

# **Analýza mzdového systému ve společnosti Moravia Systems a. s.**

Klára Jandásková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára Jandásková  
Osobní číslo: M11983  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza mzdového systému ve společnosti Moravia Systems, a. s.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum z oblasti mzdového systému.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu mzdového systému ve společnosti Moravia Systems a. s.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu ve společnosti.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**ASWATHAPPA, By K.** Human resource and personnel management: text and cases. 4th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005, 687 s. ISBN 00-705-9930-0.  
**HRONÍK, František.** Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.  
**ŠUBRT, Bořivoj.** Abeceda mzdové účetní ... 24. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 608 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-851-2.  
**VYBÍHAL, Václav.** Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce. 17. vyd. Praha: Grada, 2014, 464 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5120-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eva Kolářová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

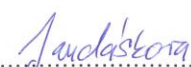
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza současného mzdového systému ve Společnosti Moravia Systems a. s. V teoretické části jsou popsány základní pojmy v oblasti pracovně-právních vztahů a odměňování za vykonanou práci. Dále je proveden literární průzkum z oblasti tvorby mzdového systému. V praktické části je nejdříve představena společnost Moravia Systems a. s. Posléze jsou využity poznatky z teoretické části a provedena analýza mzdového systému společnosti s vyústěním do SWOT analýzy. Poslední část se zabývá návrhem na možná zlepšení současného systému odměňování ve společnosti s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců a zvýšení efektivity práce.

Klíčová slova: odměňování, mzda, mzdový systém, odměna, zaměstnanecké výhody, hodnocení práce

## **ABSTRACT**

The subject of this thesis is to analyze the current payroll system in Moravia Systems PLC. The theoretical part describes the basic concepts in the field of labor relations and remuneration for the work. Furthermore, the literary survey is carried out in the area of creation of payroll system. The practical part first introduces Moravia Systems PLC as a company. Subsequently is used the knowledge of the theoretical part and an analysis of the company's payroll system is carried out. This analysis results in a SWOT analysis. The final part of this thesis deals with suggestions for possible improvements to the current system of remuneration in company in order to increase motivation of employees and work efficiency.

Keywords: Remuneration, wage, payroll system, bonus, benefits, job evaluation

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Evě Kolářové, Ph.D. za ochotu, poskytnutí cenných rad, připomínek a komentářů v průběhu zpracování mé práce. Také děkuji personalistce a mzdové účetní za věnovaný čas a ochotu při poskytování potřebných materiálů a informací k vypracování daného tématu a věřím, že pro společnost Moravia Systems a. s. bude přínosem.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRÁVNÍ PŘEDPISY</b> .....	<b>13</b>
1.1 PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY .....	13
1.2 PRACOVNÍ POMĚR.....	14
1.2.1 Vznik pracovního poměru.....	14
1.2.2 Změny pracovního poměru .....	15
1.2.3 Skončení pracovního poměru.....	15
1.3 DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR.....	15
1.3.1 Dohoda o provedení práce .....	16
1.3.2 Dohoda o provedení činnosti .....	16
<b>2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>17</b>
2.1 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	18
2.2 HODNOCENÍ PRÁCE .....	19
2.3 ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ PRÁCE .....	20
2.3.1 Sumární metody .....	20
2.3.2 Analytické metody prací .....	22
2.3.3 Tržní oceňování.....	23
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
<b>3 MZDOVÝ SYSTÉM</b> .....	<b>25</b>
3.1 MZDA.....	26
3.2 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY.....	26
3.2.1 Minimální mzda .....	27
3.2.2 Zaručená mzda .....	28
3.3 PŘÍPLATKY .....	28
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY) .....	30
<b>4 ZÚČTOVACÍ VZTAHY MEZI ORGANIZACÍ A ZAMĚSTNANCI</b> .....	<b>31</b>
4.1 POSTUP VÝPOČTU MZDY A ZAÚČTOVÁNÍ .....	31
4.2 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	33
4.3 POJISTNÉ NA SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ .....	33
4.4 DAŇ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI A FUNKČNÍCH POŽITKŮ .....	34
4.4.1 Nezdánitelné části základu daně .....	34
4.4.2 Slevy na dani .....	35
4.4.3 Daňové zvýhodnění.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MORAVIA SYSTEMS A. S.</b> .....	<b>37</b>

5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	37
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	38
5.3	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI .....	38
5.4	MZDOVÝ A DOCHÁZKOVÝ SYSTÉM.....	39
<b>6</b>	<b>ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>41</b>
6.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	41
6.2	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	42
6.3	VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	42
6.4	DĚLKA ZAMĚSTNÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....	43
6.5	DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	44
6.6	EVIDENCE ZAMĚSTNANCŮ .....	44
6.6.1	Vznik pracovního poměru.....	44
6.6.2	Skončení pracovního poměru.....	45
<b>7</b>	<b>ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>47</b>
7.1.1	Mzdový výměr .....	47
7.1.2	Další odměny ke mzdovému výměru.....	49
7.1.3	Kompenzace za práci přesčas, v sobotu nebo neděli a ve svátek.....	50
7.1.4	Zaměstnanecké výhody – benefity .....	51
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>53</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY.....	53
8.2	SLABÉ STRÁNKY.....	54
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	55
8.4	HROZBY .....	56
8.5	SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY .....	56
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velmi diskutovaným tématem, jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele a obě tyto strany na tuto problematiku kladou velký důraz. Je tedy logické, že v oblasti řízení lidských zdrojů patří mzdová účetní spolu s personalistkou v přímé podpoře vedení společnosti k velmi důležitým postům společnosti. Záleží totiž na tom, jak vedení společnosti navrhne mzdový systém, který by měl být spravedlivý pro všechny zaměstnance a také motivující. Mzda a další motivační faktory, jakou součást mzdového systému, jsou pro zaměstnance velmi důležité. Většina zaměstnanců porovnává svou hrubou mzdu s průměrnou mzdou v jiných krajích republiky, ale také s průměrnou mzdou v okolních státech.

Při sestavování mzdového systému společnosti by vedení společnosti mělo mít na paměti, že hodnotu a obrat společnosti vytvářejí právě její zaměstnanci. A proto správně nastavený mzdový systém může vést ke zvýšení efektivity práce a z toho plynoucí zlepšení ziskovosti a růstu finančních ukazatelů. Zvolený mzdový systém společnosti musí být v souladu s legislativou, která upravuje mzdovou problematiku. Zároveň by zvolený mzdový systém neměl být příliš nákladný pro společnost, ale měl by být nastaven tak, aby bylo snadné získat, motivovat, udržet a řídit pracovní výkon zaměstnance.

Domnívám se však, že mzdové systémy ve společnostech nejsou nastaveny shodně pro všechny posty. Na některé posty je mzdový systém více zaměřen, protože jsou to posty, které pracují např. s hlavním produktem společnosti - tahouni a takzvané podpůrné posty nejsou tolik mzdovým systémem podporovány. V mnoha případech také konstrukce mzdových systémů nevyhází ze základních požadavků kladených na mzdový systém. Velmi často mzdový systém je tvořen vedením společnosti spíše intuitivně, bez podpory odborných metod.

Prostřednictvím analýzy mzdového systému společnosti, která obchoduje v oblasti průmyslových armatur, potrubí a potrubních dílů má tato práce za cíl získat odpověď, zda dané hypotézy uvedené v předchozím odstavci jsou pro tuto společnost pravdivé či nikoliv.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část práce je spojena s teoretickými východisky mzdové problematiky. Nejprve se zaměřuje na vysvětlení pracovních právních vztahů a ukotvení základních pojmů v odměňování za vykonanou práci. Dále se zaměřím na sestavení základních požadavků na konstrukci mzdového systému.

V praktické - druhé části této práce je nejprve představena analyzovaná společnost Moravia Systems a. s. Následně se práce zaměřuje na analýzu mzdového systému společnosti. Výstupy dílčích metod a analýz jsou zrekapitulovány prostřednictvím SWOT analýzy. Uvedený přehled shromážděných informací nám vytvoří profil mzdového systému společnosti s jeho přednostmi a nedostatky, příležitostmi i hrozbami. Tyto výstupy jsou stavebním kamenem pro tvorbu návrhů a doporučení ke stávajícímu mzdovému systému tak, aby návrhy na zlepšení neznamenal pro společnost výrazné zvýšení mzdových nákladů, ale přesto se podpořila vyšší motivace zaměstnanců a zvýšila se efektivita práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce pracuje s hypotézami:

1. Mzdový systém nepracuje se shodnými funkcemi a principy mzdy pro všechny posty ve společnosti.
2. Konstrukce mzdy a odměňování u pracovních postů ve společnosti v mnoha případech nevychází ze základních požadavků kladených na mzdový systém.
3. Mzda a odměny jsou velmi často nastavovány vedením společnosti spíše intuitivně, bez podpory odborných metod nebo platného systému.

Cílem práce je analýza současného mzdového systému Společnosti Moravia Systems a. s., Dosažené informace budou porovnány s uvedenými hypotézami a zjištěny případné rozporry. V případě potvrzení daných hypotéz budou prostřednictvím této práce navrženy a doporučeny možnosti inovace současného systému odměňování ve společnosti.

K dosažení cíle bakalářské práce je potřeba provést literární a legislativní průzkum v oblasti tvorby, funkce a principů mzdového systému. Následně provést analýzu konkrétního systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Moravia Systems.

Analýza mzdového systému společnosti je prováděna v průběhu 6 měsíců a započata na podzim roku 2014. Ukončení analýzy je stanoveno k poslednímu dni měsíce února roku 2015. Analýza je prováděna přímo v samotné společnosti Moravia Systems a. s. a soustředí se na všechny pracovní posty této společnosti.

V první fázi je proveden kvantitativní výzkum mzdového systému společnosti pomocí analýzy dokumentů a jejich obsahu. K analýze jsou využity zejména současné interní dokumenty např. směrnice, software mzdového systému společnosti dále také archivní dokumenty společnosti. Na tento krok navazuje analýza specifikace pracovního místa a související mzdy a odměňování. Obě tyto metody řadíme mezi analytické metody.

Na závěr je provedena interní a externí analýza současného stavu mzdového systému společnosti Moravia Systems a. s. s vyústěním do SWOT analýzy.

Výstupy celkové analýzy a z toho vyplývající doporučení a návrhy mají velký předpoklad být opěrnými argumenty pro inovaci a aktualizaci mzdového systému i odměňování ve společnosti. Zájmem je podpořit motivaci i stimulaci pracovního výkonu u všech zaměstnanců shodnými pravidly a tak podpořit efektivitu práce u všech zaměstnanců společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRÁVNÍ PŘEDPISY

Mezi základní právní předpisy související se mzdovou problematikou patří:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření,
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění,
- zákon č. 426/2011 Sb., o důchodovém spoření,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu,
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., jiné důležité osobní překážky v práci.

### 1.1 Pracovně právní vztahy

Pracovně právní vztahy vznikají při výkonu závislé činnosti, která je charakteristická vztahem nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Tyto vztahy mají svou formální a neformální stránku. Pracovní vztah formální povahy je charakteristický pro vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a pracovní vztah neformální povahy vzniká mezi spolupracovníky. (Koubek, 2010, s. 325 - 326)

V roli zaměstnance vystupuje fyzická osoba s právní způsobilostí k právním úkonům, která vzniká při dosažení 15 let věku. Tato fyzická osoba může být zaměstnána až po dokončení povinné školní docházky. (d'Ambrosová, 2014, s. 223)

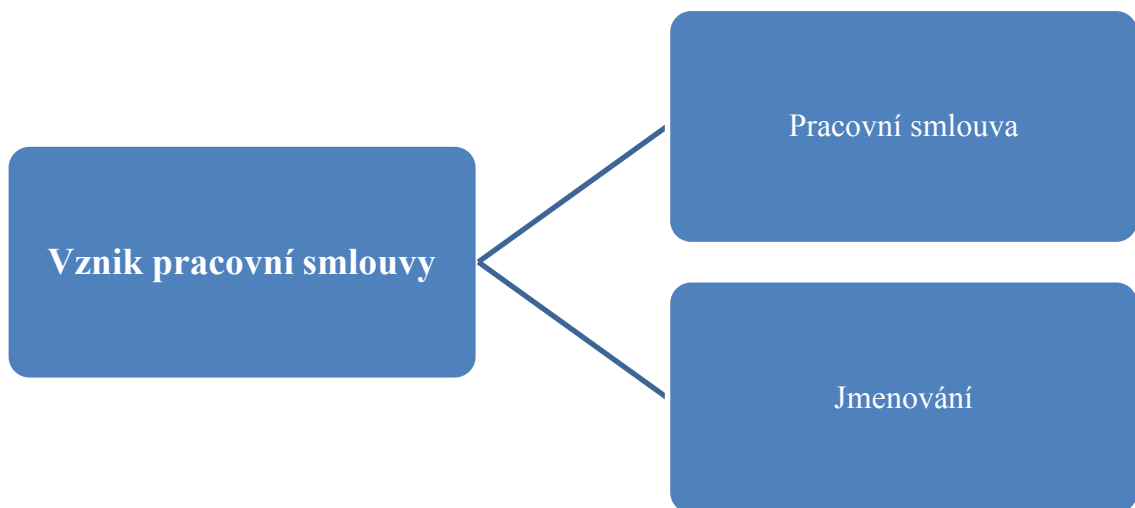
Zaměstnavatel může být fyzická nebo právnická osoba. Zaměstnavatele jako fyzickou osobu chápeme jako živnostníka a zaměstnavatel jako právnická osoba je definována obchodní společností, družstvem, státním podnikem nebo také územním samosprávným celkem (kraj nebo obec), občanským sdružením a dalšími. (Šubrt, 2014, s. 30)

## 1.2 Pracovní poměr

Podle § 33 odst. 1 ZP je pracovní poměr definován pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

### 1.2.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr může vzniknout na základě pracovní smlouvy nebo výjimečně jmenováním. V minulosti mohl vzniknout pracovní poměr i volbou. Tuto skutečnost upravuje § 33 odst. 2 ZP, kde je stanoveno, že pracovní poměr může vzniknout na základě zvláštního právního předpisu volbou, ale jen za předpokladu uzavření pracovní smlouvy. (Česko, 2006, s. 3152)



Obrázek 1 Schéma vzniku pracovního poměru (Vlastní zpracování)

Pracovní smlouva je právní ujednání mezi zaměstnavatelem a jeho budoucím zaměstnancem. Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu a musí být vyhotovena minimálně ve dvou vyhotoveních. (Andraščíková et al., 2014, s. 73, 77)

Podle § 34 odst. 1 ZP musí pracovní smlouva obsahovat:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce,
- c) den nástupu do práce. (Česko, 2006, s. 3152)

Pracovní smlouva by měla také obsahovat základní práva a povinnosti, pokud je neobsahuje, zaměstnavatel je povinen o těchto skutečnostech zaměstnance písemně informovat

nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Tato lhůta platí i pro změnu těchto údajů. (Vybíhal, 2014, s. 27-28)

Pracovní poměr vzniklý na základě jmenování zaměstnance na vedoucí pracovní místo podle zvláštního právního předpisu. (Vybíhal, 2014, s. 28)

### **1.2.2 Změny pracovního poměru**

Podle § 40 odst. 1 ZP může dojít ke změně pracovního poměru pouze po dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem. (Andraščíková et al., 2014, s. 94)

Podle ZP může být změna pracovního poměru z důvodu převedení na jinou práci, pracovní cesty, přeložení nebo jmenování zaměstnance na vedoucí pracovní místo, ke kterému došlo již po vzniku pracovního poměru. (Česko, 2006, s. 3154 - 3155)

### **1.2.3 Skončení pracovního poměru**

Zákoník práce upravuje různé formy ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec je těmito formami chráněn, aby nepřišel o pracovní místo bez důvodu a zároveň zaměstnavatel nemusel zaměstnávat zaměstnance, pokud jsou pro to důvody. (Neščáková, 2013, s. 19)

Podle § 48 a 62 ZP může být pracovní poměr rozváznán jen:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době,
- e) uplynutím sjednané doby,
- f) dnem skončením pobytu na území České Republiky,
- g) dnem nebytí právního moci trestu vyhoštění z území České Republiky,
- h) smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, který je fyzickou osobou,
- i) hromadným propouštěním. (Česko, 2006, s. 3155, 3158)

## **1.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr musí mít písemnou podobu a musí být vyhotoveny ve dvou vyhotoveních tak, jako pracovní smlouva. Od novely ZP v roce 2014 je nutné, aby i výpověď u těchto dohod byla vyhotovena v písemné podobě. Na rozdíl od

pracovní smlouvy není zaměstnavatel povinen v těchto dohodách rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. (Andraščíková et al., 2014, s. 161 - 162)

### **1.3.1 Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce je upravena § 75 ZP. Tato dohoda může být uzavřena od novely ZP v roce 2012 maximálně na 300 hodin v kalendářním roce, dříve mohla být uzavřena pouze za 150 hodin. Do rozsahu práce 300 hodin se započítávají všechny uzavřené dohody o provedení práce. (Šikýř, 2012, s. 107)

V dohodě o provedení práce musí být od roku 2012 také uvedena doba, na kterou se tato dohoda sjednává. Zákoník práce, ale tuto dobu nijak nepředepisuje. Dohodu tedy můžeme uzavřít i na dobu neurčitou, ale rozsah hodin musí být sjednán maximálně na 300 hodin v kalendářním roce. (Andraščíková et al., 2014, s. 164)

Pokud budeme mít vyšší výdělek než 10 000 Kč v jednom kalendářním měsíci, stáváme se účastníky na nemocenském a důchodovém pojištění. V případě, že v takovém kalendářním měsíci nám vznikne pracovní neschopnost, máme nárok v prvních 2 týdnech na náhradu odměny od zaměstnavatele. (Šubrt, 2014, s. 65)

### **1.3.2 Dohoda o provedení činnosti**

Dohodu o provedení činnosti upravuje § 76 ZP. Tato dohoda může být uzavřena maximálně na polovinu stanovené týdenní pracovní doby, což je maximálně na 20 hod./týden. Rozsah poloviny týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla tato dohoda uzavřena, podle ZP však nejdéle na období 52 týdnů. (Šikýř, 2012, s. 107 - 108)

Stejně jako v dohodě o provedení práce musí být v této dohodě uvedena doba, na kterou se dohoda sjednává. Stejně tak tato doba může být sjednána na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Dále v dohodě o provedení činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a odměna. (Andraščíková et al., 2014, s. 165)

Pokud v dohodě o provedení činnosti není sjednána forma zrušení této dohody, je možné ji zrušit dohodou nebo jednostranně. Zrušení dohody jednostranně může být formou uvedení důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15 denní výpovědní lhůtou. Pro okamžité zrušení této dohody platí stejné podmínky jako pro okamžité zrušení pracovního poměru. (Česko, 2006, s. 3161)

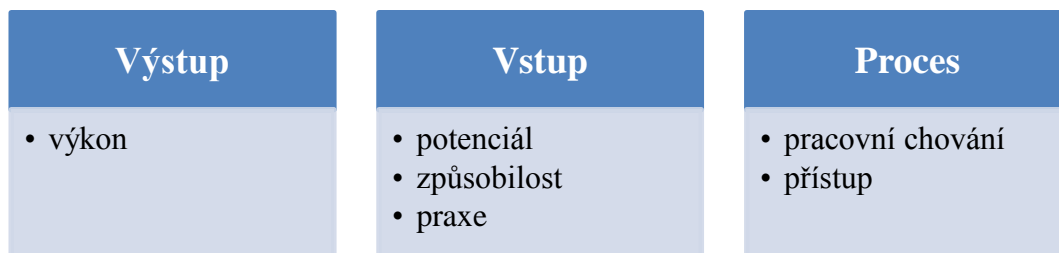


## 2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků umožňuje manažerům a vedoucím pracovníkům řídit své zaměstnance. Důležitou součástí hodnocení pracovníků je zpětná vazba, která poskytuje hodnotícím informace o skutečném pracovním výkonu zaměstnance. Tyto informace pomáhají k usměrnění a kontrole zaměstnanců, aby podávali nejlepší výkon, jak z hlediska úrovně produktivity, tak z hlediska kvality výsledku. (Foot, 2005, s. 231)

Podle Norberta Wienera se v minulosti spojoval pojem zpětné vazby pouze se stroji a živými organismy, později začal zpětnou vazbu spojovat i se sociálními systémy. Sociální systém může mít také pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu. (Hroník, 2006, s. 14 – 15)

Podle Hroníka (2006, s. 20) rozlišujeme 3 oblasti hodnocení pracovníků. Pokud budeme chtít dosáhnout efektivního hodnocení, musíme se zaměřit na všechny 3 oblasti hodnocení, přičemž je kladen různý důraz na jednu nebo dvě oblasti hodnocení podle druhu funkce, kterou zaměstnanec vykonává.



Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení (Vlastní zpracování)

### Výstup

Výstupy hodnocení pracovníků jsou tvořeny výkony nebo výsledky těchto zaměstnanců. Tyto výkony nebo výsledky musí být dobře měřitelné. Můžeme mít přímé nebo nepřímé hodnocení výstupů. Přímé hodnocení výstupů se provádí pomocí číselného vyjádření výkonu nebo výsledků, které se dají rozlišovat. Tímto způsobem můžeme hodnotit obrat, chybovost, počet obchodních schůzek apod. V nepřímém hodnocení hodnotíme výsledky pomocí vytvořené stupnice, pomocí které se snažíme odhadnout hodnotu výstupů. (Hroník, 2006, s. 21)

### Vstup

Vstupy hodnocení rozumíme jako celek vložené práce zaměstnance. Jedná se o kompetence, ale i zkušenosti. (Hroník, 2006, s. 21)

## Proces

Proces chápeme jako část mezi vstupem a výstupem, tedy vlastní chování zaměstnance, jeho přístup k zadání, pochopení úkolů, způsob realizace úkolu. (Hroník, 2006, s. 21)

### 2.1 Metody hodnocení pracovníků

Z hlediska času rozlišujeme tyto skupiny metod:

- a) Metody zaměřené na minulost – orientují se na to, co se již stalo
- b) Metody zaměřené na přítomnost – jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace
- c) Metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát (Hroník, 2006, s. 54)

Tabulka 1 Matice metod hodnocení (Hroník, 2006, s. 54)

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>		Supervize Intervize	MBO, BSC

Armstrong popisuje třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu, jejímž základem je systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Tyto informace se získávají z různých zdrojů, které hodnotí pracovní výkon. A právě na tyto získané informace navazuje zpětná vazba, která je formou klasifikace nebo bodování, které je spojené s různými stránkami pracovního výkonu. (Armstrong, 2008, s. 433)



Obrázek 3 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Vlastní zpracování)

Mezi základní metody hodnocení pracovníků podle Hroníka (2006, s. 55) patří metody s obecným charakterem. Nejznámější jsou:

- Motivačně-hodnotící pohovor,
- MBO – hodnotící metoda pomocí řízení cílů,
- BSC – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti.

## 2.2 Hodnocení práce

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi prací a odměnami.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

I dle Koubka (2001, s. 274) vytváření mzdových struktur slouží k hodnocení práce, nikoliv k hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Účel hodnocení práce spatřujeme v zjištění hodnoty a významu, jakou má každá konkrétní práce, jaké jsou rozdíly v hodnotě mezi jednotlivými pracemi ve společnosti a ve vyhodnocení náročnosti pro zaměstnance. Na základě zjištěných požadavků a hodnoty práce je třeba tuto práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu.

„Není proto diskriminací a rozdílným zacházením, jestliže zaměstnavatel odměňuje zaměstnance diferencovaně podle jejich pracovního zařazení, kvalifikace, pracovního nasazení či užitečnosti a výsledků jejich práce pro společnost.“ (Jakoubka, 2009)

Dvořáková (2012, s. 313 – 314) popisuje postup hodnocení práce ve dvou krocích:

1. Analýza práce – provádí se shromažďování, třídění a systematizování údajů o pracích. Tyto údaje se týkají názvu, účelu práce, organizačního začlenění pracoviště, hlavních a vedlejších pracovních úkolů, pracovních postupů, technického vybavení a pracovních podmínek. Výsledkem této analýzy jsou popisy prací.
2. Kvantitativní vyjádření – jedná se o převod popisů prací z prvního kroku do kvantitativního vyjádření, které může být tvořeno řadou posloupně seřazených prací nebo tato vyjádření zpracována do stupňů. Vytvoření řady spočívá v setřídění požadavků prací na zaměstnance. Na 1. místě se nachází práce s nejvyššími požadavky a na posledním místě je práce s nejnižšími požadavky.

Zatímco Koubek (2010, s. 293 - 294) popisuje průběh hodnocení práce ve třech krocích:

1. Shromažďování informací o práci – tyto informace získáváme z aktuálních popisů pracovních míst, pokud tyto popisy neexistují, je nutné udělat analýzu pracovních míst.
2. Výběr faktoru – tento faktor nebo faktory se používají k určení hodnoty jednotlivých prací ve společnosti. Mezi nejpoužívanější patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Příprava a realizace plánu hodnocení jednotlivých prací pomocí vybraného faktoru – plány hodnocení práce jsou většinou realizovány prostřednictvím variace nebo kombinace čtyř základních metod hodnocení práce, mezi které patří metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání.

## 2.3 Základní metody hodnocení práce

### 2.3.1 Sumární metody

Sumární metody spočívají v porovnávání práce jako celku nikoliv v porovnávání jednotlivých prvků nebo faktorů a následné umístění těchto celků prací do určitých stupňů nebo pořadí. Tyto metody jsou založeny na principu porovnávání určité práce s jinou prací. Tímto porovnáváním zjistíme, zda má konkrétní práce větší, menší nebo stejnou hodnotu. (Armstrong, 2009, s. 140)

**Klasifikační (katalogová) metoda**

Jde o nejpoužívanější neanalytickou metodu práce. Metoda vychází z rozdílů v povinnostech, dovednostech, odpovědnosti, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce, které předem formulují určité modelové třídy nebo stupně prací. Počet modelových tříd nebo stupňů je založen na rozsahu dovedností, odpovědností, povinností a ostatních požadavcích, které existují v hodnocené skupině prací. Hodnotu práce dostaneme porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy a následným zařazením do shodné třídy. (Koubek, 2011, s. 167)

**Metoda pořadí**

Jedná se o nejjednodušší a nejstarší, ale nejméně používanou metodu hodnocení práce. Metoda se provádí seřazením práce jako celku od nejlehčí po nejtěžší práci ve společnosti. Metoda nezobrazuje vzájemné propojení prací a rozdíly mezi nimi. Také neposkytuje žádnou základnu pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu. Za výhodu této metody je považována jednoduchost a srozumitelnost, ale také její časová a organizační nenáročnost. Naopak její nevýhodou je malá přesnost, zpochybnitelnost a je efektivní jen při hodnocení malého souboru prací. (Koubek, 2010, s. 294)

**Metoda párového porovnávání**

Tato metoda se zařazuje mezi metody statistické, a tak jako předchozí metoda vychází z vytváření pořadí prací jako celků. Bohužel je založena na porovnávání pouze jedné práce s druhou, nikoliv s celým souborem prací. Hodnocené práce můžou dostat 0, 1 nebo 2 body podle jejich hodnoty. Práce, která má vyšší hodnotu než porovnávaná práce, dostane 2 body, pokud mají práce stejnou hodnotu, dostanou po 1 bodu. Ale pokud nastane situace, kdy práce má nižší hodnotu než porovnávaná práce, nedostane žádný bod. (Armstrong, 2007, s. 545)

Tabulka 2 Metoda párového porovnávání (Armstrong, 2007, s. 545)

Práce	a	b	c	d	e	f	Celkové skóre	Pořadí
<b>A</b>	-	0	1	0	1	0	2	5=
<b>B</b>	2	-	2	2	2	0	8	2
<b>C</b>	1	0	-	1	1	0	3	4
<b>D</b>	2	0	1	-	2	0	5	3
<b>E</b>	1	0	1	0	-	0	2	5=
<b>F</b>	2	2	2	2	2	-	10	1

### Metoda vnitřního porovnávání (benchmarking)

Metoda vnitřního porovnávání neboli benchmarking nebývá často označována za oficiální metodu hodnocení práce. Důvodem je založení této metody převážně na intuitivním porovnávání sledované práce s kteroukoliv existující modelovou prací ve společnosti, u které je předpoklad, že je správně zařazena a odměňována. Je-li vnímána shoda, následuje zařazení sledované práce do stejného stupně jako je vybraná modelová práce. (Armstrong, 2009, s. 144)

### 2.3.2 Analytické metody prací

Analytické metody omezují subjektivitu sumárních metod, protože nepoužívá úsudek hodnotitelů, ale konkrétní měření. Analytické metody jsou založeny na hodnocení každé práce samostatně a systematicky podle jednotlivých faktorů nebo prvků. Tyto faktory nebo prvky jsou definovány jednotlivými zaměstnavateli, kteří jim podle důležitosti přiřadí hodnotu práce. Z odlišné činnosti a předmětu podnikání vyplývá, že pro každého zaměstnavatele je důležitý jiný faktor nebo prvek vzhledem k důležitosti správného chodu společnosti. Součet hodnocených faktorů nebo prvků, představující dílčí hodnoty práce, udává celkovou hodnotu práce. (Dvořáková, 2012, s. 314)

### Bodovací metoda

Bodovací metoda patří mezi nejpoužívanější analytické metody hodnocení práce, jejímž základem je přiřazování prací k jednotlivým faktorům nebo prvkům. K faktorům a prvkům jsou přiřazovány body z vytvořené bodové stupnice, podle důležitosti faktoru v hodnocené práci. Nakonec přiřazené body k jednotlivým faktorům se sečtou tak, aby vytvořily celkovou hodnotu práce. (Armstrong, 2009, s. 140)

### **Analytické porovnávání**

Analytické porovnávání je tak, jako bodovací metoda založena na analýze určitého počtu definovaných faktorů a na vypracování profilů stupňů nebo úrovní. Tyto vypracované profily stupňů nebo úrovní porovnáváme s profilem vybraného pracovního místa, které můžeme také porovnávat s profilem modelového pracovního místa. (Armstrong, 2009, s. 142)

### **Metoda faktorového porovnávání**

Tato metoda patří mezi málo používané metody hodnocení práce. Nejčastěji ji využívají nezávislí experti pro pracovní soudy v záležitostech, které se týkají stejné odměny za stejnou práci. Metoda vychází z porovnávání faktorů práce s určitými stupnicemi, ve kterých jsou faktory vyjádřené v peněžní formě. Výsledek tohoto porovnávání může nabýt pouze tří úrovní hodnoty, kterými jsou nižší, vyšší nebo stejný výsledek. (Armstrong, 2007, s. 544)

### **2.3.3 Tržní oceňování**

Pro tržní oceňování je charakteristické porovnávání mzdových sazeb s tržními mzdovými sazbami za srovnatelné práce. Mezi metody tržního oceňování řadíme především vnější poměrování. Tržní oceňování nepatří do procesu systému hodnocení práce, které je popsáno výše. (Armstrong, 2007, s. 546)

## **2.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování práce zahrnuje dvě roviny. První rovinu představuje ekonomická stránka odměny a druhou rovinu představuje právní stránka. Z toho plyne, že na základě článku 28 Listiny základních práv a svobod patří odměňování za práci mezi základní pracovní podmínky. (Jakoubka, 2009)

Odměňování zaměstnanců upravuje taktéž zákoník práce, který nám říká, že každému zaměstnanci za vykonanou práci přísluší mzda, plat nebo odměna z dohody, která je upravena tímto zákoníkem. (Česko, 2006, s. 3171)

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností personální práce. Na tuto činnost personalistů je kladen velký zájem ze strany zaměstnavatele i ze strany zaměstnanců. Zájem ze strany zaměstnanců je především upřen na to, aby odměňování bylo spravedlivé. (Koubek, 2010, s. 283)

Koubek (2010, s. 283) ve své knize popisuje moderní odměňování zaměstnanců, které zahrnuje mzdu, plat nebo odměnu z dohod, ale také povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody. Do odměn se v současnosti také zahrnuje vzdělávání poskytované zaměstnavatelem.

Podle Armstronga (2009, s. 20) jsou zaměstnanci také odměňováni jak peněžní, tak i nepeňěžní a nehmotnou formou. Do nehmotné formy odměňování patří uznání, pochovala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání jejich práce.

Z výše uvedeného plyne, že mzda a odměňování za práci plní několik funkcí např.:

- motivační,
- stabilizační,
- stimulační.

Podle Dvořákové (2012, s. 305 - 306) je nutné, aby si společnost vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování, ještě než začne vytvářet systém odměňování. Filozofii odměňování definuje:

- jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce,
- jaké postupy (metody) k tomu uplatní.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů, přičemž na ni působí trh, zákonné regulace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů a další. (Dvořáková, 2012, s. 306)



### 3 MZDOVÝ SYSTÉM

Mzdový systém patří mezi nástroje personálního řízení pomocí, kterého má být dosaženo cíle společnosti. Zaměstnavatel má možnost si sám vytvořit mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod podle vlastní strategie odměňování zaměstnanců v souladu se zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 234)

ZP nařizuje zaměstnavateli, aby jednal se všemi zaměstnanci stejně, aby měli stejné pracovní podmínky a jejich odměňování bylo spravedlivé. Odměňování musí respektovat princip stejné odměny za stejnou práci a princip stejné odměny za práci stejné hodnoty. (Česko, 2006, s. 3171 – 3172)

Dvořáková (2012, s. 309) uvádí, jak má být vytvořen mzdový systém, aby bylo dosaženo cílů mzdové politiky. Mzdový systém musí být:

- transparentní,
- srozumitelný,
- jednoduchý,
- spravedlivý a
- efektivní.

Spravedlnost mzdového systému je definována objektivními rozdíly ve mzdách v podniku mezi zaměstnanci nebo k pracovnímu trhu. Aby byl mzdový systém efektivní, je zapotřebí rychlejšího růstu produktivity práce než růstu jednotlivých mezd. (Dvořáková, 2012, s. 309)

Mezi základní prvky mzdového systému řadíme tarifní soustavu, příplatky ke mzdě a formy mzdy. V mzdovém systému však nemusíme všechny tyto prvky použít. (d'Ambrosová, 2014, s. 149)

#### **Tarifní soustava**

V tarifní soustavě najdeme soubor pravidel. Tyto pravidla stanovují podmínky a výši pevných složek mzdy, které také nazýváme mzdové tarify. Mzdové tarify jsou přiřazeny k jednotlivým pracovním činnostem u zaměstnavatele, které se vzestupně seřadí podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Většinou jsou tyto činnosti rozděleny do skupin (tarifní třídy), ke kterým se tyto mzdové tarify přiřadí. Existuje seznam prací, ve kterém je uvedeno 12 tarifních tříd. Tento seznam však není pro zaměstnavatele nijak závazný, slouží jim pouze jako pomůcka. (d'Ambrosová, 2014, s. 150)

### 3.1 Mzda

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ (Česko, 2006, s. 3171)

„Mzdou je např.:

- základní mzda nebo smluvní či základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- prémie – periodické, cílové atd.,
- příplatky,
- naturální mzda.

Mzdou nejsou např.:

- náklady mezd,
- cestovní náhrady,
- odstupné,
- odměna za pracovní pohotovost,
- výnosy z kapitálových podílů,
- poskytování služebního bytu, služebního automobilu atd.“ (Jakoubka, 2009)

Zatímco mzda je ZP přesně definovaná, tak formy mzdy nejsou tímto zákonem nijak určeny a vymezeny. Jsou tedy plně v kompetenci společnosti. Forma mzdy bývá sjednána v pracovní smlouvě nebo určena v kolektivní smlouvě, ale také určena ve vnitřním mzdovém předpisu společnosti. (Dvořáková, 2007, s. 334)

### 3.2 Základní mzdové formy

#### Časová mzda

Časovou mzdu používáme k odměňování manuálních činností a technickohospodářských funkcí. Vypočítáme ji jako součin mzdového tarifu (Kč/hod.) a skutečně odpracované doby v hodinách. U zaměstnanců, kteří mají měsíční mzdový tarif, je časová mzda přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. (Synek, 2010, s. 239)

### **Úkolová mzda**

Úkolovou mzdu používáme u zaměstnanců výroby, jejichž práce je z určité části tvořena ručně. Výše jejich mzdy potom závisí na množství odvedené práce, která je vyjádřena splněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. (Dvořáková, 2012, s. 321)

### **Podílová mzda**

Podílová mzda je vyjádřena podílem v procentech na výkonech v peněžním vyjádření. Nejčastěji jde o podíl na tržbách společnosti. Tato forma se více využívá pro skupiny zaměstnanců než jedince. (Vybíhal, 2014, s. 90)

### **Provizní mzda**

Provizní mzda je také určena podílem v procentech. Základem pro výpočet jsou např. počet zrealizovaných obchodů, počet uzavřených zakázek, množství získaných klientů apod. Tato forma mzdy se více uplatňuje u jednotlivců. (Vybíhal, 2014, s. 90)

#### **3.2.1 Minimální mzda**

Minimální mzda je nejnižší možná hranice odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Pokud mzda zaměstnance nedosáhne stanovené minimální mzdy je zaměstnavatel povinen zaměstnanci tento rozdíl doplatit. Přičemž se do měsíční mzdy zaměstnance nezapočítává mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v noci, ve svátek, za práci v sobotu a v neděli. (Šubrt, 2014, s. 96)

V roce 2014 došlo k přijetí nařízení vlády č. 204/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě. A tím i došlo ke zvýšení minimální mzdy z 8 500 Kč za měsíc na 9 200 Kč za měsíc.

Tabulka 3 Vývoj minimální mzdy od roku 2005 do současnosti (Odbor 65, 2014)

Rok	Měsíc	Min. výše mzdy v Kč/měsíc	Min. výše mzdy v Kč/hodinu
2005	Leden	7 185 Kč	42,50 Kč
2006	Leden	7 570 Kč	44,70 Kč
2006	Červenec	7 955 Kč	48,10 Kč
2007	Leden	8 000 Kč	48,10 Kč
2013	Srpen	8 500 Kč	50,60 Kč
2015	Leden	9 200 Kč	55,00 Kč

### 3.2.2 Zaručená mzda

Zaručená mzda představuje nárok (právo) zaměstnance, kteří nemají sjednanou mzdu v kolektivní smlouvě. Na rozdíl od minimální mzdy se tato mzda nevztahuje na odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Zaručená mzda je rozdělena do 8 skupin, které jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Podrobný popis skupin a prací zařazených do jednotlivých skupin najdeme v příloze nařízení vlády č. 204/2014 Sb. Tak jako u minimální mzdy, tak i u zaručené mzdy platí, že pokud zaměstnanec nedosáhne nejnižší úrovně zaručené mzdy, musí zaměstnavatel zaměstnanci tento rozdíl doplatit. Také příplatky za práci se nezahrnují do skutečně dosažené mzdy zaměstnanci. (Šubrt, 2014, s. 96 – 97)

### 3.3 Příplatky

Příplatky za práci jsou zaměstnanci připočítány ke mzdě v případě výkonu práce ve zvláštních, nadstandardních a zatěžujících podmínkách. Zákoník práce stanovuje minimální výši jednotlivých příplatků. Zaměstnavatel má možnost zvýšit, nikoliv však snížit výši příplatku nebo určit nějaký další příplatek za práci. (Vybíhal, 2014, s. 90)

Základní příplatky za práci podle ZP:

- mzda nebo náhradní volno za práci přesčas,
- mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek,
- mzda za noční práci,
- mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- mzda za práci v sobotu a v neděli. (Česko, 2006, s. 3173)

**Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas**

Zaměstnanci za práci přesčas náleží mzda, na kterou má nárok a k tomu příplatek ve výši minimálně 25 % průměrného výdělku. Jako alternativu může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout také náhradní volno v rozsahu vykonané práce přes čas zaměstnancem. (Andraščíková et al., 2014, s. 229)

**Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek**

Zaměstnanci náleží za výkon práce ve svátek dosažená mzda a také náhradní volno v rozsahu odpracované doby ve svátek. Náhradní volno zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytnout nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek. Zaměstnanec za čerpání náhradního volna dostane náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec dostane náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku i v případě kdy svátek připadal na běžný pracovní den zaměstnance. (Vybíhal, 2014, s. 93)

**Mzda za noční práci**

Zaměstnanci připadá za práci v noci dosažená mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku. Podle ZP je možná sjednat i jinou minimální výši nebo způsob určení tohoto příplatku. (Česko, 2006, s. 3173)

**Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnanci je připočítán příplatek za dobu výkonu práce ve ztíženém pracovním prostředí a to ve výši minimálně 10 % částky stanovené v § 111 odst. 2 ZP jako základní sazba minimální mzdy. (Vybíhal, 2014, s. 96 - 97)

**Mzda za práci v sobotu a v neděli**

Tak jako u předchozího příplatku zaměstnanci za práci v sobotu nebo v neděli náleží dosažená mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatelé mají možnost dohodnout i jinou minimální výši nebo způsob stanovení příplatku podle ZP. (Andraščíková et al., 2014, s. 234 - 235)

### 3.4 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty do systému odměňování zaměstnanců. Jsou to výhody, které zaměstnanec dostane ke své mzdě. Nevztahují se však přímo k výkonu zaměstnance, ale patří do celkového hodnocení zaměstnance. Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče. Benefity jsou poskytovány v peněžní formě nebo v podobě náhrady peněžité hodnoty. (Aswathappa, 2005, s. 319, Dvořáková, 2012, s. 325)

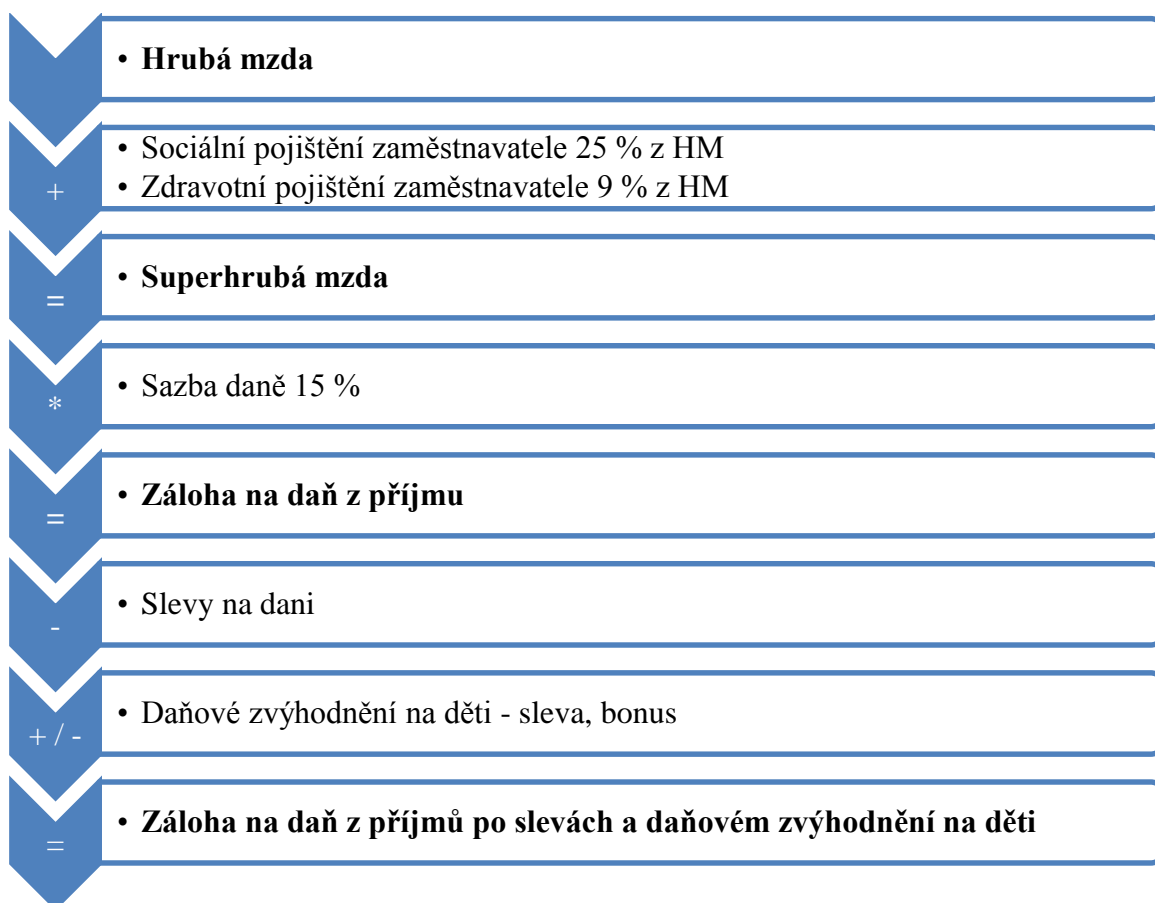
Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány obvykle jen za to, že zaměstnanec pro společnost pracuje. Někdy však může zaměstnavatel rozlišovat přístup poskytování benefitů vzhledem k funkci, k postavení zaměstnance v organizační struktuře společnosti, délce zaměstnání, stáří, zásluhám. Některé benefity poskytované zaměstnavatelem jsou čerpány povinně a některé mohou být čerpány dobrovolně. Důvodem je, že ne všechny výhody jsou poskytovány bezplatně. U některých benefitů se zaměstnanec podílí na úhradě nebo se stávají součástí jeho základu pro výpočet daně a pojistného. (Koubek, 2010, s. 319 – 320)

## 4 ZÚČTOVACÍ VZTAHY MEZI ORGANIZACÍ A ZAMĚSTNANCI

Zúčtovací vztahy jsou především spojené se mzdou zaměstnance, která je podle Vybíhala (2014, s. 369) chápána jako prostředek vzájemných vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mzda patří mezi nejdůležitější náklady podnikatelských a jiných subjektů, jak z účetního, tak i daňového hlediska. Mzda je také spojena se zálohami na daň u příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, na sociální a zdravotní pojištění, penzijní připojištění a další. Tyto pojmy budou rozebrány po kapitole postupu výpočtu a zaúčtování mzdy.

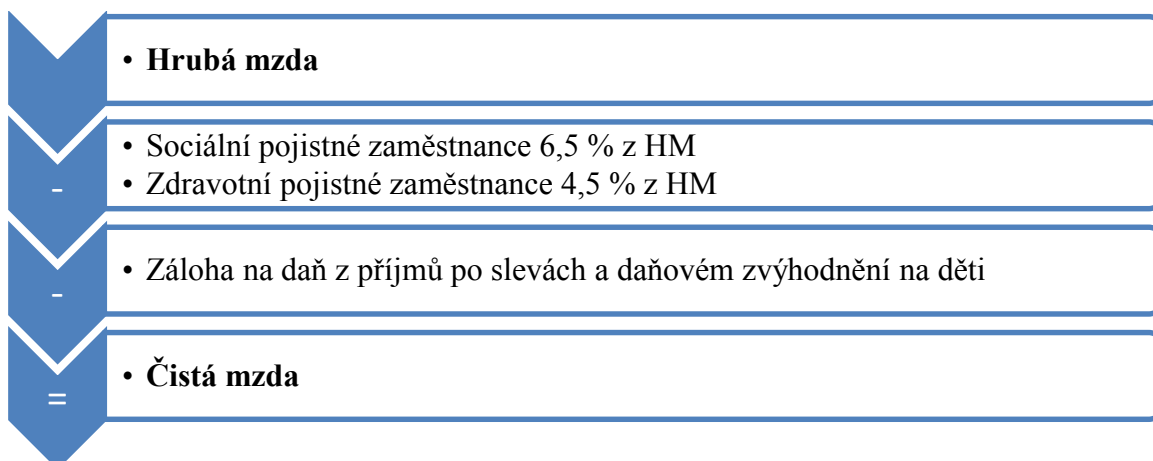
### 4.1 Postup výpočtu mzdy a zaúčtování

V následujícím obrázku je popsán postup výpočtu zálohy na daň z příjmů po slevách a daňovém zvýhodnění na děti.



Obrázek 4 Postup výpočtu zálohy na daň (Vlastní zpracování)

V obrázku č. 5 je popsán postup výpočtu čisté mzdy zaměstnance.



Obrázek 5 Postup výpočtu čisté mzdy (Vlastní zpracování)

V následující tabulce je ukázán postup, jak se zaúčtují běžné účetní operace spojené s vyúčtováním mezd u zaměstnanců.

Tabulka 4 Zaúčtování mezd (Vlastní zpracování)

Účetní případ	MD	D
<b>Hrubá mzda</b>	521 – Mzdové náklady	331- Zaměstnanci
<b>ZDP hrazené zaměstnancem 4,5 %</b>	331- Zaměstnanci	336 – Zúčtování s institucemi SP a ZDP
<b>SP hrazené zaměstnancem 6,5 %</b>	331- Zaměstnanci	336 – Zúčtování s institucemi SP a ZDP
<b>ZDP hrazené zaměstnavatelem 9 %</b>	524 – Zákonné SP	336 – Zúčtování s institucemi SP a ZDP
<b>SP hrazené zaměstnavatelem 25 %</b>	524 – Zákonné SP	336 – Zúčtování s institucemi SP a ZDP
<b>Daň z příjmů 15 %</b>	331- Zaměstnanci	342 – Ostatní přímé daně



## 4.2 Zdravotní pojištění

Veřejné zdravotní pojištění patří mezi zákonné pojištění prostřednictvím, kterého je částečně nebo zcela hrazena zdravotní péče, která je poskytnutá pojištěnci. Nezahrnuje však pojištění dávek v nemoci, které patří do nemocenského pojištění. (Červinka, 2014, s. 19)

„Podle zákona č. 48/1997 Sb., jsou povinně pojištěny všechny osoby, které:

- mají na území ČR trvalý pobyt bez ohledu na jejich občanství,
- nemají na území ČR trvalý pobyt, pokud jsou zaměstnány u zaměstnavatele, který má na území ČR sídlo nebo trvalý pobyt.“ (Vybíhal, 2014, s. 137)

Účastníky pojištění jsou také osoby ze zemí EU, ze států EHP a Švýcarska, na které se vztahuje Nařízení Rady č. 883/2004. (Červinka, 2014, s. 20)

V ČR existuje 7 zdravotních pojišťoven, které vykonávají zdravotní pojištění. Každý má právo si vybrat zdravotní pojišťovnu, kterou chce a také má právo si změnit zdravotní pojišťovnu a to jednou za 12 měsíců vždy k 1. dni následujícího kalendářního roku. Přihlášku ke změně zdravotní pojišťovny je nutné podat nejpozději do 30. června. Nejpozději do 8 dnů po samotné změně je zaměstnanec povinen tuto skutečnost ohlásit svému zaměstnavateli. (Červinka, 2014, s. 23)

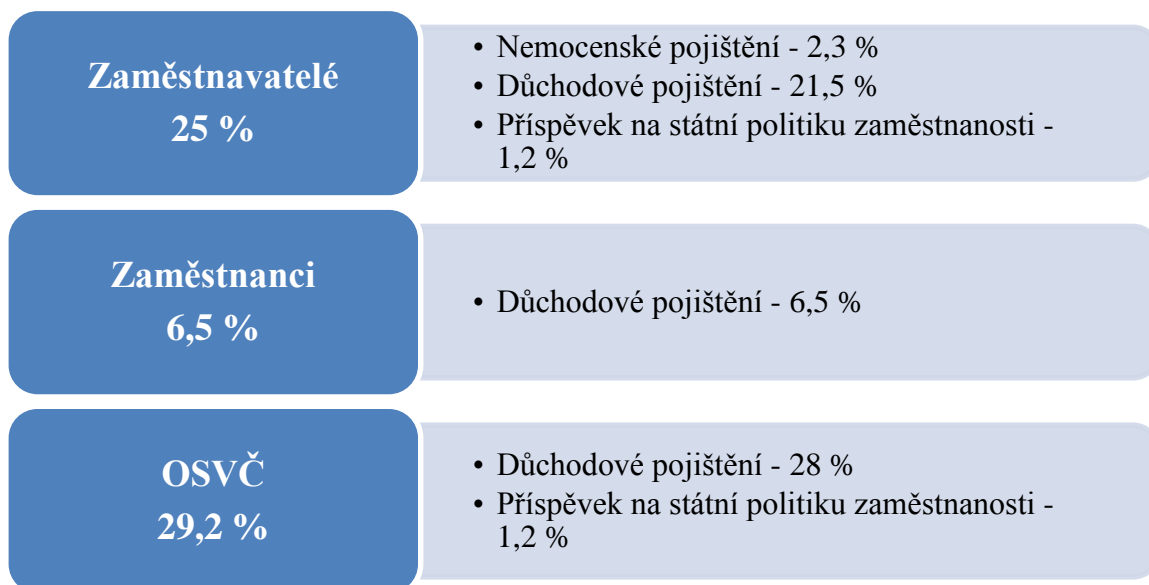
Výše zdravotního pojištění činí 13,5 % (z toho 4,5 % platí zaměstnanec a 9 % platí zaměstnavatel) z vyměřovacího základu. Zaměstnavatel má povinnost toto pojištění vypočítat a, srazit a odvést na účet příslušné zdravotní pojišťovně a to v rozmezí mezi 1. – 20. Den následujícího kalendářního měsíce. (Vybíhal, 2014, s. 146 – 149)

## 4.3 Pojistné na sociální zabezpečení

Pojistné na sociální zabezpečení zahrnuje 3 části odvodu pojistného a to na důchodové pojištění, nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Povinnost platit pojištění mají tyto osoby:

- zaměstnanci,
- zaměstnavatelé,
- OSVČ,
- dobrovolně důchodově pojištěné. (Ženíšková, 2014, s. 14 – 15)



Obrázek 6 Výše sazeb pojistného na sociálním zabezpečení (Vlastní zpracování)

Tak jako u zdravotního pojištění je zaměstnavatel povinen vypočítat, srazit a odvést sociální pojištění na zabezpečení jak za zaměstnance, tak i za sebe a to nejpozději do 20. dne následujícího kalendářního měsíce. (Ženíšková, 2014, s. 69 – 72)

#### 4.4 Daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků

Příjmy fyzických osob ze závislé činnosti jsou zdaňovány podle § 6 ZDPř. Poplatníkem daně je zaměstnanec a plátcem daně je zaměstnavatel, u kterého zaměstnanec vykonává práci na základě pracovněprávního vztahu. Daň z příjmů je stanovena ve výši 15 % a počítá se ze základu daně sníženého o nezdanitelné části a odčitatelné položky základu daně zaokrouhleného na celá sta Kč dolů. (Česko, 1992, s. 3475, 3480)

##### 4.4.1 Nezdanitelné části základu daně

Od základu daně si může poplatník odečíst nezdanitelné části základu daně, které jsou uvedeny v § 15 ZDPř. Například si může poplatník odečíst celkovou hodnotu darů, která přesáhne 2 % ze základu daně nebo je ve výši minimálně 1 000 Kč za zdaňovací období. Může si také odečíst bezúplatné plnění pro zdravotnické účely ve výši 2 000 Kč za jeden odběr krve. (Marková, 2015, s. 18)

Od základu daně můžeme odečíst i zaplacené úroky z úvěru ze stavebního spoření nebo z hypotečního, u kterého jsou úroky sníženy o státní příspěvek za zdaňovací období. Maximálně si mohou poplatníci hospodařící v jedné domácnosti odečíst 300 000 Kč. (Marková, 2015, s. 18 – 19)

Poplatník si může odečíst i zaplacené příspěvky na penzijním připojištění, které se první sníží o 12 000 Kč (státní příspěvek). Nejvýše lze uplatnit 12 000 Kč za zdaňovací období. Dále lze od základu daně odečíst zaplacené pojistné na soukromém životním pojištění (Max. 12 000 Kč) nebo zaplacené členské příspěvky (max. 1,5 % základu daně) za zdaňovací období. (Marková, 2015, s. 19)

#### 4.4.2 Slevy na dani

Slevy na dani jsou uvedeny v § 35 ZDPř. Tyto slevy se uplatňují v měsíční mzdě, ale i v ročním zúčtování daně. (Česko, 1992, s. 3487)

Tabulka 5 Přehled slev na dani a jejich výše (Vlastní zpracování)

Název slevy	Roční výše slevy
<b>Na poplatníka</b>	24 840 Kč
<b>Na vyživovanou manželku/manžela</b>	24 840 Kč
<b>Na vyživovanou manželku/manžela - držitele průkazu ZTP/P</b>	49 680 Kč
<b>Na invaliditu I. a II. Stupně</b>	2 520 Kč
<b>Na invaliditu III. Stupně</b>	5 040 Kč
<b>Na držitele průkazu ZTP/P</b>	16 140 Kč
<b>Na studenta</b>	4 020 Kč

#### 4.4.3 Daňové zvýhodnění

Daňové zvýhodnění může zaměstnanec uplatit, pokud vyživované dítě/děti žije/(i) ve společně hospodařící domácnosti. Doposud byla pouze jedna sazba daňového zvýhodnění a to ve výši 13 404 Kč ročně na jedno dítě. Od letošního roku je daňové zvýhodnění odstupňováno podle počtu dětí a to:

- na jedno dítě 13 404 Kč ročně,
- na druhé dítě 15 804 Kč ročně,
- na třetí a každé další dítě 17 004 Kč ročně. (Marková, 2015, s. 50)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MORAVIA SYSTEMS A. S.

Společnost Moravia Systems a. s., je významný dodavatel průmyslových armatur, potrubí a potrubních dílů pro výstavbu a rekonstrukci investičních celků v České republice i zahraničí. Společnost také poskytuje autorizovaný servis průmyslových armatur a pohonů.

Společnost také zastupuje na českém i slovenském trhu některé přední světové výrobce armatur, např. společnost Consolidated (pojistné ventily), společnost Masoneilan (armatury a příslušenství pro měření a regulaci), společnost Stahl Armaturen Persta (vysokotlaké armatury, které jsou umístěny v mnoha evropských elektrárnách, včetně jaderné elektrárny Temelín), společnost Ashcroft (instrumentace), společnost Prisma (pneumatické pohony) a společnost Sigeval (uzavírací klapky).

Společnost je držitelem certifikátů systémů řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009 a environmentálního systému řízení dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Společnost je součástí privátní investiční skupiny KKCG.

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Tabulka 6 Základní údaje o analyzované společnosti (Vlastní zpracování)

Název společnosti:	Moravia Systems a. s.
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Identifikační číslo:</b>	269 15 189
<b>Sídlo:</b>	Praha 10, Vinohradská 1511/230
<b>Datum zápisu do OR:</b>	18. prosince 2003
<b>Základní kapitál:</b>	45 415 000 Kč

Společnost má své hlavní sídlo v Praze, současně několik provozoven na jižní Moravě. Kancelářské prostory společnosti jsou v Praze (15 zaměstnanců) a v Hodoníně, hlavní sklady, servis a výrobní sklad společnosti sídlí ve Vracově. Jeden malý sklad s dvěma zaměstnanci je také v Praze.

## 5.2 Historie společnosti

Společnost Moravia Systems a. s., je společnost s více jak dvacetiletou tradicí v oblasti průmyslových armatur, potrubí a potrubních dílů. V roce 1992 byla založena Karlem Komárkem na základě živnostenského listu pod názvem M. O. S. Hodonín. Tato společnost se zabývala průmyslovými armaturami. Z důvodu růstu společnosti musela být v roce 1996 změněna právní forma společnosti na právnickou osobu (akciovou společnost), došlo také k přejmenování společnosti na Moravia Systems a. s.

V roce 1999 byla společnost rozdělena na Moravia Trade Systems a. s. a Europgas, do které byly přesunuty aktivity v plynárenství.

V roce 2003 došlo k dalšímu rozdělení společnosti na Moravia Systems a. s. a Kapitálovou společnost K&K a. s., do které byly převedeny poslední nearmaturářské aktivity (vlastnictví akcií v ŽDB a. s.). Propojení s K&K a. s., zůstává přes společnost Interмос Praha s. r. o., která vlastní největší část akcií společnosti.

V roce 2004 společnost zakoupila výrobní know how, slévárenské modely, výrobní přípravky a ochrannou známku Armaturka Rohatec. Tím byla zahájena etapa vlastní výroby. Téhož roku je také založena dceřiná společnost na Slovensku - Interмос Bratislava s. r. o.

V roce 2009 začala společnost s výstavbou nové výrobní haly a logistického centra ve Vracově. Stavba byla zkolaudována a uvedena do provozu na podzim roku 2010.

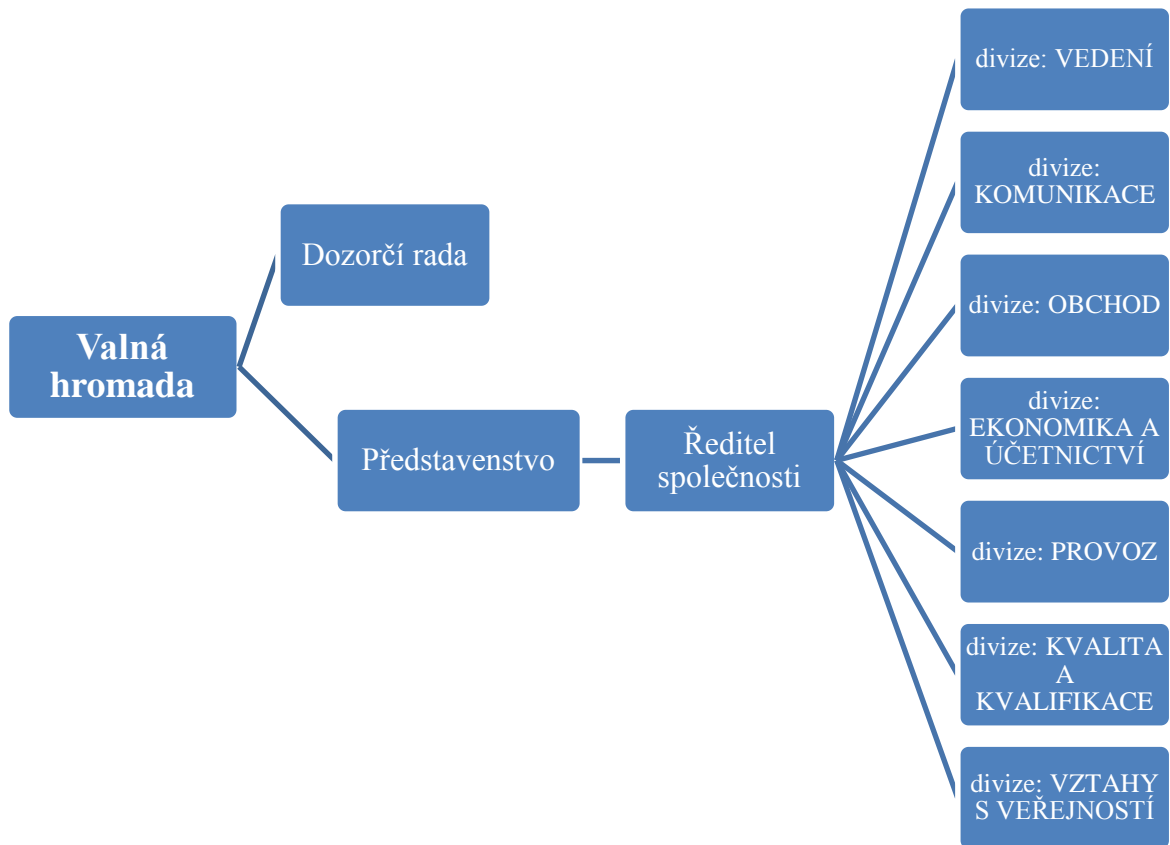
V současné době dochází k rozšiřování výrobní haly o další administrativní prostory.

## 5.3 Organizační členění společnosti

Valná hromada společnosti je nejdůležitějším orgánem společnosti, která jmenuje do funkce tři členy představenstva společnosti a je svolávána jednou ročně. Představenstvo je tvořeno předsedou představenstva a dvěma členy představenstva. Předseda představenstva současně vykonává funkci ředitele společnosti. Právně společnost vždy zastupuje předseda a jeden ze dvou členů představenstva. Dozorčí radu společnosti tvoří předseda, místopředseda a člen dozorčí rady.

Ředitel společnosti je za svou práci zodpovědný představenstvu a zároveň řídí divize společnosti. Jednotlivé divize jsou tvořeny středisky společnosti. Na vrcholu každé divize je vedoucí pracovník divize, který řídí jednotlivé střediska divize.

V následujícím obrázku je vyobrazena základní organizační struktura, ve které nejsou uvedeny střediska divizí společnosti.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle organizační struktury společnosti)

#### 5.4 Mzdový a docházkový systém

Společnost má od roku 2011 zakoupenou licenci na mzdový a docházkový systém od společnosti RON Software s. r. o. Předtím využívala mzdový systém od společnosti Karat software a. s.

Mzdový program RONMZDY PROFI je rozdělen do několika záložek (kategorií). První záložka nese název seznamy, ve které najdeme jednotlivé podkategorie, např. Zaměstnanci, která obsahuje základní údaje o každém zaměstnanci, přehled pracovních poměrů, mzdy, platy a jejich tarify, dále pak vzdělání zaměstnanců, typy srážek, zdravotní pojišťovny, penzijní fondy apod. Další kategorie je nazvaná personalistika. V této kategorii najdeme podkategorii pracovní místo, která zahrnuje schopnosti, dovednosti a jejich typy. Další podkategorií je školení, zdravotní prohlídky, pracovní pomůcky a BOZP.

Zajímavé jsou pro nás následující dvě kapitoly, první z nich je nazvaná mzdy. Obsahuje podkategorie výpočet mzdy, hromadné zadávání mzdových položek, dávky nemocenského zabezpečení, plánování absence, také hlášení na zdravotní pojišťovny a okresní správu sociálního zabezpečení, daně a penzijní připojištění. V druhé kategorii najdeme různé výstupy, např. export pro penzijní fondy, seznam příkazů k úhradě a zaúčtování mezd. Mzdový program obsahuje ještě další 3 kategorie – okno, nápověda a výpočty.

Docházkový systém slouží k evidenci docházky zaměstnanců a pomáhá k monitorování přítomnosti zaměstnanců na pracovišti a evidenci důvodů nepřítomnosti. Docházkový systém vytváří a předává data pro zpracování mezd a výpočtu nároku na stravné.

Každý zaměstnanec při příchodu do společnosti obdrží svoji vlastní čipovou kartu, na které je uvedeno jméno, fotka, pracovní pozice zaměstnance a logo společnosti. Karta slouží k zadávání docházky do systému pomocí terminálu. Každý zaměstnanec také obdrží svůj vlastní přístup do elektronického docházkového systému společnosti, do kterého se přihlásí prostřednictvím nainstalovaného programu ve svém počítači, ve kterém vyplní přihlašovací údaj a heslo.

Zaměstnanec má právo do systému vkládat pouze aktuální příchod, odchod nebo plánovanou absenci. Veškeré časové údaje jsou zaokrouhleny na 5 minut. Práva na opravování docházky zaměstnanců v docházkovém systému má přiděleny pouze hlavní personalistka a její asistentka.

Pravidla pro evidenci docházky jsou vymezeny interními směrnici společnosti. Např. je podle těchto pravidel každému zaměstnanci z celkové odpracované doby odečteno 5 minut (10 minut – sklad a výroba) na příchod na pracoviště a 5 minut (10 minut – sklad a výroba) odchod z pracoviště.

Příchod na pracoviště a odchod z pracoviště zahrnuje:

- přesun od místa evidence docházky na své pracoviště,
- příprava pracoviště, úklid pracoviště,
- převlečení oděvu,
- očištění.



## 6 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ

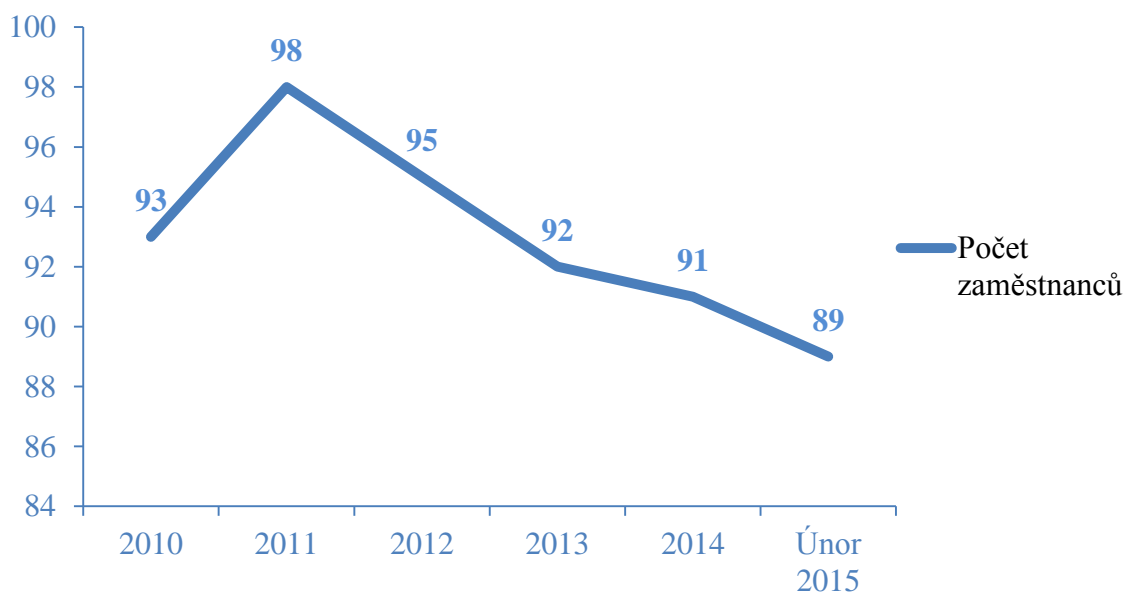
### 6.1 Vývoj počtu zaměstnanců

V únoru roku 2015 společnost zaměstnávala 89 zaměstnanců. Z nichž je 88 zaměstnanců zaměstnáno na HPP a pouze jeden na dohodu o provedení práce. Společnost zaměstnává v Praze 15 zaměstnanců a v Hodoníně (i s Vracovem) 74 zaměstnanců.

V následujícím obrázku je zachycen vývoj zaměstnanců ve společnosti za posledních 5 let. Počet zaměstnanců je uveden vždy k 31. 12. toho roku, kromě posledního období, kde je uveden údaj k 28. 2. 2015.

V analyzovaném období společnost zaměstnávala nejvíce zaměstnanců na konci roku 2011 a to 98 zaměstnanců. Od tohoto roku se počet zaměstnanců ve společnosti snižuje. Na konci února 2015 to bylo téměř o 10 zaměstnanců méně než v roce 2011.

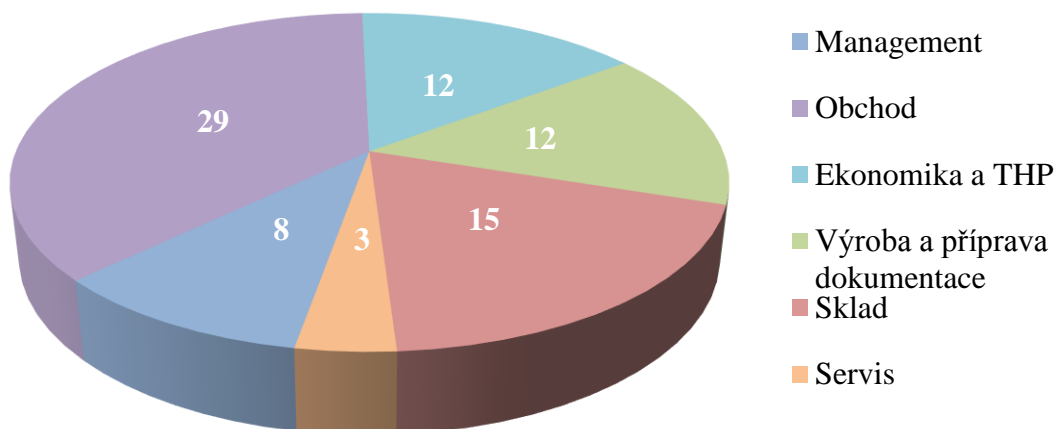
Dle informací hlavní personalistky společnosti by měly být, v následujícím čtvrt roce přijati do společnosti min. 2 zaměstnanci. Jeden z nich do výroby a druhý jako náhrada za odcházejícího zaměstnance.



Obrázek 8 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2010 – únor 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

## 6.2 Struktura zaměstnanců

Na konci února 2015 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 89 zaměstnanců. Větší polovinu zaměstnanců tvoří muži, kterých je celkem 58. Muži ve společnosti vykonávají především funkci obchodníka, manažera, skladníka, dělníka. Menší polovinu tvoří 31 žen, které vykonávají především funkce v administrativě a ekonomice. Můžeme si zaměstnance rozdělit na tyto skupiny: management - 8 zaměstnanců (5 M, 3 Ž), obchod - 29 zaměstnanců (25 M, 4 Ž), ekonomika a THP - 12 zaměstnanců (2 M, 10 Ž), výroba a příprava dokumentace pro výrobu - 12 zaměstnanců (8 M, 4 Ž), sklad - 15 zaměstnanců (15 M), servis - 3 zaměstnanci (3 M).

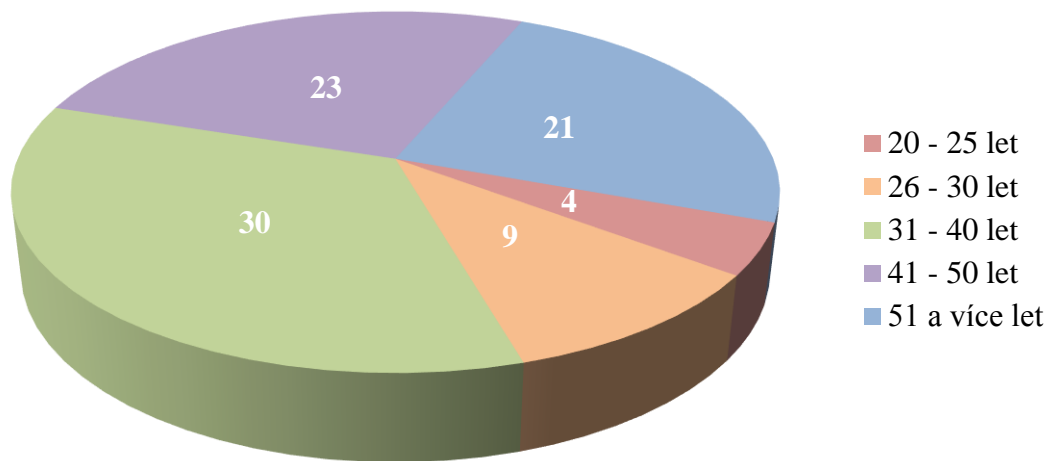


Obrázek 9 Struktura zaměstnanců společnosti v únoru 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

## 6.3 Věková struktura zaměstnanců

Ve společnosti je zaměstnáno 50% zaměstnanců do 40 let věku. Nejmladší je ve věku 21 let a nejstarší zaměstnanec ve věku 62 let. Nejširší skupina zaměstnanců je ve věku od 30 do 50 let. Zatímco mladých kreativních absolventů společnost zaměstnává jen 4 a to ve věku 20 – 25 let. Další menší, ale o něco zkušenější skupinku tvoří zaměstnanci ve věku 26 – 30 let, kterých je o 5 zaměstnanců více než absolventů.

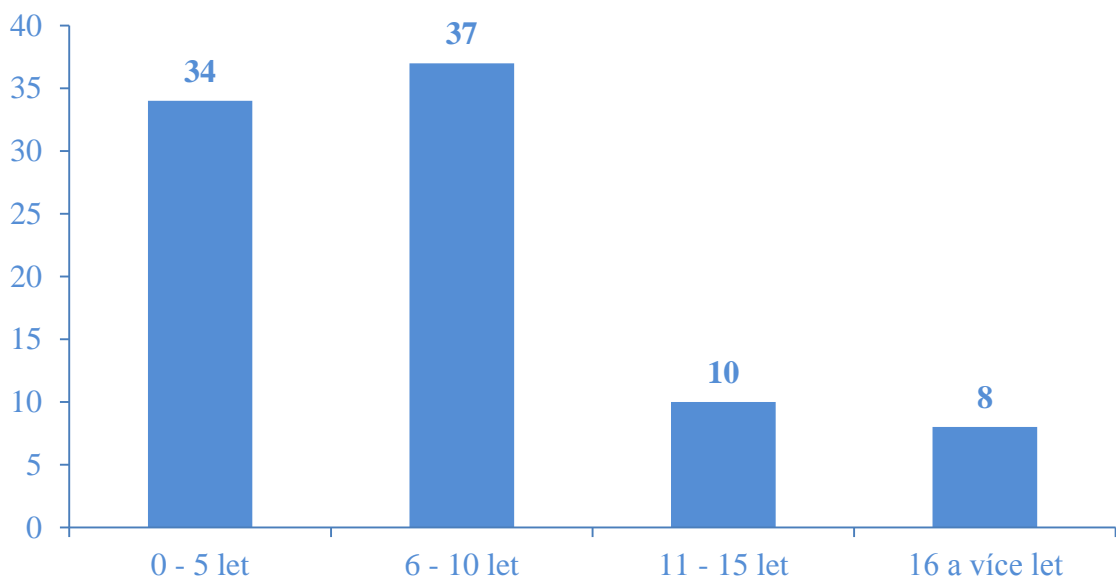
Věková struktura se odvíjí i od toho, že fluktuace zaměstnanců není tak vysoká, nedochází tak k časté obměně zaměstnanců. Dá se říci, že společnost pomalu stárne spolu se svými zaměstnanci.



Obrázek 10 Věková struktura zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

#### 6.4 Délka zaměstnání u zaměstnanců ve společnosti

Ve společnosti pracuje 80 % zaměstnanců s délkou trvání pracovního poměru do 10- ti let. Z toho je 34 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují maximálně 5 let a 37 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují minimálně 5 let a zároveň maximálně 10 let. Pouze 8 zaměstnanců je zaměstnáno ve společnosti více než 16 let. Z toho 2 zaměstnanci budou pro společnost pracovat přesně 20 let a dosáhnou tím na zaměstnanecký benefit ve formě peněžního poukazu.

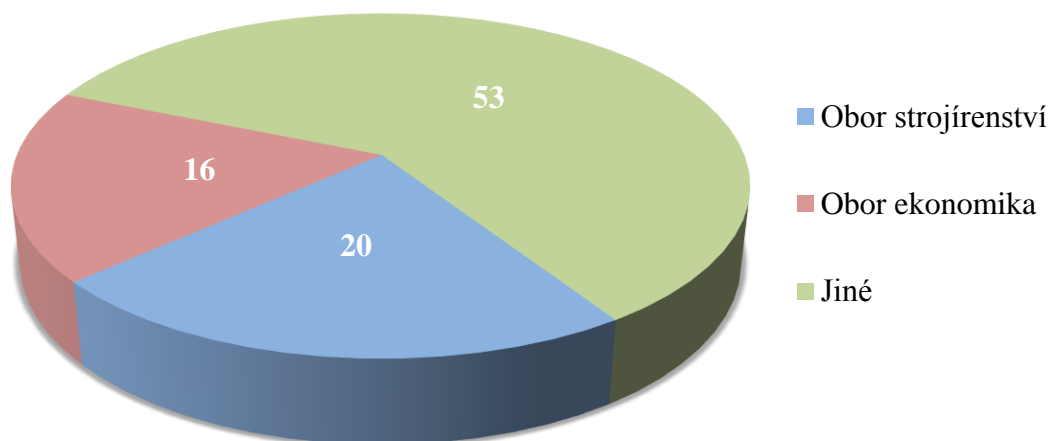


Obrázek 11 Délka zaměstnání zaměstnanců ve společnosti (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

## 6.5 Dosažené vzdělání zaměstnanců

Společnost vyžaduje téměř u všech pracovních pozic dosažené vzdělání s maturitou. V souvislosti s předmětem podnikání očekává vzdělání v oblasti strojírenství. 87% zaměstnanců má dosažené vzdělání s maturitou. Část těchto zaměstnanců absolvovala také vysokou školu. Akademickým titulem Bc. se může pyšnit 7 zaměstnanců společnosti, 19 zaměstnanců získalo titul Ing. Tři zaměstnanci získali akademický titul Mgr. Dva pracovníci jsou absolventi VOŠ. Malou část také tvoří pracovníci pouze s výučním listem. Tito pracovníci pracují na pozici skladníka nebo výrobního dělníka.

Nabídka zaměstnanců s potřebným vzděláním v oblasti strojírenství není příliš velká. Dle slov hlavní personalistky je nucena téměř v 90% při rozhodnutí o přijetí přistoupit v oblasti kvalifikace ke kompromisu. Z těchto důvodů společnost své zaměstnance podporuje v dalším vzdělávání.



Obrázek 12 Struktura vzdělání zaměstnanců společnosti v únoru 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

## 6.6 Evidence zaměstnanců

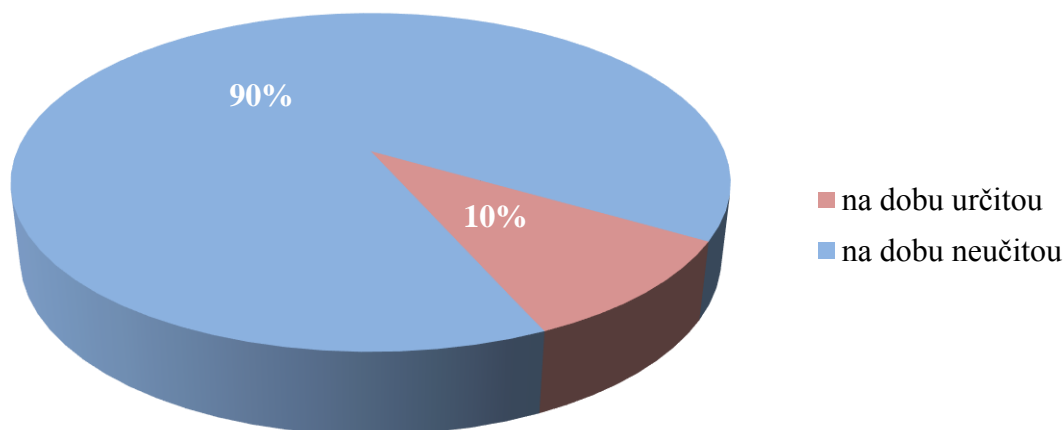
### 6.6.1 Vznik pracovního poměru

Ke dni vzniku pracovního poměru předchází výběr vhodného adepta na hledanou pracovní pozici. Výběr zaměstnance provádí hlavní personalistka společně s její asistentkou. Ve finální části se účastní VŘ i vedoucí pracovník, pro kterého se provádí výběr zaměstnance. V průběhu výběrového řízení probíhá ověření odbornosti a dalších předpokladů pro výkon postu. Výběrové řízení má několik kol, v jehož průběhu se ověřuje znalosti např. obchodně

právní problematiky, znalosti průmyslových armatur a souvisejícího sortimentu u obchodních postů, účetní standardy u účetních profesí, znalost demontáže a montáže u dělnických profesí. Obsluha PC – Word, Excel, vyhledávání internet u všech technickoadministrativních profesí.

Při nástupu personalistka zavede osobní spis (složku) nového zaměstnance. Jako první se do spisu založí vyplnění osobní dotazník, pracovní smlouva a mzdový výměr. V osobním dotazníku zaměstnanec uvede svoje základní údaje, které potom personalistka ověřuje. Společnost má vytvořený vzor pracovní smlouvy, která je uvedena v příloze P I.

Ve společnosti převažují smlouvy na dobu neurčitou, ale nový zaměstnanec obvykle uzavírá pracovní smlouvu na dobu určitou v délce jednoho roku s tříměsíční zkušební dobou. Po uplynutí doby určité, pokud je zájem z obou stran, je pracovní smlouva upravena na dobu neurčitou.



Obrázek 13 Poměr uzavřených pracovních smluv na dobu určitou a neurčitou (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON)

Nový zaměstnanec je povinen doložit kopii o nejvyšším dosaženém vzdělání, kterou personalistka založí do osobního spisu zaměstnance.

### 6.6.2 Skončení pracovního poměru

Mezi nejčastější formy ukončení pracovního poměru ve společnosti se řadí:

- dohoda o rozvázání pracovního poměru,
- výpověď ze strany zaměstnance,
- uplynutím sjednané doby a
- uplynutím zkušební doby.

K formě uplynutím sjednané doby dochází nejčastěji v případě, kdy je zaměstnanec zaměstnán jako náhrada za pracovníci, která je na mateřské dovolené. Rozvázání pracovního poměru ve zkušební době v průběhu historie zaznamenala společnost pouze dvakrát. Jednou ze strany zaměstnance a jednou ze strany zaměstnavatele.

## 7 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 7.1.1 Mzdový výměr

Společnost si vybrala pro odměňování svých zaměstnanců časovou formu mzdy, kterou odměňuje všechny své zaměstnance. Každý zaměstnanec dostane při nástupu do společnosti svůj vlastní mzdový výměr, který se téměř vždy změní po odpracování 6 měsíců. Dále se může změnit na základě písemného návrhu vedoucího pracovníka. Tento návrh je projednán s ředitelem společnosti, který ho buď schválí v plné nebo částečné výši nebo ho může také zamítnout (např. pro nedostatečné zdůvodnění návrhu nebo nesouhlasí s uvedenými výsledky zaměstnance).

Mzdový výměr zaměstnance se skládá z pevné měsíční mzdy a pohyblivé složky mzdy, která je uvedena v procentech a skládá se ze 4 ukazatelů. Mzdový výměr u nového, nezapracovaného zaměstnance společnosti se skládá z pevné měsíční mzdy bez pohyblivé části.

Stanovení mzdového výměru při nástupu zaměstnance vychází z několika stanovených kritérií. Pracovní posty ve společnosti jsou rozděleny do několika skupin (obchodník, asistent, účetní, výrobní dělník aj. a podskupin (absolvent, vzdělání v oboru, zkušenosti s daným postem - obdoba platových tříd), tak aby byla dodržena zásada za stejnou práci shodné mzdové ohodnocení. V každé skupině se porovnává shoda s požadovaným vzděláním, odborností, délkou praxe a jiné. Tyto základní kritéria jsou sepsány v popisu pracovního místa – klobouku. Na konci výběrového řízení je tedy u vítězného kandidáta podle počtu shod stanoven nástupní mzdový výměr. Například post asistent má v popisu pracovního místa stanoven v požadavcích:

- minimální vzdělání - střední vzdělání s maturitní zkouškou (může být i s vyučením) ve skupině oborů strojírenství a strojírenská výroba a střední vzdělání s maturitní zkouškou ve skupině oborů strojírenství a strojírenská výroba,
- znalost sortimentu střediska, schopnost číst v technické dokumentaci,
- orientace v sortimentu dalších středisek (je více obchodních středisek, různé sortimentní zaměření, např. KTP - katalogový prodej, středisko projektů – prodej projektu dle technické specifikace zákazníka apod.),
- základní znalosti obchodních podmínek a dodacích podmínek,
- znalost práce s PC,
- komunikační a prezentační dovednosti,

- základní obchodní dovednosti.

Vybraný uchazeč je absolvent technického lycea se zaměřením na strojírenství, má výborné uživatelské dovednosti na PC, dosahuje velmi slušné úrovně v komunikačních a prezentačních dovednostech, vykazuje osobnostní předpoklady pro úspěšné zvládnutí dalších kompetencí, ale v dalších odborných znalostech nevykazuje ani základní znalosti.

Minimální nástupní mzda je pro post asistent obchodníka u střediska KTP (nejnižší kvalifikační a kompetenční požadavky – startovací pozice) stanovena ve výši 13 000,- Kč- maximální výše 16 000,- Kč. Popsaný uchazeč dosahuje na nástupní mzdový výměr ve výši 14 000,- Kč.

Aby tento uchazeč na post asistenta byl motivovaný, je na období jednoho roku připraven osobní adaptační plán, který je rozdělen na několik časových milníků v celkové délce jednoho roku. Každý časový milník obsahuje popis znalostí, dovedností a úrovně, do které by se měl zaměstnanec dostat a kdo jej bude v této oblasti vést. Po ověření, zda je tohoto milníku dosaženo je možno získat:

- a) jednorázovou odměnu,
- b) úpravu mzdového výměru.

Výše v textu je již zmíněno, že nový zaměstnanec v prvních měsících nemá tvořen mzdový výměr ze dvou složek a to základní a pohyblivé, ale pouze ze základní fixní složky. Ke mzdovému výměru ze dvou složek se přistupuje až později, nejdříve po uplynutí zkušební doby, nejpozději po dosažení základní úrovně adaptace zaměstnance ve společnosti. Obvykle je to po dosažení prvního milníku adaptačního plánu.

Bohužel praxe adaptačních plánů je uplatněna jen u postů týkajících se obchodu (obchodník, asistent obchodníka, referent nákupu aj). Post skladník, výrobní dělník s adaptačním plánem doposud nepracuje.

Stanovení výše jednotlivých ukazatelů u pohyblivé složky je rovněž odlišné pro různé posty - klobouky ve společnosti. Odlišnosti jsou zapříčiněny například v uplatnění výše procenta na požadavek výše samostatnosti při plnění úkolu, širě odpovědnosti aj.

Ukazatele pohyblivé části mzdy:

1. Ukazatel – se týká kázně zaměstnance na pracovišti. Většina zaměstnanců má tento ukazatel ve výši 10 % z celkové pohyblivé složky mzdy. Pouze zaměstnanci skladu a výroby mají přiznán ukazatel ve výši 20 % z pohyblivé složky mzdy.



2. Ukazatel – je spojen s plněním pracovních příkazů, předpisů, směrnic a nařízení vedoucích pracovníků. Ukazatel u THP se pohybuje ve výši 20 – 30 % z pohyblivé části mzdy a u zaměstnanců skladu a výroby ve výši 40 – 50 % z pohyblivé složky mzdy.
3. Ukazatel – se týká úspěšnosti, samostatnosti a aktivity při realizaci náplně práce. Téměř u většiny THP je výše ukazatele 50 % z pohyblivé části mzdy. Zaměstnanci skladu a výroby mají tento ukazatel ve svém mzdovém výměru o 20 % menší.
4. Ukazatel – je spojen se splněním podnikatelského záměru společnosti a jeho výše se pohybuje v rozmezí 10 – 20 % z pohyblivé složky mzdy.

Na základě rozhodnutí vedení společnosti je 1. – 3. Ukazatel vyplácen měsíčně a 4. Ukazatel vyplácen na roční bázi.

Pro zúčtování měsíční mzdy jsou první tři ukazatele vyhodnocovány vždy k 25. kalendářnímu dni nadřazeným pracovníkem daného postu. Vyhodnocení, tedy zda navrhuje vyplacení v plné výši dle mzdového výměru nebo ve zkrácené výši, vepisuje do kalkulační tabulky. Hodnota se v kalkulační tabulce vyjadřuje v procentech. K dané částce v obou případech doplňuje textově zdůvodnění. Tuto kalkulační tabulku odesílá ke schválení řediteli společnosti. Termín pro odeslání je k poslednímu dni kalendářního měsíce. Ředitel společnosti kalkulační tabulku posoudí, případně požádá o další doplnění a v konečné verzi předá se svým schválením k 4. kalendářnímu dni následujícího měsíce k zúčtování mzdy.

O výplatě 4. Ukazatele vedení společnosti rozhoduje v listopadu běžného roku, podle výsledků plnění podnikatelského záměru. Dle informací mzdové účetní se tento ukazatel zatím vyplácel vždy. V praxi tento ukazatel je zúčtován v listopadové mzdě za měsíce leden až listopad a v měsíci prosinec jsou zúčtovány všechny 4 ukazatele současně. Celková výše tohoto ukazatele za celý rok je přibližně ve výši měsíční čisté mzdy zaměstnance. Můžeme tedy říct, že se jedná o 13 plat zaměstnance.

### **7.1.2 Další odměny ke mzdovému výměru**

Ke mzdovému výměru zaměstnance existují také dodatky ke mzdovému výměru a to v podobě cílové odměny nebo podílové odměny.

Cílová odměna je v dodatku mzdového výměru stanovena jako pevná částka, která bude vyplacena zaměstnanci po uskutečnění kompletní dodávky zboží pro konkrétní obchodní případ. V dodatku jsou také vypsány podmínky pro uznání a vyplacení odměny (např. ne-

došlo ke skluzu, dodávka proběhla v požadovaných termínech i dílčích apod.), ale také případy, kdy dochází k zániku cílové odměny.

Podílová odměna je tvořena procentuálním podílem na vytvořeném výnosu z uzavřených a vyfakturovaných obchodních případů a to konkrétního obchodníka nebo střediska v běžném roce. V dodatku obchodníka nebo jeho asistenta jsou uvedeny tyto odměny:

- 0,15 % z dosaženého celkového prodeje „preferovaného sortimentu“ u získaných, uzavřených a vyfakturovaných obchodních případů konkrétního obchodníka,
- 0,2 % z hrubé marže, u získaných, uzavřených a vyfakturovaných obchodních případů konkrétním obchodníkem za jednotlivé měsíce běžného roku, procento je stanoveno z částky hrubé marže 0 – 3 500 000,- Kč,
- 1 % z hrubé marže vyšší než 3 500 000,- Kč,
- 1 % z hodnoty obchodníkem zajištěného prodeje neprodejných skladových zásob kategorie D a E.

### 7.1.3 Kompenzace za práci přesčas, v sobotu nebo neděli a ve svátek

Obsah pracovní činnosti pro jednotlivé posty je stanoven pro rozsah pracovní doby osm hodin denně. Pokud daný člověk není schopen tento rozsah splnit v průběhu těchto osmi hodin a pracuje déle, není toto považováno za přesčas. Za přesčas je považována práce, která je nad daný rozsah stanoveného obsahu pracovní činnosti, je požadována nadřízeným a konkrétně definovaná, současně schválena jako přesčasová práce ředitelem společnosti viz dokument žádost o schválení přesčasové práce.

Odměna za tuto činnost je stanovena:

a) Paušální odměnou

Např. viz kalkulační tabulka zaměstnanec pan XY jehož pracovní post je konstruktor se se svým nadřízeným dohodli, že nad rámec své pracovní doby a obsahu činnosti provede překlad u vybrané výkresové dokumentace a za tuto činnost dostane odměnu 1000,- Kč.

b) Odměna ve výši stanoveného výdělků za hodinu pro daný post krát odpracované hodiny

Např. dělník výroby odpracuje v pracovní dny 28 hodin jako přesčas a o víkendu šest hodin jako přesčas. Pro post výrobní dělník je stanoven hodinový výdělek pro přesčasy v pracovní den 120,- Kč a o víkendu 140,- Kč. Post konstrukce pokud byl

odměňován tímto způsobem, má nárok na hodinovou odměnu v pracovní den 205,- Kč a o víkendu 285,- Kč.

c) Čerpání náhradního volna

Tato forma není tolik využívána, z obou stran (zaměstnanec i zaměstnavatel) je dávana přednost finanční kompenzaci.

#### **7.1.4 Zaměstnanecké výhody – benefity**

##### **Stravenky**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje stravné ve formě stravenek. Zaměstnanci v Hodoníně a Vracově mají nárok na stravné ve výši 120,- Kč/den a pracovníci v Praze ve výši 150,- Kč/den. Zaměstnavatel svým zaměstnancům hradí 65 % z celkové hodnoty stravenek a 55 % z hodnoty jedné stravenky je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Zbývajících 35 % z celkové hodnoty stravenek hradí sám zaměstnanec. Proto zaměstnavatel se zaměstnancem uzavírá dohodu o srážkách ze mzdy a tuto hodnotu zaměstnanci srazí při výplatě mzdy.

##### **Sociální fond**

Sociální fond společnosti je tvořen 1 % ze zisku po zdanění za předcházející kalendářní rok a převodem nevyčerpané výše sociálního fondu. Sociální fond pro rok 2014 byl stanoven ve výši 4 000,- Kč na jednoho zaměstnance, který ve společnosti pracoval celý kalendářní rok 2013. Zaměstnanec, který ve společnosti pracoval pouze část roku, má nárok pouze na poměrnou částku ze stanovené hodnoty. Také zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek má nárok na poměrnou částku.

Společnost má přesně stanovené pravidla pro použití sociálního fondu, které jsou vymezeny v směrnici společnosti.

##### **Životní jubilea**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje peněžní odměnu při významném životním jubileu. Na peněžní odměnu ve formě peněžního šeku ve výši 10 000,- Kč má nárok zaměstnanec, který se v kalendářním roce dožije 50., 60. nebo 70. let. Tato odměna je zaměstnanci vyplacena ve mzdě za měsíc, ve kterém předloží daný šek k proplacení. Odměna je součástí základu pro výpočet daně a pojistného.

### **Odměna za oddanost společnosti**

Jedná se o podobný benefit společnosti jako předchozí. Zaměstnanci společnosti mají nárok na peněžní odměnu za oddanost a věrnost společnosti. Odměna je vyplácena za 10, 15 a 20 let působení ve společnosti a výše této odměny se odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti. Nejnižší výše peněžního šeku je 10 000,- Kč a odměna je zaměstnancům vyplácena shodně jako odměna za životní jubileum.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům také příspěvek na penzijní připojištění a to ve výši 3 % z hrubé mzdy. Vyplácení tohoto příspěvku musí být schváleno vedením a ošetřeno dodatkem pracovní smlouvy. Odvod příspěvku pak probíhá vždy při zúčtování mzdy zaměstnancům, kteří doloží uzavřené smlouvy. Nárok je obvykle přiznán zaměstnanci, který má již uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Výše příspěvku na penzijní připojištění je do 5 % osvobozen od daně z příjmu pro zaměstnance a současně je i daňovým výdajem pro zaměstnavatele.

### **Další benefity**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje bezplatnou výuku cizích jazyků. Jsou to například angličtina, němčina, ruština. Manažeři a obchodníci využívají další benefity ve formě služebních vozidel, mobilních telefonů, notebooků. Užívání služebního vozidla je zahrnuto do základu pro odvod daně a pojistného. Společnost nabízí uzavření výhodných tarifů pro zaměstnance i rodinné příslušníky k soukromým mobilním telefonům, účet bez poplatků v bance, čerpání pohonných hmot za výhodnější cenu. Dále jsou to pracovní oděvy a pomůcky pro výrobní dělníky a skladníky jako jsou například trička s logem. Jednou ročně pořádá rekreační víkend pro všechny zaměstnance a jejich rodiny. A v neposlední řadě poskytuje v průběhu pracovní doby nealkoholické nápoje všem zaměstnancům.

## 8 SWOT ANALÝZA

### 8.1 Silné stránky

#### **Pracovně právní vztahy**

Všichni zaměstnanci mají uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní poměr a 90 % z nich má pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Zmíněná jedna smlouva na DPP je pro učitelku ruského jazyka.

Všichni zaměstnanci mají stanovenou měsíční mzdu vyšší než je zákonem stanovena minimální mzda.

V případě zkráceného pracovního úvazku se vychází nejen ženám s dětmi do 15 let nebo invalidním důchodcům, ale i ostatním zaměstnancům, kteří mají ke zkrácení pracovního úvazku dobrý důvod např. studium. Při stanovení měsíční mzdy zaměstnance se zkráceným pracovním úvazkem se vychází z měsíční mzdy zaměstnance s plným pracovním úvazkem na obdobném nebo shodném pracovním postu.

#### **Adaptační plán nového administrativního zaměstnance**

Společnost má velmi dobře zpracovaný adaptační plán pro všechny obchodně administrativní pozice ve společnosti. Tento plán je rozdělen do několika časových úseků, ve kterých by se měl zaměstnanec naučit dané činnosti podle tohoto plánu. Celkově je plán sestaven na období jednoho roku. Kontrolu plnění jednotlivých činností za jednotlivé časové úseky provádí nadřízení pracovník.

#### **Pohyblivá složka mzdy**

Společnost má velmi dobře stanovenou pohyblivou složku mzdy, která je rozdělena do 4 ukazatelů. Každý jeden z těchto ukazatelů slouží pro zaměstnance jako motivační prvek. Nejvíce pozornosti je ze strany zaměstnance obvykle věnováno 4. ukazateli, na který má nárok pouze v případě, že byl splněn podnikatelský záměr na daný rok. Je to dáno tím, že je propláceno v období před vánocemi.

#### **Odměny ke mzdovému výměru zaměstnance na pozici obchodník a jeho asistent**

Společnost nabízí svým zaměstnancům další odměny ke mzdovému výměru. Ať už je to cílová nebo podílová odměna, tak slouží k motivaci zaměstnanců, aby odváděli tu nejlepší práci.

### **Poskytované benefity zaměstnancům**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje nejrůznější benefity. Těm nejvěrnějším zaměstnancům poskytuje peněžní odměnu za oddanost společnosti (za 10, 15 a 20 odpracovaných let ve společnosti).

## **8.2 Slabé stránky**

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je pouze jednostranné a to v případě např. návrhu měsíční pohyblivé složky. Je založeno pouze na subjektivním hodnocení a na kvalitách práce s lidmi u nadřízeného pracovníka.

Celkově chybí zpětná vazba a celkové roční vyhodnocení, z kterého by mohlo vycházet např. aktualizace mzdového výměru zaměstnance.

### **Odměny ke mzdovému výměru**

Společnost nemá zde nastaven celofiremní systém pro další odměňování zaměstnanců ve vazbě na výkon zaměstnance. Pozornost je zaměřena pouze na obchodní posty (podílové odměny, cílové odměny). Např. výrobní dělník je odměňován pouze časovou mzdou, nejsou zde stanoveny normy pro výkon ani práce nebo úkolu.

### **Adaptační plán nového zaměstnance**

Ve společnosti není zpracovaný adaptační plán v jednotném rozsahu pro všechny posty. Mezi dopracované lze zařadit adaptační plány určené pro posty zařazené v divizi 1 komunikace, divize 2 obchod, divize 3 ekonomika. Zcela však chybí adaptační plán pro středisko výroba – post výrobní dělník a logistika - skladník.

### **Aktualizace mzdového výměru**

Neexistují vedením jednotná pravidla pro aktualizaci mzdového výměru. V současnosti je aktualizace mzdového výměru zcela závislá na subjektivních faktorech nebo vedoucích pracovnících, kteří podávají návrhy na zvýšení mzdového výměru vedení společnosti. Zaměstnanci, kteří nemají nakloněného vedoucího pracovníka pro zvyšování mzdového výměru, nemají bohužel aktualizovaný mzdový výměr i více než 6 let.

### **Kompenzace za práci přesčas**

Společnost zatím nemá dobře stanovenou kompenzaci za práci přesčas. Tím, že je odměna za přesčas vyplácen jako odměna k měsíční mzdě a ne položkou přesčasová práce, může dojít k nesprávnému stanovení hodnoty odměny. Hodinová sazba a její výpočet nevychází přesně z legislativy (Zákoník práce), ale pro jednotlivé zaměstnance je paušálně stanovena hodinová sazba, která je aktualizována v nepravidelných termínech. Tak se může stát, že stanovená peněžní část za hodinu přesčasu může být i nižší než jejich průměrný hodinový výdělek nebo naopak i nadhodnocen.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

V rámci tohoto benefitu společnost nemá přesně definované pravidla ani časový rámec pro uznání příspěvku na penzijní připojištění zaměstnance v hodnotě 3 % z HM. Zda a kdy bude tento příspěvek zaměstnanci přiznán, záleží pouze na vedoucím pracovníkovi, zda daného zaměstnance navrhne na poradě vedení společnosti a bude vedením společnosti schválen.

### **Interní směrnice**

Společnost nemá žádnou komplexní interní směrnici, která by se týkala mzdové problematiky. Má pouze vnitropodnikové směrnice na vznik, změnu a ukončení pracovního poměru, docházku a nepřítomnost zaměstnance, stravné zaměstnance a sociální fond.

## **8.3 Příležitosti**

Společnost má docela dobrou představu o funkčním mzdovém systému a široké portfolio benefitů, ale není s uplatněním zaměřena shodně na všechny pracovní posty. Vidím zde příležitosti:

- Zvýšit a sjednotit firemní kulturu, podporovat rodinnou atmosféru ve společnosti.
- Inovace mzdového a motivačního programu pro všechny zaměstnance. Jasně vymezit pravidla a pravomoc. Vytvořit systém zohledňující kontext celé firmy.
- Pracovat se zařazením pracovních postů do tarifního systému dle kompetencí, dovedností, znalostí a praxe.
- Čerpat dostupné dotační programy pro podporu vzdělávání, rozvoj a zvýšení kvalifikací svých zaměstnanců.
- Pracovat s nejnovějšími trendy v oblasti odměňování.

## 8.4 Hrozby

Největší hrozby pro společnost vidím především ze strany lidského potenciálu

- Malá základna možných zaměstnanců v regionu se zkušenostmi a odbornými znalostmi ve strojírenství - velmi nízká nabídka pracovního trhu.
- Zvyšující se nabídka zajímavě orientované mzdy a odměňování u odborně kompetentních zaměstnanců a z toho plynoucí odchod zaměstnanců za lepšími finančními / motivačními nabídkami.
- Nedostatečná kvalifikace u mladých lidí pro odborné práce (chybějící portfolio škol a dalšího vzdělávání v daném oboru).
- Chybějící školství v regionu a vysoká finanční náročnost pro daného člověka na doplnění kompetencí - svářečské zkoušky, certifikáty např. vyhláška 50 - elektrika).

## 8.5 Shrnutí SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy jednoznačně vyplývá, že společnost má dobře nastartovaný systém odměňování svých zaměstnanců. Nejpropracovanější celkový systém odměňování zaměstnanců uplatňuje na obchodních postech. Tato skutečnost vychází z historického kontextu. Společnost Moravia Systems je od svého vzniku především obchodní společností a právě ti to pracovníci vytvářejí celkový obrat společnosti. Proto jsou další pracovní pozice (např. výrobní dělník) ve stínu a nemají tak propracovaný celkový systém odměňování. Oblast výroby a servisu je ve společnosti zavedena ve větším rozsahu poměrně nedávno a nebylo jí doposud věnována potřebná pozornost.

SWOT analýza ukazuje největší slabiny mzdového systému společnosti zejména v nekomplexním hodnocení pracovníků, nesystémovou aktualizaci mzdových výměrů zaměstnanců, kompenzaci za práci přesčas, která není zcela v souladu s legislativou a absenci mzdového předpisu - interní směrnici.

Myslím si, že by se společnost měla zaměřit především na tyto identifikované oblasti. Hledat postupy jak tyto oblasti posílit. Domnívám se, že např. zaměstnanci, kteří nemají svůj mzdový výměr aktualizovaný více než 5 let, se mohou cítit nespokojeni, trpět ztrátou motivace a tím pádem mohou ze společnosti odejít za lepší nabídkou na trhu práce. Jelikož v daném regionu na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců s praxí v oboru strojírenství, může společnost tímto jejím chováním dojít o své dobré a výkonné zaměstnance a nemusí za ně najít adekvátní náhradu na trhu práce.



Další oblastí, kterou by se společnost měla zabývat je hodnocení pracovníků a její zpětnou vazbou. Protože, tato oblast při zapojení více hodnotitelů nebo určení jasně měřitelných kritérií, může právě sloužit k eliminaci subjektivního pohledu ze strany nadřízeného a k podnětu na návrh změny mzdového ohodnocení. Zpětná vazba také poslouží zaměstnanci k analyzování svého výkonu, podle kterého může eliminovat svoje slabé stránky při výkonu práce a naopak zvyšovat svoje silné stránky. Pravidelná oboustranná komunikace a související podněty upevňuje vztah a sounáležitost zaměstnance k zaměstnavateli.

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výstupů z analýzy mzdového systému společnosti jsem sestavila několik návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování pracovníků ve společnosti a nebyly pro společnost příliš nákladné.

Myslím, že velkým přínosem pro společnost by bylo zavedení systému hodnocení pracovníků. Navrhuji hodnotící období jeden rok, aby byly co nejvíce eliminovány subjektivní závěry, je nutné nastavit hodnotící kritéria tak, aby byly nezaujatá a bez předsudku. To znamená vytvořit platný formulář dokumentace hodnocení, který obsahuje měřitelná kritéria hodnocení výkonu zaměstnance, doporučila bych pomocí bodovací metody. Tento vyplněný formulář vedoucím pracovníkem slouží jako podklad k motivačně - hodnotícímu pohovoru.

Dalším mým návrhem společnosti je nový systém kompenzace práce za přesčas, který vychází z legislativy a hodnota odměny je ve vztahu k aktuálnímu mzdovému tarifu zaměstnance. Současný systém, kdy je zaměstnanci proplácena práce přesčas pomocí stanoveného hodinového výdělku společností, který není vždy pro zaměstnance výhodný a v některých případech může docházet i ke ztrátě ve srovnání s výší průměrného hodinového výdělku zaměstnance, není perspektivní. Proto bych ve společnosti zavedla kompenzaci za práci přesčas podle zákoníku práce, podle kterého zaměstnanci náleží mzda, na kterou má nárok a k tomu dané příplatky v % podle času výkonu přesčasové práce stanovené zákonem o mzdě.

Určitě bych společnosti také doporučila zpracování adaptačního plánu pro chybějící pracovní pozice např. výrobní dělník. V současném mzdovém systému zcela chybí vzhledem k tomu, že oblast výroby a servisu společnosti je poměrně mladá a také byla společností považována za rozvojovou oblast svého podnikání. Ale již se oblast výroby a servisu stala nedílnou součástí výrobního produktu společnosti. Adaptační plán by měl být podrobně zpracován na období jednoho roku a rozčleněn do několika časových období, ve kterých by měly být přesně definované dovednosti a znalosti výrobního dělníka, které by měl umět a znát. Jde o to, že se jedná o zakázkovou výrobu a činnosti dělníka nejsou stereotypně se opakující jako v sériové výrobě, ale naopak velmi různorodé.

Také bych společnosti doporučila zavedení nových odměn ke mzdovému výměru pro zaměstnance na jiných pracovních pozicích než obchodních, pro které má společnost dobře zpracované odměny ke mzdovému výměru. Ať už je to podílová nebo cílová odměna,

slouží jako dobrá motivace pro zaměstnance na obchodních pozicích ve společnosti. Vzhledem k tomu, že již společnost není pouze obchodní společností, ale prodává i svoji výrobu nebo servis, bylo by dobré, kdyby společnost zavedla také motivační odměny cílené pro výrobní dělníky a zaměstnance servisu. Na prvním místě doporučuji stanovit a definovat normy pro výkon práce nebo úkolu. Tato část je měřitelným kritériem pro hodnocení výkonu a následné kontroly. Dále podle těchto měřitelných kritérií lze nastavit další motivační odměny např. cílová odměna podle zakázek společnosti.

Doporučuji zavést motivační odměny i pro další zaměstnance, protože celkovou tržní hodnotu společnosti vytvářejí všichni zaměstnanci této společnosti. I když např. mzdová účetní neprodává žádný produkt a tím pádem se nijak nepodílí na tvoření celkového obratu společnosti, je pro společnost tato pracovní pozice důležitá, protože bez výplaty by žádný obchodník nepracoval a tudíž by ani neprodával výrobní sortiment společnosti a netvořil by žádný obrat. Jednotný přístup k odměňování pro všechny posty pozitivně ovlivní firemní kulturu.

Dále si myslím, že je vhodné věnovat pozornost aktualizacím mzdových výměrů v určitých pravidelných časových termínech, které můžou být doplňovány i průběžnými návrhy. Kdy by vedoucí pracovník udělat analýzu jednotlivých podřízených zaměstnanců na základě jejich celkového ročního hodnocení (toto hodnocení pracovníků jsem doporučila společnosti jako první). Právě podle výsledků hodnocení pracovníka, by se vedoucí pracovník rozhodoval, jestli zaměstnanci navrhne úpravu mzdového výměru. Pokud navrhne vedoucí pracovník zaměstnanci úpravu mzdového výměru, podá tento návrh na poradě vedoucích pracovníků s vedením společnosti, který by se měla konat také jednou ročně a na této poradě bude rozhodnuto, které návrhy na úpravu mzdového výměru budou schváleny. Vedení společnosti s návrhem na úpravu mzdového výměru bude také předloženo celkové roční hodnocení pracovníka a vedení společnosti se na základě tohoto podmětu rozhodne, zda návrh schválí zcela nebo částečně anebo návrh zamítne.

U příspěvku na penzijní připojištění doporučuji stanovit soustavu pevných kritérií v minimální hranici pro možné čerpání tohoto benefitu např. uzavřená doba neurčitá, hodnocení výkonu ve třetím stupni bodového hodnocení.

Na závěr společnosti doporučuji vypracování interní směrnice týkající se mzdové problematiky. Tato směrnice jasně vymezí postupy, odpovědnost, pravomoc pro stanovení a práci se mzdou, odměnami a benefity. Tím eliminujeme nahodilé nebo subjektivní rozho-

dování o změnách v oblasti odměňování zaměstnanců. Vypracováním interní směrnice společnost dosáhne zjednodušení postupů, stejného způsobu řešení obdobných situací, přehlednost, rychlejší orientaci a adaptabilitu nových zaměstnanců, více bezproblémové vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy mzdového systému společnosti Moravia Systems a. s., protože oblast řízení lidských zdrojů je pro každou společnost velmi důležitá. Správně nastaveným systémem odměňování zaměstnanců může společnost výrazně podpořit obrát společnosti a tím zvýšit hodnotu nebo finanční ukazatele společnosti.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou zpracovány teoretické východiska z oblasti mzdového systému, jejímž základním pramenem se stal zákoník práce. Nejdříve jsem definovala základní pojmy z oblasti pracovně právních vztahů na základě, kterých vzniká přiznání mzdy zaměstnanci. Posléze jsem přešla k vymezení hodnocení pracovníků, hodnocení práce a metody hodnocení práce. Potom jsem se věnovala vysvětlení mzdového systému, jehož základem je mzda, mzdové formy a mzdové mechanismy.

Praktická část práce je rozdělena do čtyř částí. První část je věnována představení společnosti Moravia Systems a. s. Na konci této části jsem popsala fungování mzdového (RONMZDY PROFI) a docházkového systému, na které má společnost zakoupené licence od společnosti RON. Druhou část jsem věnovala analýze lidských zdrojů, kdy jsem konkrétní data zpracovala vždy do grafu. Také jsem v této části popsala, jak probíhá vznik nebo skončení pracovního poměru. V další části jsem se zaměřila na analýzu odměňování zaměstnanců ve společnosti. Zde je detailně popsán mzdový výměr zaměstnance tvořený pevnou částí měsíční mzdy a pohyblivými složkami mzdy. Dále jsem popsala odměny, které společnost poskytuje ke mzdovému výměru, ale také kompenzaci zaměstnanci za práci přes čas. Na konec jsem definovala zaměstnanecké výhody pro zaměstnance poskytované společností.

Hlavním bodem praktické části bylo provedení interní a externí analýzy s vyústěním do SWOT analýzy. Nejdříve jsem se zaměřila na silné stránky mzdového systému společnosti, do kterých bych zařadila zejména pohyblivou složku mzdy, odměny ke mzdovému výměru pro zaměstnance na obchodních pozicích, adaptační plán obchodních a administrativních pracovníků, zaměstnanecké výhody. Poté jsem přešla na slabé stránky společnosti, které vidím v absenci hodnocení pracovníků, aktualizaci mzdového výměru, kompenzaci za práci přesčas, ale také v adaptačním plánu pro pozici výrobního dělníka a v poslední řadě zcela chybějící komplexní interní směrnici.

Příležitosti společnosti bych viděla v inovaci mzdového a motivačního systému, v čerpání dostupných motivačních programů pro podporu vzdělávání rozvoj a zvýšení kvalifikací svých zaměstnanců. Na druhou stranu hrozby společnosti jsou spojeny s malou základnou potenciálních zkušených a odborných pracovníků ve strojírenství v regionu a možným odchodem stávajících zaměstnanců za lepšími pracovními nabídkami. Hrozbou je také nedostatečná kvalifikace mladých lidí pro odborné práce, kdy doplnění kompetencí pro tyto práce jsou příliš finančně náročné.

V posledním bodě praktické části práce jsem se pokusila na základě provedené analýzy navrhnout společnosti návrhy na zlepšení současného mzdového systému. Společnosti jsem navrhla zavedení komplexního hodnocení pracovníků i se zpětnou vazbou pro zaměstnance. Hodnotit by měla společnost především výkon, pracovní přístup a chování zaměstnance. Dalším návrhem byla změna systému kompenzace za práci přesčas, kdy by společnost měla přejít na proplácení příplatku práce přesčas podle zákoníku práce. Nenašla by situace, kdy zaměstnanec je ve ztrátě vůči svému průměrnému hodinovému výdělků.

Také jsem společnosti navrhla, aby se zaměřila na středisko výroby a servisních služeb, protože zde nemá sestaven adaptační plán např. výrobního dělníka. Zde také společnost nemá zavedeny žádné motivační odměny ke mzdovému výměru pro tyto zaměstnance. Dále jsem společnost upozornila, aby se více zabývala stanovením kritérií pro aktualizaci mzdových výměrů svých zaměstnanců, protože někteří pracovníci nemají svůj mzdový výměr upravený více než 5 let, což je dost dlouhá doba. Posledním návrhem pro společnost bylo vytvoření interní (mzdové) směrnice, která by zaměstnancům poskytovala ucelené informace týkající se mzdové problematiky.

Práce ukázala, že všechny definované hypotézy jsou pravdivé. Přestože společnost má dobře nastavený mzdový systém, nezaměřuje se shodně na všechny pozice ve společnosti. Momentálně je systém zaměřen ve větším rozsahu na obchodní pozice. Mzdový systém je nutné dotáhnout ve stejném principu a funkci na všechny pozice společnosti. Z analýzy mzdového systému také vyplývá, že v některých postupech pro stanovení mzdy nebo odměny se postupuje spíše intuitivně, bez uplatnění základních požadavků jako jsou např. odměny za přesčasy. Absence jednotných postupů ve společnosti pro stanovení mzdy, odměny nebo benefitů zakotvených v interním předpisu zapříčiňuje, že přístupy k tvorbě mzdového systému jsou někdy spíše amatérské, dle subjektivního pocitu bez vhodných metod.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2014*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 1247 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-850-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ASWATHAPPA, By K. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005, 687 s. ISBN 00-705-9930-0.
- ČERVINKA, Tomáš. *Zdravotní pojištění: zaměstnavatelů, zaměstnanců, OSVČ*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 176 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-931-1.
- ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. In: Sbírnka zákonů České republiky. 1992. Po zadání čísla předpisu dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Sbírnka zákonů České republiky. 2006. Po zadání čísla předpisu dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 487. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JAKOUBKA, Jaroslav. *Mzdy a odměny z hlediska zákoníku práce v kostce*. [online]. ©

Wolters Kluwer 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z:

[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search\\_query=](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search_query=)

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1. 1. 2015*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 272 s. ISBN 978-80-247-3206-0.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 172 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

ODBOR 65. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. © 2014 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní ...* 24. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 608 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-851-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce*. 17. vyd. Praha: Grada, 2014, 464 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5120-7.

ŽENÍŠKOVÁ, Marta. *Pojistné na sociálním zabezpečení: zaměstnavatelů, zaměstnanců, OSVČ*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 160 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-861-1



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČR	Česká republika
D	Dal
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
M	Muž
MD	Má dáti
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SP	Sociální pojištění
ZDPř.	Zákon o dan z příjmu
ZDP	Zdravotní pojištění
ZP	Zákoník práce
Ž	Žena

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Schéma vzniku pracovního poměru (Vlastní zpracování) .....	14
Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení (Vlastní zpracování).....	17
Obrázek 3 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Vlastní zpracování).....	19
Obrázek 4 Postup výpočtu zálohy na daň (Vlastní zpracování) .....	31
Obrázek 5 Postup výpočtu čisté mzdy (Vlastní zpracování) .....	32
Obrázek 6 Výše sazeb pojistného na sociálním zabezpečení (Vlastní zpracování).....	34
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle organizační struktury společnosti) .....	39
Obrázek 8 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2010 – únor 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	41
Obrázek 9 Struktura zaměstnanců společnosti v únoru 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	42
Obrázek 10 Věková struktura zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	43
Obrázek 11 Délka zaměstnání zaměstnanců ve společnosti (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	43
Obrázek 12 Struktura vzdělání zaměstnanců společnosti v únoru 2015 (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	44
Obrázek 13 Poměr uzavřených pracovních smluv na dobu určitou a neurčitou (Vlastní zpracování dle mzdového systému RON) .....	45

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Matice metod hodnocení (Hroník, 2006, s. 54) .....	18
Tabulka 2 Metoda párového porovnávání (Armstrong, 2007, s. 545).....	22
Tabulka 3 Vývoj minimální mzdy od roku 2005 do současnosti (Odbor 65, 2014) .....	28
Tabulka 4 Zaúčtování mezd (Vlastní zpracování) .....	32
Tabulka 5 Přehled slev na dani a jejich výše (Vlastní zpracování) .....	35
Tabulka 6 Základní údaje o analyzované společnosti (Vlastní zpracování).....	37

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Pracovní smlouva

Příloha P II Návrh na přesčasové hodiny

Příloha P III Mzdový výměr

Příloha P IV Podílové odměna

## PŘÍLOHA P I: PRACOVNÍ SMLOUVA

# Pracovní smlouva

uzavřená ve smyslu ustanovení § 34 zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění mezi

### **Moravia Systems a.s.**

Vinohradská 1511/230, 100 00 Praha, IČO: 26915189

zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem Praha, oddíl B, složka 17977

Zastoupená: Ing. Zbyňkem Kalinou, předsedou představenstva  
Petrem Jandáskem, členem představenstva

(dále jen zaměstnavatel) na straně jedné

a

Jméno:

nar.:

Bytem:

(dále jen zaměstnanec)

tohoto znění:

### **I. Základní náležitosti smlouvy**

1. *Zaměstnavatel* přijímá *zaměstnance* do pracovního poměru do funkce:

#### ***Asistent obchodu***

Konkrétní obsah činnosti je specifikován v popisu pracovního místa.

Tuto funkci bude vykonávat v oddělení: **Divize 2 Obchod**

2. Místem výkonu práce je: **Hodonín a provozovny společnosti Moravia Systems**
3. Pracovní poměr na základě této pracovní smlouvy vzniká dnem
4. Den nástupu do pracovního poměru je:
5. Pracovní poměr se sjednává na dobu **určitou do**
6. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli na **3 měsíční** zkušební době. Ve zkušební době může každá ze stran pracovní poměr zrušit i bez udání důvodu.

### **II. Stanovení pracovní doby:**

1. Pracovní poměr je sjednán na plný pracovní úvazek. Zaměstnanec bude vykonávat práci v rámci rovnoměrném rozložení pracovní doby v rozsahu 40 hodin v týdnu.
2. Zaměstnanec dává výslovný souhlas s tím, že jeho práce přesčas může být v rozsahu platných právních předpisů
3. Zaměstnavatel má právo v případě potřeby z provozních důvodů nařídít zaměstnanci výkon práce na den pracovního klidu, volna či svátek za dodržení platných právních předpisů.
4. Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty jak v České republice, tak do zahraničí na dobu nezbytně nutnou, jak bude zaměstnavatel požadovat, anebo jak bude jinak přiměřeně nezbytné z titulu jeho pracovní pozice

### **III. Pracovní a mzdové podmínky**

1. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat svěřené práce svědomitě a podle svých nejlepších schopností a znalostí, dodržovat pracovní kázeň. Bude plnit všechny povinnosti vyplývající z platných zákonů a souvisejících právních předpisů, jakožto i povinnosti stanovené v interních předpisech a pokynech vydaných zaměstnavatelem.
2. Zaměstnavatel se zavazuje přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci dohodnutou mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů zaměstnance.
3. Měsíční hrubá mzda zaměstnance, zejména její výše, je stanovena ve mzdovém výměru, který je součástí této pracovní smlouvy. Mzda je splatná po vykonání práce a to v termínu podle vnitřního předpisu zaměstnavatele.
4. Mzda bude zaměstnanci vyplácena v hotovosti ve výplatním termínu na pracovišti v pracovní době, v případě uzavření dohody o bezhotovostní výplatě mzdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, bude mzda zasílána a vyplácena na tuzemský bankovní účet zaměstnance, jehož číslo s označením bankovního ústavu sdělí zaměstnanec zaměstnavateli písemně.
5. Veškeré variabilní složky mzdy, prémie, dary nebo jiné požitky v jakékoliv formě, které zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout nebo dát dobrovolně, jsou pro zaměstnance bez nároku, a proto na ně ze strany zaměstnance v budoucnu nevzniká žádné právo.
6. Zaměstnanec převádí touto smlouvou na zaměstnavatele veškerá převoditelná autorská práva k autorským dílům, která zaměstnanec vytvoří v rámci výkonu práce u zaměstnavatele, tj. zaměstnanec převádí na zaměstnavatele zejména veškerá práva k užití, vydání, veřejnému provozování díla a převodu takových autorských děl. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby zaměstnavatel tato práva kdykoliv dále převedl na jakoukoliv třetí osobu. Celé toto ujednání platí i po ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
7. Při splnění podmínek stanovených v § 212 zákoníku práce má zaměstnanec nárok na dovolenou na zotavenou v délce stanovené vnitřním předpisem zaměstnavatele. Výměra a čerpání dovolené se řídí vnitřním předpisem zaměstnavatele, ustanovením Zákoníku práce a dalšími předpisy v platném znění a pracovního řádu.
8. Pracovní poměr může být ukončen v souladu se zákonem č.262/2006 Sb., zákoník práce. Veškeré způsoby ukončení nebo zrušení pracovního poměru vč. délky výpovědních lhůt se řídí zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce a související právní předpisy v platném znění.
9. Zaměstnanec je povinen v den skončení pracovního poměru předat zaměstnavateli jím vykonávanou agendu, tj. zejména všechny materiály ať v písemné či na jiných nosičích zachycené podobě, jakož i všechny pracovní pomůcky a předměty převzaté od zaměstnavatele.

### **IV. Všeobecná ustanovení**

1. Zaměstnanec se zavazuje:
  - využít veškerý svůj pracovní čas a snahu v zájmu a ve prospěch zaměstnavatele. Plně využívat doby ke kvalitnímu, hospodárnému a včasnému plnění zadaných pracovních úkolů.
  - Účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se ověření jejich znalostí.
  - Podrobit se lékařským prohlídkám, očkování, vyšetření a diagnostickým zkouškám stanoveným zvláštními právními předpisy.
  - Dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele.
  - Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a tato svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu.
  - 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 zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci.
  - Podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance stanoveného v pracovním řádu zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.
  - Oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování; bezodkladně oznamovat svému nadřízenému svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při vyšetřování jeho příčin.
  - plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy, interními předpisy a dodržovat zásady vzájemné spolupráce s ostatními zaměstnanci.

- řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem, ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele
- Při výkonu práce jednat a rozhodovat v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit či poškodit oprávněné zájmy zaměstnavatele.
- V případě potřeby výkonu prací neodpovídajících funkci, jež byla sjednána touto pracovní smlouvou, se zaměstnanec zavazuje konat na příkaz zaměstnavatele i práce jiného druhu.
- Zaměstnanec může vedle svého pracovního poměru, vykonávaného v pracovněprávním vztahu se zaměstnavatelem vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele u něhož je zaměstnán, jen s písemným souhlasem zaměstnavatele. Zaměstnavatel může udělený souhlas písemně odvolat. Zaměstnanec je pak povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost skončit způsobem, vyplývajícím pro její skončení z příslušných právních předpisů.
- Po dobu trvání pracovního poměru založeného touto pracovní smlouvou se zaměstnanec zavazuje, že nebude:
  - vlastním jménem či na vlastní účet uzavírat či zprostředkovávat obchody, jež souvisejí s předmětem podnikání zaměstnavatele, jakož i uzavírat či zprostředkovávat obchody na účet či jméno jiné třetí osoby odlišné od zaměstnavatele;
  - účastnit se podnikání jiné osoby se stejným či obdobným předmětem podnikání jako zaměstnavatel, a to sám jako společník, akcionář, komanditista či komplementář, tichý společník, člen družstva, člen sdružení, statutární orgán, prokurista či v jiné funkci opravňující jej jednat za takovou osobu;
  - vstupovat do pracovního či obdobného poměru u jiného zaměstnavatele se stejným či obdobným předmětem podnikání jako zaměstnavatel.
- Pokud budou zaměstnanci svěřeny peněžní hotovosti, ceniny, zboží na skladě, zásoby nebo jiné hodnoty, které je povinen vyúčtovat, zavazuje se sjednat se zaměstnavatelem dohodu o hmotné odpovědnosti, která se stane nedílnou přílohou pracovní smlouvy.
- Zaměstnanec je vázán obchodním tajemstvím, které tvoří veškeré skutečnosti obchodní, výrobní, či technické povahy, související se společností a mají být podle vůle společnosti utajeny. Obchodním tajemstvím zaměstnavatel rozumí zejména:
  - jména obchodních partnerů a kontaktní osoby v nich, databáze zákazníků a dodavatelů
  - obraty, ceny, obchodní podmínky u jednotlivých obchodních partnerů
  - ekonomické údaje společnosti, které nejsou zveřejňované
  - finanční informace (objem a detaily pohledávek i závazků, stavy na účtech, platební operace)
  - obraty, ceny, obchodní podmínky u jednotlivých dodavatelů
  - připravované obchodní a výrobní strategie
  - veškeré vnitřní předpisy a nařízení společnosti, dokumentace vážící se k řízení a organizaci společnosti
  - osobní údaje o zaměstnancích
  - postupy řešení, přípravné a doprovodné materiály a veškerá dokumentace vážící se k výrobě, montáži, seřizování, vedení obchodního případu
  - výsledky pracovní činnosti vytvořené zaměstnancem v průběhu pracovního poměru, veškeré postupy řešení, přípravné a doprovodné materiály a veškerá dokumentace, se kterou zaměstnanec aktivně pracuje nebo dříve pracoval a dále ta, která je uložena v archivu.

Za obchodní tajemství se nepovažují skutečnosti, které byly publikovány nebo jinak zveřejněny. Zaměstnanec bere tuto skutečnost na vědomí s tím, že k jakémukoliv nakládání s předmětem obchodního tajemství musí vždy vydat souhlas zaměstnavatele, a to i po skončení pracovního poměru zaměstnance po dobu 5 (pěti) let. Zaměstnanec bere na vědomí, že porušení ustanovení tohoto odstavce může být zaměstnavatelem hodnoceno jako zvlášť hrubé porušení povinností zaměstnance.

Dále za porušení povinností týkající se ochrany informací, které jsou obsahem obchodního tajemství, má právo uplatnit zaměstnavatel vůči zaměstnanci smluvní pokutu.

2. Zaměstnanec prohlašuje, že při podpisu pracovní smlouvy byl poučen o právech a povinnostech vyplývajících z uzavíraného pracovního poměru a zavazuje se zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, s nimiž se při práci seznámí, zejména o utajovaných skutečnostech, a to i po případném rozvázání tohoto pracovního poměru. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy, jakož i pracovním řádem a vnitřními předpisy zaměstnavatele. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, které pro

něj z pracovní smlouvy vyplývají, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat a s předpisy vztahujícími se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, což stvrzuje podepsáním pracovní smlouvy.

3. Zaměstnanec souhlasí se zpracováním svých osobních údajů v rozsahu potřebném pro realizaci pracovní právní agendy, zařazením do databáze zaměstnavatele a s jejich následným užíváním a zpracováním souvisejícím s výkonem práv a povinností zaměstnavatele. Dále souhlasí s tím, že k těmto údajům mohou být přiřazeny a stejným způsobem zpracovány a užívány i další údaje, které zaměstnanec zaměstnavateli poskytne v budoucnu.
4. V případě, že se některé ustanovení této pracovní smlouvy ukáže neplatným, neúčinným nebo zaniklým, zůstávají ostatní ustanovení této pracovní smlouvy platná a účinná. Na místo neplatného nebo neúčinného ustanovení nastupuje ustanovení svou povahou nejbližší ustanovení, jež bylo shledáno neplatným nebo neúčinným. Není-li takového ustanovení a umožňuje-li to zákon, nastoupí na místo takového ustanovení přednostně obchodní zvyklosti, jež mezi stranami této smlouvy během jejího působení vznikly.
5. Tato pracovní smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami. Může být měněna pouze písemně, a to formou číslovaných dodatků.
6. Smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každé má platnost originálu. Každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.

V Praze, dne 13. 4. 2015

.....  
Zaměstnavatel

.....  
Zaměstnanec



# PŘÍLOHA P II: NÁVRH NA PŘESČASOVÉ HODINY



## Návrh na přesčasové práce

**Tok formuláře :**

Navrhovatel→přímý nadřízený navrhovatele (dále dle pravomoci→Vedoucí divize navrhovatele→Obchodní Ředitel) *provede rozhodnutí*  
Post, který rozhodl odešle rozhodnutí a požadavek→ vedoucí divize, která zajistí splnění požadavku→ post pověřený splněním  
Post, který rozhodl současně pošle kopii rozhodnutí o NPP→všem postům, které jsou na NPP uvedeny

NPP zpracoval post/jméno:

Dne :

**OP:**

**Místo výkonu práce:**

**Důvod přesčasu:** (konkrétní popis důvodu, všechna fakta, stručná analýza)

**Jméno pracovníka/ů vykonávající přesčas, odhad počtu hodin a termín výkonu přesčasové práce:**

jméno	odhad počtu hodin	termín
-------	-------------------	--------

**Vyjádření vedoucího divize navrhovatele:**

Podpis : ..... Dne: .....

**Vyjádření obchodního ředitele (u přesčasů, které souvisejí s plněním obchodních případů) nebo ředitele společnosti (u přesčasů, které nesouvisejí s plněním OP) :**

SOUHLASÍM      NESOUHLASÍM      SOUHLASÍM PODMÍNĚNĚ



## Návrh na přesčasové práce

**Tok formuláře :**

Navrhovatel→přímý nadřízený navrhovatele (dále dle pravomoci→Vedoucí divize navrhovatele→Obchodní Ředitel) *provede rozhodnutí*  
Post, který rozhodl odešle rozhodnutí a požadavek→vedoucí divize, která zajistí splnění požadavku→post pověřený splněním  
Post, který rozhodl současně pošle kopii rozhodnutí o NPP→všem postům, které jsou na NPP uvedeny

NPP zpracoval post/jméno:

Dne :

Podpis : ..... Dne: .....

## PŘÍLOHA P III: MZDOVÝ VÝMĚR

Moravia Systems a.s., Vinohradská 1511/230, 100 00 Praha 10, IČO 26915189

zápis v obchodním rejstříku vedeným Městským soudem Praha, oddíl B, vložka 17977

### MZDOVÝ VÝMĚR

Pan, paní:

narozen/a:

Trvalé bydliště:

Zařazení (funkce): dle pracovní smlouvy

Měsíční mzda: pevná mzda **20 000- Kč** + pohyblivá složka mzdy přiznávána dle uvážení zaměstnavatele až do výše **60 %** s přihlédnutím k těmto ukazatelům:

1. ukazatel:  
**10 %** z pohyblivé složky mzdy - kázeň na pracovišti
2. ukazatel:  
**30 %** z pohyblivé složky mzdy - plnění pracovních příkazů, předpisů, směrnic a nařízení vedoucích pracovníků
3. ukazatel:  
**50 %** z pohyblivé složky mzdy - úspěšnost, samostatnost a aktivita při realizaci náplně práce
4. ukazatel:  
**10 %** z pohyblivé složky mzdy - splnění podnikatelského záměru společnosti.

Konkrétní výše pohyblivé složky mzdy bude zaměstnanci přiznávána a vyplácena na základě rozhodnutí, jež bude činit pověřený nadřízený zaměstnanec:

- ve vztahu k ukazatelům číslo **1., 2., 3.** na měsíční bázi.
- ve vztahu k ukazateli číslo **4.** na roční bázi.

Tato mzda bude vyplácena po odečtení zákonných srážek v obvyklých výplatních termínech stanovených pracovní smlouvou s účinností od: .....

V ....., dne: .....

.....

*razítko a podpis zaměstnavatel*

Potvrzuji, že jsem byl s výše uvedeným Mzdovým výměrem seznámen.

.....

*podpis zaměstnance*

## **PŘÍLOHA P IV: PODÍLOVÁ ODMĚNA**

**Dodatek ke mzdovému výměru ze dne**

**č. 2**

**uzavřený mezi**

**Zaměstnavatel: Moravia Systems a.s., Brněnská 3497, 695 03 Hodonín**

**IČO: 26915189**

**zápis v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně, oddíl B,  
vložka 4061**

**zastoupená: Ing. Zbyněk Kalina, předseda představenstva**

**Petr Jandásek, člen představenstva**

**Zaměstnanec:**

**bydliště:**

**tohoto znění**

**Mzdový výměr ze dne 29. 06. 2013 uzavřený mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se s účinností od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015 doplňuje o podílovou mzdu.**

**Podílová mzda je tvořena procentuálním podílem na vytvořeném výnosu z uzavřených a vyfakturovaných obchodních případů střediska 203 v roce 2015.**

**Procentuální podíl je tvořen těmito kritérii:**

0,125% z hrubého výnosu z fakturovaných obchodů celého střediska 203 za rok 2015.

- Procenta jsou stanovena z částky hrubého výnosu do 40 000 000,- Kč.

- Hrubým výnosem se rozumí rozdíl mezi hodnotou nakoupeného zboží a prodaného zboží na každé jednotlivé vystavené faktuře průběžně fakturovaných obchodů, které získalo a fakturovalo středisko 203, tak jak je eviduje a vykazuje firemní systém (ERP) za rok 2015.
- Hrubý výnos bude zjištěn tak, že v informačním systému společnosti ESO9 Profi v činnosti manažerské výstupy 4.5.9 – Sledování marží na prodaném zboží bude zadán kód střediska a ESO 9 Profi zobrazí dosažené výsledky.
- Podílová mzda může být vyplacena po dosažení limitu v průběhu roku, pokud jsou všechny náklady proúčtovány, nejpozději však bude nárok na podílovou mzdu vyhodnocen do 31. 1. 2016.
- Od hrubého výnosu se odečítají v plné výši nedobytné pohledávky a smluvní pokuty nebo penále za pozdní dodávku uplatněné odběrateli, nebo náklady na odstranění oprávněných reklamací v plné výši na zakázky střediska 203.
- Podmínkou pro výplatu podílové mzdy dle této dohody je dosažení hrubého výnosu minimálně ve výši 20 000 000,- Kč.

0,5% z hrubého výnosu vyššího než 40 000 000,- Kč z fakturovaných obchodů celého střediska 203 za rok 2015.

- Procenta jsou stanovena z částky hrubého výnosu vyššího než 40 000 000,- Kč.
- Hrubým výnosem se rozumí rozdíl mezi hodnotou nakoupeného zboží a prodaného zboží na každé jednotlivé vystavené faktuře průběžně fakturovaných obchodů, které získalo a fakturovalo středisko 203, tak jak je eviduje a vykazuje firemní systém (ERP) za rok 2015.
- Hrubý výnos bude zjištěn tak, že v informačním systému společnosti ESO9 Profi v činnosti manažerské výstupy 4.5.9 – Sledování marží na prodaném zboží bude zadán kód střediska a ESO 9 Profi zobrazí dosažené výsledky.
- Podílová mzda může být vyplacena po dosažení limitu v průběhu roku, pokud jsou všechny náklady proúčtovány, nejpozději však bude nárok na podílovou mzdu vyhodnocen do 31. 1. 2016.
- Od hrubého výnosu se odečítají v plné výši nedobytné pohledávky a smluvní pokuty nebo penále za pozdní dodávku uplatněné odběratelem, nebo náklady na odstranění oprávněných reklamací na zakázky střediska 203.
- Podmínkou pro výplatu podílové mzdy dle této dohody je dosažení hrubého výnosu minimálně ve výši 20 000 000,- Kč.

2% z hodnoty zajištěného prodeje neprodejných skladových zásob kategorie D a E v případě, že dojde za rok 2015 ke snížení těchto zásob střediska 203 od hodnoty platné k 30.12.2015 a to je 9 186 244,-Kč dle činnosti 2.3.11.2 ESO9 o více než 15%. Bude-li splněna výše uvedená podmínka pro vyhodnocení tohoto kritéria, bude hodnota prodaných skladových zásob D a E odečtena od celkových dosažených prodejů zboží, aby neovlivňovala výše uvedené kritérium podílové odměny na dosažené marži.

Podílová odměna se rozumí jako hrubá mzda.

Nárok na vyplacení podílové odměny zaniká

- Podáním výpovědi ze strany zaměstnance před dosažením požadovaného limitu částky hrubého výnosu pro výpočet procentuálního podílu
- Prokázáním ze strany zaměstnavatele hrubé porušení kázně a pracovních povinností
- Podáním výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu porušení pracovní kázně a pracovních povinností

Tento dodatek se uzavírá na dobu určitou od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015.

Zaměstnavatel si vyhrazuje právo vyhodnotit předčasně výsledky tohoto dodatku, ukončit jeho platnost a nahradit jej novým, pokud v průběhu platnosti dodatku dojde ke změně pravidel ekonomické evidence.

Ostatní náležitosti stanovené mzdovým výměrem se nemění.

V Praze, dne .....

.....

Ing. Zbyněk Kalina, předseda představenstva

.....

zaměstnanec

.....

Petr Jandásek, člen představenstva