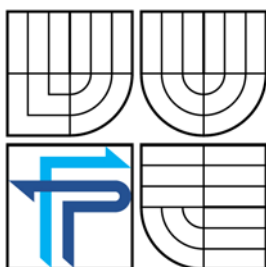


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

SYSTEM OF REMUNERATION EMPLOYEES OF A TRADING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVA PODUŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iva Podušková

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování pracovníků vybraného podnikatelského subjektu

System of Remuneration Employees of a Trading Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle bakalářské práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace systému odměňování zaměstnanců vybraného podnikatelského subjektu

Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Grada 2006. 126s. ISBN 80-247-1458-2
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Management press. 2004. 209s.
ISBN 80-7261-116-X
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Management press. 2004. 368s. ISBN
80-7261-033-3
NIERMEYER, R. a SEIFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vydání.
Grada. 2005. 109s. ISBN 80-247-1223-7

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Datum zahájení bakalářské práce: 31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce: 31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Iva Podušková

Bytem: Bzenecká 4192/8, 628 00, Brno

Narozen/a (datum a místo): 26.3.1985, Brno

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
☐ diplomová práce
☒ bakalářská práce
☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Systém odměňování pracovníků vybraného podnikatelského subjektu

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Ústav: Ústav financií

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v^{*}:

- | | | | |
|--|---|-----------------|---|
| ☒ tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| ☒ elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

* ☐ hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☒ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Bakalářská práce na základě teoretických poznatků analyzuje současný systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu. Obsahuje návrh nového systému odměňování a návrhy vybraných vnitřních předpisů a pracovního řádu.

Annotation

The bachelor work, based on the theoretical findings analyses the contemporary system of remuneration employees of a trading company. Furthermore, it includes a proposal for a new system of remuneration and proposals for internal rules of procedure and working regulations.

Klíčová slova

mzda, odměna, systém odměňování, zaměstnanec, zaměstnavatel

Key words

wages, reward, system remuneration, employee, employer

Bibliografická citace bakalářské práce dle ČSN ISO 690

PODUŠKOVÁ, I. *Systém odměňování pracovníků vybraného podnikatelského subjektu*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 61 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Děkuji za podporu a cenné podněty všem, kteří mi pomáhali při zpracování bakalářské práce a podíleli se tak na jejím vzniku. Zvláště pak děkuji své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za její užitečné rady a cenné připomínky.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle bakalářské práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Systém odměňování	15
2.1.1 Odměna a pracovní výkon	17
2.1.2 Strategie, politika a cíle odměňování.....	19
2.1.3 Mzdové formy a zaměstnanecké výhody.....	21
2.2 Odměňování podle zákoníku práce	28
2.2.1 Smluvní princip v odměňování.....	30
2.2.2 Minimální a zaručená mzda	31
2.2.3 Naturální mzda.....	33
3 Analýza problému a současná situace systému odměňování zaměstnanců vybraného podnikatelského subjektu	34
3.1 Personalistika společnosti ŘEJHA, s.r.o.	35
3.2 Současný systém odměňování zaměstnanců	37
3.3 Zhodnocení současného systému odměňování	41
4 Vlastní návrhy řešení a jejich přínos	43
4.1 Vnitřní mzdový předpis	48
4.2 Vnitřní předpis zaměstnavatele o poskytování dovolené	52
4.3 Vnitřní předpis zaměstnavatele ke stravování zaměstnanců	54
4.4 Pracovní řád	54
5 Závěr	56
6 Seznam použité literatury	58
7 Seznam obrázků, tabulek a grafů	60
8 Seznam příloh	61

Úvod

Jedním ze základních problémů většiny organizací je volba a nastavení vhodného a zároveň fungujícího systému odměňování svých zaměstnanců (neboli pracovníků). Systém odměňování je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která má význam, jak pro vedení organizace, tak i pro samotné zaměstnance. (9)

Efektivní systém odměňování, který by byl pro zaměstnance spravedlivý, je jedním z nejdůležitějších faktorů při vytváření bezproblémových vztahů v organizaci. Proto při volbě vhodného systému odměňování nesmí organizace zapomínat na to, že systém, který si zvolí, by měl být zaměstnanci akceptován a poté by měl vést k jejich motivaci. Aby vybraný systém dokázal pracovníky maximálně motivovat, měl by být způsob odměňování spojen se skutečným výkonem zaměstnance a stanoven tak, aby ji mohl sám pracovník svým výkonem ovlivňovat. (8)

Systém odměňování může zaměstnance nejen motivovat, ale může být i záležitostí, která vyvolává spory, a to jak mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tak i mezi zaměstnanci navzájem. (9)

Stanovení vhodného systému odměňování je také nejzákladnějším důvodem toho, že člověk určité zaměstnání vyhledává a pravidelně do něho dochází. Odměny mohou být všeobecně vázány na povahu vykonané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce a nebo vyplývají z pracovního poměru. Při výběru vhodných odměn lze tedy využít různých druhů mzdových forem, jejich vzájemných kombinací či dodatkových mzdových forem. (9)

Zaměstnavatel si však při stanovení systému odměňování musí také uvědomit, že pracovník nemůže odvádět co nejvyšší objem práce za co nejméně peněz. V České republice je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci za vykonanou práci alespoň minimální mzdu, která je nejnižší přípustnou odměnou. Česká republika patří k prvním zemím Evropy, kde se minimální mzda začala, pro některé velmi málo placené profese, používat. Organizace, které nemají sjednány mzdové podmínky v kolektivní smlouvě, musí kromě minimální mzdy brát v úvahu ještě zaručenou mzdu. Zaručená mzda

zajišťuje, aby pracovník vykonávající složitější práce nebyl odměňován pouze minimální mzdou. Při určování její výše se přihlíží ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Ta se posuzuje například podle vzdělání a praktických znalostí zaměstnance, které potřebuje k vykonávání práce. (15)

Každá organizace má poměrně hodně možností při výběru vhodného systému odměňování a je jen na ní, jakým způsobem se rozhodne své zaměstnance odměňovat a tím i motivovat k žádoucím výkonům. (9)

1 Vymezení problému a cíle bakalářské práce

V bakalářské práci budu analyzovat systém odměňování pracovníků ve vybraném podnikatelském subjektu. Tímto podnikatelským subjektem je společnost ŘEJHA, s.r.o., která se zabývá maloobchodním prodejem.

Problémem většiny společností je, že při svém vzniku nastaví určitý systém odměňování a v průběhu své existence mu už nevěnují potřebnou pozornost. Každá společnost se postupně vyvíjí a s ní i její zaměstnanci. Proto by se nemělo zapomínat na jejich odměny.

Ve společnosti ŘEJHA, s.r.o., kterou jsem si pro bakalářskou práci vybrala, došlo téměř před dvěma roky k rozšíření o jednu provozovnu, která byla odkoupena od jiného podnikatelského subjektu. Společnost ŘEJHA, s.r.o. tak má dvě provozovny, ovšem v každé má zavedený jiný způsob odměňování. Tady právě nastává zmíněný problém, že společnost se odměňováním svých zaměstnanců příliš nezabývá a že ke sjednocení různých způsobů odměňování nedošlo, tedy, že systém odměňování není upravován a nevyvíjí se.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout jednotný systém odměňování ve společnosti ŘEJHA, s.r.o., který by nahradil dosavadní způsoby odměňování. Na základě prozkoumání teoretických východisek a jejich porovnáním se současným stavem systému odměňování chci navrhnout takový systém odměňování, který by byl pro společnost efektivní a pro zaměstnance spravedlivý.

Dílčím cílem je vytvoření vybraných vnitřních předpisů a pracovního řádu. Jedná se o vnitřní mzdový předpis, kterým se nahradí předpis stávající, a to na základě navrženého systému odměňování. Dále se jedná o dva, pro společnost, úplně nové vnitřní předpisy, kterými jsou vnitřní předpis zaměstnavatele o poskytnutí dovolené a vnitřní předpis zaměstnavatele ke stravování zaměstnanců.

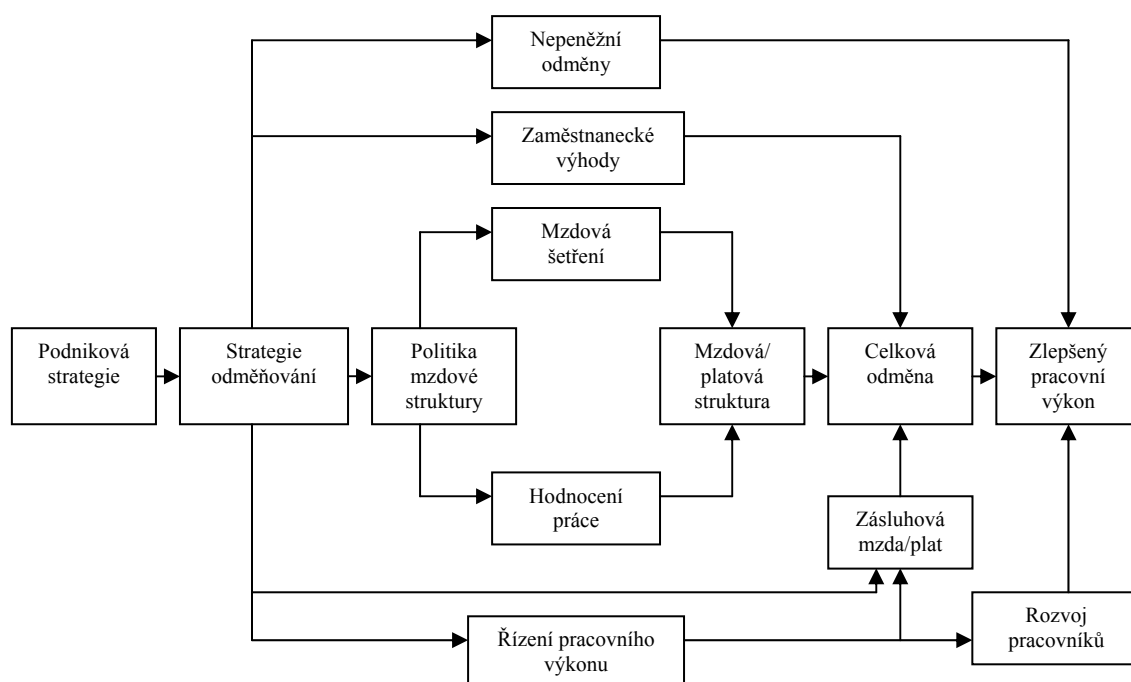
2 Teoretická východiska práce

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn, nepeněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Za **peněžní odměnu** se tradičně považuje mzda, plat a popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Mezi **nepeněžní odměny** lze zařadit zejména povýšení, formální uznání, pověřování významnými pracovními úkoly, vzdělávání poskytované organizací a další. **Zaměstnanecké výhody** neboli benefity poskytuje organizace pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, vyplývají spíše z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Jedná se například o zlevněné stravování, placenou dovolenou, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv a mnohé další. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé v penězích vyjádřit lze a naopak některé v penězích vyjádřit nelze. (9)

Kromě takzvaných **vnějších odměn**, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace, se pozornost věnuje i takzvaným **vnitřním odměnám**. Ty souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, z dosahování pracovních cílů, kariéry a podobně. Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou i přesto navzájem úzce provázány. Organizace může výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn, a to například prostřednictvím pečlivého a pracovníkovi na míru šitého vytváření pracovních úkolů, pověřování zaměstnance pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, a které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. (9)

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Vzájemné vztahy a vazby systému odměňování jsou uvedeny v obrázku 1. (1)

Obrázek 1 - Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, M., 2002, s. 556.

Každá organizace má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky a v podstatě záleží jen na ní, jaké z možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, jaká pravidla, nástroje a jaké postupy použije při odměňování jednotlivých pracovníků. Systém odměňování lze tedy považovat za způsob stanovení mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod. (8)

Systém odměňování však není jen nástroj kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale **musí plnit mnoho úkolů**:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;

- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální a přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností;
- být pracovníky akceptován;
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy. (9)

2.1 Systém odměňování

Klíčovým **problémem odměňování** pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám pracovníků. Důležité je, aby vytvořený systém odměňování byl akceptován pracovníky. Proto je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování. (8)

O podobě a velikosti odměny však nerozhodují jen pracovník a organizace, ale i vnější faktory. Mezi ně lze zařadit populační vývoj, situaci na trhu práce, životní styl, úroveň zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací a podobně. Postupy v odměňování by měly být interně spravedlivé a externě konkurenceschopné. (9)

Mezi základní okruhy problémů odměňování v organizaci lze především zařadit:

- úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na používanou techniku a technologii, s ohledem na předpisy, zákony a jiné);
- vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst – ústředním problémem je hodnocení práce);

- placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci - ústředním problémem je hodnocení práce);
- rozhodování zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky;
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (problémy placení za kvalifikaci, za délku praxe či délku zaměstnání v podniku a podobně);
- zaměstnanecké výhody a příplatky (podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky a podobně);
- řízení a kontrola mezd a platů (popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování a jiné);
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování. (8)

Řešení těchto problémů rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o úspěšnosti získávání a stabilizaci pracovníků v organizaci a podobně. (9)

Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. A proto by organizace měla dodržovat určité **zásady v odměňování**, aby systém odměňování v organizaci byl efektivní a úspěšný. Hlavními zásadami jsou:

- systém odměňování musí zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce a na pracovních podmínkách;
- úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti;
- za stejnou práci by měla náležet stejná odměna;
- pracovníci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovení mzdových tarifů, a to znamená, že by každý pracovník měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě. (9)

Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho míra efektivnosti a také to, nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Fungování systému odměňování by mělo být sledováno personálním útvarům. (1)

Při odměňování pracovníků je potřeba dbát zejména na to, aby:

- byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti;
- byly stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování, to znamená jaká jejich část bude věnována na základní mzdy a platy;
- byly stanoveny zásady růstu odměn;
- byly stanoveny zásady umožňující vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů či od stanovené struktury odměn. (8)

2.1.1 Odměna a pracovní výkon

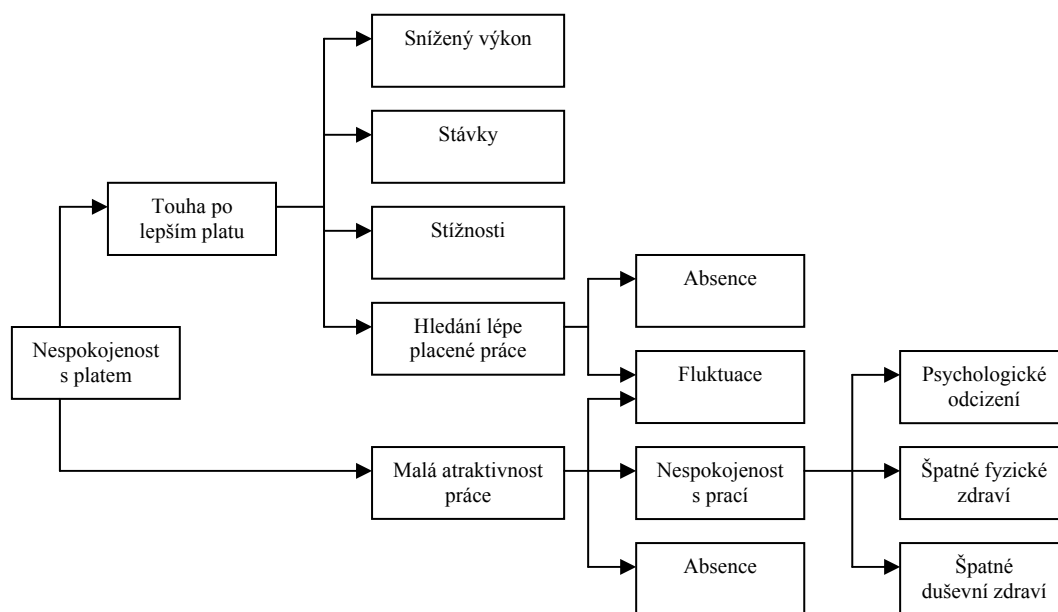
Všeobecně jsou lidé přesvědčeni o tom, že **odměna** by měla být závislá na pracovním výkonu. Z toho vyplývá, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Odměnou udělovanou organizací může být třeba povýšení, které by mělo být závislé na pracovním výkonu. Příležitosti k povýšení pracovníka však není tolik, a tak se často povyšuje na základě seniority, jinými slovy na celkové době zaměstnání nebo době zaměstnání v organizaci. Odměny mohou mít také podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání, zásluh, dobré práce a podobně. Odměny mohou být vázány nejen na pracovní výkon pracovníka, ale i na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na schopnosti pracovníka či jeho vzácnost na trhu práce. (9)

Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Měření výkonu je dost náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnou kontrolu výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu, které jsou nezávislé na úsilí a schopnostech pracovníka. Při odměňování pracovníků je tedy kromě toho zvykem

přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjiitelným znakům pracovníka. Proti vázanosti odměny pouze na pracovní výkon bojují odbory, a tím se snaží zabránit neúměrné intenzifikaci práce, tedy vykořisťování. (9)

Mnozí pracovníci jsou citliví na množství peněz, které dostávají a i na to, jak jsou srovnatelné s tím, co vydělávají jiní pracovníci v organizaci. Velikost odměny, tak má velký význam pro motivaci pracovníků. Musí totiž věřit, že za svůj čas, úsilí a výsledky, které poskytují zaměstnavateli, budou spravedlivě odměněni. Pokud tomu tak není, může to vést, podle autorů, knihy management z roku 1997, Jamese Donellyho, Jamese Gibsona a Johna Ivancevicheho, k nespokojenosti s platem. V českých podmínkách pracovněprávních vztahů se spíše jedná o nespokojenost se mzdou. Výše zmínění autoři považují mzdu jako odměnu pro nemanážerské zaměstnance, kteří jsou hodnoceni podle času a nebo podle počtu odvedených jednotek práce a naopak plat považují za odměnu, kterou dostává zaměstnanec týdně nebo i za delší časové období. Důsledky nespokojenosti s platem, respektive se mzdou, jsou zobrazeny na obrázku 2. (4)

Obrázek 2 - Důsledky nespokojenosti s platem



Zdroj: Donelly Jr., J. H., Gibson, J. L. a Ivancevich, J. M., 1997, s. 400.

Pro mnoho organizací je důležité vyhodnocení, jaká je efektivita jejich pracovníků. Podstatné je, jaký systém odměňování má organizace zaveden a jak zohledňuje kolektivní nebo individuální způsob odměňování. Organizace, které upřednostňují kolektivní přístupy, chtějí minimalizovat mzdové rozdíly mezi zaměstnanci, neboť se tím chtějí vyhnout drahým nebo časově náročným sporům. Jiné organizace naopak chtějí zohlednit individuální přínos, aby mohly odměnit každého podle jeho úsilí. Oba tyto přístupy mohou vyústit v mnoho rozdílných typů systémů odměňování. (5)

2.1.2 Strategie, politika a cíle odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by měly být vytvářeny její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Strategie odměňování by měla být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace. (1)

Účinná strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních;
- je vedena potřebami podnikání;
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců;
- je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi;
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace;
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování;
- je spojena s výkonem podniku. (1)

Politika odměňování v organizaci obsahuje zásady a opatření, jimiž se odměňování má řídit a musí se orientovat na plnění úkolů systému odměňování. Organizace se při politice odměňování musí především zaměřit na:

- minimální a maximální úrovně peněžní odměny;
- zajištění spravedlnosti, aby byli pracovníci za stejnou práci stejně odměňováni;

- vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace;
- rozdělení prostředků určených na odměny;
- množství prostředků, které bude věnováno na růst odměn a kdo o tom bude rozhodovat;
- zajištění motivačních účinků odměňování;
- utajování či zveřejňování informací o peněžních a jiných odměnách;
- dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad spravedlnosti při odměňování pracovníků. (9)

Obecným **cílem odměňování** je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje. (1)

Specifické cíle odměňování z hlediska organizace by měly:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace;
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace;
- podporovat programy organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury;
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu. (1)

Z hlediska pracovníků by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude zacházeno spravedlivě;
- informovat je o politice odměňování v organizaci a jaký na ně má dopad. (1)

2.1.3 Mzdové formy a zaměstnanecké výhody

Mzdové formy mají mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, jeho pracovní chování a schopnosti. Jinak řečeno, pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře vykonávají svoji práci. (7)

Jedním z nejdůležitějších problémů, je volba vhodné mzdové formy, popřípadě volba kombinace mzdových forem. Prvním významným krokem je učinit rozhodnutí, zda organizace bude platit pracovníky za odpracovanou dobu, nebo za jejich výkon. Důležité je, aby si organizace uvědomila, že systém odměňování v podniku nevytváří jednou provždy, ale že je to záležitost, která vyžaduje soustavnou pozornost a soustavné prověřování účinnosti a neustálou snahu o zlepšování. (8)

Působivost mzdových forem je podmíněna respektováním několika zásad, které je nutné dodržovat při jejich zavedení a používání. Mezi základní se řadí:

- znalost jednotlivých pracovníků a pracovních kolektivů o úkolech a standardech požadovaného výkonu;
- možnost pracovníků ovlivnit svůj výkon změnou svého chování a svým rozhodnutím;
- povědomost pracovníků o mzdových formách, které jsou uplatněny při jejich odměňování;
- dostatečná srozumitelnost mzdových forem tak, aby stimulovaly úsilí vedoucí k výsledkům. (7)

Mzdové formy mají především stimulační funkci, což znamená, že:

- motivují pracovníky;
- zvyšují spoluodpovědnost;
- neuznávají a neodměňují úsilí, ale přínos;
- zlepšují podmínky pro získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků;
- pružně spojují mzdové náklady s produktivitou podniku. (7)

Některé mzdové formy mají ovšem nedostatečný pobídkový účinek (například časová mzda a plat), a tak v případech, kdy mají výkonové cíle klíčový význam, se pozornost upíná zejména na pobídkové či výkonové formy. (9)

Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle příměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. Aby byl pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny dva požadavky:

- Pracovníci musí cítit, že jejich výkon a výkon ostatních je přesně a spravedlivě hodnocen.
- Pobídkové formy odměňování musí být založeny na výkonu. Pracovníci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají a tím, co za to dostávají. (9)

Při uplatňování pobídkových forem odměňování je třeba zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní vliv na kvalitu jeho práce, aby byla dodržena technologická kázeň a nebylo ohroženo zdraví pracovníků. Pobídkové systémy je třeba neustále vylepšovat, zejména ty, u kterých není bezprostřední závislost mezi výkonem a odměnou, protože časem mohou přestat stimulovat. Některé změny vyvolávají i změny daňových zákonů, přičemž příliš progresivní zdanění příjmů může účinnost pobídkových systémů otupit. (9)

Někdy se používají nejrůznější kombinace jednotlivých mzdových forem. Ty mají například zachovat výhody časové mzdy a k tomu přidat výhody pobídkové formy odměňování. Mzdových forem a jejich variant je tedy poměrně hodně a je možné je třídit podle různých hledisek. V následujícím textu uvádím charakteristiky nejen nejznámějších mzdových forem, ale i dodatkových mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. (9)

Časová mzda se považuje za nejjednodušší a nejpoužívanější způsob odměňování. Výše mzdy může být stanovena hodinovou, týdenní nebo také měsíční částkou. Pracovníci jsou placeni podle času, který stráví v práci, to znamená, že pracovníci jsou odměňováni za to, že do práce chodí, bez ohledu na to, jak těžce pracují. Časová mzda

je efektivní tam, kde je obtížně měřitelné množství a kvalita práce, kde je nepravidelný výkon pracovní činnosti a kde není ovlivnitelné množství práce. (9)

Časová mzda může existovat v čisté podobě, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Této podobě mzdy je vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se za účelem tlaku na výkon pracovníka zavádí časová mzda či plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. Časová mzda má tedy omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování pracovního výkonu a produktivity práce a vyžaduje jejich intenzivnější kontrolu. (9)

Tento druh mzdy je relativně administrativně jednoduchý a levný, usnadňuje plánovat mzdové náklady, je pro pracovníky srozumitelný, vytváří pro ně jistotu stabilního výdělku a vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu, který je obtížněji měřitelný než odpracovaná doba. (8)

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Tato skutečnost vyplývá z přímého a jednoduchého vztahu mezi skutečným výkonem a mzdou. Tento systém odměňování je založen na přístupu, že lidé, kteří pracují více, by měli být lépe placeni než lidé, jejichž pracovní úsilí je nižší. (9)

Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly snadno zjištěitelné a kontrolovatelné, aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a mohl využívat plně svoji pracovní dobu, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. (9)

V praxi se používají dva druhy úkolových mezd:

- *Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu* (mzda dosahuje tolik procent, na kolik procent jsou plněny výkonové normy).

- *Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu* (mzda odpovídá určitému procentu plnění výkonových norem na úrovni vyššího nebo nižšího procenta, než činí procento plnění výkonové normy). (7)

Úkolovou mzdu lze ještě následovně dělit:

- *Individuální úkolová mzda* je uplatňována u pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství výkonu a odvedený výkon jednotlivce je spolehlivě měřitelný.
- *Kolektivní úkolová mzda* je vhodná pro odměňování pracovního kolektivu, u kterého práce neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkon. (7)

Úkolová mzda má silný pobídkový stimul pro zvýšení výkonnosti pracovníků v provázanosti na výdělek. Nepříznivé u této mzdy je především to, že jak instalace, tak i udržování systému může být velmi nákladné, může vyvolat i nedorozumění ohledně standardů nebo úrovně produkce a může dojít k tomu, že se produkce zvýší na úkor kvality. Také může při důrazu na osobní výkon vyvolat hádky a konflikty mezi samotnými pracovníky a tím snížit soudržnost pracovní skupiny. (5)

Odměna pracovníka u **podílové (provizní) mzdy** je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství či poskytnutých službách. Buď jde přímo o podílovou mzdu anebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství či poskytnuté služby. Provizní mzda je určena pomocí procentní provizní sazby nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce. (9)

Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny na výkon. Avšak pracovník musí počítat s tím, že jeho mzdu mohou ovlivnit i faktory, které nemůže ovlivnit. Jedná se například o lepší konkurenční výrobky, preferenci zákazníků, počasí, změnu hospodářské situace a podobně. (8)

Pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy je vhodná *zálohová podílová mzda*. Ta je založena na tom, že pracovník dostává měsíční zálohu, která se pak odečítá od jeho provize. (8)

Mzda za očekávané výsledky práce (penzumová mzda) je typ mzdové formy, kdy se pracovník zaváže organizaci odvádět soubor prací nebo dohodnutý výkon, během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Vzhledem k tomu, že se předpokládá, že organizace už zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, tak organizace očekává, že pracovník dané úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou výkonnostní složku. Pracovník, tak má jistotu příjmu během dohodnutého období. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků a toto vyhodnocení může mít vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období. (9)

Typickým příkladem této mzdy je *smluvní mzda*, dále pak *mzda s měřeným denním výkonem*, kdy má pracovník pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřazeným motivován ke zlepšení výkonu. A dalším typem je *programová mzda*, kdy je pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky. (9)

Mzda za znalosti a dovednosti patří k novějším pobídkovým mzdovým formám. V této metodě odměňování se váže odměna na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen je používat. Pracovníci jsou odměňováni za znalosti a dovednosti, které jsou schopni používat a nikoli za práci, kterou náhodou dělají. Princip odměňování podle znalostí a dovedností spočívá v tom, že se vytvoří inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat. Znalosti a dovednosti je možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na úrovni vyšší. Každá znalost a dovednost je pak odměňována zvlášť. (9)

Výhodou odměňování podle znalostí a dovedností je, že přispívá ke zvýšení vzájemné zastupitelnosti pracovníků a usnadňuje nástupnictví ve funkcích, přispívá k větší jistotě zaměstnání pracovníků a vede k vyšší konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce.

Nevýhodou tohoto způsobu odměňování však je, že pracovník umí kdeso, ale pořádně neovládá nic a také, že se jedná o nákladnější způsob odměňování a vyvolává náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků. (9)

Dodatkové mzdové formy většinou odměňují výkon, schopnosti, dovednosti nebo zásluhy. Bývají vázány na individuální, kolektivní či celopodnikový výkon, jsou jednorázové anebo se periodicky opakující. Mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy lze zařadit:

- *Prémie* - Jedná se o typickou a široce používanou dodatkovou mzdovou formu. Bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Prémie se vyskytují ve dvou podobách:
 - *Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.* Tento typ prémie spočívá v tom, že kritéria jsou dána předem. Prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele a k předem stanovenému období.
 - *Jednorázová prémie* (jedná se například o bonus a mimořádnou odměnu). Tato prémie se poskytuje za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu a další.
- *Odměna za úsporu času* - Tato odměna bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma. Využívá se především u odměňování časovou mzdou.
- *Osobní ohodnocení (osobní příplatek)* - Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce jednotlivých pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základní mzdy.
- *Odměňování zlepšovacích návrhů* - Odměna za zlepšovací návrh je pobídkovou formou, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být vyplácena periodicky nebo jednorázově. Může vést i ke zlepšování komunikace mezi vedením organizace a pracovníky.

- *Podíly na výsledcích hospodaření organizace* - Jedná se o formu, která je charakteristická pro podnikovou sféru a vyskytuje se zejména ve třech podobách: *podíl na zisku*, *podíl na výnosu* a *podíl na výkonu*. Nejčastěji se vyskytuje podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozdělí pevné procento zisku. Procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné, ale může být i diferencované podle seniority, významu pracovního místa pro podnik či individuálního výkonu. Záměrem je vyvolat u pracovníků větší zájem o organizaci.
- *Zaměstnanecké akcie* - Organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou, ale také nemusí být obchodovatelné.
- *Scanlonův systém* - Tento systém prémiování je založen na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly vést k růstu produktivity práce. Po porovnání současné produktivity s navrhovanou normou produktivity se rozdíl vloží do fondu premií. Ten je pak rozdělen mezi pracovníky a organizaci.
- *Příplatky* - Příplatky ke mzdám nebo platům mohou být povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a podobně. Mezi nepovinné příplatky lze zařadit příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s výkonem práce.
- *Ostatní výplaty* - Do této skupiny se řadí například třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí a podobně. Lze sem zařadit i náborový příplatek sloužící k přilákání nového pracovníka, či odstupné. (9)

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky či tržní hodnotu pracovníka je organizace zpravidla poskytuje pracovníkům jen za to, že u ní

pracují. Zaměstnanecké výhody tedy nebývají vázány na pracovní výkon pracovníka, ale přihlíží hlavně k funkci pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a jeho zásluhám. Některé zaměstnanecké výhody využívají pracovníci povinně a některé podle vlastního uvážení. Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin:

- *výhody sociální povahy*, kterými jsou například důchodové připojištění či životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, podnikové půjčky a ručení za půjčky a podobně;
- *výhody mající vztah k práci*, mezi které patří zejména stravování, výhodnější prodej výrobků organizace pracovníkům, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděce do zaměstnání, vzdělávání hrazené organizací a jiné;
- *výhody spojené s postavením v organizaci*, kterými jsou nárok na společenský oděv, používání podnikových automobilů pro osobní účely, bezplatné bydlení, placení telefonu v bytě a jiné. (9)

Skutečnými zaměstnaneckými výhodami jsou jen takové výhody, které podnik poskytuje ze své iniciativy, motivován potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, získat jejich loajalitu a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v organizaci. (8)

2.2 Odměňování podle zákoníku práce

Kapitola je zpracována na základě příslušných ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci peněžité plnění, a to mzda, plat či odměna z dohod.

Mzda se v širším smyslu používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti. V užším slova smyslu se používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. (§ 109 odst. 2)

Platem se rozumí peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. (§ 109 odst. 3)

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (§ 109 odst. 5)

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci v soukromém sektoru tedy pobírají za vykonanou práci od zaměstnavatele mzdu, zaměstnanci ve státním – veřejném sektoru pobírají plat a zaměstnanci pracující na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr dostávají odměnu, ať pracují v sektoru veřejném či soukromém.

Při odměňování je důležitý princip spravedlivé odměny za práci, který je zakotven v obecné rovině ve článku 28 Listiny základních práv a svobod. Současná právní úprava definuje spravedlivou odměnu jako stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Avšak naplnění tohoto principu v konkrétních případech není jednoduché. **Stejnou práci** nebo **práci stejné hodnoty** se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. (§110 odst. 2)

Ze současně platného zákoníku práce vyplývá, že mzda a plat se poskytují na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (§ 109 odst. 4)

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje pomocí dosaženého stupně vzdělání, rozsahu dalšího vzdělání a praktických znalostí. Dále podle dovedností požadovaných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody a za zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. (§ 110 odst. 3)

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů, které vyplývají z rozvržení pracovní doby. Ta může být rozvržena například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas. Dále se pracovní podmínky posuzují podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti prostředí, v němž je práce konána. (§110 odst. 4)

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a **výsledky práce** se posuzují podle množství a kvality. (§ 110 odst. 5)

2.2.1 Smluvní princip v odměňování

Tato kapitola vychází ze současně platného zákoníku práce, který pojednává o sjednání mzdy, určení platu a společného ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod.

Ke **sjednání mzdy** dochází v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, a popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně, a to vždy před počátkem výkonu práce, za kterou je poskytována. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, a to v případě, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. (§ 113)

Určením platu se zabývá zaměstnavatel, který ho zaměstnanci určuje na základě platného zákoníku práce, dále podle nařízení vlády vydaného k jeho provedení a podle

kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení či jiné výši než stanoví zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení. Zaměstnavatel je povinen, vydat zaměstnanci v den nástupu do práce platový výměr, který musí být písemný. V platovém výměru musí zaměstnavatel uvést údaje týkající se platové třídy a platového stupně, do nichž je zaměstnanec zařazen, a dále musí obsahovat výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu a termín a místo výplaty. Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhového vymezení prací v pracovní smlouvě a do platového stupně například podle doby dosažené praxe. Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich je 12 platových stupňů. (§ 122, § 123, § 136)

Mzda i plat jsou splatné až po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo plat nebo některou jejich složku. Mzda, plat a jejich jednotlivé složky stanovené, sjednané nebo určené za hodinu práce, přísluší zaměstnanci i za zlomky hodin, které odpracoval v období, za které se mzda nebo plat poskytuje. Při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci, v den skončení pracovního poměru, na žádost zaměstnance mzdu nebo plat za měsíční období, na které mu vzniklo právo. (§ 141)

Mzda i plat jsou zaměstnanci vypláceny v zákonných penězích. Mzda nebo plat se vyplácí v pracovní době a na pracovišti, nebyla-li dohodnuta jiná doba a jiné místo výplaty. Při měsíčním vyúčtování mzdy nebo platu je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy či platu a o provedených srážkách. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu nebo plat vypočetl. (§ 142)

2.2.2 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda, která je v českém právu již skoro historicky koncipována jako nejnižší peněžní plnění, je v současně platném zákoníku práce definována v ustanovení § 111.

Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší jak minimální mzda. Do minimální mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. (§ 111 odst. 1)

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí v současné době nejméně 7 955 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy. (§ 111 odst. 2)

Současně platný zákoník práce zavádí v ustanovení § 112 zcela nový pojem, kterým je **zaručená mzda**. Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví zákoník práce jako základní sazbu minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy až o 50 % nižší. (§ 112 odst. 2)

2.2.3 Naturální mzda

Na základě současně platného zákoníku práce může zaměstnavatel zaměstnanci, a to jen s jeho souhlasem, poskytovat **naturální mzdu**. Zaměstnavatel je však povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy. (§ 119 odst. 1)

Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby. (§ 119 odst. 2)

Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům, v obvyklé ceně, nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena. (§ 119 odst. 3)

3 Analýza problému a současná situace systému odměňování zaměstnanců vybraného podnikatelského subjektu

Společnost **ŘEJHA, s.r.o.** vznikla ke dni zápisu do obchodního rejstříku 31. prosince 2003. Sídlo společnosti se nachází v Benešově, Kácova Lhota 2, PSČ 256 01. Identifikační číslo společnosti je 271 08 813 a právní forma je společnost s ručením omezeným. Společnost má od 1. června 2005 dvě provozovny, v Benešově a v Mnichovicích.

Základní kapitál byl vložen na zvláštní účet společnosti, k tomu zřízený, u tuzemského peněžního ústavu a v celé své výši splacen. Základní kapitál činí 200 000 Kč a je tvořen jen peněžitými vklady společníků.

Společnost byla založena sepsáním společenské smlouvy dvěma společníky, a to na dobu neurčitou. Každý má ve společnosti různou výši obchodního podílu, jeden vlastní dvacet procent a druhý osmdesát procent. Výše obchodního podílu každého společníka je určena podle poměru jeho vkladu k základnímu kapitálu společnosti.

Orgány společnosti jsou tvořeny valnou hromadou a statutárním orgánem. Statutárním orgánem je jednatel společnosti. Tímto jednatelem je většinový podílník společnosti. Ten za společnost jedná a podepisuje samostatně, a to tak, že k napsanému či natištěnému názvu obchodní firmy společnosti připojí svůj podpis.

Společnost se převážně zabývá prodejem potravin a smíšeného zboží. Předmětem podnikání společnosti ŘEJHA, s.r.o. je:

- maloobchod se smíšeným zbožím;
- specializovaný maloobchod;
- maloobchod tabákovými výrobky;
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny;
- zprostředkování obchodu;
- velkoobchod.

Obrázek 3 - Provozovna společnosti ŘEJHA, s.r.o., v Benešově



Zdroj: Vlastní foto

Společnost ŘEJHA, s.r.o. hospodařila k 31. 12. 2005 se ztrátou, která dosahovala výše 155 177,80 Kč. Avšak k 31. 12. 2006 vykazovala společnost zisk, a to ve výši 437 000 Kč.

Zpracování finančního i mzdového účetnictví a daní má společnost ŘEJHA, s.r.o. zajištěné externě, a to prostřednictvím specializované poradenské firmy se sídlem v Benešově.

3.1 Personalistika společnosti ŘEJHA, s.r.o.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. patří, počtem svých zaměstnanců, mezi malé podniky. V současné době jich zaměstnává na pracovní poměr 21. Z toho je jedna pracovnice na rodičovské dovolené.

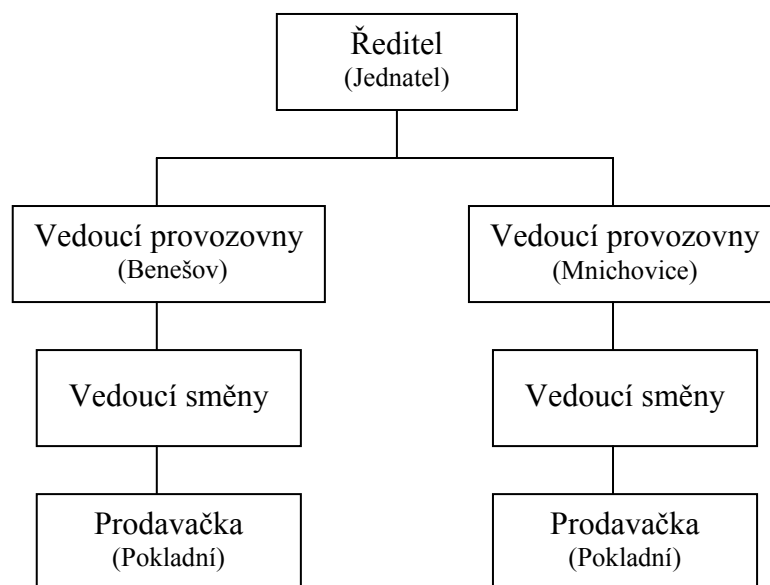
Společnost vlastnila na počátku své existence jen jednu provozovnu, a to v Benešově. O druhou provozovnu, která je umístěna v Mnichovicích, se rozrostla 1. června 2005. Každá z těchto provozoven má svůj konstantní počet zaměstnanců. V Benešově jich pracuje na pracovní poměr 13 a v Mnichovicích 8.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. řídí **ředitel**, který je zároveň již výše zmíněným jednatelem společnosti. Ten odpovídá především za celkový chod společnosti, za řádné hospodaření s majetkem a za jeho ochranu. Také zastupuje společnost navenek ve věcech, které se týkají její činnosti. K zajištění chodu společnosti vydává příkazy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance.

Obě provozovny mají pro svůj provoz ustanoveného **vedoucího provozovny**. V Mnichovicích se o chod provozovny stará, již zmíněný, ředitel a v Benešově tuto funkci zastává, menšinový podílník společnosti. Tito vedoucí provozoven mají na starost nejen zajištění bezproblémového provozu provozovny, objednávání, přijímání a uskladňování zboží, ale i administrativu společnosti.

V každé provozovně je ustanovena jedna **vedoucí směny**. Tyto vedoucí směny především zastupují vedoucí provozoven v jejich nepřítomnosti, ale také například dohlíží na ostatní zaměstnance, kontrolují dodávky zboží a plní další povinnosti uložené vedoucím provozovny či ředitelem. Pro přehlednost uvádím v obrázku 4 schéma organizační struktury společnosti ŘEJHA, s.r.o.

Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti ŘEJHA, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů společnosti ŘEJHA, s.r.o.

3.2 Současný systém odměňování zaměstnanců

Na základě pracovních smluv zaměstnanců jsem zjistila, že ve společnosti ŘEJHA, s.r.o. jsou uplatňovány dva různé způsoby odměňování. Tyto dva způsoby odměňování lze rozdělit podle provozoven. To znamená, že v každé provozovně používá společnost pro své zaměstnance jiný způsob stanovení základní mzdy.

Zaměstnanci pracující v **benešovské provozovně** mají se společností uzavřenou individuální pracovní smlouvu, jejíž nedílnou součástí je mzdový výměr. V tomto mzdovém výměru je zaměstnanci přiřazena pracovní funkce a stanovena výše jeho měsíční časové mzdy, jeho základní mzda. Způsob odměňování je upravován vnitřním mzdovým předpisem, do kterého je možné nahlédnout u vedoucí provozovny. Výše časové mzdy, uvedená ve mzdovém výměru, je stanovena dle kvalifikačních požadavků a délce pracovního úvazku, který činí 40 hodin týdně.

Pracovní smlouvu, která obsahuje mzdový výměr s výší časové mzdy a pracovní funkci, má se společností ŘEJHA, s.r.o. podepsanou i ředitel společnosti. Ten je také odměňován v souladu s vnitřním mzdovým předpisem společnosti. Pracovní smlouvu má se společností podepsanou na dobu neurčitou s místem výkonu práce v Benešově.

V **mnichovické provozovně** bylo vytvořeno odměňování pomocí tarifní mzdové soustavy, která vycházela z nařízení vlády č. 333/1993 Sb.¹ Nyní se výše mzdy řídí prostřednictvím nejnižší úrovně zaručené mzdy, která je v souladu s nařízením vlády č. 567/2006 Sb.², v platném znění. Tento systém odměňování je platný a tedy i závazný pro všechny zaměstnance mnichovické provozovny. Zaměstnanci se zařadí do jedné ze skupin prací dle již zmíněného nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, na kterou byli přijati. Prostřednictvím přiřazení ke skupině práce, tak pracovníci znají výši své měsíční tarifní mzdy. Tato měsíční tarifní mzda je pro zaměstnance základní měsíční mzdou,

¹ Jedná se o nařízení vlády č. 333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci

² Jedná se o nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění

kteřá pro ně zároveň představuje zaručenou mzdu. Pracovní smlouvy zaměstnanců obsahují číslo skupiny práce a odkaz na aktuální znění nařízení vlády. Pracovníci jsou zařazeni do dvou skupin prací, z platných osmi, podle jejich činnosti v podniku. Zaměstnanci ve funkci prodavačka - pokladní se nachází ve třetí skupině práce a vedoucí směny jsou ve čtvrté skupině práce. Pracovní doba činí 40 hodin týdně a je rovnoměrně rozvržena.

Rozdílný způsob odměňování zaměstnanců v jednotlivých provozovnách je způsoben především tím, že společnost ŘEJHA, s.r.o. tyto provozovny sama nezaložila. Společnost každou z provozoven převzala po dvou různých podnikatelských subjektech, a to i se zaměstnanci a s již zavedenými systémy odměňování. Tyto různě zavedené systémy nijak neměnila a do dnešní doby ani nesjednocovala.

Společnost k výše zmíněných mzdovým formám vyplácí svým zaměstnancům některé **dodatkové mzdové formy**. Jedná se o možnost zaměstnanců získat ke své základní mzdě odměnu, a to konkrétně za svůj pracovní výkon. Výši odměny pro prodavačku - pokladní určuje vedoucí směny, a to podle pracovního výkonu během měsíce. Pro vedoucí směny stanovuje její výši ředitel popřípadě vedoucí provozovny. Za splnění pracovních úkolů, které se mohou vyskytnout mimořádně a jednorázově, a jejichž plnění si vyžádá mimořádné pracovní úsilí, ředitel poskytuje mimořádnou odměnu.

Dvě zaměstnankyně, na základě dohody o provedení práce, vykonávají v provozovnách úklidové práce. Za tyto práce pobírají přibližně 750 Kč měsíčně.

Většina zaměstnanců společnosti ŘEJHA, s.r.o. má uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a u některých byla sjednána zkušební doba na tři měsíce. V každé pracovní smlouvě je stanovena pracovní funkce zaměstnance a místo výkonu jeho práce. Výše měsíční tarifní mzdy a měsíční časové mzdy se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracuje v měsíci stanovený počet hodin. Zaměstnanci ve funkci vedoucí směny pobírají zhruba o 2 000 Kč vyšší základní mzdu než zaměstnanci ve funkci prodavačka - pokladní. Podobný mzdový rozdíl vzniká i mezi vedoucími provozovny a vedoucími směny. Mzdové rozdíly mezi zaměstnanci na různých

pracovních pozicích jsou dány především rozsahem působností jejich funkcí, kdy jsou odpovědní za včasné a řádné plnění povinností a pracovních úkolů, a to i za zaměstnance, kteří jsou jim podřízeni. K tomuto účelu jsou podřízení zaměstnanci pravidelně kontrolováni. Konkrétní rozdíly mezi mzdami, vyplácenými v měsíci březnu roku 2007, jednotlivých pracovníků uvádím v tabulce 1.

Tabulka 1 - Přehled výše mezd vyplácených společností ŘEJHA, s.r.o. za březen 2007

Pracovní funkce	Místo výkonu práce	Skupina prací	Základní mzda [Kč]	Odměny [Kč]	Hrubá mzda [Kč]	Pozn.
Ředitel	Benešov	-	15 000	2 314	17 314	
Vedoucí provozovny	Benešov	-	15 000	2 312	17 312	
Vedoucí směny	Benešov	-	12 000	1 025	13 025	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	710	10 510	
Prodavačka	Benešov	-	10 350	1 431	11 781	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	660	10 460	
Prodavačka	Benešov	-	9 950	1 428	11 378	
Prodavačka	Benešov	-	9 950	661	10 611	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	283	10 083	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	658	10 458	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	0	9 800	nemoc
Prodavačka	Benešov	-	9 800	664	10 464	
Prodavačka	Benešov	-	9 800	0	0	RD*
Vedoucí směny	Mnichovice	4	10 800	1 418	12 218	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	750	10 550	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	748	10 548	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	748	10 548	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	745	10 545	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	742	10 542	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	731	10 531	
Prodavačka	Mnichovice	3	9 800	0	9 800	nemoc

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů společnosti ŘEJHA, s.r.o.

Poznámka: RD* = rodičovská dovolená

Mzda všech zaměstnanců je splatná měsíčně ve výplatním termínu patnáctého dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem. Výplata mzdy všem zaměstnancům společnosti je prováděna převodem na jimi určený bankovní účet u příslušného peněžního ústavu.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. umožňuje svým zaměstnancům čerpání 4 týdnů dovolené v kalendářním roce, ve kterém jim právo na dovolenou vzniklo. Výpovědní doby se řídí ustanovením platného zákoníku práce.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. má, jak již bylo výše zmíněno, **vnitřní mzdový předpis**, kterým se řídí, na základě odkazu ve mzdovém výměru, především zaměstnanci v benešovské provozovně. To je způsobeno tím, že vnitřní mzdový předpis byl vytvořen pro potřeby benešovské provozovny v roce 2004 a po převzetí mnichovické provozovny nebyl upraven ani doplněn. Velmi jednoduchý vnitřní mzdový předpis se zabývá již dříve zmíněnou výplatou mzdy, výpovědní dobou, mimořádnými odměnami, ale také mzdovými příplatky a pracovní dobou, kterými se budu zabývat dále.

Z vnitřního mzdového předpisu vyplývá především pro pracovníky benešovské provozovny, že jsou odměňováni na základě časové mzdy, která zahrnuje práci přesčas v maximální výši 150 hodin za rok. Pracovníkům jsou přiznávány mzdové příplatky, jako je příplatek za práci v sobotu, popřípadě v neděli ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku, příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku a příplatek za práci přesčas (nad 150 hodin za rok), za který přísluší náhradní volno.

Zaměstnanci obou provozoven pracují ve směnách a jejich pracovní doba činí 40 hodin týdně. Směny jsou rozvrženy, podle otevírací doby, následovně: jeden týden jsou někteří zaměstnanci v práci od 6:00 do 14:00, druhý týden od 10:00 do 18:00 a v sobotu od 7:00 do 12:00. Každý zaměstnanec má nárok na přestávku na jídlo. Tato přestávka je pro první směnu od 12:00 do 12:30 a pro druhou směnu od 12:30 do 13:00.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. svým pracovníkům poskytuje jen pár základních **zaměstnaneckých výhod**. Všem pracovníkům je proplácen příspěvek na stravování ve formě padesátiprocentního příspěvku na stravenky Exit Group v hodnotě 60 Kč. Tento příspěvek je uhrazen na základě skutečně odpracovaných dní v měsíci. Každý pracovník má při nástupu do zaměstnání nárok na obdržení dvou kusů pracovních plášťů. A jen řediteli a vedoucímu provozovny v Benešově poskytuje společnost ŘEJHA, s.r.o. příspěvek na životní pojištění, ve výši 666 Kč za měsíc.

Na základě písemně sjednané pracovní smlouvy vyplývají zaměstnancům určité **povinnosti zaměstnance**. A to zejména, že jsou povinni svědomitě vykonávat sjednanou práci ve stanovené pracovní době. Musí se řídit pokyny zaměstnavatele a dodržovat právní a ostatní předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví, se kterými byli předem seznámeni. To znamená, že zaměstnanci byli před podpisem smlouvy obeznamenáni s právy a povinnostmi, které pro ně vyplývají z pracovní smlouvy, pracovními a mzdovými podmínkami, pracovním řádem, s předpisy o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a protipožárními předpisy. Všichni zaměstnanci podepsali se společností dohodu o hmotné odpovědnosti za schodek.

Zaměstnanec je povinen hlásit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde během trvání pracovního poměru, zejména změny v počtu vyživovaných osob, rozhodné údaje pro daňové přiznání, zdravotní a sociální pojištění.

3.3 Zhodnocení současného systému odměňování

Společnost ŘEJHA, s.r.o., jak již bylo zmíněno, odměňuje své zaměstnance dvěma různými způsoby. Jedná se o měsíční tarifní mzdu stanovenou na základě nejnižší úrovně zaručené mzdy a o měsíční časovou mzdu.

Společnost ŘEJHA, s.r.o. využívá k odměňování svých zaměstnanců dva způsoby mzdových forem, které v sobě nemají téměř žádné motivační prvky. Společnost sice poskytuje k oběma typům základní mzdy osobní příspěvek za pracovní výkon a mimořádnou odměnu za mimořádné a jednorázové pracovní úsilí, ale přesná výše,

nebo způsob stanovení, není nikde určen. Pro zaměstnance má tedy toto odměňování minimální motivační funkci.

Současný systém odměňování je pro společnost ŘEJHA, s.r.o. komplikovaný, a to především proto, že společnost odměňuje své zaměstnance nejednotně, a to může mít vliv, jak na morálku pracovníků, tak i na jejich výkon. Negativním jevem také je, že se vedení společnosti nepokusilo oba způsoby odměňování sjednotit, nebo zavést úplně jiný a jednotný systém odměňování. Tím se v podstatě ani nesnažilo zvýšit motivaci svých zaměstnanců založenou na nových možnostech.

Za výhodu současného systému odměňování, lze však na druhou stranu považovat zažitost jednotlivých způsobů odměňování v obou provozovnách. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o to, že systém jen převzal a nemusel nic nového vymýšlet a poté aplikovat. Z pohledu zaměstnanců se jedná především o jejich zvyk na něco, co už je zavedené a pro ně známé.

4 Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Jedním z nejdůležitějších problémů, týkající se jakékoliv společnosti, je vhodná volba mzdových forem a popřípadě dodatkových mzdových forem. Obecně se v malých podnicích většinou využívá časová mzda v kombinaci s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami, a to zejména proto, že časová mzda sama o sobě nevyvíjí dostatečný tlak na výkon pracovníka, a tudíž ho nemotivuje.

Na základě získaných informací o společnosti ŘEJHA, s.r.o. a po prostudování teoretických poznatků jsem se rozhodla, že společnosti navrhuji, v rámci sjednocení současného dvojího způsobu odměňování, časovou mzdu v kombinaci s dodatkovými mzdovými formami, a to pro všechny zaměstnance. Ovšem pro ředitele a vedoucí provozovny, kteří jsou společníci společnosti ŘEJHA, s.r.o., s dodatkovými mzdovými formami neuvažuji.

Mnou navržený systém odměňování vychází ze stanovení **časové mzdy**, která bude pro zaměstnance základní měsíční mzdou. Výše této částky vychází z nejnižší úrovně zaručené mzdy, která se určí prostřednictvím skupiny práce, do které se zaměstnanci zařadí. U stanovení zaručené mzdy a skupiny prací vycházím z nařízení vlády č. 567/2006 Sb.³, v platném znění a její přílohy. Zaměstnanci mnichovické provozovny jsou už do skupin prací zařazeni a číslo ze skupiny práce mají uvedeno v pracovní smlouvě. Stávající přiřazení skupin prací bych ponechala. To znamená, že prodavačka – pokladní bude ve třetí skupině práce a vedoucí směny ve čtvrté. Vedoucí provozovny v Benešově a ředitele společnosti jsem zařadila do sedmé skupiny práce. Toto rozdělení do skupin prací je vytvořeno na základě jejich sjednaného druhu práce, který je stanoven v jejich pracovních smlouvách. Rozdělení je tedy určeno na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. To znamená, že tato mzda pro zaměstnance představuje tu nejnižší možnou mzdu, tedy zaručenou mzdu, kterou mohou za odpracovaný měsíc získat. Takto určená měsíční časová mzda je pro pracovníky srozumitelná a pro zaměstnavatele administrativně nenáročná. Rozhodla jsem se pro ni zejména proto, že je

³ Jedná se o nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění

vhodná pro společnosti, kde se obtížně měří množství a kvalita odvedené práce a kde množství a intenzita práce zaměstnanec nemůže příliš ovlivnit.

K navržené měsíční časové mzdě by každý ze zaměstnanců mohl získat ještě pohyblivou složku mzdy, a to **osobní příplatek**, který se vyskytuje v podobě určitého procenta ze základní mzdy. Výše osobního příplatku, který navrhuji je ve výši 5 – 30 % ze základní měsíční mzdy. Konkrétní výši z tohoto rozmezí by jednotlivým zaměstnancům určoval, na základě odvedené práce, přímý nadřazený. Tento osobní příplatek by měl především jednotlivé zaměstnance motivovat k odvádění pečlivé a rychlé práce a hlavně ke vstřícnějšímu přístupu k zákazníkům.

Dalším typem pohyblivé složky mzdy, který navrhuji je **podíl na tržbách**, ten jsem zvolila zejména proto, aby si zaměstnanci uvědomili, jak je jejich týmová práce důležitá i pro celou společnost. Tato odměna se stanoví ve výši 2 % z částky, která překročí průměrnou měsíční tržbu ve výši 3 300 000 Kč v období šesti měsíců po sobě jdoucích. Jedná se o období od října do března a od dubna do září. Toto časové rozdělení je založeno zejména na sezónnosti tržeb, kdy v prosinci jsou tržby nejvyšší a v lednu naopak minimální, v podstatě nejnižší za celý kalendářní rok.

Dále bych zaměstnancům ponechala jejich stávající **zaměstnanecké výhody**, které jsou dle mého názoru, s přihlédnutím k předmětu podnikání společnosti dostačující.

Mnou navržený systém odměňování je založen na aktivním přístupu k práci zaměstnanců a z této aktivity jim plyne různá výše osobního příplatku. V tabulce 2 je uvedeno, jak by vypadaly **výše hrubých mezd** jednotlivých pracovních funkcí, kdyby v jednom měsíci pracovali buď velmi málo a získali, tak jen minimální osobní příplatek a nebo kdyby pracovali velmi produktivně a jejich osobní příplatek by dosahoval až 30 % z jejich základní mzdy. V tabulce 2 je také uvedena výše hrubé mzdy, která se jednou za půl roku skládá nejen ze základní mzdy a osobního příplatku, ale i z podílu na tržbách. Pro výpočet podílu z tržeb jsem předpokládala převýšení stanovené hranice 3 300 000 Kč ve výši 19 750 Kč za měsíc. Tato částka vychází z výkazu zisku a ztráty

za rok 2006 společnosti ŘEJHA, s.r.o., kdy měsíční tržby za prodej zboží dosahovaly zhruba 3 319 750 Kč.

Tabulka 2 - Konkrétní výše mezd navrhovaného systému odměňování

Pracovní funkce	Měsíční hrubá mzda [Kč] jednoho zaměstnance			
	Základní mzda + příplatek 5 %		Základní mzda + příplatek 30 %	
	-	2 % z tržby	-	2 % z tržby
Ředitel	14 600	14 600	14 600	14 600
Vedoucí provozovny	14 600	14 600	14 600	14 600
Vedoucí směny	11 340	11 465	14 040	14 165
Prodavačka	10 290	10 415	12 740	12 865

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 2 patrné a jak již bylo zmíněno, u ředitele a vedoucí provozovny pohyblivé složky mzdy neuvažují. Z tabulky 2 také vyplývá, že pokud bude vedoucí směny v daném měsíci pracovat s minimálním nasazením, tak dostane téměř o 2 700 Kč méně, než by mohl dostat, kdyby vykazoval větší zaujetí pro práci a maximální nasazení. Obdobně je na tom i prodavačka, pokud bude pracovat s minimálním zaujetím pro daný úkol, dostane téměř o 2 500 Kč méně, než kdyby dané úkoly plnila s maximálním nasazením. Z toho vyplývá, že se pro zaměstnance vyplatí plnit své úkoly poctivě a být za to pak přiměřeně ohodnocen. Konkrétní vyhodnocení pracovního nasazení daného pracovníka a poté rozhodnutí o výši osobního příplatku by bylo samozřejmě na přímém vedoucím hodnoceného zaměstnance.

Pro každého zaměstnavatele je důležité vědět, jak moc jsou pro něho zaměstnanci nákladní, a proto jsem sestavila tabulku s měsíčními **mzdovými náklady**. Za každého zaměstnance musí zaměstnavatel odvést sociální pojištění a to ve výši 26 %⁴, a zdravotní pojištění ve výši 9 %⁵, a to ze zaměstnancovy hrubé mzdy. Tyto odvody s hrubou mzdou tvoří potom mzdové náklady zaměstnavatele.

⁴ Viz §7 odst. 1 písm. a) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění

⁵ Viz §2 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění

V tabulce 3 je uvedeno kolik stojí zaměstnavatele konkrétní zaměstnanec, v případě, že je mu vyplácen osobní příplatek v minimální a nebo v maximální výši, a také kolik ho stojí v měsících, kdy dochází k výplatě podílu na tržbách. Při výpočtu těchto mzdových nákladů vycházím ze stávajícího počtu zaměstnanců a předpokládám, že jsou všichni zdraví a chodí do práce.

Tabulka 3 - Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele u nového systému odměňování

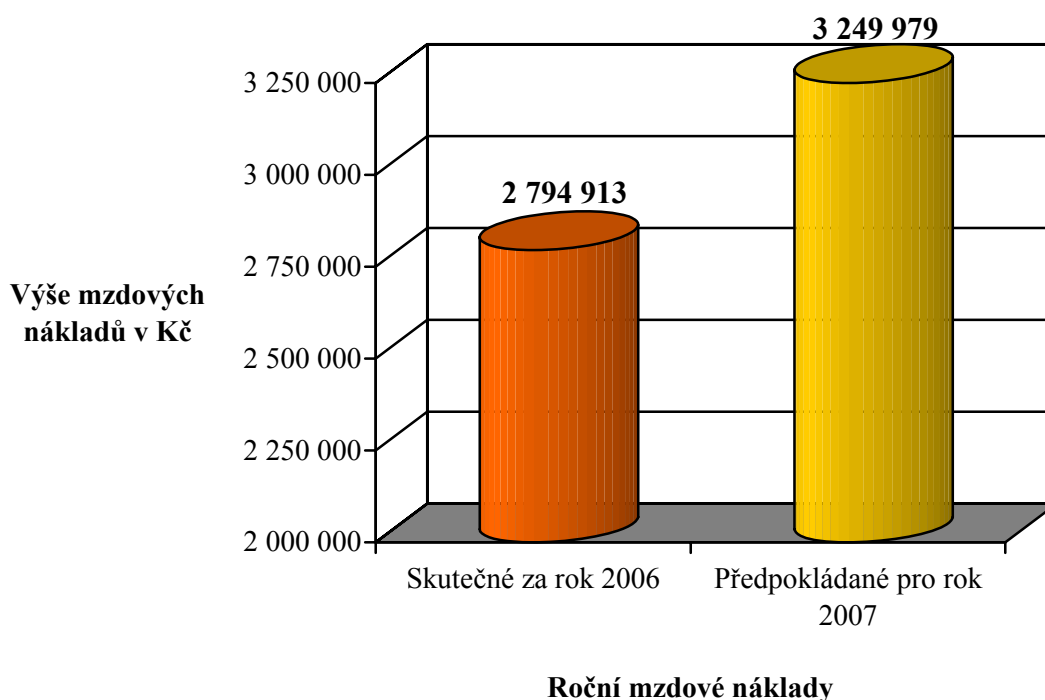
Pracovní funkce	Měsíční mzdové náklady [Kč]			
	Hrubá mzda (příplatek 5 %)		Hrubá mzda (příplatek 30 %)	
	-	2 % z tržby	-	2 % z tržby
Ředitel	19 710	19 710	19 710	19 710
Vedoucí provozovny	19 710	19 710	19 710	19 710
Vedoucí směny	15 309	15 478	18 954	19 123
Prodavačka	13 891	14 060	17 199	17 368
Zaměstnanci*	306 185	309 396	369 711	372 922

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Zaměstnanci* = ředitel + vedoucí provozovny + 2 vedoucí směny + 17 prodavaček

Pro ilustraci zatížení společnosti novým mzdovým systémem jsem zvolila porovnání tohoto systému s již uzavřeným rokem 2006. Z výkazu zisku a ztrát společnosti ŘEJHA, s.r.o. vyplývá, že mzdové náklady za rok 2006 činily 3 353 000 Kč. Avšak kvůli lepší představě o tom kolik zaměstnanci zaměstnavatele stojí, budu uvažovat se mzdovými náklady, které vylučují, oba ve společnosti zaměstnané, společníky. Proto budu považovat za roční mzdové náklady částku 2 794 913 Kč. Tato částka byla vynaložena za zaměstnance při 90,56 % využití fondu pracovní doby snížený vlivem nemocí a jiných překážek ze strany zaměstnanců. Abych tuto reálnou částku mohla porovnat s částkou mého navrhnutého systému odměňování, tak jsem vypočetla průměrné roční mzdové náklady jen za 2 vedoucí směny a 17 prodavaček. Průměrné roční mzdové náklady navrhovaného systému odměňování, po použití procenta využití fondu pracovní doby za rok 2006, činí 3 249 979 Kč. Názorné porovnání ročních mzdových nákladů za zaměstnance je v grafu 1.

Graf 1 - Porovnání ročních mzdových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že roční mzdové náklady zaměstnavatele pro rok 2007 by vzrostly téměř o 450 000 Kč, ale je třeba brát v úvahu, že se jedná o průměrné mzdové náklady a že jde o porovnání dvou různých let, pro která platí jiná právní úprava, týkající se odměňování.

Ačkoli návrh systému odměňování počítá s vyššími mzdovými náklady, lze předpokládat, že pokud zaměstnance navržený systém motivuje k lepší práci a k větší ochotě k zákazníkům, kteří se poté budou vracet, tak vzrostou tržby a nárůst mzdových nákladů v poměru k tržbám nebude tak rapidní. Zaměstnavatel, tak bude mít spokojené pracovníky, kteří mu na základě vyššího výkonu v práci budou zvyšovat tržby, což povede k oboustranné spokojenosti.

Vzhledem k požadovanému rozsahu práce jsem se nezabývala okolními vlivy působícími na možnosti odměňování zaměstnanců ve společnosti. Jedná se například o tlak na ceny zboží způsobený rostoucím počtem supermarketů ve městě. Kvůli nárůstu

supermarketů ve městě musí své ceny přizpůsobovat konkurenci a vyrovnávat se s částečným úbytkem počtu zákazníků. Proto se v budoucí době chce společnost ŘEJHA, s.r.o. zaměřit na provozování své činnosti v menších městech a vést své zaměstnance k osobnímu přístupu k zákazníkům. To by mohlo mimo jiné vést k získání finančních prostředků na realizaci efektivního systému odměňování pracovníků.

4.1 Vnitřní mzdový předpis

Společnost ŘEJHA, s.r.o. má vytvořen vnitřní mzdový předpis, který pochází z roku 2004. Ten byl sestaven s přihlédnutím k zákonu č. 1/1992 Sb. ve znění zákona č. 217/2000 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. Tímto předpisem se společnost v současné době ještě řídí. Avšak v důsledku platnosti zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění a změn z něho vyplývajících, si je vědoma zastaralosti tohoto předpisu.

V rámci zpracování této bakalářské práce jsem vytvořila návrh nového vnitřního mzdového předpisu, a to s využitím informací obsažených v literatuře (2) a (21). Návrh vnitřního mzdového předpisu je uveden v následujícím textu.

Zaměstnavatel ŘEJHA, s.r.o., Kácova Lhota 2, 256 01 Benešov, stanovuje v souladu se zákoníkem práce tato pravidla pro poskytování mzdy (dále jen „předpis“):

Část I - Rozsah platnosti

Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru. Na zaměstnance činné na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahují pouze ta ustanovení, u nichž je to výslovně uvedeno.

Část II - Základní ustanovení

1. Tento předpis upravuje podmínky pro poskytování mzdy.
2. Mzda zaměstnance se stanoví jednak podle vykonávané pracovní činnosti, jednak podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků.

K tomu se zaměstnancům stanoví základní tarifní mzda a mzdová forma podle dalších ustanovení. Základní tarifní mzda je současně zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 zákoníku práce.

3. Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.
4. Při stanovení odměny za práce konané mimo pracovní poměr se postupuje obdobně tak, aby výše stanovené odměny odpovídala mzdě za stejnou nebo obdobnou práci konanou v pracovním poměru.
5. Zaměstnanec má právo kdykoli nahlížet do tohoto předpisu, který je proto k dispozici u vedoucího provozovny.

Část III - Skupiny prací a tarifní sazby

1. Zaměstnanci se stanoví tarifní sazba podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.
2. Tarifní sazby činí:

Tabulka 4 - Přehled měsíčních sazeb a skupin prací podle pracovní činnosti

Pracovní činnost	Skupina prací	Sazba měsíčně v Kč
Prodavačka - pokladní	3	9 800
Vedoucí směny	4	10 800
Vedoucí provozovny	7	14 600

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsahová náplň jednotlivých pracovních činností:

➤ **Prodavačka – pokladní:**

nabídka a samostatný prodej zboží;
inkaso peněz v hotovosti nebo na úvěrové karty;
pokladní manipulace s pokladní hotovostí.

➤ **Vedoucí směny:**

zajišťování provozu směny;

přejímka a uskladňování zboží;
kontrola zakoupeného zboží.

➤ Vedoucí provozovny:

zajišťování provozu provozovny;
přejímka a uskladňování zboží;
kontrola zakoupeného zboží;
vedení administrativně - ekonomické agendy;
samostatné vyřizování reklamací;
samostatné objednávání zboží;
koordinace všech činností provozovny.

3. Tyto pracovní činnosti mohou vykonávat pouze zaměstnanci, kteří k tomu mají potřebné předpoklady, tedy přiměřené vzdělání a případné oprávnění, tj. potravinářský průkaz. Přiměřenost vzdělání posuzuje jednatel společnosti.

Část IV - Zaručená mzda

1. Zaměstnanci přísluší tarifní mzda, která je současně jeho zaručenou mzdou, odpovídající pracovní činnosti jím vykonávané. Měsíční tarifní mzda se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený počet směn. Totéž platí, byl-li se zaměstnancem sjednán kratší pracovní úvazek než 40 hodin týdně.
2. K tarifní mzdě se zaměstnancům poskytují pohyblivé složky mzdy podle dalších ustanovení.

Část V – Dodatkové mzdové formy

1. Pohyblivé složky mzdy se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovních výsledcích formou časové mzdy s odměnami.
2. Odměny lze zaměstnancům poskytovat:
 - měsíčně podle hodnocení pracovních výsledků;
 - za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu;
 - za činnosti zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch (podíl na tržbách);

- za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla nad rámec pracovních povinností;
 - za dosažení prokazatelných úspor.
3. Konkrétní výši odměny navrhuje pověřený vedoucí zaměstnanec a schvaluje ji jednatel společnosti.

Část VI - Příplatky

1. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci, se kterým nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna, vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.
2. Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku namísto náhradního volna 100 % průměrného hodinového výdělku.
3. Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku.

Část VII - Splatnost mzdy

1. Mzda je splatná vždy 15. dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.
2. Požádá-li zaměstnanec o zaslání mzdy na svůj účet u bankovního ústavu, poukazuje mu zaměstnavatel mzdu na své náklady a nebezpečí. Pokud však zaměstnanec požaduje zasílání mzdy nebo srážek ze mzdy na další účty, zaměstnavatel tak učiní na zaměstnancovy náklady a nebezpečí.
3. Při skončení pracovního poměru zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci splatnou mzdu v nejbližším termínu pro výplatu mzdy.

Část VIII - Závěrečná ustanovení

1. Tento předpis nabývá účinnosti dnem 1. 7. 2007 a platí do 31. 12. 2008. Po uplynutí této doby může být změněn, prodloužen nebo nahrazen novým předpisem.
2. Případné změny předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel vždy předem, a to po projednání se zaměstnanci, jichž se změna týká.

3. Veškerá opatření podle tohoto předpisu jsou zaměstnanci i zaměstnavatel povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezena jakákoli forma jejich diskriminace podle § 16 zákoníku práce, např. ve vztahu mezi muži a ženami.

4.2 Vnitřní předpis zaměstnavatele o poskytování dovolené

Na základě získaných informací od společnosti ŘEJHA, s.r.o. jsem vytvořila návrh na vnitřní předpis zaměstnavatele o poskytnutí dovolené. Tento předpis jsem se rozhodla vytvořit zejména proto, že takový předpis společnost vůbec nemá a také proto, aby mohli být zaměstnanci lépe informováni o svém nároku na dovolenou. Předpis jsem vytvářela na základě informací obsažených v literatuře (2) a (21). Tento předpis je uveden v následující textu.

Zaměstnavatel ŘEJHA, s.r.o., Kácova Lhota 2, 256 01 Benešov, IČ 271 08 813, zastoupený jednatelem Jiřím Řejhou, vydává tento vnitřní předpis o poskytování dovolené.

1. Čerpání dovolené se určuje podle rozvrhu čerpání dovolené. Vedoucí provozoven jsou povinni předat jednatelem společnosti podklady pro sestavení rozvrhu čerpání dovolené za jednotlivá pracoviště do 30. 4. běžného roku;
2. Určení doby čerpání dovolené
 - Určenou dobu čerpání dovolené oznamuje příslušný vedoucí provozovny svým podřízeným písemně alespoň 14 dnů předem, a to v souladu se schváleným rozvrhem čerpání dovolené. V odůvodněných případech může vedoucí provozovny určit zaměstnanci čerpání dovolené i mimo rozvrh čerpání dovolené.
 - Změnit určenou dobu čerpání dovolené a odvolat zaměstnance z dovolené lze jen při nepředvídatelných událostech bránících běžnému chodu provozovny.
 - Zaměstnanci, jehož pracovní poměr k témuž zaměstnavateli trval celý kalendářní rok, musí být určena doba čerpání alespoň 4 týdnů dovolené,

pokud na ně má právo.

- Zaměstnanci, který nemohl dovolenou vyčerpat do konce kalendářního roku, musí být dovolená poskytnuta nejpozději do konce příštího kalendářního roku. Je-li takto převedena dovolená do příštího kalendářního roku, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen určit zaměstnanci čerpání této dovolené nebo její části nejpozději do 31. října následujícího kalendářního roku.
- Zaměstnanci, kterému nemohla být určena dovolená ani do konce příštího kalendářního roku z důvodu čerpání rodičovské dovolené, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen určit dobu čerpání této dovolené po skončení rodičovské dovolené.
- Zaměstnanci, který nesplnil podmínky pro vznik práva na dovolenou, lze dovolenou určit jen v případě, že lze očekávat, že do konce kalendářního roku nebo do skončení pracovního poměru tyto podmínky splní.
- Požádá-li zaměstnankyně o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené, anebo jestliže zaměstnanec požádá o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení rodičovské dovolené do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen jejich žádosti vyhovět.
- Vedoucí zaměstnanec nesmí určit čerpání dovolené na dobu, kdy zaměstnanec vykonává vojenské cvičení nebo výjimečné vojenské cvičení, kdy je uznán dočasně práce neschopným, ani na dobu, po kterou je zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanec na rodičovské dovolené. Na dobu ostatních překážek v práci na straně zaměstnance lze určit zaměstnanci čerpání dovolené jen na jeho žádost.

3. Tento vnitřní předpis se vydává na dobu od 1. 7. 2007 do 31. 12. 2008.

4. Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 1. 7. 2007.

4.3 Vnitřní předpis zaměstnavatele ke stravování zaměstnanců

Vnitřní předpis zaměstnavatele ke stravování zaměstnanců jsem se rozhodla sestavit především proto, aby všem zaměstnancům bylo jasné, že mají nárok na příspěvek na stravování a také, aby věděli přesně v jaké výši. Vnitřní předpis zaměstnavatele ke stravování zaměstnanců jsem vytvářela s přihlédnutím k informacím obsažených v literatuře (2) a (21). Tento předpis je obsažen v následujícím textu.

Zaměstnavatel ŘEJHA, s.r.o., Kácova Lhota 2, 256 01 Benešov, IČ 271 08 813, zastoupený jednatelem Jiřím Řejhou, podle § 305 a § 236 odst. 2 zákoníku práce vydává tento vnitřní předpis ke stravování zaměstnanců.

1. Zaměstnavatel umožňuje stravování zaměstnancům ve všech směnách, ve veřejném stravovacím zařízení, formou příspěvku na jídelní poukázky Exit Group.
2. Zaměstnavatel na stravování zaměstnanců uhrazuje 50 % ceny stravenky v rámci svých nákladů.
3. Tento vnitřní předpis se vydává na dobu od 1. 7. 2007 do 31. 12. 2008.
4. Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 1. 7. 2007.

4.4 Pracovní řád

Pracovní řád je zvláštním druhem vnitřního předpisu, který rozvádí ustanovení zákoníku práce podle zvláštních podmínek zaměstnavatele, pokud jde o povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů. Vydání pracovního řádu není pro zaměstnavatele povinností, ale pokud už se rozhodne ho vydat, tak jsou povinni se jím řídit, jak zaměstnanci tak právě i zaměstnavatel.

Pracovní řád jsem vytvořila, zejména proto, že si myslím, že pro zaměstnance i pro zaměstnavatele představuje rychlejší orientaci v jejich konkrétních povinnostech a právech než třeba v zákoníku práce. Pracovní řád jsem zpracovávala na základě informací obsažených v literatuře (2) a (21). Návrh pracovního řádu je kvůli své obsáhlosti uveden v příloze 1. Navržený pracovní řád se skládá z osmi částí, které obsahují čtrnáct článků.

V **první části** pracovní řád vymezuje rozsah platnosti. To znamená, že určuje, pro koho je závazný. Tento pracovní řád je závazný, jak pro zaměstnavatele, tak i pro všechny zaměstnance. Ve **druhé** a zároveň v nejobsáhlejší **části** se pracovní řád zabývá pracovním poměrem. Ten vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na základě pracovní smlouvy. Tato část nejdříve vymezuje vznik, poté změny a nakonec skončení pracovního poměru. Také obsahuje informace o zastupování zaměstnanců a předávání jejich funkcí. **Třetí část** se zabývá povinnostmi zaměstnanců. Ti jsou povinni podle pokynů zaměstnavatele konat v pracovní době práce podle pracovní smlouvy. Další povinnosti jim vyplývají především z pracovního poměru. Ve **čtvrté části** jsou obsaženy informace o pracovní době, především o její délce a o jejím využití. Stanovená pracovní doba je 40 hodin za týden. Dále se zabývá překážkami v práci a dovolenou. **Pátá část** obsahuje informace o odměňování zaměstnanců, konkrétně o stanovení mzdy, následně její splatnosti a výplaty mzdy. **Šestá část** se zabývá odpovědností za škodu, která může být způsobena, jak zaměstnancem, tak i zaměstnavatelem a náhradou škody. **Sedmá část** informuje o péči zaměstnanců, konkrétně o stravování a ochraně osobních věcí. Tyto osobní věci si zaměstnanci mohou ukládat do skříněk, k tomu určených. **Poslední část** obsahuje společná a závěrečná ustanovení, a především datum dne, kterým nabývá pracovní řád účinnosti.

5 Závěr

Každá organizace má poměrně velké množství možností při výběru vhodného systému odměňování. Systém odměňování je pro pracovníky určitým sdělením, které se týká přesvědčení organizace o tom, co považuje za důležité, když hodnotí lidi v jejich pracovních funkcích. Systém odměňování přináší dvě sdělení, a to jakým způsobem organizace pracovníky za jejich přínos odměňuje a kolik jim za tento přínos zaplatí. (1)

Odměňování v malých podnicích je mnohem citlivějším problémem, než tomu bývá v podnicích velkých. Tím, že se lidé v malém podniku navzájem znají a mají přehled o výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků, odhalí snadněji jakoukoliv nespravedlnost. Proto by měla každá organizace mít vypracovaný systém odměňování, který vyhovuje, jak jí samotné, tak i požadavkům pracovníků. Každý zaměstnanec totiž očekává, že za dobře vykonanou práci dostane přiměřenou odměnu. A také očekává, že pokud bude odvádět stejnou práci, jako ostatní pracující, tak bude odměněn stejným způsobem a ve stejné výši právě jako tito pracovníci. (8)

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout společnosti ŘEJHA, s.r.o. jednotný systém odměňování zaměstnanců. Dílčími cíli bylo vytvoření vybraných vnitřních předpisů a pracovního řádu. Tyto cíle byly splněny a jednotlivé výstupy práce budou předány jednateli společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří základních částí. První část je tvořena teoretickými poznatky z oblasti odměňování zaměstnanců. Konkrétně se jedná o poznatky týkající se systému odměňování, dále úkolů systému odměňování, jeho problémů, cílů, strategie a jeho politiky. Dané poznatky jsou poté doplněny o důležité informace vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Druhá část obsahuje základní informace o společnosti ŘEJHA, s.r.o. a jejích zaměstnancích, dále popisuje současný stav systému odměňování ve společnosti a zabývá se zhodnocením toho systému odměňování.

Ve třetí části je uveden vlastní návrh systému odměňování zaměstnanců, který je jednotný pro obě provozovny. Tento návrh systému odměňování zaměstnanců vychází ze stanovení časové mzdy a jejího navýšení prostřednictvím pohyblivých mzdových složek, a to osobního příplatku a podílu na tržbách. Součástí návrhu systému odměňování je výpočet průměrných ročních mzdových nákladů a jejich porovnání se skutečně vynaloženými ročními mzdovými náklady. V této části jsou také obsaženy návrhy vybraných vnitřních předpisů a pracovního řádu.

Pro zpracování této bakalářské práce byla využívána především odborná literatura z oblasti řízení lidských zdrojů a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Z těchto zdrojů byly čerpány teoretické poznatky pro danou problematiku. Pro zpracování charakteristiky společnosti a popisu současného stavu byly hlavními zdroji interní dokumenty společnosti ŘEJHA, s.r.o.

6 Seznam použité literatury

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) BĚHAL, M. a kol. *Vnitřní firemní předpisy*. [CD-ROM]. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. a Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r.o., únor 2007. Dostupné z: URL<[http://: www.dashofer.cz](http://www.dashofer.cz)>.
- (3) DANDOVÁ, E. Mzdy a platy z pohledu nového zákoníku práce. *Daně a účetnictví bez chyb, pokut a penále*. 2007. roč. VIII. č. 1. s. 79-83. ISSN 1214-522X.
- (4) DONELLY Jr., J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (5) FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- (6) HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (7) KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- (8) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (10) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- (11) KUDLÁČEK, L. *Jak zajistit spravedlivou odměnu?* [online]. Poslední úprava 12.1.2007. Převzato 8.5.2007. Dostupné z: <http://www.modernirizeni.ihned.cz/c4-10008550-20134820-600000_d-jak-zajistit-spravedlivou-mzdu>.

- (12) Nařízení vlády č. 333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci.
- (13) Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění.
- (14) NIERMEYER, R. a SEIFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. IBSN 80-247-1223-7.
- (15) ONDROVÁ, E. *Minimální mzdu nelze použít vždy*. [online]. Poslední úprava 16.5.2007. Převzato 17.5.2007. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/111033-minimalni-mzdu-nelze-pouzit-vzdy/>>.
- (16) *Pracovní smlouvy*. Interní materiály společnosti ŘEJHA, s.r.o.
- (17) *Společenská smlouva*. Interní materiály společnosti ŘEJHA, s.r.o.
- (18) ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní 2007*. 17. vydání. Ostrava: ANAG, 2007. 518 s. ISBN 978-80-7263-373-9.
- (19) *Vnitřní mzdový předpis*. Interní materiály společnosti ŘEJHA, s.r.o.
- (20) *Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu*. Interní materiály společnosti ŘEJHA, s.r.o.
- (21) ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- (22) ZÁKON č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění.
- (23) ZÁKON č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění.

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 - Systém odměňování.....	14
Obrázek 2 - Důsledky nespokojenosti s platem	18
Obrázek 3 - Provozovna společnosti ŘEJHA, s.r.o., v Benešově	35
Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti ŘEJHA, s.r.o.	36
Tabulka 1 - Přehled výše mezd vyplácených společnostmi ŘEJHA, s.r.o. za březen 2007	39
Tabulka 2 - Konkrétní výše mezd navrhovaného systému odměňování	45
Tabulka 3 - Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele u nového systému odměňování.....	46
Tabulka 4 - Přehled měsíčních sazeb a skupin prací podle pracovní činnosti	49
Graf 1 - Porovnání ročních mzdových nákladů	47

8 Seznam příloh

Příloha 1 - Pracovní řád

PRACOVNÍ ŘÁD

Název a sídlo zaměstnavatele: ŘEJHA, s.r.o., Kácova Lhota 2, 256 01 Benešov.

Podle § 306 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, vydávám tento

pracovní řád.

Část I

Rozsah platnosti

Čl. 1

1. Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance.
2. Na zaměstnance, kteří pracují u zaměstnavatele na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, se nevztahují ustanovení pracovního řádu upravující pracovní dobu a dobu odpočinku, překážky v práci na straně zaměstnance, dovolenou a skončení pracovního poměru. V případě, že je právo na dovolenou a na překážky v práci na straně zaměstnance sjednáno v dohodě o pracovní činnosti, vztahují se na zaměstnance, který vykonává práci na základě dohody o pracovní činnosti, také ustanovení pracovního řádu upravující dovolenou a překážky v práci na straně zaměstnance.

Část II

Pracovní poměr

Čl. 2

Vznik pracovního poměru

3. Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se zakládá pracovní smlouvou.
4. Pracovní smlouvu jménem zaměstnavatele uzavírá jednatel společnosti. Pracovní smlouva se uzavírá písemně nejpozději v den nástupu zaměstnance do práce. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy se vydává zaměstnanci.
5. Před jednáním pracovního poměru přijímaný zaměstnanec jednatelem společnosti předloží: občanský průkaz nebo jiný doklad totožnosti, životopis, potvrzení o zaměstnání, doklad o dosažené kvalifikaci a předchozí praxi, doklady potřebné pro účely daně z příjmů a pro zdravotní pojištění, provádění srážek ze mzdy, čestné prohlášení o případných podnikatelských aktivitách a o tom, zda je v pracovním poměru u jiného zaměstnavatele. Tento postup se přiměřeně použije i při sjednání dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

6. Před vznikem pracovního poměru jednatel společnosti seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat, a v případech, kdy to vyplývá z právních předpisů nebo kdy to je pro výkon práce potřebné, zajistí, aby se zaměstnanec před sjednáním pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce.
7. Všichni vedoucí zaměstnanci v rozsahu své řídicí působnosti zajišťují rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání, a v pracovněprávních vztazích nepřipustí jakoukoliv diskriminaci. Za diskriminaci se nepovažují případy, které stanoví zákoník práce nebo zvláštní právní předpis.
8. Žádný zaměstnanec nesmí při výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nesmí tato práva a povinnosti vykonávat v rozporu s dobrými mravy. Ve věcech zneužití výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů se zaměstnanci mohou obrátit na jednatele společnosti.
9. Zaměstnavatel nebude zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Dodržování této zásady zajišťují všichni vedoucí zaměstnanci v rozsahu své řídicí působnosti.
10. Ve věcech rovného zacházení mezi muži a ženami nebo diskriminace se zaměstnanci mohou obrátit na jednatele společnosti.
11. Manželé, druh a družka, sourozenci, rodiče a děti nemohou být zaměstnáni na pracovních místech (ve funkcích), v nichž by byl jeden z nich podřízen druhému nebo podléhal jeho přímé kontrole; výjimky může v odůvodněných případech povolit jednatel společnosti, pokud nejde o výkon pokladní nebo účetní činnosti.
12. V pracovní smlouvě se uvede jméno zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, druh práce a místo výkonu práce (bližší označení druhu a místa výkonu práce) a den nástupu do práce, popřípadě i souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty a další podmínky, na nichž mají účastníci zájem (například doba trvání pracovního poměru, zkušební doba, kratší pracovní doba, zasílání mzdy na účet zaměstnance). Dále se v pracovní smlouvě, popřípadě v písemné informaci zaměstnavatele, kterou zaměstnanci předá do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru, uvede údaj o délce dovolené, popřípadě způsob určování dovolené, údaj o výpovědních dobách, údaj o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy, místu a způsobu vyplácení mzdy, údaj o týdenní pracovní době a rozvržení pracovní doby. Předání písemné informace zaměstnanci podle předchozí věty zajišťuje jednatel společnosti; písemná informace se nepředává zaměstnanci, s nímž byl pracovní poměr sjednán na dobu kratší než jeden měsíc.
13. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele vykonávat všechny práce, odpovídající druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě, a to na kterémkoliv pracovišti zaměstnavatele ve sjednaném místě výkonu práce.

14. Vedoucí zaměstnanci pověřeni vedením na jednotlivých stupních řízení jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.
15. Při nástupu do práce seznámí zaměstnance vedoucí provozovny s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále s vnitřními předpisy zaměstnavatele vydanými podle § 305 zákoníku práce.

Čl. 3

Změny pracovního poměru

16. Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze měnit jen písemnou dohodou, nejde-li o změny, které je podle právních předpisů zaměstnavatel oprávněn nebo povinen provést i bez souhlasu zaměstnance. Dohodu o změně pracovní smlouvy jménem zaměstnavatele uzavírá jednatel společnosti, jedno vyhotovení této dohody se vydává zaměstnanci.
17. Převedení zaměstnance na jinou práci, vyslání na pracovní cestu nebo přeložení k výkonu práce do jiného místa lze uskutečnit za podmínek stanovených zákoníkem práce. Na pracovní cestu lze na dobu nezbytné potřeby vyslat zaměstnance, se kterým byla tato podmínka dohodnuta. Na pracovní cestu zaměstnance vysílá jednatel společnosti. Vedoucí zaměstnanec vysílající zaměstnance na pracovní cestu určí podmínky pracovní cesty a vyznačí je na cestovním příkazu.

Čl. 4

Skončení pracovního poměru

18. Žádost o rozvázání pracovního poměru dohodou, výpověď, okamžité zrušení pracovního poměru nebo zrušení pracovního poměru ve zkušební době podává zaměstnanec písemně a zpravidla osobně doručuje vedoucímu provozovny, který mu potvrdí příjem, vyznačí den jeho přijetí a neprodleně je se svým stanoviskem postoupí jednateři společnosti.
19. Dohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na rozvázání pracovního poměru, skončí pracovní poměr sjednaným dnem. Jinak se postupuje podle pracovněprávních předpisů.
20. Při skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen pořídit písemný přehled nesplněných pracovních úkolů a seznámit svého bezprostředně nadřízeného se stavem prací a s tím, co je třeba v nejbližší době zařídit. Dále je povinen odevzdat osobní a pracovní pomůcky a jiné věci náležející zaměstnavateli. U zaměstnanců, kteří mají hmotnou odpovědnost, se provede inventarizace svěřených hodnot. O předání úkolů, odevzdání věcí, vyrovnání závazků a inventarizaci svěřených hodnot se pořídí zápis, jehož jedno vyhotovení se vydá zaměstnanci. Ustanovení tohoto bodu platí i pro skončení dohody o pracovní činnosti.

21. Při skončení pracovního poměru a dohody o pracovní činnosti je mzdová účtárna povinna vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání, a to nejpozději v den skončení pracovního poměru. Pracovní posudek zaměstnanci vydá na jeho žádost jednatel společnosti nejpozději do 15-ti dnů ode dne podání žádosti, zpravidla však ne dříve než v době dvou měsíců před skončením pracovního poměru zaměstnance.

Čl. 5

Zastupování a předávání funkcí

22. Nepřítomného zaměstnance zastupuje jeho zástupce nebo zaměstnanec písemně pověřený jednatelem společnosti.
23. Má-li být vedoucí zaměstnanec po dobu delší než jeden měsíc zastupován, nebo má-li předat svou funkci, je třeba pořídit o tom zápis, v němž se zejména uvede stav plnění pracovních úkolů a důležité okolnosti spojené s jejich zabezpečením.

Část III

Povinnosti zaměstnanců

24. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat v rozvržené týdenní pracovní době osobně práce podle pracovní smlouvy, tj. všechny práce odpovídající druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě, a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Dodržováním povinností se rozumí řádné plnění povinností vyplývajících pro zaměstnance z pracovního poměru, stanovených zejména v zákoníku práce, v dalších právních předpisech vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, blíže rozvedených v tomto pracovním řádu, popřípadě vyplývajících z dalších vnitřních předpisů (směrnic, příkazů apod.) zaměstnavatele.
25. K povinnostem zaměstnanců vyplývajícím z pracovního poměru patří zejména tyto povinnosti:
- pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy; má-li zaměstnanec za to, že pokyn vydaný příslušným nadřízeným je v rozporu s právními předpisy, je povinen na to upozornit jednatele společnosti;
 - při práci dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci a dbát, aby nebyly narušovány dobré mezilidské vztahy na pracovišti;
 - plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání svěřených prací, být na začátku pracovní doby již na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení pracovní doby, dodržovat stanovené přestávky na jídlo a oddech a bezpečnostní přestávky;
 - plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly, prohlubovat si (udržovat, obnovovat) soustavně kvalifikaci potřebnou k výkonu práce podle pracovní smlouvy, účastnit se na pokyn zaměstnavatele školení k prohloubení této kvalifikace;

- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, a dodržovat také ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, s nimiž byli řádně seznámeni;
 - nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště;
 - na pokyn vedoucího provozovny se podrobit zjištění, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek;
 - nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci, v kontrolovaném pásmu zřízeném v souvislosti s výskytem rizikových faktorů pracovních podmínek, nekouřit při práci, jestliže v důsledku kouření může dojít k bezprostřednímu ohrožení života, zdraví nebo majetku, nekouřit na schůzích, poradách a jednáních konaných v uzavřených prostorách, a dodržovat zákaz kouření na pracovištích stanovený zvláštními právními předpisy;
 - řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem, střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím, a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele;
 - na vyzvání vedoucího provozovny předložit ke kontrole věci, které vnášejí a vynášejí do/z objektu zaměstnavatele, popřípadě se podrobit osobní prohlídce; osobní prohlídku může provádět jen osoba stejného pohlaví;
 - vyžádat si předchozí písemný souhlas k výkonu jiné výdělečné činnosti shodné s předmětem činnosti zaměstnavatele;
 - plnit své povinnosti při předcházení škodám, zejména počínat si tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví a majetku, ani k bezdůvodnému obohacení, a na hrozící škodu upozornit bezprostředně nadřízeného nebo jiného vedoucího zaměstnance;
 - zakročit k odvrácení škody hrozící zaměstnavateli, jestliže je zákroku neodkladně třeba a zaměstnanci v tom nebrání důležitá okolnost a nevystavil by tím vážnému ohrožení sebe, ostatní zaměstnance, popřípadě osoby sobě blízké;
 - zjištěné závady ve vytvořených pracovních podmínkách oznámit svému bezprostředně nadřízenému nebo jinému vedoucímu zaměstnanci;
 - neužívat bez souhlasu zaměstnavatele pro svou osobní potřebu výrobní a pracovní prostředky zaměstnavatele, včetně výpočetní techniky ani jeho telekomunikační zařízení;
 - hlásit mzdové účtárně změny ve svých osobních poměrech, změnu bydliště a změnu zdravotní pojišťovny.
26. K povinnostem vedoucích zaměstnanců vyplývajícím z pracovního poměru dále patří, v rozsahu jejich řídicí působnosti, zejména tyto povinnosti:
- řídit, kontrolovat a co nejlépe organizovat práci podřízených zaměstnanců;
 - pravidelně hodnotit pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich pracovní výsledky, oceňovat iniciativu a pracovní úsilí podřízených zaměstnanců;
 - zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů, vést zaměstnance k dodržování povinností vyplývajících z pracovního poměru a zajišťovat, aby nedocházelo k porušování nebo neplnění povinností;

- plnit vůči zaměstnancům, popřípadě zástupcům zaměstnanců povinnosti, týkající se jejich práva na informace a projednání stanovených záležitostí;
 - vytvářet příznivé pracovní podmínky a plnit úkoly stanovené zaměstnavateli při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
 - zabezpečovat odměňování zaměstnanců v souladu se zákoníkem práce, vnitřním předpisem a pracovní smlouvou a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce, při respektování zásady stejné mzdy za stejnou práci a práci stejné hodnoty;
 - vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
 - zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.
27. Žádost o předchozí souhlas k výkonu jiné výdělečné činnosti shodné s předmětem činnosti zaměstnavatele (výdělečná činnost konaná v jakémkoliv právním vztahu) podává zaměstnanec jednatelem společnosti. Předchozí souhlas k výkonu takové výdělečné činnosti je oprávněn zaměstnanci udělit nebo udělený souhlas písemně s uvedením důvodů odvolat jednatel společnosti. V případě odvolání předchozího souhlasu je zaměstnanec povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost skončit způsobem, který pro její skončení vyplývá z příslušných právních předpisů. Předmětem činnosti zaměstnavatele je maloobchod se smíšeným zbožím, specializovaný maloobchod, maloobchod tabákovými výrobky, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, zprostředkování obchodu a velkoobchod.

Část IV

Pracovní doba, překážky v práci a dovolená

Čl. 6

Délka a využití pracovní doby

28. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin; v této pracovní době není započtena denní třicetiminutová přestávka na jídlo a oddech. Začátek a konec pracovní doby se stanoví dle rozpisu směn. Případné výjimky schvaluje jednatel společnosti. Evidenci pracovní doby vede vedoucí provozovny.
29. Jednatel společnosti je oprávněn z vážných důvodů povolovat na žádost zaměstnance vhodnou úpravu stanovené pracovní doby nebo kratší pracovní dobu, a to po projednání s bezprostředně nadřízeným žadatelem. Evidenci povolené kratší pracovní doby nebo jiné úpravy pracovní doby vede vedoucí provozovny.
30. Vedoucí zaměstnanci kontrolují dodržování a využívání pracovní doby. Evidence pracovní doby se vede na jednotlivých pracovištích formou knihy příchodů a odchodů, do níž jsou zaměstnanci povinni se zapisovat; do této knihy je zaměstnanec povinen zapsat též pozdní příchod na pracoviště, předčasný odchod z něj a každé opuštění pracoviště s uvedením důvodů nepřítomnosti. K předčasnému odchodu a dočasnému opuštění pracoviště je zaměstnanec povinen vyžádat si předchozí souhlas svého bezprostředního nadřízeného.

31. Z neomluveného zameškání pracovní doby se vyvozují důsledky zejména krácením dovolené, výpovědí z důvodu porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci a výjimečně i okamžitým zrušením pracovního poměru, jde-li o zvláště hrubé porušení povinnosti. O tom, zda jde o neomluvené zameškání pracovní doby, rozhoduje jednatel společnosti.
32. Jednatel společnosti popř. vedoucí provozovny může zaměstnanci nařídit práci přesčas nebo může souhlasit s prací přesčas za podmínek, které vymezuje § 93 zákoníku práce.

Čl. 7

Překážky v práci

33. Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro překážky v práci, poskytne mu zaměstnavatel pracovní volno. Ve kterých případech, za jakých podmínek a v jakém rozsahu se takové pracovní volno poskytuje, popřípadě zda se poskytuje též náhrada mzdy, stanoví pracovněprávní předpisy a vnitřní předpis zaměstnavatele.
34. O poskytnutí pracovního volna pro překážku v práci na straně zaměstnance požádá zaměstnanec svého bezprostředně nadřízeného. Není-li překážka v práci známa zaměstnanci předem, je povinen bez zbytečného odkladu uvědomit o ní svého bezprostředně nadřízeného a sdělit mu předpokládanou dobu jejího trvání.
35. Pracovní volno nepřesahující jednu směnu (pracovní den) povoluje bezprostředně nadřízený vedoucí zaměstnance. Delší pracovní volno povoluje jednatel společnosti. Evidenci poskytnutého pracovního volna delšího než jeden den vede jednatel společnosti.

Čl. 8

Dovolená

36. Doba čerpání dovolené určuje zaměstnanci jeho bezprostředně nadřízený v souladu s pracovněprávními předpisy a podle rozvrhu čerpání dovolené. Návrh rozvrhu čerpání dovolených připravují vedoucí zaměstnanci do konce měsíce dubna běžného kalendářního roku. Při stanovení rozvrhu čerpání dovolených je nutno přihlížet k provozním důvodům zaměstnavatele a k oprávněným zájmům zaměstnance. Rozvrh čerpání dovolených schvaluje jednatel společnosti, který může výjimečně, z důležitých provozních důvodů rozhodnout o jiném termínu nástupu dovolené zaměstnance, než předpokládá rozvrh čerpání dovolených. Zaměstnanci, který nemohl dovolenou vyčerpat do konce kalendářního roku, musí být dovolená poskytnuta nejpozději do konce příštího kalendářního roku. Je-li takto převedena dovolená do příštího kalendářního roku, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen určit zaměstnanci čerpání této dovolené nebo její části nejpozději do 31. října příštího kalendářního roku. Nemůže-li být zaměstnanci určeno čerpání dovolené ani do konce příštího kalendářního roku z důvodu čerpání rodičovské dovolené, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen určit zaměstnanci čerpání této dovolené nebo její části po skončení rodičovské dovolené.

37. Zaměstnanci jsou povinni před nástupem dovolené oznámit svému bezprostřednímu nadřízenému místo pobytu o dovolené. Nebyl-li zaměstnanci nástup dovolené určen, může dovolenou nastoupit jen se souhlasem svého bezprostředně nadřízeného. Nebyl-li nástup dovolené zaměstnanci určen ani do 31. října příštího kalendářního roku, je dnem nástupu na tuto dovolenou nebo její část první následující pracovní den.
38. Skutečný den nástupu dovolené a den opětovného nástupu do práce schvaluje svým podpisem na předepsaném tiskopisu bezprostředně nadřízený.

Část V

Odměňování zaměstnanců a cestovní náhrady

Čl. 9

Mzda

39. Mzda zaměstnanců se řídí právními předpisy a vnitřním mzdovým předpisem.

Čl. 10

Splatnost a výplata mzdy

40. Mzda se zaměstnancům vyplácí v jednom výplatním termínu, a to 15. den následujícího kalendářního měsíce. Případně-li výplatní den na den pracovního klidu, vyplatí se mzda v nejbližším předchozím pracovním dnu.
41. Zaměstnancům, s nimiž to bylo dohodnuto v pracovní smlouvě, se výplata mzdy (či jiných peněžitých plnění ve prospěch zaměstnance) provádí jejím poukazováním na jeden účet zaměstnance u příslušného peněžního ústavu.
42. Zaměstnanec, který požaduje, aby mu při výplatě mzdy byla jím určená částka poukazována na jeho účet u příslušného peněžního ústavu, předkládá žádost mzdové účtárně s uvedením peněžního ústavu, čísla účtu a částky, kterou mu zaměstnavatel má na účet poukazovat; není-li písemně sjednán jiný termín, je zaměstnancem určená částka poukazována na jeho účet v pravidelném termínu výplaty mzdy.
43. Jiné osobě než zaměstnanci lze mzdu vyplatit jen na základě písemného zmocnění zaměstnance, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.
44. Zaměstnanec, který v den výplaty z vážného důvodu nebude přítomen na pracovišti, může písemně požádat o výplatu předem v jiný den. Zaměstnanec podává žádost svému bezprostředně nadřízenému nejméně s třídním předstihem. Při výplatě mzdy v souvislosti s dovolenou na zotavenou nebo skončením pracovního poměru se postupuje podle platných právních předpisů.

Čl. 11

Pracovní cesty

45. Zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu přísluší cestovní náhrady podle zákoníku práce, právních předpisů vydaných k jeho provedení a vnitřního předpisu.

Část VI

Odpovědnost za škodu

46. Zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu, kterou mu způsobil, a zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikla, za podmínek a v rozsahu stanovených pracovněprávními předpisy. Dohody o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování a dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů uzavírá se zaměstnanci jednatel společnosti.
47. Zaměstnanec, který způsobil škodu zaměstnavateli nebo zjistil, že mu škoda vznikla, ohlásí to ihned svému bezprostřednímu nadřízenému. Ten je povinen ohlásit vznik škody jednateli společnosti, který zajistí vyšetření okolností, za kterých ke škodě došlo.
48. Škodu, která vznikla zaměstnanci, ohlásí poškozený bez zbytečného odkladu zpravidla svému bezprostředně nadřízenému. V hlášení uvede, jak ke škodě došlo a podle povahy případu i další údaje, zejména jména svědků, kteří mohou dosvědčit tvrzené skutečnosti. Jde-li o pracovní úraz, je povinen oznámení o něm vedle postiženého učinit též zaměstnanec, který byl svědkem úrazu nebo se o něm nejdříve dozvěděl. Bezprostředně nadřízený postiženého se ihned přesvědčí, zda bylo zajištěno lékařské ošetření; pokud se tak nestalo, zajistí je neprodleně. Sepsání záznamu o pracovním úrazu zabezpečí jednatel společnosti.
49. O výši požadované náhrady škody, kterou zaměstnanec způsobil zaměstnavateli, a o výši náhrady škody zaměstnanci, za kterou odpovídá zaměstnavatel, rozhodne jednatel společnosti. K tomu účelu lze jako poradní orgán zřídit škodní komisi.

Část VII

Péče o zaměstnance

Čl. 12

Stravování, ochrana osobních věcí

50. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování ve veřejných stravovacích zařízeních v rozsahu doby stanovené pro jídlo a oddech.
51. K ochraně majetku zaměstnavatele a k ochraně osobních věcí zaměstnanců vytváří zaměstnavatel vhodná bezpečnostní opatření. To nezbavuje zaměstnance povinnosti chránit takový majetek před poškozením a ztrátou.

52. Zaměstnanec ukládá své svršky a osobní věci, které zaměstnanci obvykle nosí do práce, do skříní. Tyto skříně je povinen zamykat, a pokud se od nich vzdaluje, neponechávat klíče v zámku, popřípadě zamykat místnost při jejím opuštění.
53. Přinese-li zaměstnanec do práce věci, které obvykle zaměstnanci do práce nenosí, jako větší částku peněz, klenoty a jiné cennosti, umožní mu na požádání vedoucí provozovny jejich bezpečnou úschovu do konce pracovní doby.
54. Zaměstnavatel nezajišťuje úschovu dopravních prostředků, jimiž zaměstnanci přijíždějí do práce.

Část VIII

Společná a závěrečná ustanovení

Čl. 13

55. Změny a doplňky pracovního řádu vydává jednatel společnosti.
56. Zaměstnanci mohou do pracovního řádu nahlédnout u vedoucího provozovny.

Čl. 14

Účinnost

Tento pracovní řád nabývá účinnosti dnem 1. 7. 2007.

V Benešově dne 15. 6. 2007

zaměstnavatel