

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

# **Bakalářská práce**

**Kristýna Niebauerová**

*2018*

**Vysoká škola technická a ekonomická**

Ústav podnikové strategie

**System odměňování  
pracovníků ve vybraném  
podniku**

**Autor bakalářské práce:** Kristýna Niebauerová

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Romana Píchová, DiS.

**České Budějovice, duben 2018**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval/a samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2018

.....  
vlastnoruční podpis

# Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí paní Ing. Romaně Píchové, DiS., za odborné vedení, dohled nad mou bakalářskou prací, za cenné rady a trpělivost. Dále chci poděkovat paní Ing. Vladislavě Křížové, finanční ředitelce DOPLA PAP a.s., za ochotu, poskytnuté podklady a informace. Mé díky patří i rodině za podporu během ztvárnění mé bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému odměňování pracovníků a jejich porovnání z hlediska pracovního zařazení ve společnosti DOPLA PAP a.s. Předmětem podnikání společnosti je výroba a prodej obalů pro potravinářský průmysl. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoreticko-metodologické a aplikační. Teoreticko-metodologická část se věnuje systému odměňování na základě odborné literatury. Aplikační část prozkoumává problematiku v souvislosti na vybraném podniku v praxi.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, odměňování, mzda, zaměstnanecké výhody, hodnocení, motivace

# **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the system of rewards for employees and their comparison from the point of view of work position in company DOPLA PAP a.s. The company's subject of business is production and sale of packaging for the food industry. The bachelor's thesis consists of two parts, theoretical-methodological and application. Theoretical-methodological part deals with the system of rewards on the basis of professional literature. Application part examines problematics of the selected company in practice.

## **Key Words**

Human resources, remuneration, wage, salary, employee benefits, motivation

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	3
3	Teoreticko-metodologická část.....	4
3.1	Literární rešerše.....	4
3.2	Úvod do problému.....	5
3.2.1	Řízení lidských zdrojů.....	5
3.2.2	Personální činnosti .....	6
3.2.3	Hodnocení pracovního výkonu .....	7
3.2.4	Hodnocení práce .....	8
3.2.5	System odměňování .....	9
3.2.6	Mzda, plat a mzdové formy .....	9
3.2.7	Dodatkové složky mzdy .....	12
3.2.8	Základní zásady a výpočet mezd .....	14
3.3	Výzkumný problém.....	17
3.4	Metodika práce.....	18
4	Aplikační část a diskuse výsledků .....	19
4.1	Aplikační část.....	19
4.1.1	Historie .....	19
4.1.2	Současnost .....	20
4.1.3	Organizační a majetková struktura .....	21
4.1.4	Odměňování.....	22
4.1.5	Tarifní třídy.....	26
4.1.6	Hodnocení zaměstnanců .....	28
4.1.7	Personální činnost .....	28
4.1.8	Docházkový a mzdový program.....	30

4.1.9	Kategorie pracovních pozic .....	31
4.1.10	Parciální výpočet mezd .....	32
4.1.11	Výpočet mezd zaměstnanců .....	34
4.1.12	Standardizovaný rozhovor .....	42
4.1.13	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....	43
4.2	Diskuse výsledků .....	52
4.2.1	Shrnutí výpočtu mezd.....	52
4.2.2	Shrnutí standardizovaného rozhovoru.....	54
4.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření .....	55
4.2.4	Zhodnocení výzkumu .....	56
4.3	Návrhy opatření.....	58
5	Závěr.....	60
	Seznam zdrojů .....	62
	Seznam použitých zkratk .....	65
	Seznam tabulek a obrázků .....	66
	Seznam grafů .....	67
	Přílohy .....	68

# 1 Úvod

Lidé. Motivace. Výkon. Komunikace. Spokojenost. Organizace. Ano, myslíte správně. Všechny uvedené pojmy mají společnou souvislost. Ale netušíte jakou? Na počátku se vytvoří „touha“ podnikat, a tím se zároveň začnou pokládat otázky. Nejedná se pouze o otázky prvotní, ale také průběžné, které nastávají během celého období podnikání. Nejtěžší úlohou nejsou vytvořené otázky, ale odpovědět si na ně. A proto je zapotřebí si důkladně promyslet odpovědi a uvědomit si souvislost výše zmíněných slov. Následná odpověď plyne z pojmu „lidé“. Jedná se tedy o činnost v podniku, která by neměla být přehlížena, a tím je personální činnost zabývající se nejdůležitějším, a také nejsložitějším procesem, jenž je „systém odměňování“.

V současné době se vyskytuje spousta otázek ohledně systému odměňování. Především se jedná o snahu sestavit účelné odměňování, které bude vyhovovat, jak zaměstnavateli, tak i ze strany zaměstnanců. Ačkoliv se najdou i výjimky, kde stanovené odměny jsou uspokojivé jen z pohledu zaměstnavatele nikoliv zaměstnanců či delší dobu neobměněné, a tím i zastaralé.

Má bakalářská práce se bude zabývat již zmíněným tématem, kterým je systém odměňování. Uvedené téma mě velice oslovilo, jelikož se zaměřuje na podstatnou záležitost v podnikání, a tím je personalistika. Ráda se zaobírám lidmi, jako takovými, kde mohu využít svou zálibu v psychologii. Můj výběr podniku byl jednoduchý, jelikož jsem poznala pracovníky, kteří chodili do práce s ne moc velkým nadšením. Proto jsem si vybrala společnost, ve které jsem po nějakou dobu pracovala, a na kterou mohu aplikovat dané téma.

V teoretické části mé bakalářské práce se zaměřím nejdříve na počátek vývoje řízení lidských zdrojů, jeho definici a obsahující cíle. Poté uvedu personální činnosti směřující výhradně na řízení lidí, díky kterým se organizace snaží splnit své cíle. Více se zaobírám činnostmi, které jsou zaměřena na hodnocení pracovního výkonu a hodnocení práce, sloužící jako podklad pro sestavení systému odměňování. Následně navazuji na konkrétnější činnost personalistiky, a tím je systém odměňování. Nadále se zabývám jeho charakteristikou a základním obsahem. Součástí odměňování jsou složky, které vyjadřují celkovou odměnu. Jsou jimi, mzda či plat a mzdové formy, prémie, osobní ohodnocení, odměny a zaměstnanecké výhody. Nakonec uvedu základní zásady pro výpočet mzdy a její strukturu položek.

V aplikační části se zabývám již uvedenou problematikou na konkrétním podniku, kde využiju znalosti z teoretické části. Systém odměňování aplikuji na společnost DOPLA PAP a.s. (dále i společnost), kde podrobněji prozkoumám, zda systém je dostatečně motivující a spravedlivý. Na základě dotazníkového šetření, standardizované rozhovoru a výpočtu mezd konkrétních zaměstnanců, provedu výzkum, ze kterého vyvodím následující doporučení pro zlepšení či obohacení odměňování.



## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování pracovníků a následné porovnání z hlediska pracovního zařazení v podniku. Bude zpracován návrh a opatření ke zlepšení systému odměňování ve vybraném podniku.

## **3 Teoreticko-metodologická část**

### ***3.1 Literární rešerše***

Na danou problematiku, kterou je systém odměňování, je spousta odborných publikací a v současné době i zabývanou částí personalistiky v odborných člancích v časopisech, a dokonce i na internetových stránkách, kde poukazují na nedostatky v odměňování a jejich řešení či jak správně postupovat v sestavení odměn za účelem motivování zaměstnanců. Osobně jsem nejvíce využívala odborné publikace od Michaela Armstronga a od Koubka (2009), kteří se podle mého názoru podrobněji zabývají lidskými zdroji. Dále mezi využívanou literaturu jsem zařadila odbornou knihu, Vybíhal a kol. (2016), kde se zabývá srozumitelně a jednoznačně mzdovou problematikou.

## ***3.2 Úvod do problému***

Tato kapitola nahlíží na systém odměňování z teoretického hlediska s postupným docílením vyplývajícím z řízení lidských zdrojů. Uvádí také přehled o strukturách odměn a jejich charakteristických vlastnostech.

### **3.2.1 Řízení lidských zdrojů**

*„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“*

Alfred Pritchard Sloan

Pojem řízení lidských zdrojů se z teoretického i praktického hlediska vyskytuje pod různými termíny jako personální administrativa nebo personální řízení. V běžném životě jsou uvedené termíny považovány za synonyma, ačkoliv čistě z pohledu teoretického, tomu tak není. Z teoretické koncepce se jedná o personální práci a její postavení v organizaci v odlišných záměrech a vývojových stupních. (Koubek, 2009)

Níže definuje Koubek (2009) jednotlivé koncepce:

#### *Personální administrativa*

Též personální správa je nejstarší koncepcí personální práce považována za službu se zaměřením na zaměstnávání pracovníků a jejich péči, vedení evidence pracovníků a jich týkajících se dokumentů a informací poskytované řídicím složkám organizace. V současné době je tato koncepce v organizacích se stylem řízení autoritativním a centralizovaným, v nichž je personální práce nedoceněná.

#### *Personální řízení*

Koncepce poskytující celý rozsah personálních služeb rozšířená o rozvoj manažerů a propracovanější techniky řízení podle cílů. Hlavním směrem se stávají kolektivní pracovní vztahy a formální jednání o produktivitě. Více se v organizacích objevují pozice personálního ředitele či ředitele pro kolektivní pracovní vztahy, ačkoliv jejich vliv na strategii organizace byl ve značné míře omezen. Jedná se tedy o koncepci, kde personální práce je spíše v operativním charakteru.

## *Řízení lidských zdrojů*

Jedná se o nejnovější koncepci orientovanou více na podnikání a management, a stává se pro organizaci významnou složkou. Dále se hovoří více o schopnostech, a vytváření propracovanějších technik k řízení výkonu a odměňování či rozvoji manažerů. Zde dochází k rozvoji odměňování za výkon vedený k hlavnímu motivačnímu záměru. Cílem této koncepce je sjednotit strategii lidských zdrojů se strategií firmy. Pojetím personální práce je význam člověka a uvědomění organizace, jak je pracovní síla důležitou složkou pro výrobní vstup a motor chodu organizace. Dověšením celého pojetí je činnost organizace fakticky řídicí.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (ARMSTRONG, 2006, s. 27) Jedná se o *„přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady“*. (Storey 1989 in ARMSTRONG, 2006, s. 48)

Cílem nejnovější koncepce se týká především schopnosti organizace, aby pomocí lidského faktoru dosáhla svého záměru. Dále se uvádějí cíle, které spočívají ve sjednocení strategií lidských zdrojů a firmy, v zajištění způsobilých a dostatečně motivovaných zaměstnanců s oddaností, v efektivnosti organizace vylepšující oblasti řízení znalostí či talentů a v poslední řadě, v udržování harmonických vztahů mezi zaměstnanci a uspokojení rozdílným požadavkům. (Armstrong, 2015)

Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů směřuje svůj úkol na neustálé zlepšování výkonu organizace. Aby se mohl tento úkol provést či uskutečnit, je potřeba užít všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jedná se o zdroje materiální, finanční, informační a lidské. (Koubek, 2009)

### **3.2.2 Personální činnosti**

Personální útvar směřuje svoje činnosti k řízení lidí neboli zaměstnanců organizace. Zajišťuje důležité procesy týkajících se pracovníků, jimiž se snaží dosáhnout cílů organizace. Jelikož lidské zdroje ovlivňují veškeré ostatní zdroje a i konkurenceschopnost podniku, je potřeba je dobře zabezpečit a obstarat také dobře kvalifikované personalisty, kteří zajistí činnosti uvedené podle Váchala a kol. (2013):

- plánování lidských zdrojů – dosažení strategických cílů organizace je potřeba zpracovat plány týkající se potřeb, počtu a kvality požadovaných pracovníků, a zohlednit vnitřní a vnější vlivy působící na sestavení plánů.

- vyhledávání pracovníků – zajištění vhodných uchazečů na danou pracovní pozici z vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřními zdroji se považují interní pracovníci firmy s možností kariérního růstu a rozvoje. Výhodou využití zdroje jsou nízké náklady, rychlé obsazení pozice a především obeznámení pracovníka s firmou. Mezi vnější zdroje patří úřad práce, inzerce nebo služby agentur specializované na vyhledávání pracovníků. Tyto zdroje jsou nákladnější.
- výběr a rozmisťování pracovníků – posuzování kvalifikace, schopností a dovedností uchazeče pro danou pozici. Vyhodnocení údajů k přijetí a zařazení pracovníka na pracovní pozici.
- adaptace pracovníků – seznámení pracovníka s prostředím firmy a pracovní pozicí a její náplní.
- motivace a stimulace pracovníků – zajištění dostatečné motivace pracovníků k dosažení požadovaných výkonů a stimulovat je pomocí peněžních odměn a uznání či ocenění.
- řízení a hodnocení pracovníků a pracovního výkonu – zajištění dobře propracovaného systému hodnocení, který slouží jako podklad pro tvorbu odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků
- rozvoj a vzdělávání pracovníků – poskytnutí pracovníkům prohlubovat své znalosti a dovednosti. Sestavit plán a program vzdělávání a rozvoje a s nimi související náklady. Používané metody pro vzdělání jsou školení na pracovišti (monitoring, instruktáž při výkonu práce) a školení mimo pracoviště (přednáška, workshop)
- profesní kariéra a osobní rozvoj – posílení hodnot pracovníka a umožnit mu postup kariéry a pečovat o jeho osobní rozvoj.

### **3.2.3 Hodnocení pracovního výkonu**

Společně se systémem odměňování a rozvojem pracovníků je hodnocení pracovního výkonu důležitou činností personálního útvaru směřující na efektivnější využití zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. lidskými a finančními zdroji. Pomocí hodnocení, je-li zavedený v dostatečné kvalitě, můžeme zjistit pracovní výkon pracovníka a jeho schopnosti, navrhnout opatření ke změnám, zajistit dostatečnou informovanost pracovníka ohledně povinností či se strategií firmy, podnítit pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu, vytvořit podklady pro odměňování a rozvíjení potenciálu zaměstnanců, zajistit správnou komunikaci a vhodné chování mezi zaměstnanci. (Pilařová, 2008)

Pilařová (2008) uvádí dva systémy hodnocení, které se liší v postupu a složení:

#### *Systematické hodnocení*

Systematické hodnocení prováděné pravidelně, myšleno jednou za měsíc či rok, nebo při změně stanovených faktorů (příležitostné hodnocení např. nárazová nezbytnost pracovního posudku). Jedná se o formu typickou pro plánovitost a uspořádanost. Je uskutečňována v písemné podobě a nachází se v osobní složce zaměstnance. Sestavuje se ve třech formách, které hodnotí schopnosti či kvalifikaci pracovníka (hodnocení kompetencí), pracovní výkon jedince (hodnocení výkonu) a hodnocení související s předešlými metodami např. k přeřazení pracovníka (mimořádné hodnocení). Dokumenty plynoucí z hodnocení slouží jako podklad personálnímu útvaru.

#### *Nesystematické hodnocení*

Hodnocení je prováděno podle aktuálních potřeb a je realizováno v neformální podobě, tzv. ústně. Struktura hodnocení není jasně určená a provádí se bez definovaných postupů či bodů hodnocení. Posuzuje se zevnějšek a vystupování jedince, nikoliv jeho osobnost.

### **3.2.4 Hodnocení práce**

Pojem hodnocení práce představuje proces, který se zabývá vytvořením mzdových či platových stupnic, které slouží jako základ pro stanovení peněžité odměny pro různé oceňování pracovních míst. Obsahuje informace potřebné ke spravedlivému a správnému posouzení mzdové či platové odměny a zároveň správnost v porovnání s tržními cenami. (Armstrong, 2007) Přístup k hodnocení práce se rozděluje na analytické a neanalytické metody. (Koubek, 2009)

Základní metody, které jsou užívány i jako kombinace pro uskutečnění plánů hodnocení prací, uvádí Koubek (2009) tyto typy:

Metoda pořadí prací – jedná se o nejstarší a také méně využívanou metodu, která se objevuje spíše v menších organizacích. Spočívá v seřazení a vzájemném porovnání pracovních míst podle významu pro organizaci, tj. od nejlehčí k nejobtížnější.

Klasifikační metoda – nazývaná také jako katalogová či metoda mzdových skupin se zakládá na mzdových či tarifních stupních, které se odlišují podle rozsahu dovedností, odpovědnosti a povinností. Množství určující stupně závisí na rozpětí požadavků organizace.

Bodovací metoda – řadí se mezi nejpoužívanější metodu tvořící tak zvanou kvantitativní bodovou stupnici, kde každá stupnice hodnotí odlišnou práci např. stupnice pro výrobní práce, další pro administrativní a jiná pro manažerské práce.

### **3.2.5 Systém odměňování**

Pojmy jako jsou mzda či plat, bonusy a prémie, nebo zaměstnanecké výhody jsou součástí významného a i komplikovaného nástroje systému odměňování. Jedná se tedy o oblast v personálním útvaru zabývající se peněžními, tak i nepeněžními odměnami poskytované pracovníkům. Zahrnuje procesy a postupy při sestavení odměňovacích položek, které se zaměřují na přínos pracovníka organizaci, jeho dovednosti a schopnosti.

Armstrong (2009) zahrnuje procesy, které vytvářejí celkový systém odměňování a jsou v nich začleněné cíle řízení odměňování. Základním procesem je strategie, která se zabývá vytvářením a realizací následných kroků v politice, praxi, procesech a postupech v odměňování. Tudiž se jedná o procesy zabývající se z hlediska konkurenceschopnosti, spravedlnosti, kvalifikace, zlepšování, udržení a především účinnosti fungování odměňování.

Jak konstatuje Koubek (2009), smyslem veškerého odměňování je skutečnost se záměrem nejen spravedlivě ohodnotit pracovníky podle skutečného pracovního výkonu, dostatečně jej motivovat k práci, a tím dosáhnout požadovaného přínosu. Ale zaměřit se i na vnější faktory, které též ovlivňují systém odměňování. Jak uvádí Koubek (2009), „*na počátku odměňování je potřeba odpovědět si na otázky:*

- 1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměň?*
- 2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměň?*
- 3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“ (s. 286)*

### **3.2.6 Mzda, plat a mzdové formy**

#### *Mzda*

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Poskytnuté plnění se odráží od výkonu a významu práce, která je posuzovaná podle složitosti, zodpovědnosti, obtížnosti a podle pracovních podmínek, kde pracovník svoji práci vykonává. Velikost mzdového plnění je sjednáno ve smlouvě pracovní či kolektivní, nebo stanovená ve vnitřním předpisu a jiné ve mzdovém výměru pracovníka.

Stanovená mzda nesmí spadnout pod úroveň minimální mzdy, která je určena zákoníkem práce. (Vybíhal a kol., 2016)

### *Minimální mzda*

V pracovněprávním vztahu se jedná o peněžité plnění, které je přesně vymezeno v zákoně a určuje hranici nejnižší možné odměny. Zaměstnavatel nesmí odměnit pracovníky pod úroveň dané výše, a pokud tak nastane, je povinen doplatit takovou výši, aby se rovnala minimální mzdě. Mzda ani plat nezahrnuje příplatky za přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, v noci a ve ztíženém pracovním prostředí. (Šubrt, 2014)

Podle nařízení vlády s účinností od 1. 1. 2018 se minimální mzda oproti loňskému roku, která činila 11 000 Kč/měsíc a 66 Kč/hod, zvýšila až o 1 200 Kč a 7,2 Kč, tudíž letos činí 12 200 Kč/měsíc a 73,20 Kč/hod. Základní sazba je stanovena pro pracovní dobu 40 hodin týdně.

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy za období 2007 - 2018

Období	Výše v Kč/měsíc	Výše v Kč/hodina
<b>2007 leden</b>	8 000	48,10
<b>2013 srpen</b>	8 500	50,60
<b>2015 leden</b>	9 200	55
<b>2016 leden</b>	9 900	58,70
<b>2017 leden</b>	11 000	66
<b>2018 leden</b>	12 200	73,20

*Zdroj: MPSV. Přehled o vývoji částek minimální mzdy [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>*

### *Plat*

Platem se rozumí peněžité plnění, kterým jsou odměňováni zaměstnanci spadající do nepodnikatelské sféry, jinak řečeno rozpočtové sféry. Spadá sem stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkovou organizaci či školskou právnickou osobu, které jsou financovány ze státního rozpočtu. Platové plnění musí být sjednáno písemně, tj. v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu, a odpovídající pracovní pozici vykonávané práce. Plat je přesně vymezen právními předpisy a nesmí být určen jiným způsobem, než je daný zákonem. (Vybíhal a kol., 2016)



Co se nepovažuje za mzdu či plat předkládá Šubrt (2014) tyto skutečnosti:

- náhrada mzdy nebo platu,
- odměna za pracovní pohotovost,
- zaměstnanecké výhody související se zaměstnáním, nikoliv s prací,
- cestovní náhrady,
- odstupné, atd.

## **Mzdové formy**

### *Časová mzda*

Časová mzda podle Koubka (2009) stanovuje hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník získá za svou vykonanou práci. Používá se u odměňování administrativních pracovníků a THP, kde nelze přesně změřit výkon práce. Jedná se o typ mzdové formy, která se řadí mezi nejpoužívanější a tvoří většinu části celkové mzdy pracovníka. Velikost celkové odměny se určuje součinem mzdového tarifu jedince a celkové odpracované doby. (Vybíhal a kol., 2016)

Vybíhal (2016) rozděluje časovou mzdu:

S pevným tarifem – pracovníci jsou kvalifikováni do tarifních stupňů podle obtížnosti, složitosti a namáhavosti práce.

S rozpětím tarifů – tarifní sazba je určena mzdovým výnosem.

Časová mzda s odstupňovaným tarifem – pracovník je udělen do tarifního stupně podle počtu praxe nebo hodnoty práce.

Časová mzda diferencovaná – koeficient procentní výkonnosti působící na tarifní stupeň.

### *Úkolová mzda*

Forma mzdy, která je běžná a závislá na hodnotě vykonané práce pracovníka. Využívá se většinou pro udělení peněžní odměny dělnické práce. Celková mzda je tvořena součinem počtu odpracovaných jednotek a tarifem za jednotku práce. (Vybíhal, 2016) V praxi rozeznává Koubek (2009) dvě formy úkolové mzdy. První je úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kde je určena stejná odměna za jednotku vzhledem ke každé jednotce práce.

Druhá forma úkolové mzdy je s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kde je stanovena stejná výkonová sazba, ale při jejím přesáhnutí se udělí vyšší sazba za jednotku.

#### *Podílová a provizní mzda*

Podílová mzda je stanovena pevným základem mzdy a procentním podílem z jednotky určené v Korunách českých. Uplatňuje se v obchodních činnostech a jedná se například o tržby z prodaného množství nebo podílu z dosaženého zisku. Oproti tomu se nachází provizní mzda, která je určena také podílem v procentech, ale z množství zakázek či získaných zákazníků apod. (Vybíhal a kol., 2016)

### **3.2.7 Dodatkové složky mzdy**

#### *Prémie*

Prémie se zařazují mezi používané pobídkové formy, které se udělují k časové či úkolové mzdě. Jsou vyjádřené určitou procentní hodnotou ze základní mzdy. Stanovují se podle různých kritérií, které při splnění jsou pracovníkům vyplaceny. Kritéria jsou zaměřená na velikost vykonané práce, kvalitu, úspory či dodržení stanoveného termínu. Prémie se udělují za určité období s jednoznačnou závislostí na provedeném výkonu. Udělují se buď individuálně, nebo kolektivně, za účelem stimulace pracovníků. Dále se nachází tzv. jednorázové prémie, které jsou poskytovány za mimořádný výkon či pracovní kázeň. (Koubek, 2009)

#### *Osobní ohodnocení*

Osobní ohodnocení též osobní příplatek se uděluje zaměstnanci, který vykonává práci dlouhodobě s kvalitními výsledky a jeho práce se řadí do desáté až šestnácté platové třídy. Výše ohodnocení se udává v procentech ze základního platu a je smluvně určené maximum, kterého může zaměstnanec dosáhnout. (Koubek, 2009)

#### *Příplatky*

Příplatky náleží jako kompenzace zaměstnanci za vykonanou práci mimo běžné pracovní podmínky či stanovenou pracovní dobu. Určují se v procentuální hodnotě z průměrného výdělku zaměstnance. Hodnoty v procentech jsou stanoveny ve výši, které upravuje Zákoník práce. Jedná se o příplatky, které jsou povinné, a zaměstnavatel je musí vyplácet v minimální výši dané zákonem. Uvádí se příplatky za práci přesčas, ve svátek, za noční práci, v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí. (Vybíhal, 2016)

### *Zaměstnanecké výhody*

Znázorňují peněžité či nepeněžité odměny poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci navíc ke sjednané mzdě či platu. Slouží jako druh motivace pracovníků pro odvedení dostatečného pracovního výkonu. Z hlediska určení výhod je obtížné uspokojit každého jedince obzvláště motivovat. Účelem těchto výhod je především udržet si stávající zaměstnance, popřípadě i přilákat nové dobře kvalifikované pracovníky. (Macháček, 2010)

Nejčastější zaměstnanecké výhody podle Macháčka (2010) jsou:

- příspěvek na stravování (stravenky)
- příspěvek na vzdělání
- příspěvek na rekreaci
- příspěvek na kulturu, sport
- příspěvek na životní či penzijní pojištění
- příspěvek na rehabilitační služby
- vitamínové balíčky
- zvýhodněné půjčky
- dary k různým výročím
- podpora při mimořádných událostech
- výhodnější nákup podnikového zboží
- poskytnutí nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti
- poskytnutí služebního auta
- příspěvek na dopravu
- zřízení firemní školky

Avšak, v dnešní době se k nám do České Republiky dostávají zaměstnanecké výhody ze zahraničí, z důvodu soupeření zaměstnavatelů o získání nových pracovníků. Pokud zaměstnavatel neposkytuje v současnosti různé benefity, může se obávat o pokles počtu svých zaměstnanců a ztrátu jejich motivace. Tudíž mezi nové zaměstnanecké výhody zahrnují

zaměstnavatelé např. homeoffice, sick days, možnost neomezeného čerpání dovolené, relaxační zóny, bezplatné léčby – lékařské prohlídky, pravidelné občerstvení na pracovišti apod.

#### *Kafetéria systém*

Pod tímto pojmem se nachází nejpobulárnější způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Systém je založen na principu tzv. bufetu, kde si zaměstnanci sami zvolí, podle svých uvážení, pro ně uspokojivou zaměstnaneckou výhodu z řady nabídek. Zvolení výhody je pro pracovníka omezen do určitého finančního limitu. (Armstrong, 2006)

#### *Celková odměna*

Celková odměna obsahuje všechny možné prostředky peněžité i nepeněžité povahy, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkům za vykonanou práci. Tj. základní mzda či plat, zaměstnanecké výhody, prémie či bonusy a nepeněžní odměny. Armstrong (2015) uvádí dvě kategorie, ze kterých je celková odměna propojena (složena). První kategorie zahrnuje transakční odměny, které jsou hmotného charakteru v podobě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhá kategorie se týká vztahových odměn, neboli relačních. Jedná se o vzdělání, kariérní růst a rozvoj anebo zážitky z práce.

Tabulka 2: Celková odměna

<b>Transakční odměny</b>	základní mzda, plat	<b>Celková hmotná odměna</b>	<b>Celková odměna</b>
	doplňková peněžní odměna		
	zaměstnanecké výhody		
<b>Relační odměny</b>	vzdělávání a rozvoj	<b>Nehmotná odměna</b>	
	nepeněžní uznání		
	pracovní zkušenosti, zážitky z práce		

*Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.*

### **3.2.8 Základní zásady a výpočet mezd**

V pracovněprávním vztahu náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda či plat. Zaměstnavatel je povinen vyplatit zaměstnanci mzdu, která je sjednána ve mzdovém předpisu. Mzda se vyplácí v zákonných peněžích. Dále je povinen zaslat mzdu zaměstnanci na své náklady do doby splatnosti, která vznikla v následujícím měsíci po kalendářním měsíci, kdy zaměstnanec vykonal

svou práci. Tudíž se mzda zasílá ve výplatní den či v následující den, stanovené podle daných předpisů. (Vybíhal a kol., 2016)

Dále se nachází mzdová evidence, která zahrnuje doklady a dokumenty, ve kterých jsou zobrazeny údaje nezbytné pro výpočet mezd, zjištění záloh na daň, pojistné či především podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů ze závislé činnosti. Toto prohlášení slouží pro uplatnění slev na dani. Pokud jej zaměstnanec nepodepíše, tak mu nebudou slevy na dani využity ve výpočtu čisté mzdy. (Dušek a Sedláček, 2016)

Zaměstnanec může podepsat Prohlášení poplatníka daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků pouze u jednoho zaměstnavatele, a to po dobu výkonu práce. Každý poplatník neboli zaměstnanec, má nárok na základní slevu, kterou je sleva na poplatníka a činí 2 070,- Kč.

Dále je možnost uplatnit daňové zvýhodnění na dítě, a to v případě, že dítě žije ve stejné domácnosti s poplatníkem, nepřesahuje věk 26 let a v průběhu se připravuje na budoucí povolání. Ve stejné domácnosti může daňové zvýhodnění uplatnit pouze jeden poplatník (rodič). Mimo jiné, od roku 2018 se výše daňového zvýhodnění změnilo, a to na první dítě z 13 404,- Kč ročně na 15 204,- Kč. U druhého a třetího dítěte se částka nezměnila.

#### *Výpočet čisté mzdy*

Pro dosažení čisté mzdy se uplatňuje několik kroků a výpočtů, než se určí definitivní výsledek. Potřebné číselné položky k výpočtu jsou uvedené v dokumentech zaměstnanců, ve vnitřním předpisu či v zákonných předpisech.

#### *Průměrný výdělek*

Znázorňuje podstatný nástroj, kterým se označuje úroveň příjmů zaměstnance a tvoří tzv. základu pro různé výpočty týkající se mezd či příplatků. Pro zjištění průměrného výdělku (dále PV), využívá zaměstnavatel hrubou mzdu za čtvrtletní období. Poté se součet mezd vydělí počtem odpracovaných dní či hodin, podle účelu stanovení průměrného výdělku měsíčního nebo hodinového. (Vybíhal, 2016)

Tabulka 3: Přehled výpočtu čisté mzdy

<b>Položka</b>
<b>ZÁKLADNÍ MZDA</b>
+ odměna, příplatek, osobní ohodnocení
+ příplatek za práci
+ náhrada mzdy
<b>HRUBÁ MZDA</b>
+ pojištění hrazené zaměstnavatelem
<b>SUPERHRUBÁ MZDA (zaokrouhleno na celé stovky nahoru)</b>
záloha na daň z příjmu
- sleva na poplatníka
- daňové zvýhodnění
- Záloha na daň po slevě
- ZP zaměstnance
- SP zaměstnance
<b>ČISTÁ MZDA</b>

*Zdroj: VYBÍHAL, V. et al. Mzdové účetnictví: praktický průvodce. 19. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0032-3.*

### ***3.3 Výzkumný problém***

Aplikační část mé bakalářské práce se bude zabývat výzkumným problémem v oblasti systému odměňování na konkrétním podniku, kterým je společnost DOPLA PAP a.s. Nejprve je potřeba si položit otázky, na kterých se bude zakládat aplikační část a její návrhy na změny v podniku.

1. Jaký je systém odměňování ve vybraném podniku?
2. Jaká finanční složka nejvíce působí na celkovou odměnu?
3. Jaké je mínění zaměstnanců na systém odměňování ve vybraném podniku?
4. Jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům, a které by spíše uvítaly?

### ***3.4 Metodika práce***

Bakalářskou práci uskutečním na základě několika pracovních postupů šetření a vědeckých metod, kterými jsou především komparace odborného textu, analýza dokumentů, metoda analýzy, rozhovor a dotazníkové šetření.

Metodou analýzy a komparace jsem implementovala výpočet mezd na čtyřech určitých příkladech za období duben 2016, únor 2017, červenec 2017 a únor 2018 na základě poskytnutých informací o zaměstnancích a jejich podkladech určených k výpočtům mezd, které mi bylo umožněno od referenta personalistiky a mezd.

Základ pro další vědecké šetření jsem aplikovala rozhovor typu standardizovaného, tudíž s jasně danou strukturou otázek. Rozhovor jsem uskutečnila s finanční ředitelkou, která pracuje ve společnosti DOPLA PAP a.s. již 29 let. Otázky jsem kladla podle stanoveného pořadí. Jednalo se o 14. otázek zaměřených na získání informací o současném systému odměňování ve společnosti. Z toho jsou první čtyři otázky směřovány na pracovní pozici, dobu práce ve společnosti, spokojenost a na náplň pracovní pozice.

Další metodou výzkumu je dotazníkové šetření s účelem zjistit názory zaměstnanců na současný systém odměňování ve společnosti. Dotazník obsahuje 14. otázek, ze kterých 5 je zaměřených na získání základních údajů o respondentech a 2 otázky o poskytnutých zaměstnaneckých výhodách. Zbylá část otázek je směřována na celkový systém odměňování. Dotazníkové šetření se zakládá především z uzavřených otázek a pouhé dvě otevřené.

Poslední způsob metody je analýza dokumentů, prostřednictvím které jsem získala podklady pro uvedení informací a struktury systému odměňování ve společnosti DOPLA PAP a.s.



## 4 Aplikační část a diskuse výsledků

V této kapitole budou aplikovány teoretické znalosti na konkrétním podniku. Pro uplatnění jsem si vybrala a oslovila společnost DOPLA PAP a.s., kterou zpočátku představím a postupně nahlédnu do jejího systému odměňování. Poté, na základě jejich svolení, provedu metody šetření a následné vyhodnocení.

### 4.1 Aplikační část

**Název společnosti:** DOPLA PAP a.s.

**Sídlo:** Pod Svatoborem 41, 342 01 Sušice

**Právní forma:** akciová společnost

**IČO:** 453 57 056

**Předmět podnikání:** Výroba a prodej obalů pro potravinářský průmysl z kelímkového kartonu a polystyrenu a ploché nádoby z papíru a polystyrenu

**Založení:** Na základě zakladatelské listiny jako akciová společnost dne 25. 4. 1992 zapsáním do obchodního rejstříku, v oddíle B, vložka 194, Krajského soudu v Plzni dne 1. 5. 1992

#### 4.1.1 Historie

Původní továrna byla založena Vojtěchem Scheinostem. V roce 1840 se dohodl s Bernardem Fürthem a společně v roce 1844 započali výstavbu sirkárny, dnes známou jako SOLO Sušice. Vojtěch Scheinost avšak toužil po samostatnosti, a proto v roce 1865 firmu Bernard Fürth opustil. Následně koupil hostinec „pod Svatoborem“, který postupně přeměnil na sirkárnu. Jeho společnost byla samostatná a postupně se rozvíjela až do roku 1903, kdy se opět sloučil s továrnou Bernard Fürth a společně založili akciovou společnost SOLO.

Nově založená společnost SOLO spěla k velkému rozmachu, který zastavila první světová válka. Po jejím konci byly sirkárny postupně zavírány, v roce 1932 byla uzavřena i ta sušická.

Po jednání se zástupci města a firmou Löwit & Co byla v roce 1933 zahájena pokusná výroba papírových výrobků a obalů. Továrna dostala nové označení „PAP“, podle papíru a papírenské výroby. Zpočátku se společnost potýkala s problémy, protože příliš neznali technologické

požadavky výroby a bylo náročné prorazit s novinkou na trhu. Veřejnost papírovým obalům nedůvěřovala, neboť se potraviny balily především do plechových a skleněných obalů. Po krátké době se ale prokázalo, že papírové nádoby a obaly jsou stále více vyhledávány a že jsou vhodným obalem pro dávkování potravin nebo jednorázovou spotřebu.

Do roku 1939 byl „PAP“ součástí společnosti SOLO, ale po okupaci Československé republiky spadl do Spolku pro chemickou a hutní výrobu. Další změna se udála v roce 1945, kdy byl „PAP“ znárodněn a přiřazen k Jihočeským papírnám. Technická revoluce v podniku započala roku 1957, kdy byl zkonstruován první poloautomat na dohotovení kelímků. Následně byly vyrobeny další automaty, nová linka na výrobu obalů z plastických hmot a tiskařský stroj. Postupně došlo k nahrazení manuální lidské práce stroji.

Roku 1990 vznikl samostatný státní podnik PAP Sušice, dále se rozšiřovala výroba a zlepšovali se výrobní technologie. V roce 1992 byla založena Fondem národního majetku České republiky akciová společnost PAP Sušice. S rostoucím sortimentem, lepší kvalitou výroby a také novou výpočetní technologií získávala společnost více tuzemských i zahraničních zákazníků.

V roce 1999 odstartovala nová éra závodu vstupem silného strategického partnera, kdy italská společnost GIO´STYLE MONOUSO S. p. A. získala majoritní podíl v řízení společnosti.

Významný byl rok 2003, kdy podnik prošel nejvýraznější a nejnákladnější modernizací. V roce 2005 se PAPu podařilo znovuobnovit finanční stabilitu, která byla od roku 2004 narušována negativně se vyvíjejícím obchodem se sesterskou společností GIO´STYLE Urgano S. p. A.

V letech 2008-2009 se uskutečnila rekonstrukce a modernizace podniku v rámci dotačních programů EU a byla dokončena výstavba nové výrobní haly.

#### **4.1.2 Současnost**

V současné době se společnost PAP snaží neustále vyvíjet. Poslední velkou investicí společnosti je pořízení nové výrobní linky na výrobu nápojových kelímků a dalších výrobků z buničiny za 60 mil. Kč. Výrobky z buničiny představují menší ekologickou zátěž pro životní prostředí, jelikož jsou biologicky odbouratelné.

Priorita vrcholového vedení společnosti v oblasti ekonomiky spočívá v zajištění dlouhodobé finanční stability, zvyšování produktivity práce a snižování výrobních nákladů. V oblasti obchodu se společnost snaží oslovovat nové potencionální zákazníky a poskytuje výraznější podporu smluvním prodejním partnerům.

V plánu společnosti je také vybudování nové obchodní společnosti na polském trhu a tím zvýšení objemu prodeje ve východní Evropě. V oblasti výroby je hlavním cílem zvýšení výrobní kapacity o cca 30%. Toho chce společnost dosáhnout tím, že v rozmezí 3 let bude provedena modernizace budov a technologie. Staré nevyhovující budovy budou demolovány a nahrazeny novými výrobními halami. Také se zaměří pozornost na modernizaci jednotlivých strojů pro zvýšení efektivity a snížení prostojů výroby.

Z pohledu zavádění nových technologií dojde k rozšiřování ekologické technologie na bázi zpracování buničiny, výroba biodegradovatelných obalů. V oblasti společenské podpory regiony dochází k podpoře kulturních a sportovních akcí pořádaných městem Sušice a TJ Sušice.

Společnost PAP, díky svému vysokému postavení na trhu a neustálou snahou zlepšování produktů a činností, klade důraz na vysokou kvalitu produktů a výroby, ale i kvalitu podnikových procesů. Přičemž klade důraz i na bezpečnost, ekologii a úspory. K zajištění těchto kvalit je zaveden QM-System, který aktuálně uplatňuje zásady normy DIN EN ISO 9001:2008. Od roku 1997 společnost podléhá pravidelné certifikaci autorizovanou certifikační společností Loyd's Register.

### **4.1.3 Organizační a majetková struktura**

Hlavním orgánem společnosti je představenstvo v čele s generálním ředitelem. Společnost je rozdělena na 4 úseky – prodeje, výroby, ekonomický a úsek generálního ředitele. V čele úseků stojí odborní ředitelé. Jednotliví ředitelé řídí přímo jednotlivé referáty nebo vedoucí dílen a delegují přiměřeně pravomoci a zodpovědnost na zaměstnance řízeného úseku.

Úsek generálního ředitele je úzce spojen s generálním ředitelem, kde pracuje asistent generálního ředitele, správce informačního systému, mzdový a personální referent, vedoucí nákupu, ředitel systému řízení jakosti a technického rozvoje.

Úsek výroby se zabývá realizací výroby, vedoucím pracovníkem je ředitel výroby, pod ním pracují administrativní pracovníci, plánovači výroby, vedoucí údržby, vedoucí směn a strojní technici.

Úsek prodeje zodpovídá za odbyt výrobků a podporu prodeje. Hlavním pracovníkem tohoto oddělení je ředitel prodeje, pod kterého spadají vedoucí logistiky, prodeje a prodejci.

Úsek ekonomiky se zabývá zejména finanční stránkou společnosti. Vedoucím pracovníkem je zde finanční ředitel. Také zde pracuje hlavní účetní, finanční a účetní analytici.

Mateřskou společností DOPLA PAP a.s. je DOPLA S.p.A., se sídlem v Itálii. DOPLA S.p.A. tedy vlastní majoritní kapitálový podíl a má zásadní vliv na řízení společnosti. Díky vstupu italského investora se značně zvětšil sortiment výrobků a vývoz do východní a střední Evropy.

DOPLA PAP a.s. vlastní podíl ve dvou dceřiných společnostech. První dceřiná společnost ISAP Packaging S.p.A., sídlí ve Veroně v Itálii. Tato společnost se zabývá výrobou plastových produktů a strojů na výrobu z plastu. Druhá dceřiná společnost PAP POL Sp Zoo. se nachází v Polsku a zabývá se jen obchodní činností.

#### **4.1.4 Odměňování**

Oblast odměňování společnosti DOPLA PAP a.s. je vymezena spolu se sociálně-ekonomickými a pracovně-právními vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v kolektivní smlouvě, která je účinná pro období od 1. června 2017 do 31. prosince 2018 s možností automatického prodloužení o 5 měsíců, pokud jedna ze smluvních stran nevyvolá jednání o její změně.

Stanovené zásady odměňování slouží pro tvorbu mzdových systémů zaměstnavatele. Sjednané mzdy jsou uvedené v pracovní či kolektivní smlouvě, případně ve mzdovém výměru zaměstnance. U zvolených zaměstnanců je možnost sjednat mzdu ve formě manažerské smlouvy nebo smluvní mzdy.

Ve společnosti jsou stanovené tarifní třídy, které jsou rozdělené podle práce obsažené v katalogu zařazení pracovních činností a její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

Zaměstnanci jsou ohodnoceni časovou nebo úkolovou mzdou podle sjednaných podmínek. Technicko-hospodářští pracovníci (dále THP) jsou odměňováni časovou mzdou a dělnické profese naopak úkolovou mzdou. Zde se může vyskytovat i kolektivní úkolová mzda s pohyblivou složkou odměny používaná na určitých pracovištích, o kterých rozhoduje generální ředitel společnosti. Každému zaměstnanci připadá k tarifní mzdě i poskytnutá výkonnostní odměna v určitém procentním podílu k danému tarifu. Dále se vykazují a proplácí příplatky, náhrady mzdy a odměna za pohotovost na půl hodiny.

#### **Struktury odměn**

##### *Výkonnostní odměna*

Tato odměna náleží každému pracovníkovi, kterému je poskytnuta zaměstnavatelem k tarifní mzdě z ní určeným procentním podílem. Maximální výše výkonnostní odměny a s ní spojené podmínky jsou uvedené spolu s tarifní mzdou ve „Mzdovém výměru“ zaměstnance nebo v

„Přehledu mzdových podmínek zaměstnanců“ a ve smluvní mzdě u vedoucích řídicích zaměstnanců.

O výši udělené odměny rozhoduje nadřízený vedoucí, a to v rámci rozmezí s ohledem ke stanoveným podmínkám, pracovní výkonnosti a kvalitě, dodržení pracovní a technologické kázně. Pokud nastane z pozice nadřízeného pracovníka k nepřiznání odměny, musí písemně odůvodnit své rozhodnutí.

Zaměstnanci vykonávající práci na pracovišti, kde je sjednaná kolektivní úkolová mzda, náleží část výkonnostní odměny v procentech z tarifu a část odměny v pevné sumě v korunách. Pohyblivá složka se stanoví podle splněných pravidel, tj. termín platnosti, úkol a pracovní režim.

Výkonnostní odměny se vyplácejí měsíčně u všech zaměstnanců. U pracovníků spadající do 10 – 14 tarifní třídy, obdrží část odměny měsíčně a část čtvrtletně. A další pracovníci získají odměnu podle sjednání ve smluvní mzdě nebo manažerské smlouvě.

#### *Pracovní pohotovost*

Je-li sjednána se zaměstnancem dohoda o pracovní pohotovosti, náleží mu odměna za pracovní pohotovost ve všední den mimo pracoviště, která se poskytuje ve výši 15% průměrného výdělku za hodinu. O sobotách, nedělích a svátcích se uděluje ve výši 30% průměrného výdělku za hodinu pracovní pohotovosti. Výše odměny souvisí i se vzdáleností z místa trvalého bydliště do sídla společnosti, a to za čas strávený na cestě 20,- Kč/cesta. Vzdálenost od 3 kilometrů je výše dána podle ZP § 157 odst. 4 v plném znění.

#### *Mimořádné odměny*

*Odměna při významných životních jubileích* – dosažení 50 let a 60 let, obdrží zaměstnanec 6 000,- Kč k výplatě při nepřetržitém odpracování 10 let. Za každý další odpracovaný rok obdrží 750,-Kč. V roce 2018 se mimořádná odměna zvýšila na 10 000,- Kč a další roky na částku 1 000,- Kč.

*Odměna za splnění mimořádného nebo jednorázového úkolu* – odměna z fondu generálního ředitele v podobě vyplněného šeku v hodnotě minimálně 250,-Kč s platností jednoho kalendářního měsíce. Oproti loňskému roku se hodnota šeku změnila o 100,- Kč, tj. 350,- Kč.

*Mimořádná odměna* – lze poskytnout v případě dostatečných mzdových a finančních zdrojů, a to vyplacením odměny před letní dovolenou a před vánocemi. Také záleží na zhodnocení pozice společnosti a plnění úkolů ze strany zaměstnanců generálním ředitelem. Odměna se týká všech

zaměstnanců ve společnosti v pracovněprávním poměru uzavřeném k poslednímu dni v měsíci červenec a poslednímu dni měsíce prosinec stejného roku. Odměna se vypočítává z hrubé mzdy za období leden – květen a červen – říjen. Výše odměny je minimálně jedné tisícině celkové vyplacené odměny.

#### *Mzdová zvýhodnění a příplatky*

*Příplatek za práci přesčas* – pokud pracovník překročil běžnou pracovní dobu, náleží mu přírůstek k základní mzdě o 25% průměrného výdělku. Zde je možnost sjednání se zaměstnavatelem o poskytnutí náhradní volna místo zvýšení základní mzdy o procentní výši příplatku. Jestliže je sjednána paušální či smluvní mzda, zvýšení mzdy o příplatek pracovníkovi nepřísluší.

*Příplatek za práci ve svátek* – jestliže pracovník vykonával svoji práci v den, kdy byl svátek, má nárok na 100% průměrného výdělku. Pokud se nedomluvil a nesjednal se zaměstnavatelem čerpání náhradního volna.

*Příplatek za práci v noci* – vykonávaná práce pracovníkem v době od 22.00 hodin do 6.00 hodin přísluší navýšení tarifní mzdy o 10% průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu a další příplatek ve výši 10,-Kč za každou odpracovanou hodinu.

*Příplatek za práci v sobotu a neděli* – pracovníkovi, pracující v sobotu a neděli, připadá příplatek ve výši 10% průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu. V nepřetržitém režimu při práci v sobotu a neděli přísluší již uvedený příplatek, a k tomu další ve výši 15,-Kč za každou odpracovanou hodinu.

*Příplatek za práci ve vícesměnném provozu* – pokud pracovník pracuje ve vícesměnných pracovních režimech v době od 14.00 hodin do 22.00 hodin, náleží mu příplatek ve výši 6,-Kč za každou odpracovanou hodinu.

#### **Zaměstnanecké výhody**

##### *Nadstandardní příspěvek na stravování v podnikové jídelně*

Zaměstnavatel poskytuje možnost stravování teplým jídlem zaměstnancům v prvních dvou směnách v jídelně společnosti. Pro vícesměnný provoz, kdy není v provozu jídelna, je možnost vydání zmrazené stravy či možnost ohřevu donesené stravy. Výše stravného se zaměstnavatel řídí podle zákona č. 586/1992Sb., a to do hodnoty 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu.

Přičemž se projednává každá nová kalkulace ceny obědů, večeří a nočních večeří. Zaměstnanci mají možnost tuto výhodu využít či nikoliv.

#### *Občerstvení na pracovišti*

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na pracovišti možnost občerstvení v „denní místnosti“, kde si mohou v automatu zakoupit nabízené jídlo, teplý nápoj či pitnou vodu. V místnosti je možnost ohřátí svého doneseného pokrmu a umožněné posezení.

#### *Nadstandardní placená dovolená (5 týdnů)*

Zaměstnanci, kteří vyhovují podmínkám pro poskytnutí dovolené za kalendářní rok, se prodlužuje o jeden týden, tj. na 5 týdnů podle ZP § 213 odst. 1.

#### *Vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace*

Společnost svým zaměstnancům poskytuje vzdělávání, mimo daných zákonem, i nad rámec svých potřeb pro jejich další profesní růst. Další vzdělávání zjišťuje prostřednictvím kompetenčních deficitů a každý rok je prováděn hodnotící systém.

#### *Hmotné vybavení a pracovní pomůcky poskytnuté zaměstnancům*

Zaměstnavatel je povinen ze zákona § 104 poskytnout zaměstnancům ochranné pomůcky, které vyžaduje vykonávaná práce. Jedná se o pracovní oděv a obuv, též i ochranné prostředky.

#### *Zdravotní péče (vitamíny, rehabilitace, masáže)*

Poskytuje se všem zaměstnancům, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou nebo mají po zkušební době. Jedná se o poukazy (šeky), které mohou zaměstnanci využít v domluvených zařízeních. Dále získání balíčku obsahující vitamíny, které stanoví smluvní lékař.

#### *Příspěvek na sportovní a kulturní aktivity*

Zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo u nově příchozích po uplynutí zkušební doby, jsou poskytnuty peněžní prostředky v podobě poukázky (šeku) ze sociálního fondu. Uplatnit jej můžou ve smluvních zařízeních, tj. bazén v městě Sušice a Horažďovice, akce pořádané Městským kulturním střediskem, sport ve vybraných zařízeních (seznam je umístěný na nástěnce odborů) a RS Lipno.

### *Životní soukromé pojištění hrazené zaměstnavatelem*

Životní a penzijní pojištění je poskytováno formou příspěvku od zaměstnavatele a jeho přiznání řeší pracovní řád. Výše příspěvku se uděluje podle tarifních stupňů. Od července 2017 se výše příspěvku změnila a zvýšila se u každého tarifního stupně o 150,- Kč. Viz tabulka níže obsahující údaje před zvýšením.

Tabulka 4: Pojištění hrazené zaměstnavatelem

Tarifní stupeň	1. – 3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Výše příspěvku/Kč	400	450	500	550	600	650	700	750	800	900	1100	1500

*Zdroj: DOPLA PAP, a.s. Kolektivní smlouva na rok 2016. Sušice, 2016. s. 1 – 12*

Společnost poskytuje další možnosti zaměstnaneckých výhod, kterými jsou:

- Finanční výpomoc formou bezúročných půjček v případě tíživé situace
- Zvýhodnění bankovních služeb u zaměstnaneckých účtů
- Zvýhodněné volání a internet v mobilu pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- Zvýhodněná cena elektrické energie a plynu pro zaměstnance
- Mimořádné odměny k uznání a ocenění dlouholeté práce – viz výše mimořádné odměny

#### **4.1.5 Tarifní třídy**

Společnost používá pro stanovení mezd zaměstnanců sestavené vlastní tarifní třídy, které jsou ustanovené z pohledu složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzdové tarify a jejich obsažené sazby jsou odpovídající zákonným předpisům. Slouží jako podklad pro mzdovou účetní k vypočítávání úkolové a časové mzdy zaměstnanců. Sjednané tarifní stupně jsou zakotveny v kolektivní smlouvě a ve mzdových podmínkách zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních tříd podle druhu pracovní činnosti a stanovené při pracovní době 37,5 hodin týdně.

U měsíčních sazeb pro tarifní stupně 10 – 14 jsou uvedeny v závorkách varianty týkající se mezd, které nezahrnují případnou práci přesčas a nejsou sjednány jako paušální včetně přesčasů do limitu dané Zákoníkem práce.



Tabulka 5: Tarifní třídy s hodinovou sazbou

TARIFNÍ STUPEŇ	Mzdový tarif (Kč/hodinový)		
	do 5/2017	6/2017 – 12/2017	od 1/2018
1.	69,50	74,00	78,00
2.	71,50	76,00	79,00
3.	74,50	79,00	82,00
4.	77,50	82,00	85,00
5.	81,50	86,00	89,00
6.	87,50	93,00	96,00
7.	93,50	99,00	102,00
8.	98,50	104,00	108,00
9.	103,50	110,00	114,00
10.	113,50	120,00	124,00
11.	134,50	143,00	148,00
12.	164,50	174,00	180,00
13.	-	-	-
14.	-	-	-

Zdroj: DOPLA PAP, a.s. Kolektivní smlouva na rok 2016. Sušice, 2016. s. 1 – 12; DOPLA PAP, a.s. Kolektivní smlouva na roky 2017 a 2018. Sušice, 2017. s. 10 – 12

Tabulka 6: Tarifní třídy s měsíční sazbou

TARIFNÍ STUPEŇ	Mzdový tarif (Kč/měsíční)		
	do 5/2017	6/2017 – 12/2017	od 1/2018
1.	10 350,-	11 000,-	12 200,-
2.	10 600,-	11 250,-	12 350,-
3.	11 000,-	11 700,-	12 600,-
4.	11 600,-	12 300,-	12 750,-
5.	12 300,-	13 050,-	13 550,-
6.	13 750,-	14 600,-	15 100,-
7.	14 750,-	15 650,-	16 200,-
8.	16 100,-	17 100,-	17 700,-
9.	18 300,- nezahrnující případnou práci přesčas	19 400,- nezahrnující případnou práci přesčas	20 100,- nezahrnující případnou práci přesčas
10.	20 600,- (19 000,-)	21 850,- (20 150,-)	22 600,- (20 900,-)
11.	24 650,- (22 600,-)	26 150,- (24 000,-)	27 100,- (24 850,-)
12.	29 950,- (27 100,-)	31 750,- (28 750,-)	32 900,- (29 800,-)
13.	36 250,- (33 200,-)	38 450,- (35 200,-)	39 800,- (36 450,-)
14.	44 250,- (40 600,-)	46 900,- (43 050,-)	48 550,- (44 600,-)

Zdroj: DOPLA PAP, a.s. Kolektivní smlouva na rok 2016. Sušice, 2016. s. 1 – 12; DOPLA PAP, a.s. Kolektivní smlouva na roky 2017 a 2018. Sušice, 2017. s. 10 – 12

Jistě si všimnete, že měsíční sazba u prvního a druhého tarifního stupně do května 2017 neodpovídá stanovenému zákonu o minimální mzdě, která činí od ledna 2017 v hodnotě 11 000,- Kč. Tudíž vysvětlení je jednoduché. V podobě měsíčního tarifu v 1. a 2. tarifním stupni se nevyskytují zaměstnanci, kteří by uplatňovali časovou mzdu, nýbrž úkolovou mzdu. Sazba uvedená v hodinách je naopak v pořádku a odpovídá zákonným předpisům.

Dalším vysvětlením, spíše podstatným, je poskytování výkonnostní odměny k tarifní mzdě, díky které je pak měsíční mzda vyšší než minimální mzda.

Avšak od minulého roku nastaly dvě změny, které se projevily na mzdových tarifech podniku. První změnou je zvýšení mzdových sazeb o 6% s platností od června 2017. Druhou změnou se jedná o zvýšení minimální mzdy na 12 200,- za měsíc či 73,20,- za hodinu stanovené podle zákona o minimální mzdě, která má platnost od ledna 2018. K tomu navíc podnik zvýšil mzdovou sazbu stávajícím zaměstnancům o 3,5% s účinností od ledna 2018.

#### **4.1.6 Hodnocení zaměstnanců**

Společnost využívá periodického hodnocení pracovníků na základě zjištění kompetenčních nedostatků pro následující vzdělávání, které provádí přímí nadřízení. Cílem je odhalit nedostatečné znalosti nebo dovednosti zaměstnanců, které jsou potřeba pro vykonávání jejich práce a mají vliv na jejich výsledky. Pomocí hodnocení stanoví možného opatření k dalšímu profesnímu růstu zaměstnanců.

Termíny hodnocení stanovuje generální ředitel, a jsou navrhnuté na období od 1. června do 31. srpna. Ředitelé a vedoucí (dále jen hodnotitel) jednotlivých úseků určují definitivní termíny a jejich nedílnou součástí vykonávané funkce je odpovědnost za prováděné hodnocení zaměstnanců (dále hodnocený).

Hodnocení, jeho příprava a průběh, se vytváří v několika krocích. Zprvu si hodnotitel připraví posudek k výkonu a pracovním výsledkům hodnoceného. Nastíní nové cíle a seznámí hodnoceného se svými konečnými názory. Hodnotitel a hodnocený mají povinnost poctivě provést přípravu na rozhovor a dobře si promyslet plynoucí závěry. Zaměření je především na výkon a výsledky práce hodnoceného a z toho vyplývající cíle pro jejich dosažení. Závěrem se vytvoří záznam (záznamový list viz příloha), do kterého se provede konečné hodnocení a stvrdí podpisem. Hodnotící formuláře s výsledky a závěry se založí do osobního spisu pracovníka (hodnoceného). Poté se potřeby dalších školení plynoucí z hodnocení, předají k posouzení a ke schválení generálnímu řediteli.

#### **4.1.7 Personální činnost**

Zde uvádím vybrané personální činnosti společnosti DOPLA PAP a.s., které následovně vyjádřím a popíšu podle podstatných charakteristik.

*Přijímání zaměstnanců*

Ve společnosti se zaměstnanci přijímají v následujících krocích:

Obrázek 1: Přijímání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### *Přeřazení zaměstnanců*

Na základě „Převodního lístku“, ve kterém je zaznamenáno přeřazení zaměstnance ředitelem nebo vedoucím úseku (vedoucí směny) je sepsána dohoda o změně pracovní smlouvy vypracovaná RPM. Přeřazení se vyskytuje v průběhu pracovního poměru buď uvnitř střediska, nebo jiného střediska a schvaluje jej generální ředitel.

### *Propouštění zaměstnanců*

Rozvázání pracovního poměru se podává v písemné podobě a vzniká ze strany zaměstnance nebo společnosti v souladu s Kolektivní smlouvou a Zákoníkem práce. Schválení zajišťuje generální ředitel a za správnost RPM. Zaměstnanec, v den odchodu, musí předložit výstupní protokol mzdové účetní a dostane zápočtový list. Dalšími odchody se jedná o ženy na mateřskou dovolenou či muži na rodičovskou dovolenou (pracovní poměr nekončí, jen jsou mimo evidenční stav) a odchod do invalidního důchodu.

### *Vedení evidence zaměstnanců*

Zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru obdrží osobní číslo, pod kterým je uvedena jeho osobní složka a veškeré písemnosti. U RPM je vyhotovena osobní karta a abecední karta se zápisníkem o bezpečnosti práce. A informace týkající se zaměstnance jsou uložena také v počítači.

### *Zrušení pracovního místa*

Na základě schválení generálního ředitele se vypracuje dopis zaměstnanci, kterého se zrušení týká a RPM spolu s ředitelem úseku předá dopis zaměstnanci a projedná s ním jeho možné další uplatnění ve společnosti nebo podmínky ukončení pracovního poměru.

## **4.1.8 Docházkový a mzdový program**

Společnost DOPLA PAP a.s. eviduje docházku zaměstnanců prostřednictvím docházkového programu, který funguje na principu rozpoznávání zaměstnanců pomocí biometrických čteček. Jedná se o zaznamenání příchodu a odchodu zaměstnanců na principu otisků prstů. Zavedené biometrické čtečky jsou umístěny v hlavní budově u vstupních dveří. Docházkový program je vzájemně propojen se mzdovým programem AVENSIO, kde se data vyměňují přes ethernet. Program AVENSIO slouží pro zpracování mezd a vedení personální agendy, ve kterém je zakomponované hlídání změn legislativy. Jedná se teda o novější program sestavený na přehlednosti, spolehlivosti a intuitivnosti.

### 4.1.9 Kategorie pracovních pozic

Nyní uvádím kategorie pracovních činností používaných ve společnosti DOPLA PAP a.s., které jsou v následujících tabulkách pod č. 6 a č. 7, seřazené podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a rozdělené do tarifních tříd. Jedná se o dělnické činnosti a THP.

Tabulka 7: Dělnické pozice a jejich charakteristika

Číslo	Skupina	Název pracovní pozice/činnost	Tarifní rozpětí
1.	Řidič	Řidič motorových vozíků	2. – 3.
2.	Pracovník energie	Strojník energetických zařízení	5.
3.	Plastikář	Řízení výrobního stroje a linky, Specialista, přední dělník (dále Dtto)	3. – 7.
4.	Dělník ve výrobě	Papírník, strojvedoucí papírenského stroje, zpracovatel papíru	2. – 5.
5.	Strojník ve výrobě	Zpracovatel papíru, řízení automatické linky	5.
6.	Dělník ve výrobě	Dělník v tiskárně	3.
7.	Tiskař	Řízení tiskacího stroje podle funkce stroje, Dtto	4. -7.
8.	Hasič	Hasič - preventista	4.
9.	Dělník ve výrobě	Balič, kompletář u vstříkolisu nebo u montážního stolu, vedoucí montáže	2. – 3.
10.	Manipulační dělník	Skladník, vedoucí skladu, skladový referent, Dtto	3. – 6.
11.	Řidič	Řidič silničních motorových vozidel	3. – 5.
12.	Manipulační dělník	Ruční manipulace s polotovary, výrobky Práce na počítačích, výdej a příjem materiálu, zpracování dokladů, evidence	2. – 4.
13.	Zaměstnanec spojové a spisové služby a přípravy vzorků	Zajišťování spisové a archivní služby, příjem vzorků	3.
14.	Nákupčí - skladník	Vystavování objednávek, vyřizování celních formalit, reklamací	4.
15.	Hospodářsko-správní referent	Evidence, zajištění spojové, spisové a archivační služby	6.
16.	Mezioperační kontrola	Kontrolor kvality a zboží	4.
17.	Provozní zámečnick	Nástrojař, Dtto, montáž	5. – 7.
18.	Provozní elektrikář	Základní elektrické práce, oprava, údržba, elektrikář – plastikář, Dtto	2. – 7.
19.	Provozní zámečnick	Základní až generální opravy strojů, údržba, seřizovač, Dtto	2. – 7.
20.	Kovoobráběč	Soustružník kovů, Dtto	2. – 7.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 8: THP a jejich charakteristika

Číslo	Název pozice	Charakteristika činnosti	Tarifní stupeň
1.	Neobsazeno	Vykonávání ucelených ekonomických, technických prací. Operativní řízení jednoduché výroby nebo provozů.	6.
2.	Administrativní pracovník	Samostatné zajišťování odborných správních, ekonomických a technických prací, operativní řízení výrob nebo provozů, projektové, konstrukční práce	7.
3.	Účetní analytik Pracovník grafické přípravy Asistent generálního ředitele	Samostatné zajišťování a řízení prací a viz v čísle 2, větší míra složitosti	8.
4.	Hlavní účetní Příjemce objednávek Plánovač výroby Samostatný referent personalistiky a mezd	Komplexní zajišťování a řízení prací viz v čísle 2, vyšší míra složitosti	9.
5.	Vedoucí směny Vedoucí grafické přípravy Technik strojní Správce informačního systému Vedoucí skladu a dopravy prodejce	Komplexní zajišťování a řízení složitých odborných správních, ekonomických a technických prací	10.
6.	Vedoucí prodeje a logistiky Referent SRJ a technického rozvoje Finanční analytik Vedoucí nákupu Vedoucí údržby	Komplexní zajišťování a řízení, organizování a koordinace složitých výrob a provozů	11.
7.	Ředitel výroby Ředitel prodeje Finanční ředitel	Komplexní zajišťování a řízení, organizování a koordinace složitých úseků akciové společnosti, zastupování ředitele	12.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.1.10 Parciální výpočet mezd

Zde jsem vytvořila tabulky pod č. 8 a č. 9 s parciálními výpočty pro dosažení výpočtu hrubé a čisté mzdy. Účelem sestavených tabulek je informovanost o jednotlivých položkách, jejich složení a výsledného docílení. Jednotlivé výpočty slouží jako podklad pro následující výpočet mezd konkrétních zaměstnanců.

## Parciální výpočet pro dosažení hrubé mzdy

Tabulka 9: Parciální výpočet hrubé mzdy

Položka	Výpočet
Časová mzda (ČM) Úkolová mzda (ÚM) Základní mzda	Mzdový tarif zaměstnance * skutečně odpracovaná doba Úkolová sazba za jednotku práce * počet odpracovaných jednotek ČM (ÚM) / počet pracovních dnů v měsíci * skutečný počet odpracovaných dnů v měsíci
Odměna Prémie Osobní ohodnocení	Základní mzda * (1 + maximální procentní podíl / 100) / počet pracovních dní v měsíci * počet odpracovaných dní v měsíci
Příplatek za práci Přesčas Ve svátek V noci V sobotu a neděli Ve ztíženém pracovním prostředí	Základní mzda + příplatek PV * 25 / 100 * celkem hodin přesčas PV * 100/100 * celkem hodin ve svátek PV * celkem hodin v noci * 10 / 100 PV * celkem hodin v sobotu a neděli * 10 / 100 Minimální mzda * 10 / 100 (10% za každý ztěžující vliv)
Náhrada mzdy Za svátek Za náhradní volno Za dovolenou	Základní mzda + náhrada PV * celkem hodin ve svátek PV * celkem hodin náhradního volna ve svátek PV hrubý * celkem počet hodin připadající na každý den dovolený
<b>Hrubá mzda</b>	Základní mzda + odměna (prémie) + příplatek za práci + náhrada mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

## Parciální výpočet pro dosažení čisté mzdy

Tabulka 10: Parciální výpočet čisté mzdy

Položka	Výpočet
<b>Hrubá mzda (HM)</b>	Základní mzda + odměna (prémie) + příplatek za práci + náhrada mzdy
<b>Pojištění hrazené zaměstnavatelem (34%)</b>	HM * (1 + 34 / 100)
<b>Dílčí základ daně</b>	HM + pojištění hrazené zaměstnavatelem
<b>Základ pro výpočet zálohy</b>	Dílčí základ daně zaokrouhlený na stovky nahoru
<b>Záloha na daň z příjmu (15%)</b>	Základ pro výpočet zálohy * 15 / 100
<b>Měsíční sleva na daň poplatníka</b>	2 070,- Kč (24 840,- Kč ročně)
<b>Měsíční daňové zvýhodnění na první vyživované dítě</b>	1 117,- / 1 267,- (13 404,- / 15 204,- ročně)
<b>na druhé vyživované dítě</b>	1 617,- Kč (19 404,- Kč ročně)
<b>na třetí a další vyživované dítě</b>	2 017,- Kč (24 204,- Kč ročně)
<b>na manželku/manžela</b>	24 840,- Kč ročně
<b>Záloha na daň po slevě</b>	Záloha na daň z příjmu – sleva na poplatníka – daňové zvýhodnění
<b>ZP zaměstnance (4,5%)</b>	HM * 4,5 / 100
<b>SP zaměstnance (6,5%)</b>	HM * 6,5 / 100
<b>Čistá mzda</b>	HM – ZP – SP – záloha na daň po slevě

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.1.11 Výpočet mezd zaměstnanců**

V návaznosti na sestaveném přehledu výpočtu čisté mzdy s dílčími výpočty, a na kategorie rozdělení pracovních pozic a činností, které jsou uvedené v tabulkách, provedu výpočet mezd zaměstnanců za měsíční období duben 2016, únor 2017, červenec 2017 a únor 2018. Výpočet čisté mzdy aplikuji na 4 zaměstnancích, kteří spadají do různých tarifních tříd. Jedná se o 3 zaměstnance spadající do dělnické kategorie na odlišných úrovních a jednoho zaměstnance zařazeného mezi THP.

Pro výpočet mezd je zapotřebí vždy znát položky potřebné pro dosažení výpočtu, jako je tarifní stupeň, průměrný hodinový výdělek (dále PHV), který slouží pro stanovení výše příplatků a dále znát počet pracovních dnů v daných měsících. V dubnu se jedná o 21 pracovních dnů a v únoru 20 dnů. V červenci je to 19 dnů a k tomu 2 dny svátek. V únoru 2018 se jedná o 20 dnů.

Musím podotknout, že od ledna 2018 se zvýšilo daňové zvýhodnění na první vyživované dítě a to z 1 117,- Kč na 1 267,- Kč. Na druhé, třetí a další vyživované dítě proběhlo zvýšení již dříve, a tudíž jsou beze změn.

Dále chci ještě jednou zmínit změny sazeb mzdových tarifů, které nastaly v průběhu několika měsíců. A proto uvádím u každého zaměstnance, 3 různé číselné hodnoty sazeb podle změn, které jsou již zmíněné výše, tj. mzdový tarif - do května 2017; červen až prosinec 2017; od ledna 2018.

#### **ZAMĚSTNANEC A**

Jedná se o technicko-hospodářského pracovníka, který spadá do 9. tarifního stupně. Časová mzda je ve výši 18 300,-; 19 400,-; 20 100,- (nezahrnující případnou práci přesčas). K tarifní mzdě mu náleží výkonnostní odměna nanejvýš do 40%. Jeho délka pracovní doby činí 37,5 hodin týdně. Prohlášení k dani má podepsáno u zaměstnavatele a daňové zvýhodnění uplatňuje na 2 děti. Po zkušební době, tj. od července 2016, získává od zaměstnavatele příspěvek na penzijní pojištění ve výši 700,- Kč měsíčně, od roku 2018 se příspěvek zvýšil na částku 850,- Kč.

Měsíc duben 2016

V měsíci dubnu odpracoval 21 dní, v přepočtu 157,5 hodin. K tomu pracoval 19,5 hodin přesčas. Tudíž mu vznikl nárok na příplatek přesčas ve výši 25% průměrného výdělku. Průměrný hodinový výdělek (dále PHV) mu činil 109,78,- Kč.



Měsíc únor 2017

V únoru odpracoval 19,5 dní, tj. 146,43 hodin. Práci přesčas měl 25,5 hodin. Dále 3,57 hodin neodpracoval. V tomto měsíci má příplatek na penzijní pojištění v hodnotě 700,- Kč. Již také nastala překážka na straně zaměstnance a obdrží náhradu mzdy za 0,5 dne. Výši PHV měl 165,32,- Kč.

Měsíc červenec 2017

Za měsíc červenec odpracoval 15,6 dní, tj. 124,22 hodin. K tomu měl 14 hodin přesčas a 4 dny dovolené, které měl hrazené. Dále měl 0,4 dnu náhrady a obdrží příplatek za svátek ve výši 100% PV. Nicméně získává 850,-Kč na penzijní pojištění. Na víc obdržel k základní odměně i odměnu pololetní. PHV mu činil 165,98,- Kč.

Měsíc únor 2018

Zaměstnanec odpracoval 150 hodin, 20 dnů. Práci přesčas vykonal za tento měsíc 34 hodin. Získal příspěvek na penzijní pojištění v částce 850,- Kč. PHV má ve výši 179,- Kč.

Tabulka 11: Výpočet zaměstnance A

<b>Výpočet hrubé mzdy</b>				
<b>Položka</b>	<b>Duben 2016 v Kč</b>	<b>Únor 2017 v Kč</b>	<b>Červenec 2017</b>	<b>Únor 2018</b>
Základní mzda	17 900	17 864	15 301	20 100
Přesčasy - základ	2 141	2 862	1 666	4 191
Přesčasy - příplatek	535	1 054	581	1 522
Příplatek za svátek	-	-	581	-
Odměny	-	8 290	6 787 + 3 333	9 716
Penzijní fond	-	700	850	850
Dovolená	-	-	4 980	-
Překážky na straně zaměstnance	-	590	544	-
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>20 576</b>	<b>30 660</b>	<b>33 773</b>	<b>35 529</b>
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>20 576</b>	<b>31 360</b>	<b>34 623</b>	<b>36 379</b>
<b>Výpočet čisté mzdy</b>				
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>20 576</b>	<b>30 660</b>	<b>34 623</b>	<b>36 379</b>
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>20 576</b>	<b>30 660</b>	<b>33 773</b>	<b>35 529</b>
Vyměřovací základ ZP	20 576	30 660	33 773	35 529
Vyměřovací základ SP	20 576	30 660	33 773	35 529
Pojistné zdravotní zaměstnance	926	1 380	1 520	1 599
Pojistné sociální zaměstnance	1 338	1 993	2 196	2 310
Pojistné zdravotní organizace	1 852	2 760	3 040	3 198

Pojistné sociální organizace	5 144	7 665	8 443	8 882
Základ zálohové daně	27 572	41 085	45 256	47 609
Daňová povinnost	4 140	6 165	6 795	7 155
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070	2 070
Záloha po slevě na dani	2 070	4 095	4 725	5 085
Zvýhodnění děti	2 434	2 534	1 117	2 884
Sleva podle §35c ZDP	2 070	2 534	1 117	2 884
Bonus děti	- 364	-	-	-
Daň záloha	-	1 561	3 608	2 201
Roční zúčtování	-	- 490	-	- 490
<b>Čistá mzda</b>	<b>18 312</b>	<b>26 216</b>	<b>26 449</b>	<b>29 909</b>
<b>Doplatek</b>	<b>18 676</b>	<b>26 216</b>	<b>26 449</b>	<b>29 909</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## ZAMĚSTNANEC B

Dělník, který je zařazený do 7. tarifního stupně. Uplatňuje se úkolová mzda s hodinovou sazbou 93,50,-; 99,-; 102,-, ke které mu náleží výkonnostní odměna do maximální hodnoty 60% z tarifního stupně. Pracovní dobu má stanovenou na 37,5 hodin týdně. Daňové prohlášení má podepsané. Uplatňuje slevu na dani na 2 vyživované děti a na svou manželku. Od zaměstnavatele dostává příspěvek na životní pojištění v hodnotě 600,- Kč měsíčně. Navíc získává od července 2017 příspěvek na penzijní pojištění 150,- Kč.

Měsíc duben 2016

Pracovník, odpracoval v měsíci duben 165 hodin, k tomu 1 hodinu přesčas. Tudíž za celý měsíc 22 dnů odpracovaných. Dále mu náleží příplatky za práci v noci, v sobotu a neděli a ostatní. V tomto měsíci obdržel čtvrtletní prémii v hodnotě 5%. Výši PHV měl 186,92,- Kč.

Měsíc únor 2017

Odpracoval 19 dní, a to celkem 142,5 hodin. K tomu měl 3 hodiny přesčas a 7,5 hodiny neodpracoval, jelikož si vzal dovolenou na jeden den. Náleží mu zvýšení mzdy o příplatky za práci v noci, v sobotu a neděli a ostatní příplatky. PHV mu činí za tento měsíc 194,6,- Kč.

Měsíc červenec 2017

Za červenec odpracoval 127,5 hodin, tj. 17 dní. Tudíž neodpracoval 37,5 hodin. Obdržel příplatek za práci v noci, v sobotu a neděli, ve svátek. Navíc dostal odměnu čtvrtletní i pololetní.

Penzijní a životní pojištění v celkové hodnotě 750,- Kč. Dále měl 5 dnů hrazené dovolené. Výše PHV mu činí 207,81,- Kč.

Měsíc únor 2018

V měsíci únor pracoval 8 dní, tj. 60 hodin. K tomu byl 12 dnů nemocný, takže získal náhradu za nemoc. Získal příplatek za práci v noci a v sobotu a neděli. Dále obdržel čtvrtletní odměnu a příspěvek na penzijní a životní pojištění. PHV měl ve výši 201,07,- Kč.

Tabulka 12: Výpočet mzdy zaměstnance B

<b>Výpočet hrubé mzdy</b>				
<b>Položka</b>	<b>Duben 2016</b>	<b>Únor 2017</b>	<b>Červenec 2017</b>	<b>Únor 2018</b>
Úkolová mzda	15 106	13 604	12 622	6 120
Přesčasy - příplatek	47	146	-	-
Příplatek za noční	1 291	1 326	1 154	452
Příplatek za sobotu a neděli	1 011	1 689	537	264
Příplatek za svátek	-	-	3 117	-
Příplatek ostatní	-	-	270	90
Odměny	9 970 + 896	8 979	8 331 + 352 + 1 936	4 039 + 236
Penzijní fond	-	-	150	150
Životní pojištění	600	600	600	600
Dovolená	-	1 460	7 793	-
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>28 732</b>	<b>27 453</b>	<b>36 112</b>	<b>11 201</b>
Náhrada nemoc	-	-	-	5 454
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>29 332</b>	<b>28 053</b>	<b>36 862</b>	<b>17 405</b>
<b>Výpočet čisté mzdy</b>				
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>28 732</b>	<b>27 453</b>	<b>36 862</b>	<b>17 405</b>
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>28 732</b>	<b>27 453</b>	<b>36 112</b>	<b>11 201</b>
Vyměřovací základ ZP	28 732	27 453	36 112	11 201
Vyměřovací základ SP	28 732	27 453	36 112	11 201
Pojistné zdravotní zaměstnance	1 293	1 236	1 626	505
Pojistné sociální zaměstnance	1 868	1 785	2 348	729
Pojistné zdravotní organizace	2 586	2 471	3 250	1 008
Pojistné sociální organizace	7 183	6 863	9 028	2 800
Základ zálohové daně	38 501	36 787	48 390	15 009
Daňová povinnost	5 790	5 520	7 260	2 265
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070	2 070
Záloha po slevě na dani	3 720	3 450	5 190	195
Zvýhodnění děti	2 434	2 534	2 734	2 884

Sleva podle §35c ZDP	2 434	2 534	2 734	195
Daň záloha	1 286	916	2 456	0
Roční zúčtování	-	- 18 622	-	- 18 775
Bonus ročního zúčtování	-	- 6 738	-	- 16 548
<b>Čistá mzda</b>	<b>24 285</b>	<b>42 138</b>	<b>29 682</b>	<b>28 742</b>
<b>Doplatek</b>	<b>24 285</b>	<b>48 876</b>	<b>29 682</b>	<b>53 433</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## ZAMĚSTNANEC C

Týká se dělníka zařazeného do 2. tarifního stupně. Sazba k úkolové mzdě mu činí 71,50,-; 76,-; 79,-, plus výkonnostní odměna nanejvýš do 16% z tarifního stupně. Pracovní dobu má 37,5 hodin týdně. Prohlášení k dani má u zaměstnavatele podepsané. Pobírá daňové zvýhodnění na 2 děti. Od července 2017 získává příspěvek na penzijní pojištění v hodnotě 550,- Kč.

### Měsíc duben 2016

V dubnu odpracoval 135 hodin, tj. 18 dní. K tomu pracoval 5 hodin přesčas a 15 hodin neodpracoval. Jinak mu náleží příplatek za noční práci, v sobotu a neděli a rovněž i ostatní příplatky. V měsíci měl celkem 2 dny dovolené a jeho PHV činí 110,- Kč, tudíž za dovolenou dostal celkem 2 x 850,- Kč.

### Měsíc únor 2017

Odpracovaných dní měl 18 a v přepočtu 135 hodin. V měsíci pracoval 1,5 hodin přesčas a neodpracoval 22,5 hodin. Vykonával práci v noci, v sobotu a neděli a dále mu náleží i ostatní příplatky. PHV měl 107,29,- Kč.

### Měsíc červenec 2017

Pracovník měl odpracovaných 138,75 hodin, tj. 18,5 dnů. Náleží mu příplatky za práci v noci, svátek a v sobotu a neděli. V měsíci měl 2,5 dne dovolené, která mu byla uhrazena. Dále mu náleží pololetní odměna a získal příspěvek na penzijní pojištění. Jeho PHV mu činí 108,99,- Kč.

### Měsíc únor 2018

Za měsíc únor odpracoval 6,07 dní a to 45,5 hodin. Pracovník byl nemocný 11 dnů a jeden den nastala překážka na straně zaměstnance, vše měl hrazené. Vykonával práci v noci a v sobotu a neděli. Náleží mu i odměna a příspěvek na penzijní pojištění. Výše PHV měl 118,56,- Kč.

Tabulka 13: Výpočet mzdy zaměstnance C

Výpočet hrubé mzdy				
Položka	Duben 2016	Únor 2017	Červenec 2017	Únor 2018
Úkolová mzda	9 660	9 759	10 545	3 594
Přesčasy - příplatek	138	40	-	-
Příplatek za noční	945	1 036	784	492
Příplatek za sobotu a neděli	690	1 261	1 069	403
Příplatek za svátek	-	-	1 635	-
Příplatky ostatní	210	294	293	69
Odměny	1 932	1 951	2 348 + 1 776	719
Penzijní fond	-	-	550	550
Dovolená	1 650	-	2 043	-
Překážky na straně zaměstnance	-	-	-	830
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>15 225</b>	<b>14 341</b>	<b>20 493</b>	<b>6 107</b>
Náhrada nemoc	-	-	-	3 362
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>15 225</b>	<b>14 341</b>	<b>21 043</b>	<b>10 019</b>
Výpočet čisté mzdy				
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>15 225</b>	<b>14 341</b>	<b>21 043</b>	<b>10 019</b>
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>15 225</b>	<b>14 341</b>	<b>20 493</b>	<b>6 107</b>
Vym. základ ZP	15 225	14 341	20 493	6 107
Vym. základ SP	15 225	14 341	20 493	6 107
Pojistné zdravotní zaměstnance	686	646	923	275
Pojistné sociální zaměstnance	990	933	1 333	397
Pojistné zdravotní organizace	1 370	1 291	1 844	550
Pojistné sociální organizace	3 806	3 585	5 123	1 527
Základ zálohové daně	20 401	19 217	27 460	8 184
Daňová povinnost	3 075	2 895	4 125	1 230
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070	2 070
Záloha po slevě na dani	1 005	825	2 055	-
Zvýhodnění děti	2 434	2 534	2 734	2 884
Sleva podle §35c ZDP	1 005	825	2 055	-
Bonus děti	- 1 429	- 1 709	- 679	- 2 884
Bonus ročního zúčtování	-	- 520	-	- 1 290
<b>Čistá mzda</b>	<b>13 549</b>	<b>12 762</b>	<b>18 237</b>	<b>5 435</b>
Dávky nemocenského pojištění	-	-	-	3 362
<b>Doplatek</b>	<b>14 978</b>	<b>14 991</b>	<b>18 916</b>	<b>12 971</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## ZAMĚSTNANEC D

Dělník, který spadá jako jediný do 1. tarifní třídy má sazbu 69,50,-; 74,-; 78,- za hodinu k úkolové mzdě, ke které mu náleží výkonnostní odměna do maximální výše 5%. Stanovenou pracovní dobu má 37,5 hodin týdně. U zaměstnavatele podepsal daňové prohlášení. Jinak neuplatňuje zvýhodnění na dítě, ačkoliv žádné nemá.

Měsíc duben 2016

Má 21 dní odpracovaných, tj. 157,5 hodin. V měsíci mu nenáleží žádné příplatky. PHV má ve výši 71,69,- Kč.

Měsíc únor 2017

V měsíci odpracoval 20 dní, v přepočtu 150 hodin. Nepracoval přesčasy ani v sobotu a neděli, tudíž neobdržel příplatky ke mzdě. Jeho PHV mu činí 74,77,- Kč.

Měsíc červenec 2017

Pracovník měl 142,5 hodin odpracovaných a to 19 dnů. Z toho 15 hodin neodpracovaných, jelikož na 2 dny vycházel svátek a zaměstnanec si místo příplatku vzal náhradní volno. Navíc mu náleží pololetní odměna. Jeho PHV měl 74,63,- Kč.

Měsíc únor 2018

Odpracovaných dnů měl 18,9 a hodin 142. V měsíci nastala překážka na straně zaměstnance a náhrada mu vznikla za 1,1 dne. PHV mu činí 79,03,- Kč.

Tabulka 14: Výpočet mzdy zaměstnance D

Výpočet hrubé mzdy				
Položka	Duben 2016	Únor 2017	Červenec 2017	Únor 2018
Úkolová mzda	10 552	10 425	10 545	11 219
Odměny	528	521	527 + 1 294	555
Náhrada svátek	-	-	1 120	-
Překážka na straně zaměstnance	-	-	-	632
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>11 080</b>	<b>10 946</b>	<b>13 486</b>	<b>12 406</b>
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>11 080</b>	<b>10 946</b>	<b>13 486</b>	<b>12 406</b>
Výpočet čisté mzdy				
<b>Úhrn příjmů</b>	<b>11 080</b>	<b>10 946</b>	<b>13 486</b>	<b>12 406</b>
<b>Zdanitelný příjem</b>	<b>11 080</b>	<b>10 946</b>	<b>13 486</b>	<b>12 406</b>
Vyměřovací základ	11 080	11 000	13 486	12 406

ZP				
Vyměřovací základ SP	11 080	10 946	13 486	12 406
Pojistné zdravotní zaměstnance	499	500	607	559
Pojistné sociální zaměstnance	721	712	877	807
Pojistné zdravotní organizace	997	985	1 214	1116
Pojistné sociální organizace	2 770	2 736	3 371	3101
Základ zálohové daně	14 847	14 667	18 071	16 623
Daňová povinnost	2 235	2 205	2 715	2 505
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070	2 070
Záloha po slevě na dani	165	135	645	435
Daň záloha	165	135	645	435
Roční zúčtování	-	- 645	-	- 3 720
<b>Čistá mzda</b>	<b>9 695</b>	<b>10 244</b>	<b>11 357</b>	<b>14 325</b>
<b>Doplatek</b>	<b>9 695</b>	<b>10 244</b>	<b>11 357</b>	<b>14 325</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Bezpochyby jste si všimli, že u zaměstnance A a B jsou v neshodě numerické položky u zdanitelného příjmu a u úhrnu příjmů obsažená v části pro výpočet hrubé mzdy. Jedná se o odlišnost na základě příspěvku na penzijní a životní pojištění, který zaměstnanci získávají od zaměstnavatele. Tento příspěvek nepodléhá zdanění a odvodu pojistného pro zaměstnance do limitu 30 tisíc korun za kalendářní rok. Tudíž se zdanitelný příjem využije pro výpočet čisté mzdy bez životního a penzijního pojištění.

Kromě výpočtů mezd zaměstnanců uvádím pro přehled i tabulku, která zobrazuje vývoj zaměstnanců od února 2017 do února 2018. Obsahuje průměrný stav pracovníků, dělníků a externích pracovníků, dále jen PSP, PSD a PSEP.

Tabulka 15: Vývoj zaměstnanců za období únor 2017 až únor 2018

Položka	2/2017	3/2017	4/2017	5/2017	6/2017	7/2017	8/2017	9/2017	10/2017	11/2017	12/2017	1/2018	2/2018
<b>PSP</b>	174	171	168	163	164	169	162	160	161	157	157	157	158
<b>PSD</b>	144	141	138	133	134	139	132	130	131	127	127	127	128
<b>PSEP</b>	23	16	12	7	37	34	31	40	34	27	30	25	33

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.1.12 Standardizovaný rozhovor

Další využitou formou pro průzkum je standardizovaný rozhovor, prostřednictvím kterého jsem chtěla získat informace o systému odměňování ve společnosti DOPLA PAP a.s. z pohledu zaměstnance, který se zabývá nejen finanční stránkou podniku, ale kromě toho i stránkou odměňování zaměstnanců.

Rozhovor jsem uskutečnila s paní, která je na pozici finanční ředitelky již 29 let. Její pracovní náplní je především zodpovědnost za oblast v účetnictví, daní a financí podniku. Se svojí pracovní pozicí je značně spokojená.

Pomocí rozhovoru mi poskytla cenné informace k odměňování, a tím mě částečně obeznámila s jeho fungováním. Umožnila mi pohlédnout na odměňování i ze strany dílčího tvůrce, který má větší přehled a sám je dobře seznámený s tvořením odměn.

Standardizovaný rozhovor se skládá z celkem 14 položených otázek, z toho 4 otázky se týkaly zjištění základních informací tázaného. Ostatní směřovaly se svou strukturou k získání údajů ohledně odměňování, motivace a na zlepšení či změny.

Získané odpovědi, na základě položených otázek, jsem shrnula do těchto dílčích zápisů:

- systém odměňování se skládá ze stejně důležitých složek
- kritéria pro odměňování zaměstnanců spočívají především v tarifních třídách a výkonnostních odměnách
- změny se budou zabývat ve zvyšování tarifních tříd, a tím i snižovat výkonnostní odměny
- snaha ztvárnit takový systém odměňování, aby byl dostačující k motivaci zaměstnanců
- mezi používané motivační prvky řadí výkonnostní odměnu a její součást, kterou je osobní ohodnocení, 13. a 14. plat a dále zaměstnanecké výhody.
- mzda odpovídá pracovnímu výkonu, vzdělání a zkušenostem zaměstnanců
- potenciál zaměstnanců rozvíjí pomocí vzdělávání, které je ze zákona, ale i nadstandardní, které je zjištěno z hodnotícího systému uskutečňován každý rok.
- poskytování dostatečného množství zaměstnaneckých výhod
- odměna v podobě uznání a ocenění



- plány v odměňování jsou do budoucna založené na zvýšení tarifních tříd a snížení výkonnostních odměn, jelikož tato odměna má velký vliv na celkový plat

#### **4.1.13 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení**

V této kapitole se budu zabývat dotazníkovým šetřením (anonymní) ve společnosti DOPLA PAP a.s. Účelem je zjistit, zda zaměstnanci jsou podle svého názoru správně ohodnoceni, dostatečně motivováni a popř. zjistit jejich pohled na celkový systém odměňování. Dotazníků k vyplnění jsem si připravila celkem 100 v písemné podobě (společnost má 174 zaměstnanců), které jsem osobně přenechala na vrátnici u vstupních dveří společnosti. Zaměstnanci měli možnost si je vzít, vyplnit a odevzdat. Všech 100 dotazníků se udalo, avšak vrátilo jen 62 dotazníků.

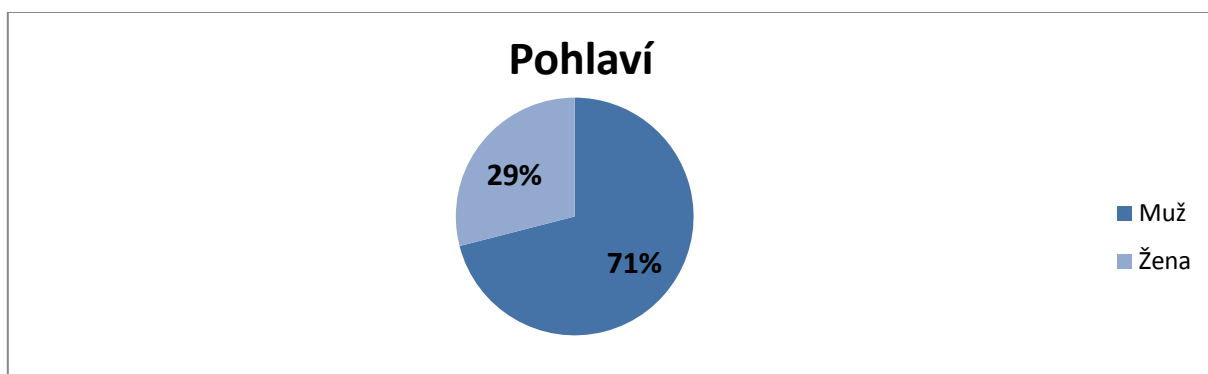
První část dotazníku obsahuje 5 uzavřených otázek směřujících ke zjištění základních údajů o respondentech. Jednalo se o získání informací ohledně pohlaví, věku, vzdělání, pracovní pozice a o dobu pracující ve společnosti. Další část je zaměřená na systém odměňování, kde jsem chtěla pomocí 5 otázek, obsahující 1 otevřenou otázku, odhalit názory zaměstnanců na celkové odměňování. Mezi ně jsem zařadila 2 otázky, které se týkaly spokojenosti v práci a priorit odměn. Poslední součást dotazníku se orientuje na poskytované zaměstnanecké výhody zaměstnavatelem, a jaké další by uvítali zaměstnanci.

##### **První část - základní údaje o respondentech**

1. otázka – Jaké je Vaše pohlaví?

Z tázaných respondentů se většina týkala mužského pohlaví, které činilo po zaokrouhlení na celá čísla 71%, tj. 44 mužů. Zbytek, což je 29%, se jednalo o ženy, v přepočtu na 18 dotazovaných. Z toho plyne souvislost, že společnost, která se zabývá výrobní činností, zaměstnává pracovníky především mužského pohlaví, obzvláště, jedná-li se o technické a technologické zaměření pracovních pozic.

### Grafické znázornění 1: Pohlaví

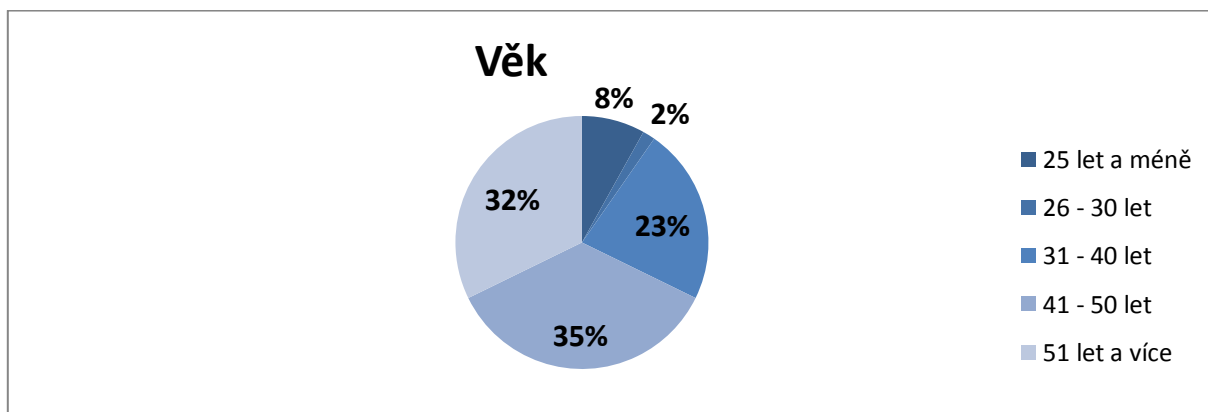


*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2. otázka – Jaký je Váš věk?

Respondenti měli na výběr z 5 intervalů, do kterých zařadili svůj věk. Jednalo se o věk v rozmezí 25let a méně, což je 5 zaměstnanců. Dále 26 let až 30 let, kde se zaznamenal pouhý 1 zaměstnanec. Ve věku mezi 31 let a 40 let se vyskytuje 14 zaměstnanců. A největším podílem respondentů zaměstnaných ve společnosti se uvedlo ve věku 41 let až 50 let, což činilo zaokrouhleně na 35,5%, tj. 22 zaměstnanců. V poslední řadě je 20 zaznamenaných, kteří jsou starší 51 let, ačkoliv se výrazně neliší v zastoupení respondentů v předešlém intervalu.

### Grafické znázornění 2: Věk

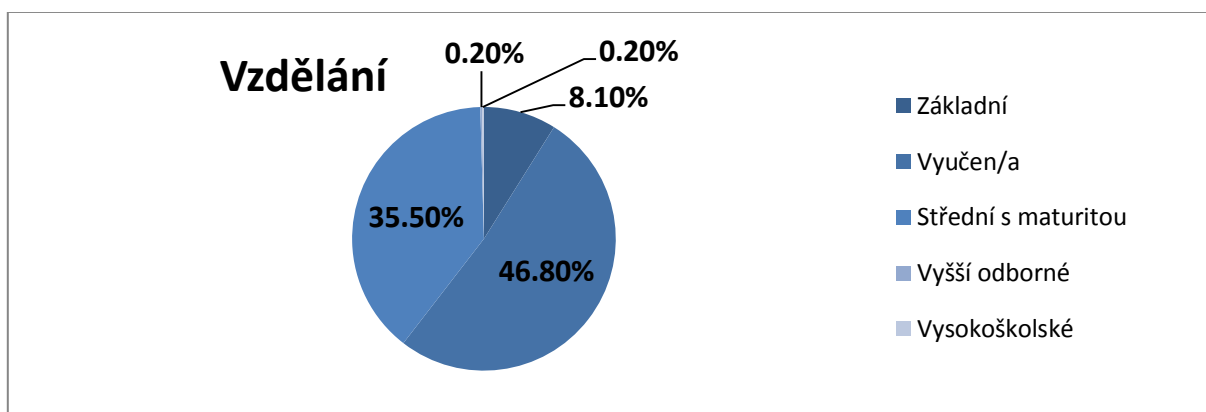


*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3. otázka – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Mezi největší procentní podíl se řadí zaměstnanci, kteří obdrželi výuční list 46,8% a vystudovali střední školu ukončenou s maturitním vysvědčením 35,5%. V ostatních vzdělání se nachází zaměstnanci v menšině, a to je se základní školou 8,1% a s vyšším odborným vzděláním, který se nachází ve stejné úrovni podílu jako vysokoškolské vzdělání, tj. 0,2%.

Grafické znázornění 3: Vzdělání

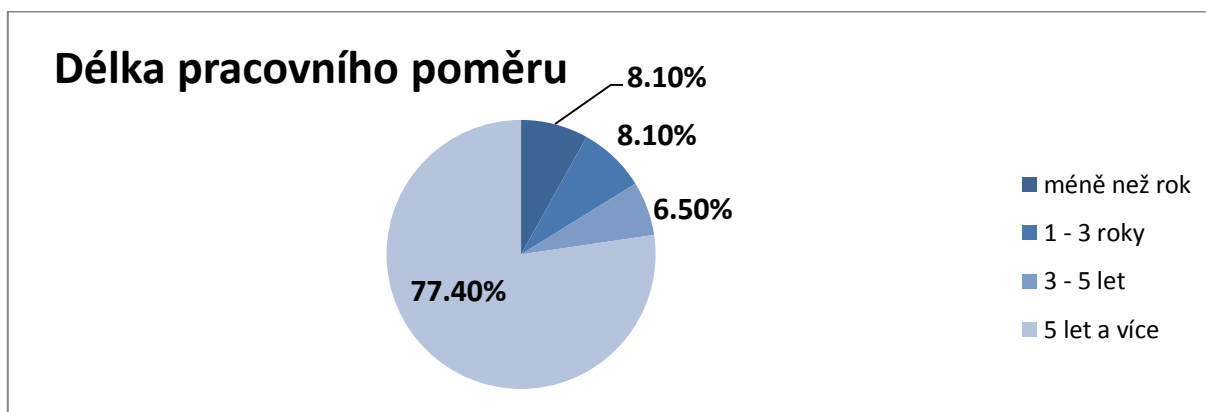


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. otázka – Jak dlouho pracujete ve společnosti DOPLA PAP a.s.?

Respondenti se měli zařadit do 4 možných odpovědí týkající se doby pracovního poměru ve společnosti. Většina poznamenala, že pracuje více, jak 5 let ve společnosti DOPLA PAP a.s., a to 48 zaměstnanců. Ve stejném množství se nachází respondenti pracující méně než rok a méně než 3 roky, tj. 5 zaměstnanců. Další 4 zaměstnanci jsou zaměstnání ve společnosti více, jak 3 roky a méně než 5 let.

Grafické znázornění 4: Délka pracovního poměru

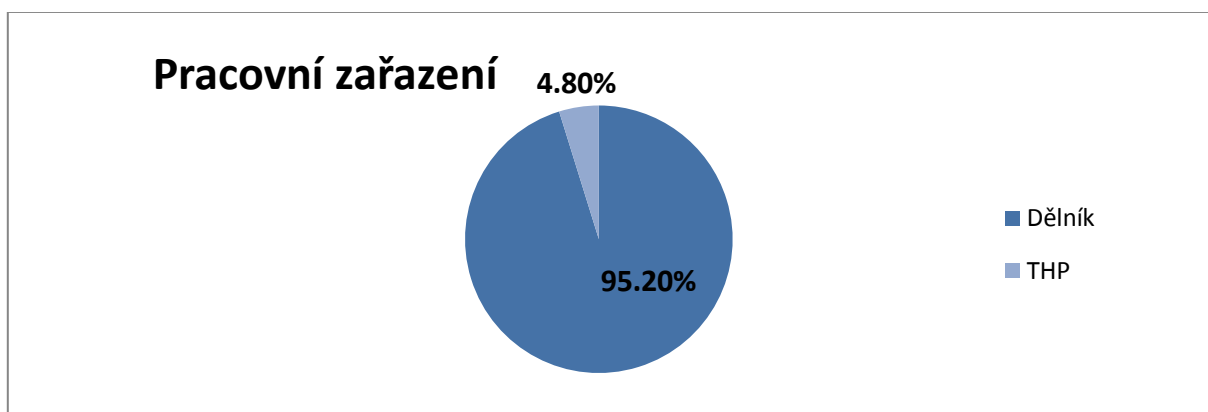


Zdroj: vlastní zpracování

#### 5. otázka – Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

Zde dotazovaní měli na výběr z 2 možných odpovědí, a to buď se zařadit mezi dělnické profese, nebo technickohospodářské profese. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno v dělnické kategorii, a to 59 zaměstnanců, což je většina z tázaných respondentů. Zbytek se řadí do THP, tj. pouhý 3 zaměstnanci.

Grafické znázornění 5: Pracovní zařazení



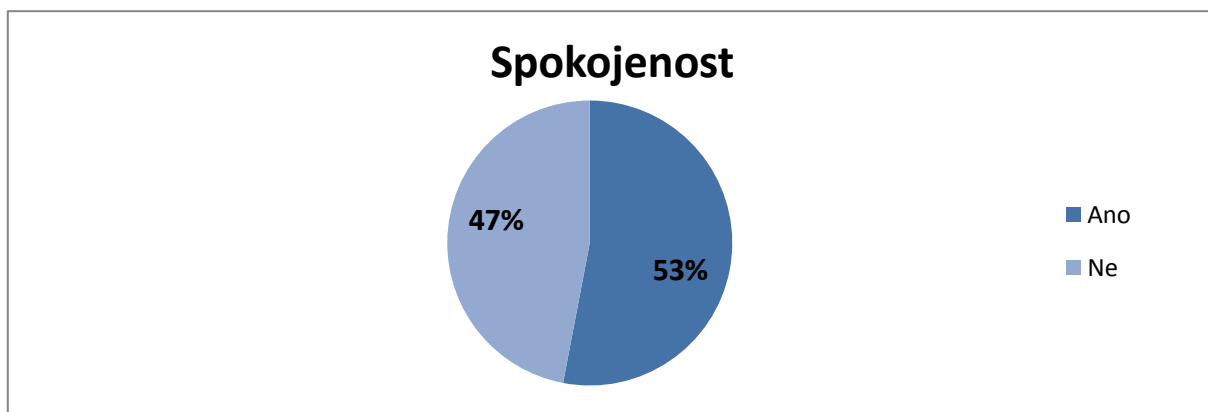
Zdroj: vlastní zpracování

### Druhá část – systém odměňování

6. otázka – Jste v práci spokojen/a?

Zde byla možnost odpovědi „ano“ nebo „ne“. Procentní podíl se u těchto odpovědí moc neodlišoval. Zaměstnanci, kteří jsou v práci spokojeni, uvedlo 33 dotazovaných, z toho jeden měl spíše váhavé rozhodnutí mezi možnostmi. Zbytek, který činí zápornou odpověď, uvedlo 29 dotazovaných.

Grafické znázornění 6: Spokojenost v práci

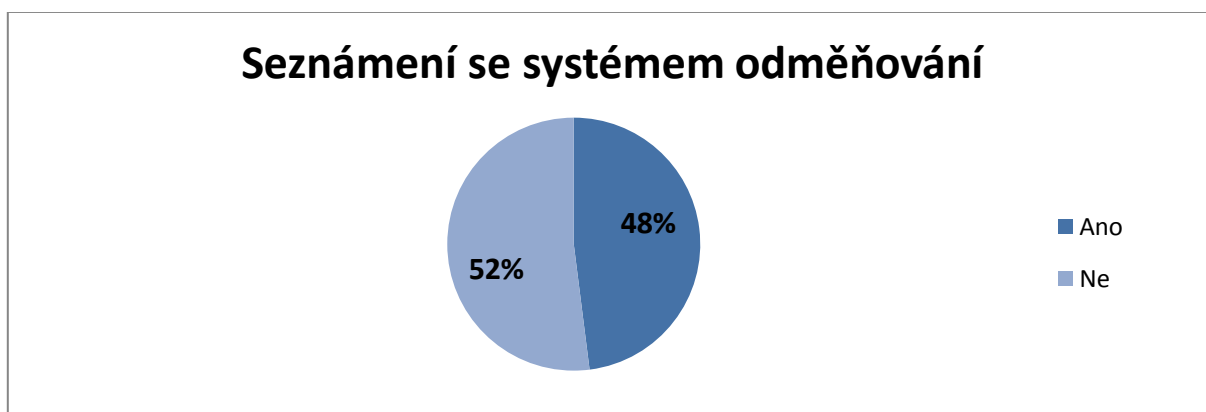


Zdroj: vlastní zpracování

7. otázka – Jste dostatečně seznámeni se systémem odměňování ve společnosti?

Respondenti převážně odpovídali v záporném smyslu, i když oproti kladné odpovědi se podíl tázaných až tolik nerůznil. Odpovědi na „ne“ odvětilo 52% respondentů. Dále 48% zaměstnanců zaznamenalo odpověď kladnou. Celkový rozdíl mezi možnostmi výběru jsou pouhé 2%.

Grafické znázornění 7: Seznámení se systémem odměňování

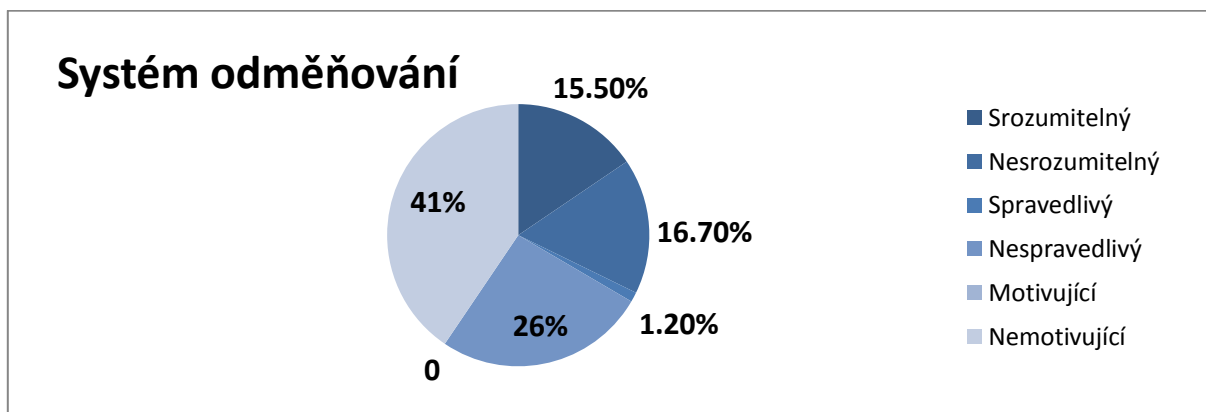


Zdroj: vlastní zpracování

8. otázka – Systém odměňování ve společnosti je pro Vás?

K této otázce měli respondenti na výběr z 6 možností a uvést mohli více odpovědí. Z toho se jednalo o 3 kladné a 3 záporné možnosti. Odpovědí je zaznamenáno 85. Většina zaměstnanců, což činí 40%, se shodla na nemotivujícím systému odměňování. Vedle toho s 26% se nachází nespravedlivost. Dále je zaznamenáno 13krát „srozumitelný“ a 14krát „nesrozumitelný“. Jeden zaměstnanec uvedl, že je „spravedlivý“ a jeden nevedl žádnou odpověď. Avšak nikdo nevedl „motivující“ systém odměňování.

Grafické znázornění 8: Systém odměňování

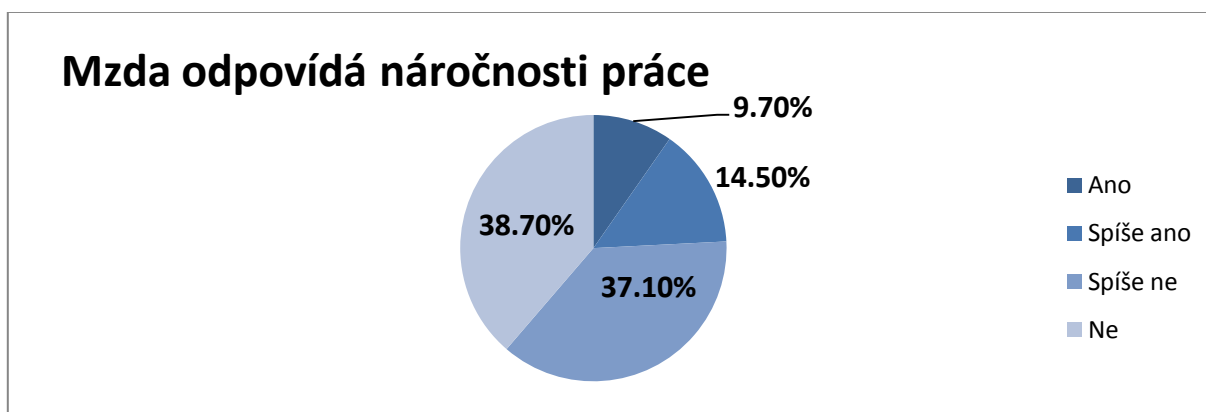


Zdroj: vlastní zpracování

9. otázka – Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnancům neodpovídá mzda náročnosti práce. U odpovědi „ne“ a „spíše ne“ uvedlo 24 a 23 respondentů. Dalších 9 se domnívá, že mzda spíše odpovídá práci a 6 zaměstnanců si myslí, že mzda je srovnatelná k jejich náročnosti práce.

Grafické znázornění 9: Mzda odpovídá náročnosti práce

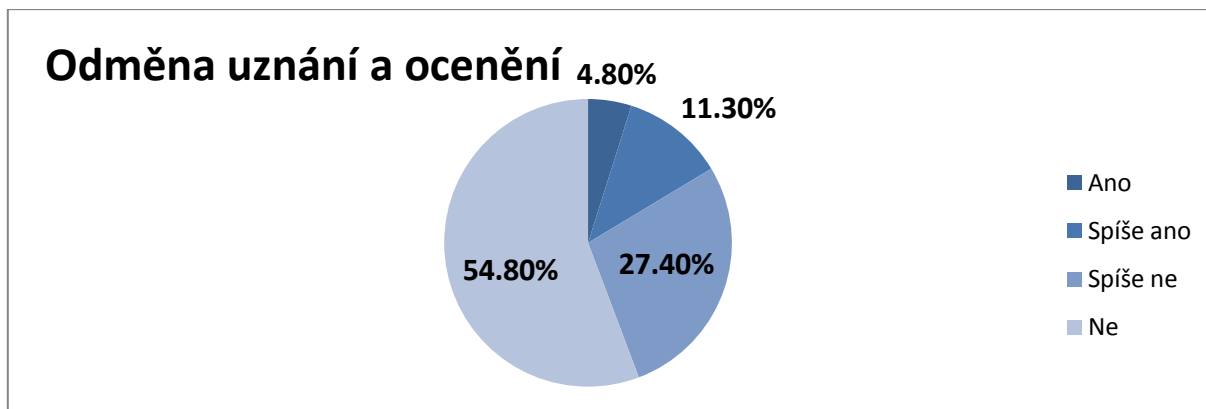


Zdroj: vlastní zpracování

10. otázka – Domníváte se, že ve společnosti je dostatečná odměna v podobě uznání či ocenění?

Většina dotazovaných má pocit, že se ve společnosti nevyskytuje odměna formou uznání a ocenění, tudíž se jedná o 34 zaškrtnutí odpovědi „ne“. Dále uvedlo 17 respondentů odpověď „spíše ne“. Menší část poznamenala odpověď „spíše ano“, tj. 7 a na „ano“ odpovědělo jenom 3 zaměstnanců. K tomu jeden neuvedl žádnou odpověď.

Grafické znázornění 10: Odměna uznání a ocenění

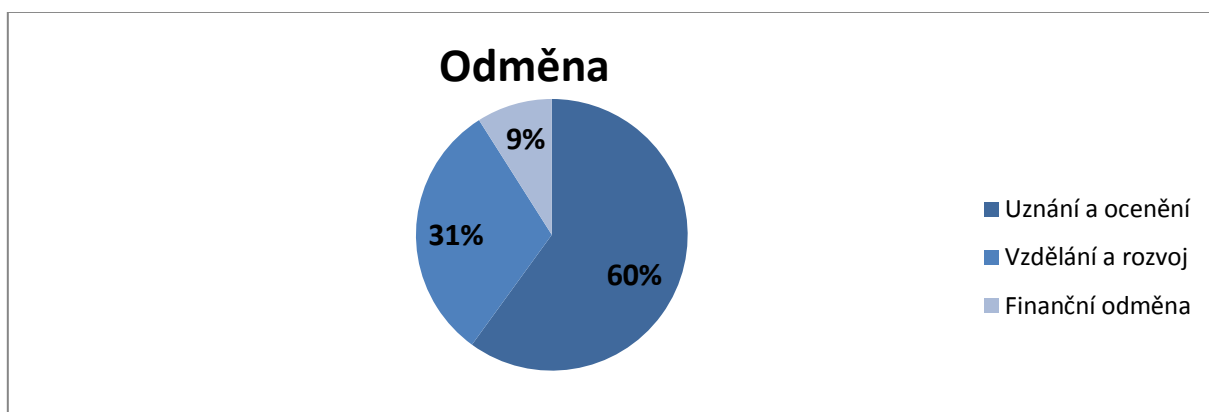


Zdroj: vlastní zpracování

11. otázka – Jaké odměně dáte větší přednost?

Respondenti si mohli vybrat z 2 možností odměn, buď odměnu v podobě vzdělávání a rozvoje, nebo odměnu formou uznání a ocenění. Většina se přiklání k odměně uznání a ocenění, tj. 35. Dalších 18 by se ráda dále vzdělávala a pracovala na svém pracovním rozvoji. K této otázce se nevyjádřili 4 respondenti a jiní uvedli, že by radši finanční odměnu, kterou neměli mezi možnostmi výběru, počet činil 5krát.

Grafické znázornění 11: Výběr odměn



*Zdroj: vlastní zpracování*

12. otázka – Jaký je Váš názor na fungování systému odměňování ve společnosti? Zavedli byste nějaké změny?

Jedná se o otázku otevřenou, kde se respondenti, podle vlastního rozhodnutí, mohli vyjádřit či nikoliv. Většina se spíše nevyjádřila, nebo odpověděla pouze slovem ano či ne. V menším podílu se někteří respondenti nebáli napsat svůj názor, kterého si osobně cením. Pomocí jejich názorů mi dokázali více objasnit fungování systému odměňování ve společnosti, a také poskytnout přehled potřeb pro jejich motivaci k lepším pracovním výkonům.

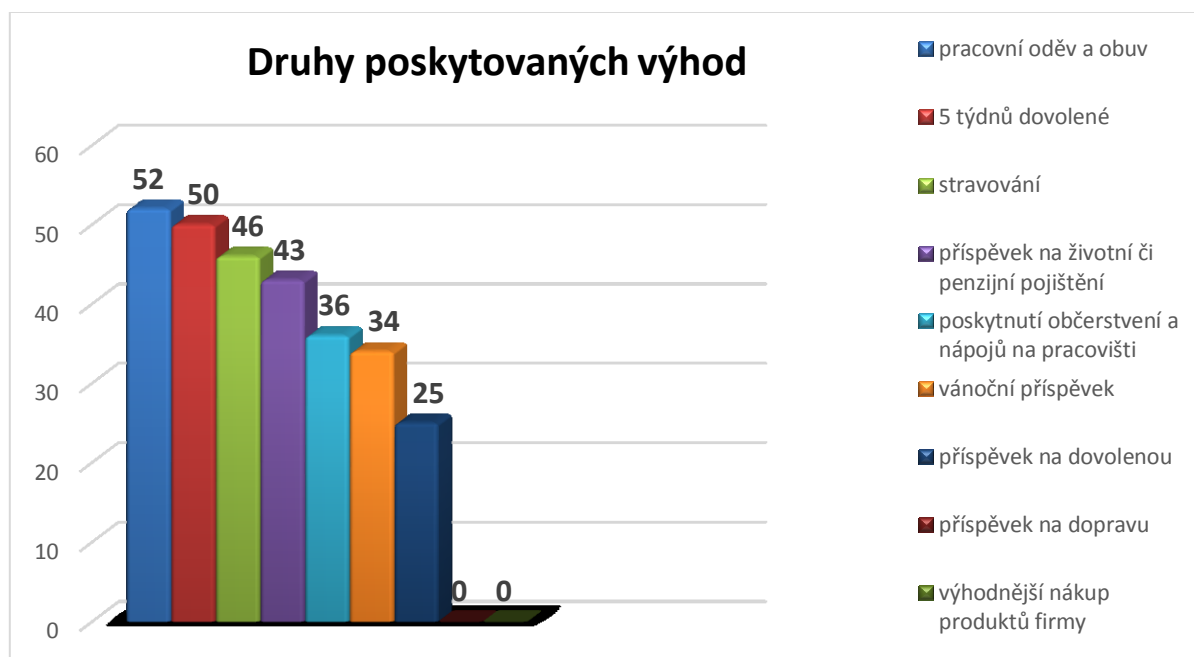
### **Třetí část – zaměstnanecké výhody**

13. otázka – Které z následujících zaměstnaneckých výhod Vám společnost poskytuje?

Zde dotazovaní zaznamenávali veškeré své zaměstnanecké výhody, které dostávají od svého zaměstnavatele. Ze zjištění je zřejmé, že mezi nejčastěji poskytované benefity jsou pracovní oděv a obuv s 52 zaškrtnutími a 5 týdnů dovolené obdržuje 50 respondentů. Dalšími se nachází stravování s počtem 46 odpovědí a 43 respondentů získává příspěvek na penzijní či životní pojištění. Poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti zaškrtnulo 36 dotazovaných – jelikož každý respondent pochopil tuto výhodu jinak, proto odpovědělo v menším počtu. Mezi jiné výhody patří vánoční příspěvek, který získává 34 respondentů a příspěvek na dopravu, který obdržuje 25 dotazovaných.

Respondenti, kteří zahrnovali počet 2, neuvedli žádnou z odpovědí. Mimo jiné, pár respondentů uvedlo navíc, že jim poskytuje zaměstnavatel poukázky pro sportovní či kulturní využití.

Grafické znázornění 12: Druhy poskytovaných výhod



Zdroj: vlastní zpracování

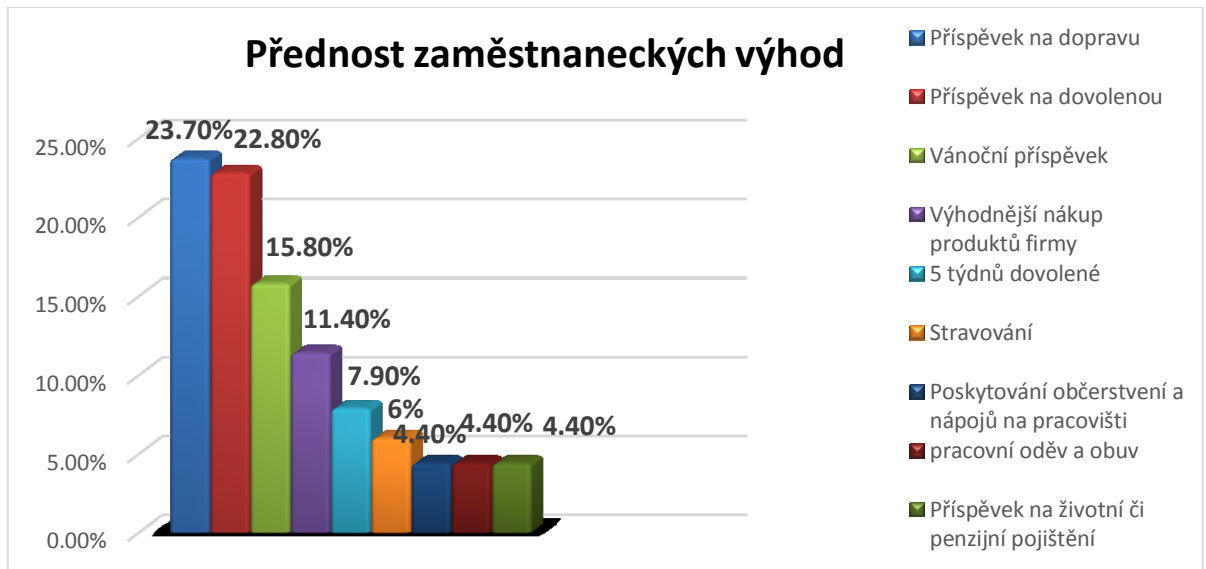
#### 14. otázka – Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali?

Větší část respondentů by spíše uvítalo příspěvek na dopravu, který zaměstnavatel neposkytuje. Jedná se o 27 odpovědí. Vedle toho se nachází o jedno zaškrtnutí méně, a to příspěvek na dovolenou. Dále 18 respondentů by přivítalo vánoční příspěvek a 13 výhodnější nákup produktů firmy. S menším podílem se nacházely výhody, jako jsou (s počtem zaškrtnutí) – stravování 7x, poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti 5x, 5 týdnů dovolené 9x, příspěvek na penzijní či životní pojištění 4x a 5x pracovní oděv a obuv. Opět několik respondentů neodpovědělo v počtu 10.

Několik respondentů uvedlo navíc poskytnutí zaměstnaneckých výhod v podobě stravenek, věrnostního ohodnocení, možnosti 13. a 14. platu, masáže a lázní, odměny za docházku či příspěvek za hluk či horko. Musím ještě poukázat, že někteří respondenti uvedli mezi benefity, lepší komunikaci a jednání.



Grafické znázornění 13: Přednost zaměstnaneckých výhod



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2 Diskuse výsledků

Diskuze výsledků obsahuje porovnávané údaje z úvodu do problému a z metod šetření, kterými jsou výpočet mezd, rozhovor a dotazníkové šetření. Pomocí získaných informací a výsledků lze odpovědět na výzkumné otázky.

### 4.2.1 Shrnutí výpočtu mezd

Účelem šetření v podobě výpočtů mezd vybraných zaměstnanců bylo zjistit, zda společnost DOPLA PAP a.s. poskytuje finanční odměnu, která má zjevné působení na celkovou odměnu zaměstnanců. K porovnání jsem aplikovala období za měsíc duben 2016 a únor 2017 u pracovních pozic vybraných z kategorie pracovních činností dělníků a THP. Vzhledem k naskytnutým změnám v tarifních třídách jsem navíc znázornila výpočty mezd i za období červenec 2017 a únor 2018.

Pro výzkum jsem tedy použila 4 zaměstnance na různých úrovních ke zjištění odpovědi na výše položenou otázku, popřípadě k porovnání finanční odměny mezi těmito úrovněmi.

Mimo jiné bych ráda podotkla, pouze okrajově, změnu daňového zvýhodnění na vyživované dítě, jak se uvádí v časopise „práce a mzda“, které se zvyšuje oproti roku 2016 z 17 004,- Kč na 19 404,- Kč na druhé dítě, na třetí a další z 20 604,- Kč na 24 204,- Kč. V roce 2018 se daňové zvýhodnění zvýšilo i u prvního dítěte a to z 13 404,- Kč na 15 204,- Kč.

Tabulka 16: Shrnutí výpočtu mezd za duben 2016 a únor 2017

Shrnutí výpočtu mezd za měsíc duben 2016 a únor 2017								
Položka	Zaměstnanec A		Zaměstnanec B		Zaměstnanec C		Zaměstnanec D	
	Duben 2016	Únor 2017	Duben 2016	Únor 2017	Duben 2016	Únor 2017	Duben 2016	Únor 2017
<b>Základní mzda</b>	17 900	17 864	15 106	13 604	9 660	9 759	10 552	10 425
<b>Celková odměna</b>	-	8 290	10 866	8 976	1 932	1 951	528	521
<b>Hrubá mzda</b>	20 576	31 360	29 332	28 053	15 225	14 341	11 080	10 946
<b>Čistá mzda</b>	18 312	26 216	24 285	42 138	13 549	12 762	9 695	10 244
<b>Čistá mzda + doplatek</b>	18 676	26 216	24 285	48 876	14 978	14 991	9 695	10 244

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 17: Shrnutí výpočtu mezd za červenec 2017 a únor 2018

Shrnutí výpočtu mezd za měsíc červenec 2017 a únor 2018								
Položka	Zaměstnanec A		Zaměstnanec B		Zaměstnanec C		Zaměstnanec D	
	Červenec 2017	Únor 2018	Červenec 2017	Únor 2018	Červenec 2017	Únor 2018	Červenec 2017	Únor 2018
<b>Základní mzda</b>	15 301	20 100	12 622	6 120	10 545	3 594	10 545	11 100
<b>Celková odměna</b>	10 120	9 716	10 619	4 275	4 124	719	1 821	555
<b>Hrubá mzda</b>	34 623	36 379	36 862	17 405	21 043	10 019	13 486	12 406
<b>Čistá mzda</b>	26 449	29 909	29 682	28 742	18 237	5 435	11 357	14 325
<b>Čistá mzda + doplatek</b>	26 449	29 909	48 876	53 433	18 916	12 971	11 357	14 325

*Zdroj: vlastní zpracování*

Prostřednictvím výpočtu mezd konstatuji následné reakce na danou otázku u jednotlivých pracovních pozic s rozdílnými mzdovými tarify.

#### Zaměstnanec A

V porovnání uvedených měsíců je vidět, že zaměstnanec v měsíci dubna 2016 byl ve zkušební době, a proto neměl nárok na výkonnostní odměnu, která v druhém měsíci má poměrně velký vliv na celkovou odměnu. Dále je znát, že uplatňuje daňové zvýhodnění na vyživované děti, kde se změna projevila, v měsíci únor 2017, a to zvýšením o 100,- Kč na druhé nezaopatřené dítě. Dále v červenci zaměstnanec měl daňové zvýhodnění pouze na jedno vyživované dítě a od února 2017 opět pobíral na dvě vyživované děti, kde je znát zvýšení na první dítě.

#### Zaměstnanec B

Z výpočtu mzdy za období měsíců duben 2016, února 2017, červenec 2017 a únor 2018 jsem nezjistila v podstatě žádné zjevné změny. Jen chci podotknout na roční zúčtování, které se provádělo v únoru 2017. Z toho je zřejmé, vzhledem k uplatnění slevy na manželku, že se mu vrátí záloha na daň ve výši 18 622,-Kč, kde mu vznikl i daňový bonus v částce 6 738,- Kč. Mimo jiné, tato situace se opakuje i v únoru 2018, kde získává peněžní hodnotu za manželku plus

daňový bonus. Když pomínu daňová zvýhodnění, tak výkonnostní odměna má poměrně větší podíl na celkové odměně než u zaměstnance A.

#### Zaměstnanec C

V celkovém shrnutí mezd není k povšimnutí žádný výrazný dopad na celkovou mzdu. Spíše se jedná o průměrný výdělek dělníka zařazeného v nižší tarifní třídě. Procentní podíl výkonnostní odměny je nízký, tudíž nemá takový vliv. Ačkoliv chci podotknout k uplatnění daňového zvýhodnění na 2 vyživované děti, kde pobírá částku v hodnotě 2 434,- Kč a od května 2017 zvýšenou o 100,- Kč. Od ledna 2018 má zvýhodnění na děti v částce 2 884,- Kč, kde se projevila změna o 150,- Kč zvýšená na první dítě. V únoru 2018 mu vznikl bonus v hodnotě 1 290,- Kč. Avšak téhož měsíce byl nemocný, tudíž se to projevilo na čisté mzdě.

#### Zaměstnanec D

Zde je názorný příklad zaměstnance, který spadá do nejnižší tarifní třídy a výkonnostní odměna mu činí maximálně do 5%. Za období uvedených měsíců neměl žádné příplatky, nepobírá daňové zvýhodnění na děti, jen uplatňuje slevu na poplatníka. Pouze v červenci si zaměstnanec vzal náhradní volno za svátek, které mu bylo již proplaceno.

Na závěr celkového shrnutí všech mezd zaměstnanců chci poznamenat zvýšení tarifních tříd o 6% od července 2017 a o 3,5% od ledna 2018. Uvedené změny nejsou natolik výrazné u všech zaměstnanců, jelikož záleží na tarifním stupni pracovníka. Avšak malé změny jsou znát u zaměstnanců, kteří mají děti a pobírají zvýhodnění na vyživované dítě, které se od roku 2017 doposud zvýšily, a to na druhé a třetí dítě, také od roku 2018 i na první dítě. Navíc každý zaměstnanec v červenci 2017 získal pololetní odměnu.

### **4.2.2 Shrnutí standardizovaného rozhovoru**

Na základě standardizovaného rozhovoru lze podotknout, že společnost odměňuje zaměstnance především tarifní třídou a k ní výkonnostní odměnou, která u některých zaměstnanců je v takové výši, že ovlivňuje většinu části celkové odměny jedince. Z toho lze vyvodit naplánované změny, které společnost chce uskutečnit, a to zavést zvýšení tarifních tříd, a tím snížit výkonnostní odměny.

V zájmu zaměstnavatele je vyhovět potřebám zaměstnanců, a to především ve vzdělávací oblasti, na kterou využívá hodnotící systém sloužící nejenom na ohodnocení pracovníka pro zhodnocení

kompetenčních deficitů, ale také pro jeho vlastní potřebu se vzdělávat a rozvíjet svůj profesní růst.

Dále zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance velkou škálou zaměstnaneckých výhod, mezi nimi zakomponovaná i mimořádná odměna k uznání a ocenění uvedená v kolektivní smlouvě, které jsou poskytovány podle daných kritérií a splněných požadavků dle vykonané práce jedince. Lze je zařadit mezi motivační prvky, které zaměstnavatel především využívá a k nim patřící i výkonnostní odměna a možnost 13. a 14. platu.

### **4.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření**

Záměr pro sestavení dotazníkového šetření a jeho využití, vyplývá z docílení názorů ze strany zaměstnanců společnosti DOPLA PAP a.s. na systém odměňování a zaměstnanecké výhody. Obsahuje celkem 14 stanovených otázek, na které zaměstnanci odpovídali a jsou jednotlivě analyzovány v předchozí kapitole.

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na základní údaje o zaměstnancích, ze kterých plynou tyto dosažené závěry. Společnost DOPLA PAP a.s. má v pracovněprávním poměru především mužské pohlaví, které činilo 71% z dotazovaných. Avšak je zřejmé, proč tomu tak je. Výrobní zaměření společnosti vyžaduje potřebu zaměstnávat pracovníky s technickými a technologickými znalostmi a dovednostmi, které splňují obzvláště muži. Dále se nachází převážná část zaměstnaných ve věku 41 – 50 let s 35,6% a vedle toho 32,3% ve věku 51 let a více. Mezi nejvyšší dosažené vzdělání patří vysokoškolské, kterého dosáhli pouhý 3 zaměstnanci, ačkoliv mezi nejvyšší podíl patří 46,8% zaměstnanců s výučním listem. V pracovním poměru se nachází větší část pracujících ve společnosti déle jak 5 let. Jako pracovní pozici uvedlo především dělnické kategorie v počtu 59 dotazovaných, k tomu jen 3 THP.

V druhé části směřuji otázky k systému odměňování, kde jsem zpočátku uvedla otázku, zda zaměstnanec je či není v práci spokojený. Ze zjištěného výsledku vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni, ačkoliv se výrazně neliší od nespokojenosti. Poté následovala otázka, zdali jsou dostatečně seznámeni se systémem odměňování, ze které vyplývá, částečná shoda odpovědi s rozdílem 2 zaměstnanců přihlížejících spíše k odpovědi „ano“. Odměňování ve společnosti shledávají dotazovaní spíše nemotivující a nespravedlivý, avšak ne motivující. Následně náročnost práce považují za neodpovídající k dané mzdě. Odměna v podobě uznání a ocenění se ve společnosti více méně neobjevuje. Bezprostřední návaznost měla otázka, kde dotazovaní měli

volby vybrání mezi dvěma odměnami. Odměnou v podobě uznání a odměnou v podobě vzdělání. Větší část se přiklání spíše k odměně uznání a ocenění, nikoliv vzdělání a rozvoje.

V poslední řadě se týká o závěrečné otázky dotazníkového šetření, týkajících se zaměstnaneckých výhod, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům, a jaké jsou více vítané. Mezi nejčastěji udělované zaměstnanecké výhody patří pracovní oděv a obuv (zákonná povinnost), stravování, 5 týdnů dovolené a příspěvek na penzijní či životní pojištění. Dále odvětili zaměstnanci navíc, získání poukazů na sportovní či kulturní využití. Ze zjištění je zřejmé, že zaměstnanci více uvítají příspěvek na dopravu, který není poskytován zaměstnavatelem. A dále příspěvek na dovolenou a vánoční příspěvek, který údajně neobdrží všichni zaměstnanci.

#### **4.2.4 Zhodnocení výzkumu**

Výzkumný problém č. 1 – Jaký je systém odměňování ve vybraném podniku?

Prostřednictvím poskytnuté kolektivní smlouvy k nahlédnutí, kde jsem čerpala informace o systému odměňování, a ztvrzení informací ze standardizovaného rozhovoru, mohu podotknout výsledný závěr na danou otázku.

Společnost DOPLA PAP a.s. zakládá svůj systém odměňování především na tarifních třídách a s nimi související výkonnostní odměny, které jsou vypláceny měsíčně, čtvrtletně nebo pololetně podle vyplácení sjednané v konkrétní smlouvě. Krom výkonnostní odměny, zaměstnavatel imponuje i s dalšími poskytovanými odměnami, jako jsou mimořádné odměny či odměna za pracovní pohotovost. Nedílnou součástí systému odměňování jsou využívané motivační prvky, do kterých zaměstnavatel zahrnuje častokrát, krom výkonnostní odměny, také možnost 13. a 14. platu a především zaměstnanecké výhody.

Výzkumný problém č. 2 – Jaká finanční složka nejvíce působí na celkovou odměnu?

Na základě výzkumného šetření v podobě výpočtů mezd zaměstnanců a standardizovaného rozhovoru mohu usoudit, že ve společnosti DOPLA PAP a.s. jsou zaměstnanci odměňováni výkonnostní odměnou v určité procentní hodnotě ze mzdového tarifu, která má u většiny zaměstnanců výrazný vliv na celkovou odměnu. Procentní podíl odměny má tendenci růstu v závislosti na vzestupném pořadí tarifních stupňů. Součástí výkonnostní odměny je osobní ohodnocení, které má také vliv na její udělení. Jedná se o finanční složku využívanou zaměstnavatelem, jako nástroj k motivaci zaměstnanců pro lepší pracovní výkon.

Výzkumný problém č. 3 - Jaké je mínění zaměstnanců na systém odměňování ve vybraném podniku?

Dotazníkové šetření, které bylo aplikováno s cílem dozvědět se názory zaměstnanců na současný systém odměňování, je vskutku pozoruhodné. Ze zjištěných údajů plyne většinový názor na odměňování jako nemotivující a nespravedlivý, avšak motivující a spravedlivý nikoliv. S menším podílem se nachází srozumitelný, a oproti tomu spíše nesrozumitelný. Mimo jiné, jsou i další názory definující systém odměňování, které vystihují nefunkčnost, zastaralost a nezměnitelnost.

Zaměstnanci se domnívají, že jejich mzda neodpovídá skutečné náročnosti práce a uvítali by zvýšení mezd, poněvadž mají nesprávný dojem plynoucí z nízkých příjmů. Následně zmiňují, aby mzda byla adekvátní vůči množství vykonané práci a kvalifikaci. Dále se shledala shoda na nedostatku odměny v podobě uznání a ocenění, která je převážně zanedbaná.

Výzkumný problém č. 4 - Jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům, a které by spíše uvítaly?

Odpovědi na tento výzkumný problém jsem získala z konkrétních otázek z dotazníkového šetření, tj. 13. otázka – Které z následujících zaměstnaneckých výhod Vám společnost poskytuje?, a 14. otázka – Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali?

Otázka č. 13

Zaměstnanci zaznamenávali častěji odpovědi u pracovního oděvu a obuvi, které je samozřejmě dané zákonem, stravování, poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti, příspěvek na pojištění a 5 týdnů dovolené. Dále uvedli s menším počtem odpovědí u příspěvku na dovolenou a vánočního příspěvku. Dále se nacházeli zaměstnanci, kterým jsou poskytovány poukazy na sportovní či kulturní zaměření.

Otázka č. 14

V největším počtu odpovědí jsem zjistila příspěvek na dopravu, kterou zaměstnavatel neposkytuje a příspěvek na dovolenou, který neobdrží všichni zaměstnanci. S následným vyšším počtem se nachází vánoční příspěvek, u kterého poznamenali zvýšení příspěvku či pravidelné poskytování. Navíc pár dotazovaných uvedlo poskytnutí stravenek, 13. platu, masáže a lázně, příspěvek za hluk a horko a odměnu za docházku (v podstatě se jedná o pravidelné docházení do práce bez nemoci).

### ***4.3 Návrhy opatření***

Záměrem této kapitoly je stanovit a zajistit doporučení vyhovující, jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnanců, vztahující se na změny již výše řešené problematiky. Jedná se tedy o doporučení v oblasti celkového a dílčího systému odměňování.

Zprvu, než začnu uvádět návrhy na změny, chci podotknout, že je velice těžké uspokojit a vyhovět zaměstnancům a vzájemně i zaměstnavateli. Ačkoli zkoumaná problematika pomocí dotazníkového šetření, standardizovaného rozhovoru a výpočtu mezd, jasně značí o zavedení několika změn.

Z dotazníkového šetření někteří zaměstnanci uvedli, že systém odměňování je nespravedlivý z hlediska nerovnoměrného rozvržení odměn podle jednotlivých pracovišť. Konkrétně se jedná o současné posouzení práce vůči výkonu stroje, kdy se odměna posuzuje spíše dle obsluhujícího stroje nikoliv podle pracovního výkonu zaměstnance, jeho znalostí a dovedností. Doporučeným řešením pro eliminaci uvedeného nedostatku je zaměřit se z pohledu vedoucích pracovníků více na odvedenou práci a schopnosti podřízených při navrhování odměn.

V souvislosti s touto problematikou, by bylo vhodné zlepšit komunikaci mezi vedoucími a podřízenými v oblasti systému odměňování, jelikož dle dotazníkového šetření cca 42% respondentů uvedlo, že je pro ně systém odměňování nesrozumitelný a nespravedlivý. Vedoucí by se měli zaměřit i na vysvětlení systému a rozdělování odměn vůči podřízeným, tak aby eliminovali negativní vlivy způsobené možnou nesrozumitelností.

Dle získaných informací ze standardizovaného rozhovoru se společnost bude zabývat zvyšováním tarifních tříd a v souvislosti s tím snižováním výkonnostních odměn, tak aby vznikl menší podíl pohyblivé složky mzdy vůči pevné složce mzdy. Kromě zvýšení mzdy tím dojde ke snížení peněžního rozdílu ve mzdách zaměstnanců ve stejných tarifních třídách.

Tento krok by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zabránit zvýšené fluktuaci zaměstnanců a zároveň zvýšit jejich motivaci.

Pro rozšíření systému odměňování a zlepšení motivace zaměstnanců připadá v úvahu zavedení Kafetéria systému. Tento systém je populárním způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci získají měsíčně kreditní hodnocení, podle objemu a kvality jejich práce, které se ukládá do kreditního fondu. Z toho poté čerpají výhody podle svého uvážení z aktuální nabídky společnosti. Zavedení a výběr nabízených výhod záleží na finančních prostředcích společnosti a



na zájmu zaměstnanců. Doporučuje se systém zavádět ve 3 krocích. Prvním krokem je nastavení systému přidělování kreditů. Druhým krokem je výběr odměn, které se zahrnou do systému. Zde je vhodné udělat průzkum mezi zaměstnanci, o jaké druhy odměn stojí, průběžně je měnit a aktualizovat dle jejich potřeb. Důležité je nastavit systém odměn tak, aby byly dostupné pro všechny zaměstnance. Do těchto odměn lze zařadit např.: věcné odměny, vouchery do restaurací, hračky pro děti, „zážitky“, apod. Posledním krokem je realizace podpůrné informační technologie systému, který může fungovat na principu internetového obchodu.

## 5 Závěr

Na závěr mé bakalářské práce chci konstatovat splnění cíle, kterým bylo analyzovat systém odměňování pracovníků a následně porovnat jejich zařazení ve společnosti DOPLA PAP a.s. Dosáhnutí výsledného cíle jsem uskutečnila pomocí poskytnutých zdrojů od vedení podniku. Dále, na základě podloženého dotazníkového šetření, které bylo určeno pro získání názorů zaměstnanců, na současný systém odměňování ve společnosti. Poté byl proveden standardizovaný rozhovor s finanční ředitelkou za účelem objasnění jejich systému odměňování. Nakonec byl proveden výpočet mezd čtyř zaměstnanců s cílem zjistit, jaká složka má největší vliv na konečnou peněžní částku.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou základních částí, a to na teoreticko-metodologickou a aplikační. Obě části se zaměřují na problematiku systému odměňování z rozdílných úhlů pohledu.

Teoreticko-metodologická část je sestavená na odborné literatuře, kde definuje základní pojmy problematiky systému odměňování. Uvádí charakteristiky mzdy, platu, mzdových forem, odměn či zaměstnaneckých výhod. Tato část je zakončená základními zásady pro zpracování mezd a shrnutí položek pro výpočet čisté mzdy. Na základě teoretických poznatků byly sestavené výzkumné otázky, na které bylo zodpovězeno pomocí výzkumného šetření. Jako metody pro průzkum byly vybrány formy dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a sestavení výpočtů mezd konkrétních zaměstnanců.

Aplikační část obsahuje informace o analyzované firmě, kterou byla DOPLA PAP, a. s. se sídlem v Sušici. Zpočátku byly poskytnuté základní informace o společnosti, jako je např. historie, současnost, odměňování, personální činnost apod. na základě získaných informací a podkladů z webu společnosti či dokumentů. Poté byly aplikované pracovní postupy šetření, kterými byly výpočet mezd, dotazníkové šetření a standardizovaný rozhovor.

Na základě výpočtů mezd bylo zjištěno, že společnost odměňuje své zaměstnance výkonnostní odměnou, která má zjevný vliv na výslednou celkovou mzdu jedince. Ačkoli od roku 2017 klesal průměrný počet zaměstnanců, jedná se spíše o dělnické pozice, tak společnost zvýšila tarifní třídy o 6%, a tím snížila výkonnostní odměny s cílem udržet si stávající zaměstnance a získat nové. Poté zavedla další změnu od ledna 2018 a zvýšila dosavadní mzdovou sazbu o 3,5% se záměrem snížit pokles odcházejících pracovníků. Ohledně získání nových zaměstnanců se

nachází překážka v odstrašení 4 směnným provozem a i výší mzdy. Mimo jiné, společnost by ráda snížila najímání pracovníků z agentur či zcela omezila.

Dále pomocí standardizovaného rozhovoru jsem získala informace o současném systému odměňování společnosti a jeho fungování. Navíc jsem byla seznámena se změnami, které plánovali v budoucnu uskutečnit. Především se jednalo o zvýšení tarifních tříd a snížení výkonnostních odměn. Nicméně, výše uvádím, že tato změna nastala. Avšak od dubna 2018 společnost zavede nový motivační systém.

V poslední řadě, byl proveden dotazníkový průzkum, který se zakládal na čtrnácti otázkách, a poskytl velké povědomí o názorech zaměstnanců ve společnosti DOPLA PAP a.s.

Návrh opatření jsem sestavila především na základě dotazníkového šetření, který mi především poskytl informace pro zavedení několika změn. Pomocí názorů zaměstnanců jsem zjistila nedostatečnou spokojenost zaměstnanců a scházející motivovanost. Proto jsem zavedla doporučení v oblasti komunikace na pracovišti, kde si myslím, že je také základ úspěchu celkové společnosti. Dále změnu zaměřenou na motivaci, která by mohla být zlepšená na základě zavedení systému kafetérie, kde by si sami zaměstnanci mohli vybrat zaměstnanecké výhody podle svého uvážení.

Na závěr chci podotknout, aby společnost DOPLA PAP a.s. se více zaměřila individuálně na své zaměstnance a poskytla jim zajímavé a nové zaměstnanecké benefity, které by mohly hodně zaujmout a především oslovit, a díky tomu může být společnost více prosperující. Navíc bych ráda konstatovala, aby vedoucí úseků byli pro své podřízené dobrým příkladem a motivovali je k vykonávání práce s radostí a ne odporem. Osobně si myslím, že je základem úspěšné společnosti dobrý mezilidský vztah na pracovišti.

# Seznam zdrojů

## A) vnitropodnikové materiály, statistiky, právní předpisy, normy, ověřené technologie, užité vzory a další institucionální zdroje

ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů., Daně z příjmů podle stavu k 4. 1. 2016.* Ostrava: Sagit, 2016. sv. ÚZ č. 1113. ISBN 978-80-7488-144-2.

DOPLA PAP, a.s. *Organizační schéma* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.pap.cz/cz/profil-firmy/organizacni-schema-skupiny.htm>

DOPLA PAP, a.s. *Vize a strategie* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.pap.cz/cz/profil-firmy/vize-a-strategie.htm>

DOPLA PAP, a.s. *Kolektivní smlouva na rok 2016.* Sušice, 2016. s. 1 - 12

DOPLA PAP, a.s. *Kolektivní smlouva na roky 2017 a 2018.* Sušice, 2017. s. 10 - 12

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů.* 4. vyd. Praha: Grada, 2014, 293 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5124-5.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

## B) knihy, kvalifikační práce

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice.* 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků,* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DUŠEK, J. a J., SEDLÁČEK. *Daňová evidence podnikatelů.* 13. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0035-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-887-1.

VÁCHAL, J. a M., VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYBÍHAL, V. et al. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. 19. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0032-3.

### C) odborné časopisecké články a studie ze sborníků

CHLÁDKOVÁ, A. *Minimální mzda a nejnižší úrovně zaručené mzdy od 1. 1. 2017* [online]. [cit. 2017-03-27]. <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d55499v67728-minimalni-mzda-a-nejnizsi-urovne-zarucene-mzdy-od-1-1-2017/>

KABOURKOVÁ, K. a M., POPÍLKOVÁ. *Vliv slev na dani z příjmů na výši čisté mzdy poplatníka...* In: *Auspicia* [online]. 2017, **XIV**(1), 132-133 [cit. 2018-03-20]. ISSN 1214-4967. Dostupné z: <https://vsers.cz/wp-content/uploads/2017/11/Auspicia-1-2017.pdf>

KMECOVÁ, I. a P., TERĚLOVÁ. *Motivace personálu*. In: *Mladá veda*. 2017, **5**(7), 30-38. ISSN 1339-3189.

KOUBOVÁ, J. et al. *Daňové aktuality*. [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d56317v68612-danove-aktuality/>

KUBÍČKOVÁ, A. a V., PATÁKOVÁ. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/>

RAUŠER, D. *Wages, contributions, income tax credits and child tax benefits...* In: *Auspicia* [online]. 2017, **XIV**(2), 57-61 [cit. 2018-03-20]. ISSN 2464-7217. Dostupné z: <https://vsers.cz/wp-content/uploads/2017/12/auspacia2017-2.pdf>

TREZZIOVÁ, D. a J., ŽALOUDKOVÁ. *Daňové aktuality* [online]. [cit. 2018-03-15].  
Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d58472v71283-danove-aktuality/>

# Seznam použitých zkratk

Dtto	specialista, přední dělník
PHV	průměrný hodinový výdělek
PV	průměrný výdělek
PSD	průměrný stav dělníků
PSEP	průměrný stav externích pracovníků
PSP	průměrný stav pracovníků
Společnost	DOPLA PAP a.s.
THP	technickohospodářský pracovník

# Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy za období 2007 - 2018.....	10
Tabulka 2: Celková odměna .....	14
Tabulka 3: Přehled výpočtu čisté mzdy.....	16
Tabulka 4: Pojištění hrazené zaměstnavatelem.....	26
Tabulka 5: Tarifní třídy s hodinovou sazbou.....	27
Tabulka 6: Tarifní třídy s měsíční sazbou .....	27
Tabulka 7: Dělnické pozice a jejich charakteristika.....	31
Tabulka 8: THP a jejich charakteristika .....	32
Tabulka 9: Parciální výpočet hrubé mzdy .....	33
Tabulka 10: Parciální výpočet čisté mzdy .....	33
Tabulka 11: Výpočet zaměstnance A .....	35
Tabulka 12: Výpočet mzdy zaměstnance B.....	37
Tabulka 13: Výpočet mzdy zaměstnance C.....	39
Tabulka 14: Výpočet mzdy zaměstnance D.....	40
Tabulka 15: Vývoj zaměstnanců za období únor 2017 až únor 2018 .....	41
Tabulka 16: Shrnutí výpočtu mezd za duben 2016 a únor 2017.....	52
Tabulka 17: Shrnutí výpočtu mezd za červenec 2017 a únor 2018 .....	53
Obrázek 1: Přijímání zaměstnanců.....	29

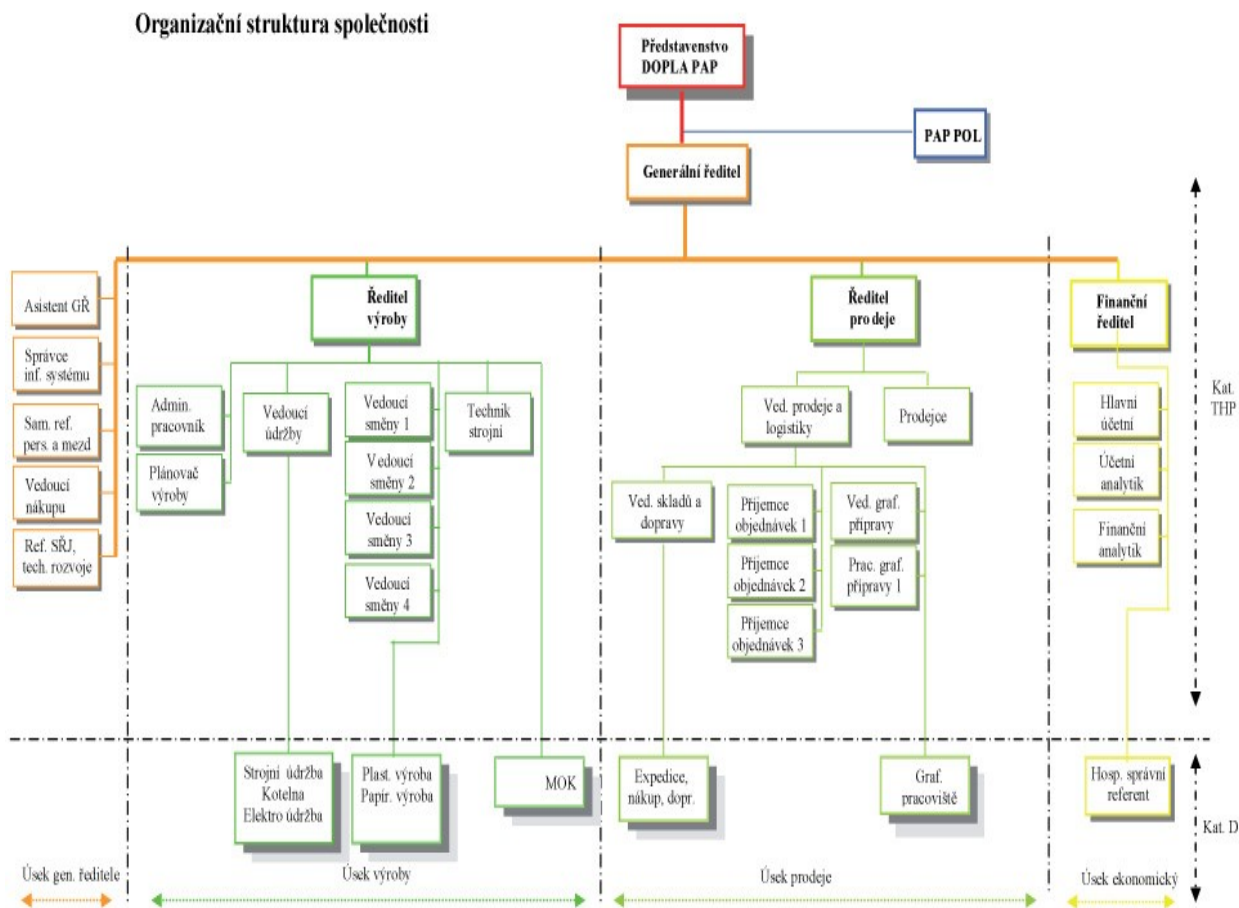


# Seznam grafů

Grafické znázornění 1: Pohlaví.....	44
Grafické znázornění 2: Věk .....	44
Grafické znázornění 3: Vzdělání.....	45
Grafické znázornění 4: Délka pracovního poměru.....	45
Grafické znázornění 5: Pracovní zařazení .....	46
Grafické znázornění 6: Spokojenost v práci .....	46
Grafické znázornění 7: Seznámení se systémem odměňování .....	47
Grafické znázornění 8: Systém odměňování .....	47
Grafické znázornění 9: Mzda odpovídá náročnosti práce .....	48
Grafické znázornění 10: Odměna uznání a ocenění .....	48
Grafické znázornění 11: Výběr odměn.....	49
Grafické znázornění 12: Druhy poskytovaných výhod .....	50
Grafické znázornění 13: Přednost zaměstnaneckých výhod.....	51

# Přílohy

## Příloha 1: Organizační struktura společnosti



## Příloha 2: Standardizovaný rozhovor

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Finanční ředitelka.

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti DOPLA PAP?

29 let.

3. Jste spokojená se svojí pracovní pozicí?

Ano.

4. Jaká je Vaše pracovní náplň?

Zodpovídám za účetnictví, daně, finance firmy.

5. Co je podle Vás nejlehčí a nejtěžší pro sestavení systému odměňování?

Nejlehčí a nejtěžší? Já si myslím, že je všechno důležitý.

6. Podle jakých kritérií odměňujete pracovníky?

Podle tarifních tříd plus výkonnostní odměnou.

7. Co byste změnila či zlepšila na současném odměňování pracovníků?

Na tom teď pracujeme. A snižujeme výši výkonnostní odměny a zvyšujeme tarifní třídy.

8. Myslíte si, že současný systém odměňování je dostatečně motivující a spravedlivý?

Snažíme se o to.

9. Jaké motivační prvky nejčastěji používáte?

Zahrnuje to ta výkonnostní odměna, její částí je ještě osobní hodnocení s podílením na výsledku firmy. Další je možnost 13. a 14. platu, který je taky závislý na určitých kritériích výsledku firmy. A pak jsou to zaměstnanecké benefity. Tich je docela celá škála.

10. Domníváte se, že mzda odpovídá výkonu, vzdělání a zkušenostem pracovníků?

Ano.

11. Jak rozvíjíte potenciál zaměstnanců?

Tak máme vzdělávání, která jsou ze zákona, ale i nadstandardní, takové ty zaměstnanecké deficiency. Které se vyhodnocují každý rok. Má možnost zaměstnanci říct. Teda zaměstnavatel jednak hodnotí v tom roce co v podstatě tu činnost toho pracovníka, co by mělo být do budoucna, myslím vzdělávání. Hodnotícímu systému k tomu může mít připomínky i ten zaměstnanec, se kterým je hovor, ze kterého vyjde nějaký plán na další období

12. Myslíte si, že poskytujete dostatek zaměstnaneckých výhod?

Ano.

13. Myslíte si, že je ve společnosti dostatečná odměna v podobě uznání a ocenění?

Ano. Máme v podstatě i v kolektivní smlouvě kategorie podle věku zaměstnanců finanční odměnu.

14. Plánujete nějaké změny v oblasti odměňování?

To jsem právě říkala, že se snažíme zařadit ty pracovníky do vyšších tarifních tříd, aby nemusely mít velký podíl té výkonnostní odměny na celkovém platu.

## Příloha 3: Anonymní dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Niebauerová a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce na téma „Systém odměňování pracovníků ve vybraném podniku“. Prosím Vás o pravdivé vyplnění všech otázek.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- 25 let a méně
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti DOPLA PAP?

- Méně než rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 let a více

5. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

---

6. Jste v práci spokojen/a?

- Ano
- Ne

7. Jste dostatečně seznámeni se systémem odměňování ve společnosti?

- Ano
- Ne

8. Systém odměňování ve společnosti je pro Vás?

- Srozumitelný
- Nesrozumitelný
- Spravedlivý
- Nespravedlivý
- Motivující
- Nemotivující

9. Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- ne

10. Domníváte se, že ve společnosti je dostatečná odměna v podobě uznání či ocenění?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jaké odměně dáte větší přednost?

- Odměna v podobě vzdělávání a rozvoje
- Odměna v podobě uznání a úspěchu

12. Jaký je Váš názor na fungování systému odměňování ve společnosti? Zavedli byste nějaké změny?

---

---

13. Které z následujících zaměstnaneckých výhod Vám společnost poskytuje? (můžete uvést více odpovědí)

- Stravování
- Poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti
- 5 týdnů dovolené
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na penzijní či životní pojištění
- Pracovní oděv a obuv
- Vánoční příspěvek
- Výhodnější nákup produktů firmy

Jiné:

---

14. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali? (můžete uvést více odpovědí)

- Stravování
- Poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti
- 5 týdnů dovolené
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na penzijní či životní pojištění
- Pracovní oděv a obuv
- Vánoční příspěvek
- Výhodnější nákup produktů firmy

Jiné

---