

Projekt návržení nového systému odměňování ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.

Bc. Zuzana Kisková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Kisková**
Osobní číslo: **M150040**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt navržení nového systému odměňování ve společnosti
TEPLO BRUNTÁL a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkajících se odměňování pracovníků.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a její obor podnikání.
- Analyzujte současný systém odměňování ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt na zefektivnění systému odměňování ve společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.
ŠUBRT, Bořivoj et al. Abeceda mzdové účetní 2015. 25. vydání. Olomouc: ANAG, 2015, 623 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-922-9.
ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Borovičková
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípustí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4. 2017

Jméno a příjmení: ZUZANA KISKOVÁ



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem nového systémem odměňování ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s. Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav odměňování a navrhnout nový systém odměňování, tak aby byla zajištěna spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců. Pro správně navržené řešení bylo nutné prozkoumat odbornou literaturu zabývající se daným tématem, stávající interní dokumentaci a provést dotazníkové šetření týkajícího se spokojenosti zaměstnanců s dosavadním systémem odměňování. V projektové části byly zpracovány poznatky z provedených analýz a navržen nový systém odměňování. Dále byly propočteny náklady na nově navržený systém, se kterými se bude muset společnost vypořádat, pokud přijme navržený projekt.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, systém odměňování, prémiový řád, sociální fond, mzdy

ABSTRACT

This master's thesis deals with propose new reward system in the company TEPLO BRUNTÁL a.s. The main objective was to analyze the current state of rewards and propose a new reward system so as to ensure the satisfaction of the side of employer and employees. For properly proposed solution was necessary to explore the scientific literature which dealing with the topic, existing internal documentation and carry out a survey relating to employees satisfaction with the current reward system. The project was focused on processed findings from analyzes and was proposed a new reward system. Then were calculated costs for the newly designed reward system, with which the company will have to deal, if the company accepts the proposed project.

Keywords: Human Resource Management, Reward System, Bonus Regulations, Social Fund, Wages

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli realizovat mou diplomovou práci:

Ing. Ivaně Borovičkové – za odborné vedení, čas a cenné rady při tvorbě diplomové práce,

Společnosti TEPLA BRUNTÁL a.s. – za poskytnutí všech potřebných materiálů ke zpracování diplomové práce a především všem jejich zaměstnancům za jejich vstřícný přístup,

Rodičům – za podporu a trpělivost po čas celé doby studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1.1 Koncepce HR Scorecard	14
1.2 PŘÍSTUPY K PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	15
1.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
1.3.1 Formy hodnocení zaměstnanců.....	17
1.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	17
1.3.3 Chyby při hodnocení zaměstnanců	18
1.4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1 FUNKCE MZDY.....	26
2.2 MZDOVÉ FORMY.....	27
2.3 PŘÍPLATKY KE MZDĚ	28
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	29
3.1 PENĚŽNÍ BENEFITY	31
3.2 NEPENĚŽNÍ BENEFITY	31
3.3 CAFETERIA SYSTÉM.....	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TEPLO BRUNTÁL A.S.	36
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
5.2 CENTRÁLNÍ VÝTOPNY SPOLEČNOSTI.....	37
5.2.1 Centrální výtopna Dolní.....	37
5.2.2 Centrální výtopna Smetanova	38
5.2.3 Centrální výtopna Květná II a Centrální výtopna Květná III.....	38
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI	39
6.1 ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO TARIFNÍCH TŘÍD.....	39
6.2 POSKYTOVÁNÍ PŘÍPLATKŮ A ODMĚŇ	40
6.3 JINÉ FORMY NÁHRAD MZDY.....	41
6.3.1 Převedení zaměstnance na jinou práci	41
6.3.2 Mzda při zastupování jiného THP.....	42
6.3.3 Náhrada mzdy za první tři dny nemoci	42
6.4 ODMĚNY	42
6.4.1 13. mzda	42
6.4.2 Mimořádné odměny a cílové odměny	42
6.5 PRÉMIOVÝ ŘÁD ZAMĚSTNANCŮ.....	42
6.5.1 Prémiový řád dělníků	42

6.5.2	Prémiový řád THP.....	43
7	SOCIÁLNÍ FOND.....	45
7.1.1	Osoby oprávněné k čerpání prostředků ze sociálního fondu.....	46
7.1.2	Čerpání příspěvků ze sociálního fondu.....	46
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
9	IMPLEMENTACE NOVÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU.....	54
9.1	KONTROLA ZAŘAZENÍ PROFESÍ DO SKUPIN PRACÍ DLE NV Č. 567/2006 SB.....	54
9.2	SJEDNOCENÍ TÝDENNÍ PRACOVNÍ DOBY.....	55
9.3	NAVRŽENÍ TARIFNÍ STUPNICE.....	55
9.4	ZAŘAZENÍ PROFESÍ DO NAVRŽENÉ TARIFNÍ STUPNICE.....	57
9.5	ÚPRAVA MZDOVÝCH TARIFŮ PRO SPOLEČNOST TEPLA BRUNTÁL A.S. PODLE PRACOVNÍCH REŽIMŮ.....	59
9.6	ZMĚNA STÁVAJÍCÍ VÝŠE PŘÍPLATKŮ.....	60
9.6.1	Příplatek za práci přesčas.....	60
9.6.2	Příplatek za práci v noci.....	60
9.6.3	Příplatek za práci v sobotu a neděli.....	60
9.6.4	Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.....	60
9.6.5	Odměna za pracovní pohotovost.....	61
9.6.6	Příplatky nad rámec Zákoníku práce.....	61
9.7	ZMĚNA PRÉMIOVÉHO ŘÁDU.....	63
9.7.1	Prémiový řád dělníků.....	63
9.7.1.1	Individuální prémie.....	63
9.7.1.2	Kolektivní prémie.....	63
9.7.2	Prémiový řád THP.....	64
9.8	NÁVRHY ZMĚN V ČERPÁNÍ PŘÍSPĚVKŮ ZE SOCIÁLNÍHO FONDU.....	65
10	VLIV NAVRŽENÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ NA SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI NA ROK 2018.....	68
11	VLIV NAVRŽENÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ NA MZDU ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI.....	71
	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM TABULEK.....	81

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů by mělo být jádrem každé firmy, pokud chce firma správně fungovat, mít stálé a spokojené zaměstnance a i díky nim být konkurenceschopná. Přístupy k řízení lidských zdrojů jsou různé a každá firma je může pochopit jinak. Hlavním cílem je, aby ve firmě existovalo takové řízení lidských zdrojů, které zajistí spravedlivé odměňování jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance.

Odměňování zaměstnanců je složitý proces. Pro různá zaměstnání jsou nastaveny rozdílná kritéria odměňování. V mnoha případech nastává také situace, kdy jedna firma ohodnocuje stejnou pracovní pozici výše nebo méně než jiná firma. To může vést i k rozhodnutí zaměstnance ke změně pracovního místa. Odměňování může mít podobu peněžní, nepeněžní i nehmotnou.

Benefity jsou v dnešní době velmi oblíbenou položkou odměňování ve firmách. Pokud si člověk hledá novou práci, je velmi pravděpodobné, že při více nabídkách pracovních míst se bude mimo výši peněžité odměny zajímat hlavně o to, jaké benefity daná firma nabízí. Při dnešní převažující poptávce po práci nad její nabídkou, jsou benefity ze strany firmy považovány za určitý „tah“ jak nalákat nové zaměstnance.

Hlavním cílem diplomové práce je navržení nového systému odměňování pro společnost TEPLO BRUNTÁL a.s. K sestavení tohoto projektu vede skutečnost, že společnost potřebuje navrhnout nový systém odměňování z důvodu zvyšování minimální mzdy. Chce tak předejít k možným problémům, které by mohli nastat ze strany zaměstnanců, pokud by nedošlo ke spravedlivému nastavení systému odměňování.

V teoretické části je probírána problematika řízení lidských zdrojů, která je především vztažena na odměňování. Důkladné prozkoumání této problematiky vede k jejímu správnému porozumění a k vhodné aplikaci získaných poznatků v praktické části.

Na úvod praktické části je představena společnost TEPLO BRUNTÁL a.s., tak aby čtenář porozuměl její struktuře a dosavadního systému odměňování. Do analýzy současného stavu odměňování je také zařazeno dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců nejen s výší odměňování, ale také s benefity společnosti, které jsou zaměstnancům dostupné skrz sociální fond. Po analýze následuje projektová část navržení systému odměňování, v níž jsou navrženy změny týkající se správného zařazení zaměstnanců do tarifních tříd,

výše příplatků ke mzdám, výše vyplácených prémiových záloh. V posledním kroku jsou provedeny propočty nákladových změn a dopad pro společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt nového systému odměňování ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.

Cílem teoretické části práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na odměňování pracovníků. Výstupy z teoretické části jsou podkladem pro správnou interpretaci stávajícího a navrhovaného systému odměňování.

Cílem praktické části je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s., konkrétně zaměřený především na systém odměňování. Prostřednictvím analýzy současného stavu je zjištěn prostor pro zlepšení v dílčích oblastech. Aby se zjistila spokojenost se současným stavem odměňování ve společnosti, byl proveden průzkum mezi zaměstnanci. Po vyhodnocení nynějšího stavu odměňování je zaveden projekt na jeho zlepšení.

Mezi metody sběru dat využívané v této diplomové práci patří analýza literárních zdrojů, kdy bylo prozkoumáno 32 zdrojů, mezi něž patřila odborná monografie v anglickém jazyce a českém jazyce zabývající se řízením lidských zdrojů, motivací zaměstnanců, personální strategií, odborné články, internetové příspěvky a legislativní dokumentace související s tématem. Dále je pak využita analýza interních dokumentů společnosti, jako je organizační řád, pracovní řád, mzdový předpis, kolektivní smlouva a zásady pro hospodaření se sociálním fondem. Také bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly distribuovány v tištěné formě a to všem zaměstnancům společnosti.

Mezi metody zpracování dat jsou pro tuto práci použity popisná statistika, MS Excel, MS Word, metoda prostého výčtu, metoda kontrastů a srovnání.

Interpretace získaných dat je provedena za pomoci tabulek, sloupcového a výsečového grafu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (2015, s. 13) a Gregar (2008, s. 7) se shodují v tom, že organizace může správně fungovat a nadále se rozvíjet, pokud umí propojit a správně využívat čtyři základní zdroje – materiální, finanční, lidské a informační. Podle Koubka (2015, s. 13) jsou nejdůležitějším zdrojem v organizaci zdroje lidské. A to především z důvodu, že jsou právě tím elementem, který dokáže uvést do pohybu materiální a finanční zdroje a zároveň umí využívat znalosti a dovednosti, aby tyto zdroje mohl správně ovládat a řídit.

I přestože je lidský kapitál stále více nahrazován stroji, organizace si uvědomují, že je i nadále nenahraditelný (Vronský, 2012, s. 111). Jsou to právě lidé, kteří mohou předvídat, plánovat, zkoumat, vyvíjet nové možnosti výrobních postupů, technologií, strojů atd.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 45) řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnanci v organizaci. Patří sem zejména činnosti související se strategií řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a lidského kapitálu, odměňování zaměstnanců a jejich rozvoj, rozvoj organizace, nesmí zde chybět společenská odpovědnost organizace.

Pro zjednodušené znázornění, z čeho se řízení lidských zdrojů skládá, lze využít rovnici Gregara (2008, s. 18):

$$\mathbf{HRM = HRE + HRD}$$

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Při řízení lidských zdrojů je největší důraz kladen na jeho strategickou integraci do podnikového systému. Tato integrace je vedena převážně shora, tedy od top manažerů, kteří mají určitou vizi a tu se snaží přenést do povědomí ostatním spolupracovníkům. (Armstrong, 2003, s. 13)

Hlavním důvodem proč firmy podnikají je dosažení zisku, to znamená, že hlavním strategickým cílem každého podniku je dosažení zisku. Každé další strategie jsou tedy pouze podpůrné k tomu, aby bylo dosaženo naplánovaných cílů k požadovanému zisku. Mezi další podstatný cíl patří nepřetržité fungování podniku. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 31)

Vymezení cílů, kterých dosáhneme pomocí strategie lidských zdrojů, jsou označovány jako podpůrné. Při sestavování strategie lidských zdrojů musí být brány v úvahu interní i externí podmínky organizace, které by mohly být danou strategií ovlivněny. Také musí být brán ohled na zaměstnance, tak aby nebyli znevýhodněni, jejich pracovní podmínky, návyky zůstali nezměněny, v opačném případě došlo ke zlepšení těchto hledisek, nikoli však ke zhoršení. (Dvořáková, 2012, s. 117)

Cíle strategického řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga a Taylora (2015, s. 61) rozdělit na tři hlavní cíle a ty jsou:

- Dosažení vertikální integrace propojením personální strategie se strategií organizace. Také propojení horizontální integrace, což znamená propojení strategií, které se týkají řízení lidských zdrojů.
- Poskytnout, jak vedení tak dílčím zaměstnancům, jistou stálost, prosperitu konkurenceschopnost organizace v daném podnikatelském prostředí.
- Správně využívat silné stránky lidských zdrojů a podporovat tak využívání vytvořených strategií.

Dvořáková (2012, s. 117-118) určuje dva typy strategie lidských zdrojů. Komplexní strategie, která má za úkol zavést změny, jež mají dopad na celou organizaci. Specifická strategie, jejíž podstatou je změnit specifickou část personální činnosti. Mění se například pouze podmínky přijímání nových zaměstnanců, zavádění nových metod odměňování atd.

1.1.1 Koncepce HR Scorecard

Tato koncepce vychází z modelu Balanced Scorecard, tu definovali Kaplan a Norton v roce 1996. Jedná se o vytvoření správné vize a strategie podniku za využití čtyř měřítek: finance, zákazníci, interní procesy, učení se a růstu. Manažeři v podnicích využívají, jak finanční tak i nefinanční měřítko pro měření výkonnosti svých zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19-21)

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 29) je tu HR Scorecard od toho, aby objasnil, *jak nejlépe integrovat roli HR do systému měření celkové výkonnosti a finanční úspěšnosti podniku*. HR Scorecard je tvořen HR Architekturoou, která se skládá ze tří komponentů HR funkce, HR systém a Chování zaměstnanců. Komponenty by se měly navzájem prolínat, aby došlo ke správnému řízení pomocí této koncepce. Stručný obsah je popsán v tabulce (Tab. 1), následně je každý komponent popsán zvlášť.

Tab. 1 Komponenty HR Architektury (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 30)

HR funkce	HR systém	Chování zaměstnanců
Hr profesionálové vybavení strategickými kompetencemi	Politiky a postupy zacílené na zvyšování pracovního výkonu a sladěné s podnikovou strategií	Strategicky zacílené kompetence, motivace a pracovní chování

HR funkce – manažeři lidských zdrojů musí umět ovládat a propojovat technickou stránku řízení lidských zdrojů, která je nezbytná pro zajištění správného fungování každodenních činností se strategickou stránkou řízení lidských zdrojů. U té by se měli manažeři zaměřit na prohloubení svých znalostí, tak aby mohly vytvářet přidanou hodnotu personální práce pro podnik.

HR systém – Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 29-30) uvádějí, že základním pilířem je pracovní systém zaměřený na zvyšování pracovního výkonu. Základem je propojení kompetenčních modelů pro rozhodování o výběru nových zaměstnanců, povýšení stávajících zaměstnanců. Dále pak vypracování strategie pro rozšíření kompetencí ke správnému dosažení podnikové strategie. V neposlední řadě je důležité implementovat procesy odměňování a řízení pracovního výkonu tak, aby přilákaly takové zaměstnance, kteří mají vysoké pracovní nasazení.

Chování zaměstnanců – správné produktivní chování umožňuje dosažení strategických cílů organizace. Rozlišuje se klíčové chování (přímo odvozeno od podnikových klíčových kompetencí) a specifické situační chování (důležité při řešení určitých situací v podniku). Důležité je si uvědomit, jak moc je pro naplnění strategických podnikových cílů nezbytné chování zaměstnanců.

1.2 Přístupy k personální práci

Koubek (2015, s. 14) uvádí, že v praxi jsou termíny jako personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů mnohdy považována za synonyma. Ve skutečnosti to jsou různé fáze vývoje personální práce. Dvořáková (2012, s. 5) k tomuto výčtu ještě dodává řízení intelektuálního kapitálu.

- Personální administrativa – jde především o administrativní činnosti, které se týkají zaměstnávání lidí, pořizování a uchovávání dokumentů o zaměstnancích a jejich aktualizace. Jedná se o pasivní roli v řízení (Koubek, 2015 s. 14). Dvořáková

(2012, s. 5) tento styl řízení popisuje jako rozdělení rolí mezi manažery a personalisty a uvádí příklad, jak tento styl pochopit: „My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme; my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu“.

- Personální řízení – vystupuje v aktivní roli, která spočívá ve správně vybraném, zformovaném, organizovaném a motivovaném personálu. Díky tomu mohou být organizace více konkurenceschopní. Dvořáková (2012, s. 5) také dále uvádí, že je důležitá specializace personalistů pro vykonávání personálních činností, jako například hodnocení práce, tarifní systémy, kolektivní vyjednávání atd.
- Řízení lidských zdrojů – podle Koubka (2015, s. 15) se tento koncept začal formovat již v 50. a 60. letech 20. století především ve vyspělém zahraničí. Řízení lidských zdrojů se stává důležitým pro manažery a hlavně pro organizaci jako takovou. Dvořáková (2012, s. 6) k tomu dodává, že jde o zajištění souladu zájmů mezi managementem a zaměstnanci.
- Řízení intelektuálního kapitálu – v mnoha organizacích jsou lidské znalosti chápány jako zdroje informací, inovací, což vede k růstu konkurenceschopnosti organizace (Dvořáková, 2012, s. 9). Problém je v měření, řízení a udržení intelektuálního kapitálu. Znalosti a intelekt jsou ve vlastnictví zaměstnance a je na něm v jaké míře tyto své schopnosti využije pro danou organizaci. Organizace je schopna si ohlídat výsledky výzkumu a vývoje daného zaměstnance, např. patenty. Také je ochotna vynaložit náklady na vzdělávání svých zaměstnanců, díky čemuž v nich může vzbuzovat lepší pracovní výsledky. Na druhou stranu nemůže ovlivnit dobrovolný odchod zaměstnance a využívání jeho znalostí pro jinou organizaci. (Koubek, 2015 s. 15)

1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Aby zaměstnanci vykazovali požadované výsledky organizace, musí být jejich pracovní výkon vyhodnocován a řízen.

V mnoha publikacích o personálním řízení je hodnocení zaměstnanců spjato s výší jejich mzdy. Takto nastavené hodnocení zaměstnanců ale může vést od manažery očekávané motivace spíše k demotivaci zaměstnanců. Na to poukazují Foot a Hook (2005, s. 235), také se k tomuto názoru přiklání i Hroník (2006, s. 16).

Jak uvádí Šikýř (2012, s. 115) podstatou hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, důležitá je především zpětná vazba o pracovním výkonu zaměstnanců.

Na významnost zpětné vazby také upozorňuje Hroník (2006, s. 14), ten ve své knize, *Hodnocení pracovníků*, zmiňuje Norberta Wienera, zakladatele kybernetiky, který rozšířil pojem zpětné vazby od strojů a živých organismů k sociálním systémům. Dále také uvádí, že se zpětnou vazbou je spojen cíl. Spojení cíle a zpětné vazby je nezbytné při správně fungujícím systému hodnocení zaměstnanců.

1.3.1 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může mít formální a neformální podobu. Šikýř (2012, s. 115-116) definuje rozdíly mezi těmito dvěma formami následovně:

- Neformální hodnocení – využívá se průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období. Manažer v podstatě řídí a vede zaměstnance k naplánovaným cílům v organizaci a podle potřeby řeší případné odchylky od plánu a určuje nápravná opatření. Pokud nastanou problémy pracovního výkonu, musí je manažer se zaměstnancem neodkladně řešit. Je zde kladen důraz na to, že problém musí být vyřešen společným cílem manažera a zaměstnance.
- Formální hodnocení – důležitá je zde periodicita, kdy se zkoumá a posuzuje pracovní výkon zaměstnance za určité období. Jde o interakci mezi manažerem a zaměstnancem, kdy manažer sděluje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci a podmínky. Zpráva z tohoto hodnotícího rozhovoru se zakládá do personální evidence. Dokumenty vedené v evidenci jsou důležité při rozhodování manažera o prodloužení pracovní smlouvy, odměňování či vzdělávání zaměstnance.

1.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Technik, jakým způsobem hodnotit zaměstnance je mnoho. Každá publikace, která se zabývá tématy, jako jsou např. řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků atd. uvádí vesměs stejné metody hodnocení zaměstnanců. Rozdíl je převážně ve výčtu těchto metod, někteří autoři uvádí menší počet, jiní větší s tím, že jejich obsah je srovnatelný, jen jsou některé metody rozvinutější.

V této diplomové práci jsou metody hodnocení zaměstnanců rozděleny do pěti hlavních skupin podle Brůhy et al. (2016, s. 157):

- Hodnocení podle dohodnutých cílů – u této metody se hodnotí výsledky práce, které se dají objektivně posoudit či změřit. Představuje základní hodnotící metodu, jež se využívá především u vedoucích pozic, v oblastech jako jsou například prodej, nákup, finanční řízení apod.
- Osobní cíle zaměstnance – měly by vycházet z výkonových cílů organizačního oddělení, jehož je členem, dále také z jeho schopností a ambicí. Díky zapojení zaměstnanců do stanovování cílů se zvyšuje motivace zaměstnanců.
- Hodnocení na základě plnění norem a standardů – porovnává se dosažený skutečný výkon se stanovenými výkonnými normami a kvalitativními standardy.
- Hodnocení pomocí hodnotících stupnic – hodnotící stupnice mohou mít podobu číselnou, grafickou, slovní. Slouží k hodnocení pracovního chování a jejich kvalitativních schopností. Patří mezi univerzální metody, i když jejich příprava bývá složitá kvůli správné formulaci jednotlivých hodnotících kritérií.
- Assessment (development) center – metoda se nejvíce využívá při výběru a hodnocení potenciálních zaměstnanců. Pracovník nebo tým řeší zadaný problém, který by v organizaci mohl nastat, řeší modelové úkoly, případové studie. Tato metoda velice dobře odhaluje silné a slabé stránky zaměstnanců. Ukazuje, jak se jedinec umí přizpůsobit situaci a jak řeší problémy, jaká je jeho komunikace mezi spolupracovníky atd.

1.3.3 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Brůha et al. (2016, s. 158) uvádí chyby v systému hodnocení, která se vyskytují především ve špatně zvolených kritériích hodnocení, chybně stanovená metodika, nevhodný průběh celého hodnocení a z něho špatně vyvozené závěry. Problémy s hodnocením zaměstnanců také probírá Foot a Hook (2005, s. 235-236), ty uvádějí již zde zmiňovaný fakt, že hodnocení je ve většině organizací spojováno se mzdou a to má za následek spíše snížení motivace. Dále zmiňují, že není dobré zatajovat informace (týkající se zaměstnanců samotných, jako je jejich pracovní výkon, komunikativnost, adaptace, ochota přijímání změn) před zaměstnanci a to především takové, které by jim mohly pomoci v jejich rozvoji, a v konečném důsledku tato interakce pomáhá celé organizaci. Pokud se zaměstnanec během výkonu práce dopustí přestupku, který vede až k disciplinárnímu řízení, mělo by toto řízení

proběhnout co nejdříve. Projednávat disciplinární přestupek během hodnotícího rozhovoru již po určité době, kdy se tento incident stal, není efektivní, zde by mělo jít především o motivaci a ne trestání zaměstnanců.

Chyby při hodnocení zaměstnanců mohou nastat na straně hodnocených i hodnotitelů. Ze strany hodnocených to bývá především z důvodu, že existuje špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Chyby hodnotitelů pak bývají způsobeny nedodržením stanovených zásad, standardů a cílů hodnocení. Například sem spadá arogantní postoj hodnotitele, špatně zvolená stupnice měření, negativistická chyba, centralizační detence, zaujatost hodnotitele, součet hodnocení za více období.

1.4 Spokojenost zaměstnanců

Podle Kociánové (2010, s. 34) se může spokojenost člověka obecně vyjádřit jako míra vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost jednoznačně souvisí s celkovou životní spokojeností. Každý jedinec si určuje váhu důležitosti mezi prací a osobním životem. Lze obecně předpokládat, že spokojenost v osobním životě se může přenášet i do pracovní sféry a naopak. Pro organizace je pracovní spokojenost jejich zaměstnanců nesmírně důležitá. Zaměstnanci jsou spokojeni, pokud jsou správně motivováni, ztotožňují se s firmními cíli, pociťují pracovní stabilitu. Pracovní spokojenost zaměstnanců tedy ovlivňuje celkové řízení organizace.

Mezi velmi využívanou teorií pracovní spokojenosti se řadí Herzbergova dvou-faktorová teorie potřeb. Herzberg tuto teorii odvodil na základě svého výzkumu motivace pracovníků, který prováděl za účasti účetních a inženýrů. Tento výzkum odhalil řadu faktorů, které ovlivňují způsob, jakým zaměstnanci smýšlejí o své práci (Thomson, 2007, s. 78). Herzbergova teorie rozděluje faktory na hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory, je možné je označit také jako dissatisfactory nebo frustrátory, souvisí s ovlivňováním nespokojenosti zaměstnanců a vztahují se k pracovnímu prostředí. Je zajímavé, že pokud existuje na pracovišti nízká kvalita, či nedostatek hygienických faktorů, dochází k nespokojenosti, pokud ale nastane opačný efekt (vysoká kvalita hygienických faktorů) žádný vliv na spokojenost není znám. Motivátory blíže souvisí s pracovní spokojeností, určují jak je zaměstnanec se svou prací spokojen, jestli mu přináší něco navíc, díky čemu se do práce těší a neuvažuje o její změně. Motivátory se označují jako vnitřní motivační faktory, tyto faktory vymezují vztah člověka k práci. (Tománková, 2006, s. 20; Vnoučko-

vá, 2013, s. 15) V tabulce (Tab. 2) je znázorněno, které faktory jsou podle Herzberga motivační, a které faktory řadí mezi hygienické dissatisfactory.

Tab. 2 Výčet pozitivních a negativních satisfaktorů (Vnoučková, 2013, s. 15)

Hygienické dissatisfactory	Motivační satisfactory
Organizační politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy	Povýšení
Plat	Práce
Pracovní jistota	Možnost růstu
Osobní život	Odpovědnost
Fyzické pracovní podmínky	
Postavení	

Urban (2017, s 22) uvádí, že lze motivační faktory organizace jako celku rozdělit do čtyř skupin. Toto rozdělení předkládá možný návod, na které motivační faktory by se organizace měla orientovat. Zaměření se týká jak motivačních faktorů, jež zlepšují výkon či pracovní nasazení zaměstnanců, tak hygienických faktorů, které odstraňují jejich nespokojenost. Rozdělení skupin motivačních faktorů (Urban, 2017, s. 22-23):

- První skupinu tvoří faktory, které je možno v podmínkách pracoviště využít, ale jejich vliv na zaměstnance již nejde nadále zvyšovat. Jako příklad motivačních faktorů lze uvést výše prémie či jiné bonusy. Hygienické faktory, které mohou podmínit nespokojenost, zde již nemají velkou váhu, způsob chování nadřízených ani špatné podmínky na pracovišti již nevyvolávají žádnou nespokojenost.
- Druhá skupina se týká především motivačních faktorů, které se na pracovišti dají nadále využívat, a jejich hodnota může stále růst. Z pohledu zaměstnanců jsou tyto faktory prioritní. Investice do těchto faktorů se vyplatí, protože přináší organizaci skrz zaměstnance největší efektivnost. Příkladem motivátorů může být rozsah pravomocí či možnost profesního růstu. Hygienickými faktory v této skupině může být nedostatečná informovanost zaměstnanců, špatná komunikační síť mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.
- Do třetí skupiny náleží motivační faktory, jež mají na pracovišti poměrně malý význam a to z toho důvodu, že nemají vliv na kvalitu odvedené práce. Pro organizaci se mohou tyto faktory stát příliš nákladnými. Proto se doporučuje jejich výši snížit

nebo úplně odstranit, přičemž se ale musí dát pozor, aby zároveň nevzrostla nespokojenost. Příkladem mohou být určité typy zaměstnaneckých výhod, které nejsou příliš využívány, nemají vliv na výkon zaměstnance, ale při jejich zrušení by si zaměstnanci mohli začít stěžovat.

- Do čtvrté skupiny patří motivační faktory, u kterých je jejich potenciál využití omezený či nákladný. Zároveň se ovšem projevují nízkým stupněm uspokojení jim náležitých potřeb. Pokud byl motivační potenciál všech ostatních motivačních faktorů již vyčerpán, pak může organizace těchto opatření využít. Mezi hygienické faktory, které zde mohou být zařazeny lze uvést například pracovní jistoty.

Pokud nejsou zaměstnanci podle jejich vlastních kritérií dostatečně ohodnoceni, motivováni a v pracovním prostředí organizace nejsou spokojeni, dochází k jejich odchodu ze zaměstnání.

Foot a Hook (2005, s. 170-171) zmiňují, že ukončení pracovního poměru může nastat jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci ukončují dobrovolně pracovní poměr např. z důvodu získání jiného zaměstnání, odchodu do důchodu, dobrovolné nezaměstnanosti, která může být způsobena rodičovstvím, studiem či jiným osobním rozhodnutím. Jako další důvody lze uvést také stěhování do jiné geografické oblasti, možnost povýšení v jiné práci, změna oboru, ve kterém zaměstnanec dosud pracoval, odchod z organizace z důvodu špatných pracovních vztahů mezi kolegy i nadřízenými.

V březnu 2016 česká společnost SearchForce, která se zabývá vyhledáváním potenciálních zaměstnanců pro jejich zákaznické firmy, udělala průzkum, jenž byl zaměřen na důvody, proč dávají zaměstnanci výpověď. Mezi šest nejčastějších odpovědí patřila nekompetentnost manažerů, špatná komunikace ve firmě, nedostatečné uznání za pracovní výkon, absence profesního či osobního růstu, neztotožnění se s kulturními hodnotami společnosti a chybějící podpora nadřízených. Až na třinácté příčce, pro důvod změny zaměstnání, skončila nabídka vyššího finančního ohodnocení (SearchForce, ©2016). Jak je vidět, respondenti nejčastěji měnili zaměstnání především z důvodů špatných motivačních satisfaktorů.

Pokud dojde k odchodu zaměstnance, mělo by být na prvním místě pro zaměstnavatele nejdůležitější zajistit s odcházejícím zaměstnancem výstupní pohovor. Díky výstupnímu pohovoru zaměstnavatel zjišťuje, jaké důvody vedli u zaměstnance k odchodu. Shromážďovat data o kterýchkoli problémech týkajících se aspektů zaměstnaneckých vztahů, je nepostradatelné. Zaměstnavatel se tak dovídá na jaké problémy se má v organizaci zaměřit,

jaké nedostatky má odstranit, aby nedocházelo k dalším budoucím odchodům zaměstnanců. Výstupní pohovor bývá většinou orientovaný na tyto oblasti:

- zjišťování důvodu odchodu do jiného zaměstnání – zda se tento problém týká nabídky lepšího platového ohodnocení, možnost kariérního růstu nebo jiné výhody,
- jaké měl zaměstnanec v organizaci vztahy mezi nadřízenými a spolupracovníky,
- zjišťování všeobecných pracovních podmínek i specifických podmínek, se kterými měl zaměstnanec problém např. častá nucená práce přesčas, práce na směny. (Foot a Hook, 2005, s. 171)

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Lidé vykonávají práci a za ní očekávají náležitou odměnu. Výše odměny by měla být spravedlivě stanovena, tak aby byli zaměstnanci motivováni odvádět stále stejnou kvalitu práce, která je po nich vyžadována. V lepším případě při správně nastaveném motivačním a odměňovacím systému může dojít i ke zvýšení výkonu zaměstnanců.

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší personální činnosti (Koubek, 2015, s. 283).

Podle Hook a Foot (2005, s. 259) je možné definovat odměnu jako něco navíc, za to, že se člověk rozhodne pracovat.

Je důležité si uvědomit, že odměňování se netýká pouze finančního ohodnocení, jak poukazuje Koubek (2011, s. 157): *Moderní pojetí odměňování nespočívá jen v peněžních odměnách, které pracovník dostává za svou práci, ale zahrnuje i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatele. V této souvislosti se mluví o tzv. celkovém odměňování a celkové odměně.*

Při rozhodování o výši odměny se musí brát v úvahu jak vnitřní podnikové prostředí, tak i vnější prostředí. Organizace přistupují k odměňování zaměstnanců různě a neexistuje na to jednotné ustanovení, které by platilo pro všechny stejně (Armstrong, 2009, s. 33).

Mezi vnitřní prostředí Armstrong (2009, s. 33-37) zahrnuje:

- Podniková kultura – uvádí se, že daná kultura v organizaci má silný vliv na řízení odměňování. Zaměstnanci mohou být nastavenou kulturou v podniku ovlivněni pozitivně i negativně.
- Podnikání organizace – určitý druh podnikání organizace (výrobní, finanční služby, vzdělávání) přitahuje i určitý druh zaměstnanců, kteří by v takových organizacích chtěli pracovat.
- Technika a technologie – má vliv na organizaci, řízení a vykonávání práce. Při zavádění nových technologií, je nezbytný souhlas zaměstnanců s ochotou se vzdělávat a učit novým věcem.
- Lidé – bez lidského faktoru nemůže organizace existovat. Každá organizace potřebuje ke svému provozu specifický typ zaměstnanců. Požaduje určitý druh vzdělání a znalostí pro různé pozice a od toho je stanovena výše odměňování.
- Podniková strategie – měla by být propojena se strategií odměňování, jedině tak může dojít k efektivnímu naplnění zřízení účelu organizace.

- Hledisko pracovníků – každá organizace by měla zjišťovat, přání a požadavky svých zaměstnanců co se odměňování týče. Zaměstnanci by měli být seznamováni s novými návrhy odměňování, zapojováni do sestavování těchto návrhů i projednávání.

Mezi vnější prostředí se zahrnuje (Armstrong, 2009, s. 37-40; Koubek, 2011, s. 160):

- Globalizace – propojení organizací, personálu, informací mezi sebou.
- Trendy v zaměstnávání lidí – poptávka organizací se stále více soustřeďuje na specifické požadavky potenciálních zaměstnanců, nestačí například jen středoškolské/vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, ale toto vzdělání musí být něčím specifické (zaměření na průmyslové inženýrství, podnikové finance).
- Trendy v populačním vývoji – demografický stav obyvatelstva stárne, ve vyspělých zemí převažuje vyšší počet lidí důchodového věku než mladých. Organizace mají na trhu práce menší výběr mladých potenciálních zaměstnanců, kteří by pro ně byli vhodní.
- Tržní mzdové sazby – organizace jsou ovlivněny trhem, vládou a jinými aspekty, které je nutno brát v úvahu při určování spravedlivého odměňování a zároveň udržení konkurenceschopnosti.
- Kolektivní pracovní vztahy – odbory vyjednávají o spravedlivé odměně ať už na celostátní či celopodnikové úrovni. Dále se také snaží o diskusi mezi organizací a jejími zaměstnanci v případě změn v odměňování apod.
- Ekonomická a sociální politika vlády – vytváří zákony, které se týkají odměňování lidí, tak aby nedocházelo k podprůměrnému odměňování zaměstnanců.
- Životní styl
- Vliv Evropské Unie
- Úroveň zdanění

System odměňování musí být v organizaci nastaven tak, aby byl pro všechny zaměstnance stejně spravedlivý. Nesmí být jednomu zaměstnanci při výkonu stejné práce vyplacena jiná částka než druhému. Stejně tak jako výše mezd a platu za vykonávání určitého druhu práce v jedné organizaci by se neměla významně lišit od úrovně výdělku v jiných organizacích, ve stejném odvětví (Koubek, 2011, s. 161).

Vnoučková (2013, s. 74) uvádí ve své knize Fluktuace a retence zaměstnanců matici možných systémů odměňování. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, a to na systémy krátkodobé, dlouhodobé, hmatatelné a nehmatatelné. Níže na obrázku (Obr. 1) je matice zobrazena a jsou v ní vypsány její hlavní ukazatele.

	KRÁTKODOBÉ	DLOUHODOBÉ
HMATATELNÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Základní plat • Příplatky • Příspěvky na zdravotní pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpečnost práce • Programy spoření • Podíly na zisku
NEHMATATELNÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní/životní benefity • Praktiky při přijímání • Koučing 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní prostředí • Chování vedoucích • Důvěra ve vedení

Obr. 1 Matice systémů odměňování (Vnoučková, 2013, s. 74)

Krátkodobé a hmatatelné hledisko – nachází se v levém horním kvadrantu. Tento systém odměňování tvoří základní pilíř. Používá se ve všech společnostech a zaměstnanci s ním počítají.

Dlouhodobé a hmatatelné hledisko – tvoří jej pravý horní kvadrant. Zaměstnavatelé si musí uvědomit, že zaměstnanci jsou velmi důležití pro existenci firmy a tudíž je musí motivovat ke stále pozitivnějším výsledkům práce.

Krátkodobé a nehmatatelné hledisko – je důležité, aby se zaměstnanci mohli neustále rozvíjet. K tomu by jim měla firma dopomáhat nabídkou různých vzdělávacích kurzů.

Dlouhodobé a nehmatatelné hledisko – pravý dolní kvadrant této matice je nejdůležitější. Je podstatné, aby se zaměstnanci v pracovním prostředí cítili dobře a do zaměstnání chodili rádi, protože jedině tak může být zajištěno, že zaměstnanci ve firmě zůstanou. Pokud nastanou v pracovním kolektivu konflikty, je velice pravděpodobné, že si zaměstnanci budou hledat jiné zaměstnání. (Vnoučková, 2013, s. 74)

2.1 Funkce mzdy

Vzhledem ke zpracování diplomové práce pro společnost, která se neřadí mezi organizační složky státu, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkovou organizaci ani školskou právnickou osobu a tudíž není povinna vyplácet svým zaměstnancům plat, nýbrž mzdu, bude dále v kapitolách zpracována problematika mezd.

Mzda je formou odměny, která náleží pracovníkům za práci konanou v pracovním poměru.

Mzdou se rozumí základní mzda, prémie, příplatky a ostatní odměny poskytované za plnění pracovních úkolů i jako podíly na hospodářských výsledcích organizace.

Mzdu lze zařadit do různých skupin, jakou jsou ekonomická, sociální či právní. Řada autorů uvádí různé funkce mezd. Jako příklad je uvedeno třídění funkcí mezd, se kterým souhlasí Šubrt (2016, s. 40-41):

- Stimulační (motivační) funkce – mzda je zde využita jako nástroj k tomu, aby byl zaměstnanec ochoten podávat co nejlepší výkon během pracovní doby a pomáhal tak organizaci naplnit její stanovené cíle.
- Regulační (alokační) funkce – tato funkce mzdy může ze zákonného hlediska fungovat pouze na trhu práce. Zde se vytváří konkurence mezi jednotlivými firmami, které podnikají ve stejném oboru a nabízí různé mzdové ohodnocení zaměstnanců. Rozdíly mezd se vyskytují převážně v různých regionech České republiky. Není ale možné, aby jeden zaměstnavatel nabízel odlišnou výši mezd za stejně odvedenou práci ve více regionech, ve kterých podniká.
- Diferenciační funkce – jak uvádí Zákoník práce § 109 odst. 4 a § 110, mzda musí být rozlišena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek, výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. Takovou to rozdílnost ve mzdách si určuje sám zaměstnavatel, přičemž musí dodržet pravidla uvedená v Zákoníku práce.
- Alimentační (sociální) funkce – lidé vstupují do pracovního právního vztahu především z důvodu, aby zajistili slušné živobytí pro sebe, případně pro svou rodinu. Podle výše mzdy si zajišťují určitou životní úroveň.
- Kompenzační funkce – jedná se o vedlejší význam mzdy. Kompenzace se objevuje ve spojitosti s podmínkami, které pro zaměstnance nemusí být při výkonu práce vždy výhodné, např. práce přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a neděli, práce ve ztíženém pracovním prostředí. Proto mu jsou nabídnuty příplatky ke mzdě. Za-

městnavatel na těchto podmínkách nestanovuje výši mzdy a zaměstnanec se na jejich základě nerozhoduje o přijmutí nabídky zaměstnání.

2.2 Mzdové formy

Forma mzdy je určitý způsob odměňování, který není upraven právními předpisy. Zaměstnavatel se rozhoduje podle svého uvážení, která forma odměňování bude nejlepší jak pro něj, tak pro jeho zaměstnance. Každá pracovní pozice vyžaduje individuální přístup při stanovení, jaká forma mzdy bude využita (Brůha et al., 2016, s. 195).

Šubrt (2016, s. 42) mezi formy mzdy zahrnuje mzdu časovou, úkolovou, podílovou a smíšenou. Brůha et al. (2016, s. 195) do tohoto výčtu ještě dále zařazuje prémie, výkonnostní odměny, mimořádné odměny a osobní příplatek. Upozorňuje ale, že se tento výčet nedá považovat za kompletní, neboť každý zaměstnavatel si může mzdovou formu upravit podle svého uvážení.

Přehled výčtu forem mezd (Šubrt, 2016, s. 42; Brůha et al., 2016, s. 195-196):

- Časová mzda – považuje se za základní formu mzdy. Může být ve formě měsíční nebo hodinové. Pro zaměstnavatele patří mezi administrativně nejméně náročnou.
- Úkolová mzda – výdělek zaměstnance je vázán na splnění stanovené normy výkonu zaměstnavatelem. Využívá se ve výrobních podnicích, ve kterých lze ovlivňovat množství produkce.
- Podílová mzda – nejčastěji se tato forma mzdy užívá při prodeji zboží a služeb. Podílová mzda bývá zaměstnanci stanovena na základě stanoveného procenta z tržeb nebo hodnoty jinak domluvených obchodních případů.
- Smíšená mzda – využívají se kombinace různých mzdových forem. Nejčastější kombinací bývá mzda časová a úkolová.
- Prémie – zaměstnavatel se snaží přes prémie udržet vysokou úroveň motivace zaměstnanců. Prémie jsou ve mzdových předpisech uvedeny pod prémieovými řády, se kterými musí být zaměstnanci seznámeni před započítáním jejich pracovního výkonu. Důležité je, aby prémie byly spojeny s takovými pracovními ukazateli, které mohou zaměstnanci při svém výkonu ovlivnit.
- Výkonnostní odměny – jsou stanoveny předem rámcově stanovenými kritérii pracovních výsledků, na které je odměna stanovena. Hodnotí se v pravidelných inter-

valech nebo po splnění daného úkolu. Výši odměny stanovuje nadřízený vedoucí zaměstnanec.

- Mimořádné odměny – bývají udělovány, pokud dojde u zaměstnance k mimořádnému pracovnímu výkonu, zaměstnanec se podílí na složitém pracovním problému a zaměstnavatel usoudí, že by měl zaměstnance za jeho vynaložené úsilí odměnit.
- Osobní příplatek – využívá se v organizacích, kde jsou zaměstnanci odměňováni časovou mzdou. U zaměstnanců se pravidelně hodnotí jejich kvalita práce, spolehlivost, samostatnost, komunikativnost v kolektivu. Hodnocení probíhá v delším časovém období (kvartální, pololetní intervaly).

2.3 Příplatky ke mzdě

Zaměstnavatel je ze zákona povinen poskytovat zaměstnanci příplatky ke mzdě při plnění následujících skutečností:

- Kompenzace práce přesčas – zaměstnanci přísluší příplatek min. ve výši 25 % průměrného výdělku. Nebo pokud se dohodl se zaměstnavatelem, přísluší zaměstnanci náhradní volno.
- Kompenzace práce ve svátek – za dobu strávenou během svátku v práci, náleží zaměstnanci na prvním místě náhradní volno v rozsahu doby strávené v práci. Místo volna se může zaměstnanec domluvit se zaměstnavatelem na příplatku k dosažené mzdě a to min. ve výši 100 %.
- Příplatek za práci v noci – zaměstnanci náleží příplatek ve výši min. 10 % průměrného výdělku. Za práci v noci se považuje doba mezi 22:00 až 6:00 hodinou.
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – min. výše je 10 % ze základní sazby minimální mzdy.
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli – min. výše je 10 % průměrného výdělku. (Šubrt, 2015, s. 97-98)

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

V dnešní době patří zaměstnanecké benefity mezi nedílnou součást odměňování, společnosti udělují svým zaměstnancům tyto benefity nad rámec jejich mzdy.

Zaměstnanecké benefity neboli výhody mohou být obecně označeny jako rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péče. Toto plnění poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci. Pro zaměstnance jsou benefity výhodné, neboť mu šetří jeho vlastní vydělané peníze, se kterými by musel bez benefitů hospodařit jiným způsobem. Benefity mohou být vypláceny dvojitým způsobem a to peněžitou či nepeněžitou formou. (Kleibl a kol., 2001, 168)

Zaměstnanecké výhody jsou něco, co zaměstnavatel není povinen zaměstnanci nabízet, ale zároveň tím zaměstnanci ukazuje, že si ho váží a počítá s ním i do budoucna. Nejčastějšími důvody, proč zaměstnavatel tyto výhody nabízí, jsou:

- zajištění konkurenceschopnosti organizace udržením si vysoce kvalifikovaných pracovníků,
- uspokojení osobních potřeb pracovníků,
- posílení oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytování určitých daňových zvýhodnění jako způsob odměny pro některé pracovníky. (Kociánová, 2010, s. 164)

Koubkuv (2007, s. 274) názor na zaměstnanecké benefity zní: *...je to forma odměny, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze proto, že jejími zaměstnanci jsou.*

Shields (2016, s. 218) popisuje zaměstnanecké benefity jako mnohotvárné, komplexní a rychle se měnící aspekty současného systému odměňování. V mnoha společnostech, kde se obchoduje s akcemi, jsou do zaměstnaneckých výhod zavedeny odměny formou akcií. Tento benefit popisuje i Noe (2011, s. 368), který dodává, že takto poskytovaný bonus zaměstnancům se využívá k tomu, aby se zaměstnanci cítili být více součástí organizace, neboť si jinak nemusí uvědomovat interakci mezi jejich vykonávanou prací a dopadů na organizaci, konkrétně kurz akcií dané společnosti. Tento poskytovaný benefit může být nastaven tak, že zaměstnanec bude mít peněžitý nárok až po odchodu z organizace. Nebo si zaměstnanci mohou nakoupit libovolný počet akcií, který jim dá organizace k dispozici za

danou cenu a nakládat s nimi dle jejich uvážení, mohou si je jak ponechat, tak i prodat, ve kteroukoli dobu budou chtít.

Zaměstnanecké benefity se v organizacích převážně poskytují plošně, jsou ale druhy, u kterých se hodnotí zásluhy daného zaměstnance, jeho funkce, délka zaměstnaneckého vztahu. Je celkem bráno jako běžné, že velké organizace nabízí svým zaměstnancům širší výběr benefitů než organizace menší. (Koubek, 2011, s. 185)

Koubek (2011, s. 186) rozvrhl nejčastěji se vyskytující zaměstnanecké benefity do čtyř skupin:

- Výhody sociální povahy – příkladem je důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, bezúročné půjčky.
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – zařazují se sem například kulturní a sportovní aktivity, organizování zájezdů, dotování rekreace pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům.
- Výhody mající vztah k práci – může sem být zařazeno stravování, prodej firemních produktů za výhodnější ceny, úhrada cestovních nákladů při dojíždění do práce apod.
- Výhody spojené s postavením ve firmě – nejčastěji zde bývají zařazovány firemní automobily a jejich využívání i pro soukromé účely, mobilní telefon, nárok na společenský oděv a jiné náklady spojené s reprezentací firmy.

Zaměstnanecké výhody jsou specifické svými znaky, které určila Dvořáková a kol. v knize *Řízení lidských zdrojů* (2012, s. 339):

- mnohdy nejsou podřízeny výkonu zaměstnance,
- nejsou využívány jako stimulatory krátkodobého pracovního výkonu,
- nabízené druhy zaměstnaneckých výhod nebývají vždy využívány všemi pracovníky, a proto nemusí některé druhy představovat pro zaměstnance výhodu,
- pokud se organizace rozhodne u některého z benefitů snížit jeho rozpočet nebo ho dokonce úplně zrušit, může se setkat s nelibostí zaměstnanců, kteří si na danou výhodu zvykli a pravidelně ji využívali,
- některé ze zaměstnaneckých benefitů mohou být zaměstnanci brány jako výhody, ale některé na ně mohou mít opačný vliv a vyvolávat nespokojenost.

V praxi je běžné, že mnoho organizací řadí mylně mezi zaměstnanecké výhody i takové položky (např. mateřská dovolená, odstupné), které je zaměstnavatel povinen ze zákona svým zaměstnancům poskytovat (Koubek, 2011, s. 187). Mezi zaměstnanecké výhody jsou často řazeny služby, které jsou zaměstnancům poskytovány během pracovní doby, jako například preventivní zdravotní prohlídky, závodní stravování, poskytování pracovních pomůcek. V dnešní době se tyto služby hojně rozšiřují i o tzv. podnikové mateřské školky (Kleibl a kol. 2001, s. 169), s tím souhlasí také Ko a Hur (2014) a dále také uvádějí, že je to způsobeno především velkým nárůstem žen na vysokých pracovních pozicích, který byl zaznamenán již od druhé poloviny dvacátého století. Organizace si začaly uvědomovat, že je důležité podporovat rodiny s dětmi, to vyústilo v zavedení flexibilní pracovní doby, práci z domova, zaměstnání na částečný úvazek, či sdílení pracovního místa.

3.1 Peněžní benefity

Peněžní benefity bývají častokrát poskytované prostřednictvím poukázek nebo určitých věcí, díky kterým je zaměstnanec schopen ušetřit své vlastní peníze. Tento způsob vyplácení benefitů patří mezi nejčastěji používaný. Do peněžních benefitů se zařazuje:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na sport a draví,
- příspěvky na ubytování a dopravu,
- příplatky k nemocenské,
- zaměstnanecké akcie,
- penzijní a životní připojištění,
- zvýhodněné půjčky – např. zcela bezúročná půjčka
- vzdělávací kurzy, různá školení,
- používání mobilního telefonu či automobilu i pro soukromé účely,
- dary k životním, pracovním, či jiným výročím,
- naturálie – nejčastěji produkty firmy aj. (Zaměstnanecké benefity, ©2011)

3.2 Nepeněžní benefity

Nepeněžní benefity se pro zaměstnance jeví, jako výhody, které pro něj mají větší význam. Je velmi složité u nich vyčíslit přesnou hodnotu, jelikož se mnohdy jedná o flexibilní pracovní dobu nebo také o určitý typ nadstandardní dovolené. Mezi nepeněžní benefity lze zařadit:

- nadstandardní dovolená,
- volno pro zařizování nebo léčení,
- pružná pracovní doba,
- práce z domova aj. (Zaměstnanecké benefity, ©2011)

3.3 Cafeteria systém

Cafeteria systém je způsob efektivního čerpání nepeněžních benefitů zaměstnanci. Jeho největší výhodou je, že si zaměstnanci sami vybírají jaký benefit a v jakém množství ho využijí. Podstatou je také stanovený limit těchto prostředků. Zpravidla se limity čerpání stanovují na rok, ale toto období je možné jak prodloužit, tak i zkrátit. Tento způsob čerpání se považuje za nejspravedlivější a zároveň i finančně a motivačně efektivnější řešení. (Brůha et al., 2016, s. 235; Pojem "Cafeteria systém", ©2016)

Brůha et al. (2016, s. 236) dále uvádí, že ve firmách, které využívají cafeteria systém, čerpají zaměstnanci svůj rozpočet téměř na 100 %, zatímco u plošně nastaveného čerpání benefitů je procento podstatně nižší, neboť nabídku benefitů v jednotném systému využije v plném rozsahu pouze část zaměstnanců.

Cafeteria systém přináší výhody jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům:

Výhody pro zaměstnavatele:

- neodvádí zdravotní a sociální pojištění,
- kumulace finančních prostředků k další motivaci zaměstnanců,
- optimální využití benefitů – využívají se jen ty, o které je zájem,
- administrativní nenáročnost a průběžný přehled o čerpání,
- flexibilita systému,
- efekt množstevní slevy,
- nižší fluktuace,
- konkurenční výhoda,
- snížení pracovní neschopnosti,
- vyšší motivace zaměstnanců. (Noe, 2011, s. 364, Pojem "Cafeteria systém", ©2016)

Výhody pro zaměstnance:

- daňové výhody,
- možnost vlastní volby benefitu,
- možnost čerpání benefitů kdekoli, odpadá nutnost využívání benefitů pouze u smluvních partnerů,
- jednoduché a pohodlné čerpání benefitů. (Pojem "Cafeteria systém", ©2016)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí každé organizace. Pokud má organizace dosahovat stále stejných nebo lepších ekonomických výsledků, je důležité, aby se také orientovala na svůj lidský kapitál, který je stále nenahraditelný. K tomu organizaci dopomáhá správně zvolená strategie řízení lidských zdrojů.

Je nezbytné mít správně nastavené hodnocení zaměstnanců, organizace musí umět odlišovat mezi formálním a neformálním hodnocením a vědět, jak ho správně aplikovat na své zaměstnance. Dále by také měly organizace dobře znát pracovní podmínky zaměstnanců, tak aby mohly náležitě využívat metody hodnocení, které mohou být vztaženy pouze k osobnímu hodnocení zaměstnance, nebo zapojení zaměstnance do dosahování požadovaných cílů organizace. Při hodnocení je podstatné ze strany hodnotitele mít řádně sestaven průběh hodnotícího pohovoru a nezatajovat před hodnoceným fakta, která by mohla mít vliv na jeho pozdější pracovní výkon.

Pro zaměstnance je pro setrvání v organizaci důležité, aby byl spokojen s náplní práce, s pracovním prostředím, s pracovním kolektivem. Obecně se uvádí, že pokud je zaměstnanec spokojen v osobním životě, je schopen tuto spokojenost převést i do svého zaměstnání, kde díky tomu může být pro společnost nepostradatelným pracovníkem. Je ale velmi pravděpodobné, že pokud se i přes spokojenost v osobním životě nebude cítit být spokojen v profesionální sféře, bude si hledat nové pracovní místo.

Odměňování pracovníků musí být v organizacích nastaveno tak, aby byl každý zaměstnanec za svůj výkon spravedlivě odměněn. Mezi pevné složky odměňování, mohou patřit i pohyblivé složky, které mají za úkol zvyšovat motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.

Zaměstnaneckými výhodami si organizace tzv. pojišťují své zaměstnance, aby u nich i nadále setrvali a také jimi lákají potenciální zaměstnance z důvodů převyšující poptávky práce nad její nabídkou. Je známo, že většina lidí při rozhodování o větším množství pracovních nabídek klade velký důraz na obsah nabízených benefitů danou organizací. Pro organizace jsou mimo jiné zaměstnanecké výhody také daňovými výhodami, a proto se nebrání jejich zařazení do nabídky zaměstnaneckých benefitů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TEPLA BRUNTÁL A.S.

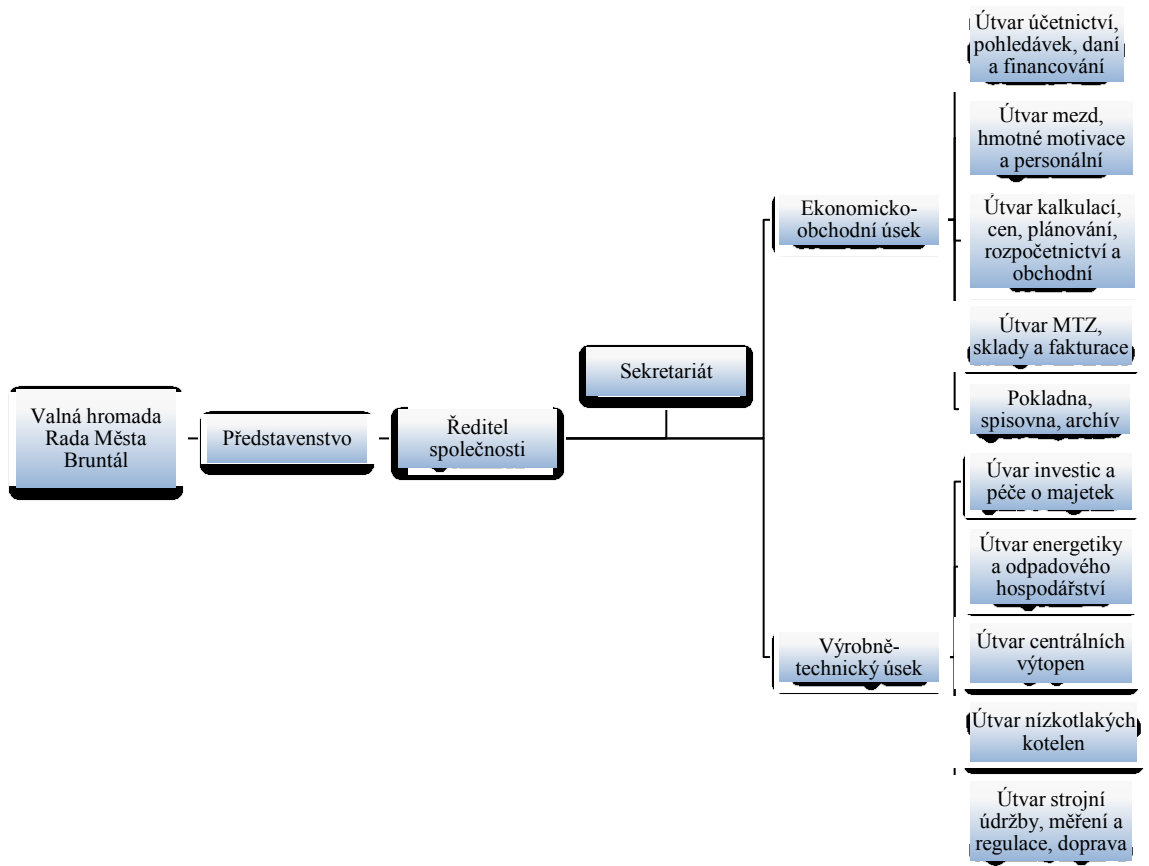
Akciová společnost TEPLA BRUNTÁL byla založena 23. 5. 1996 jako 100% dceřiná společnost Města Bruntál. Hlavním předmětem podnikání je výroba a rozvod tepelné energie. V Bruntále provozuje 10 tepelných zdrojů, z čehož devět jsou plynové kotelny a jedna kotelná vyrábí teplo z pevného paliva (uhlí). Vyráběná tepelná energie je využívána pro vytápění objektů, ohřev vody a teplou vodu.

Největší skupinu zákazníků tvoří obyvatelstvo města, až 75 % (bytová družstva, společenství vlastníků, společenství pro dům atd.). Dále služeb společnosti využívají zdravotnická zařízení (nemocnice, dům s pečovatelskou službou), školská zařízení (mateřské školky, základní školy), kulturní a sportovní zařízení (městské divadlo, wellness centrum atd.).

Cílem společnosti je zajištění výroby tepla a zásobování organizací a obyvatelstva ze soustavy centralizovaného zásobování. Vytápění z centralizovaného zdroje tepla patří mezi nejekologičtější způsob vytápění a přispívá výrazně ke zlepšení ovzduší ve městě. (TEPLO BRUNTÁL a.s., ©2017)

5.1 Organizační struktura

Ve společnosti TEPLA BRUNTÁL a.s. je využívána jednoduchá liniiová organizační struktura. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kterou zastupuje Rada Města Bruntál. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti v období mezi valnými hromadami. Přímé řízení realizuje představenstvo společnosti prostřednictvím ředitele společnosti. Řediteli společnosti se zodpovídá vedoucí ekonomicko-obchodního úseku a vedoucí výrobně-technického úseku. Pod vedoucího výrobně-technického úseku spadají tři mistři. Dva mistři jsou zodpovědní za provoz kotelen a jeden má na starosti strojní údržbu, elektro údržbu, úsek dopravy a zásobování.



Obr. 2 Organizační struktura společnosti (zpracováno dle interních směrnic společnosti)

5.2 Centrální vytopy společnosti

Z důvodu zaměření diplomové práce na systém odměňování je nutné alespoň stručně popsat zdroje tepla, které společnost využívá při svém podnikání, neboť výše odměňování pracovníků souvisí právě s tím, na jaké centrální výtopně pracují. Společnost využívá pro poskytování tepelné energie tyto centrální výtopny:

5.2.1 Centrální výtopna Dolní

CV Dolní je hlavní kotelnou společnosti, proto má také největší počet konečných odběratelů. Pro výrobu tepla se zde využívá hnědohelný prach, který společnost dováží ze Severočeského dolu Bílina. Výtopnu obsluhuje 8 výrobních dělníků, 2 režijní dělníci a 5 TH pracovníků (mistr + 4 dispečeri).

5.2.2 Centrální výtopna Smetanova

CV Smetanova je druhým největším zdrojem tepla. V této kotelně se teplo vyrábí na teplovodním systému. Kotelna zásobuje přilehlé sídliště Smetanova, ulice Nábřeží, K. H. Máchy, Nádražní a další objekty občanské a technické vybavenosti. Dále zásobuje tepelnou energií objekty Městského úřadu a Podhorské nemocnice. Tento zdroj není propojen s ostatními zdroji společnosti, a proto je jeho dostatečná kapacita a spolehlivost velmi důležitá.

5.2.3 Centrální výtopna Květná II a Centrální výtopna Květná III

CV Květná II a CV Květná III jsou teplovodní plynové kotelny. Obě tyto kotelny jsou propojeny s CV Dolní, díky tomu se CV Květná II využívá jako záložní zdroj a to hlavně během pravidelné letní odstávky parního zdroje na CV Dolní. CV Květná III slouží především jako rezervní zdroj pro CV Dolní.

CV Smetanova, CV Květná II a CV Květná III jsou obsluhovány jedním TH pracovníkem (mistr) a 4 výrobními dělníky.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI

V současné době společnost uplatňuje u všech svých zaměstnanců mzdu časovou. Jiný druh mzdy vzhledem k charakteru činnosti podnikání není vhodný.

Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou hlavních kategorií, technickohospodářští pracovníci a dělníci. Týdenní pracovní doba zaměstnanců je rozdělena na tři části, podle toho v jakém provozu zaměstnanci pracují.

Tab. 3 Týdenní pracovní doba (zpracováno dle interních směrnic společnosti)

Týdenní pracovní doba	Provoz
37,5 hodin	Jednosměnný provoz a třisměnný nepřetržitý pracovní režim
38,75 hodin	Dvousměnný provoz
40 hodin	Třisměnný nepřetržitý provoz pro pracovní pozici strojník

Jednosměnný provoz se 37,5 hodinovým pracovním týdnem je využíván především pro technickohospodářské pracovníky, ostatní pracovníci jsou zařazení do dvousměnného, třisměnného nebo nepřetržitého provozu.

Pracovní pozice strojník na CV Dolní pracuje ve třisměnném nepřetržitém provozu. Vzhledem k povaze vykonávané práce, kdy zaměstnanec nemůže opustit pracoviště na dobu delší než 5 minut je stanovena týdenní pracovní doba na 40 hodin včetně přestávky na jídlo a oddech.

6.1 Zařazení zaměstnanců do tarifních tříd

Společnost používá dvanáctistupňovou tarifní stupnici, která byla stanovena vládním nařízením. V roce 2006 bylo vydáno nové nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, které rozděluje vykonávanou práci do 8 skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Ve stejném roce bylo vydáno Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech ve veřejných službách a správě, které rozšířilo tarifní stupnici na 16 platových tříd. Ve společnosti se provedlo na základě NV č. 567/2006 Sb. rozdělení jednotlivých profesí do skupin, avšak zůstal stávající počet tarifních tříd. Vnitropodnikový mzdový předpis stanovuje zásady pro zařazení čin-

nosti do tarifní třídy a přiznání rozpětí dle začlenění v organizační struktuře společnosti, popisu pracovního místa, dosažené odborné kvalifikace a dalších předpokladů jako praktických znalostí, požadovaných dovedností, zkušeností nabytých odbornou praxí příslušného zaměstnance, složitosti vykonávané práce, organizační a řídicí náročnosti, míry odpovědnosti, zátěže apod. s přihlédnutím na zařazení profese do 8 skupin prací.

Řediteli společnosti a jeho přímým podřízeným, vedoucím úseků, jsou stanovovány smluvní mzdy jako mzdy měsíční podle obdobných pravidel jako se stanovují mzdy ostatním THP, ale za podmínek sjednaných individuální dohodou.

Odměny členům představenstva a dozorčí rady se vyplácejí měsíčně na základě schválených smluv o podmínkách výkonu funkce voleného člena orgánu společnosti a ve výši schválené valnou hromadou společnosti.

Přehled pracovních pozic a jejich zařazení do tarifních tříd je k nahlédnutí v příloze P I. Dále jsou v příloze P II znázorněny tabulky mzdových tarifů jednotlivých tříd pro kategorie THP a dělníků v rámci stanovené týdenní pracovní doby.

6.2 Poskytování příplatků a odměn

Společnost vyplácí mzdové příplatky stanovené zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníkem práce:

- příplatek za práci přesčas ve výši 30 % z průměrného výdělku, od 1. 1. 2017 se snížil na 25 %,
- příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % z průměrného výdělku,
- příplatek za práci v noci ve výši 10 % z průměrného výdělku,
- příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši 30 % průměrného výdělku, u tohoto příplatku došlo od 1. 1. 2017 ke snížení na 10 %,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 6,60 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí,
- odměna za pracovní pohotovost ve výši 10 % z průměrného výdělku.

Dále společnost vyplácí příplatky a odměny poskytované zaměstnancům nad rámec Zákoníku práce:

- příplatek za rozdělenou směnu ve výši 10,- Kč za každou rozdělenou směnu,

- příplatek pro strojníky a topiče plynových kotelen obsluhující domovní kotelny ve výši 1 200,- Kč za každý měsíc,
- příplatek pro strojníky plynových kotelen obsluhující více zdrojů v rámci záskoku za nemoc nebo dovolenou ve výši 2 400,- Kč za každý měsíc,
- příplatek pro strojníky plynových kotelen obsluhující výměňkovou stanicí na ulici E. Beneše ve výši 600,- Kč za každý měsíc,
- příplatek pro dispečery za obsluhu dalších zdrojů ve výši 1 200,- Kč za každý měsíc,
- odměna preventistům požární ochrany ve výši 750,- Kč čtvrtletně,
- odměna za zaškolování, zaučení jiného zaměstnance nebo za vedení praktikanta nebo učně, popřípadě absolventa škol ve výši až 10 % mzdového tarifu základní mzdy za jednoho zaškolovaného zaměstnance,
- příplatek za vedení pracovní čety až do výše 1 000,- Kč měsíčně,
- příplatek za mytí oken se poskytuje ve výši 1 000,- Kč za umytí oken na správní budově, a to 2x ročně.

6.3 Jiné formy náhrad mzdy

6.3.1 Převedení zaměstnance na jinou práci

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, kterou nemá sjednanou v rámci druhu práce v pracovní smlouvě zejména z důvodů, které nezavinil, přísluší zaměstnanci po dobu převedení na jinou práci doplatek ke mzdě do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

Nebude-li zaměstnanec při nezaviněném prostoji převeden na jinou práci, přísluší mu dle kolektivní smlouvy náhrada mzdy ve výši přiznané tarifní třídy, minimálně však 80 % jeho průměrného výdělku.

Nebude-li zaměstnanec převeden na jinou práci v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelnou událostí, přísluší mu náhrada mzdy ve výši minimálně 60 % jeho průměrného výdělku.

Převede-li společnost THP zaměstnance z organizačních důvodů na jinou funkci zařazenou do nižší tarifní třídy než doposud, náleží mu dosavadní mzda ještě po dobu jednoho kalendářního měsíce následujícího po době účinnosti zařazení zaměstnance do nové funkce v nižší tarifní třídě.

6.3.2 Mzda při zastupování jiného THP

Zastupuje-li zaměstnanec na základě pověření společnosti v plném rozsahu jiného zaměstnance zařazeného do funkce ve vyšší tarifní třídě, přísluší mu příplatek ve výši rozdílu jeho základní měsíční mzdy a základní měsíční mzdy zastupovaného zaměstnance.

6.3.3 Náhrada mzdy za první tři dny nemoci

Na základě kolektivní smlouvy se zaměstnavatel zavazuje po dobu platnosti zákona č. 187/2006 Sb. v aktuálním znění o nemocenském pojištění proplácet náhradu mzdy za první tři pracovní dny nemoci ve výši průměrného výdělku zaměstnance.

6.4 Odměny

6.4.1 13. mzda

Tato odměna může být přiznána zaměstnancům, kteří ve společnosti v daném roce odpracovali alespoň 9 měsíců a neměli neomluvenou absenci. Výši odměny schvaluje ředitel s přihlédnutím k ročnímu plánovanému objemu mezd.

6.4.2 Mimořádné odměny a cílové odměny

Tato forma odměny se přiznává za plnění mimořádných pracovních úkolů nad rámec běžných pracovních povinností. Výši odměny schvaluje ředitel společnosti na návrh vedoucích úseků.

6.5 Prémiový řád zaměstnanců

Ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s. je prémiový řád rozdělen do dvou kategorií. Do první kategorie jsou zařazeni dělníci (strojníci, zaměstnanci údržby, laborantka, uklízečky, řidiči). Druhou kategorií jsou technickohospodářští pracovníci, sem spadají mistři, dispečeri, referenti, vedoucí úseků, ředitel společnosti.

6.5.1 Prémiový řád dělníků

Cílem prémiového řádu je motivovat dělníky, aby plnili své úkoly ve stanoveném čase, kvalitě a při dodržení maximální hospodárnosti. U dělníků je využívána individuální prémie. Při hodnocení prémiových ukazatelů se využívají měřitelné a hodnotitelné ukazatele, maximální povolený počet hodnotících ukazatelů je pět. Před výplatou prémie musí být

dělníci seznámeni s hodnocením, jak plnili za daný měsíc určené ukazatele a jaká výše prémie jim náleží, to zajišťuje jejich nadřízený (mistr).

Prémiové období je měsíční a prémie se vyplácí při výplatě mzdy za daný měsíc. Prémiová sazba se vypočítá určeným procentem ze základní tarifní hodinové mzdy. Přehled na jak velkou procentní prémie má jednotlivý zaměstnanec nárok, je zobrazen v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4 Základní prémiové sazby pro dělníky (zpracováno dle interních směrnic společnosti)

Obsluha a provoz tepelných zdrojů	Měsíční prémiová sazba % základní tarifní hod. mzdy
Strojník energetických zařízení CV Dolní	do 25 %
Dělník výrobních a rozvodných energetických zařízení CV Dolní	do 15 %
Strojník energetických zařízení CV Smetanova	do 25 %
Strojník energetických zařízení CV Květná II, III	do 25 %
Údržba	
Strojní, elektro, měření a regulace	do 30 %
Ostatní obsluhující a provozní zaměstnanci	
Laborantka	do 25 %
Uklízečka CV Dolní	do 15 %
Uklízečka správní budova	do 15 %
Řidič pracovních strojů a nákladových silničních vozidel	do 15 %

6.5.2 Prémiový řád THP

Záměrem tohoto prémiového řádu je hmotně zainteresovat THP na plnění úkolů, souvisejících se zajištěním předmětu činnosti společnosti, především k zabezpečení výroby a dodávek tepelné energie odběratelům ve stanoveném čase, kvalitě, efektivně a hospodárně s cílem dosažení co nejlepších výsledků společnosti při souhrnném vyhodnocení topné sezóny a daného uplynulého roku. Prémie THP je individuální. Stejně jako u dělníků i u THP se využívají jak měřitelné tak i hodnotitelné ukazatele hodnocení prémie a jejich maximální počet je pět.

Prémiové období u THP je roční. Zaměstnancům se poskytuje měsíční záloha na prémie ve výši cca 90 % premií s ročním vyúčtováním. Po vyhodnocení kalendářního roku a schválení auditem jsou prémie zúčtovány v následujícím měsíci. Při nesplnění ukazatelů může nastat situace, že je zaměstnanec nucen část prémie vrátit. Prémiová sazba se vypočítá určeným procentem ze základního měsíčního mzdového tarifu. Výše procentní prémie pro mistry, dispečery a referenty jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 5). Vedoucím úseků je poskytována záloha na roční prémie ve výši cca 50 % jejich celkové roční prémie stanovené ředitelem společnosti, a to měsíčně ve výši 1/12 s ročním vyúčtováním. Řediteli společnosti je poskytována záloha na roční prémie ve výši cca 60 % jeho celkové roční prémie stanovené představenstvem společnosti. Záloha se vyplácí měsíčně ve výši 1/12 s ročním vyúčtováním.

Tab. 5 Základní prémiové sazby pro THP (zpracováno dle interních směrnic společnosti)

Technickohospodářští pracovníci	Měsíční prémiová sazba % ze základního měsíčního tarifu
Mistr	do 30 %
Dispečer	do 25 %
Referent	do 30 %

7 SOCIÁLNÍ FOND

Sociální fond ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s. byl zřízen v roce 2010 vnitropodnikovým předpisem schváleným představenstvem a dozorčí radou společnosti. Pro rok 2017 byla vydána nová vnitropodniková směrnice „Zásady pro hospodaření se sociálním fondem společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.“. Došlo k výrazným změnám v čerpání sociálního fondu, zejména sjednocení některých příspěvků, úprava pravidel a výše příspěvku pro čerpání.

V tabulce (Tab. 6) je uveden rozpočet sociálního fondu. Pro každý kalendářní rok je sestavován nový rozpočet, který musí být vždy schválen vedením společnosti po dohodě se ZV OO (závodní výbor odborové organizace).

Tab. 6 Rozpočet SF na kalendářní rok 2017 (zpracováno dle interních směrnic společnosti)

Plán SF dle kapitol	Rozpočet 2017
Počáteční stav k 1.1.	2 444 260,92
plánovaný příděl ze zisku za r. 2016	407 800,00
vrácení půjček na tíživé finanční situace	0,00
vrácení půjček na bytové účely	8 300,00
ostatní příjmy	0,00
Součet příjmů	416 100,00
<i>Jednorázová sociální výpomoc a sociální výpomoc při živelních pohromách</i>	<i>50 000,00</i>
<i>Půjčka na bytové účely</i>	<i>300 000,00</i>
a) změna stavby domu n. bytu, rekonstrukce modernizace	
b) koupě bytového zařízení	
<i>Kultura, tělovýchova a sport- akce hromadné</i>	<i>70 000,00</i>
<i>Rekreace, zájezdy, lázeňské a wellness pobyty, rehabilitace, dětské rekreace</i>	<i>120 000,00</i>
<i>Kultura, tělovýchova a sport - akce individuální a ostatní čerpání</i>	<i>225 000,00</i>
a) kultura, tělovýchova a sport - akce individuální	
b) vzdělávací zájmové kurzy	
c) rehabilitace, lázeňské procedury	
d) vitamínové přípravky a očkování	
<i>Peněžní poukázky</i>	<i>100 000,00</i>
Součet výdajů	865 000,00
Konečný stav k 31.12.	1 995 360,92

Sociální fond je tvořen ze zisku po zdanění a to ve výši 2 % z ročního objemu zúčtovaných osobních nákladů. Dále se do SF zařazují nevyčerpané prostředky z předešlého roku, splátky půjček poskytnutých zaměstnancům a ostatní převody (dary fyzických nebo právnických osob).

7.1.1 Osoby oprávněné k čerpání prostředků ze sociálního fondu

Prostředky ze SF mohou čerpat tyto osoby:

- zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru. Nepatří sem zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní poměr na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.
- důchodci, ve smyslu bývalých zaměstnanců, kteří pro společnost pracovali minimálně 5 let a nejsou zaměstnaní u jiného zaměstnavatele,
- rodinní příslušníci, tedy manželé, nezaopatřené děti nebo partner zaměstnance, v případě, že spolu uzavřeli registrované partnerství,
- druh (družka) zaměstnance, žije-li se zaměstnancem nepřetržitě minimálně 6 měsíců a je přihlášen k trvalému pobytu na stejné adrese jako zaměstnanec.

7.1.2 Čerpání příspěvků ze sociálního fondu

Ze sociálního fondu lze čerpat šesti způsoby:

- **jednorázová sociální výpomoc a sociální výpomoc při živelních pohromách** – tento příspěvek lze poskytnout zaměstnanci v pracovním poměru anebo jeho nejbližšímu pozůstalému rodinnému příslušníkovi. Maximální částka není společností stanovena, čerpající si musí být vědom, že se jedná o zdanitelné plnění s povinností odvodu daní, zdravotního a sociálního pojištění. V případě živelní pohromy je částka do 500 000,- Kč na straně zaměstnance od daně osvobozena.
- **půjčka na bytové účely** – poskytuje se na základě písemné smlouvy a může být využita na rekonstrukci nebo koupi bytového zařízení. Půjčka je bezúročná se splatností do 5 let od uzavření smlouvy. Maximální výše půjčky je stanovena na 300 000,- Kč.
- **příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport (akce hromadné)** – jedná se o akce, které jsou pořádány zaměstnavatelem pro zaměstnance, důchodce a jejich rodinné příslušníky v mimopracovní době. Podmínkou je sestavení rozpočtu akce a pre-

zenční listina. Náklady spojené s občerstvením při pořádání jednotlivých akcí musí být v přiměřené výši.

- **rekreace, zájezdy, lázeňské a wellness pobyty, dětské rekreace** – tento typ příspěvku mohou využít jak zaměstnanci, tak jejich rodinní příslušníci a to na akce konané v tuzemsku i v zahraničí. Podmínkou je trvání pracovního poměru minimálně dva roky. Částka příspěvku je stanovena ve výši 6 000,- Kč. Příspěvek lze čerpat jednou za 2 roky nebo po částech během dvouletého období.
- **příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport (akce individuální) a ostatní čerpání** – zaměstnavatel může ze sociálního fondu přispívat zaměstnancům na všechny druhy vstupenek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Mezi ostatní čerpání lze zařadit vzdělávací kurzy, které nesouvisí s přímým pracovním zařazením zaměstnance nebo příspěvek na rehabilitace a lázeňské procedury. Dále je možné čerpat formou nákupu vitamínů nebo očkováním. Výše příspěvku je stanovena na 5 000,- Kč na každý kalendářní rok. Pokud tuto částku zaměstnanec nevyčerpá, může si zažádat o převedení celé částky nebo zůstatku na penzijní nebo životní pojištění.
- **peněžní poukázky** – společnost nabízí svým zaměstnancům peněžní poukázky společnosti Sodexo, a to především FlexiPass. Pro každý kalendářní rok se poskytují zaměstnancům do výše 2 000,- Kč (nominální hodnota poukázky je 100,- Kč).

V příloze PIII je sestaven přehled všech poskytovaných příspěvků, které je možné čerpat ze sociálního fondu. Podrobně je každý příspěvek rozčleněn:

- zda se jedná o peněžité či nepeněžní plnění,
- zda příspěvek podléhá dani z příjmu a odvodu zdravotního a sociálního pojištění,
- zda je potřeba podání žádosti o příspěvek,
- zda je povinnost doložení dokladu,
- pro koho je příspěvek určen.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

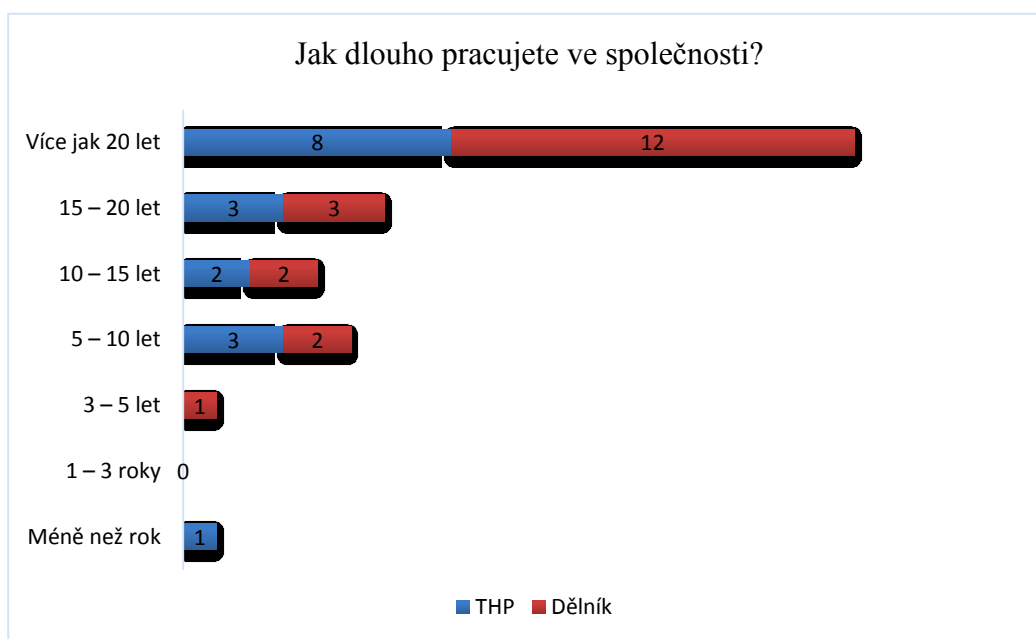
Dotazníkové šetření se týkalo zjišťování spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování a s nabízenými benefity ze sociálního fondu ve společnosti TEPLA BRUNTÁL a.s. Dotazník je k nahlédnutí v příloze P IV. Výsledky z tohoto šetření budou následně využity při zpracování projektové části diplomové práce.

Vzhledem k nízkému celkovému počtu pracovníků společnosti byli do dotazníkového šetření zahrnuti všichni zaměstnanci, jak TH pracovníci, tak dělníci. Zaměstnanci měli pro vyplnění dotazníku k dispozici tištěnou verzi. Celkový počet dotazovaných byl 40 osob. Vyplněných dotazníků se vrátilo 37, s tím, že od TH pracovníků byla návratnost 100%, zatímco u dělníků 87%.

Tab. 7 Přehled odevzdaných dotazníků (vlastní zpracování)

Zaměstnanci	Předáno k vyplnění	Odevzdáno ke zpracování	Návratnost v %
THP	17	17	100
Dělníci	23	20	87
Celkem	40	37	93

Většina zaměstnanců ve společnosti pracuje více jak 20 let. Z tohoto výsledku lze předpokládat, že fluktuace zaměstnanců je nízká.



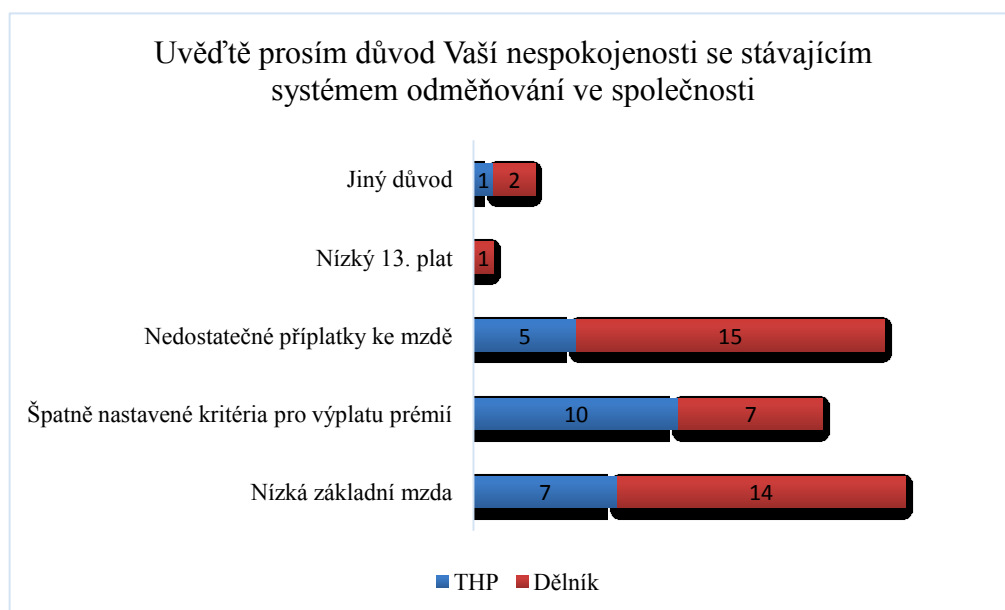
Obr. 3 Délka pracovního vztahu (vlastní zpracování)

Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování

Většina respondentů v otázce zda jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování ve společnosti, odpověděli, že nejsou (přehled odpovědí je uveden v Tab. 8). V návaznosti na tuto otázku pak nejčastěji udávali důvod své nespokojenosti s nízkou základní mzdou, s nedostatečnými příplatky ke mzdě (příplatky, které jsou poskytované nad rámec zákoníku práce) a se špatně nastavenými kritérii pro výplatu premií. Úplný výčet je možno vidět níže v grafu na obrázku (Obr. 4).

Tab. 8 Spokojenost se stávajícím systémem odměňování ve společnosti (vlastní zpracování)

	THP	Dělník	Celkem
Ano	4	0	4
Ne	12	18	30
Nevím	1	2	3
Celkem	17	20	37



Obr. 4 Grafické znázornění výčtu důvodů nespokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování (vlastní zpracování)

Vzhledem k vysokému počtu odpovědí u nedostatečných příplatků ke mzdě, jsou tyto příplatky podrobněji rozebrány v projektové části na straně 60 v kapitole nazvané *Změna stávající výše příplatků*, jsou uvedeny návrhy na jejich zlepšení. Dále by se měla věnovat pozornost systému výplaty premií, se kterým není spokojeno až 17 zaměstnanců. Proto se tímto problémem zabývám v projektové části mé diplo-

mové práce, kde je na straně 62 rozebrán návrh na zlepšení. Je nutné se zabývat změnou prémiových řádů u dělníků i TH pracovníků. Výši nízké základní mzdy není jednoduché v této společnosti ovlivnit už z důvodu předmětu podnikání společnosti. Teplárenské odvětví pracuje na jiných ukazatelích než jiné výrobní firmy, které mohou více ovlivňovat svůj hospodářský výsledek (např. příjem vyššího množství zakázek, které zvýší produkci, tím se zvýší zisky, firmy mohou navyšovat mzdy zaměstnancům, více expandovat, být více konkurence schopní).

Využívání sociálního fondu společnosti

Společnost TEPLO BRUNTÁL a.s. má podle mého názoru sociální fond velmi obsáhlý a nabízí svým zaměstnancům širokou škálu příspěvků. Potvrzuje to i názor zaměstnanců, kteří jsou s nabídkou příspěvků ze SF velmi spokojeni (31 %) nebo spíše spokojeni (67 %). Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je s nabídkou SF velmi nespokojen.

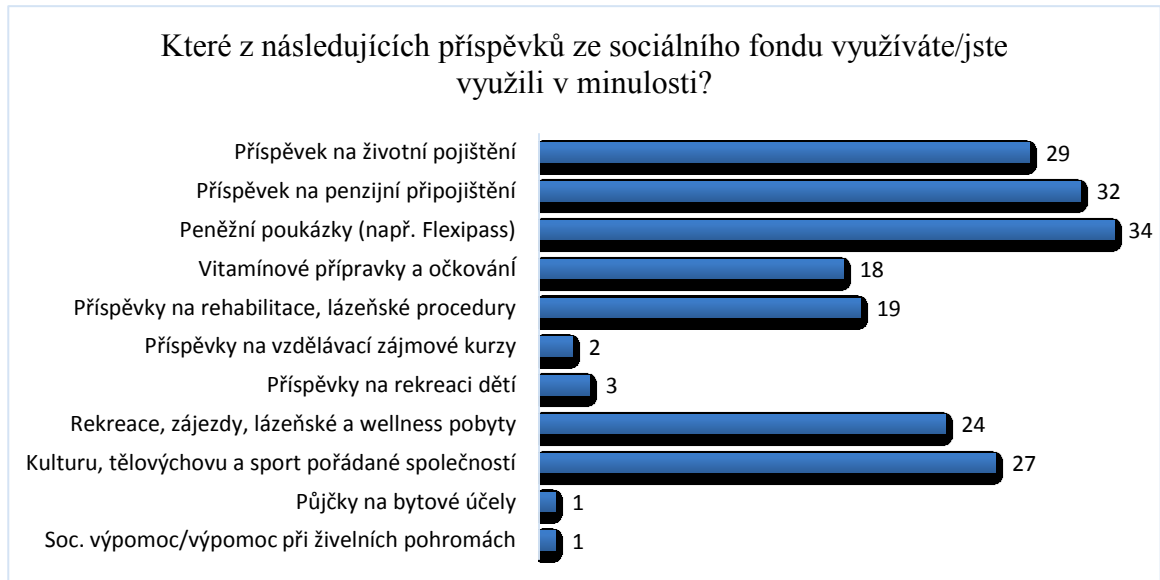


Obr. 5 Spokojenost s šíří nabídky příspěvků ze sociálního fondu (vlastní zpracování)

Mezi nejvíce využívané příspěvky ze SF patří využití Flexipassů, příspěvek na penzijní připojištění i příspěvek na životní pojištění. Vysoký zájem je i o příspěvky na kulturu, rekreaci, příspěvky na rehabilitace či vitamínové doplňky a očkování. Výčet příspěvků a četnost jejich užívání všemi zaměstnanci je uveden na obrázku Obr. 6.

Zaměstnanci měli v dotazníku možnost se vyjádřit, zdali by chtěli do SF zahrnout ještě nějaké další příspěvky. Zaměstnanci uvedli návrhy jako např. zařazení příspěvku na stomatologické výkony, příspěvku na dojíždění do zaměstnání a uvítali by navýšení příspěvku na

rekreaci, zájezdy, lázeňské a wellness pobyty a rekreaci dětí. Zařazením některých návrhů do systému odměňování se zabývá kapitola *Návrhy změn v čerpání příspěvků ze sociálního fondu* na straně 65.



Obr. 6 Využívání příspěvků ze sociálního fondu zaměstnanci (vlastní zpracování)

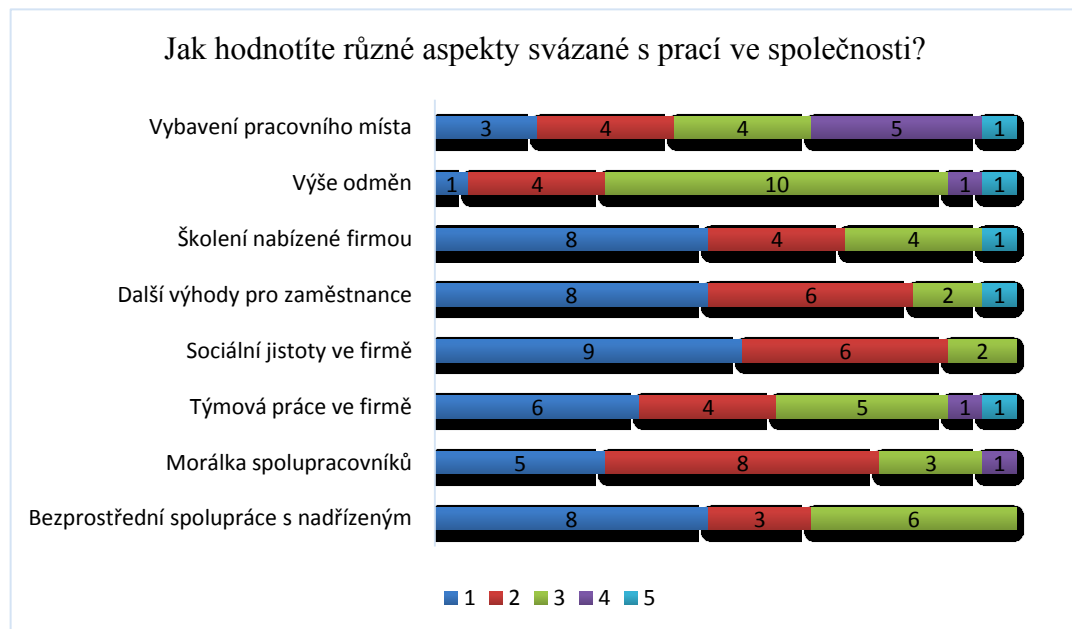
Hodnocení určených aspektů svázaných s prací ve společnosti

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem, jim byla do dotazníku zařazena tabulka s ohodnocením různých aspektů. Tyto aspekty měli ohodnotit známkami od 1 do 5 jako ve škole. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, bylo zpracováno zvlášť hodnocení THP a dělníků.

Průměrná známka u THP byla vypočtena na 2,13 (1,59 - 2,82), pořadí umístění jednotlivých aspektů je následující:

1. Sociální jistoty ve firmě
2. / 3. Bezprostřední spolupráce s nadřízeným
2. / 3. Další výhody pro zaměstnance
4. Školení nabízené firmou
5. Morálka spolupracovníků
6. Týmová práce ve firmě
7. / 8. Výše odměn
7. / 8. Vybavení pracovního místa

Toto hodnocení ukazuje, že THP jsou s pracovním prostředím spokojeni. Převážná většina známek se pohybuje od 1 do 3, což se může považovat za relativně dobré hodnocení. Až na hodnocení vybavenosti pracovního místa. Podrobné vyhodnocení je zobrazeno v grafu (Obr. 7), kde můžeme vidět známkování všech aspektů.

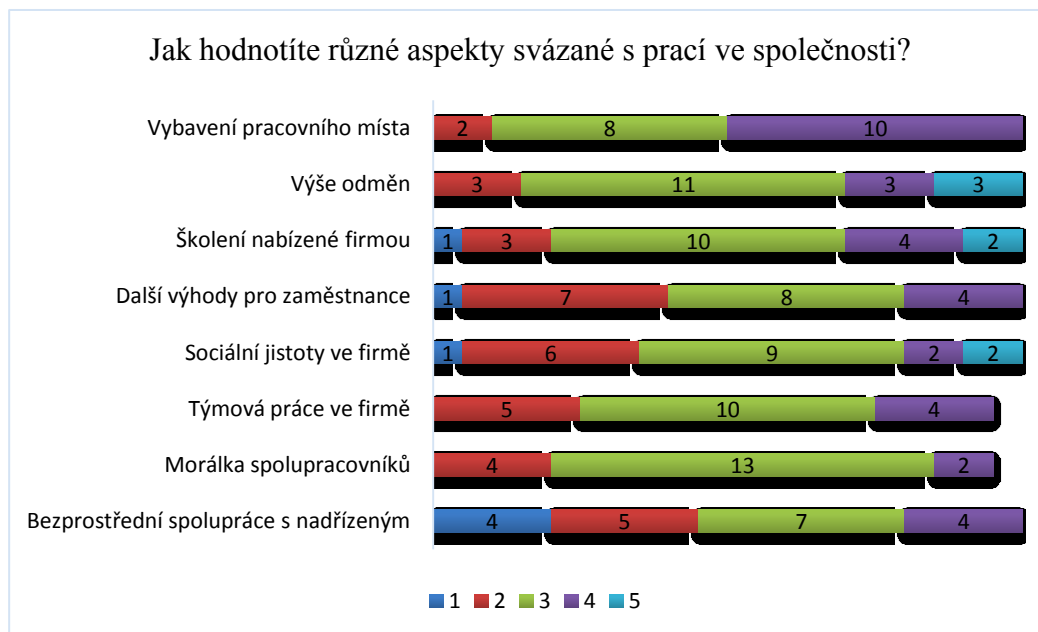


Obr. 7 Hodnocení aspektů TH pracovníky (vlastní zpracování)

Průměrná známka u dělníků byla vypočtena na 2,99 (2,55 – 3,4), pořadí umístění jednotlivých aspektů je následující:

1. Bezprostřední spolupráce s nadřízeným
2. Další výhody pro zaměstnance
3. Morálka spolupracovníků
4. Sociální jistoty ve firmě
5. Týmová práce ve firmě
6. Školení nabízené firmou
7. Výše odměn
8. Vybavení pracovního místa

Oproti THP dělníci hodnotí ukazatele horšími známkami, rozpětí známkování se pohybuje od 2 do 4. Celkové pořadí ukazatelů je odlišné než u THP až na poslední dvě místa. Jak THP, tak i dělníci se shodují, že jsou nejvíce nespokojeni s výší vyplácených odměn a vybaveností pracovního místa. V grafu (Obr. 8) je znázorněno, jak dělníci jednotlivé aspekty oznámkovali.



Obr. 8 Hodnocení aspektů dělníky (vlastní zpracování)

9 IMPLEMENTACE NOVÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU

9.1 Kontrola zařazení profesí do skupin prací dle NV č. 567/2006 Sb.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.1, je ve společnosti pracovní výkon zaměstnanců rozdělen do 8 skupin prací. Byla provedena kontrola zařazení profesí do správných skupin prací dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Tato kontrola proběhla formou pracovního jednání za účasti ředitele společnosti, vedoucích jednotlivých úseků, personalistky a mistrů. Pracovní skupina pracovala také s nařízením vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Výsledky z jednání jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 9).

Tab. 9 Rozřazení skupin prací k jednotlivým profesím (vlastní zpracování)

Profese		Stávající skupina prací	Návrh nové skupiny prací
THP	Ředitel společnosti	8	8
	Sekretářka	5	3
	Vedoucí výrobního a technického úseku	7	7
	Referent energetiky, plánování, metrologie a ochrany ŽP	5	5
	Referent investic, technik, specialista	6	6
	Mistr oprav a údržby, vedoucí dopravy, samostatný zásobovač	6	5
	Mistr DK, CV Květná a Smetanova, bezpečnostní referent, revizní technik kotlů a tlakových nádob	5	5
	Mistr CV Dolní	6	5
	Dispečer CZT	5	5
	Vedoucí ekonomického a obchodního úseku	7	7
	Vedoucí účetní	6	5
	Samostatná finanční účetní, odborný referent DPH	5	4
	Samostatná mzdová účetní, samost. referent personální práce	6	5
	Pokladní, fakturant, skladník, spis. a archiv. manipulant	5	3
	Samostatný odbor. referent (obchod, kalkulace cen, plánová-	6	5
Dělníci	Strojník CV Dolní	3	3
	Obsluha vytápění	1	2
	Strojník plynových kotelen	2	3
	Provozní zámečnick	3	4
	Dělník na údržbě	2	3
	Mechanik měřících a regulačních zařízení	3	4
	Provozní elektrikář	3	4
	Řidič-strojník	3	3
	Laborantka	2	3
	Uklízečka	1	1

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že většina technickohospodářských profesí byla zařazena ve vyšších skupinách prací než nově navržené skupiny prací. Z tohoto současného nadhodnocení pracovních skupin vyplývá, že výše minimální zaručené mzdy u těchto profesí bude po novém rozčlenění do skupin prací nižší, než je současná výše. Naopak si lze všimnout, že většina dělnických profesí byly podhodnoceny a tudíž u nich zaručená mzda bude dosahovat vyšších peněžních částek po zavedení nově navržených skupin prací. U jednotlivých profesí, které jsou označeny červeně, bude provedena změna pracovní skupiny.

9.2 Sjednocení týdenní pracovní doby

Dle interní směrnice je týdenní pracovní doba stanovena odlišně pro jednosměnný, dvousměnný a třísměnný nepřetržitý provoz. Toto odlišné stanovení týdenní pracovní doby vytváří mezi zaměstnanci pracující zejména na dvousměnný provoz negativní postoje. To potvrzuje i vyhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém všichni dělníci, jejichž nynější týdenní pracovní doba činí 38, 75 hodin uvádí, že jsou nespokojeni s takto stanovenou pracovní dobou. Počet dělníků, kterých se tento problém týká, je 4.

Stanovené tarifní rozpětí v Kč na hodinu se přepočítává právě podle stanovené týdenní pracovní doby, tzn. pracovník s týdenním úvazkem 37,5 hodiny, má vyšší hodinovou sazbu než zaměstnanec pracující na 38,75 hodin. I když v konečné výši hrubé mzdy dojdeme k stejnému výsledku, připadá zaměstnancům pracujícím na dvousměnný provoz tento výpočet nespravedlivý.

Vzhledem k výše uvedenému navrhuji sjednocení pracovní doby na 37,5 hodiny týdně i pro dvousměnný provoz. V tabulce (Tab. 10) je uvedené navrhované rozvržení pracovní doby.

Tab. 10 Rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování)

	Stávající pracovní doba	Navrhovaná pracovní doba
Ranní směna	6:00 – 14:15 hod	6:00 – 14:00 hod
Odpolední směna	13:15 – 21:30 hod	13:30 – 21:30 hod

9.3 Navržení tarifní stupnice

Ve společnosti TEPLA BRUNTÁL a.s. funguje systém odměňování na základě 12 tarifních tříd. I když společnost nemá povinnost řídit se Nařízením vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, které stanovuje 16 tarif-

ních tříd, domnívám se, že přiřazení jednotlivých profesí do tarifních stupňů je přehlednější a umožňuje rozčlenit jednotlivé profese spravedlivěji podle předem stanovených pravidel. Navíc v Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je stanoveno, že každé skupině prací odpovídají 2 tarifní třídy, což usnadní následné rozdělení profesí do tarifních tříd.

Tab. 11 Navržená tarifní stupnice pro jednotlivé skupiny prací a jim přiřazené tarifní třídy (vlastní zpracování)

Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč		
		za měsíc	za hodinu (40 hod.)	za hodinu (37,5 hod.)
1	1	11 000,- – 11 599,-	66,00 – 69,49	70,40 – 74,09
1	2	11 600,- – 12 199,-	69,50 – 72,89	74,10 – 77,79
2	3	12 200,- – 12 799,-	72,90 – 76,69	77,80 – 81,79
2	4	12 800,- – 13 399,-	76,70 – 80,49	81,90 – 85,89
3	5	13 400,- – 13 999,-	80,50 – 84,69	85,90 – 90,29
3	6	14 000,- – 14 799,-	84,70 – 88,79	90,30 – 94,69
4	7	14 800,- – 15 599,-	88,80 – 93,49	94,70 – 99,69
4	8	15 600,- – 16 399,-	93,50 – 98,09	99,70 – 104,59
5	9	16 400,- – 17 249,-	98,10 – 103,19	104,60 – 110,09
5	10	17 250,- – 18 099,-	103,20 – 108,29	110,10 – 115,49
6	11	18 100,- – 18 999,-	108,30 – 113,99	115,50 – 121,49
6	12	19 000,- – 19 899,-	114,00 – 119,59	121,50 – 127,59
7	13	19 900,- – 20 949,-	119,60 – 125,89	127,60 – 134,19
7	14	20 950,- – 21 999,-	125,90 – 131,99	134,20 – 140,79
8	15	22 000,- – 29 999,-	132,00 – 179,99	140,80 – 191,99
8	16	30 000,- – 37 999,-	180,00 – 228,00	191,99 – 243,20

V tabulce (Tab. 11) je znázorněno, jak by mělo rozdělení skupin a jednotlivých tarifů vypadat. Měsíční rozpětí se týká technickohospodářských pracovníků. Hodinová sazba je pak rozdělena do dvou sloupců z důvodu, že společnost využívá 40 hodinový a 37,5 hodinový týdenní pracovní úvazek pro kategorii dělníků. Pro 37,5 hodinovou týdenní pracovní dobu bylo nutné hodinové tarify přepočítat koeficientem 1,067, který vychází ze 40 hodinové týdenní pracovní doby. Výpočet koeficientu:

$$\frac{40 \text{ hod.}}{37,5 \text{ hod.}} = 1,067$$

Rozpětí je dáno NV, je nutné podotknout, že uvedené minimální hodnoty musí být na úrovni zaručené mzdy, maximální hodnoty si mohou podniky stanovit samy.

9.4 Zařazení profesí do navržené tarifní stupnice

V následujících třech tabulkách (Tab. 12, Tab. 13, Tab. 14) je uvedené rozdělení skupin prací a tarifů podle toho v jaké kategorii se zaměstnanci nachází a jak dlouhý je jejich pracovní týden. Ve sloupci „Rozpětí v Kč“ je uvedeno navrhované rozpětí základního mzdového tarifu.

Tab. 12 Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin (vlastní zpracování)

Profese	Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč	Skutečná výše základního tarifu v r. 2017	Navýšení základního tarifu v r. 2018
Provozní zámečnick	4	7	94,70 – 99,69	81,30 - 89,00	89,60 – 98,10
Dělník na údržbě	2	3	77,80 – 81,79	73,90	81,50
Mechanik měřících a regulačních zařízení	4	8	99,70 – 104,59	90,60 - 96,40	100,00 – 106,30
Provozní elektrikář	4	7	94,70 – 99,69	91,40	100,80
Řidič-strojník	3	6	90,30 – 94,69	84,50	89,80
Obsluha vytápění	2	3	77,80 – 81,79	70,20	74,80
Laborantka	3	5	85,90 – 90,29	79,20	87,30

Společnost předpokládá navýšení základních tarifů u dělnických profesí od 1. 7. 2017 o 5 % a následně dalších 5 % od 1. 1. 2018. U pozice provozní zámečnick, obsluha vytápění a řidič-strojník nedosáhne navýšení základního tarifu na minimální zaručenou mzdu. Do minimální zaručené mzdy se však započítává kromě základního tarifu také ostatní složky mezd kromě příplatků a náhrad. V tomto případě tedy společnost bude vyplácet u těchto dvou profesí do minimální zaručené mzdy část prémie (konkrétně u provozního zámečnicka 5,10 Kč/hodinu, u řidiče – strojníka 0,5 Kč/hodinu a u obsluhy vytápění 3,-Kč/hodinu).

Tab. 13 Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 40 hodin (vlastní zpracování)

Profese	Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč	Skutečná výše základního tarifu v r. 2017	Navýšení základního tarifu v r. 2018
Strojník plynových kotelen	3	5	80,50 – 84,69	73,20	80,70
Strojník CV Dolní	3	6	84,70 – 88,79	82,30	90,74
Uklízečka	1	1	66,00 – 69,49	62,20	68,58

Profese s rozvržením pracovní doby na 40 hodin se po navýšení základního tarifu od roku 2018 vejdu do navrženého tarifního stupně.

Tab. 14 Kategorie THP v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin (vlastní zpracování)

Profese	Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč	Skutečná výše základního tarifu v r. 2017	Navýšení základního tarifu v r. 2018
Ředitel společnosti	8	15	22 000,- – 29 999,-	28 750,-	28 750,-
Sekretářka	3	6	14 000,- – 14 799,-	17 350,-	18 200,-
Vedoucí výrobního a technického úseku	7	14	20 950,- – 21 999,-	32 350,-	34 000,-
Referent energetiky, plánování, metrologie a ochrany ŽP	5	9	16 400,- – 17 249,-	18 650,-	19 600,-
Referent investic, technik, specialista	6	11	18 100,- – 18 999,-	20 600,-	21 650,-
Mistr oprav a údržby, vedoucí dopravy, samostatný zásobovač	5	10	17 250,- – 18 099,-	25 000,-	26 250,-
Mistr DK, CV Květná a Smetanova, bezpečnostní referent, revizní technik kotlů a tlakových nádob	5	10	17 250,- – 18 099,-	17 650,-	18 500,-
Mistr CV Dolní	5	10	17 250,- – 18 099,-	19 600,-	20 600,-
Dispečer CZT	5	9	16 400,- – 17 249,-	16 000,-	16 800,-
Vedoucí ekonomického a obchodního úseku	7	14	20 950,- – 21 999,-	30 000,-	31 500,-
Vedoucí účetní	5	10	17 250,- – 18 099,-	22 000,-	23 100,-
Samostatná finanční účetní, odborný referent DPH	4	8	15 600,- – 16 399,-	19 400,-	20 400,-
Samostatná mzdová účetní, samost. referent personální práce	5	10	17 250,- – 18 099,-	19 250,-	20 200,-
Pokladník, fakturant, skladník, spis. a archiv. manipulant	3	6	14 000,- – 14 799,-	17 150,-	18 000,-
Samostatný odbor. referent (obchod, kalkulace cen, plánování)	5	10	17 250,- – 18 099,-	21 850,-	22 950,-

Společnost předpokládá navýšení základních měsíčních tarifů také u TH pracovníků a to o 5 % od 1. 1. 2018. Navýšené tarify jsou uvedeny v tabulce 14 (Tab. 14) v posledním sloupci. I když měsíční tarify TH pracovníků převyšují minimální zaručené mzdy a nemusela by navyšovat mzdy THP pracovníků, společnost chce spravedlivé navýšení mezd pro všechny zaměstnance. Profese dispečer CZT je jedinou skupinou TH pracovníků pohybující se nyní se základním tarifem pod minimální zaručenou mzdou. Po navýšení základu mzdy v navrženém tarifním rozpětí i tato profese bude nad úrovní minimální zaručené mzdy.

9.5 Úprava mzdových tarifů pro společnost TEPLA BRUNTÁL a.s. podle pracovních režimů

V tabulkách Tab. 15, Tab. 16 a Tab. 17 jsou uvedeny tarifní rozpětí podle rozvržené pracovní doby. Myslím si, že je zbytečné stanovovat tarifní rozpětí u skupin prací a tarifů, ve kterých společnost nemá zařazené žádné profese. Tyto tabulky budou zpracovány do nového vnitropodnikového mzdového předpisu.

Tab. 15 Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin týdně (vlastní zpracování)

Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč/hodin
2	3	77,80 – 81,79
3	5	85,90 – 90,29
3	6	90,30 – 94,69
4	7	94,70 – 100,80
4	8	99,70 – 106,30

Tab. 16 Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 40 hodin týdně (vlastní zpracování)

Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč/hodin
1	1	66,00 – 69,49
3	5	80,50 – 84,69
3	6	84,70 – 90,74

Tab. 17 Kategorie THP v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin týdně (vlastní zpracování)

Skupina prací	Tarif	Rozpětí v Kč/měsíc
3	6	14 000,- – 18 000,-
4	8	15 600,- – 20 400,-
5	9	16 400,- – 20 500,-
5	10	17 250,- – 25 000,-
6	11	18 100,- – 22 000,-
7	14	20 950,- – 32 500,-
8	15	22 000,- – 34 000,-

9.6 Změna stávající výše příplatků

Na základě hodnocení dotazníků navrhuji společnosti ke zvážení změny v níže uvedených poskytovaných příplatcích.

9.6.1 Příplatek za práci přesčas

Za hodinu práce přesčas by příslušela zaměstnanci základní mzda zvýšená o 25 % průměrného hodinového výdělku a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu o 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.

9.6.2 Příplatek za práci v noci

Navrhuji navýšení příplatku za práci v noci ze současných 10 % na 20 % průměrného hodinového výdělku.

9.6.3 Příplatek za práci v sobotu a neděli

Navrhuji navýšení příplatku za práci v sobotu a neděli ze současných 10 % na 25 % průměrného hodinového výdělku.

9.6.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci společnosti pracují na pracovištích, která nejsou vymezena dle NV č. 567/2006 Sb. jako pracoviště se ztíženým pracovním prostředím, proto navrhuji tento příplatek nevyplácet.

9.6.5 Odměna za pracovní pohotovost

Dle Zákoníku práce v § 95 může zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci pracovní pohotovost pouze v případě, že se na tom vzájemně dohodnou. Společnost musela dopracovat v měsíci únoru 2017 dohody o pracovní pohotovosti se všemi zaměstnanci, u kterých požaduje držení pracovní pohotovosti. S přijetím nového zaměstnance bude pracovní pohotovost řešena přímo v pracovní smlouvě. Pracovní pohotovost musí být držena na dohodnutém místě, které musí být odlišné od pracoviště zaměstnance. Domnívám se, že zákonná výše odměny je příliš nízká a zaměstnanci společnosti požadují navýšení odměny, proto navrhuji za dobu pracovní pohotovosti vyplácet zaměstnanci:

- v pracovní dny 20 % z průměrného hodinového výdělku,
- ve dnech pracovního klidu ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku.

9.6.6 Příplatky nad rámec Zákoníku práce

1) Zvláštní příplatek

Výše těchto příplatků se od roku 2006 nezměnila. Průměrná výše inflace za roky 2006 – 2016 byla pouze 2 %, přesto navrhuji symbolické navýšení příplatků o 10 % oproti současné výši. Jedná se o tyto příplatky:

- příplatek pro strojníky a topiče plynových kotelen obsluhující domovní kotelny ze současné výše 1 200,- Kč za každý měsíc na 1 320,- Kč za každý měsíc,
- příplatek pro strojníky plynových kotelen obsluhující více zdrojů v rámci záskoku za nemoc nebo dovolenou ze současné výši 2 400,- Kč za každý měsíc na 2 640,- Kč za každý měsíc,
- příplatek pro strojníky plynových kotelen obsluhující výměňkovou stanicí na ul. E. Beneše ze současné výše 600,- Kč za každý měsíc na 660,- Kč za každý měsíc.
- příplatek pro dispečery za obsluhu dalších zdrojů ze současné výše 1 200,- Kč za každý měsíc na 1 320,- Kč za každý měsíc.
- příplatek pro uklízečku za mytí oken ze současné výše 1 000,- Kč na 1 100,- Kč za umytí oken na správní budově, a to 2x ročně.

2) Zvláštní příplatek za výkon některých prací a činností v obtížnějším popřípadě škodlivějším pracovním prostředí

Tento příplatek navrhuji zařadit do mzdového systému společnosti místo zákonného příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Příplatek bude přiznáván přímým nadřízeným za skutečně odpracovanou dobu v těchto podmínkách. Zákonný příplatek je ve výši 10 % z minimální mzdy tj. 6,60 Kč za každou odpracovanou hodinu. Na základě přepočtu příplatku na 37,5 hodinovou týdenní pracovní dobu, vychází jeho výše na 7,- Kč. Navrhuji sjednocení příplatku pro všechny dělníky na 7,-Kč. Jelikož v současnosti nejsou evidovány odpracované hodiny v obtížnějším, případně škodlivějším pracovním prostředí, navrhuji pro přehlednější výplatu příplatku evidování této doby.

3) Příplatek za vedení pracovní čety

V současnosti je tento příplatek přiznán zaměstnancům, kteří nejsou vedoucími pracovníky, avšak dle organizačního řádu jsou oprávněny organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny, přičemž se musí jednat minimálně o 3 podřízené zaměstnance. Navrhuji stanovit rozpětí příplatku minimálně 500,- Kč, maximálně 1 000,- Kč.

4) Příplatek za rozdělenou směnu

Zaměstnanci mají v běžném měsíci odpracováno průměrně 15 rozdělených směn. Při vynásobení současnou sazbou 10,- Kč činí příplatek k základní mzdě 150,- Kč. Dle mého názoru je výše příplatku demotivující, proto navrhuji navýšení příplatku ze současných 10,- Kč za každou rozdělenou směnu na 30,- Kč.

5) Zvláštní příplatek za výkon jiného druhu práce než sjednaný v pracovní smlouvě

Tento druh příplatku zatím není ve společnosti využíván. Vzhledem k tomu, že by si společnost měla zaměstnanců, kteří jsou schopni vykonávat více druhů práce cenit, navrhuji tento příplatek zahrnout do mzdového systému. Zaměstnancům, kteří mohou vykonávat více druhů práce, navrhuji příplatek ve výši 500,- Kč za každý druh práce, který mohou vykonávat a nemají ho sjednaný v pracovní smlouvě.

9.7 Změna prémiového řádu

Současný prémiový řád je řešen ve společnosti samostatným vnitropodnikovým předpisem. Myslím, že by bylo přehlednější, kdyby společnost při vydání nového mzdového vnitropodnikového předpisu využila možnost zařazení prémiového řádu jako přílohu této směrnice.

9.7.1 Prémiový řád dělníků

9.7.1.1 *Individuální prémie*

U individuálních prémie bych změnila stanovené ukazatele a jejich počet. Navrhuji stanovit maximálně 3 prémiové ukazatele. U každého zaměstnance by nemělo chybět jako jeden z hlavních ukazatelů plnění právních povinností. Do tohoto ukazatele by bylo zahrnuto – plnění pokynů nadřízeného a spolupráce s ostatními zaměstnanci, využívání pracovní doby, plnění pracovních úkolů kvalitně a včas, dodržování předpisů BOZP a ostatních právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, řádné hospodaření se svěřenými prostředky. Tomuto hodnoticímu ukazateli bych přiřadila více než 50 % stanovené prémie. Další ukazatele by měly být měřitelné a stanoveny tak, aby byly srozumitelné, jednoduché, ovlivnitelné (např. náklady na středisko, kde zaměstnanec pracuje, nepřekročení maximálních denních limitů paliva na všech podřízených zdrojích, počet stížností atd.).

9.7.1.2 *Kolektivní prémie*

V případě zainteresovanosti určité skupiny zaměstnanců, by společnost mohla využívat kolektivní prémiování. Hlavní výhodou kolektivního prémiování je skutečnost, že vypočtená výše prémie se rozděluje mezi zaměstnance podle stanovených pravidel tzn. při snížení prémie u jednoho zaměstnance, může dojít k navýšení prémie u druhého zaměstnance ve skupině. Mezi kolektivní ukazatele bych zařadila např. hodnotící ukazatele jako je vstřícnost, ochota práce přesčas, držení pracovní pohotovosti, loajalita k firmě nebo měřitelné ukazatele jako je nákladovost střediska, limit na palivo, nemocnost střediska atd. Vzorový příklad výpočtu kolektivní prémie je zobrazen v níže v tabulce (Tab. 18).

Tab. 18 Vzorové rozdělení kolektivní prémie v Kč (vlastní zpracování)

Dělník	Základní mzda	Prémie do výše 25 % základní mzdy			Výše přiznané prémie	Výsledná hrubá mzda
		Plnění úkolů - 50% podíl	Loajalita - 25% podíl	Pracovní pohotovost - 25% podíl		
Strojník 1	13 773 Kč	1 722 Kč	861 Kč	0 Kč	2 583 Kč	16 356 Kč
Strojník 2	13 773 Kč	1 722 Kč	861 Kč	1 148 Kč	3 731 Kč	17 504 Kč
Strojník 3	13 773 Kč	1 722 Kč	861 Kč	1 148 Kč	3 731 Kč	17 504 Kč
Strojník 4	13 773 Kč	1 722 Kč	861 Kč	1 148 Kč	3 731 Kč	17 504 Kč

Pro vzorový výpočet kolektivní prémie byly použity údaje zaměstnanců z CV Smetanova. Tito čtyři zaměstnanci mohou mít nárok na prémii až do výše 25 % z hrubé mzdy, tj. 3 443,- Kč. Pokud každý zaměstnanec plní správně všechny požadované hodnotící ukazatele, má nárok na plnou výši prémie. V tabulce je nastíněn případ, kdy zaměstnanec Strojník 1 odmítne vykonávat pracovní pohotovost. V tomto případě za něj tuto službu musí převzít ostatní zaměstnanci centrální výtopy. Tento krok se promítne při měsíčním hodnocení, kdy je mu zamítnut nárok na tuto část prémie, která činí 861,- Kč. Tato částka se rozpočítá mezi zbylé tři zaměstnance, kteří byli ochotní službu převzít, proto mají nárok na svou část prémie 861,- Kč plus 287,- Kč (1/3 z 861,- Kč) poměrné části prémie Strojníka 1. Díky tomu se jim o tuto částku navýšila celková prémie.

9.7.2 Prémiový řád THP

U prémiování TH pracovníků ve společnosti navrhuji změnu způsobu vykazování. Zejména bych změnila délku hodnotícího období z kalendářního roku na kalendářní čtvrtletí. Dále bych snížila výši měsíční zálohy na prémie z 90 % na 75 %. Stejně jako u prémiových ukazatelů stanovených u dělníků bych snížila počet prémiových ukazatelů na maximálně 3. Hodnotící ukazatel (plnění právních povinností) by také tvořil větší podíl na prémiech než měřitelné ukazatele např. úspory v nákladech za energie, dodržení plánu, dokončení investice, atd. Vzorový příklad výpočtu prémie u THP je uveden níže v tabulkách Tab. 19 a

Tab. 20.

Tab. 19 Stávající systém vyplácení prémie pro THP v Kč (vlastní zpracování)

Referent investic, technik, specialista					
Mzdový tarif	Prémie 30 %	Měsíční záloha (90 %)	Výše roční prémie	Výše ročních záloh	Doplatek prémie po ročním vyúčtování
20 600,-	6 180,-	5 562,-	74 160,-	66 744,-	7 416,-

Tab. 20 Navrhovaný systém vyplácení prémie pro THP v Kč (vlastní zpracování)

Referent investic, technik, specialista					
Mzdový tarif	Prémie 30 %	Měsíční záloha (75 %)	Výše čtvrtletní prémie	Výše čtvrtletních záloh	Doplatek prémie po čtvrtletním vyúčtování
20 600,-	6 180,-	4 635,-	18 540,-	13 905,-	4 635,-
			18 540,-	13 905,-	4 635,-
			18 540,-	13 905,-	4 635,-
			18 540,-	13 905,-	4 635,-
Výše roční prémie			74 160,-	55 620,-	18 540,-

Důvodem ke snížení záloh na prémie z 90 % na 75 % je především fakt, že při ročním vyúčtování nastávají ve společnosti situace, kdy jsou zaměstnanci nuceni část svých prémie vrátit. Tato situace se neobejde bez nelibosti zaměstnanců. Proto se domnívám, že díky snížení procenta vyplácených záloh a zároveň zkrácení vyúčtovacího období z ročního na čtvrtletní povede k efektivnějšímu vyplácení prémie ve společnosti pro TH pracovníky.

9.8 Návrhy změn v čerpání příspěvků ze sociálního fondu

Společnost TEPLA BRUNTÁL je obchodní společností, proto při sestavování rozpočtu a stanovení zásad sociálního fondu se nemusí řídit vyhláškou č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb pro příspěvkové organizace a organizační složky státu ani vyhláškou č. 310/1995 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb pro státní podniky a rozpočtové organizace. Ve stanovách společnosti je uvedeno, že valná hromada rozhoduje o rozdělení zisku po zdanění tzn. kolik finančních prostředků bude přiděleno do fondu tvořených ze zisku, kam spadá i sociální fond. Jediným předpisem, který omezuje čerpání ze sociálního fondu, je zákon o dani z příjmu fyzických a právnických osob. Tento zákon stanovuje, které peněžní a nepeněžní příjmy na straně zaměstnance musí být zdaňovány. Dle rozpočtu fondu je patrné, že čerpání je každoročně nižší než příděl do fondu tzn., že ko-

nečné zůstatky fondu se zvyšují. Navrhuji ke zvážení, zda by společnost nenavýšila základní příspěvek na jednoho zaměstnance.

Dále navrhuji rozšíření čerpání o tyto příspěvky:

- příspěvek na závodní stravování, kdy společnosti poskytuje stravenky v nominální hodnotě 80,- Kč,
 - 44,- Kč tj. 55 % z celkové kalkulované ceny stravenky hradí společnost v souladu s § 24 zákona o daních z příjmů, jedná se o daňově uznatelný náklad,
 - 25,- Kč hradí zaměstnanec na základě uzavřené písemné dohody srážkou ze mzdy,
 - 11,- Kč by hradila společnost ze sociálního fondu. V současnosti je hrazeno společností na základě kolektivní smlouvy a je daňově neuznatelným výdajem.
- dary – společnost poskytuje dary při životních jubileích, při dosažení určitého věku, při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu a při významných pracovních a životních výročích, a to diferencovaně podle odpracovaných let ve společnosti a podle pracovních zásluh. Pro poskytnutí daru je podmínkou nepřetržité odpracování minimálně 5 let ve společnosti. Tyto dary jsou poskytovány zaměstnancům na základě kolektivní smlouvy a jsou účtovány do daňově neúčinných nákladů. Navrhuji jednak hrazení darů ze sociálního fondu a jednak stanovení přesných pravidel pro poskytnutí daru při pracovních výročích.

Tab. 21 Navrhovaná hodnota daru při pracovním výročí (vlastní zpracování)

Pracovní výročí	Hodnota daru v Kč
20 let	1 000,-
25 let	1 500,-
30 let	2 000,-
35 let	2 500,-
40 let	3 000,-

Dar by se poskytoval pouze v roce, na který připadá příslušné pracovní výročí. Do pracovního poměru by se mohla započítat také doba trvání pracovního poměru u jiného zaměstnavatele.

Dále navrhuji rozšíření počtu darů při životních výročích o kategorii 55 let. Návrh je zobrazen v tabulce Tab. 22.

Tab. 22 Navrhovaná hodnota daru při životním výročí (vlastní zpracování)

Životní výročí	Hodnota daru v Kč
50 let	4 000,-
55 let	5 000,-
60 let	6 000,-

- v rámci příspěvku péče o zdraví bych rozšířila okruh čerpání např. o stomatologické zákroky, které byly často uvedeny v dotazníku s požadavkem na hrazení těchto služeb ze sociálního fondu nebo např. dermatologické zákroky prováděné ve zdravotnickém zařízení.

10 VLIV NAVRŽENÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ NA SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI NA ROK 2018

Společnost předpokládá navýšení tarifů od 1. 7. 2017 o 5 % u kategorie D a od 1. 1. 2018 navýšení základních tarifů u všech zaměstnanců mimo ředitele společnosti. Výpočet základní mzdy podle mého návrhu je proveden v příloze P V. Při výpočtu jsem vycházela z ročního fondu odpracované doby dle nastavené týdenní pracovní doby. V tabulce je uveden celkový rozpis mzdových nákladů rozdělen na celkové mzdové náklady vynaložené v roce 2016 a celkové mzdové náklady po zavedení všech návrhů uvedené v diplomové práci a požadavků společnosti.

Tab. 23 Výpočet mzdových nákladů v Kč (vlastní zpracování)

	Odpracované hodiny	Mzdové náklady r. 2016	Výše mzdy podle návrhu	Rozdíl +/-
Základní mzda	78 626	7 441 213	8 738 987	+ 1 297 774
Příplatek za práci přesčas – všední den	2 585	91 577	76 314	- 15 263
Příplatek za práci přesčas – So + Ne	715	25 332	42 220	+ 16 888
Příplatek za práci v noci	9057	106 093	212 186	+ 106 093
Příplatek za v So + Ne	9 979	285 619	238 016	- 47 603
Příplatek za svátek	1 247	146 402	161 040	+ 14 638
Odměna za pracovní pohotovost – všední den	5 833	75 826	151 658	+ 75 832
Odměna za pracovní pohotovost – So + Ne	5 520	71 757	179 400	+ 107 643
Zvláštní příplatek za výkon některých prací a činností v obtížnějším popř. škodlivějším pracovním prostředí	9 025	54 149	63 175	+ 9 026
Příplatek za rozdělenou směnu		6 350	19 050	+ 12 700
Zvláštní příplatek za výkon jiného druhu práce		0	18 000	+ 18 000
Zvláštní příplatek				
-pro strojníky PK		85 470	94 017	+ 8 547
-pro dispečery		1 767	1 944	+ 177
Náhrada za 1. tři dny nemoci	404	48 347	56 566	+ 8 219
Náhrada za svátek		104 965	122 809	+ 17 844

Náhrada mzdy za pracovní volno (překážky v práci)		136 810	160 068	+ 23 258
Náhrada mzdy za dovolenou		1 181 698	1 382 587	+ 200 889
Náhrada mzdy při školení a studiu - D		10 748	12 575	+ 1 827
Odměna za vedení		12 764	36 000	+ 23 236
Prémie vedení společnosti		377 585	400 000	+ 22 415
Prémie THP		804 576	800 955	- 3 621
Doplatek ročních prémie		176 559	266 985	+ 90 426
Prémie D		746 532	942 916	+ 196 384
Odměny mimořádné		88 000	90 000	+ 2 000
13. plat		1 413 062	1 103 000	- 310 062
Dohody mimo PP		292 276	341 963	+ 49 687
Odměna statutár. orgánům		532 800	532 800	0
Celkové mzdové náklady		14 318 277	16 245 231	1 926 954

Navýšení základních mezd dle předpokladu společnosti znamená navýšení o 1 595 050,- Kč. Je nutné si uvědomit, že navýšením základních tarifů dojde jak ke zvýšení průměrných mezd, ze kterých se vypočítávají náhrady (svátek, dovolená, lékař, školení atd.), tak i prémie, které jsou stanoveny procentem ze základní mzdy. Zároveň dojde i k navýšení odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Mzdy z těchto odměn jsou většinou vypláceny průměrnou mzdou zaměstnance.

U výpočtu nové výše základních mezd jsem vycházela z tabulky uvedené v příloze P V. U kategorie D jsem současný základní tarif upravila o plánované navýšení od 1. 7. 2017 o 5 % a dalšími 5 %, které budou platné od 1. 1. 2018. U kategorie THP jsem současnou základní měsíční mzdu navýšila o 5 % dle plánovaného rozhodnutí představenstva společnosti.

Příplatek za práci přesčas byl v roce 2016 ve výši 30 %. V roce 2017 byl tento příplatek snížen na zákonnou výši tj. 25 %. Dle mého návrhu předpokládám zachování zákonné výše příplatku za přesčas, avšak navrhuji navýšení příplatku za práci přesčas v sobotu a v neděli na 50 %. V tabulce je proto patrné, že dojde ke snížení finančních prostředků za přesčas ve všední den o 15 263,- Kč, a zároveň k navýšení finančních prostředků za přesčas v sobotu a v neděli o 16 888,- Kč. Celkový efekt mého návrhu představuje navýšení mzdových prostředků o 1 625,- Kč.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli byl v roce 2016 ve výši 30 % a činil 285 619,- Kč. Od 1. 1. 2017 byl vlivem růstu minimální mzdy ponížena na zákonnou výši 10 %, což společnosti přinese úsporu asi 163 800,- Kč. Ve svém návrhu však předpokládám navýšení příplatku na 25 %, což bude znamenat snížení mzdových prostředků o 47 603,- Kč oproti roku 2016 a navýšení mzdových prostředků o 116 216,- Kč.

Největší nespokojenost u zaměstnanců představuje příplatek za pracovní pohotovost, proto navrhuji navýšení odměny za pracovní pohotovost ve všední den i ve dnech pracovního klidu. Pro společnost to znamená navýšení mezd o 183 475,- Kč.

Zvláštní příplatek za výkon jiného druhu práce zatím není ve společnosti vyplácen. Jedná se o příplatek hmotné motivace zaměstnance, aby vykonával i jiný druh práce než má sjednán v pracovní smlouvě. Tento druh práce bude sjednán dohodou o provedení práce. Pro zaměstnavatele to představuje výhodu, jelikož nemusí odvádět zákonné pojištění. Společnost by měla takové zaměstnance finančně zvýhodnit.

U odměny za vedení dojde k navýšení mzdových prostředků oproti roku 2016, jelikož od října 2016 byl tento příplatek přiznán také dispečerům CZT.

U výpočtů jednotlivých druhů prémie jsem vycházela z tabulky uvedené v příloze P V. Prémie THP jsou vypláceny ve výši 30 % základního měsíčního tarifu (dispečeri 25 %) tzn. dojde k navýšení prémie přibližně o 89 000,- Kč. V mém návrhu počítám s vyplácením záloh na prémie ve výši 75 % se čtvrtletním vyúčtováním. Vlivem této změny došlo ke snížení záloh na výplatu prémie o 3 621,- Kč a zároveň ke zvýšení doplatku prémie o 90 426,- Kč.

11 VLIV NAVRŽENÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ NA MZDU ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI

Vliv navrhovaných změn v systému odměňování zaměstnanců bych chtěla ukázat na konkrétním výpočtu mzdy zaměstnance v profesi strojník CV Dolní.

Na základě mzdového výkazu má zaměstnanec odpracováno 192 hodin (16 směn po 12 hodinách), zaměstnanec pracuje ve třisměnném nepřetržitém provozu tj. 40 hodinová týdenní pracovní doba. V pracovní smlouvě má zaměstnanec uveden základní tarif 83,10 Kč/hod., sazba prémie činní 25 % ze základní mzdy, průměrná mzda činní 144,75 Kč/hod.

Mzdový výkaz (leden 2017)

Tab. 24 Přehled odpracovaných hodin pracovníka za měsíc (zpracováno dle interních údajů)

	Odpracované hodiny
Práce ve svátek	12
Práce v sobotu a v neděli	36
Práce ve škodlivém prostředí	12
Práce v noci	64

Výpočet mzdy dle současných nastavených pravidel:

Základní mzda:	192 hodin x 83,10 Kč	= 15 955,- Kč
Příplatek za práci ve svátek:	12 hodin x 144,75 Kč	= 1 737,- Kč
Příplatek za práci o So + Ne:	36 hodin x 14,48 Kč	= 521,- Kč (10 % z průměru)
Příplatek za práci v noci:	64 hodin x 14,48 Kč	= 926,- Kč (10 % z průměru)
Zvláštní příplatek za škodlivé prostředí:	12 hodin x 6,60 Kč	= 79,-Kč
Prémie při splnění ukazatelů:	25 % z 15 955,- Kč	= 3 989,- Kč
Hrubá mzda:		23 207,- Kč

Výpočet mzdy dle návrhu:

Základní mzda:	192 hodin x 91,60 Kč	=	17 587,- Kč
Příplatek za práci ve svátek:	12 hodin x 159,60 Kč	=	1 915,- Kč
Příplatek za práci o So + Ne:	36 hodin x 39,90 Kč	=	1 436,- Kč (25 % z průměru)
Příplatek za práci v noci:	64 hodin x 31,90 Kč	=	2 042,- Kč (20 % z průměru)
Zvláštní příplatek za škodlivé prostředí:	12 hodin x 7,- Kč	=	84,-Kč
Prémie při splnění ukazatelů:	25 % z 17 587,- Kč	=	4 397,- Kč
Hrubá mzda:			27 461,- Kč

Rozdíl hrubých mezd je 4 254,- Kč, tj. navýšení o 15,49 %.

Výše minimální zaručené mzdy je 84,70 Kč x 192 hodin = Kč 16 262,-.

Zatímco základní mzda zaměstnance činí 15 955,- Kč, což je pod hranicí minimální zaručené mzdy. Aby zaměstnavatel dodržel nařízení vlády týkající se minimální zaručené mzdy, musí z nenárokové složky prémie přesunout část finančních prostředků do základní mzdy tj. 307,- Kč. Tato částka se stává nárokovou a zaměstnavatel ji nesmí krátit.

V rámci nového návrhu při navýšení základního tarifu na 91,60 Kč/hodinu je již tato sazba nad úrovní minimální zaručené mzdy (při předpokladu nezvýšení v roce 2018) a celková výše prémie je nenárokovou složkou mzdy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt nového systému odměňování ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.

Ke splnění tohoto cíle bylo zapotřebí nejprve důkladně prozkoumat odbornou literaturu, která charakterizuje řízení lidských zdrojů, provádění hodnocení zaměstnanců, zajišťování spokojenosti zaměstnanců, která souvisí také s poskytováním různých zaměstnaneckých výhod. Tyto poznatky byly zpracovány v teoretické části a sloužily jako výstup pro praktickou část.

V praktické části byla představena společnost TEPLO BRUNTÁL a.s. a byl analyzován její současný stav odměňování. Prostudovány byly související dokumenty jako mzdový předpis, kolektivní smlouva, zásady čerpání příspěvků ze sociálního fondu, organizační řád. Pro dostatečné podklady ke zpracování projektové části bylo také do diplomové práce zařazeno dotazníkové šetření, které bylo cíleno na zjišťování spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování. Vzhledem k celkovému nízkému počtu zaměstnanců, byl dotazník distribuován v tištěné podobě všem pracovníkům společnosti.

V projektové části musela být nejprve provedena kontrola zařazení zaměstnanců do odpovídajících tarifních tříd, protože na správném zařazení stojí celý systém odměňování. Na základě této kontroly byly provedeny úpravy mzdových tarifů. Dále bylo provedeno sjednocení pracovní doby u určitých pracovních pozic z 38,75 hodin týdně na 37,5 hodin týdně a to především z důvodu nespokojenosti zaměstnanců, kteří takto stanovenou pracovní dobu cítili jako nespravedlivou. Dalším krokem byla změna stávající výše příplatků, neboť se domnívám, že zaměstnanci by měli být za svou práci lépe ohodnoceni. Změny byly provedeny jak v zákonných příplatcích, tak i v příplatcích, které jsou stanovené nad rámec Zákoníku práce. Mezi další úpravy byl zařazen i premiový řád, změny se týkali jak dělníků, tak i TH pracovníků. U dělníků byla navržena kolektivní prémie, z důvodů její větší variability. Dle návrhu mohou zaměstnanci díky kolektivní prémii dosáhnout na vyšší finanční ohodnocení, než je dosud stanoveno. U TH pracovníků byla soustředěna pozornost především na způsob vyplácení záloh prémie. Nynější stav je takový, že dostávají měsíčně 90% zálohu, s tím že po ročním vyúčtování dochází často k navrácení části prémie. Navrhovaný systém vyplácení činí 75% zálohu prémie, s tím že doplácení prémie by bylo uskutečňováno za každé čtvrtletí. Sociální fond společnosti byl upraven pouze menšími návrhy týkajícími se především způsobem hrazení stravenek, rozšíření hodnot darů při pracovním

a životním výročím. Také byl uveden návrh rozšířit čerpání ze sociálního fondu o dosud chybějící stomatologické či dermatologické zákroky probíhající ve zdravotnickém zařízení. Posledním krokem v této diplomové práci byl propočet dosavadního a navrhovaného systému odměňování, aby se zjistil finanční dopad na celý projekt. Také byl uveden dopad výše uvedených návrhů na příkladu mzdového ohodnocení vybraného zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 979 s. ISBN 07-494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRŮHA, Dominik et al., 2016. *Abeceda personalisty*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2.upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- NOE, Raymond A., c2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.
- SHIELDS, John, 2016. *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-65353-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠUBRT, Bořivoj et al., 2015. *Abeceda mzdové účetní 2015*. 25. vydání. Praha: ANAG. 622 s. ISBN 978-80-7263-922-9.
- ŠUBRT, Bořivoj, 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788075540089.
- TOMÁNKOVÁ, Gabriela, 2006. *Účinné formy motivace v organizaci*. Brno. Diplomová práce. Masaríkova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Vedoucí práce Alena Lubasová.
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Managing people*. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 235 s. ISBN 978-0-07506-5618-4.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 232 s. Jak (Adart). ISBN 978-809-0464-599.
- VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

Elektronické zdroje

- KO, Jaekwon a SeungUk HUR, 2014. The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. *Public Administration Re-*

view [online]. 74(2), 176-187 [cit. 2017-04-07]. DOI: 10.1111/puar.12160. ISSN 00333352. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/puar.12160>

Pojem "Cafeteria systém", ©2016. In: *Absolutin: inteligentí poradenství* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/16-cafeteria-system/>

TEPLO BRUNTÁL a.s., ©2017. *Co nabízíme a zajišťujeme* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://teplobr.cz/co-nabizime-a-zajistujeme/d-1120/p1=1147>

SEARCHFORCE, ©2016. 6 hlavních důvodů, proč dávají zaměstnanci výpověď. In: *SearchForce: Bringing the Right People on Board* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/vysledky-pruzkumu-zjistili-jsme-hlavni-duvody-proc-davaji-zamestnanci-vypoved/>

Zaměstnanecké benefity: výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, ©2011. In: *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html?highlight=WyJiZW5lZml0eSJd>

Legislativní zdroje

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.: o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.: o platových poměrech ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.: o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Vyhláška č. 114/2002 Sb.: o fondu kulturních a sociálních potřeb pro příspěvkové organizace, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Vyhláška č. 310/1995 Sb.: o fondu kulturních a sociálních potřeb pro státní podniky a rozpočtové organizace, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění: ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb.: § 95, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	Centrální výtopna
CZT	Centrální zásobování teplem
D	Dělník
Dů	Bývalý zaměstnanec, důchodce
H	Hotovost
MaR	Měření a regulace
Ne	Neděle
NeP	Nepeněžní plnění
P	Peněžní plnění
PP	Pracovní poměr
RP	Rodinný příslušník
SF	Sociální fond
So	Sobota
THP	Technickohospodářský pracovník
Z	Zaměstnanec
ZDP	Zákon o dani z příjmu
ZV OO	Závodní výbor odborové organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Matice systémů odměňování (Vnoučková, 2013, s. 74).....	25
Obr. 2 Organizační struktura společnosti (zpracováno dle interních směrnic společnosti).....	37
Obr. 3 Délka pracovního vztahu (vlastní zpracování)	48
Obr. 4 Grafické znázornění výčtu důvodů nespokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování (vlastní zpracování)	49
Obr. 5 Spokojenost s šíří nabídky příspěvků ze sociálního fondu (vlastní zpracování).....	50
Obr. 6 Využívání příspěvků ze sociálního fondu zaměstnanci (vlastní zpracování).....	51
Obr. 7 Hodnocení aspektů TH pracovníky (vlastní zpracování)	52
Obr. 8 Hodnocení aspektů dělníky (vlastní zpracování).....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Komponenty HR Architektury (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 30).....	15
Tab. 2	Výčet pozitivních a negativních satisfaktorů (Vnoučková, 2013, s. 15).....	20
Tab. 3	Týdenní pracovní doba (zpracováno dle interních směrnic společnosti)	39
Tab. 4	Základní prémiové sazby pro dělníky (zpracováno dle interních směrnic společnosti).....	43
Tab. 5	Základní prémiové sazby pro THP (zpracováno dle interních směrnic společnosti).....	44
Tab. 6	Rozpočet SF na kalendářní rok 2017 (zpracováno dle interních směrnic společnosti).....	45
Tab. 7	Přehled odevzdaných dotazníků (vlastní zpracování)	48
Tab. 8	Spokojenost se stávajícím systémem odměňování ve společnosti (vlastní zpracování)	49
Tab. 9	Rozřazení skupin prací k jednotlivým profesím (vlastní zpracování).....	54
Tab. 10	Rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování)	55
Tab. 11	Navržení tarifní stupnice pro jednotlivé skupiny prací a jim přiřazené tarifní třídy (vlastní zpracování).....	56
Tab. 12	Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin (vlastní zpracování).....	57
Tab. 13	Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 40 hodin (vlastní zpracování).....	57
Tab. 14	Kategorie THP v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin (vlastní zpracování)	58
Tab. 15	Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin týdně (vlastní zpracování)	59
Tab. 16	Kategorie D v rozvržení pracovní doby na 40 hodin týdně (vlastní zpracování)	59
Tab. 17	Kategorie THP v rozvržení pracovní doby na 37,5 hodin týdně (vlastní zpracování)	60
Tab. 18	Vzorové rozdělení kolektivní prémie v Kč (vlastní zpracování).....	64
Tab. 19	Stávající systém vyplácení prémie pro THP v Kč (vlastní zpracování).....	65
Tab. 20	Navrhovaný systém vyplácení prémie pro THP v Kč (vlastní zpracování).....	65
Tab. 21	Navrhovaná hodnota daru při pracovním výročí (vlastní zpracování)	66
Tab. 22	Navrhovaná hodnota daru při životním výročí (vlastní zpracování)	67
Tab. 23	Výpočet mzdových nákladů v Kč (vlastní zpracování).....	68

Tab. 24 Přehled odpracovaných hodin pracovníka za měsíc (zpracováno dle interních
údajů)..... 71

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vnitropodnikový sborník pracovních činností
- P II Současné tabulky mzdových tarifů jednotlivých tříd
- P III Přehled všech poskytovaných příspěvků ze SF
- P IV Dotazník
- P V Pomocné tabulky pro výpočet mzdových nákladů

PŘÍLOHA P I: VNITROPODNIKOVÝ SBORNÍK PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

1. Dělnická povolání, profese (název)

tarifní třída

1.	Uklízečka	1
2.	Dělník výrobních a rozvodných energetických zařízení	2
3.	Strojník energetických zař. – teplovodní kotle	3
4.	Strojník energetických zař. – parní kotle	
	- na CV Smetanova	3, 4
	- na CV Dolní	4, 5
5.	Řidič pracovních strojů	4
6.	Řidič silničních nákladních vozidel	4,5
7.	Laborantka	3
8.	Elektromontér – provozní elektrikář	4, 5
9.	Montér kotlár – zámečnick	2-4
10.	Montér kotlár – svářeč	4
11.	Montér kotlár – řidič	4
12.	Instalatér	4, 5
13.	Mechanik MaR	5
14.	Mechanik MaR – předák	6

2. Administrativní, technická a další odborná povolání a funkce

tarifní třída

1.	Dispečer	7
2.	Sekretářka – asistentka ředitele	8
3.	Mistr CV a NTK	8
4.	Samostatný odborný referent - energetik	8
5.	Samostatný odborný referent pokladní, fakturant, skladník, archivář	8
6.	Samostatná materiálová a finanční účetní	8
7.	Samostatná mzdová účetní/sam. odbor. referent personální práce a hmot. motivace	9
8.	Sam. účetní a sam. odb. referent DPH a správy pohledávek	9
9.	Sam. odborný ref. kalkulací, cen, plánování a sam. obchodní referent	10
10.	Vedoucí účetní	10
11.	Mistr stroj. údržby, MaR, dopravy a sam. zásobovač	10
12.	Mistr CV	9, 10
13.	Technický pracovník VI – specialista, investice, ext. údržba	10
14.	Vedoucí výrobního a technického úseku	12
15.	Vedoucí ekonomického a obchodního úseku	12
16.	Ředitel společnosti	12

PŘÍLOHA P II: SOUČASNÉ TABULKY MZDOVÝCH TARIFŮ JEDNOTLIVÝCH TŘÍD

Kategorie THP - 37,5 hodin týdně

Tar.třída	Skup.prací	Rozpětí v Kč měs.
7	5	16 400 - 18 000
8	5	17 250 - 19 800
9	6	18 100 - 22 600
10	6	19 000 - 25 650
11	7	19 900 - 32 850
12	8	22 000 - 37 400

Kategorie D - 37,5 hod. týdně (údržba, laborantka, řidič, obsluha CV Dolní)

Tar.třída	Skup.prací	Rozpětí v Kč hod.
1	1	70,40 - 74,10
2	1	74,10 - 77,80
3	2	77,80 - 85,90
4	3	85,90 - 90,30
5	3	90,30 - 94,70
6	4	94,70 - 104,60
7	5	104,60 - 115,10

Kategorie D - 38,75 hodin týdně (elektro a MaR)

Tar.třída	Skup.prací	Rozpětí v Kč hod.
1	1	68,10 - 71,70
2	1	71,70 - 75,20
3	2	75,20 - 83,10
4	3	83,10 - 87,40
5	3	87,40 - 91,60
6	4	91,60 - 101,20
7	5	101,20 - 111,40

Kategorie D - 40 hodin týdně (strojnici CV Dolní, plyn. zařízení)

Tar.třída	Skup.prací	Rozpětí v Kč hod.
1	1	66,00 - 69,50
2	1	69,50 - 72,90
3	2	72,90 - 80,50
4	3	80,50 - 84,70
5	3	84,70 - 88,80
6	4	88,80 - 98,10
7	5	98,10 - 107,90

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED VŠECH POSKYTOVANÝCH PŘÍSPĚVKŮ ZE SF

Plnění	Splatnost	Omezení	Plnění	DPFO ze záv.čin.	Zdr. poj.	Soc. poj.	Pro koho je plnění určeno	Žádost	Doklad
Jednorázová sociální výpomoc		žádné	H	ANO	ANO	ANO	Z, RP	A	
Sociální výpomoc při živelních pohromách		500.000,- Kč ZDP	H	NE	NE	NE	Z, RP	A	
Půjčka na bytové účely	5 let	žádné	P	z rozdílu nad Kč 300.000,-	NE	NE	Z	A	A
Příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport – akce hromadné a doprava na tyto akce		žádné	NeP	NE	NE	NE	Z, RP, Dů		A
Rekreace, zájezdy, lázeňské a wellness pobyty, dětské rekreace		20.000,- Kč ZDP	NeP	NE	NE	NE	Z, RP	A	A
Příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport (akce individuální) a ostatní čerpání: <ul style="list-style-type: none"> • náklady na vzdělávací kurzy • rehabilitace a lázeňské procedury • nákup vitamínových prostředků • příspěvky na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitidě typu A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění 		žádné	NeP	NE	NE	NE	Z		A
Peněžní poukázky tzv. Flexipassy		2.000,- Kč ZDP	NeP	NE	NE	NE	Z		A

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti se současným stavem odměňování a s nabízenými benefity ze sociálního fondu ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.

Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám diplomovou práci na téma Projekt navržení nového systému odměňování ve společnosti TEPLO BRUNTÁL a.s.

Dotazník je zcela anonymní. Odpovědi prosím označte křížkem.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Zuzana Kisková

1. Jste seznámeni se zněním platných vnitropodnikových mzdových předpisů?

- Ano
- Ne
- Nevím

2. Jak hodnotíte různé aspekty svázané s prací ve firmě? (1= nejlepší, 5= nejhorší)

	1	2	3	4	5
Bezprostřední spolupráce s nadřízeným					
Morálka spolupracovníků					
Týmová práce ve firmě					
Sociální jistoty ve firmě					
Další výhody pro zaměstnance					
Školení nabízené firmou					
Výše odměn					
Vybavení pracovního místa					

3. Jaká je Vaše stanovená týdenní pracovní doba?

- 40 hodin týdně
- 38,75 hodin týdně
- 37,5 hodin týdně
- jiná

4. Jste spokojeni s Vaší stanovenou týdenní pracovní dobou?

- Ano
- Ne
- Nevím

5. Pokud jste v otázce č. 4 odpověděli ne, uveďte prosím, důvod nespokojenosti.

.....

6. Jste spokojeni se stávajícím systémem odměňování ve Vaší společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Pokud jste v otázce č. 6 odpověděli ne, uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.
(možno označit více odpovědí).

- Nízká základní mzda
- Špatně nastavené kritéria pro výplatu prémie
- Nedostatečné příplatky ke mzdě (poskytované nad rámec zákoníku práce)
- Nízký 13. plat
- Jiný důvod: (uveďte konkrétně)

.....

8. Případá Vám stávající systém odměňování ve společnosti spravedlivý?

- Ano
- Ne
- Nevím

9. Označte, jakou máte představu o výši vaší hrubé mzdy?

- 10.000,- Kč – 15.000,- Kč
- 15.000,- Kč – 20.000,- Kč
- 20.000,- Kč - 25.000,- Kč
- 25.000,- Kč - 30.000,- Kč
- jiná výše:.....

10. Jste dostatečně seznámeni se zaměstnaneckými benefity poskytovanými ze sociálního fondu společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Které z následujících příspěvků ze sociálního fondu společnosti využíváte/jste využili v minulosti? (možno označit více odpovědí)

- Jednorázová sociální výpomoc nebo sociální výpomoc při živelných pohromách
- Půjčky na bytové účely
- Příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport pořádané společností (např. divadlo)
- Příspěvky na rekreace, zájezdy, lázeňské a wellness pobyty,
- Příspěvky na rekreaci dětí
- Příspěvky na vzdělávací zájmové kurzy
- Příspěvky na rehabilitace, lázeňské procedury
- Příspěvky na vitamínové přípravky a očkování

Peněžní poukázky (např. Flexipass)

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění

12. Jak jste spokojen/a s šíří nabídky příspěvků ze sociálního fondu společnosti?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

13. Jaké další příspěvky ze sociálního fondu společnosti byste uvítali?

.....

.....

.....

14. Pokud máte k systému odměňování případně k poskytování příspěvků ze SF nějaké další návrhy, rady či připomínky, můžete se vyjádřit:

.....

.....

.....

15. Jaká je vaše pracovní pozice ve společnosti?

THP

Dělník

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Méně než rok

1 – 3 roky

3 – 5 let

5 – 10 let

10 – 15 let

15 – 20 let

více jak 20 let

PŘÍLOHA P V: POMOCNÉ TABULKY PRO VÝPOČET MZDOVÝCH NÁKLADŮ

Pracovní pozice	Třída	Měsíční mzdové náklady THP				Roční mzdové náklady (bez prémie)
		Tarifní mzda	Navýšení tarifní mzdy (+ 5 %)	Prémie	Mzda + prémie	
THP ostatní						
Samostatný odbor. referent (obchod, kalkulace cen, plánování)	10	21 850 Kč	22 950 Kč	6 885 Kč	29 835 Kč	275 400 Kč
Samostatná mzdová účetní, samost. referent personální práce	10	19 250 Kč	20 200 Kč	6 060 Kč	26 260 Kč	242 400 Kč
Samostatná finanční účetní, odborný referent DPH	8	19 400 Kč	20 400 Kč	6 120 Kč	26 520 Kč	244 800 Kč
Referent energetiky, plánování, metrologie a ochrany ŽP	9	18 650 Kč	19 600 Kč	5 880 Kč	25 480 Kč	235 200 Kč
Referent investic, technik, specialista	6	20 600 Kč	21 650 Kč	6 495 Kč	28 145 Kč	259 800 Kč
Mistr DK, CV Květná a Smetanova, bezpečnostní referent, revizní technik kotlů a tlakových nádob	10	17 650 Kč	18 500 Kč	5 550 Kč	24 050 Kč	222 000 Kč
Sekretářka	6	17 350 Kč	18 200 Kč	5 460 Kč	23 660 Kč	218 400 Kč
Vedoucí účetní	10	22 000 Kč	23 100 Kč	6 930 Kč	30 030 Kč	277 200 Kč
Pokladní, fakturant, skladník, spis. a archiv. Manipulant	6	17 150 Kč	18 000 Kč	5 400 Kč	23 400 Kč	216 000 Kč
Mistr CV Dolní	10	19 600 Kč	20 600 Kč	6 180 Kč	26 780 Kč	247 200 Kč
Dispečer CZT 1	9	16 000 Kč	16 800 Kč	5 040 Kč	21 840 Kč	201 600 Kč
Dispečer CZT 2	9	16 000 Kč	16 800 Kč	5 040 Kč	21 840 Kč	201 600 Kč

Dispečer CZT 3	9	16 000 Kč	16 800 Kč	5 040 Kč	21 840 Kč	201 600 Kč
Dispečer CZT 4	9	16 000 Kč	16 800 Kč	5 040 Kč	21 840 Kč	201 600 Kč
Mistr oprav a údržby, vedoucí dopravy, samostatný zásobovač	10	25 000 Kč	26 250 Kč	7 875 Kč	34 125 Kč	315 000 Kč
Celkem		282 500 Kč	296 650 Kč	88 995 Kč	385 645 Kč	3 559 800 Kč
THP vedoucí úseků						
Vedoucí ekonomického a obchodního úseku	14	30 000 Kč	31 500 Kč	9 450 Kč	40 950 Kč	378 000 Kč
Vedoucí výrobního a technického úseku	14	32 350 Kč	34 000 Kč	10 200 Kč	44 200 Kč	408 000 Kč
Celkem		62 350 Kč	65 500 Kč	19 650 Kč	85 150 Kč	786 000 Kč
Ředitel společnosti				Roční prémie		
Ředitel společnosti	15	28 750 Kč	28 750 Kč	300 000 Kč	28 750 Kč	345 000 Kč
CELKEM		373 600 Kč	390 900 Kč	108 645 Kč	499 545 Kč	4 690 800 Kč

Pracovní pozice	Třída	Tarifní mzda (Kč/h)	Navýšení tarifní mzdy (2 x 5%)	% prémie	Hodinový základ včetně prémie	Fond pracovní doby	Roční mzdové náklady (bez prémie)
Strojník 1 CV Dolní	6	83,1	91,6	25	114,5	2 048	187 597 Kč
Strojník 2 CV Dolní	6	83,1	91,6	25	114,5	2 048	187 597 Kč
Strojník 3 CV Dolní	6	83,1	91,6	25	114,5	2 048	187 597 Kč
Strojník 4 CV Dolní	6	83,1	91,6	25	114,5	2 048	187 597 Kč
Obsluha vytápění 1	3	70,2	77,4	15	89,0	1 929	149 305 Kč
Obsluha vytápění 2	3	70,2	77,4	15	89,0	1 929	149 305 Kč
Obsluha vytápění 3	3	70,2	77,4	15	89,0	1 929	149 305 Kč
Obsluha vytápění 4	3	70,2	77,4	15	89,0	1 929	149 305 Kč
Uklízečka	1	62,2	68,6	15	78,9	1 368	93 845 Kč
Laborantka	5	79,2	87,3	25	109,1	1 710	149 283 Kč
Strojník plynových kotelen 1	5	73,2	80,7	25	100,9	2 048	165 274 Kč
Strojník plynových kotelen 2	5	73,2	80,7	25	100,9	2 048	165 274 Kč
Strojník plynových kotelen 3	5	73,2	80,7	25	100,9	2 048	165 274 Kč
Strojník plynových kotelen 4	5	73,2	80,7	25	100,9	2 048	165 274 Kč
Provozní zámečnick 1	7	88,6	97,7	25	122,1	1 710	167 067 Kč
Dělník na údržbě	3	73,9	81,5	25	101,8	1 710	139 365 Kč
Provozní zámečnick 2	7	81,3	89,6	25	112,0	1 710	153 216 Kč
Provozní zámečnick 3	7	88,7	97,8	25	122,2	1 710	167 238 Kč
Provozní zámečnick 4	7	88,7	97,8	25	122,2	1 710	167 238 Kč
Provozní zámečnick 5	7	89,0	98,1	25	122,7	1 710	167 751 Kč
Provozní elektrikář 1	7	88,5	97,6	25	122,0	1 710	166 896 Kč

Mechanik měřicích a regulačních zařízení 1	8	87,7	96,7	25	120,9	1 710	165 357 Kč
Provozní elektrikář 2	7	88,5	97,6	25	122,0	1 710	166 896 Kč
Mechanik měřicích a regulačních zařízení 2	8	93,3	102,9	25	128,6	1 710	175 959 Kč
Řidič-strojník	6	84,5	93,2	25	116,5	1 710	159 372 Kč
CELKEM							4 048 187 Kč

Fond pracovní doby:

37,5 hod včetně svátků 253 dnů + 10 dnů svátek + 144 hod přesčas - 187,5 hod dovolená = 1 929 hod/rok
37,5 hod 253 dnů - 187,5 hod dovolená = 1 710 hod/rok
30 hod 253 dnů - 150 hod dovolená = 1 368 hod/rok
40 hod 253 dnů + 10 dnů svátek + 144 hod přesčas - 200 hod dovolená = 2 048 hod/rok