2.3 Mzdové formy	18
2.4 Minimální mzda.....	19
2.5 Zaručená mzda.....	20
2.6 Postup vytváření systému odměňování	21
2.6.1 Tvorba vnitřní mzdové struktury	23
2.6.2 Vyplácení odměn, bonusů, podílů na zisku	26
2.6.3 Zaměstnanecké výhody neboli benefity.....	27
3. Popis stávajícího mzdového systému společnosti.....	29
3.1 Systém odměňování THP pracovníků	29
3.2 Systém odměňování zaměstnanců ve výrobě	29
3.2.1 Základní mzda:	29
3.2.2 Doplnková forma mzdy:	30
3.2.3 Příplatky ke mzdě:.....	30
3.2.4 Benefity:.....	30
4. Analýza mzdového systému společnosti	32
5. Doporučení a návrhy změn.....	37
5.1. Návrhy změn základní mzdové složky.....	38
5.1.1. Návrhy pro manažerské a THP pozice.....	38
5.1.2. Návrhy pro pozice pracovníků ve výrobě.....	38
5.2 Návrhy změn doplnkové mzdové složky.....	40

5.3 Možnosti rozšíření poskytovaných benefitů.....	42
6. Závěr	43
Literatura:	45
Seznam příloh	47

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ:

TABULKY:

Tabulka 1: Struktura pracovníků dle profesí a jejich počty	14
Tabulka 2: Finanční a provozní ukazatele podniku (údaje v tis. Kč)	15
Tabulka 3: Nejnižší úroveň zaručené mzdy	20
Tabulka 4: Příklady mzdovotvorných faktorů.....	23
Tabulka 5: Porovnání povahy základních metod hodnocení práce	25
Tabulka 6: Rozdělení profesí dle mzdového rozpětí.....	29
Tabulka 7: Číselné údaje k obrázku č. 5, v tisících Kč	33
Tabulka 8: Číselné údaje k obrázku č. 6, v tisících Kč	34
Tabulka 9: Příklady finančního ohodnocení pracovních pozice na trhu práce.....	40
Tabulka 10: Návrh výpočtu výše osobního ohodnocení	41

OBRÁZKY:

Obrázek 1: Vnější pohled na budovu Strojírny Sonntag s.r.o.	11
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....	13
Obrázek 3: Mzdový systém založený na hodnocení práce.....	17
Obrázek 4: Zásady pro vytváření systému odměňování.....	22
Obrázek 5: Porovnání vývoje mezd v období	32
Obrázek 6: Porovnání vynaložených mzdových prostředků na mzdy THP a výrobních dělníků v tis. Kč.....	33
Obrázek 7: Rozbor mezd dle jejich složek	34
Obrázek 8: Podíl jednotlivých druhů benefitů poskytovaných výrobním dělníkům v letech 2008 a 2009	35
Obrázek 9: Poměr nákladů vynaložených na mzdy zaměstnanců.....	36
Obrázek 10: Výběr z výrobního programu pro nakladače	48
Obrázek 11: Výběr z výrobního programu pro bagry	48
Obrázek 12: Pohled na vnitřní prostory firmy.....	49
Obrázek 13: Svařovací robot	49

Úvod

Rozhodne-li se podnikatel od základu vybudovat výrobní firmu, která by měla být nejen zdrojem jeho příjmů, ale především jeho odkazem pro další generace, je bezesporu nutné zvolit atraktivní výrobní program, ale také stále zdokonalovat celý systém podnikové struktury a funkčnosti.

Jednou z mnoha součástí takového systému je i systém odměňování pracovníků. Není totiž v silách jednotlivce, aby veškerou činnost firmy obsáhl sám, proto je nutné se obklopit spolehlivými a zainteresovanými spolupracovníky, kteří budou mít zájem se na rozkvětu firmy spolupodílet.

Na mzdový systém lze pohlížet jako na ekonomický problém ve smyslu sladění zájmů zaměstnavatele a pracovníků organizace. Není snadné vytvořit systém odměňování tak, aby byl motivující pro zaměstnance a současně šetřil náklady podniku. Přitom je stále třeba držet se zásady, že systém musí být jednoduchý, transparentní a všem pracovníkům srozumitelný.

Proto by personální práce neměla být podceňována, systematicky by měly být zjišťovány potřeby, přání a názory zaměstnanců a shromážděné údaje by měly být v řízení zohledňovány, s cílem pokud možno co nejvíce odstranit zdroje jejich nespokojenosti, protože spokojení a loajální zaměstnanci jsou jedním z hlavních faktorů ovlivňujících úspěšnost a dobré jméno celé organizace..

Vzhledem k tomu, že bakalantka nese částečně odpovědnost za strategické řízení v popisované organizaci, zvolila si za cíl své práce provedení analýzy stávajícího mzdového systému strojírenského podniku Strojírna Sonntag s.r.o., odhalení jeho nedostatků a návrh nových řešení, čímž by chtěla přispět ke zlepšení a zdokonalení současného stavu.

1. Informace o společnosti Strojírna Sonntag s.r.o.



Obrázek 1: Vnější pohled na budovu Strojírny Sonntag s.r.o.

Firma je zapsána v obchodní rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové od roku 1992.

Její právní formou je společnost s ručením omezeným.

Je vlastněna jediným společníkem, jehož základní a splacený vklad činí 100 000,- Kč.

Osobou oprávněnou jednat jménem společnosti a podepisovat za ni je její jednatel.

Majitelka i jednatel společnosti jsou členy jedné rodiny.

Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku koupě zboží za účelem dalšího prodeje, pronájem a půjčování věcí movitých a výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

1.1 Lokace a profil společnosti

Strojírenský podnik má své sídlo a současně i provozovnu ve městě Králíky, v Pardubickém kraji na hranici Čech, Moravy a Polska. Jeho stěžejní činností v posledních deseti letech je výroba bagrových lopat a dalších přídatných zařízení k bagrům a nakladačům, dále pak obdobný sortiment pro stroje zemědělské. Volné kapacity jsou v případě nutnosti vyplňovány výrobou ocelových hal a jednodušších kovových konstrukcí. Konkrétnější představu o základním výrobním sortimentu získá nezainteresovaný čtenář shlédnutím přílohy číslo 1 této práce.

Společnost v současné době zaměstnává 20 výrobních dělníků, z čehož cca 1/2 tvoří pracovníci z nedalekého Polska, a dále 5 THP zaměstnanců, výhradně členů rodiny, kteří zajišťují veškerou administrativní činnost, obchodní činnost, organizaci, plánování, kontrolu a řízení.

Uplatnění ve výrobě najdou spíše muži, a to především v odborných profesích jako je např. svářeč, soustružník, horizontkář, obsluha CNC strojů atd. Pohled do výrobních prostor a na nejmodernější výrobní zařízení je přílohou č. 2 této práce.

Strategickým cílem Strojírny je rozšířit , potažmo ucelit, nabídku přídavných zařízení k bagrům a nakladačům a po ustálení výroby rozšířit svou působnost v oboru o výrobu kompletních tzv. kráčejších bagrů, na jejichž výrobu by chtěli zakoupit licenci od jednoho ze svých stávajících zahraničních partnerů.

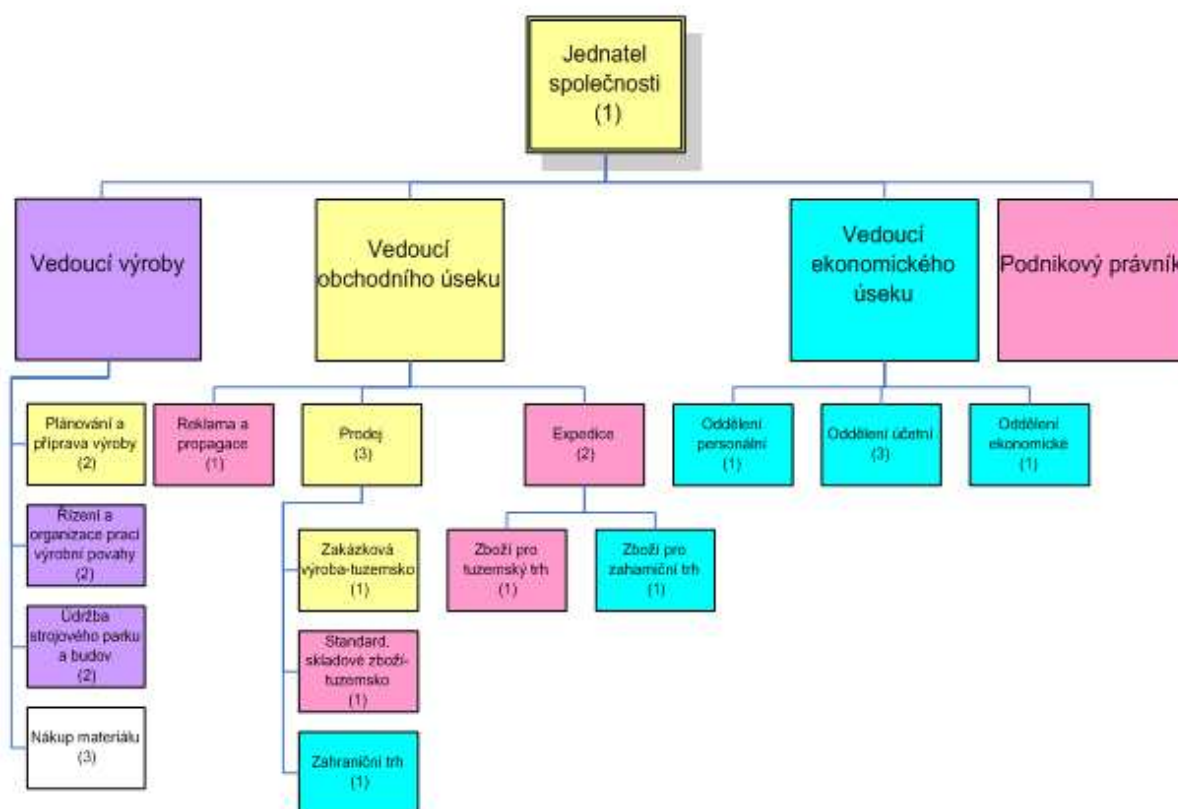
Co se týče působnosti na trhu je snahou managementu rozdělit 60% produkce mezi 3 – 4 velké odběratele z oboru výrobců bagrů (tímto je dáno, že se jedná o zahraniční odběratele, neboť na českém trhu se žádný významný výrobce bagrů nevyskytuje), dalších 20% produkce by mělo být určeno předním prodejčům a distributorům zemních a zemědělských strojů a jejich příslušenství v ČR a sousedních zemích EU, posledních 20% je vyhrazeno výhradně pro český trh, pro přímé zákazníky z řad majitelů bagrů. Jedná se o výrobu lopat na míru dle individuálních přání, tzv. „kusová, resp. zakázková výroba“, což je činnost finančně velmi zajímavá, ale časově a odborně velice náročná. Právě touto částí by společnost chtěla zajistit svou nezastupitelnost na trhu, neboť do takto kreativní činnosti se mohou pustit pouze opravdoví specialisté v oboru.

Dalším dlouhodobým stanoveným cílem je postupné zvyšování počtu kmenových zaměstnanců na cca. 50 výrobních dělníků. Právě pro uskutečnění tohoto personálního plánu je třeba řešit rozvoj profesní kvalifikace zaměstnanců, nábor a výběr nových pracovníků a též systém ohodnocování jejich práce ku spokojenosti obou stran, který bude podrobněji analyzován později.

Přesné postupy a pravidla , jak výše uvedených cílů dosáhnout, však nejsou zejména vzhledem k velikosti a struktuře managementu pevně písemně stanoveny. Sleduje se pouze, zda a jak velmi se organizace stanoveným cílům přibližuje.

1.2 Organizační struktura společnosti

Vedení veškerých firemních činností je rozděleno mezi čtyři členy rodiny. Na obrázku organizační struktury je pro zajímavost každému členu rodiny, který je za některou část řízení organizace zodpovědný, přidělena jedna barva. Tímto je naznačena zodpovědnost každého z nich za svěřené oblasti. Číslice v závorce uvnitř rámečku vypovídají o počtu osob, které se na dané činnosti podílí.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

Z organizační struktury je tedy patrné, že náplň práce jednotlivých manažerů je velmi rozmanitá. Jak dále vypovídá příloha č.3, obsahující popis jejich pracovních náplní, nespočívá jejich úloha jen v řízení a organizování, ale i v provádění běžné kancelářské činnosti, kterou ve větších podnicích vykonávají THP pracovníci, za tímto účelem zaměstnaní.

Zaměstnávání příbuzných a přátel na dalších pozicích ve firmě se vedení snaží spíše vyhýbat. Dle zkušeností z let dřívějších příbuzenské vztahy na pracovišti mohou způsobit nemalé problémy a často zastávaný názor, že vztah k podnikateli bude tyto osoby zavazovat k tomu, aby pracovaly podle svých nejlepších možností a snažily se podávat stabilně co nejvyšší výkon, se v tomto případě vedení společnosti jeví jako mylný. Také proces hodnocení a odměňování se stává v těchto případech citlivější záležitostí a obecně zaměstnávání příbuzných a přátel má významný, ale spíše neblahý, dopad na pracovní vztahy a atmosféru v podniku.

Specifikem podniku, které vyplývá z nízkého počtu zaměstnanců a značného počtu druhů prací, které jsou součástí výrobního procesu, je snaha o získávání výrobních dělníků s tzv. víceoborovou kvalifikací, aby mohli vykonávat různé pracovní úkoly a byli mezi sebou vzájemně zastupitelní. Tabulka č. 1 seznamuje čtenáře se strukturou pracovníků ve výrobě dle jejich profesí a včetně jejich počtů:

Tabulka 1: Struktura pracovníků dle profesí a jejich počty

Zdroj: vlastní

Název pracovní role	Stávající počet dělníků
dělník zajišťující v přípravě výroby stříhání materiálu	1
dělník zajišťující v přípravě výroby řezání materiálu	1
dělník zajišťující v přípravě výroby ohraňování materiálu	1
dělník zajišťující v přípravě výroby stáčení materiálu	1
manipulační dělník	2
skladník	1
brusič polotovarů	2
obráběč kovů /frézař, horizontkář, soustružník/	3
palič	1
palič na CNC stroji	1
svářeč vařící polotovary v přípravcích	3
svářeč zajišťující sestavy polotovarů bez přípravků dle výkresů	2
svářeč sestavující přípravky	2
svářeč na robotizovaném pracovišti	1
lakýrník, natěrač	1
kontrolor jakosti	1

1.3 Základní ekonomické údaje

Údaje o hospodaření společnosti dle tab. č.2 poskytují základní přehled o vývoji ekonomické situace podniku. Je patrné, že se nejedná o dynamicky se rozvíjející společnost, nýbrž o společnost, která se jen pomalu vzpamatovává z nepříjemných událostí, které ji postihly v roce 2006. Pozitivem je ale, že se jí daří se od té doby přibližovat zpět k černým číslům, zvyšují se její výkony, přestože počet zaměstnanců klesá, také se výrazně zlepšuje poměr mezi dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy.

Tabulka 2: Finanční a provozní ukazatele podniku (údaje v tis. Kč)

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

	2005	2006	2007	2008
Struktura aktiv a pasiv				
Aktiva celkem	5611	6546	11066	12527
Dlouhodobý majetek	1461	1620	5363	5523
Oběžná aktiva	4050	4926	5606	6616
Vlastní kapitál	1224	796	117	125
Cizí zdroje	4314	5869	10859	11673
Struktura hospodářského výsledku				
Provozní výsledek hospodaření	1100	82	197	709
Finanční výsledek hospodaření	-420	-441	-641	-494
Výsledek hospodaření za účetní období	635	-378	-444	-14
Struktura výnosů				
Výkony celkem	16918	20104	22086	24061
Z toho tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	16902	19584	21978	23282
Ostatní výnosy	7	313	18	313
Počet pracovníků	26	28	24	24

1.4 Specifikace dodavatelů

Stěžejní dodavatelé materiálů jsou vybíráni na základě výběrových řízení, kdy prioritními hledisky pro jejich vyhodnocení jsou stabilně kvalita, cena, dodací lhůty, a to právě v uvedeném pořadí. Mezi nejvýznamnější se řadí:

- ESTI srl., Idro,
italský dodavatel opracovaných hutních materiálů,
- Henle Baumaschinentechnik GmbH, Rammingen,
německý dodavatel otěruvzdorných plechů,
- BE Group s.r.o., Přerov,
dodavatel hutních materiálů,
- GARANT TRADING s.r.o., Uničov,
dodavatel svařovacích materiálů a techniky.

1.5 Specifikace odběratelů

Společnost v současné době 70% své produkce vyváží do států Evropské unie. Pravidelnými a dlouhodobými odběrateli jsou např.:

- Wacker Neuson Baumaschinen GmbH, Linz,
rakouský výrobce bagrů a nakladačů,
- Henle Baumaschinentechnik GmbH, Rammingen,
německý distributor přídatných zařízení,
- BayWa AG, München,
německá velkoobchodní organizace specializovaná na zemědělskou
a zahradní techniku,
- KAME – VM, s.r.o., Valašské Meziříčí,
výrobce adaptérů pro nakladače a rypadla.

2. Popis mzdových systémů obecně

2.1 Úloha mzdového systému

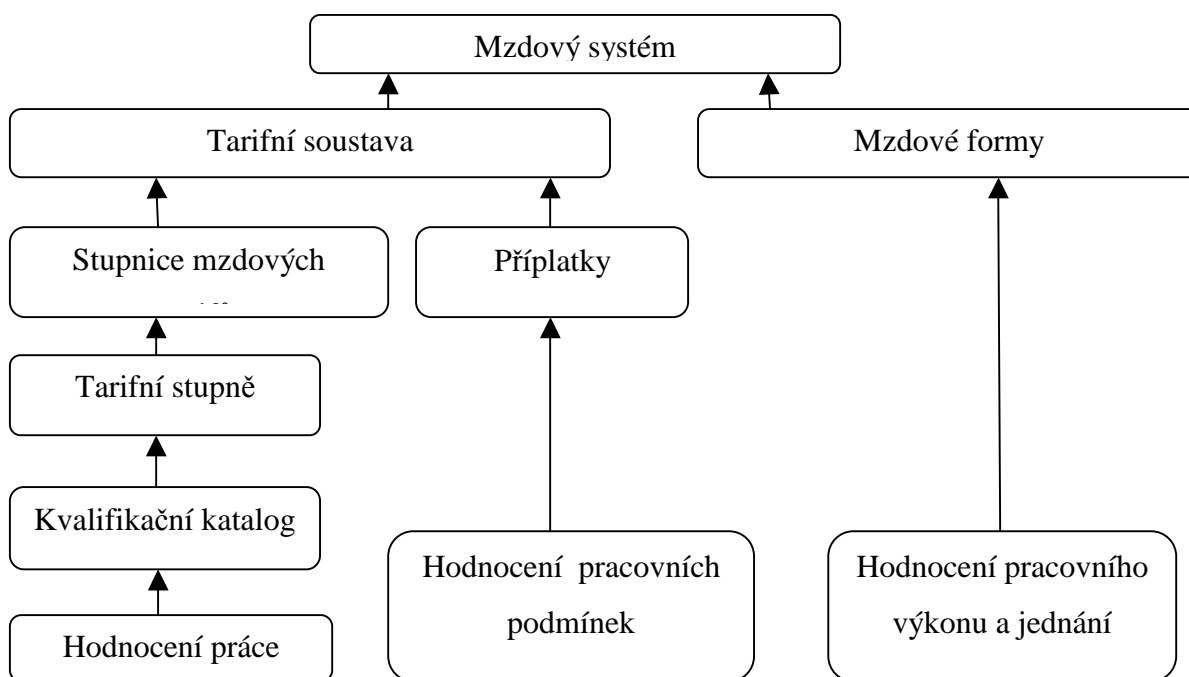
Mzdový systém je nástrojem personálního řízení k realizaci podnikové strategie. Za tímto účelem může podnik formulovat mzdovou politiku a vytvářet mzdový systém čili systém odměňování a systém zaměstnaneckých výhod neboli benefitů[12].

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být dle Dvořákové[3] mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- spravedlivý, tj. aby byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,
- efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Důležité je, zpracovat systém tak, aby systematicky odměňoval mzdovně důležité faktory, zejména hodnotu práce vyjadřující její složitost, odpovědnost a namáhavost, dále mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání a také cenu práce.

Výsledkem je potom strukturovaná mzda, jejíž jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů, tj. metod hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů či zaručené mzdy a mzdových forem. Je vhodné, aby byl mzdový systém složen z tarifní soustavy a mzdových forem (viz obrázek č.3, dle odborné literatury[3]).



Obrázek 3: Mzdový systém založený na hodnocení práce

2.2 Tarifní soustava

Tarifní soustava zahrnuje firemní kvalifikační katalog, stupnici mzdových tarifů a příplatky[4].

2.2.1 Tarifní stupně

Tarifní stupně vyjadřují hodnotu práce, která vlastně udává míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce v porovnání s jinými. K zařazení do tarifních stupňů může sloužit firemní kvalifikační katalog. Tarifní stupeň je pak oceněn mzdovým tarifem, resp. sazbou v korunách za hodinu nebo měsíc[4].

2.2.2 Tarifní stupnice

Tarifní stupně tvoří stupnici, která diferencuje mzdy podle rozdílů mezi pracemi, stimuluje ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, posiluje spravedlivost odměňování. Mezi její základní funkce řadíme:

- demonstrování cílů personální a mzdové strategie,
- umožnění srovnání vnitřní a vnější mzdové politiky,
- mzdové ocenění standardního výkonu zaměstnance,
- informace o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení v podniku,
- kontrola vývoje mzdových nákladů.

Nejčastěji se používají tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify nebo se mzdovými tarify s rozpětím. V prvním případě je každému zaměstnanci dle druhu vykonávané práce přiznán tarifní stupeň oceněný pevným mzdovým tarifem, ve druhém případě je stupnice složená ze stupňů, z nichž každý má mzdové tarify s rozpětím od nejnižší částky po nejvyšší. Přímý nadřízený pak přiznává podřízenému konkrétní tarif ze stanoveného rozpětí tak, aby zohlednil individuální rozdíly ve výkonu jednotlivých zaměstnanců[4].

2.3 Mzdové formy

Hlavní úlohou mzdové formy je ocenit výsledek práce zaměstnance, jeho výkon, pracovní chování a schopnosti, dále stimulovat ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a celopodnikového výkonu. Aby mzdová forma měla stimulační účinek, musí být vhodně vybrána. Někdy se používají různé kombinace mzdových forem.

K nejužívanějším formám mezd patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda,
- smluvní mzda.

Kromě toho se používají doplňkové formy mezd, kam jsou zahrnuty:

- osobní ohodnocení,
- odměny,
- prémie,
- podíly na hospodářských výsledcích.

Doplňková forma mzdy představuje nezaručenou část mzdy, tudíž nemusí být zaměstnavatelem vyplacena[4].

2.4 Minimální mzda

Z hlediska výše mzdy neexistuje její horní strop, mzda však nesmí být nižší než tzv. minimální mzda. Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., řeší problematiku minimální mzdy v § 111 [23], její výše je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. [24]. Od roku 2007 do současnosti zůstává výše minimální mzdy beze změny, což je momentálně nejdéle ze všech zemí Evropské unie.

Přehled sazeb minimální mzdy pro rok 2010:

- základní sazba minimální mzdy činí 8 000 Kč za měsíc pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin nebo 48,10 Kč za každou odpracovanou hodinu v rámci stanovené pracovní doby.

Při omezeném uplatnění zaměstnance:

- 90 % (7 200 Kč, resp. 43,30 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.
- 80 % (6 400 Kč, resp. 38,50 Kč/hod.) základní sazby měsíční minimální mzdy, jde-li o mladistvého zaměstnance.

- 75 % (6 000 Kč, resp. 36,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu pro invaliditu prvního nebo druhého stupně.
- 50 % (4 000 Kč, resp. 24,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, nebo o mladistvého zaměstnance, který je invalidní ve třetím stupni a nepobírá invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Do mzdy a platu se nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

2.5 Zaručená mzda

Pojem zaručená mzda byl nově zaveden od r. 2007 s novým zákoníkem práce[23]. Na rozdíl od minimální mzdy stanoví nejnižší cenu práce s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Jedná se o mzdu nebo plat, na kterou zaměstnanci za týdenní pracovní dobu 40 hodin vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu či mzdového nebo platového výměru.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování pracovníkům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, stanovuje vláda svým nařízením[24]. To má zpravidla účinnost od počátku kalendářního roku a při jeho stanovení se přihlíží k vývoji mezd a spotřebitelských cen. V současné době jsou její výše seřazeny do 8 skupin takto:

Tabulka 3: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč 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

2.6 Postup vytváření systému odměňování

Předtím než dojde k vytváření vlastního systému, je nutné, zodpovědět si tři základní otázky:

1. Čeho chce podnik svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam mají mít různé možnosti odměn /různé šíře a typy/ pro pracovníky?
3. Které vnější faktory odměňování v organizaci ovlivňují?

Příklady možných odpovědí na tyto otázky nabízí mnohé odborné literatury. Jednoduše a výstižně odpovědi shrnuje ve své odborné publikaci J. Koubek [7]:

Cílem podniku nejčastěji bývá:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle podniku.

Pracovníci potřebují:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- práci, která by je uspokojovala.

Vnější faktory ovlivňující odměňování v podniku:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- míra inflace,

- ekonomická a sociální politika vlády,
- úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě apod.

Jsou-li známy a vyjasněny odpovědi na výše uvedené otázky, je nutné si ještě ujasnit:

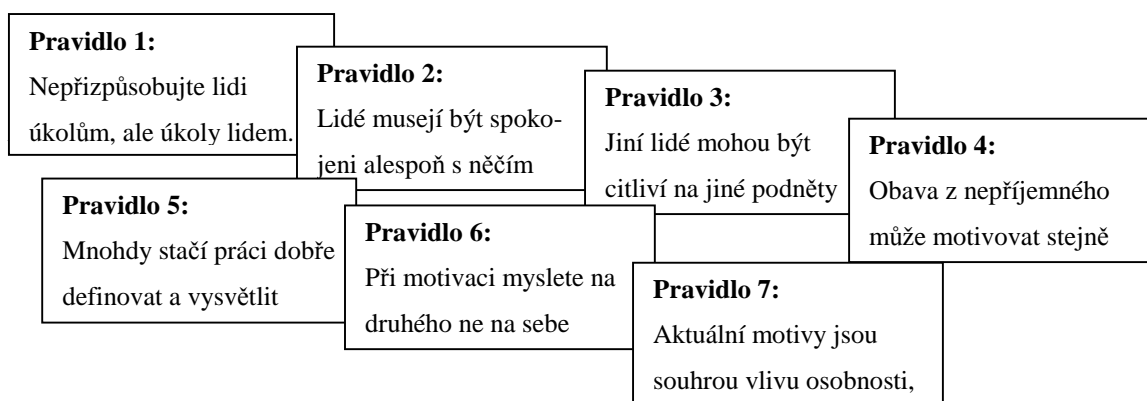
- jaké množství prostředků můžeme na odměňování vynaložit,
- jakým způsobem budeme náklady práce sledovat a vyhodnocovat,
- které předpisy musíme při tvorbě systému zohlednit,
- budeme-li odměňovat za odpracovaný čas či výkon,
- jaké další odměny tzv. benefity chceme zaměstnancům nabízet,
- tzv. mzdovorné faktory čili co budeme u pracovníků hodnotit a odměňovat.

Chceme-li dosáhnout vytvoření úspěšného, motivujícího a funkčního systému odměňování, je nutné zajistit splnění základních předpokladů, k nimž patří :

- jeho srozumitelnost pro všechny zaměstnance,
- jednoduchost nástrojů odměňování a jejich schopnost flexibilně se přizpůsobovat změnám v podniku i vnějším okolí,
- schopnost vedoucích systém účinně realizovat,
- srovnatelnost mezd, platů a odměn se situací na trhu práce, případně v odvětví,
- systém musí ctít zásadu: „Za stejnou práci náleží stejná odměna“, k rozpoznávání individuálních rozdílů mezi pracovníky musí být používány vždy stejné nástroje.

Aby systém odměňování měl pro pracovníky také náležitý motivační účinek, mějme od samého počátku jeho vytváření na paměti základní zásady, které nelze opomenout.

Ty je možné shrnout do sedmi pravidel, jež je nutno za každých okolností ctít [11]:



Obrázek 4: Zásady pro vytváření systému odměňování

2.6.1 Tvorba vnitřní mzdové struktury

Jako podklad k vytvoření mzdové struktury použijeme analýzu a ohodnocení jednotlivých pracovních pozic. Za tímto účelem je vhodné prostudovat pracovní náplně jednotlivých pozic, shromáždit relevantní informace o pracovních místech, vybrat faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Inspirativním příkladem mzdovotvorných faktorů může být tabulka podle M. Goodridge (Payment by Time, s.304) [17]:

Tabulka 4: Příklady mzdovotvorných faktorů

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/ organizování	
Fyzická síla/ kondice	Řízení/ kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/ obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Po získání podkladů je možné vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd.

Je několik metod, které může organizace použít ke stanovení relativní ceny prací. Existují metody, které jsou založeny na principu porovnávání s trhem. Jejich systém je založen

na filosofii, že práce má takovou hodnotu, jakou uzná trh. Přestože tato metoda není v odborné literatuře často zmiňována, je bakalantkou vnímána jako jednoduchá, pravdivá a stojící za úvahu. Dle dostupných informací se tato metoda v praxi používá minimálně. Preferenci mají metody, které jsou založeny na porovnávání podle obsahu práce. Z těch nejrozšířenějších uveďme metodu pořadí, klasifikační metodu a kvantitativní metody - bodovací metodu a metodu faktorového porovnávání [17].

Metoda pořadí

Dle Koubka [7] se jedná o nejjednodušší, nejstarší a nejméně používanou metodu hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce od nejlehčí k nejobtížnější. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost, časová a organizační nenáročnost. Hlavní nevýhodou je, že tato metoda může být efektivní pouze při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná, otevřená subjektivním vlivům. Poskytuje pouze pořadí prací, ne však vzájemnou relaci a rozdíly mezi nimi.

Klasifikační (tzv. katalogová) metoda

Je založena na filosofii porovnávání obsahu práce. Na podkladě rozdílů jednotlivých pozic v hlavních zodpovědnostech, znalostech, dovednostech, schopnostech a dalších kategoriích se předem definují modelové třídy a vytvoří se definice jednotlivých tříd. Popis každé jednotlivé konkrétní pozice se pak porovnává s modelovými definicemi tříd a podle shodnosti obsahu se konkrétní pozice zařazují do modelového systému tříd. [17]

Výhodou této metody je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace. Za předpokladu, že jsou modelové třídy vhodně zvoleny, jejich charakteristiky a charakteristiky pracovních pozic citlivě a precizně propracovány, mohou být výsledky hodnocení práce vcelku přijatelné, nejedná se však o metodu příliš objektivní, protože hodnotí práci sumárním způsobem jako celek. [7]

Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)

V současné moderní personalistice patří tato metoda k nejpoužívanějším [7]. Spočívá ve vytvoření kvantitativních stupnic pro práce výrobní, administrativní, manažerské a práce specialistů. Z každé stupnice je vybrána jedna typická práce jako reprezentant skupiny, od níž se potom hodnocení odvíjí. V dalším kroku jsou vybrány faktory, které jsou pro organizace natolik důležité, že je ochotna za ně platit. (Pro usnadnění procesu hodnocení práce je vhodné tyto faktory ještě detailněji rozčlenit na subfaktory). Míra, v jaké jsou „placené“ faktory na určitém pracovním místě obsaženy, determinuje jeho relativní hodnotu.

Její výhodou je přiměřená objektivita, jednoduché použití, srozumitelnost. Hlavní nevýhodou je vysoká časová náročnost na vytvoření bodové stupnice. Je-li však tato bodová stupnice jednou již pečlivě vytvořena, hodnocení prací netrvá dlouho.

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Je obdobou bodovací metody. Právě tak jako u bodovací metody jsou vybráni reprezentanti skupin a identifikovány placené faktory, které však již nejsou dále děleny. Poté je vytvořeno pořadí jednotlivých faktorů vzájemným porovnáváním reprezentantů pracovních pozic. Takto jsou vytvořeny řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Opět musíme přiřadit určitou hodnotu jednotlivým faktorům, dále násobíme příslušnou vahou pořadí dosažené v tom kterém konkrétním faktoru a pak součtem určíme celkovou hodnotu jednotlivých pozic [17].

Jednodušší způsob nabízí ve své publikaci Koubek [7], který navrhuje vytvořit pro každý faktor v penězích vyjádřenou stupnici na základě současných mzdových tarifů a jednotlivým pracím přiřazovat konkrétní peněžní ohodnocení a současně vyjadřovat velikost relativního rozdílu mezi jednotlivými pracemi z hlediska posuzovaného faktoru. Tato metoda umožňuje snadné zařazení i ostatních neklíčových pracovních míst na základě jejich popisu a porovnáním s pracovními místy již zařazenými. Celková hodnota práce je pak součtem dílčích peněžních částek předdělených jednotlivým placeným faktorům.

Výhody a nevýhody této metody jsou obdobné jako u metody bodovací.

Porovnání povahy nejčastěji užívaných metod lze tedy shrnout do následující tabulky [7]:

Tabulka 5: Porovnání povahy základních metod hodnocení práce

METODA	ZÁKLAD PRO POROVNÁVÁNÍ	OBOR (POLE) POROVNÁVÁNÍ
Pořadí	Ostatní práce	Práce jako celek (nekvantitativní/sumární)
Klasifikační	Předem dané třídy prací	Práce jako celek (nekvantitativní/sumární)
Bodovací	Předem daná stupnice	Placené faktory (kvantitativní/analytická)
Faktorového porovnání	Ostatní práce	Placené faktory (kvantitativní/analytická)

Jako pomůcku pro roztřídění prací a sestavení souboru sledovaných faktorů navrhuje bakalantka využít například metodiku hodnocení sestavenou J.Pencem [10].

V dalším kroku je třeba vypočtenou hodnotu práce převést na mzdový tarif. Zde je nutné zohlednit jak možnosti a zájmy organizace, tak i situaci na trhu práce. Informace o trhu, o trendech v odměňování a další si můžeme obstarat buď sami z volně dostupných či placených zdrojů, nebo si zajistit průzkum odměňování od některé z renomovaných společností, působících na našem trhu.

Tam, kde se chce společnost pohybovat, si stanoví tzv. referenční bod - mzdu, kterou chce v té které třídě platit při 100% výkonu zaměstnance. Po zvolení referenčního bodu se musí odpovědná osoba ještě rozhodnout, jak velké rozdíly chce dělat v jednotlivých stupních. Toto rozhodnutí je většinou závislé na počtu zaměstnanců ve společnosti a zvoleném počtu mzdových stupňů- všeobecně platí čím víc zaměstnanců a méně stupňů, tím větší rozpětí [17].

2.6.2 Vyplácení odměn, bonusů, podílů na zisku

Jedná se o mzdovou formu, která má vysoký pobídkový účinek, tedy přímou vazbu na výkon nebo zásluhy pracovníka. Pro efektivnost této formy je nutné zajistit splnění tří základních požadavků

- pracovníci musí cítit, že výkon jejich a ostatních jsou přesně a spravedlivě hodnoceny
- pracovníci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají a tím, co za to dostávají
- tlak na výkon nesmí mít negativní dopad na kvalitu práce a zdraví pracovníků

Nejčastěji využívané typy odměn [7]:

- odměny za úsporu času, tedy za odvedení žádaného množství práce v kratším než stanoveném časovém úseku,
- periodicky se opakující prémie za uplynulé období v závislosti na výkonu a výsledku tohoto období. Mohou být stanoveny buď jako individuální nebo kolektivní, za účelem stimulace celého týmu spolupracovníků,
- jednorázová mimořádná prémie za mimořádný výkon, za výtečné splnění konkrétního úkolu apod.,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích organizace. Forma využívaná nejčastěji ve třech variantách, podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu,
- zaměstnanecké akcie,

- příplatky
 - povinné, vyplácené na základě platných právních norem /za práci přesčas, v noci, ve svátek, ve zdraví škodlivém prostředí apod.,
 - nepovinné, vyplácené organizací navíc dobrovolně nebo na základě kolektivní smlouvy /na dopravu, na oděv, na ubytování a jiné související s výkonem práce/,
- ostatní výplaty; především 13. a 14. plat, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, u příležitosti významných jubileí, náborový příspěvek.**

2.6.3 Zaměstnanecké výhody neboli benefity

V Evropě se obvykle používá členění do tří skupin [17]:

- benefity sociální – důchodové a životní pojištění, podnikové rekreace, půjčky a ručení za půjčky, firemní jesle či mateřské školky,
- benefity pracovní – výhody vztahující se k práci zaměstnance, tedy např. stravování, vzdělávání hrazené organizací, prodej produktů společnosti se slevou,
- benefity závislé na postavení zaměstnance v organizaci – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, mobilní telefony, internet, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení ad.

Aby měly benefity příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, je nutné zajímat se o to, které benefity jsou zaměstnanci nejčastěji preferovány, případně zvážit možnost tzv. kafeteria systému.

Kafeteria systém = systém volitelných benefitů [21]

Je založen na filosofii, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné benefity, proto společnost nabízí výběr z několika vhodně sestavených souborů benefitů (tzv. menu). Systém, je-li dobře nastaven, bývá pro zaměstnance průměrně dva až třikrát efektivnější, hospodárnější a pozitivně motivující než systém fixních benefitů. Je však složitý na zavedení a administrativně náročný pro zaměstnavatele [15].

Nezanedbatelnou výhodou pro zaměstnavatele je možnost uplatnění některých benefitů jako firemních nákladů. Také zaměstnanci v řadě případů z poskytnutých benefitů nejsou povinni odvádět daně a příspěvky na sociální a zdravotní pojištění. S těmito pravidly je vhodné být detailně seznámen ještě dříve, než je nabídneme svým zaměstnancům. Proto bakalantka sestavila dle dostupné literatury [8, 9, 22] tabulkový přehled nejužívanějších

benefitů a jejich dopad na výši vyplacené mzdy pro zaměstnance a možnosti uplatnění nákladů pro zaměstnavatele, který je přílohou č. 4 této práce.

Budou-li postupně svědomitě podstoupeny všechny výše uvedené kroky tvorby mzdového systému, mělo by vzniknout funkční systém odměňování, který bude opravdu podporovat vizi společnosti a motivovat její zaměstnance. Systém, aplikovatelný od nejmenších až po středně velké podniky, vhodný k libovolnému dalšímu rozpracovávání.

3. Popis stávajícího mzdového systému společnosti

3.1 Systém odměňování THP pracovníků

Systém odměňování vedoucích pracovníků v organizaci není vytvořen. Jak již bylo řečeno, jedná se o členy nejužšího rodinného kruhu, jejich měsíční mzdy jsou fixní, výše mzdy je písemně stanovena v pracovní smlouvě a nijak výrazně se neliší od mezd výrobních zaměstnanců. Ve zvýšené míře se pouze snaží využívat nefinanční způsoby odměňování - benefity, jako je např. používání služebních automobilů a telefonů pro soukromé účely, penzijní a životní pojištění hrazené zaměstnavatelem, stravenky, příspěvky na další vzdělávání, umožňuje-li to finanční situace firmy, též mimořádné příspěvky na životní pojištění, které lze započíst do daňového základu (tzn. je finanční nákladovou položkou), jak je podrobně rozepsáno v příloze č.4.

3.2 Systém odměňování zaměstnanců ve výrobě

3.2.1 Základní mzda:

Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou, jejíž výše i veškeré změny výše jsou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem písemně ujednány. Pravidla pro odměňování jsou stanovena ve vnitřním mzdovém předpisu organizace, který je přílohou č.5 této práce. Jednotlivé profese jsou roztříděny do skupin viz tabulka č. 6 a je jim přiřazeno základní mzdové rozpětí. Nejnižší částka příslušného řádku tabulky je vždy také nástupní hodinovou mzdou nových zaměstnanců, která bývá zpravidla po ukončení tříměsíční zkušební lhůty dle výkonu postupně navyšována.

Tabulka 6: Rozdělení profesí dle mzdového rozpětí

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o

Profese	Tarifní stupeň	Mzdové rozpětí
Pracovní síly, bez vysokých nároků na odbornost a vzdělání /expedient, natěrač, lakýrník, brusič, obsluha pásové pily, ohraňovacích lisů, vrtaček apod./	1.	od 70,-Kč/hod do 85,-Kč/hod
Vysoce odborné profese /soustružník, horizontkář, obsluha pálicího stolu apod./	2.	od 80,-Kč/hod do 100,- Kč/hod
Svářeči, pracovníci na pozicích sestavování výrobků	3.	od 80,-Kč/hod do 110,- Kč/ hod
Obsluha CNC strojů /robotizované svářečí pracoviště, horizontální vyvrtávačka/	4.	od 90,-Kč/hod do 110,- Kč/hod

3.2.2 Doplnková forma mzdy:

Hodinová mzda pracovníků může být dle uvážení vedoucího výroby navýšena až o 8%. V těchto procentech vedoucí pracovník zohledňuje výkon a kvalitu práce zaměstnance, připravenost a pořádek na jeho pracovním místě, plné využití pracovní doby k práci. Jedním ze záměrů zaměstnavatele bylo zvýšit využití pracovní doby tím, že nabídl zvýšení hodinové mzdy o 4% pracovníkům, kteří v pracovní době nebudou kouřit. Zajímavostí je, že tato nabídka přiměla pouze jednoho jediného zaměstnance k omezení kouření na mimopracovní dobu. Navýšení o další 2% přísluší jako bonus všem zaměstnancům, kteří odpracovali plný měsíční fond pracovní doby bez uplatnění nároků na omluvenou absenci pro pracovní neschopnost, návštěvy lékaře a další osobní překážky v práci vyjma řádné dovolené.

Dělníkům spolupracujícím na výrobě zakázkových kusových výrobků náleží dále 2% z jejich fakturační ceny a to vždy v období, ve kterém byly tyto výrobky prodány a fakturovány zákazníkům. Podíl jednotlivých zaměstnanců na této odměně stanoví vedoucí výrobního oddělení.

3.2.3 Příplatky ke mzdě:

Jak je patrné z přílohy č. 5, vnitřního mzdového předpisu organizace, ve společnosti jsou veškeré příplatky ke mzdě vypláceny pouze v rozsahu a výši stanovené Zákoníkem práce. Jedná se o příplatky za:

- práci přesčas ve výši 25% hodinového mzdového průměru pracovníka,
- práci ve dnech pracovního klidu ve výši 50% hodinového mzdového průměru pracovníka,
- práci v noční směně ve výši 10% průměrného výdělku za každou ¼ hodinu práce mezi 22.00 a 6.00 hodinou,
- práci ve svátek ve výši 100% hodinového mzdového průměru pracovníka.

3.2.4 Benefity:

K odměňování zaměstnanců dále organizace využívá možnosti přispívat zaměstnancům na stravování a na životní pojištění.

Příspěvek na stravování ve výši 25,- Kč/1 oběd je poskytován všem zaměstnancům, kteří mají zájem se stravovat v závodní jídelně. Jedná se tedy o příspěvek na skutečně odebraný oběd nikoli o předání stravenek zaměstnanci podle počtu jím odpracovaných dní. Výše příspěvku je rovna jedné polovině hodnoty oběda.

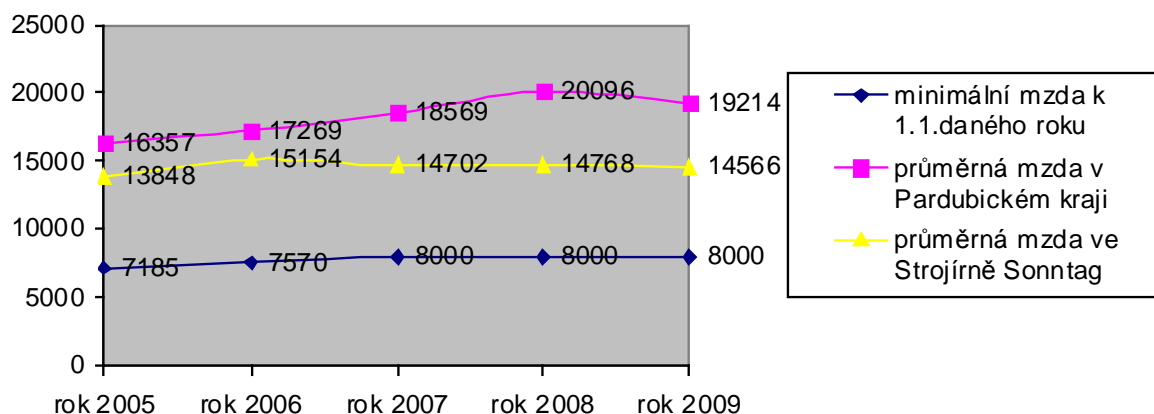
Příspěvek na životní pojištění v jednotné výši 500,- Kč bývá zaměstnancům nabídnut zpravidla po odpracování jednoho kalendářního roku.

Vysokou odezvu u zaměstnanců má také podpora jejich dalšího odborného vzdělávání. Jedná se zejména o školení v oblasti nových svářecích a pálicích technologií, která jsou organizována buď přímo na pracovišti nebo v nedalekém středním odborném učilišti, jež se touto problematikou dlouhodobě zabývá, dále o možnost rozšiřování jejich odborných oprávnění formou státních zkoušek.

4. Analýza mzdového systému společnosti

Úvodní obrázek této kapitoly nabízí porovnání vývoje mezd v podniku ve vztahu ke mzdám v jeho vnějším okolí a ve vztahu k aktuální mzdě minimální.

Porovnání vývoje mezd v období



Obrázek 5: Porovnání vývoje mezd v období

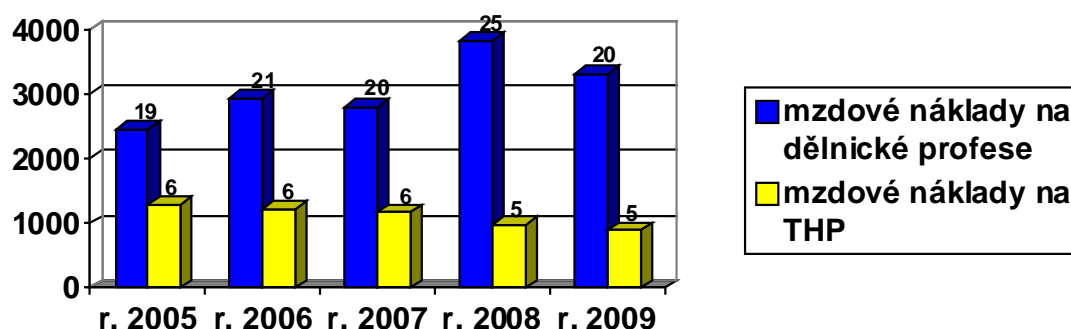
Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o., portál ČSÚ

Výše uvedená tabulka přibližuje finanční ohodnocení zaměstnanců ve strojírně. Je patrné, že ačkoli výrazně převyšuje minimální mzdu zákonem stanovenou, v období posledních pěti let se od průměrných mezd, které Pardubický kraj vykazuje, spíše vzdaluje a vedení společnosti ani nadále nepředpokládá možnost výrazného navýšení platů.

Dle dostupných zdrojů [18] se všeobecně mzdy na Kralicku, kde je popisovaná firma lokalizována, pohybují 30% pod průměrem Pardubického kraje, obdobnou situaci vykazuje i analyzovaný podnik.

Obrázek č. 6 seznamuje čtenáře s objemem finančních prostředků, které společnost na mzdy vynakládá. Číslo uvedené nad jednotlivými sloupci grafu vyjadřuje počet zaměstnanců v dané oblasti. Následující tabulka s č. 7 obsahuje konkrétní číselné údaje k uvedenému grafu:

Porovnání vynaložených mzdových prostředků na mzdy THP a výrobních dělníků v tis. Kč



Obrázek 6: Porovnání vynaložených mzdových prostředků na mzdy THP a výrobních dělníků v tis. Kč

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

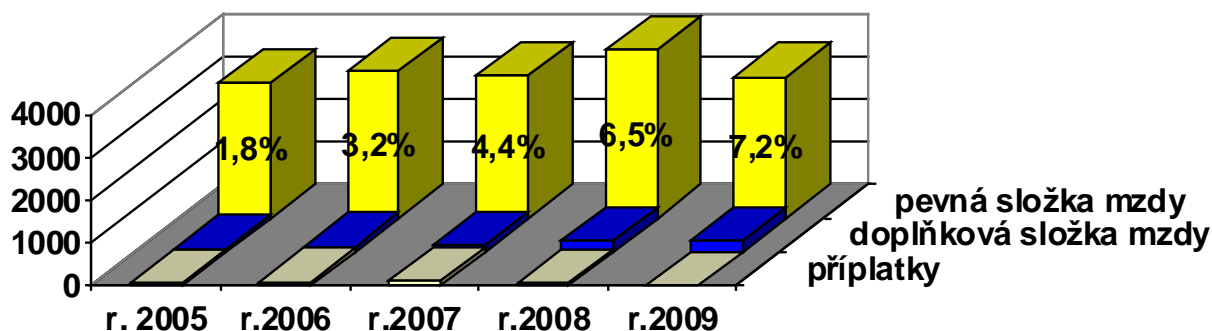
Tabulka 7: Číselné údaje k obrázku č. 5, v tisících Kč

	r. 2005	r. 2006	r. 2007	r. 2008	r. 2009
mzdové náklady na dělnické profese	2466	2933	2809	3840	3302
mzdové náklady na THP	1279	1222	1168	981	893

Z obrázku je zřejmé, že mzda zaměstnanců v dělnických profesích kontinuálně roste, kdežto mzda THP se s každým dalším rokem snižuje. Tento stav je obrazem ekonomické situace firmy. I zde se v posledních dvou letech projevila všeobecná hospodářská krize, což je patrné z úbytku počtu výrobních dělníků mezi lety 2008 a 2009. Vedení společnosti se snaží uspořít finanční prostředky dočasnou redukcí svých mezd.

Obrázek č. 7 a s ním související přiložená tabulka je podrobnějším rozbohem jednotlivých složek finanční odměny za práci. Procentuelní hodnota, zaznamenaná v každém sloupci obrázku, vyjadřuje velikost podílu doplňkové složky mzdy na celkové odměně. Hodnoty v tabulce č.8 jsou přesným finančním vyjádřením jednotlivých složek odměny.

Rozbor mezd dle jejich složek



Obrázek 7: Rozbor mezd dle jejich složek

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

Tabulka 8: Číselné údaje k obrázku č. 6, v tisících Kč

	r. 2005	r. 2006	r. 2007	r. 2008	r. 2009
pevná složka mzdy	3207	3437	3348	3945	3329
doplňková složka mzdy	59	112	154	275	259
příplatky	27	69	75	33	7

Příplatky zde hrají vcelku zanedbatelnou roli a jejich snížení pod hranici deseti tisíc v roce 2009, což je vůbec nejnižší vynaložená částka za celou dobu existence podniku, opět ukazuje na projevy hospodářské krize ve strojírně. Poptávka po výrobcích je nižší, není tedy třeba pracovat v odpoledních či nočních směnách i práce přesčas je omezena na minimum nebo si za ni zaměstnanci posléze vyberou tzv. náhradní volno. Zde jistě stojí za zmínku, že dle dílčích informací, které se bakalantce podařilo získat z jiných společností, např. formou výplatních lístků jejich zaměstnanců, ale i bakalářských prací studentů Univerzity

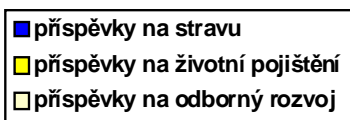
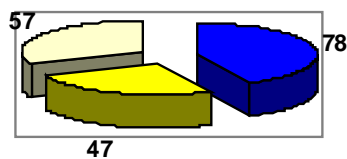
Pardubice[13, 14] vyplývá, že doplňková složka mzdy dosahuje běžně až cca. 50% celkové odměny.

Proto by bakalantka doporučovala, nechat vyšší základní mzdy do budoucna bez nárůstu a složku doplňkovou postupně zvyšovat až do 25% - 30% výše složky pevné. V ideálním případě by výše příplatků měla zůstat minimální.

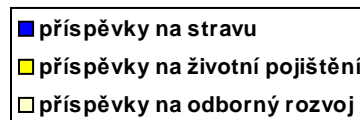
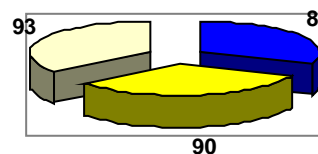
Poskytování benefitů ve Strojárně Sonntag s.r.o.

Následující obrázek s číslem 8 poskytuje přehled o rozdělení výdajů vynaložených společnostmi na benefity výrobním dělníkům v letech 2008 a 2009. Číselný údaj u jednotlivých výšečí je vynaloženou sumou v tisících Kč vždy za zázorněný benefit.

Podíl jednotlivých druhů benefitů poskytovaných výrobním dělníkům v roce 2008 v tis. Kč



Podíl jednotlivých druhů benefitů poskytovaných výrobním dělníkům v roce 2009 v tis. Kč

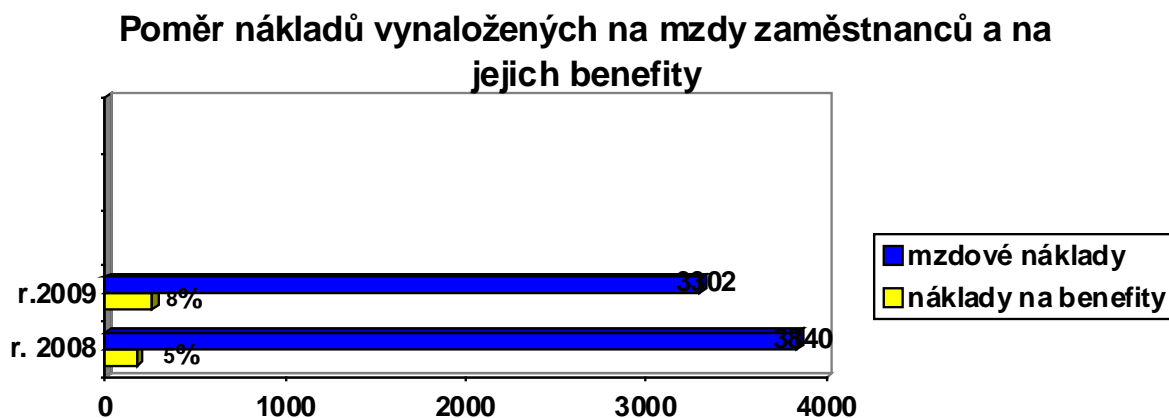


Obrázek 8: Podíl jednotlivých druhů benefitů poskytovaných výrobním dělníkům v letech 2008 a 2009

Zdroj: interní dokumenty Strojárny Sonntag s.r.o.

Příspěvky na stravu zaměstnancům zůstávají mezi lety 2008 a 2009 téměř nezměněny. Skoro 100% nárůst výše příspěvků na životní pojištění je důsledkem toho, že příspěvky byly ve strojárně zavedeny teprve v červenci 2008. Pod příspěvky na odborný rozvoj v obou letech rozumíme v tomto případě zejména úhradu nákladů svářečům, spojenou s vykonáním zkoušek nutných pro rozšíření jejich odborných oprávnění, tzv. evropských svářečských průkazů.

V dalším obrázku s číslem 9 může čtenář posoudit poměr nákladů vynaložených na mzdy výrobních dělníků v letech 2008 a 2009 s výší nákladů vynaložených na zaměstnanecké benefity téže skupiny. Hodnota celkem vynaložených mzdových nákladů je uvedena v tisících Kč, hodnota nákladů na benefity je pak jejím procentuálním podílem.



Obrázek 9: Poměr nákladů vynaložených na mzdy zaměstnanců

Zdroj: Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

Dle provedené analýzy se bakalantka domnívá, že podnik má zejména ve využívání benefitů značné rezervy, což je ku škodě zaměstnavatele i zaměstnanců, zejména pro jejich daňové zvýhodnění viz příloha č. 4.

Srovnávací studie PayWell [16] udává, že průměrná hodnota ročních nákladů, vynaložených na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance, se již v roce 2007 pohybovala kolem 21.000,- Kč, zde se průměrné náklady na jednoho zaměstnance pohybují kolem 7,3 tis. Kč v roce 2008 a 13,2 tis. Kč v roce 2009.

5. Doporučení a návrhy změn

Z nástinu situace v organizaci se lze domnívat, že vedení společnosti má sice přesné představy o strategii vývoje počtu zaměstnanců i jejich mezd a složek mezd, nutno však podotknout, že k této oblasti rozvoje neexistují téměř žádné konkrétní písemné podklady. Současný systém je netransparentní, v podstatě závislý na úsudku vedoucího výroby, který o navyšování pevné hodinové mzdové sazby v rámci mzdového tarifu i rozdělování odměn rozhoduje. Jasně a konkrétně je stanovena pouze nejnižší sazba při nástupu pracovníka do zaměstnání a celková procentuální částka určená k rozdělení formou doplňkové mzdy. Tato skutečnost přímo souvisí s počtem vedoucích pracovníků. Kumulace funkcí vyplývající z výše uvedené organizační struktury zde logicky vede k tomu, že právě personalistika a řízení výkonu zůstává na okraji zájmu vedení. S ohledem na fakt, že cílem strojírný je zaměstnávat v budoucnu až 50 výrobních dělníků, bakalantka doporučuje využít teoretického popisu postupu tvorby mzdového systému uvedeného v této práci a vrátit se k samému základu jeho tvorby. Je třeba využít současného nízkého počtu zaměstnanců, pro který je samozřejmě vytvoření systému méně komplikované, ovšem při jeho vytváření je důležité mít stále na mysli otevřenost systému a tvořit ho již tak, aby jeho základ byl pevně dán a systém se mohl volně rozšiřovat o další pracovní pozice v organizaci vznikající.

Vzhledem k tomu, že v podniku nejsou vytvořeny popisy a náplně práce jednotlivých pracovních pozic, domnívá se bakalantka, že právě u tohoto bodu je třeba začít. Místo analýzy pracovních pozic se však autorka práce přiklání k názoru odborníka na řízení lidských zdrojů M. Armstronga [1], že z hlediska pružnosti a možností zohlednit chování účastníků systému, je vhodnější vytvořit analýzy a profily rolí pracovníků.

„Analýza pracovního místa definuje tyto úkoly nebo povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa. Tento popis má obvykle povahu nařízení a je nepružný. Přesně říká, co musí držitel pracovního místa dělat. Poskytuje lidem příležitost k tomu, aby říkali: „To nemám v popisu pracovního místa“, čímž chtějí říct, že jsou ochotni dělat jen takové úkoly, které jsou v popisu vyjmenovány“ [1].

Na základě firemních pracovních postupů, svých znalostí, pozorování a dotazů u vedoucího výroby i samotných držitelů rolí bakalantka vypracovala za pomoci internetového portálu uvedeného v seznamu literatury pod bodem č. [19] návrhy profilů rolí

používaných ve strojírně. Příklady návrhů stěžejních rolí, které ve strojírně nacházejí uplatnění, jsou přílohou č. 6, 7 a 8 této práce.

5.1. Návrhy změn základní mzdové složky

5.1.1. Návrhy pro manažerské a THP pozice

Přestože v současné době pracují na pozicích manažerů a THP pracovníků pouze rodinní příslušníci, nemusí tato situace zůstat stále stejná. Proto bakalantka navrhuje vytvořit samostatný mzdový systém i pro tyto zaměstnance.

Pro zařazení administrativních pracovníků do tarifních stupňů tak, aby byla objektivně zohledněna náročnost práce, zodpovědnost i potřebná kvalifikace doporučuje bakalantka vyjít z přílohy k nařízení vlády č. 567/2006 Sb. [24], kde jsou jednotlivé pracovní činnosti seskupeny do jednotlivých skupin sice za jiným účelem, ale přesně dle názoru bakalantky odrážejí stupňování se nároků na výkon pracovní pozice, tudíž i na přiřazení tarifního stupně. Pro případný vyšší počet a rozmanitost manažerských a administrativních pozic lze využít variantu bodovacích tabulek, tzv. Hay - MSL Guide Chart metodu, pro hodnocení prací manažerských. Tyto tabulky, již včetně bodových výší pro hodnocené faktory, lze převzít z děl předních českých i světových odborníků, zabývajících se personalistikou a řízením pracovního výkonu, například z díla Josefa Koubka, které je uvedeno pod bodem [5] (strany 364-367) v soupisu použité literatury. Vzhledem k obsažnosti tématu však bakalantka v této práci věnuje větší pozornost a podrobněji rozpracovává zejména podklady pro stanovení mezd výrobních dělníků, neboť je za dané situace vnímá jako prioritní.

5.1.2. Návrhy pro pozice pracovníků ve výrobě

Vnitřní mzdový předpis organizace sice stanoví tarifní stupně a jejich mzdová rozpětí, nikde však není písemně řešeno, které profese a dle jakých aspektů mají být do jednotlivých stupňů zařazeny. Proto bakalantka navrhuje vytvořit písemný podklad upřesňující tuto problematiku a přikládá konkrétní návrh řešení:

I. stupeň: držitel role je odpovědný pouze za svoji práci, práce nevyžaduje ve zvýšené míře žádné odborné znalosti, jedná se zejména o práce základní a pomocné:

- dělníci zajišťující čištění a broušení výrobků v průběhu výroby,
- manipulanti,
- skladoví dělníci,
- ostatní pomocní výrobní dělníci.

II. stupeň: držitel role je ve snížené míře odpovědný za průběžnou kontrolu polotovarů a tím i, z hlediska časového sledu pracovního postupu, za práci výrobních dělníků, kteří se na výrobě podíleli před ním; práce vyžaduje odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti:

- paliči, svářeči,
- svářeči, zajišťující sestavování polotovarů v přípravcích,
- lakýrníci, natěrači,
- dělníci zajišťující v přípravě výroby stříhání, řezání na pásové pile, ohraňování, stáčení materiálu.

III. stupeň: držitel role je ve vysoce odpovědný za průběžnou kontrolu polotovarů a tím i, z hlediska časového sledu pracovního postupu, za práci výrobních dělníků, kteří se na výrobě podíleli před ním; nezachycené výrobní chyby v této fázi již znamenají vysoké finanční a časové náklady, práce vyžaduje odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti a zvýšené duševní úsilí:

- svářeči na robotizovaném pracovišti,
- svářeči, zajišťující sestavování polotovarů bez přípravků, na základě výkresů,
- obráběči kovů,
- strojní zámečníci,
- kontroloři jakosti,
- dělníci sestavující výrobní přípravky.

IV. stupeň: držitel role řídí a koordinuje více pracovníků, případně celý útvar, v součinnosti s ostatními vedoucími pracovníky se podílí na organizaci prací ve výrobě; práce vyžaduje odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti a zvýšené duševní úsilí:

- dílenští mistři, vedoucí výrobní pracovníci.

Stávající mzdový systém dále bakalantka doporučuje rozšířit o písemné stanovení způsobu, dle jakého hlediska bude zaměstnanci určen konkrétní tarif ze mzdového rozpětí. Zvolený tarif by pak měl zohledňovat zejména dosaženou kvalifikaci pracovníka a roky jeho praxe, případně i dobu setrvání zaměstnanců v pracovním poměru u organizace s cílem předcházení fluktuace.

Co se týče konkrétní výše finančního ohodnocení jednotlivých mzdových rozpětí navrhuje bakalantka vyjít z porovnání s ohodnocením shodných pracovních pozic na pracovním trhu a zejména u konkurenčních firem.

Za účelem upřesnění návrhu výše mzdových tarifů provedla bakalantka praktické šetření o výši mzdového tarifu zaměstnanců konkurenčních podniků pro některé profese, jehož výsledky prezentuje v tabulce č. 9. Informace získávala částečně přímo od zaměstnanců těchto podniků a částečně z internetového portálu Úřadu práce [20], kde je možné najít téměř veškeré nabídky volných pracovních míst konkrétních podniků včetně nabízeného finančního ohodnocení, dále pak na portálu Integrovaného systému typových pozic, který je podporován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR [19].

Tabulka 9: Příklady finančního ohodnocení pracovních pozice na trhu práce

Název pracovní pozice	Finanční ohodnocení pozice na trhu práce
Soustružník	Ohodnocení se pohybuje v rozmezí 73 – 106 Kč/hod
Horizontkář	Získán byl pouze jediný údaj: 92 Kč/hod
Svářeč	Ohodnocení se pohybuje v rozmezí 77 – 128 Kč/hod
Operátor CNC strojů	Získány byly pouze dva údaje: 90 Kč/hod a 97 Kč/hod
Lakýrník, natěrač	Ohodnocení se pohybuje v rozmezí 68 – 83 Kč/hod

5.2 Návrhy změn doplňkové mzdové složky

Dále bakalantka představuje návrh úprav týkající se doplňkové složky mezd. K této oblasti by ráda podotkla, že ji velmi zaujala myšlenka finanční podpory nekuřáků, právě tak odměnu za odpracování plného fondu pracovní doby by ponechala beze změny. Ovšem navyšování mzdového tarifu o 8% čistě dle uvážení vedoucího výroby se jeví jako velmi subjektivní, proto navrhuje zavést osobní ohodnocení, které by mohlo činit např. 10% mzdového tarifu. Výkon a kvalitu práce by odměnila v závislosti na hospodářském výsledku a dle výsledků jednotlivých zakázek.

Návrh lze shrnout do následující tabulky:

Tabulka 10: Návrh výpočtu výše osobního ohodnocení

	Navýšení základní měsíční mzdy za odpracované hodiny /údaj v %/
za aktivní a tvůrčí přístup k práci	4,00
snaha a ochota k dalšímu vzdělávání	2,00
splnění měsíčního povinného fondu pracovní doby	2,00
nekouření v pracovní době	2,00
<i>suma</i>	10 %

Vzhledem ke skutečnosti, že ve Strojárně Sonntag jsou běžně všechny zakázky po jejich ukončení vyhodnocovány z hlediska rozdílů mezi skutečnou a plánovanou spotřebou mzdových prostředků a dále vzhledem k tomu, že na základě mzdových lístků, které pracovníci denně odevzdávají, existuje přesná evidence o tom, kolik času bylo na jednotlivých zakázkách každým zaměstnancem spotřebováno, navrhuje bakalantka část odměn vázat na tyto výkony a to následujícím způsobem:

Měsíčně bývá ukončeno průměrně 10 zakázek. Jejich vyhodnocením získá vedoucí pracovník přesný přehled o tom, kolik hodin na nich bylo odpracováno na jednotlivých pracovních pozicích, tedy kolik hodin trvaly přípravné práce /stříhání, řezání, ohraňování, ad./, kolik času bylo spotřebováno na sestavování polotovarů, jejich svaření atd. až po konečné úpravy. Porovnáním s existujícími časovými normami je tedy možné přesně určit výši neplánovaných mzdových úspor a tu procentuelním poměrem rozdělit mezi jednotlivé aktéry.

Dalším návrhem je zvážení možnosti rozšíření mzdy pro výrobní dělníky o doplňkovou formu – podíly na hospodářských výsledcích, respektive podíly na výnosu. Tímto krokem by se dalo očekávat zesílení vazby mezi pracovními výkony zaměstnanců a výsledky hospodaření firmy. Podíly na výnosu by také měly eliminovat nežádoucí účinek vyplývající z odměňování výkonu navrženém v předchozím odstavci, a to soustředění se na rychlost práce a její kvantitu na úkor kvality. Tato mzdová složka by měla odrážet zejména velikost přínosu jednotlivých pracovníků, tedy charakterizovat celkovou úlohu, kterou se pracovník na dosažení výsledku podílel.

5.3 Možnosti rozšíření poskytovaných benefitů

Poslední doporučení se týká oblasti poskytovaných benefitů. Benefity, které strojírna zaměstnancům nabízí, patří ve většině organizací v dnešní době již mezi standardy. Bakalantka proto navrhuje rozšířit využívání benefitů. Trendem současné doby je kromě nabídky stravenek, penzijního a životního pojištění např. nabídka benefitů pro zdraví a volný čas. Řadový zaměstnanec by jistě uvítal např. dovolenou nad rámec stanovený zákoníkem práce, příspěvek na dovolenou, na sportovní aktivity, zdraví a vzdělávání. Za zvážení stojí i možnost vytvoření sociálního fondu v rámci rozdělování zisku po jeho zdanění, do nějž by byla každý rok předem přesně stanovená částka zisku, např. ve výši určeného procenta z objemu vyplacených hrubých mezd zaměstnancům ve výrobě, převedena. Tento fond pak využívat k nadstandardním odměnám pro zaměstnance, jež mají posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci [1] a pomoci získat a udržet vysoce kvalitní odborníky.

6. Závěr

Cílem práce bylo popsat současnou situaci v oblasti odměňování zaměstnanců v podniku, odhalit nedostatky v tomto systému a přispět k jeho zdokonalení.

Za tímto účelem byla nejprve čtenáři představena společnost Strojírna Sonntag s.r.o., její výrobní činnost, podnikatelské aktivity a záměry, organizační i ekonomická struktura.

Druhá část práce byla věnována teoretické oblasti mzdových systémů, popisu postupu jejich tvorby, pojednání o možnostech a různých formách odměňování doporučených v literatuře předních odborníků, zabývajících se touto problematikou, včetně jejich charakteristik.

Následující oddíl práce byl pak zaměřen na popis stávajícího mzdového systému společnosti, jeho členění na konkrétní mzdové formy a podrobná vysvětlení, jak jsou tyto formy v praxi podniku uplatňovány.

Analýza mzdového systému, vývoj komplexních mezd i jednotlivých mzdových složek v čase, seznámení se s výší mezd, jejich porovnání se mzdami v regionu, to vše je náplní další části práce.

V závěru byly zhodnoceny poznatky vyplývající z částí předchozích. Tento oddíl obsahuje doporučení a návrhy praktických řešení, která by měla vést k vytvoření jednoduchého, transparentního systému, dále také ke vzniku závazných písemných podkladů a k vytvoření komplexního motivačního programu organizace.

Bakalantka svou prací odhalila mnohé nedostatky v oblasti odměňování analyzovaného podniku, došla k závěru, že tato problematika je v organizaci řešena spíše okrajově a zůstává tak vlastně na úrovni administrativního personálního řízení, kdy hlavním záměrem je především splnit všechny povinnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy.

Přínosem vypracování této práce je zejména zlepšení orientace bakalantky v problematice odměňování zaměstnanců, čímž dokázala přimět i ostatní vedoucí manažery k uvědomění si závažnosti této oblasti ve strategickém řízení celého podniku. V důsledku toho byla využita některá doporučení bakalantky a v současné době jsou již zpracovány popisy veškerých pracovních rolí zaměstnanců ve výrobě, byly vytvořeny písemné podklady pro systém odměňování výrobních dělníků, který by měl být již v dohledné době také v praxi realizován.

Záměrem bakalantky je se nadále intenzivně věnovat této oblasti a na základě podkladů získaných touto prací přispět k vytvoření samostatného mzdového systému i pro vedoucí a technickohospodářské pracovníky.

Tato práce je, dle názoru autorky, též přínosná pro každého jejího čtenáře, který se

o problematiku odměňování zajímá, a to zejména tím, že osvětluje specifika v organizaci a řízení malých rodinných podniků. Upozorňuje na jejich odlišnosti a nevýhody v porovnání s velkými, atraktivními firmami, kde každý zaměstnanec plní především úkoly, které jsou již předem pevně dané popisem jeho práce.

Literatura:

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BUCHTA Miroslav, SIEGL Milan. *Management*. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [4] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9
- [5] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé přepracované doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Čtvrté rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [8] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. ASPI, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4
- [9] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6
- [10] PENC, Jan. *Metodika hodnocení a třídění prací do tarifních stupňů*. Olomouc : Andragogos Agency, s.a. 117 s.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [12] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika. 4. Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4

Akademické práce:

- [13] BRODSKÝ Zdeněk, MARVANOVÁ, Eva. *Odměňování pracovníků v podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Dostupný z [www: </hdl.handle.net/10195/29399>](http://hdl.handle.net/10195/29399)
- [14] VOLEJNÍKOVÁ Jolana, VOKOUNOVÁ, Kateřina. *Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě Kooperativa, výrobně obchodní družstvo Uhlířské Janovice*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Dostupný z [www: //hdl.handle.net/10195/29534](http://hdl.handle.net/10195/29534)

Internetové zdroje:

[15] BARTONÍČKOVÁ, Monika. Kafeteria jako prostředek motivace. *KANCELÁŘ* [online]. 2003, roč. 6, č. 1, s. 17-18. [cit. 15.11.2009]. Dostupný z www: <<http://expand-media.cz/kancelar/obsah/praxe/2003/01/01.htm>>.

[16] BUŘÍK, Lukáš. V odměňování a zvyšování mezd jsou rozdíly. *SFINANCE.CZ* [online]. 2007-10-31., [cit. 2009-11-20]. Dostupný z www: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/135566-v-odmenovani-a-zvysovani-mezd-jsou-rozdily/>>

[17] Integrity consulting. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců [online], [cit. 2009-10-20]. Dostupný z www: <http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>

[18] Internetový portál Českého statistického úřadu, Pardubický kraj. *Mzdy v Pardubickém kraji* [online], [cit. 2009-11-27]. Dostupné z www: <<http://www.pardubice.czso.cz/x/redakce.nsf/606c58133d058241c1256c6e0052d651/e4487e858fadabb7c1256fd30044f0f4?OpenDocument>>

[19] Internetový portál Integrovaného systému typových pozic, dostupný z www: <http://www.istp.cz>

[20] Internetový portál Úřadu práce, dostupný z www: <<http://www.prace.cz>>

[21] ŠÍBAL, Jan; VITUJOVÁ, Pavla; MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: Motivace pro zaměstnance. *BusinessInfo* [online].2008-03-28, [cit. 15.11.2009]. Dostupný z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-motivace/1000873/48137/>>

Zákony:

[22] Česko. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nabytí účinnosti dnem 1. ledna 2003. In *Sbírka zákonů České republiky*.

[23] Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, nabytí účinnosti dnem 1. ledna 2007. In *Sbírka zákonů České republiky*.

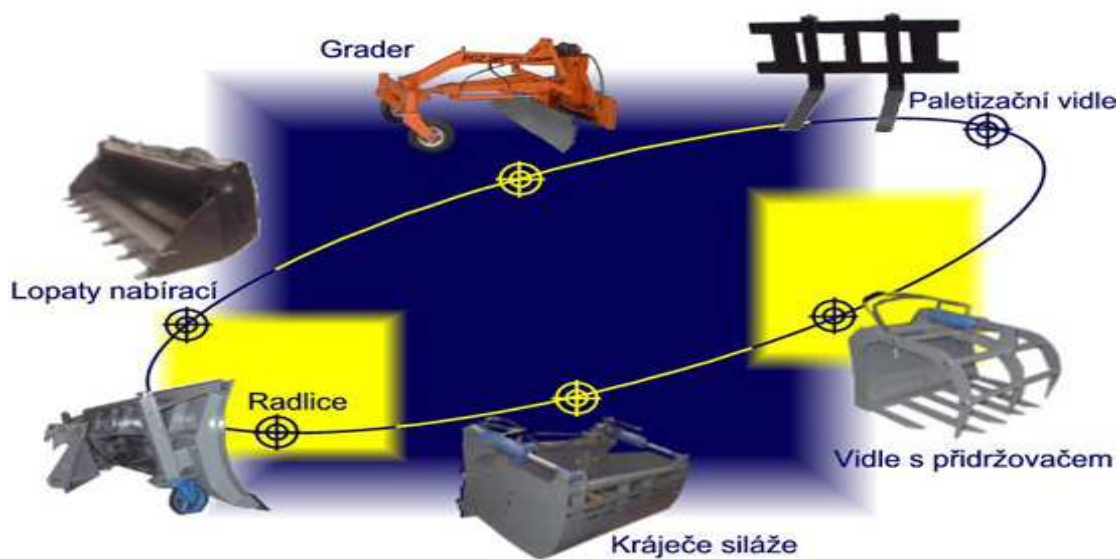
[24] Česko. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, nabytí účinnosti dnem 1. ledna 2007. In *Sbírka zákonů České republiky*.

Interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

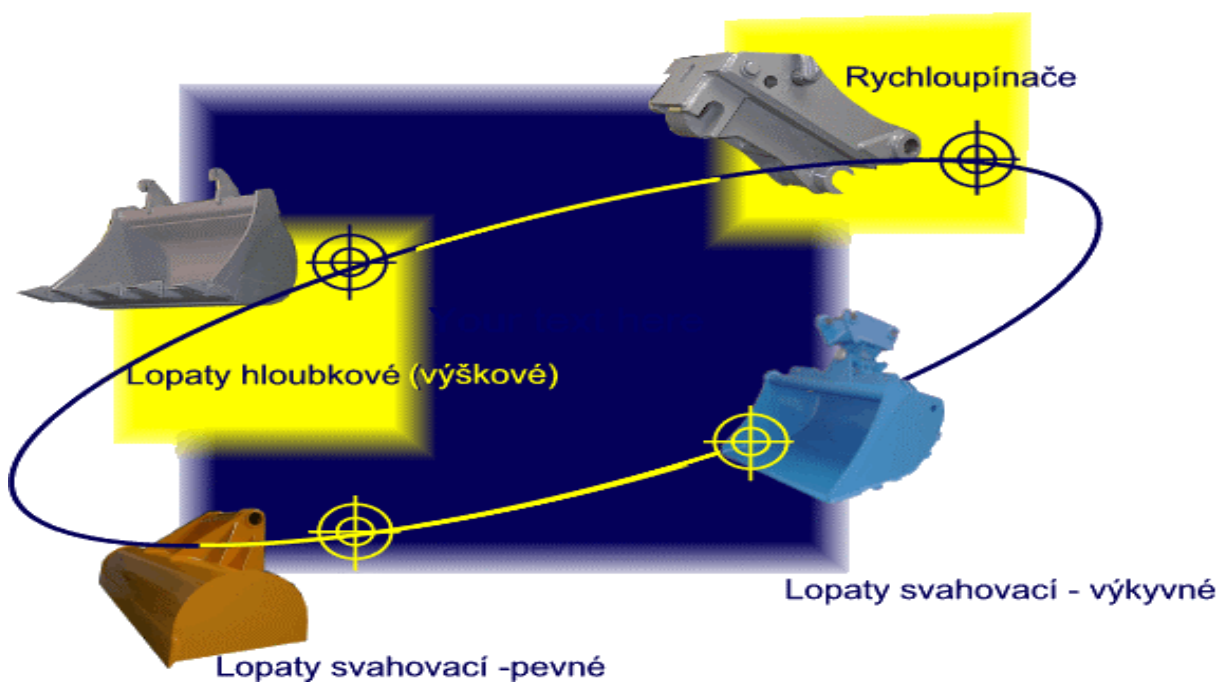
Seznam příloh

Příloha č. 1 - Přehled základních modelových řad výrobků nabízených zákazníkům Strojírnu Sonntag s.r.o.....	48
Příloha č. 2 - Pohled do výrobních prostor společnosti.....	49
Příloha č. 3 - Náplň práce jednotlivých manažerů společnosti.....	50
Příloha č. 4 - Přehled zaměstnaneckých benefitů a jejich dopad na výši úhrady daně z příjmu, pojistného zaměstnance a výši daňových nákladů na straně zaměstnavatele.....	52
Příloha č. 5 - Vnitřní mzdový předpis Strojírny Sonntag s.r.o.....	55
Příloha č. 6 - Návrh zpracování profilu pracovní role – soustružník.....	62
Příloha č. 7 - Návrh zpracování profilu pracovní role – lakýrník.....	64
Příloha č. 8 - Návrh zpracování profilu pracovní role – svářeč.....	66

Přehled základních modelových řad výrobků nabízených zákazníkům Strojírny Sonntag s.r.o.



Obrázek 10: Výběr z výrobního programu pro nakladače



Obrázek 11: Výběr z výrobního programu pro bagry

Zdroj: interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o

Příloha č. 2

Pohled do výrobních prostor společnosti



Obrázek 12: Pohled na vnitřní prostory firmy



Obrázek 13: Svařovací robot

Zdroj: interní dokumenty Strojírny Sonntag s.r.o.

Náplň práce jednotlivých manažerů společnosti

Náplň práce jednatele společnosti /kromě výkonu této funkce/:

Řídí obchodní úsek

V oddělení prodeje zajišťuje veškerou komunikaci se zákazníky z oblasti zakázkové výroby, tzn. nejen běžnou komunikaci ale i vytvoření cenové nabídky, přijetí a zápis objednávky do informačního systému

Tvoří časové plány výroby a dodání zboží zákazníkům

Připravuje výrobní dokumentaci, včetně rozkreslení do dílčích výkresů, dle kterých je pak vlastní výroba realizována

Tvoří výrobní plány, ze kterých je patrné, jak dlouho budou jednotlivé výrobní úkony trvat, kolik je na ně třeba připravit a nakoupit materiálu

Náplň práce vedoucího výroby:

Řídí a organizuje práce výrobní povahy, a to jak výrobu pro zákazníky, tak i režijní

Vyrábí nebo spolupracuje na výrobě výrobních přípravků

Dohlíží na údržbu strojového parku a budov

Kontroluje správné a úplné vyplňování výrobních plánů dílenskými dělníky, které dávají managementu zpětnou informaci o tom, kdo vyráběl, jak dlouho a jaká byla skutečná spotřeba materiálů

Každodenně předává informaci o stavu výroby – které výrobní plány byly dokončeny, které jsou rozpracované a které byly nově započaty

Náplň práce majitelky společnosti:

Vyřizuje veškeré právní záležitosti – sepisování a kontrolu smluv, soudní podání, soudní jednání

Zajišťuje propagační materiály a reklamu na internetu a v regionálních denících

Tvoří a aktualizuje webové stránky

Zajišťuje kompletní výstupní logistiku včetně vystavování dodacích listů

Obstarává veškerou komunikaci se zákazníky objedávajícími výrobky ze skladových zásob, včetně přijetí a potvrzení objednávek a jejich zápisu do informačního systému

Zabezpečuje veškerou agendu související s BOZP

Náplň práce vedoucí ekonomického úseku:

Vede a provádí kompletní agendu související se vstupem a výstupem zaměstnanců – hlášení pojišťovnám, správě sociálního zabezpečení, úřadu práce, ad.

Vystavuje potvrzení zaměstnancům dle jejich žádostí

Vystavuje faktury dle dodacích listů

Obstarává kompletní mzdovou agendu

Zadává do informačního systému příjemky výrobků na sklad dle obdržených informací o stavu výroby a provádí měsíční inventury stavu skladů

Kontroluje pravidelně veškeré účetní údaje vepsané do informačního systému včetně správnosti rozúčtování jednotlivých položek a provádí měsíční uzávěrky

Po každém uzavření měsíce provádí vyhodnocení ukončených zakázek, celkového hospodářského výsledku, výše a rozložení režijních nákladů

Provádí měsíční hlášení na finanční a celní úřad – DPH, souhrnná hlášení, hlášení o výši záloh na daň z příjmu zaměstnanců, která má být za příslušný měsíc odvedena, intrastat

Provádí roční uzávěrky, veškeré kontroly, převod účetnictví na nový rok včetně daňového přiznání daně z příjmu právnických osob

Obstarává veškerou komunikaci se zahraničními zákazníky, včetně přijetí a potvrzení objednávek a jejich zápisu do informačního systému

Zdroj: vlastní

Přehled zaměstnaneckých benefitů a jejich dopad na výši úhrady daně z příjmu a pojistného zaměstnance a výši daňových nákladů na straně zaměstnavatele:

	Z hlediska zákona o dani z příjmu		Z hlediska pojistného na soc. zabezpečení a zdravotního pojištění
	Výhody na straně zaměstnance	Výhody na straně zaměstnavatele	
Příspěvek na stravování zaměstnanců poskytované formou závodního stravování	Osvobozeno od daně z příjmu	Náklady jsou daňovými výdaji až do výše 55% ceny jednoho jídla /max. však do výše 70% stravného stanoveného zákonem pro pracovní cesty v rozsahu 5-12 hodin/, je-li zaměstnanec toho dne v práci přítomen alespoň 3 hodiny	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Poskytování stravenek	Osvobozeno od daně z příjmu	Daňově účinná je částka do výše 70% stravného stanoveného zákonem pro pracovní cesty v rozsahu 5-12 hodin	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Příspěvek na penzijní připojištění hrazený zaměstnavatelem	Limit pro oba tyto příspěvky se sčítá, osvobozeno od daně z příjmu do souhrnné výše 24000,- Kč/rok	Náklady jsou daňově účinné v jakékoli výši	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného nepodléhá-li dani z příjmu
Příspěvek na soukromé životní pojištění do 60 let věku zaměstnance a nejméně na 60 měsíců hrazený zaměstnavatelem		Náklady jsou daňově účinné v jakékoli výši	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného nepodléhá-li dani z příjmu

Poskytnutí jednotného pracovního oblečení	Osvobozeno od daně z příjmu	Náklady jsou daňově účinné v jakékoli výši	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Odborný rozvoj související s podnikáním zaměstnavatele - poskytnutí v nepeněžní podobě	Prohlubování i zvyšování kvalifikace od daně osvobozeno. Toto osvobození se nevztahuje na příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti jako mzda, plat, odměna nebo náhrada za ušlý příjem	Náklady jsou daňovými výdaji, souvisí-li odborný rozvoj /jak prohlubování tak i zvyšování kvalifikace/ s podnikatelskou činností subjektu a jeho potřebami.	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Poskytnutí automobilu k soukromým účelům	Podléhá dani z příjmu. Zvyšuje základ daně o 1% vstupní ceny vozu včetně DPH v každém měsíci , kdy bylo vozidlo zapůjčeno, min. o 1000,- Kč	Odpisy, náklady na opravy a provoz, pojištění, daně jsou daňově uznatelné v plné výši	Vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Vyšší cestovní náhrady	Podléhá dani z příjmu	Daňově uznatelný náklad	Vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Nepeněžní dary ze sociálního fondu zaměstnavatele uvedené ve výčtu dle §14 vyhlášky o FKSP a dle §6 odst.9 zákona o dani z příjmu	Osvobozeno od daně do výše 20000,-Kč/rok (dle §6 odst.9 písm. d zákona) nebo do výše 2000,- Kč/rok (dle §6 odst.9 písm. g zákona)	Lze poskytovat pouze ze sociálních fondů vytvořených v rámci rozdělování zisku po jeho zdanění nebo ze zisku po zdanění	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného do výše osvobozené od daně z příjmu
Nepeněžní dary dle §24 odst.2, písm. j zákona o dani z příjmu	Podléhá dani z příjmu	Daňově uznatelný náklad	Vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Zaměstnanecké půjčky	Zdanitelným příjmem je pouze částka výše výhody z půjčky plynoucí, např. úrokové zvýhodnění. Výše a účel půjčky nepodléhající dani jsou však zákonem omezeny	Lze poskytovat pouze ze sociálních fondů vytvořených v rámci rozdělování zisku po jeho zdanění nebo ze zisku po zdanění	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, nepodléhá-li dani z příjmu

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání formou peněžního i nepeněžního plnění	Podléhá dani z příjmu	Daňově uznatelný náklad /podmínkou je ustanovení ve vnitřním firemním předpisu nebo pracovní smlouvě/	Vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Bezplatné přechodné ubytování pro zaměstnance	Osvobozeno od daně do výše 3500,-Kč/měsíc	Daňově uznatelný náklad	Nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, nepodléhá-li dani z příjmu
Nadstandardní délka dovolené	Podléhá dani z příjmu	Daňově uznatelný náklad	Vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného

Pozn.: za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance plně osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti, nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje jeho základ daně z příjmu

Vnitřní mzdový předpis Strojírny Sonntag s.r.o.

Obsah

- I. Základní mzda
- II. Dodatková forma mzdy
- III. Příplatky
- IV. Náhrada mzdy za dovolenou a svátek
- V. Náhrady za škody na majetku a zdraví zaměstnance, náhrady za zvýšené výdaje
- VI. Stanovení průměrného a pravděpodobného výdělku pro pracovněprávní účely

Sestavila:, vedoucí personálního oddělení

V Králíkách, dne 1.1.2007

I. ZÁKLADNÍ MZDA

1.1. Smluvní mzda

Smluvní mzda je uplatněna u vedoucích zaměstnanců a všech zaměstnanců na THP pozicích. Její výše je písemně stanovena v „Informacích podle ust. §37 Zák. práce“, který je nedílnou součástí každé pracovní smlouvy. Smluvní mzda zaměstnance se krátí o poměrnou část neodpracovaných hodin v daném měsíci.

1.2. Mzdy podle tarifních stupňů

Společnost zařazuje zaměstnance na základě sjednaného druhu práce do příslušné funkce nebo profese v odpovídajícím tarifním stupni podle náročnosti vykonávané práce. Zaměstnanci přísluší mzda odpovídající příslušnému tarifnímu stupni a uplatněné mzdové formě ode dne, kdy je do funkce nebo profese zařazen. Pro účely výpočtu výše mzdy je pro všechny zaměstnance na úseku výroby užívána výrobně-časová mzda.

Tarifní stupnice

<i>Tarifní stupeň</i>	<i>Měsíční tarif</i>	<i>Mzdové rozpětí</i>
1	X	od 70,-Kč/hod do 85,-Kč/hod
2	X	od 80,-Kč/hod do 100,- Kč/hod
3	X	od 80,-Kč/hod do 110,- Kč/ hod
4	X	od 90,-Kč/hod do 110,- Kč/hod

1.3. Mzda na pracovní cestě

Při pracovní cestě se nemění zaměstnavatelem stanovené nebo sjednané rozvržení pracovní doby. Zaměstnanec při pracovní cestě buď vykonává zaměstnavatelem stanovenou práci, anebo může část či celou pracovní dobu strávit jinak než výkonem práce (jízda v dopr. prostřed., čekání apod).

Pokud zaměstnanec vykonává zaměstnavatelem stanovenou práci náleží mu mzda.

Doba, kterou v čase stanovené pracovní doby tráví jinak než výkonem práce se považuje za dobu překážky v práci na straně zaměstnavatele, při které se

zaměstnanci mzda nekrátí. Pokud však zaměstnanci v důsledku způsobu odměňování mzda ušla (hodinová), přísluší mu náhrada mzdy ve výši jeho prům. výdělku. Znamená to tedy, že zaměstnancům, kteří jsou odměňováni měs. mzdou se mzda nekrátí (náleží jim i přes tuto překážku na straně zaměstnavatele). Náhrada mzdy ve výši prům. výdělku přichází v úvahu pouze u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou) .Za čas strávený na pracovní cestě mimo řádnou pracovní dobu žádná náhrada mzdy ani jiná náhrada nepřísluší, nejde-li o práci přesčas.

II. DODATKOVÁ FORMA MZDY

2.1. Pohyblivá mzdová složka

Zaměstnanci může být přímým nadřízeným udělena tzv. pohyblivá složka mzdy až do výše 14% výše jeho mzdy základní, a to se zohledněním následujících aspektů takto:

- plné využívání pracovní doby / tzn. připravenost přímo na pracovišti zaměstnance od počátku až do úplného ukončení pracovní doby, včetně včasného návratu na pracoviště po povinných přestávkách v práci/, udržování pořádku na pracovišti a kvalitně odvedenou práci - 8%
- nekouření v době trvání pracovní směny – 4%
- za splnění povinného měsíčního fondu odpracovaných hodin bez uplatnění nároků na omluvenou absenci pro pracovní neschopnost, návštěvy lékaře a další osobní překážky v práci výjma řádné dovolené – 2%

III. PŘÍPLATKY

Příplatek za práci přesčas (25 % hodinového průměru)

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok (dosažená mzda), a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se společnost se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Neposkytne-li společnost zaměstnanci náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce nebo v jinak dohodnuté době přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek.

Práci přesčas může společnost nařídit jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8

hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Konat práce nad výše uvedený rámec lze pouze výjimečně, pokud k výkonu takové práce dá souhlas zaměstnanec. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru víc než 8 hodin týdně v období 52 týdnů po sobě jdoucích/tj. 416 hodin za rok/. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas se nezahrnují práce přesčas, za které bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni zabezpečit, aby nepřetržitý odpočinek mezi 2 směny činil alespoň 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin. Odpočinek může být zkrácen až na 8 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin za podmínky, že následující odpočinek bude prodloužen o dobu zkrácení tohoto odpočinku.(§90 ZP).
Nepřetržitý odpočinek v týdnu musí činit alespoň 35 hodin.

U zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou je případná přesčasová práce do 150 hodin ročně ve smluvní mzdě zohledněna. Za práci přesčas nad 150 hodin náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl nárok a příplatek, pokud se společnost se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.

Příplatek za práci v SO + NE (50 % hodinového průměru)

Za nařízenou práci v sobotu a neděli má zaměstnanec nárok vedle příslušné mzdy i na příplatek ve výši 50 % jeho průměrného hodinového výdělku. Zaměstnanci přísluší příplatek za tu část směny, kterou odpracuje v sobotu a v neděli (v časovém intervalu od 0.00 hod v sobotu do 24.00 hodin v neděli). Pokud je nařízená práce ve dnech pracovního volna současně prací přesčas, má zaměstnanec vedle příplatku za práci v sobotu nebo v neděli nárok na příplatek za práci přesčas.

Příplatek za práci ve svátek (100 % hodinového průměru)

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnutí době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Společnost se může se zaměstnancem

dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Zaměstnanci přísluší příplatek za svátek za tu část směny, kterou odpracuje v den svátku (v časovém intervalu od 0.00 hod do 24.00 hod).

Příplatek za práci v noci

Na příplatek za práci v noci ve výši 10% průměrného výdělku má nárok každý zaměstnanec, který pracuje v době mezi 22. a 6.hodinou. Příplatek náleží na každou ¼ hod práce.

IV. NÁHRADA MZDY ZA DOVOLENOU A SVÁTEK

Dovolená – náhrada mzdy

Za dobu dovolené náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši jeho průměrného výdělku. Zaměstnanec je povinen vrátit vyplacenou náhradu mzdy za dovolenou nebo její část, na níž ztratil nárok, popřípadě na níž mu nárok nevznikl. Srážku provádí mzdová účtárna.

Pozn. Podmínky vzniku nároku na dovolenou

Zaměstnanec, který ve společnosti pracoval v nepřetržitém pracovním poměru po dobu 60ti dnů v běžném roce, získává nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě na její poměrnou část, pokud jeho pracovní poměr netrval celý rok. Za odpracovaný den se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část směny. Části směn odpracované v různých dnech se nesčítají.

*Základní výměra dovolené běžného roku činí **4 týdny** (týdnem dovolené se rozumí 7 po sobě následujících kalendářních dnů).*

*Zaměstnanci, jemuž nevznikl nárok na dovolenou za kalendářní rok ani na její poměrnou část, protože neodpracoval u společnosti alespoň 60 dnů, náleží dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každých **21** odpracovaných dnů v příslušném kalendářním roce.*

Náhradu mzdy za nevyčerpanou dovolenou poskytne společnost pouze v případě skončení pracovního poměru.

Svátek – náhrada mzdy

Pokud svátek připadl na obvyklý pracovní den zaměstnance a on nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši jeho průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku. Tato náhrada zaměstnanci nepřísluší v případě neomluvné absence před nebo po svátku.

Za dobu čerpání náhradního volna za práci ve svátek přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

V. NÁHRADY ZA ŠKODY NA MAJETKU A ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCE NÁHRADY ZA ZVÝŠENÉ VÝDAJE

Náhrada za ztrátu na výdělku při pracovním úrazu a nemoci z povolání v průběhu pracovní neschopnosti a po skončení pracovní neschopnosti,

- náhrada za bolest a ztížené společenské uplatnění při pracovním úrazu
- náhrada za škodu způsobenou na majetku zaměstnance
- náhrada zvýšených nákladů spojených s léčením při pracovním úrazu
- náhrada nákladů spojených s pohřbem
- náhrada nákladů na výživu pozůstalých
- jednorázové odškodnění pozůstalých

Podmínky pro výplatu uvedených náhrad, jejich výši a dobu jejich vyplácení se řídí ustanoveními zákoníku práce.

VI. STANOVENÍ PRŮMĚRNÉHO A PRAVDĚPODOBNÉHO VÝDĚLKU PRO PRACOVNĚPŘÁVNÍ ÚČELY

Stanovení průměrného výdělku

Průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek. Pokud není dále stanoveno jinak, je rozhodným obdobím předchozí kalendářní čtvrtletí. Průměrný výdělek se zjišťuje k prvnímu dni následujícího kalendářního měsíce.

Při vzniku zaměstnání v průběhu předchozího kalendářního čtvrtletí je rozhodným obdobím doba od vzniku zaměstnání do konce kalendářního čtvrtletí.

Průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek, popřípadě jako průměrný denní výdělek. Je-li třeba zjistit průměrný měsíční výdělek, průměrný výdělek zjištěný podle první věty se přepočte na jeden měsíc podle průměrného počtu pracovních hodin (dnů) připadajících v roce na jeden měsíc.

Jestliže je průměrný výdělek zaměstnance nižší než minimální mzda, na niž by zaměstnanci vznikl nárok v kalendářním měsíci, v němž vznikla potřeba průměrný výdělek použít, zvýší se průměrný výdělek na výši odpovídající této minimální mzdě. To platí obdobně při používání pravděpodobného výdělku.

Jestliže je zaměstnanci v rozhodném období zúčtována k výplatě mzda (část mzdy), která je poskytována za delší období než kalendářní čtvrtletí, pro účely zjišťování průměrného výdělku se určí její poměrná část připadající na kalendářní čtvrtletí. Zbývající část (části) této mzdy se zahrne do hrubé mzdy při zjišťování průměrného výdělku v dalším období. Poměrná část mzdy se upraví podle počtu odpracovaných hodin.

Vykonává-li zaměstnanec práci v několika pracovních vztazích u společnosti, zjišťuje se průměrný výdělek v každém pracovním vztahu samostatně.

Stanovení pravděpodobného výdělku

Pokud zaměstnanec pracoval ve společnosti v rozhodném období méně než 21 dnů, stanoví se pro pracovněprávní účely pravděpodobný výdělek, který se zjistí z hrubé mzdy a z odpracované doby dosažené od počátku rozhodného období. Pokud v tomto období byla zaměstnanci vyplacena část roční nebo jiné odměny za delší období, bude tato odměna pro stanovení pravděpodobného výdělku upravena v poměru k odpracované době v příslušném kalendářním čtvrtletí.

Jestliže zaměstnanec v rozhodném období nepracoval, zjistí personální oddělení pravděpodobný výdělek. Pravděpodobný výdělek se používá po celé čtvrtletí.

Výpočet pravděpodobného hodinového výdělku u jednotlivých skupin zaměstnanců:

1. Zaměstnanci se smluvní mzdou
Měsíční smluvní mzda zaměstnance : průměrný počet pracovních hodin za měsíc.
2. Zaměstnanci s hodinovým tarifem
Hodinová tarifní mzda zaměstnance

Tento mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1.1.2007.

Návrh zpracování profilu pracovní role:

Soustružník kovů

Tato typová pozice je zařazena do povolání: [Obráběč kovů](#)

Přiřazený mzdový stupeň: III.

Soustružník kovů je kvalifikovaný pracovník, který seřizuje a obsluhuje konvenční a číslicově řízené soustružnické stroje, provádí práce nutné při strojním obrábění materiálu soustružením, vrtáním, vyvrtáváním, vyhrubováním, vystružováním apod.

Kvalifikační úroveň:

Vyučen /s výučním listem/

-nejlépe v oboru obráběč kovů, obráběčské práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zámečnické práce a údržba, střední vzdělání s výučním listem v oboru nástrojař, nástrojařské práce a střední vzdělání s výučním listem v oboru obráběč kovů, obráběčské práce.

Pracovní činnosti

- Čtení a použití technických podkladů.
- Stanovení pracovních postupů, prostředků a metod.
- Určení parametrů polotovaru a sestavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces.
- Příprava pracovního procesu, seřízení funkcí stroje, upnutí a vyrovnání obrobků a nástrojů.
- Seřízení obráběcího stroje na požadované tolerance.
- Kontrola nástrojů a nastavení a seřízení stroje pomocí příslušných obsluhovacích prvků.
- Čtení údajů různých měřicích a kontrolních přístrojů k přezkoušení korektního průběhu práce během výrobního provozu.
- Odzkoušení a kontrola funkce vyrobených předmětů za použití různých měřicích a zkušebních přístrojů.
- Ošetřování a údržba příslušného vybavení, strojů a nástrojů a provádění jednoduchých opravářských prací.
- Evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce.

Požadované znalosti a dovednosti

Odborné dovednosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány tyto praktické **dovednosti**:

*Orientace v normách a v technických podkladech pro provádění obráběcích operací *Seřizování, ošetřování a údržba různých druhů soustruhů a vyvrtávaček *Upínání nástrojů, polotovarů a obrobků a ustavování jejich polohy na různých druzích soustruhů a vyvrtávaček *Volba postupu práce a technologických podmínek soustružení, potřebných nástrojů, pomůcek a materiálů *Určování výchozích technologických základů polotovarů před jejich obráběním *Měření a kontrola délkových rozměrů, geometrických tvarů, vzájemné polohy prvků a jakosti povrchu

Odborné znalosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány teoretické **znalosti** z těchto oblastí:

*technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě *obecné zásady a postupy péče o stroje, zařízení a investiční celky *kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.) *strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.) *nástroje, přípravky a měřidla ve strojírenství *technologie soustružení

Obecné způsobilosti

Technické způsobilosti na pokročilé úrovni – prostorová představivost, sledování více parametrů technického procesu najednou

Elementární úroveň numerické způsobilosti – používání a převádění měrných jednotek

Adaptabilita na inovace v pracovních prostředcích a v pracovních metodách

Osobnostní požadavky

Vysoké požadavky na přesnost a preciznost a odolnost sensorické zátěži. Dále požadavky na adaptaci na světlo a tmu, prostorové vidění, rozlišování tvaru předmětů, koncentraci pozornosti, rozdělení pozornosti, dlouhodobou paměť, prakticky technickou (konstrukční a prostorovou) paměť, praktické myšlení a rozhodnost.

Obvyklé pracovní podmínky

Mírně zvýšená je zátěž hlukem a zátěž zraková.

Zdravotní požadavky

Tuto pozici **nemohou vykonávat** lidé, kteří mají jedno či více z těchto onemocnění:

- Prognosticky závažné poruchy vidění.
- Záchvatovité a kolapsové stavy.

Návrh zpracování profilu pracovní role:

Lakýrník

Přiřazený mzdový stupeň: II.

Lakýrník je kvalifikovaný pracovník, který lakuje, natírá, tmelí, stříká a jinak upravuje povrchy výrobků.

Kvalifikační úroveň:

Vyučen /s výučním listem/

-nejlépe v oboru lakýrník, lakýrnické práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru malíř-natěrač, malířské a natěračské práce

Pracovní činnosti

- Posouzení stavu povrchu, čištění a odmašťování ploch, opalování starých nátěrů.
- Povrchová úprava máčením, stříkáním a natíráním základní barvou.
- Příprava tmelu a tmelení ploch, broušení tmelených ploch ručně nebo strojně.
- Míchání a ředění barev i při opravách za účelem dosažení stejného odstínu.
- Natírání součástí základní a vrchní barvou
- Pokrývání povrchů výrobků nátěrovými hmotami stříkáním
- Konečné stříkání ploch s velkými nároky na jakost povrchu nebo oprava hotových výrobků s velkými nároky na dodržení barevného odstínu na všech plochách včetně míchání a tónování barev na požadovaný odstín.
- Kontrola vlastní vykonané práce.
- Natírání a stříkání nápisů.

Požadované znalosti a dovednosti

Odborné dovednosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány tyto praktické **dovednosti**:

* Tmelení ploch a broušení tmelených ploch *Nanášení nátěrů štětcem *Příprava povrchů součástí před povrchovými úpravami - odrezování, odmašťování, tryskání *Nanášení nátěrů stříkáním * Příprava nátěrových hmot (míchání barev k dosažení žádaného odstínu, úprava konzistence)

Odborné znalosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány teoretické **znalosti** z těchto oblastí:

*malířské nátěrové hmoty a další prostředky*technologie lakýrnických a natěračských prací

Obecné způsobilosti

Na elementární úrovni se požadují tyto obecné způsobilosti:

*osobnostní rozvoj*pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace způsobilosti)*

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou obvykle kladeny vysoké požadavky na rozlišování barev a barevných odstínů a odolnost senzorické zátěži. Dále požadavky na rozsah zrakového pole, koncentraci pozornosti, krátkodobou paměť a rozhodnost.

Obvyklé pracovní podmínky

Člověk je vystaven významné zátěži chemickými látkami a invazivními alergeny.

Zdravotní požadavky

Výkon této pozice může být omezen závažnými onemocněními dýchacích cest a plic.

Návrh zpracování profilu pracovní role:

Svářeč

Přiřazený mzdový stupeň: II.

Svářeč je kvalifikovaný pracovník, který provádí samostatné svařování polotovarů a součástí s použitím různých svařovacích technik

Kvalifikační úroveň:

Vyučen /s výučním listem/

- nejvhodnější je střední vzdělání s výučním listem v oboru zámečnick, zámečnické práce a údržba, případně střední vzdělání s výučním listem ve skupině oborů strojírenství a strojírenská výroba

- požaduje se svářečský průkaz – min. základní zkouška – odborná způsobilost podle ČNS 05 0705

Pracovní činnosti

Požadované znalosti a dovednosti

Odborné dovednosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány tyto praktické **dovednosti**:

*Svařování kovů *Úprava a sestavování částí svařenců do celků, jejich spojování stehováním a příprava pro svařování *Seřizování, ošetřování a údržba svařovacích zařízení *Obsluha zařízení pro různé druhy svařování * Obsluha zařízení na řezání kovů kyslíkem *Rovnění kovů pod lisem a pomocí ohřevu *Orientace v normách a v technických podkladech pro svařování

Odborné znalosti

Pro výkon této typové pozice jsou požadovány teoretické **znalosti** z těchto oblastí:

*bezpečnost práce *technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě *kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.) *strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.) *technologie svařování kovů

Obecné způsobilosti

Technické způsobilosti na pokročilé úrovni – prostorová představivost, sledování více parametrů technického procesu najednou

Adaptabilita na inovace v pracovních prostředcích a v pracovních metodách

Snaha o osobnostní rozvoj – aktivní ochota vzdělávat se

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny velmi vysoké požadavky na adaptaci na světlo a tmou, rozlišování nerovností povrchu a odolnost sensorické zátěži. Vysoké nároky jsou i na rozsah zrakového pole, prostorové vidění, koncentraci pozornosti, prakticky technickou (konstrukční a prostorovou) paměť a přesnost a preciznost. Dále požadavky na rozlišování směru zvuku, rozlišování tvaru předmětů, udržování rovnováhy, rozdělení pozornosti, krátkodobou paměť, praktické myšlení, přizpůsobivost, samostatnost a schopnost přijmout odpovědnost.

Obvyklé pracovní podmínky

Člověk je vystaven významné zátěži hlukem.

Je nutné počítat se značným zatížením zraku.

Zdravotní požadavky

Tuto pozici nemohou vykonávat lidé, kteří mají jedno či více z těchto onemocnění:

- Prognosticky závažné poruchy vidění.
- Záchvatovité a kolapsové stavy.