



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

PROPOSAL OF A REMUNERATION SYSTEM IN A SPECIFIC BUSINESS ENTITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Václav Juračka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Václav Juračka**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh systému odměňování v konkrétním podnikatelském subjektu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců v podnikatelském subjektu a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýz a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. & ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tvorbou návrhu nového systému odměňování pro podnikatelský subjekt XY. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část vysvětluje obecnou teorii a důležité pojmy. Praktická část analyzuje současný systém odměňování, ekonomickou situaci a ovlivňující faktory systému odměňování. Poslední část se věnuje návrhu nového systému odměňování zaměstnanců.

Klíčová slova

Systém odměňování, hodnocení pracovníků, odměny, benefity, mzda

Abstract

The bachelor thesis deals with the design of a new remuneration system for the business entity XY. The thesis is divided into three parts. The theoretical part explains the general theory and important concepts. The practical part analyses the current remuneration system, the economic situation and the influencing factors of the remuneration system. The last part deals with the design of a new remuneration system for employees.

Key words

Remuneration system, staff evaluation, rewards, benefits, wages

Bibliografická citace

JURAČKA, Václav. *Návrh systému odměňování v konkrétním podnikatelském subjektu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152217>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2023

Václav Juračka

autor

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. et Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za její vstřícnost, ochotu a důležité rady a informace k přípravě a zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat majiteli zubní laboratoře XY za poskytnutí podkladů potřebných pro vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
1. Teoretická východiska práce	12
1.1. Systém odměňování.....	12
1.1.1. Prvky systému odměňování	13
1.1.2. Cíle odměňování	15
1.1.3. Podmínky řízení odměňování.....	15
1.2. Odměňování.....	18
1.2.1. Strategie odměňování	18
1.2.2. Mzdový systém	19
1.2.3. Tarifní mzda	22
1.2.4. Mzdové formy	24
1.2.5. Systém hodnocení práce.....	28
1.2.6. Hodnocení pracovníků	34
1.2.7. Zaměstnanecké benefity	35
2. Praktická část.....	39
2.1. Představení zubní laboratoře.....	39
2.1.1. Popis činnosti	39
2.1.2. Pracovní pozice a jejich náplň.....	40
2.2. Analýza ekonomické situace	43
2.2.1. Horizontální analýza.....	43
2.2.2. Vertikální analýza.....	44
2.3. Analýza stávajícího systému odměňování.....	45
2.4. Analýza spokojenosti majitele.....	46
2.5. Analýza externích faktorů ovlivňujících systém odměňování.....	47
2.5.1. Trh práce	47

2.5.2.	Konkurenční prostředí.....	51
2.5.3.	Mzdové šetření	52
2.5.4.	Minimální zaručená mzda	55
2.5.5.	Úroveň zdanění	55
2.6.	Analýza interních faktorů ovlivňujících systém odměňování	55
2.6.1.	Podniková kultura	55
2.6.2.	Předmět podnikání.....	55
2.6.3.	Výkony zaměstnance v práci.....	56
	Shrnutí praktické části.....	56
3.	Vlastní návrh řešení.....	57
3.1.	Mzdový tarif	57
3.2.	Návrh peněžních odměn	58
3.3.	Návrh benefitů	59
3.4.	Ucelování pracovního kolektivu a školení zaměstnanců.....	59
3.5.	Harmonogram zavedení změn	60
3.6.	Vnitřní mzdový předpis	61
3.7.	Ekonomické zhodnocení nového systému odměňování	65
	Závěr.....	67
	Seznam použitých zdrojů:	68
	Seznam obrázků:	70
	Seznam tabulek:	71
	Seznam grafů:.....	72

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil Systém odměňování zaměstnanců. Cílem mojí studie je analyzovat současný systém odměňování v dentální laboratoři XY a vypracovat nový návrh odměn pro případné budoucí rozšiřování firmy. Téma ohodnocování pracovníků je globálně velmi často diskutované, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů. Myslím si, že motivace zaměstnanců prostřednictvím peněžních či nepeněžních odměň, je celosvětově největší hybnou silou prosperity a úspěšného fungování firem. Správně a spravedlivě nastavený systém odměňování by měl sloužit k motivaci zaměstnanců, lepším pracovním výkonům a obecné spokojenosti na pracovišti. Ze strany zaměstnance je pohled na systém odměňování ve většině případů jednoznačný. Je očekávána odměna odpovídající provedenému pracovnímu výkonu či úsilí, případně kariérní růst a benefity za nadstandardní výkony. Z těchto důvodů většina firem pečlivě dbá na tvorbu systému odměňování. Tím je možné zamezit negativním vlivům, které jsou spojené s neadekvátním odměňováním např. vysoká fluktuace a další. V případě menších firem se tolik neklade důraz na rozsáhlý a strukturovaný systém odměňování, jelikož při malém počtu zaměstnanců ho není potřeba a kvůli tomu je i sledování výkonu zaměstnanců či uspokojování jejich požadavků značně jednodušší.

Podnikatelský subjekt, který jsem požádal o spolupráci na mojí bakalářské práci, působí ve zdravotnictví jako nestátní zdravotnické zařízení. Konkrétně se jedná soukromou dentální laboratoř. Na pracovištích tohoto druhu je téma odměňování často diskutované. Problémy vycházejí z velké časové náročnosti na zhotovování jednotlivých zakázek a tomu neodpovídajícího ohodnocení. Velkou roli hraje také rozrůstající se konkurence a rozdílná vybavenost jednotlivých laboratoří a odlišnosti přístupů jednotlivých majitelů laboratoří.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této práce je vytvořit nový systém odměňování zubní laboratoře XY pro případné expandování. Rozšíření podnikatelského subjektu souvisí i se zvýšením počtu zaměstnanců a pracovních pozic. Výstupem práce by měl být nový systém odměňování, který bude právě pro tento případ dimenzovaný.

Jako první se budu zabývat teoretickou částí, ve které je rozebráno odměňování, systém odměňování, personální management a motivace. Teoretická část pokrývá většinu obecných informací, které budou při tvorbě systému potřebné.

Po teoretické části bude následovat část praktická. Praktická část představí podnikatelský subjekt. Uvede, v jakém oboru působí, čím se konkrétně zabývá a další. Následovat bude zhodnocení finanční situace laboratoře, které bude provedené za pomoci vertikální a horizontální analýzy. Dalším bodem praktické části bude analýza současného systému odměňování. Analýza stávajícího systému vycházela z cíleného rozhovoru s majitelkou laboratoře. A v poslední řadě bude nynější systém porovnán s jinými konkurenčními laboratořemi.

Závěrečná část bakalářské práce se bude zabývat představením finální verze, porovnáním změn a ekonomickým zhodnocením nového systému odměňování.

1. Teoretická východiska práce

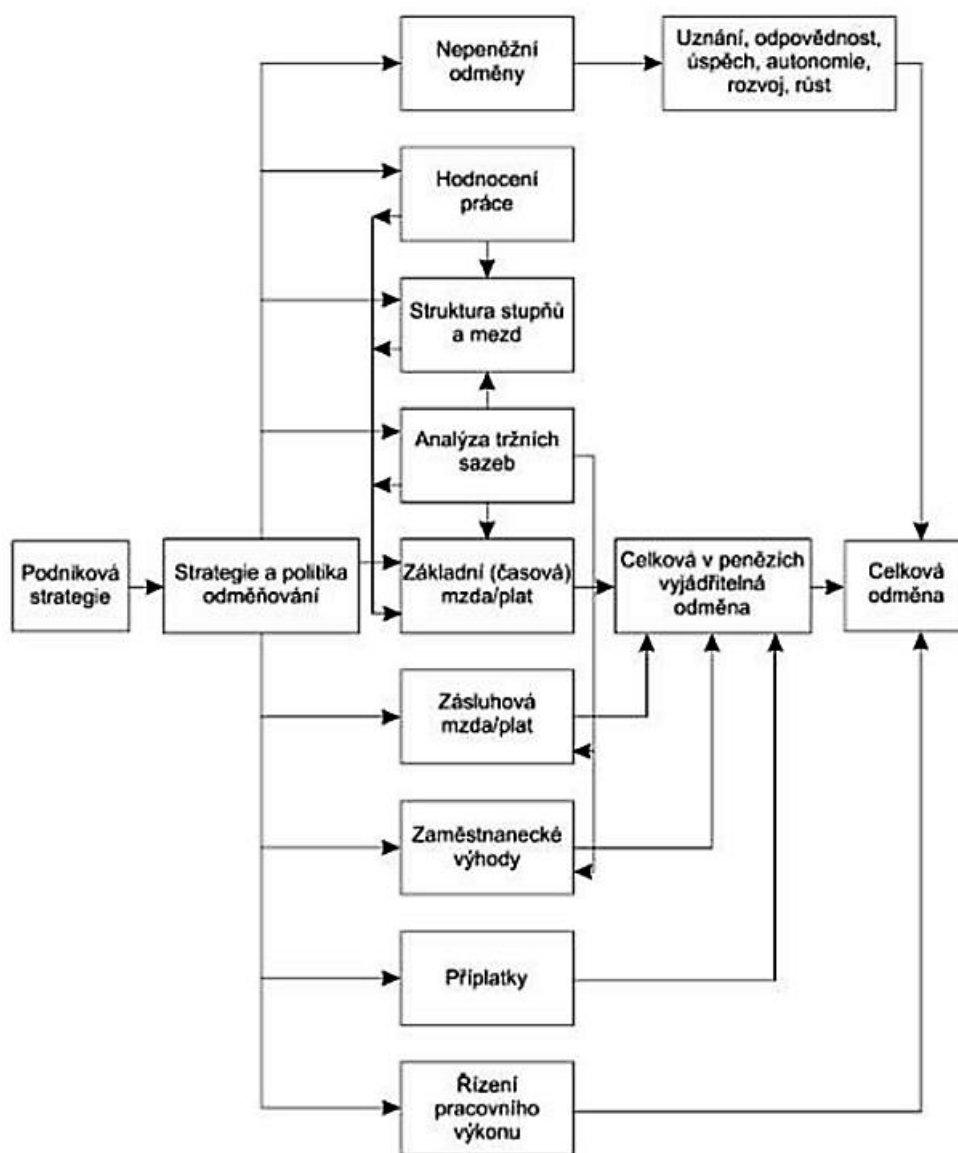
1.1. Systém odměňování

Hlavním stavebním kamenem systému odměňování jsou mzdové struktury, které jsou určeny k realizaci politiky mezd. Systém odměňování se jistě neskládá pouze z mzdové struktury, ale také ze soustav nehmotných stimulantů práce a dalších částí zabývajících se stimuly nemzdového charakteru. V dnešní době se systém odměňování stále více chápe jako vybalancovaný soubor prvků, který je organizací poskytován zaměstnancům a zaměstnanci jej považují za pozitivní přínos. Odměňování dělíme na peněžní formu a nepeněžní formu (Kleibl, 2001, s.68).

Peněžní forma obsahuje všechny složky mzdy. Jsou to příplatky, podíly na hospodářských výsledcích a benefity. To jsou například příspěvky na bydlení, dopravu, stravování a další (Kleibl, 2001, s.68).

V případě nepeněžní formy jde o odměny, které jsou hmotného typu, ale také nehmotného. Mezi hmotné patří například služební vůz, telefon nebo notebook. Obecně jsou to věci, u kterých lze vyjádřit finanční hodnotu. Za odměny nehmotného typu považujeme například udělení vnitrofiremního titulu nebo prestižní ocenění pracovníka (pracovník měsíce, roku). Tyto formy odměn převážně cílí na pocit spokojenosti zaměstnance v oblasti dobrých mezilidských vztahů a podněcuje motivaci k dalšímu vzdělávání a sebe rozvoje zaměstnance (Kleibl, 2001, s.68).

1.1.1. Prvky systému odměňování



Obrázek č.1: Prvky systému odměňování a jejich znaky

(Zdroj: Armstrong, 2009, s.24)

Nyní budou uvedeny jednotlivé prvky systému a jejich stručná charakteristika. Podrobněji budou některé prvky rozebrány v dalších kapitolách (Armstrong, 2009, s.25).

1.1.1.1. Strategie podniku a strategie odměňování

Podniková strategie je hlavní složkou a motorem každého podniku a tedy i systému odměňování. Každá organizace má zvolenou strategii dle vlastních potřeb a cílů. K nejčastějším bodům strategie podniku patří: vysoká výkonnost, ziskovost, produktivita,

inovace, kvalita a uspokojování zainteresovaných stran. To jsou investoři, pracovníci a další.

Strategie odměňování se odvíjí od strategie podniku a převážně od dlouhodobějších cílů v oblasti mzdových struktur či zaměstnaneckých výhod. Podstatná je také úroveň peněžních odměn a metody hodnocení práce (Armstrong, 2009, s.25).

1.1.1.2. Základní peněžní odměna a zásluhová odměna

Základní peněžní odměna je tvořena sazbou za určitou práci. Tato sazba se může lišit mezi jednotlivými druhy práce a je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory.

Zásluhová odměna je přidávána k základní mzdě. Z názvu vyplývá, že je tento druh odměn udělován za zásluhu, například za nějaké mimořádné schopnosti, přínosy či dovednosti (Armstrong, 2009, s.25).

1.1.1.3. Zaměstnanecké výhody a příplatky

Mezi zaměstnanecké výhody lze řadit penzi, nemocenské dávky, úhradu pojistného nebo služební automobil. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k ostatním vypláceným odměnám. Příplatky jsou poskytovány k základní mzdě. Jsou stanovovány přímo samotným podnikem nebo mohou být výsledkem jednání mezi zaměstnanci a vedením firmy. Příplatky se týkají například práce o víkendech nebo práce na noční směně (Armstrong, 2009, s.25,26).

1.1.1.4. Celkový výdělek a celková odměna v penězích

Celkový výdělek se skládá ze základní mzdy, zásluhové odměny a příplatků. Celková hmotná odměna obsahuje celkový výdělek (peněžní) a dále poskytované zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009, s.26).

1.1.1.5. Hodnocení práce a analýza tržních sazeb

Hodnocení práce vychází z analýzy pracovních míst a pozic. Jedná se o proces určení hodnoty a rozsahu práce v organizaci.

Analýza tržních sazeb porovnává sazbu srovnatelných prací na trhu práce, aby bylo možné určit úroveň peněžních odměn (Armstrong, 2009, s.26).

1.1.1.6. Mzdové struktury a řízení pracovního výkonu

Mzdové struktury obsahují stupně, do kterých se rozdělují jednotlivé druhy práce. U prací je odměna závislá na mzdovém rozpětí v jednotlivých stupních a tržní sazbě. Rozpětí zajišťují, aby vznikl prostor pro navyšování mezd.

Řízení pracovního výkonu se zabývá požadavky na výkon a přínos. Zajišťuje i hodnocení práce, které probíhá na základě poskytování zpětné vazby, vzdělávání a osobního rozvoje. Tyto podklady mohou sloužit vedoucím pracovníkům k udělování odměn (Armstrong, 2009, s.26).

1.1.1.7. Nepeněžní odměna a celková odměna

Nepeněžní odměny nepředstavují žádné přímé platby. Jedná se například o uznání, prostor pro rozvoj, poskytování vzdělání a rozvoj kariéry. Celková odměna kombinuje peněžní a nepeněžní odměny (Armstrong, 2009, s.27).

1.1.2. Cíle odměňování

Systém odměňování musí být vytvořený tak, aby ho zaměstnanci přijímali jako spravedlivý. Tedy cílem systému odměňování by měla být jednoduchost, srozumitelnost a na zaměstnance by měl mít tento systém stimulační účinky. Při dosažení těchto cílů systém umožňuje diferenciaci mezd podle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce a zohledňuje také pracovní podmínky, výsledky a zásluhy zaměstnanců či kolektivů.

Pokud zaměstnanci chápou, jak přesně jsou stanovovány mzdy, může tato informace vést k jejich motivaci a zlepšení pracovního výkonu. Menší podniky využívají ke zvýšení motivace zaměstnanců pobídkové odměňování, které má formu bonusů, odměn či prémie (Dvořáková, 2007, s.444).

1.1.3. Podmínky řízení odměňování

Řízení systému odměňování ovlivňují podmínky z vnějšího i vnitřního prostředí a mají vliv na politiku a strategii odměn. Politiku odměňování není možné provádět bez uvážení těchto podmínek a souvislostí. Systém ohodnocování se v různých organizacích liší z důvodu různorodosti pracovníků a jejich pracovního prostředí, proto neexistuje žádný univerzální postup (Armstrong, 2009, s.35).

Tato kapitola komparuje pohledy tří autorů Michaela Armstronga, Josefa Koubka a Margaret Foot.

1.1.3.1. Armstrong

Faktory vnitřního a vnějšího prostředí ovlivňují politiku a praxi odměňování a jsou následující:

Vnitřní faktory

- Podniková kultura
- Podnikání organizace

- Využívané technologie a technika
- Lidé
- Podniková strategie
- Hledisko pracovníků

(Armstrong, 2009, s. 33-36)

Vnější faktory

- Globalizace
- Trendy v zaměstnávání lidí
- Trendy v populačním vývoji
- Tržní a mzdové sazby
- Kolektivní pracovní vztahy
- Scéna ústřední vlády
- Scéna místní správy
- Dobrovolný a neziskový sektor

(Armstrong, 2009, s. 37-40)

1.1.3.2. Koubek

Vnitřní faktory

Co se týče vnitřních faktorů, tak Koubek ve svých publikacích zahrnuje pouze vnitřní faktory pracovníka, nikoliv vnitřní faktory podniku ovlivňující systém odměňování. Takové informace jsou pro nás nepodstatné, tudíž tu nebudou zahrnuty.

Vnější faktory

Následující body shrnují, co Koubek řadí jako vnější faktory:

- Situace na trhu práce
- Životní styl
- Míra inflace
- Úroveň zdanění
- Politika vlády
- Populační vývoj
- Členství v Evropské unii

(Koubek, 2015, s. 290)

1.1.3.3. Foot

Margaret Foot se zaměřuje na odměňování zaměstnanců více než na systém odměňování jako celek. Konkrétně se zabývá faktory, které mohou ovlivnit relativní hodnotu práce.

- Jakou odměnu si organizace může dovolit zaplatit
- Jak platí za stejnou práci jiné organizace
- Národní nebo mezinárodní sazby odměňování uvnitř vaší organizace
- Legislativa
- Národní zákon o minimální mzdě
- Požadavky odborů a zaměstnanců
- Vládní iniciativa
- Nedostatek konkrétních dovedností
- Úroveň ekonomie
- Nové technologie
- Relativní hodnota každé práce posouzená pomocí příkladu hodnocení práce
- Výkon zaměstnance v práci

(Foot, 2002, s. 270–276)

Shrnutí

Následující tabulky shrnují pohledy všech tří autorů na faktory ovlivňující odměňování.

Tabulka č. 1: Vnitřní faktory

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnitřní faktory	
Armstrong	Foot
Podniková kultura	Jakou odměnu si organizace může dovolit zaplatit
Podnikání organizace	Národní nebo mezinárodní sazba uvnitř organizace
Využívané technologie	Relativní hodnota každá práce posouzená pomocí příkladu práce
Lidé	Výkon zaměstnance v práci
Podniková strategie	

Hledisko pracovníků	
---------------------	--

Tabulka č. 2: Vnější faktory

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnější faktory		
Armstrong	Koubek	Foot
Globalizace	Situace na trhu práce	Jak platí za stejnou práci jiné organizace
Trendy v zaměstnání lidí	Životní styl	Legislativa
Trendy v populačním vývoji	Míra inflace	Národní zákon o minimální mzdě
Tržní a mzdové sazby	Úroveň zdanění	Požadavky odborů a zaměstnanců
Kolektivní pracovní vztahy	Politika vlády	Vládní iniciativa
Scéna ústřední vlády	Populační vývoj	Nedostatek konkrétních dovedností
Scéna místní správy	Členství v Evropské unii	Úroveň ekonomie
Dobrovolný neziskový sektor		Nové technologie

1.2. Odměňování

Odměna označuje systém odměňování, a to z důvodu, že spousta systémů odměňování usiluje o motivaci pracovníků k většímu pracovnímu úsilí. V podstatě jde o odměnu za nadprůměrné úsilí zaměstnance. Termín odměňování zahrnuje jak nepeněžní odměňování, tak i odměňování v podobě peněz (Foot, 2002, s.259).

1.2.1. Strategie odměňování

Strategie odměňování je založena na spojení mzdy za práci s formami uznání a nástroji managementu lidských zdrojů a vychází ze strategie organizace. Na strategii odměňování působí trh a zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, struktura

zaměstnanců a vnitřní mzdové předpisy. Organizace nabízí zaměstnancům možnost vzdělání a osobního rozvoje, dále nabízí různé projevy uznání ve formě darů či rekreace. Důležité je vytvářet pracovní úkoly, které zvyšují spokojenost s prací a zvyšují flexibilitu zaměstnanců. S tím souvisí i to, že by organizace měla nabízet flexibilní formy zaměstnání a různé režimy práce. Samozřejmostí by měla být důslednost a důraz na kvalitu pracovních podmínek. Jednoduše strategie odměňování definuje (písemně či ústně) úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit (Dvořáková, 2007, s.319,320).

Filozofie odměňování pojednává o tom, na jakou mzdovou pozici zaměstnavatel cílí, zda chce obstát před konkurenty na trhu práce a jaké metody a techniky k tomu chce uplatnit. To znamená, že záměrem zaměstnavatele je pohybovat se na dané hladině mezd a odměňovat spravedlivě. Dále by měla filozofie odměňování naznačit přístup k řešení následujících otázek (Dvořáková, 2007, s.319,320).

- Jak ocenit dobrý pracovní výkon
- Jak hodnotit pracovní výkon, který není v souladu se standardem
- Jestli poskytnout zvýhodnění všem zaměstnancům nebo jen těm klíčovým
- Propojování kolektivních mezd s individuálními
- Hodnocení krátkodobých výsledků zaměstnanců a zaměstnanců, kteří mají potenciál pro přínos do budoucna

Filozofie strategie odměňování taktéž pokrývá oblast tvorby mzdového systému. Zde pojednává o tom, co podnik považuje za hlavní faktory pro diferenciaci mezd. Dále uvažuje nad nástroji pro stanovení individuálních mezd, jaký podíl pohyblivé mzdy má stimulační účinky a jaké pravomoci má v oblasti mezd vedoucí pracovník (Dvořáková, 2007, s.320).

1.2.2. Mzdový systém

Mzdový systém je založený na Českém pracovním právu. Tedy v podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, což znamená „*peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci.*“ (Dvořáková, 2007, s.322). Pro mzdové systémy platí, že mzda musí odpovídat diferenciaci dle složitosti, obtížnosti, namáhavosti, odpovědnosti a podle pracovní výkonnosti. Dalším pravidlem je, že mzda nesmí být nižší než stanovená minimální přípustná hranice v pracovněprávním vztahu. Předpisy pro stanovení mezd, mohou být nadefinovány ve vnitřním předpisu firmy nebo kolektivní smlouvě a mzdovém výměru.

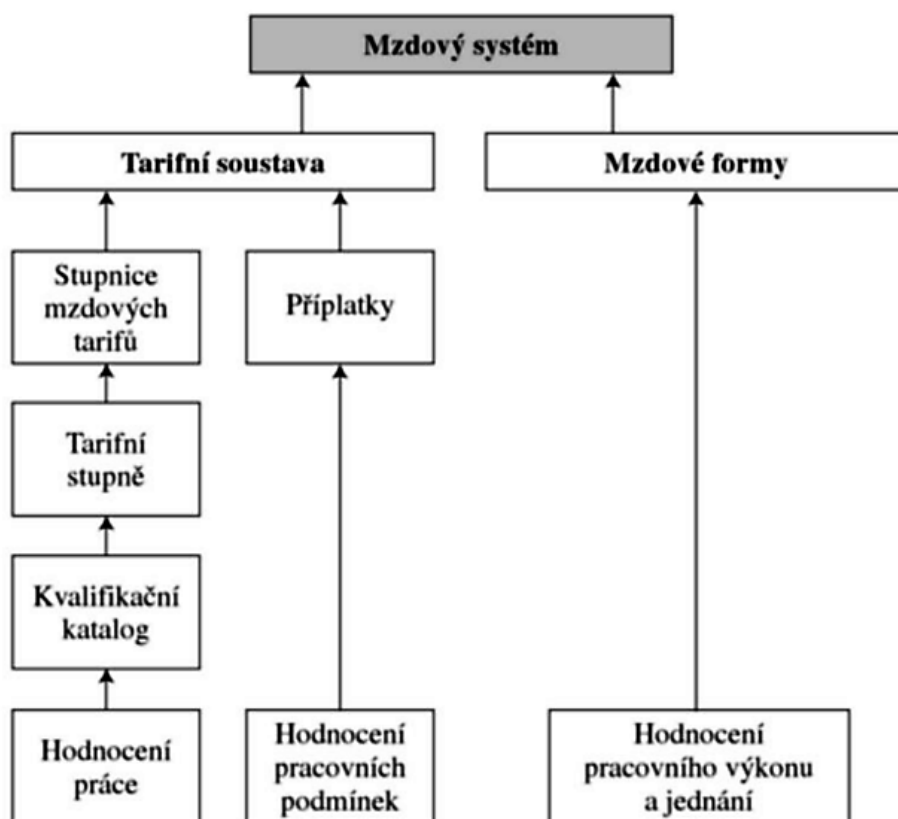
Při tvorbě mzdového systému se musí dbát na to, aby byl systém jednoduchý, srozumitelný a transparentní. Objektivně musí být určeny rozdíly mezi mzdami, a to jak ve vztahu k vnitřnímu trhu práce, tak i k vnějšímu. Dále musí být systém efektivní, to zapříčiní rychlejší růst produktivity práce nad mzdami. Mzdy musí být stanovené tak, aby stimulovaly k pracovním výkonům (Dvořáková, 2007, s.322,323).

Výsledným produktem se stává strukturovaná mzda složená z metod hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů nebo zaručené mzdy (Dvořáková, 2007, s.323,324).

Tabulka č. 3: Struktura mzdy za vykonanou práci

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Dvořáková, 2007, s. 323)

Mzdový faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu



Obrázek č.2: Mzdový systém založený na hodnocení práce

(Zdroj: Dvořáková, 2007, s.324)

Hodnocení práce má za cíl analyzovat hodnotu prací v jednotlivých organizacích. Hodnota práce je vyjádřena pomocí tarifních stupnic a zařazení do nich může sloužit kvalifikační katalog organizace. V tomto katalogu se nacházejí požadavky práce na zaměstnance. Mzdový tarif se využívá k ohodnocování tarifního stupně a mzdový tarif lze vyjádřit jako sazbu v Kč za hodinu (Dvořáková, 2007, s.325).

Rozdílnost a výše mzdových tarifů závisí na rozsahu mzdových prostředků, mzdových relací, vnějším trhu práce, nařízení vlády a nejnižší úrovni zaručené mzdy. U kolektivní podnikové smlouvy nesmí mzdový tarif klesnout pod tarif smlouvy vyššího stupně. V případě, že proběhne dohoda o zachování vyšší zaměstnanosti, můžou být tarify i nižší než nejnižší zaručená mzda (Dvořáková, 2007, s.325).

Mimořádné pracovní podmínky obsahují zátěžové požadavky na pracovníka, do kterých patří pracovní prostředí, pracovní režim a pracovní systém. V případě, že jsou pracovní podmínky nestandardní, volí zaměstnavatel ohodnocení práce pomocí příplatků

vyčíslených z části pevné mzdy. Zákonem je stanoveno, že organizace musí přiznat příplatky za přesčasy, práci o svátcích, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a práci o víkendech (Dvořáková, 2007, s.325,326).

Pracovní výkon lze měřit pomocí norem spotřeby práce a technickohospodářských norem. Pro motivaci k nadměrnému pracovnímu výkonu se používá příslibení pobídkové mzdy. Pobídková mzda představuje nezaručený úkolový doplněk mzdy a je určována pomocí mzdové formy. Výběr formy závisí na typu organizace, podmínkách na pracovišti či oboru činnosti. Část z celkové mzdy, kterou tvoří pobídková mzda, se posuzuje podle míry úsilí zaměstnance, záměru organizace, pozice pracovníka a prostor, ve kterém je možné pobídkovou mzdu využít (Dvořáková, 2007, s.326).

1.2.3. Tarifní mzda

Tarifní mzdu lze definovat jako část mzdy která je „jistá“ neboli zaručená. Skládá se ze mzdového tarifu a příplatků. Tarifní mzda slouží k motivování pracovníků, a to formou jistoty výdělku (Dvořáková, 2007, s.329).

1.2.3.1. Tarifní stupnice

Tarifní stupnice se využívá k rozdělení pracovních činností v podniku na jednotlivé stupně, které jsou zhodnoceny tarifní mzdou. Jednou z funkcí tarifní stupnice je poukazování na strategické cíle lidských zdrojů a strategie pro odměňování. Mezi další funkce se řadí porovnávání vnitřních a vnějších mzdových relací, což má dopad na účinnost odměňování. Další funkcí je oceňování standartního pracovního výkonu. Vyjadřuje rozdíl, jak postupovat s udělováním mezd při změnách v kvalifikaci nebo postavení pracovníka v organizaci. Díky tarifním stupnicím lze kontrolovat, jak se vyvíjí mzdové náklady a také jsou určeny jako informační systém pro zaměstnance v oblasti změny a vývoji mezd (Dvořáková, 2007, s.329).

Velikost mzdových tarifů je ovlivňována spoustou věcí jako jsou strategie lidských zdrojů, mzdové prostředky dělitelné na mzdy, atraktivnost určitých prací, pracovně právní legislativa a spotřebitelské ceny.

Diferenciace stupnic závisí na několika faktorech. Prvním faktorem je rozpětí mezi zaručenou mzdou pro nejnáročnější práci a nejjednodušší práci, kterou daná organizace poskytuje. Dále jsou to poměry mzdových tarifů mezi tarifními stupni a šíře rozpětí mezi jednotlivými stupni (Dvořáková, 2007, s.329,330).

1.2.3.2. Typy tarifních stupnic

Firmy mají možnost využívat více stupnic anebo pouze jednu. V případě více využitých stupnic jsou stupnice rozděleny do kategorií podle druhu zaměstnanců (manuální pracovníci, administrativní pracovníci, ...). Každá z definovaných kategorií se většinou pohybuje na odlišné mzdové úrovni. Pokud se v organizaci vyskytuje nějaký specialista či člověk s vyšší manažerskou funkcí, tak není zařazen do tohoto systému. Typy tarifních stupnic, které jsou v organizacích využívány jsou stupnice s pevnými mzdovými tarify a stupnice se mzdovými tarify s rozpětím (Dvořáková, 2007, s.330).

Stupnice s pevnými mzdovými tarify

Každý ze stupňů této škály je vyjádřen pevným tarifem např.: 100Kč/hodinu. Zaměstnanec má ve smlouvě uvedeno, do jakého stupně jeho pracovní pozice spadá a tomuto stupni bude přesně odpovídat předem definovaná částka v hodinové, týdenní nebo měsíční sazbě (Dvořáková, 2007, s.330).

Stupnice se mzdovými tarify s rozpětím

V tomto typu má každý stupeň stanovené rozmezí. Většinou bývá stanovena horní a dolní hranice, ale mohou nastat i případy, kdy je stanovena pouze horní hranice. Rozpětí je určeno k lepšímu rozdělení odměny v jednotlivých stupních třeba podle toho, jak je zaměstnanec pro organizaci důležitý, nebo podle jeho pracovní výkonnosti. Ve velké míře je horní hranice o 50% větší než dolní hranice. Hranice jednotlivých stupňů se mohou, ale i nemusí překrývat (Dvořáková, 2007, s.330).

Výhody a nevýhody

Výhody tohoto rozdělení stupnic jsou následující. Stupně jsou srozumitelné a jasně definované a v případě zaměstnaneckých dotazů jsou snadno zdůvodnitelné. Další výhodou je motivace zaměstnanců kariérním růstem, což vede ke zvyšování kvalifikací zaměstnanců. V případě stupnic s rozpětím se zaměstnanci nabízí možnost měnit jednotlivé druhy práce spadající do stejné stupnice, jako ta jeho původní bez tarifního přeřazení. Rozpětí taktéž nabízí možnost se adaptovat na mzdy nabízené konkurencí.

Mezi nevýhody se řadí náročná tvorba stupnic, a to z pohledu rozdělení jednotlivých prací. Mohou vznikat skoky mezi zařazenými druhy práce, a to je spojené s nátlakem na přeřazování prací do vyšších stupňů. Další nevýhodou je, že práce v jednotlivých stupních jsou hodnoceny jako celistvá jednotka, přičemž zaměstnanec může svoji práci vnímat podhodnoceně oproti jiné práci ve stejném stupni. Tento problém ale pokrývají stupnice

s rozpětím. Pokud zaměstnanec dosáhne ve svém stupni horní hranice mezd, tak jediná možnost, jak dál kariérně růst je přesunutí do vyššího stupně, což může být u malých organizací problém. Důsledkem toho pak zaměstnanec ztrácí motivaci

(Dvořáková, 2007, s.331).

1.2.4. Mzdové formy

Mzdové formy se využívají ke stimulaci navýšení pracovního výkonu jak jednotlivců, tak i větších skupin či dokonce celé organizace. Odměňování pomocí mzdových forem se zaměřuje na výsledky práce a na způsob jakým byla vykonána. Využívání mzdových forem nabízí hned několik věcí, jako posílení výkonově orientované organizační kultury, dále má pozitivní vliv na získávání zaměstnanců a taktéž jim umožňuje se podílet na výsledcích organizace. Mzdové formy také zlepšují postavení organizace na trhu práce a napomáhají orientovat zaměstnance na priority jejich práce (Dvořáková, 2007, s.333).

Aby funkce mzdové formy fungovaly tak, jak mají a byly efektivní, je potřeba se držet stanovených zásad. Jako první lze zmínit, že zaměstnanci musejí znát své úkoly dopředu a musí vědět kritéria pro jejich splnění. Dále platí, že zaměstnanci mají možnost svým jednáním ovlivňovat svůj pracovní výkon a musí mít informace o tom, kolik si mohou vydělat při dosažení správného výsledku. Důležité je, aby formy mzdy nebyly složité a nesrozumitelné a dalo se o nich komunikovat (Dvořáková, 2007, s.333).

Mzdové formy se dělí na základní a doplňkové. Do základních spadá časová mzda a úkolová mzda. Mezi doplňkovou skupinu řadíme osobní hodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a podíl na hospodářských výsledcích (Dvořáková, 2007, s.334).

Časová mzda

Časová mzda disponuje značnou flexibilitou, jelikož je možné ji uplatnit na všechny druhy práce. Odměna za práci, která je odměňována hodinovým mzdovým tarifem se stanoví jako součin odpracovaných hodin a hodinového mzdového tarifu. V případě práce odměňované měsíčním tarifem, je mzda závislá na počtu dnů, které v pracovním měsíci pracovník odpracuje. Výhodou časové mzdy je, že je administrativně levná a jednoduchá, to umožňuje firmám snadněji plánovat náklady. Tato forma mzdy je pro zaměstnance srozumitelná a poskytuje jistotu výdělku. Další podstatnou výhodou je, že díky své flexibilitě, není problém při změnách spojených s organizací práce zaměstnanců. Nevýhodou časové mzdy je malá možnost motivace k navyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Kvůli tomuto problému spousta firem zavádí doplnění osobního ohodnocení nebo prémie, bonusy a další (Dvořáková, 2007, s.334,335).

Úkolová mzda

Tento druh mzdy se nejvíce využívá u prací, kde značnou část tvoří ruční práce, jelikož mzda je zde stanovována podle množství vykonané práce. Toto množství se posuzuje podle plnění výkonových norem. Aby bylo možné úkolovou mzdu používat, je potřeba splnit potřebné náležitosti. V první řadě musí být stanoveny výkonové normy, ještě před začátkem práce, dále se musí pracovníkům stanovit, jakými pracovními a technologickými postupy se tyto normy mají plnit. Musí být zajištěna včasnost, kvantita a kvalita potřebných materiálů, surovin, nástrojů a energií k souvislému výkonu práce. Organizace musí zajistit kontrolní systém pro množství a kvalitu práce odvedené pracovníkem. A samozřejmě musí organizace splňovat bezpečnostní kvóty, aby nebylo ohroženo zdraví zaměstnanců. Také tento způsob odměňování má však své slabé místo. Jelikož je mzda zaměstnanců úměrná jejich výkonu, může docházet hned k několika jevům. Je to fyzická přetíženost, nedodržování stanovených postupů, nedodržování bezpečnostních předpisů a to většinou vede ke zhoršení kvality práce. Z těchto důvodů musí být prováděny pravidelné kontroly na pracovištích, aby se tomuto předešlo a nevytratil se růst produktivity práce (Dvořáková, 2007, s.335).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení již spadá do doplňkových mzdových forem. Stanovuje je nadřízený a slouží k motivaci zaměstnanců a lepším pracovním výkonům. Nadřízený hodnotí kvalitu práce, schopnosti a dovednosti a podle těchto kritérií navrhuje ohodnocení zaměstnance. Osobní ohodnocení lze určovat z procent zaručené mzdy (Dvořáková, 2007, s.335).

Prémie

Prémie jsou nejčastěji využívány jako doplňující stimulanty pro časovou a úkolovou mzdu. Prémie mohou být jak jednorázové, tak i opakované. Opakované prémie, jak už z názvu vyplývá jsou vypláceny opakovaně za určité období a za měřitelné výsledky práce. Dále mohou být zaměstnanci odměněni třeba věrnostními prémie, které se udělují za roky strávené ve firmě anebo se taktéž využívají prémie za přítomnost, které se udělují zaměstnancům za docházky s nulovou absencí (Dvořáková, 2007, s.335,336).

Aby prémiování fungovalo správně a motivovalo zaměstnance k lepším pracovním výkonům, musí organizace stanovit vymezení (Dvořáková, 2007, s.335,336).

- Je potřeba stanovit, na jaké zaměstnance se prémie vztahují.

- Ukazatel prémie blíže určuje, na čem je udělení prémie závislé, jestli na např.: plnění norem nebo splnění termínu. Taktéž udává charakter prémie např.: výkonová prémie nebo cílová prémie.
- Určení, z čeho se bude prémie počítat, jestli ze zaručené mzdy, průměrného výdělku nebo ušetřených nákladů.
- Určení prémiové sazby, zdali se bude prémie určovat ze mzdového tarifu anebo bude mít pevnou sazbu (Kč za km, ...)
- Období, za jaké jsou prémie udělovány, například týden, měsíc nebo rok.
- Stanovit, jakým způsobem se budou rozdělovat kolektivní prémie a podle čeho se bude určovat podíl jednotlivých členů (odpracované hodiny nebo zaručená mzda).
- Důležité taktéž je dát vědět, od kdy do kdy tato pravidla či vymezení platí a v jakých případech je možné v nich provádět změny.

(Dvořáková, 2007, s.335,336)

Provize

Provize je velice jednoduchá forma mzdy, která se nejvíce využívá u zaměstnanců pracujících ve službách nebo tam, kde se dá výsledek práce kvantifikovat. Provize se určuje z procent peněžního ukazatele což je obrat, tržby či zisk. Další variantou je určení pomocí pevné sazby za jednotku prodeje (Dvořáková, 2007, s.336).

Bonus

Bonus je speciální forma mzdy, která se přidává jako odměna k zaručené mzdě. Využívá se k odměňování za dosažení cílů, dokončení projektu anebo výkon organizační jednotky. Období, za které je bonus udělován, je hodně individuální. Může se jednat o udělování pravidelně každý rok nebo za období, ve kterém zaměstnanci splňují vysoký standard. Bonusy mohou nahrazovat doplňky mzdy jako osobní ohodnocení, prémie u manuálních pracovníků či účast na výsledku. Zavádění bonusů je ideální, pokud podnik zavedl nové technologie nebo nové formy organizování práce. Na administrativních a technických pozicích se bonusy udělují za dosahování úkolů, dokončování projektů nebo za výsledky hospodaření. V oblasti vývoje, výzkumu a informačních technologiích spousta organizací využívá skupinový bonus, k motivaci společného úsilí celých projektových týmů. U skupinových bonusů může nastat problém, pokud jednotlivec nebude vykonávat práci podle norem skupiny, což může zavinit zhoršování sociálního klimatu. Na vedoucích pozicích se bonus stanovuje na základě přínosu manažera organizaci, ovšem musí se zvážít

taktéž, jaké byly finanční podmínky, obchodní podmínky či vyhlídky do budoucna. Manažer by měl mít vymezen spodní limit nárůstu zisku, od něhož by se bonus uděloval. Stimulační síla individuálního bonusu je jeho bezprostřední vyplácení po odvedení zadaného cíle a neovlivňuje vnitřní diferenciaci mezd, protože je udělován pouze omezeně. Další jeho výhodou je administrativní nenáročnost a umožňuje flexibilně reagovat na změny na trhu práce. Jako negativum lze brát, že pokud zaměstnanec ztrácí jistotu práce, nebude se tolik zaměřovat na dlouhodobé cíle a rozvojové úkoly, ale spíše upřednostní jasné a plně flexibilní úkoly. Pokud zaměstnanec působí v kolektivu a je odměňován individuálním bonusem, tak mu přestává záležet na výsledcích týmové práce, což se dá taktéž považovat za negativum (Dvořáková, 2007, s.337).

Jednorázové a mimořádné odměny

Tyto odměny ohodnocují mimořádné pracovní úsilí a mají za úkol upevňovat stabilitu zaměstnanců. Mezi jednorázové odměny řadíme: odměny na dovolenou či odměny k Vánocům, odměny k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměny za zlepšovací návrhy anebo třeba odměny za záchranu lidského života (Dvořáková, 2007, s.337).

Účast na výsledcích

Tato forma mzdy cílí hlavně na navyšování produktivity zaměstnanců, jelikož jsou odměňováni za přínos na hospodářských výsledcích. Snižuje to náklady a získává se tím větší stabilita zaměstnanců a částečná spoluúčast na řízení organizace. Jako v předešlých případech, tak i zde se musí určit nějaká kritéria pro správné fungování (Dvořáková, 2007, s.338).

- Znat okruh zaměstnanců, kteří mají předpoklady se účastnit na zlepšování výsledku
- Nadefinovat ukazatel měření výsledků např.: zisk nebo obrat
- Vědět kolik připadne na jednoho zaměstnance z výsledku
- Způsob, jakým se rozdělí částky pro zaměstnance např.: podle roční mzdy
- Forma, kterou bude částka vyplácena, jestli hotově, na bankovní účet nebo jinak
- Důležité je také vědět, kdy zaměstnanec přispěl na účasti

Účast na výsledcích se převážně používá ve velkých firmách pro vylepšování postavení na trhu práce (Dvořáková, 2007, s.338).

1.2.5. Systém hodnocení práce

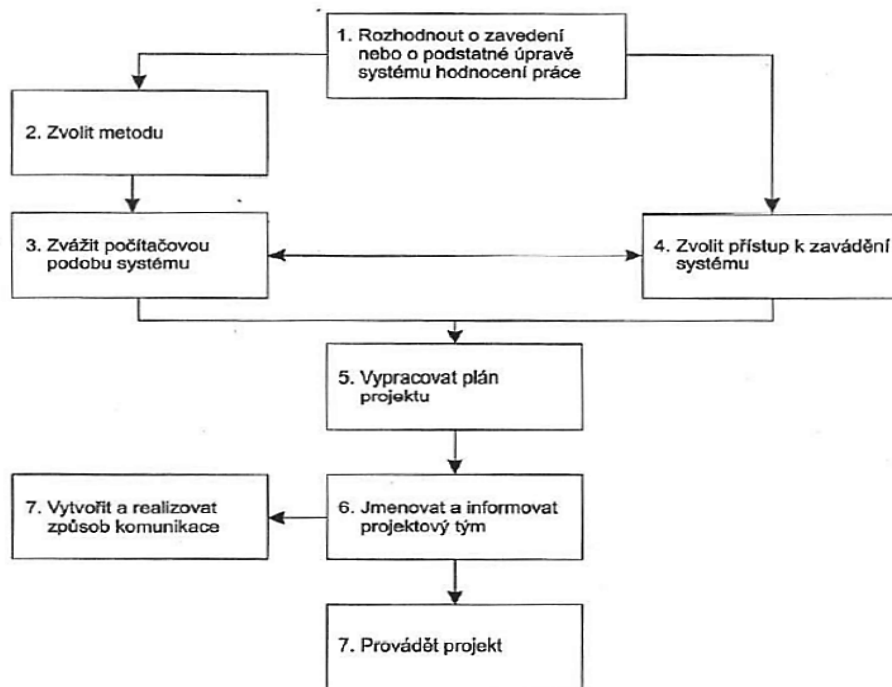
Systém hodnocení práce zajišťuje, aby byla peněžní odměna spravedlivě rozdělena. Jedná se o proces, při kterém se v příslušné organizaci stanovuje hodnota jednotlivých prací. Zajišťuje, aby pracím stejné hodnoty, připadala taktéž stejná odměna

(Armstrong, 2009, s.136-137).

Cíle hodnocení práce jsou následující. Stanovení adekvátní hodnoty prací na základně spravedlivého a jednotného posouzení. Cílem je taktéž podání informací potřebných k obhajobě udělených mzdových struktur. Umožňovat správné srovnání se sazbami na trhu práce. Hodnocení práce a nadefinované hodnoty by měly být jasné a stručné. A posledním cílem je zajištění, aby podnik uděloval stejnou odměnu za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2009, s.136,137).

1.2.5.1. Tvorba systému hodnocení práce

Tvorba systému hodnocení práce se skládá ze 7 fází vývoje a to jsou: Rozhodnutí zavedení nebo úpravě systému, volba metody, počítačová podoba systému, výběr přístupu k zavádění systému, vypracování plánu, informovat projektový tým, provádět projekt (Armstrong, 2009, s.148).



Obrázek č.3: Vytvoření systému hodnocení práce

(Zdroj: Armstrong, 2009, s.148)

Fáze 1: rozhodnutí o zavedení či úpravě

V případě úplně nového zavedení hodnocení existuje mnoho důvodů, které k tomuto rozhodnutí mohou vést. Tyto důvody jsou např.: výskyt anomálií v řazení prací do stupňů, práce nekontrolovatelně stoupají v žebříčku hodnocení vzhůru anebo je v organizaci nespokojenost s hodnocením práce (Armstrong, 2009, s.149).

Pokud se jedná o upravování existujícího systému, důvody mohou být následující, např.: systém hodnocení práce je nefunkční, systém u pracovníků ztratil důvěryhodnost anebo je systém časově náročný a komplikovaný.

Fáze 2: volba metody

Zjednodušeně budeme volit mezi analytickým systémem, neanalytickým systémem anebo systémem, který je závislý na tržním oceňování. Rozdíl mezi analytickým a neanalytickým systémem je popsán v kapitole Metody hodnocení práce. Při systému závislém na tržním oceňování cenu prací určuje trh, přičemž musí být dobré informace o trhu, aby bylo porovnání prací spravedlivé. Volba je tedy možná z metody bodovací, analytického porovnání, klasifikační, pořadí, vnitřní benchmarking a tržní oceňování. Nejvíce je využívána bodovací metoda, která je analytického charakteru (Armstrong, 2009, s.149,151).

Fáze 3: počítačová podoba systému

Ve třetí fázi se bude rozhodovat, zdali využít počítačových systémů k funkci hodnocení anebo ne. Využití počítačových systémů značně šetří čas a ulehčuje administrativní práci. Neodstraní však úplně potřebu lidského faktoru, jelikož stejně počáteční informace musí do systému zadat člověk (Armstrong, 2009, s.153).

Fáze 4: volba přístupu k zavádění systému

Zde je možné volit ze tří variant. První variantou je nakoupení již hotového analytického systému využívajícího standardní model bodování a byl již odzkoušen v řadě organizací. Při této variantě může nastat problém v obhajobě předdefinovaných faktorů.

Varianta číslo dvě je tvorba systému takzvaně „na míru“. Tvorbu může organizace zprostředkovat sama nebo pomocí nějaké poradenské služby. Výhodou je, že systém bude odpovídat konkrétním potřebám firmy. Nevýhodou je určitě časová a finanční náročnost.

Třetí variantou je hybridní systém, který staví na upravování již vytvořeného systému, tak aby potřeby odpovídaly potřebám organizace. Důležité je, aby samotná modifikace systému proběhla co nejméně důkladně, aby se zamezilo rizikům (Armstrong, 2009, s.153).

Fáze 5: tvorba plánu projektu

U tvorby plánu projektu největší roli hraje čas, proto je dobré, si hned na začátku stanovit nějaký termín. Taktéž je důležité, držet se základních zásad, které jsou stanoveny pro tvorbu plánu (Armstrong, 2009, s.155,156).

- Vyhrazení času
- Výběr struktury postupu pro řídicí projektovou skupinu
- Identifikace klíčových fází
- Objasnit všechny závislosti mezi jednotlivými fázemi
- Vymezení kritérií k zjišťování posudku pokroku
- Zjistit, která rozhodnutí bude potřeba udělat
- Monitorování a hlášení pokroku při každé fázi
- Projednávat rozhodnutí s řídicí skupinou
- Ke každé fázi přidělit časový rozvrh
- Stanovit datum, kdy se bude hodnotit pokrok
- Vypracovat sloupcový diagram se souvislostmi v různých fázích a síťové schéma

Fáze 6: jmenování projektového týmu

Cílem projektového týmu je v první řadě práce na projektu, ale taktéž kontrola pokroku. Výběr členů týmu by měl být proveden důkladně a může být složen z analytických pracovníků, manažerů tak i z externích poradců (Armstrong, 2009, s.156).

Fáze 7: realizace strategie pro komunikaci

U lidí může hodnocení práce vzbuzovat různé obavy, proto je důležité stanovit nějaký určitý program komunikace. Toto má za úkol projektový tým (Armstrong, 2009, s.158).

1.2.5.2. Metody hodnocení práce

Hodnocení práce je určeno k porovnání různých prací a výkonosti pracovníků, jelikož žádný podnik nechce všechny své zaměstnance na rozdílných pozicích platit stejně. Pokud podnik hledá odpovědi na to, jak kterou práci ohodnotit, může využít tři fáze řešení.

- Roztřídění prací ve firmě podle jejich hodnoty
- Najít podobnosti mezi jednotlivými pracemi a rozdělit je do skupin
- Pomocí tržní hodnoty se rozhodnout, jaká odměna by odpovídala daným pracím

Nyní si rozebereme jednotlivé metody hodnocení práce. Patří sem neanalytické metody hodnocení a analytické metody hodnocení (Foot, 2002, s.276).

Neanalytické metody

Neanalytické metody vychází z celkového hodnocení prací. To znamená, že nejsou detailně analyzovány faktor po faktoru. Mezi neanalytické metody se řadí metoda pořadí prací, párové porovnávání a klasifikační metoda (Foot, 2002, s.276).

1) Metoda pořadí prací

Metoda pořadí prací je velice jednoduchá metoda, při které se předem dohodnou kritéria hodnocení. Ve většině případů se hodnotí hlavní povinnosti zaměstnance a jeho vymezení práce na dané pozici. Práce se zde řadí od té, o které si myslíme, že by měla být nejlépe placená. Výhody této metody jsou hlavně jednoduchost a peněžní nenáročnost. K nevýhodám patří obtížná obhajoba seřazení prací a nesnadné použití při větším počtu prací. Největším problémem je ale subjektivnost, tudíž by tato metoda neměla být využita pouze jednotlivcem, ale měla by být prokonzultována s širší skupinou managementu (Foot, 2002, s.276,278).

2) Metoda párového porovnávání

Metoda párového porovnávání je opět založena na subjektivním názoru, avšak má rozdílný průběh vyhodnocování než metoda pořadí prací. U této metody se porovnávají jednotlivé práce mezi sebou a přidělují se jim body, které se následně sečtou pro každou práci. Výhodou je opět jednoduchost a větší systematičnost oproti metodě pořadí prací. Pokud by ve firmě přibyly nové práce k hodnocení, v této metodě není velký problém, je doplnit do systému. Hlavní nevýhodou je opět subjektivnost a těžko obhájitelné bodování prací. V případě velkého množství prací by bylo potřeba provést obrovské množství výpočtů. To se ale dá v dnešní době řešit elektronickým výpočetním systémem (Foot, 2002, s.280).

3) Klasifikační metoda

Klasifikační metoda je velice podobná metodě pořadí prací, ale změna tu nastává v postupu hodnocení prací. V první řadě jsou vytvořeny skupiny prací a následně je vytvořen všeobecný popis prací. Každá práce se pak stane měřítkem dané skupiny. V poslední řadě jsou práce porovnávány s měřítky a popisy a podle toho jsou jim přiděleny příhodná hodnocení. Hlavní výhodou je jako u všech neanalytických metod jednoduchost a snadná aplikovatelnost. Obtížná se tato metoda stává v případě, že se potýká s rozmanitými druhy prací (Foot, 2002, s.281).

Analytické metody

Do analytických metod spadá pouze metoda bodovací a jedná se o nejpoužívanější metodu hodnocení práce. Tato metoda využívá systém, kdy rozebere každou práci na mešní faktory jako dovednost, odpovědnost nebo pracovní podmínky a ke každému z nich se pak přiřazují body podle stanovené stupnice. Následně se body sečtou a jejich výsledek udává pořadí prací. Stupnici pro udělování bodů a důležitost jednotlivých faktorů si organizace stanovuje sama (Foot, 2002, s.281,282).

Bodovací metoda je oproti neanalytickým metodám o dost objektivnější, protože se důkladněji zaměřuje na rozdílnosti mezi pracemi, a tudíž je jednodušší analyzované výsledky obhájit. S detailnějším analyzováním se také pojí větší časová a nákladová náročnost. Proto je dobré, aby bylo vytvořeno oddělení odborníků, kteří se tímto budou zabývat (Foot, 2002, s.281,282).

1.2.5.3. Typy stupňů mzdových struktur

Stupně mzdové struktury napomáhají organizaci určit, jak hierarchicky roztrždit práce a pracovní místa. Pomocí toho mohou stanovit úroveň peněžní odměny a struktury, taktéž umožňují lepší monitorování dění a postupů v oblasti odměňování (Armstrong, 2009, s.224).

Struktury stupňů jsou skupiny úrovní, do nichž jsou rozděleny práce podle vzájemné srovnatelnosti. Tyto úrovně jsou dále děleny na jednotlivé stupně, ve kterých se srovnatelné práce dělí podle různých dovednostních a odpovědnostních obtížností. Struktura stupňů se stává mzdovou strukturou v momentě, kdy ke každému stupni je připojeno mzdové rozpětí. Nejvíce používané typy struktur jsou struktura úzkých stupňů a struktura širokých stupňů (Armstrong, 2009, s.224).

Struktura úzkých stupňů

Struktura úzkých stupňů se také nazývá mnohastupňová struktura, jelikož může obsahovat 10 až více stupňů. Při dlouhodobém využívání ve veřejných sektorech, může být počet stupňů až 18 (Armstrong, 2009, s.227,229).

Každý stupeň má k sobě přiřazeno mzdové rozpětí, které umožňuje navyšování mezd na základě přínosu, výkonnosti a schopnosti. Rozpětí mezd lze charakterizovat podle velikosti a šířky (procentního poměru). Prostřední část rozpětí se označuje jako střední bod, jehož krajní body rozpětí mohou být například 50 % (25 000Kč) a 90 % (35 000Kč), což znamená že střední bod bude 30 000Kč (Armstrong, 2009, s.227,229).

Cílová sazba nazývaná jako referenční bod, připadá na plně schopného jedince s plnou kvalifikací pro vykonávání práce na konkrétním pracovním místě. Referenční bod taktéž souvisí s politikou odměňování v podniku a tržními sazbami. Další podstatnou věcí je odstupňovanost mezi mzdovým rozpětím. V podstatě je to procentuální hodnota, která činí rozdíl mezi středním bodem náhodného rozpětí a středním bodem nižšího rozpětí. Ve většině případů se tyto hodnoty pohybují mezi 15 až 20 %. Pokud je odstupňovanost výrazně menší, tak je omezeno zvyšování mzdy při přerazování do vyššího stupně. Naopak při vysoké odstupňovanosti, nastává konflikt u přerazení do vyššího stupně, jelikož navýšení mzdy nemusí odpovídat navýšení odpovědnosti a povinnosti.

Samozřejmostí je, že mezi jednotlivými rozpětími vznikají překrytí. Hodnotu překrytí lze vypočítat podle následujícího vzorce (Armstrong, 2009, s.227,229).

$$\frac{\text{Koncová hod. nižšího rozpětí} - \text{Počáteční hod. vyššího rozpětí}}{\text{Koncová hod. nižšího rozpětí} - \text{Počáteční hod. nižšího rozpětí}} * 100 = \%$$

Hlavní výhodou této struktury je, že zajišťuje rovnost odměňování pro stejná pracovní místa, a to díky velkému počtu stupňů, které umožňují detailně rozlišit různé úrovně odpovědností a povinností. Problematickou částí těchto struktur je velké množství stupňů. Velké množství struktur úzce souvisí s nekonečným přerazováním do vyšších stupňů. Toto neustálé přerazování vede k nekontrolovatelnému růstu mezd a obecně k bezdůvodnému přesouvání do vyšších stupňů (Armstrong, 2009, s.227,229).

Struktura širokých stupňů

Struktury širokých stupňů mají oproti strukturám úzkých stupňů méně úrovní a to zhruba 6 až 9. Tato struktura je aktuálně nejpoužívanější a stále více organizace ji začíná používat. Struktury nabývají popularity díky jednoduchému řízení a velké flexibilitě. Další znatelný rozdíl oproti úzkým stupňům je, že struktura širokých stupňů může snížit nekontrolovatelné posouvání do vyšších stupňů. Řízení struktury mzdového rozpětí je vesměs stejné jako u úzkých stupňů. Pokud nastane situace, že šíře stupňů roste, tak organizace někdy zavádějí mechanismus kontroly progresu. Tento mechanismus má zabránit, aby zaměstnanci dosahovali horní hranice odměn (Armstrong, 2009 s.229).

Mechanismus je tvořen kontrolováním pomocí referenčních bodů, které umožňuje případný růst peněžních odměn za schopnosti. Další část mechanismu je tvořena kontrolováním pomocí prahů. Tento typ kontroly stanovuje bod ve mzdovém rozpětí, za který se nelze dostat, pokud zaměstnanec nedosáhne požadovaných schopností

a dovedností. Poslední typ kontroly je pomocí segmentu nebo zón, který slouží jako nástavba pro kontrolu pomocí prahů a dělí stupně do určitého počtu segmentů nebo zón.

Problém této struktury nastává v oblasti kontrolování progresu, jelikož je velice náročné jej kontrolovat a tedy to může zvyšovat náklady používání (Armstrong, 2009 s.229).

1.2.6. Hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků je důležité mít stanovené cíle a permanentní zpětnou vazbu. Systém hodnocení pracovníků je pro organizace potřebný hned z několika důvodů. Pokud organizace potřebuje posílit nebo změnit strategii komunikace a organizační kultury. Dalším důvodem může být potřeba zvýšit výkonnost nebo sladit zájmy vlastníků, manažerů a podřízených (Hroník, 2006, s.14,15,16).

Systém hodnocení pracovníků souvisí a odvíjí se od několika faktorů jako je firemní kultura, personální strategie, kompetenční model, motivační systém a náplň práce zaměstnanců (Hroník, 2006, s.16).

Aby se v systému hodnocení pracovníků dosahovalo co největší efektivity je potřeba se zaměřit na tři základní oblasti. Jsou to výstup, vstup a proces. Oblast výstupu představuje tzv. výkon. Výstupy jsou snadno měřitelné a často se při hodnocení využívá metoda Balance Score Card. Hodnocení výstupu se dělí na přímé a nepřímé. Přímé měří výkon, který je možné číselně vyjádřit, například počet chyb, počet obchodních schůzek a další. Nepřímé hodnocení využívá k ohodnocování stupnici například od 1 do 10 a zaměstnanec dostane přidělené podle výkonu příslušné číslo. K výstupům se řadí předpoklady pracovníka, to lze chápat jako potenciál, způsobilosti, praxe a další. Proces hodnotí to, jak pracovník přistupuje k práci nebo k různým úkolům (Hroník, 2006, s.20,21).

1.2.6.1. Cíle hodnocení pracovníků

Cíle hodnocení pracovníků se mohou zaměřovat hned na několik aspektů, avšak na každý cíl je kladena jiná váha dle potřeb organizace nebo pracovníků. Mezi nejdůležitější cíle lze zařadit zpětné monitorování výkonů vzhledem ke stanoveným cílům podniku, pomoc při rozhodování v oblasti odměňování, identifikace potenciálu pracovníka, poskytnutí pracovníkovi zpětné vazby o jeho výsledcích, zjišťování potřeb v oblasti rozvoje a zlepšování výkonu do budoucích let (Hroník, 2006, s.22,23).

1.2.6.2. Zpětná vazba

„Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá“ (Hroník, 2006, s.51).

Ve zpětné vazbě je podstatné dodržovat tři základní podmínky. Informovat zaměstnance o jeho chování, při popisu chování využívat kladné informace a poskytovat specifické informace. Zpětná vazba se vztahuje pouze na chování pracovníka. Používáme popis a vyjadřování pocitů (Hroník, 2006, s.51,52).

1.2.6.3. Metody hodnocení

Metody hodnocení pracovníků se dělí do tří základních skupin, to jsou metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Tabulka č. 4: Matice metod hodnocení

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Hroník, 2006, s. 54)

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam a srovnávání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Manažerský audit a zkouška	Sociogram a zpětná vazba	Pozorování na místě a Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize a intervize	Metody MBO nebo BSC

Aby byla zvolená metoda co nejvíce efektivní a pokrývala všechny oblasti hodnocení, lze využít cyklické opakování. K tomu se využívá metoda umožňující účast více hostitelských stran, opakování metod a minimální varianta. Využití minimální varianty se hlavně zaměřuje na minulost a budoucnost a hodnocení pokrývá minimálně výstupy. Při využití opakování metod nemusí být využité metody jednotvárné, ale v každém opakování se mohou změnit. V metodách, které využívají účast více hostitelů, se jako hostitelé myslí vedoucí pracovníci či nadřízení (Hroník, 2006, s. 55).

1.2.7. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity poskytují výhody pracovníkům a jsou zpravidla poskytovány zaměstnavatelem. Benefity se poskytují k peněžní odměně a tvoří podstatnou část celkové

odměny. S tím se pojí zvýšená nákladovost, která může tvořit až jednu třetinu ze základní mzdy. Hlavní důvody existence zaměstnaneckých benefitů jsou, aby si organizace zajistili konkurenceschopnost celkových hmotných odměn, ale také aby zajistili blahobyt zaměstnanců a zvýšili jejich loajalitu k organizaci. Ze zákona musí být například zabezpečená mateřská dovolená (Armstrong, 2009, s.382).

Strategie zaměstnaneckých benefitů se zabývá převážně tím, jaký rozsah benefitů chce zaměstnancům nabízet a které náklady na to vynaloží. Dále tu máme politiku zaměstnaneckých výhod, která se zabývá vhodným výběrem výhod, tak aby odpovídali statusu daného zaměstnance. Následuje výběr rozsahu či velikosti benefitů a jejich případná harmonizace. Politika se taktéž zabývá poměrem benefitů k základní mzdě a uplatnění flexibilních zaměstnaneckých benefitů, při kterých si zaměstnancem může v rámci určitých mezí zvolit typ a velikost výhod (Armstrong, 2009, s.382).

1.2.7.1. Typy zaměstnaneckých benefitů

Osobní bezpečnost

Benefity kategorie osobní bezpečnosti jsou zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné a poradenské služby pro kariéru (Armstrong, 2009, s.383).

Zdravotní péče se opírá o zdravotní pojištění a jak už z názvu vyplývá, pokrývá soukromou zdravotní péči, léčbu v soukromých nemocnicích a pravidelné lékařské prohlídky pro pracovníky (Armstrong, 2009, s.383).

Benefit pojištění se vztahuje na případnou smrt v zaměstnání či úrazy v zaměstnání nebo na služebních cestách (Armstrong, 2009, s.383).

Nemocenské dávky zajišťují, že i v případě nemoci, dostává zaměstnanec mzdu. Plná mzda náleží zaměstnanci pouze po určité období a po překročení této doby připadá pracovníkovi většinou jen půlka mzdy. Organizace by měly zavádět kontroly docházek v souvislosti s nárokem na nemocenské dávky, protože potom by mohlo být vyplácení dávek značně nákladné (Armstrong, 2009, s.383).

Benefit dodatečného odstupného se využívá v případě, že je zaměstnanec propuštěn. Spadají sem odškodné za výpověď, dávky vázané na dobu, po kterou je pracovník zaměstnán a platby poskytované vedoucím pracovníkům za ztrátu jejich pozice.

Poradenství týkající se kariéry, navazuje na dodatečné odstupné, jelikož právě tato služba je poskytována až po propuštění pracovníka (Armstrong, 2009, s.383).

Peněžní pomoc

Jako peněžní pomoc jsou kvalifikovány podnikové půjčky, které mohou být jak většího, tak menšího charakteru, přičemž vždy platí, že úrok je nižší než při běžných mimopodnikových půjčkách. Tyto půjčky jsou převážně vyhrazeny na různé vylepšení bydlení či domácnosti. Dále tu máme půjčky na permanentky. Jsou bezúročné, mohou být měsíční nebo roční a vztahují se například na předplatné jízdného (Armstrong, 2009, s.383).

Výpomoc při splácení hypoték poskytují nejčastěji podniky působící v oblasti finančních služeb. Podnik vypomáhá svému zaměstnanci dotovat platby úroků z hypoték.

Příspěvky na přemístění jsou v podstatě náklady na stěhování či honoráře realitních agentů. Tyto příspěvky se využívají v případě, že je zaměstnanec kvůli práci přemístěn jinam (Armstrong, 2009, s.383,384).

Osobní potřeby

Osobní potřeby obsahují výhody, které by měly uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců. Patří sem vyplácení části mzdy v mateřské nebo otcovské dovolené, volno z osobních důvodů, příspěvky na péči o děti v mateřských školách, poradenské služby týkající se odchodu do důchodu, podnikové slevy, které slouží k nákupu služeb nebo výrobků, které daný podnik poskytuje a další (Armstrong, 2009, s.384).

Dovolená

Zaměstnavatel je dle zákona povinen poskytovat svým zaměstnancům placenou dovolenou po dobu minimálně 20 dnů ročně. Nárok zaměstnance na dovolenou počíná dnem nástupu do práce. Zaměstnavatel je samozřejmě povinen poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a taktéž neplacenou rodičovskou dovolenou (Armstrong, 2009, s.384).

Podnikové automobily

Podnikové neboli firemní automobily jsou mezi zaměstnanci velice populární, jelikož tím šetří spoustu peněz, nevyloží žádné náklady na nákup automobilu, údržbu či palivo (Armstrong, 2009, s.384).

Faktory, které ovlivňují volbu poskytnutí benefitů

Pomocí dotazníkového šetření lze zjistit, co zaměstnanci vyžadují a na základě toho určit volby benefitů. Další průzkum může být na trhu práce, přičemž se bude hlavně zkoumat

odměňování u konkurence a v případě posledního faktoru záleží na tom, jaké má organizace možnosti a co si může dovolit (Armstrong, 2009, s.385,386).

1.2.7.2. Zdanitelné benefity

Ke zdanitelným benefitům se řadí následující položky.

Podnikové automobily

U firemních automobilů je daň založena na úplných nákladech, které se skládají z provozních nákladů a fixních nákladů (odpisy a finanční náklady). Úplné náklady tvoří 35 % z ceny automobilu a v případě, že je automobil využíván čistě pro zaměstnanecké účely, se zdanitelná hodnota může snížit až o jednu třetinu, pokud k podnikovým účelům odejde 2 500 až 17 999 mil Kč za rok. Pokud se hodnota dostane nad 18 000 mil, může se snížit až o dvě třetiny (Armstrong, 2009, s.387).

Pohonné hmoty

Pro zdanění bezplatných pohonných hmot se využívá stupnice zdanění pro firemní automobily v soukromém používání. Stupnice pro zdanění pokrývá libovolné množství ujetých kilometrů při soukromé jízdě (Armstrong, 2009, s.387).

Ujetá vzdálenost

Jako u pohonných hmot je stanovena stupnice pro zdanění a pro odpočet, přičemž závisí na obsahu motoru a ujeté vzdálenosti (Armstrong, 2009, s.387).

Bezúročné půjčky

U půjček se zdanění vypočítá jako rozdíl mezi úrokem placeným pracovníkem a úrokem z půjčené částky, který stanovuje finanční úřad.

Další zdanitelné benefity jsou: Bydlení a ubytování, Soukromá zdravotní léčba, Dary a poukázky, Ceny a pobídkové odměny, Mobilní telefon (Armstrong, 2009, s.387).

1.2.7.3. Nezdaňované benefity

Jako nezdaňované benefity se řadí strava pro pracovníky, pokud je v přiměřené míře. Členské příspěvky, které musí být schváleny profesní institucí. Poukázky na oběd, vánoční večírky, pokud nepřesáhnou svými náklady určitou hodnotu. Malé dárky opět nezdanitelné pouze do určité hodnoty. Odměny za dlouholeté zaměstnání, pokud trvá pracovní poměr déle než 20 let. Dále vzdělávací výcvik, poradenská služba, podnikové jesle, odstupné a parkování v areálu (Armstrong, 2009, s.388).

2. Praktická část

V praktické části bude představena zubní laboratoř a její činnost. Bude provedena analýza ekonomické situace, stávajícího systému odměňování, spokojenosti majitele, interních a externích faktorů ovlivňující odměňování.

2.1. Představení zubní laboratoře

Nejmenovaná zubní laboratoř zahájila svou činnost v roce 2010, její sídlo se nachází v Olomouckém kraji. Podnikatelský subjekt se zabývá tvorbou zubních náhrad různých druhů. Laboratoř zaměstnává tři pracovníky-zubní laboranty. Sám majitel se aktivně zapojuje do činnosti laboratoře a zhotovování zakázek (Ústní sdělení majitele, 2023).

2.1.1. Popis činnosti

Jak již bylo výše zmíněno, zubní laboratoř vyrábí zubní náhrady. Konkrétně jde o fixní náhrady, snímatelné náhrady a práci s termoplastickými fóliemi (Ústní sdělení majitele, 2023).

V oblasti fixních náhrad se jedná o korunky a můstky, přičemž mohou být vyráběny z různých materiálů. Laboratoř nabízí pryskyřičné, celolité, fasetované keramikou, metalokeramické a celokeramické korunky a můstky. Dále jsou v laboratoři vytvářeny zubní implantáty a náhrady částečných ztrát zubů. Tyto se dělí na Onlay a Overlay. Jedná se o v současné době často používanou alternativu zubních korunek. Onlay nahrazuje například nějaký hrbolek na zubu a Overlay nahrazuje celou kousací plochu (Ústní sdělení majitele, 2023).

Do portfolia snímatelných náhrad spadají jak částečné náhrady, tak i celkové zubní náhrady. Dále to jsou flexi protézy tzv. pružné, hybridní náhrady na lité kořenové nástavby i na implantáty, zásuvné spoje a skelety, které slouží k vytvoření funkční zubní náhrady a jsou převážně vyrobeny z kovu (Ústní sdělení majitele, 2023).

Laboratoř se taktéž zabývá prací s termoplastickými fóliemi. Vyrábí nosiče na bělení zubů, dlahy proti bruxismu tzv. skřípání zubů, chrániče pro sportovce a další (Ústní sdělení majitele, 2023).

V laboratoři využívají technologii CAD/CAM CEREC, která se využívá k tvorbě a řízení výroby za pomoci počítačů. V poslední době patří tato technologie k velice rychle se rozvíjejícím trendům na poli výroby celokeramických a metalokeramických frézovaných zubních náhrad. Využívaná technologie zajišťuje vysokou přesnost, kvalitu, a hlavně menší časovou náročnost (dentalcadcam.cz).



Obrázek č.4: Fixní zubní náhrada

(Zdroj: komorazt.cz)



Obrázek č.5: Snímatelná zubní náhrada

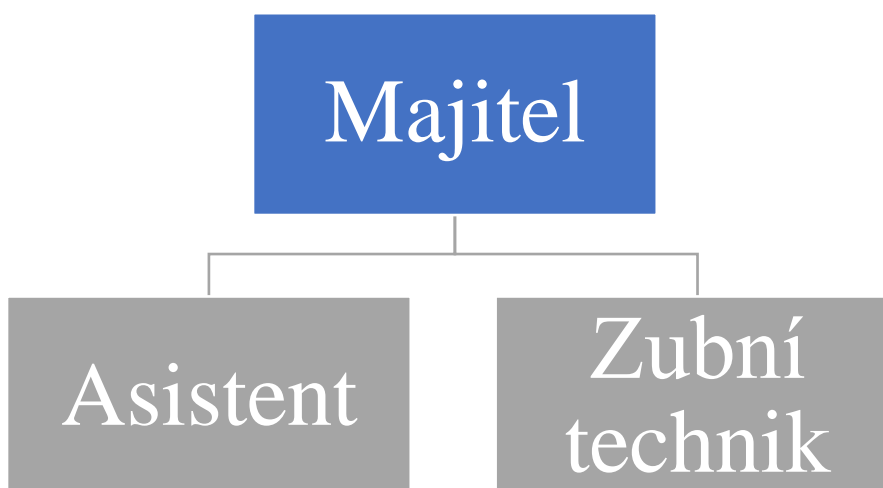
(Zdroj: wikiskripta.eu)

2.1.2. Pracovní pozice a jejich náplň

V zubní laboratoři jsou pracují tři zaměstnanci. Jeden zaměstnanec je na pozici asistent pro administrativu a zajišťuje také svoz a rozvoz prací. Zbylí dva zaměstnanci působí na pracovní pozici zubní technik. S laboratoří také spolupracuje účetní, avšak je mimo pracovní právní vztah, tedy nebude zahrnut mezi zaměstnance (Ústní sdělení majitele, 2023).

Tabulka č. 5: Organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Ústní sdělení majitele, 2023)



Asistent

Jak už z názvu pracovní pozice vyplývá, tak úkolem asistenta je napomáhat majiteli v administrativních činnostech a zajišťovat odvážení a rozvážení zakázek k jejich zadavatelům, jimiž jsou převážně zubní lékaři (Ústní sdělení majitele, 2023).

Zubní technik

Zubní technik má za úkol vytvářet nebo opravovat zubní náhrady, implantáty, korunky, můstky a v podstatě vše co zubní laboratoř nabízí. K tvorbě využívá různé jemné nástroje, ruční modelování, odlévání za pomoci odlévacích přístrojů a stroje pro opracování, to zahrnuje broušení, frézování či vrtání a v neposlední řadě se využívají počítačové systémy (Ústní sdělení majitele, 2023).

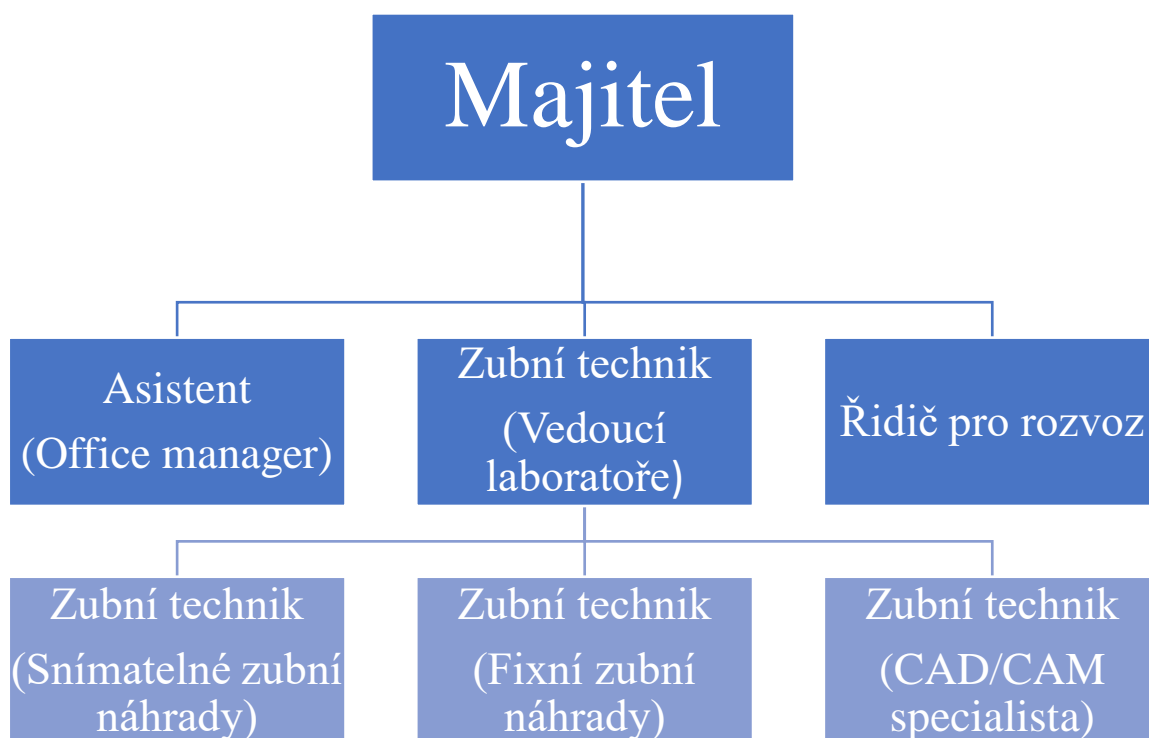
Majitel

Majitel zajišťuje plynulý chod celé laboratoře, vede evidenci a dokumentace o vytvořených zakázkách a je hlavním komunikátorem s klienty. Taktéž se účastní pracovní činnosti na zhotovování zakázek, zastává tedy podobné pracovní nasazení jako zubní technici (Ústní sdělení majitele, 2023).

Nová organizační struktura

Tabulka č. 6: Nová organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Ústní sdělení majitele, 2023)



Změny oproti aktuální organizační struktuře jsou následující. Z pozice asistenta, který zastával rozvoz prací i administrativu laboratoře, vzniknou dvě nové pracovní pozice, a to řidič pro rozvoz a asistent (office manager), který bude mít na starosti pouze administrativu.

Každou z pracovních pozic jako je asistent, zubní technik - vedoucí laboratoře a řidič pro rozvoz se bude zaujímat jeden zaměstnanec. Pracovník na pozici řidiče bude zajišťovat rozvoz výrobků k zakázaníkovi a dovoz zakázek v hmotné formě. Na pozici zubní technik (vedoucí laboratoře) bude požadována 5ti letá praxe v oboru a kromě zastávání práce zubního technika, bude mít v popisu práce dohled na chod laboratoře a kontrolu kvality výstupních výrobků. Zubní technik (CAD/CAM specialista) bude mít v popisu práce zpracování modelů zubních náhrad v grafických programech, ale taktéž přijímání zakázek v digitální formě. Každou z pozic specializovaného zubního technika budou zastávat dva zaměstnanci. Z aktuálního počtu tří zaměstnanců se počet zvýší na devět (Ústní sdělení majitele, 2023).

2.2. Analýza ekonomické situace

K analýze ekonomické situace zubní laboratoře bude využita horizontální a vertikální analýza. Co se týče příjmů laboratoře, tak ty pochází pouze od jejich zákazníků, kterými jsou hlavně zubní lékaři případně dentální kliniky. Mezi výdaje se řadí mzdy zaměstnanců, platby za zaměstnance a nákup materiálu na zhotovování výrobků. Taktéž do této kategorie spadají provozní náklady laboratoře, jako je elektřina, voda, plyn. Prostory, ve kterých se laboratoř nachází jsou v pronájmu, tudíž do provozních nákladů řadíme i nájem za tyto prostory.

Analýza pokrývá 5 let, a to konkrétně roky 2017 až 2021, rok 2022 byl vynechán z důvodu, že laboratoř ještě nemá data z daného roku zpracovaná. Jelikož si laboratoř pečlivě střeží své interní informace, budou k analýze využity pouze procentuální hodnoty a nikoliv konkrétní částky. Z tohoto důvodu taktéž nelze provést predikci na rok 2023.

2.2.1. Horizontální analýza

Horizontální analýza ukazuje změnu jednotlivých položek v čase. Následující procentuální hodnoty zobrazují nárůst či pokles u jednotlivých položek vůči průměru za výše zmiňovaných 5 let.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza

(Zdroj: vlastní zpracování podle: údajů poskytnutých laboratoří)

Horizontální analýza	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy	0,69%	10,24%	1,12%	-10,78%	-1,27%
Výdaje	-7,67%	6,85%	0,20%	-3,76%	4,38%
Mzdy	-26,92%	12,69%	8,03%	-0,11%	6,30%
Platby za zaměstnance	-18,05%	25,43%	6,69%	-7,91%	-6,17%
Provoz	-0,19%	0,68%	-3,80%	-3,41%	6,72%
Nákup materiálu	23,96%	-8,60%	-11,72%	-8,55%	4,91%
VH (výsledek hospodaření)	40,84%	26,52%	5,49%	-44,46%	-28,40%
Pohledávky	-38,61%	121,86%	19,11%	-61,25%	-41,11%
Závazky	-33,81%	-38,98%	58,28%	23,59%	-9,08%
Hmotný investiční majetek	-2,32%	12,04%	65,46%	-11,75%	-63,43%

Mezi lety 2017 a 2018 přišel prudký nárůst zakázek. Toto lze pozorovat v tabulce v roce 2018, kde příjmy byly o 10,24 % vyšší než průměr a taktéž se to projevilo na roce 2017, kde byl výsledek hospodaření o 40,84 % vyšší než průměr. Nárůst zakázek se také podepsal na položce nákup materiálu v roce 2017, kde byl o 23,96% vyšší než průměr, z důvodu zvýšení výroby. Dále v roce 2018 přibyl do laboratoře další zubní technik, což lze pozorovat na mzdách a platbách za zaměstnance. Mzdy byly v tomto roce o 12,69 % vyšší než průměr a platby za zaměstnance o 25,43 %.

Na počátku roku 2019 se počet zaměstnanců snížil a laboratoř musela zredukovat i počet zakázek. Toto lze pozorovat na příjmech a výdajích, které se příliš neodchylují od průměru. Nižší hodnoty oproti průměru lze pozorovat u nákupu materiálu, což souvisí se snížením zakázek a snížením výroby. V porovnání s ostatními roky byly závazky a hmotný investiční majetek značně vyšší než průměr, a to z důvodu nakoupení nových přístrojů pro výrobu.

Rok 2020 se nesl ve znamení Covid-19 a opatření s ním spojených. Zakázky klesly na minimum po několik měsíců. Dopad lze pozorovat na většině položek v roce 2020, kde se hodnoty značně snížili oproti průměru. Nejznamenatelnější rozdíl je na příjmech, které se snížili o 10,78 % oproti průměru a výsledku hospodaření kde byl pokles o 44,46 %.

V roce 2021 se situace začala zlepšovat, přichází pomalý nárůst zakázek viditelný na příjmech, které byly nižší než průměr pouze o 1,27 %. Náklady na zaměstnance a na nákup materiálu se zvýšily. To lze pozorovat na položce mezd, která se zvýšily o 6,30 % oproti průměru a nákup materiálu se zvýšil o 4,91 %. Výsledek hospodaření je stále značně odchýlen od průměru a je nižší o 28,40 %. Laboratoř proti tomuto bojuje pomocí pomalého navyšování cen výrobků.

Rok 2022 sice v tabulce zaznamenán není, ale dle slov majitelky laboratoře vypadá značně lépe než rok 2021. Množství zakázek opět rapidně narůstá, a tak finanční krize, která v tomto roce postihla ČR nemá velký vliv na chod laboratoře.

2.2.2. Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje vyčíslení vybrané položky z celku v pěti po sobě jdoucích letech.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza

(Zdroj: vlastní zpracování podle: údajů poskytnutých laboratoři)

Vertikální analýza	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy	100%	100%	100%	100%	100%
Výdaje	75,89%	80,22%	82,02%	89,27%	87,50%
Mzdy	15,98%	22,50%	23,52%	24,65%	23,70%
Platby za zaměstnance	10,68%	14,93%	13,85%	13,55%	12,47%
Provoz	38,86%	35,80%	37,30%	42,44%	42,38%
Nákup materiálu	10,37%	6,99%	7,35%	8,63%	8,95%
VH (výsledek hospodaření)	24,11%	19,78%	17,98%	10,73%	12,50%

Na položce výdajů lze pozorovat, že do roku 2021 mají vzestupnou tendenci. Největší procentuální podíl výdajů z celku byl v roce 2020 a činil 89,27 % z důvodu Covidové krize. Největší část výdajů tvoří ve všech pěti letech náklady na provoz laboratoře. Opět lze u této položky pozorovat vzestupnou tendenci do roku 2021. U výsledku hospodaření lze pozorovat sestupný trend do roku 2021. Největší procentuální podíl VH zažila laboratoř v roce 2017 a to 24,11 %. Naopak nejnižší podíl VH byl zaznamenán v roce 2020 a to 10,73 %. Zvyšováním podílu výsledku hospodaření se laboratoř snaží dosáhnout postupným zvyšováním cen výrobků.

2.3. Analýza stávajícího systému odměňování

Zubní laboratoř XY disponuje pouze třemi zaměstnanci a dvěma pracovními pozicemi, tudíž k odměňování nevyužívá žádný propracovaný systém. Styl, jakým jsou zaměstnanci odměňováni je velice jednoduchý a je rozčleněn podle pracovních pozic. Všechny pracovní pozice jsou odměňovány časovou formou mzdy (Ústní sdělení majitele, 2023).

Zubní technik

Mzda zubního technika se skládá ze dvou částí. Hlavní podíl mzdy utváří fixní část a jedná se o minimální zaručenou mzdu. Pracovní pozice zubního technika spadá do 4. třídy zaručené mzdy a to znamená, že fixní část mzdy činí 21 800 Kč. Druhá část mzdy je tvořena 0,1 % procenty z obrátu, která se z hlavní části odvíjí od vykonané práce zubního technika. Žádné další peněžní či nepeněžní odměny nejsou poskytovány (Ústní sdělení majitele, 2023).

Tabulka č. 9: Vývoj minimální hrubé zaručené mzdy

(Zdroj: vlastní zpracování podle: kupnisila.cz)

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Kč/m	21 800	21 800	20 500	19 600	17 970	16 400	14 800
Kč/h	129,80	129,80	121,80	117,40	107,40	98,50	88,80

Ve výše zmíněné tabulce lze pozorovat vývoj minimální hrubé zaručené mzdy pro 4. stupeň za posledních 6 let. Tabulka zobrazuje zaručenou mzdu měsíční, ale taktéž i hodinovou.

Asistent

Mzda asistenta pro administrativu a zajišťování rozvozu zakázek se stejně jako u zubního technika skládá ze dvou částí. Hlavní část tvoří fixní mzda tvořena hrubou zaručenou mzdou a druhá část mzdy zahrnuje příplatky za přesčas. Tato pracovní pozice spadá do 3. třídy zaručené mzdy, což znamená, že fixní část mzdy je 19 700 Kč (Ústní sdělení majitele, 2023).

Tabulka č. 10: Vývoj minimální hrubé zaručené mzdy

(Zdroj: vlastní zpracování podle: kupnisila.cz)

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Kč/m	19 700	19 700	18 500	17 800	16 280	14 900	13 400
Kč/h	117,50	117,50	110,30	106,40	97,30	89,20	80,50

Ve výše zmíněné tabulce lze pozorovat vývoj minimální hrubé zaručené mzdy pro 3. stupeň za posledních 6 let. Tabulka zobrazuje zaručenou mzdu měsíční, ale taktéž i hodinovou.

Shrnutí

Stávající systém odměňování je jednoduchý a jednoznačný. Mzda zaměstnance obsahuje jistotu příjmu, tak i příplatky pro zvýšení motivace. Jako nedostatek bych označil absenci zaměstnaneckých výhod a příplatků za přesčas.

2.4. Analýza spokojenosti majitele

V rozhovoru majitel vyjádřil svůj názor k odměňování na jednotlivých pozicích a to konkrétně, že je s tímto způsobem odměňování spokojen. Jak na pozici zubního technika, tak na pozici asistenta. Důvodem je, že se mu způsob, kterým zaměstnance odměňuje jeví jako motivační, jelikož mají zaměstnanci možnost ovlivnit výši svojí mzdy pracovním

nasazením či efektivitou. Zároveň poukazuje na výhodu fixní mzdy, jelikož mají zaměstnanci jistotu příjmů i v případě, že by množství zakázek pokleslo a byl nedostatek práce. Dále uvádí, že díky takto nastavenému způsobu odměňování se snižuje riziko pro problém s placením zaměstnanců právě v období úpadku zakázek. Konkrétně odkazuje na období covidové krize, kde zmiňovaný úpadek poptávky po jejich práci nastal.

Z rozhovoru s majitelem vyplývá, že tak jak mají odměny nastavené, je pro ně momentálně ideální a nepocítují nedostatky. Majiteli vše dává smysl co, proč a jak má nastavené pro aktuální množství zaměstnanců (Ústní sdělení majitele, 2023).

2.5. Analýza externích faktorů ovlivňujících systém odměňování

2.5.1. Trh práce

V oblasti trhu práce byla analyzována nezaměstnanost, poptávka a nabídka práce v Olomouckém kraji.

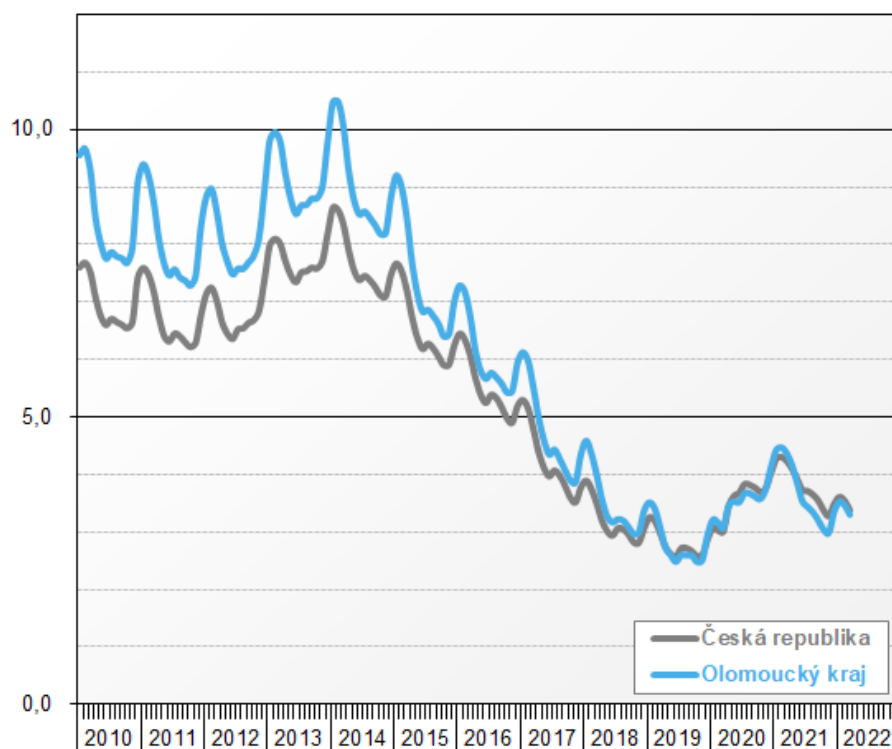
2.5.1.1. Nezaměstnanost

Následující tabulka zobrazuje podíl nezaměstnanosti (%) v Olomouckém kraji za posledních 5 let. Navazující graf zobrazuje porovnání podílu nezaměstnanosti mezi Olomouckým krajem a celou Českou republikou.

Tabulka č. 11: Podíl nezaměstnanosti v OLK

(Zdroj: vlastní zpracování podle: www.olomouc.eu)

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
%	3,6	3,4	4,1	2,9	3,4	4,3



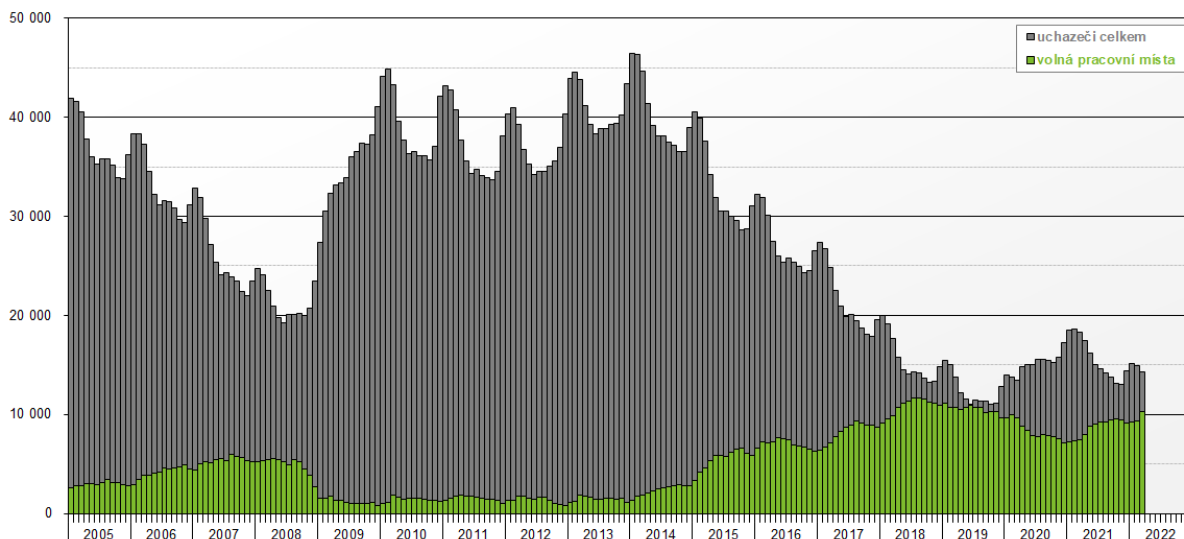
Graf č. 1: Podíl nezaměstnanosti v OLK a ČR

(Zdroj: www.czso.cz)

V grafickém znázornění lze vidět, že do roku 2018 byla nezaměstnanost v Olomouckém kraji vyšší než republikový průměr, avšak v posledních pěti letech, které jsou pro nás podstatné, je vidět minimální rozdíl. Dokonce na přelomu roku 2021 a 2022 je nezaměstnanost v Olomouckém kraji značně nižší než republikový průměr.

2.5.1.2. Poptávka a nabídka práce

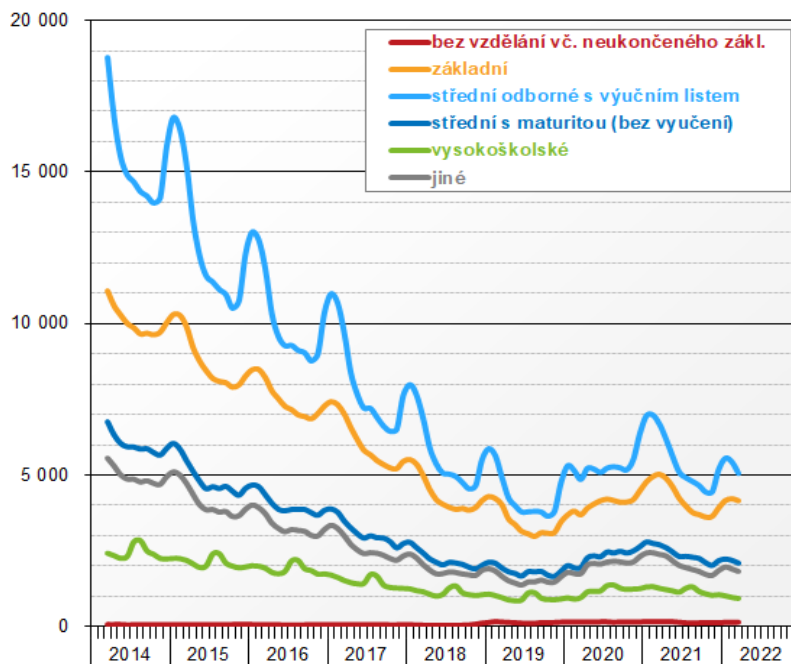
Následující graf znázorňuje uchazeče o volná pracovní místa a volné pracovní pozice v Olomouckém kraji. V posledních pěti letech lze vidět, že rozdíl mezi uchazeči a volnými pracovními místy se snižuje.



Graf č. 2: Znárodnění uchazečů a volných pracovních míst

(Zdroj: www.czso.cz)

Tento graf znázorňuje uchazeče o zaměstnání podle vzdělání v Olomouckém kraji. Pracovní pozice zubního technika vyžaduje odborné středoškolské vzdělání s maturitou, tudíž všichni pracovníci v laboratoři na pozici zubního technika toto vzdělání mají. Informace v následujícím grafu nám mohou poskytnout lepší pohled na poptávku po práci skupiny pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou.



Graf č. 3: Uchazeči o pracovní místa podle vzdělání

(Zdroj: www.czso.cz)

Když se konkrétně zaměříme na pracovní pozici zubního technika, tak úřad práce eviduje ke dni 25.2.2023, 44 volných pracovních míst v celé České republice z toho pouze jedna se nachází v Olomouckém kraji.

Následující tabulky znázorňují vývoj průměrného počtu volných pracovních míst na pozici zubního technika za posledních 5 let v České republice a v Olomouckém kraji.

Tabulka č. 12: Volné pracovní pozice zubního technika v ČR

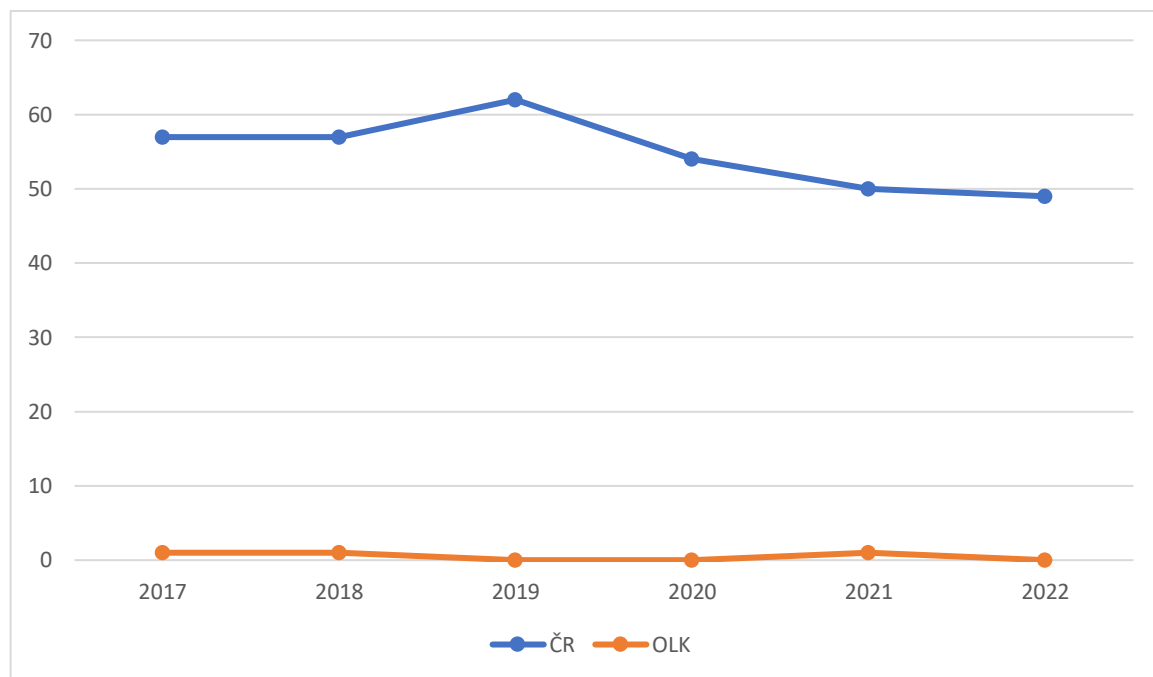
(Zdroj: vlastní zpracování podle: www.mspv.cz)

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Počet míst	49	50	54	62	57	59

Tabulka č. 13: Volné pracovní pozice zubního technika v OLK

(Zdroj: vlastní zpracování podle: www.mspv.cz)

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Počet míst	0	1	0	0	1	1



Graf č. 4: Volná pracovní místa zubního technika v ČR a OLK

(Zdroj: vlastní zpracování podle: www.mspv.cz)

Graf znázorňuje porovnání volných pracovních míst v ČR a Olomouckém kraji za posledních 5 let. Jak z grafu, tak z tabulek lze vyvodit, že rozdíly jsou značné a volná pracovní místa v Olomouckém kraji jsou téměř mizivá.

Takto nízké hodnoty jsou způsobeny tím, že drtivá většina laboratoří neřeší poptávku po zubních technících přes úřad práce, ale pokud nějakého takového pracovníka potřebují, tak se obrací přímo na školy, nebo známé v jiných laboratořích.

2.5.2. Konkurenční prostředí

Když se zaměříme na konkurenční prostředí, tak dle slov majitele je konkurence každá střední a velká laboratoř v Olomouckém kraji, ale taktéž v okolí Olomouckého kraje. Aktuálně České republice působí 1165 stomatologických laboratoří a v Olomouckém kraji jich je přibližně 91.

Tabulka č. 14: Meziroční změna stomatologických laboratoří

(Zdroj: vlastní zpracování podle: www.cess.cz)

Kraj	Meziroční změna
Praha	0 %
Středočeský kraj	-3 %
Moravskoslezský kraj	-2 %
Jihomoravský kraj	-2 %
Liberecký kraj	-2 %
Jihočeský kraj	+2 %
Zlínský kraj	0 %
Královehradecký kraj	-2 %
Kraj Vysočina	0 %
Pardubický kraj	-1 %
Olomoucký kraj	-4 %
Karlovarský kraj	1 %
Ústecký kraj	0 %
Plzeňský kraj	0 %

Výše zobrazená tabulka znázorňuje meziroční změnu v % počtu stomatologických laboratoří v jednotlivých krajích v České republice mezi lety 2021 a 2022. V tabulce lze pozorovat, že největší nárůst byl v Jihočeském kraji a naopak největší pokles byl v kraji Olomouckém. Z toho lze vyvodit, že se v oblasti konkurence podmínky pro Laboratoř XY o něco málo zlepšily.

Jako příklad konkurenčních laboratoří lze uvést: JS Lab, Digital Dental Design Laboratory, AV DENT CZ s.r.o. a KOLDALAB SERVIS s.r.o.

Velkou roli v konkurenční prostředí hrají zubní technici, jelikož většina úspěchu závisí na jejich šikovnosti a zručnosti. Dalším faktorem je vybavení laboratoří a postupná digitalizace, která proces zpracování zakázek urychluje. Kdo má tedy nejlepší zubní techniky a nejlepší vybavení, nejvíce se mu daří (ústní rozhovor s majitelem, 2023).

Není to ale pouze jen o rivalitě, spousta laboratoří mezi sebou navzájem spolupracuje. Mezi sebou si předávají informace o zubních technicích, kteří například poptávají práci nebo častou spoluprací je využití outsourcingu, kdy laboratoř vezme zakázku, na kterou nemá vybavení. Například laboratoř pošle zakázku jiné laboratoři, kde specializují na frézování, tam vytvoří konstrukci a zbytek si už laboratoř, která zakázku původně vzala, vytvoří sama (ústní rozhovor s majitelem, 2023).

2.5.3. Mzdové šetření

Mzdové šetření bylo provedeno v oblasti průměrných hrubých měsíčních mezd jak v ČR, tak i v Olomouckém kraji. Dále byly šetřeny nejvíce poskytované benefity v Olomouckém kraji a měsíční mzda na pracovních pozicích, které v laboratoři působí.

2.5.3.1. Průměrná hrubá měsíční mzda

V této části byla využita data z Českého statistického úřadu pro porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v jednotlivých letech. Jsou zde zmíněny jak data pro celou českou republiku, tak i konkrétně pro olomoucký kraj ve kterém laboratoř působí.

Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR

Tabulka č. 15: Průměrná hrubá mzda v ČR

(Zdroj: vlastní zpracování podle: czso.cz)

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Prům. mzda	39 858	37 903	36 176	34 578	32 051	29 504
Nárůst %	5,1	4,8	4,6	7,9	8,6	---

V tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy v Kč za posledních 5 let. Pro jednotlivé roky jsou taktéž rozepsány nárůsty v procentech.

Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji

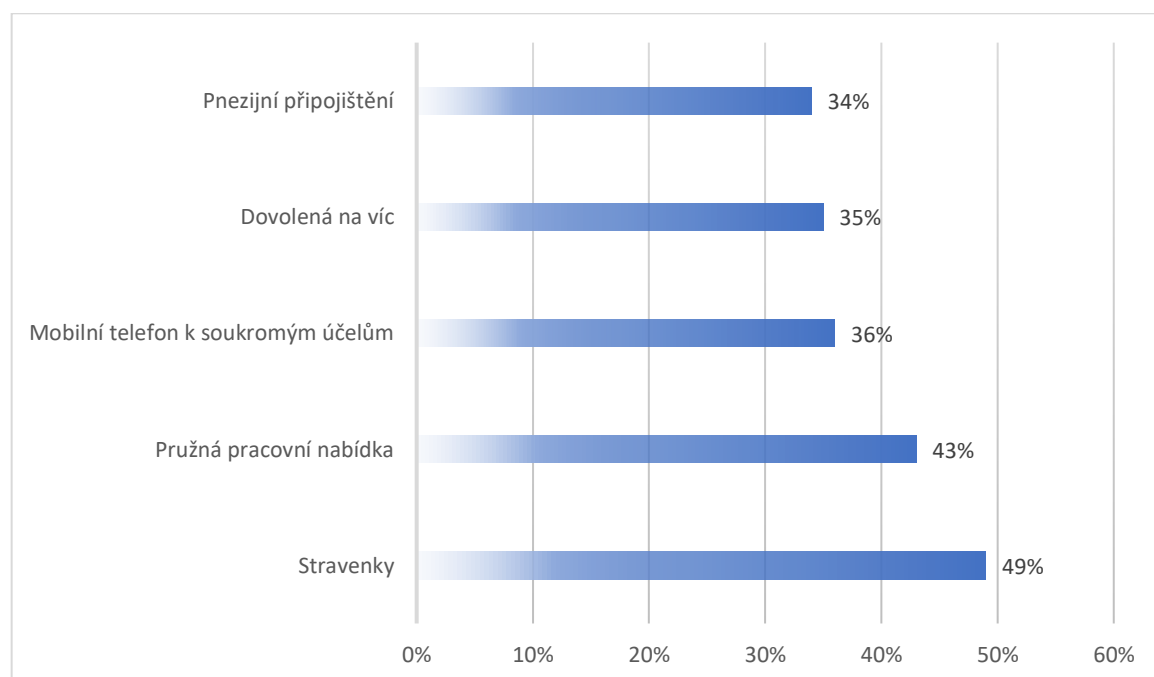
Tabulka č. 16: Průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji

(Zdroj: vlastní zpracování podle: czso.cz)

Rok	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Prům.mzda	39 594	37 074	35 049	32 695	30 073	26 372
Nárůst %	6,8	5,7	7,1	8,7	14	---

Tabulka zobrazuje průměrnou hrubou mzdu v Kč v Olomouckém kraji za posledních 5 let. Dále je taktéž zobrazen procentuální nárůst mezi jednotlivými roky.

Nejvíce poskytované benefity v Olomouckém kraji



Graf č. 5: Benefity v Olomouckém kraji

(Zdroj: vlastní zpracování podle: podle platy.cz)

Graf poskytuje informace o pěti nejvíce poskytovaných benefitech, přičemž největší zastoupení zaujímá benefit ve formě stravenek.

2.5.3.2. Měsíční mzda na vybraných pracovních pozicích

Tato část se zabývá pozicemi, které se nachází ve zkoumané laboratoři a jejich mzdovým ohodnocením.

Tabulka č. 17: Mzda na vybraných pracovních pozicích

(Zdroj: vlastní zpracování podle: czso.cz, platy.cz)

	Mzdové rozpětí (kč)	Průměrná mzda v ČR (kč)	Průměrná mzda v OLK (kč)
Zubní technik	18 767 – 50 201	37 070	31 890
Asistent pro administrativu	23 801 – 43 725	29 491	30 576
Řidič pro rozvoz zakázek	21 854 – 42 158	24 474	33 750

V případě pracovní pozice zubního technika, lze v tabulce pozorovat, že průměrná mzda v Olomouckém kraji je nižší než průměrná mzda v ČR. Naopak pozice asistentky pro administrativu má v Olomouckém kraji větší průměrnou mzdu než je průměrná mzda v ČR na této pozici. Řidiči v Olomouckém kraji jsou na tom znatelně lépe než průměr v ČR.

2.5.3.3. Mzda v konkurenčním prostředí

Tato kapitola se zabývá nabídkou mezd v konkrétních zubních laboratořích v širším okolí zubní laboratoře XY.

Tabulka č. 18: Nabízená mzda v zubních laboratořích

(Zdroj: vlastní zpracování podle: dentaljobs.cz, easy-prace.cz)

Sídlo zubní laboratoře	Pozice	Nabízená hrubá mzda / měsíční	Nabízené výhody
Hradec Králové	Zubní technik	36 000 – 42 000 Kč	---
Opava	Zubní technik	25 000 Kč	Poskytnutí ubytování
Brno	Zubní technik	25 500 Kč	Navýšení mzdy dle pracovního výkonu
Brno	Zubní technik – snímatelné zubní náhrady	29 000 – 55 000 Kč	Navýšení mzdy dle pracovního výkonu
Otrokovice	Zubní technik	35 000 – 45 000 Kč	---

Rychnov nad Kněžnou	Zubní technik CAD/CAM specialista	19 700 – 25 000 Kč	---
Brno	Zubní technik – CAD technik	20 000 Kč	Postupné zvyšování mzdy

Z důvodu nemožnosti dohledání informací nejsou v přechozí tabulce zahrnuta území přímo v Olomouckém kraji. V tabulce lze pozorovat, že mzdy pro pozici zubního technika jsou v různých laboratořích značně odlišné. Tyto údaje lze zdůvodnit tak, že mzdy jsou nastaveny podle velikosti laboratoře a množství zakázek.

2.5.4. Minimální zaručená mzda

Minimální zaručená mzda je další věc, které ovlivňuje systém odměňování. Všechny pozice nacházející se v laboratoři jsou minimální zaručenou mzdou z části tvořeny. Konkrétně je to faktor meziroční změny zaručené mzdy, který byl již pro konkrétní pozice zaznamenán v předchozí kapitole „Analýza stávajícího systému odměňování“.

2.5.5. Úroveň zdanění

Nyní se zaměříme na to, kolik zaměstnancům strháváno z hrubé mzdy podle státních nařízení. První položkou, o kterou je zaměstnancům snižována hrubá mzda je sociální a zdravotní pojištění. Zdravotní pojištění činí 4,5 % a sociální jištění 6,5 % z hrubé mzdy. Dále je potřeba vypočítat zálohu na dani, která činí 15 % z hrubé mzdy, která následně od ní odečte. V poslední řadě se od hrubé mzdy odečítá sleva na poplatníka, která pro rok 2023 činí 2 570 Kč. Předešlé kroky nám ukázaly, jak moc se sníží hrubá mzda zaměstnance, aby z ní byla čistá mzda (Money.cz).

2.6. Analýza interních faktorů ovlivňujících systém odměňování

2.6.1. Podniková kultura

Podniková kultura u tohoto podnikatelského subjektu není moc rozsáhlá. Převážně je postavena na udržování kvality výrobků a motivace pracovníků. Majitel má rád osobní přístup a přehled o tom co se v laboratoři děje. Z tohoto důvodu i při rozšiřování se nejedná o zvětšení pracovního týmu na nějaká velká čísla jako u jiných laboratořích.

2.6.2. Předmět podnikání

Dalším ovlivňujícím faktorem je obor, ve kterém podnikatelský subjekt podniká. Konkurence je zde vysoká, a proto je důležité pro laboratoř držet krok s ostatními, ať už se

bavíme o přístrojích využívaných v laboratoři, tak i právě co se týče mezd zubních techniků.

2.6.3. Výkony zaměstnance v práci

Jako ovlivňující faktor lze taktéž zařadit výkony zaměstnance v práci, jelikož část ze mzdy zaměstnanců je tvořena procentem z obratu laboratoře.

Shrnutí praktické části

V praktické části byla představena zubní laboratoř a obor ve kterém působí. V další řadě byly představeny výrobky, které jsou v laboratoři zhotovovány (fixní a snímatelné zubní náhrady), pracovní pozice, které zaměstnanci v laboratoři zastávají. Dále byla představena nová organizační struktura a zvýšení počtu zaměstnanců z 3 na 9.

Představena taktéž byla ekonomická situace laboratoře pomocí vertikální a horizontální analýzy meziročních změn v procentech. Laboratoř byla v roce 2020 znatelně zasažena covidovou krizí, kde nejvíce pocíťovali úbytek zakázek, ale v roce 2022 už situace vypadá lépe a vše se srovnává.

Následně byla provedena analýza stávajícího systému odměňování a analýza spokojenosti majitele. Mzda zaměstnanců se skládá ze dvou složek, fixní a pohyblivé. Majitel má pro toto řešení dobrý důvod, a to motivace pracovníků k lepším výkonům.

V poslední řadě byla provedena analýza externích a interních faktorů ovlivňující systém odměňování. Na trhu práce byla prozkoumána a srovnána nezaměstnanost a poptávka nabídka práce v Olomouckém kraji. Nabídka pracovních míst na pozici zubního technika je v Olomouckém kraji velice nízká, což je způsobeno tím, že většina laboratoří toto neřeší přes úřad práce, ale rovnou se chodí vyptávat do středních škol, které zubní techniky školí a vyučují. Dále bylo analyzováno konkurenční prostředí, které je v oboru, kde podnikatelský subjekt působí velice podstatné. Bylo zjištěno, že až 91 zubních laboratoří se nachází v Olomouckém kraji. Mzdové šetření pokrývá průměrnou hrubou mzdu v ČR a Olomouckém kraji, měsíční mzdu na pozicích působících v laboratoři a mzda zubních techniků v konkurenčních laboratořích, kde mzda pohybovala nejčastěji kolem 25 000 Kč za měsíc.

Mezi interní faktory byla zařazena kultura podnikatelského subjektu, předmět podnikání a výkony zaměstnance v práci, které ovlivňují hlavně pohyblivou část mzdy.

3. Vlastní návrh řešení

Nový návrh systému odměňování by měl být dimenzovaný pro novou organizační strukturu (nové pracovní pozice, vyšší počet zaměstnanců) a měl by doplnit některé nedostatky z předešlého systému odměňování. Návrhy budou vycházet z analýz provedených v předchozí kapitole bakalářské práce.

Některé skutečnosti zůstanou zachovány z předešlého systému odměňování, např.: zaměstnanci budou mít mzdu složenou jak z fixní, tak variabilní mzdy.

3.1. Mzdový tarif

Pracovní pozice, které zůstávají stejné z původní organizační struktury jsou zubní technik (snímatelné a fixní náhrady) a asistent pro administrativu (office manager). Na těchto pozicích dojde ke zvýšení hodinové mzdy.

- Zubní technik (snímatelné a fixní náhrady): 129,80 Kč/hod. → 170,00 Kč/hod.
- Asistent pro administrativu (office manager): 117,50 Kč/hod. → 155,00 Kč/hod.

Zvýšení hodinové sazby na pozici zubního technika, volím z důvodů větší konkurenceschopnosti oproti ostatním laboratořím v oblasti fixní části mzdy.

U nově vzniklých pracovních pozic bude potřeba stanovit hodinou sazbu. Jedná se o pozice zubní technik (CAD/CAM specialista), zubní technik (vedoucí laboratoře) a řidič pro rozvoz.

- Zubní technik (CAD/CAM specialista): 175 Kč/hod.
- Zubní technik – vedoucí laboratoře: 30 000 Kč/měsíc
- Řidič pro rozvoz: 145 Kč/hod.

V případě první pracovní pozice byla zvolena vyšší hodinová sazba než u ostatních pozic zubního technika z důvodu větších kompetencí (příjem digitálních zakázek).

Vedoucí zubní laboratoře nemá stanovenou hodinovou sazbu, ale měsíční fixní mzdu, z důvodu větších kompetencí a odpovědnosti na této pracovní pozici.

U pracovní pozice řidič pro rozvoz byla hodinová sazba stanovena podle minimální zaručené mzdy, kde tato pracovní pozice spadá do 2. skupiny, která byla navýšena podle kompetencí pracovní pozice.

Mzdové tarify jsou stanovené pro pracovní dobu 40 hodin týdně.

3.2. Návrh peněžních odměň

Z důvodu částečné absence peněžních odměň v původním systému odměňování, v této části budou navrženy peněžní odměny, které by měly přispívat ke spokojenosti zaměstnanců.

Podíl z obratu

Podíl z obratu by se vztahoval pouze na pracovní pozice zubního technika. Tato odměna by měla sloužit k jejich dostatečné motivaci, jelikož veškeré příjmy laboratoře jsou závislé na práci zubních techniků. Jelikož předpokládáme nárůst ročního obratu o dvojnásobek, z důvodu zvýšení pracovní kapacity laboratoře a velkého nárůstu zakázek, zvolil jsem místo původního 0,1 % → 0,05 % z ročního obratu laboratoře. Toto procento z obratu je jen odhad, jak by to mohlo vypadat, ve výsledku bude stanovení či změna této hodnoty v kompetenci majitele laboratoře. Procento z obratu bude vypláceno zubním technikům každý měsíc k fixní mzdě.

Příplatky za přesčasy

První novinkou by tedy byly příplatky za přesčas. Zde by byla za jednu přesčasovou hodinu stanovena minimální sazba podle zákona, a to 25 % průměrného výdělku zaměstnance. Je pravděpodobné, že občas se nebudou zakázky stíhat plnit do termínu a bude potřeba práce přesčas. Tudiž je toto jasné stanovení odměňování přesčasu namístě.

13.plat

Další příhodnou peněžní odměnou bude tzv. 13. plat, který bude vyplácen všem zaměstnancům každoročně poslední kalendářní měsíc ke mzdě. Tato odměna bude v hodnotě 50% fixní části jedné mzdy podle dané pracovní pozice. Tento druh odměny by mohli zaměstnanci ocenit hlavně před Vánoce anebo také jako ocenění jejich celoroční práce.

Věrnostní odměny

V poslední řadě by mohlo mít na zaměstnance pozitivní vliv tzv. věrnostní odměny. V případě že by si chtěla laboratoř chránit zubní techniky před konkurencí, mohl by tento typ odměny být jeden z atributů, který to zajistí. Odměny by byly vypláceny po čtyřech letech od nastoupení pracovníka na svoji pozici a vypadalo by to následovně.

- Po odpracování 4 let → 5 000 Kč
- Po odpracování 8 let → 7 000 Kč
- Po odpracování 12 let → 9 000 Kč

- Po odpracování 16 let → 11 000 Kč
- Po odpracování 20 let → 13 000 Kč

Tato odměna by byla vyplácena v roce, kdy zaměstnanec dovršil odpracovaných let a byla by vyplácena poslední kalendářní měsíc v roce ke mzdě.

3.3. Návrh benefitů

Následující část se bude věnovat benefitům pro zaměstnance. Benefity v původním systému odměňování absentovaly, tudíž zde budou představeny návrhy na benefity, které by mohly mít pozitivní vliv na zaměstnance a jejich působení v práci.

Stravenky

Stravenky se řadí v Olomouckém kraji na první místo mezi poskytovanými benefity a obecně patří mezi jedny z nejoblíbenějších benefitů mezi zaměstnanci. Z těchto důvodů jsem se rozhodl pro návrh zavedení tohoto benefitu. Pro rok 2023 nejlépe vycházejí stravenky na 194 Kč, přičemž 55 % ze stravenky je hrazeno zaměstnavatelem a 45 % si hradí zaměstnanec sám (je mu odečteno ze mzdy). Náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance činí 106,7 Kč na měsíc. Pracovníci tyto stravenky mohou využít v restauracích či jídelnách nebo pro nákup potravin ve vybraných obchodech. Ke zprostředkování stravenek může posloužit společnost Sodexo, která je jedna z nejrozšířenějších společností zprostředkovávající stravenky v ČR.

Poukázky

Jelikož většina zaměstnanců laboratoře vykonává práci, při které se pouze sedí a nemají moc pohybu, dostávali by od zaměstnavatele poukázky na masáže nebo na krátký relaxační pobyt v lázních. Předpokládaná cena poukázky na masáž je 600 Kč a cena poukázky do lázní na 2 dny 2 500 Kč. Tyto poukázky by jistě mohly přispět ke spokojenosti zaměstnanců a popřípadě i ke zlepšení jejich zdravotního stavu. Poukázky by byly zaměstnancům vydávány jednou ročně 6. kalendářní měsíc. Tento benefit by byl spíše flexibilní a sám majitel by rozhodoval o udělování poukázek podle prosperity laboratoře.

3.4. Ucelování pracovního kolektivu a školení zaměstnanců

K udržování harmonie na pracovišti přispívají i klidné a přátelské vztahy mezi pracovníky. Toto utužování vztahů by měly zajistit teambuildingy. Ty by se konaly pravidelně každý rok a účastnil by se jich celý pracovní tým včetně majitele. Teambuilding by mohl mít podobu víkendu stráveného na pronajaté chatě, náplní by byly různé sportovní aktivity či společenské hry. Majitel by zajišťoval pronájem chaty a stravu pro účastníky. Pronájem

chaty na víkend vychází přibližně na 9 000 Kč a stravu lze odhadnout na 600 Kč na osobu. Dohromady by to bylo zhruba 15 000 Kč pro 10 lidí. Teambuilding bude po náboru nových pracovníků hlavním atributem pro jejich začlenění do kolektivu.

Dalším bodem této podkapitoly je školení zaměstnanců, které by stejně jako teambuilding fungovalo na pravidelné roční bázi. Školení by se hlavně týkalo zubních techniků, kteří by na něm získávali nové informace, učili se pracovat s novými materiály. Školení zubních techniků by mělo být v zájmu majitele laboratoře, jelikož jejich práce pak bude efektivnější. Vyčíslení jednoho školení na osobu je 6 500 Kč. V laboratoři by pracovalo 7 zubních techniků, což by znamenalo 45 500 Kč roční náklad pro majitele.

3.5. Harmonogram zavedení změn

V případě harmonogramu zavedení změn budeme předpokládat, že majitel provede expanzi po schválení nového systému odměňování a jeho vstupu v platnost. Povinností majitele bude dohlédnout na správné zavedení veškerých změn. Zavedení změn bude rozděleno do pěti fází.

Tabulka č. 19: Harmonogram zavedení změn

(Zdroj: vlastní zpracování)

1.fáze	1.1.2023	Seznámení majitele s novým systémem odměňování
2.fáze	1.3.2023	Seznámení stávajících zaměstnanců s novým systémem odměňování
3.fáze	1.6.2023	Majitel provádí expanzi (nábor zaměstnanců, přizpůsobování pracoviště, ...) a zároveň vchází v platnost nový systém odměňování (kromě 13. platu a školení zaměstnanců, které budou odloženy o rok a půl, kvůli snížení nákladů na zaměstnance v počátku fungování nového systému).
4.fáze	1.1.2025	V platnost vzejde 13. plat a začnou se plánovat zaměstnanecká školení
5.fáze	1.7.2026	Po 3 letech od zavedení systému odměňování provede Administrativní pracovník (office manager) společně s majitelem laboratoře zhodnocení a efektivitu systému odměňování i případné srovnání se systémem před expanzí.

3.6. Vnitřní mzdový předpis

Část I.

Rozsah platnosti

Následující vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru. Předpis se nevztahuje na majitele laboratoře a na zaměstnance kteří pracují mimo pracovní poměr.

Část II.

Základní ustanovení

1. Tento předpis upravuje podmínky pro poskytování mzdy, peněžních odměn, příplatků za přesčasy a benefitů.
2. Stanovení mzdy zaměstnance je podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce. Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních skupin, které stanovují minimální sazbu, kterou musí být odměněni.
3. Za práci stejné hodny nebo totožné práce přísluší zaměstnancům stejná hodnota.
4. Před zahájením práce musí být zaměstnanec seznámen se systémem odměňování.

Část III.

Tarifní skupiny a tarifní sazby

1. Zaměstnanec se řadí do příslušné tarifní skupiny podle smluveného druhu práce ve smlouvě.
2. Zaručená (fixní) mzda má hodinovou formu a tarifní sazby jsou pro 40hodinovou pracovní dobu.

Pracovní pozice	Tarifní skupina	Sazba pro zaměstnance laboratoře	Minimální zaručená sazba
Řidič pro rozvoz	2	145,00 Kč/hod.	106,50 Kč/hod.
Asistent pro administrativu (office manager)	3	155,00 Kč/hod.	117,50 Kč/hod.

Zubní technik (fixní a snímatelné náhrady)	4	170,00 Kč/hod.	129,80 Kč/hod.
Zubní technik (CAD/CAM specialista)	4	175,00 Kč/hod.	129,80 Kč/hod.

Část IV.

Mzda

1. Mzda je zaměstnancům vyplácena jednou za měsíc a den výplaty mzdy je stanoven na 15. den dalšího kalendářního měsíce. Pokud se stane situace, že den výplaty mzdy připadá na den pracovního volna pracovníka, stává se dnem výplaty mzdy, nejbližší pracovní den.
2. Minimální zákonná mzda je spodní hranice, pod kterou mzda zaměstnance nesmí klesnout.
3. Fixní část mzdy a podíl z obrátu jsou zaměstnancům vypláceny na jejich bankovní účty. Další peněžní odměny jsou zaměstnancům vypláceny v hotovosti.

Část V.

Odměňování smluvní mzdou

1. Vedoucí zaměstnanci dostávají odměnu podle individuální uzavřené dohody. Pracovní pozicí pro tento účel je zubní technik – vedoucí laboratoře.
2. Smluvní mzdu utváří:
Fixní měsíční mzda: 30 000 Kč
Pohyblivá mzda je příslušná části „VI, VII, VIII“ tohoto vnitřního mzdového předpisu.
3. Fixní složka mzdy této pracovní pozice nesmí být nižší než fixní mzda podřízeného zaměstnance.
4. Dohodu o smluvní mzdě uzavírá zaměstnavatel s vedoucím pracovníkem.

Část VI.

Příplatky za přesčas

1. Za dobu, kterou zaměstnanec odpracuje přesčas mu náleží 25 % průměrného výdělku na příslušné pracovní pozici.

2. Po dohodě s pracovníkem lze poskytnout kompenzační volno v rozsahu odpracovaného času nad rámec běžné pracovní doby. V takovém případě není vyplácen příplatek za přesčas.

Část VII.

Peněžní odměny

1. Zaměstnancům na pracovní pozici zubní technik a zubní technik – vedoucí laboratoře náleží 0,05 % z ročního obrátu laboratoře. Tato odměna je vyplácena v měsíčním intervalu k fixní části mzdy. Podle ekonomické situace laboratoře může majitel toto procento z obrátu zvýšit či snížit.
2. Všem zaměstnancům náleží 13. plat ve výši 50 % jejich fixní části mzdy. Tato odměna nemusí být udělena, pokud majitel usoudí, že je špatná ekonomická situace laboratoře.
3. Všem zaměstnancům náleží věrnostní odměny, které jsou stanoveny počtem odpracovaných let podle následujících podmínek.

Po odpracování	Sazba v Kč
4 let	5 000
8 let	7 000
12 let	9 000
16 let	11 000
20 let	13 000

Odměna je vyplácena poslední kalendářní měsíc k základní mzdě v roce kdy zaměstnanec dosáhl počtu odpracovaných let.

Část VIII.

Benefity

1. Všem zaměstnancům náleží benefit ve formě stravenek. Stravenky budou vydávány měsíčně k základní mzdě a jejich počet bude záviset na počtu odpracovaných dní zaměstnance (1 den = 1 stravenka).
2. Všichni zaměstnanci mají nárok na rekreační poukázky (masáže, pobyt v lázních). Tyto poukázky budou zaměstnanci dostávat jednou ročně 6. kalendářní měsíc k základní mzdě. O tom, jaké poukázky budou uděleny rozhoduje majitel s ohledem na ekonomickou situaci laboratoře.

Část IX.

Závěrečné ustanovení

1. Tento mzdový předpis vchází v platnost dne 1.6.2023.
2. Eventuální úpravy v předpisu během jeho platnosti, provádí zaměstnavatel vždy v předstihu a po projednání.
3. Všichni vedoucí pracovníci jsou zavázáni dodržovat opatření stanovená tímto předpisem, aby se zajistilo spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci a aby se předešlo jakémukoli druhu diskriminace, zejména v oblasti vztahů mezi muži a ženami, v souladu s ustanoveními antidiskriminačního zákona.
4. Zaměstnanci mají kdykoliv možnost nahlížet do tohoto mzdového předpisu.
5. Všechny záležitosti, které nejsou specifikovány v tomto mzdovém předpisu, se řídí předpisy pracovního práva.

3.7. Ekonomické zhodnocení nového systému odměňování

Tato podkapitola se blíže zaměří na ekonomickou stránku nového systému odměňování. Konkrétně na celkovou měsíční mzdu zaměstnanců na jednotlivých pozicích a náklady laboratoře na zaměstnance. Nelze odhadnout přesné částky všech odměn, vyčíslení bude tedy jen přibližné. Z důvodu nedostatku ekonomických informací od majitele nebude možné provést kompletní zhodnocení nového systému odměňování pro další roky.

Tabulka č. 20: Celková mzda

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Fixní mzda	Podíl z obrátu	Stravenky	Celková mzda
Řidič pro rozvoz	23 200	---	2 134	25 334
Asistent pro administrativu (office manager)	24 800	---	2 134	26 934
Zubní technik (fixní a snímatelné náhrady)	27 200	4 500	2 134	33 834
Zubní technik (CAD/CAM specialista)	28 000	4 500	2 134	34 634
Zubní technik – vedoucí laboratoře	30 000	4 500	2 134	36 634

Všechny předešlé částky jsou stanoveny za měsíční období a v Kč. V případě stravenek předpokládáme, že zaměstnanec odpracoval 20 pracovních dnů za měsíc, výpočet byl následující 106,7 Kč část kterou hradí zaměstnavatel, vynásobená počtem odpracovaných dní. Hrubý odhad obrátu předpokládáme, že se po expanzi zvýší a stanovil jsem jej na 9 000 000 za rok. Tudíž podíl z obrátu byl vyčíslen jako 0,05 % z 9 000 000 Kč.

Nyní přejdeme k vyčíslení nákladů pro první 4 roky fungování nového systému odměňování.

Tabulka č. 21: Vyčíslení nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Měsíční náklady	2023	2024	2025	2026	2027
Fixní mzda zaměstnanců	242 800	1 699 600	2 913 600	2 913 600	2 913 600	2 913 600
Podíl z obratu	31 500	220 500	378 000	378 000	378 000	378 000
Stravenky	19 206	134 442	230 472	230 472	230 472	230 472
13. plat	---	---	---	121 400	121 400	121 400
Věrnostní odměny	---	---	---	---	---	45 000
Poukázky	---	5 400	5 400	5 400	22 500	22 500
Teambuilding	---	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Školení zaměstnanců	---	---	---	45 500	45 500	45 500
Celkem	293 506	2 074 942	3 542 472	3 709 372	3 726 472	3 771 472

Hodnoty v tabulce jsou v Kč. Pro rok 2023 jsou náklady nižší, z důvodu zavedení nového systému až v červnu. Vyčíslení věrnostních odměn uvažuje, kdyby všichni zaměstnanci nastoupili v roce 2023. V případě poukázek je na majiteli, které poukázky zaměstnancům poskytne, tudíž částka může být různorodá. Avšak zkusíme odhadnout že v prvních 3 letech by byla využita nejlevnější poukázka a v těch zbylých už ty dražší.

V prvním roce po zavedení asi nelze očekávat velké zisky, možná lze očekávat i mírnou ztrátu. Snaha eliminovat ztrátu v prvních letech od zavedení se projevuje v postupném zavádění nákladových položek tak, aby se zvládla laboratoř ekonomicky adaptovat.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tvorbou systému odměňování pro zubní laboratoř XY. Jelikož je v plánu expanze laboratoře, tak měl být nový systém odměňování navrhnout tak, aby pokrýval větší množství zaměstnanců a pracovních pozic než systém, který je aktuálně využíván. K dosažení těchto cílů bylo zapotřebí rozdělit práci do tří částí.

Teoretická část pokrývá obecnou teorii odměňování a seznamuje s důležitými pojmy v tomto odvětví. Obsahem této části je teorie systému odměňování zaměstnanců, jeho cíle a podmínky. Dále hodnocení pracovníků, mzdový systém, strategie odměňování a zaměstnanecké benefity.

Praktická část už se zaměřuje na konkrétní podnikatelský subjekt. Je zde představena činnost zubní laboratoře a pracovní pozice. Následně bylo provedena analýza ekonomické situace, k čemuž byla využita vertikální a horizontální analýza. Za pomoci této analýzy jsme dostali nastínění toho, v jakém ekonomickém rozpoložení se laboratoř nachází. V další řadě byla provedena analýza současného systému odměňování a analýza spokojenosti majitele. Zde jsme zjistili, že majitel nevidí v současném systému žádné nedostatky a vše dokázal vysvětlit, proč a jak je nastavené. Ovšem nejdůležitější informace vplynuly z analýzy interních a externích faktorů. Analýza externích faktorů rozebírala situaci na trhu práce, situaci v konkurenčním prostředí, a nakonec bylo provedeno mzdové šetření. Analýza nám podala srovnání toho, jak je na tom odměňování v jiných laboratořích a kolik si takový zubní technik může vydělat jinde. Praktická část nastínila, kde je třeba udělat změny a co nového nadefinovat v novém systému odměňování.

Poslední část, byla část návrhová, kde byl představen a do detailu rozebrán návrh systému odměňování. Hlavními změnami oproti původnímu systému bylo, že nový systém počítá s více zaměstnanci. Následně došlo k navýšení hodinových sazeb zaměstnanců, kde hlavním vodítkem byla konkurence schopnost mezd. Avšak největší novinkou bylo zavedení větší množství peněžních odměn a zaměstnaneckých benefity. Samozřejmě byly přidány i školení pro zaměstnance, aby laboratoř udržovala krok s novinkami v oboru a zaměstnanci, aby pracovali efektivněji. Přidány byly i drobnosti jako je pravidelný teambuilding, avšak toto je považováno za nástroj, který by měl přispívat k příjemnému kolektivu na pracovišti.

Zhodnocení efektivnosti systému odměňování už je pouze v kompetenci majitele a zdali je systém úspěšný a nápomocný ukáže až sám čas.

Seznam použitých zdrojů:

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 2007, 1. vyd., Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, 2002, Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, 2006, vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. & ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, 2001, 4., rozš. a dopl. vyd., Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 2015, vyd. 5., rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

CAD/CAM CEREC – moderní pojetí stomatologie. *Janda-Dental* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.dentalcadcam.cz/>

WOFF, Petr. Na jaký plat má nárok zubní lékař, hygienistka a spol.?. *KupníSíla.cz* [online]. 15.1.2021 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/zubni-lekar-dentalni-hygienistka/#mzdy>

BAUER, Dominik. Počet zubních laboratoří meziročně poklesl o 1 %. *Cess.cz* [online]. 5.5.2022 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://cess.cz/zubni-technik/pocet-zubnich-laboratori-mezirocne-poklesl-o-1/>

Katalog firem a institucí. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/>

Zaručená mzda v soukromém a veřejném sektoru 2023 - Kupní Síla. *KupniSila.cz - Kupní Síla* [online]. Copyright © GTO Solutions, s.r.o. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/zarucena-mzda/>

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. *Obsah - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_222_2010

7 PRAVIDEL PŘESČASOVÉ PRÁCE – ZÁKLADNÍ MANUÁL PRO ZAMĚSTNAVATELE - purelegal.cz. *PURE Legal | Advokátní kancelář v Ostravě*

a Opavě [online]. Copyright © 2013 Dream [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://purelegal.cz/7-pravidel-prescasove-prace-zakladni-manual-pro-zamestnavatele/>

Poukazky.cz - legislativa. *poukazky.cz* [online]. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.poukazky.cz/firemni-zakaznici/legislativa/>

Stravenky pro zaměstnance jsou výhodné: kdy má na ně nárok a jak je danit? - Money Blog. *Účetní software Money S3 – jednoduchý a spolehlivý program* [online]. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/stravenky-se-vyplati-zamestnancum-i-zamestnavatelum-precete-si-spocitat-danit/>

BOGNÁROVÁ, Věra. Vnitřní mzdový předpis. *Vzory směrnic: účetnictví-pracovní právo-bozp* [online]. 27.2.2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: [https://www.vzory-smernic.cz/?uniqueid=mRRWSbk196FNf8-](https://www.vzory-smernic.cz/?uniqueid=mRRWSbk196FNf8-jVUh4Eu2czycG0yCzQwHiy8aoMnkFQ3SBX4ChmA&coolurl=1&ion=33)

[jVUh4Eu2czycG0yCzQwHiy8aoMnkFQ3SBX4ChmA&coolurl=1&ion=33](https://www.vzory-smernic.cz/?uniqueid=mRRWSbk196FNf8-jVUh4Eu2czycG0yCzQwHiy8aoMnkFQ3SBX4ChmA&coolurl=1&ion=33)

MAJITEL ZUBNÍ LABORATOŘE XY, Rozhovor, [ústní sdělení], [cit. 2023-05-13].

Seznam obrázků:

Obrázek č.1: Prvky systému odměňování a jejich znaky	13
Obrázek č.2: Mzdový systém založený na hodnocení práce.....	21
Obrázek č.3: Vytvoření systému hodnocení práce	28
Obrázek č.4: Fixní zubní náhrada	40
Obrázek č.5: Snímatelné zubní náhrady.....	40

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Vnitřní faktory	17
Tabulka č. 2: Vnější faktory.....	18
Tabulka č. 3: Struktura mzdy za vykonanou práci	20
Tabulka č. 4: Matice metod hodnocení	35
Tabulka č. 5: Organizační struktura.....	41
Tabulka č. 6: Nová organizační struktura	42
Tabulka č. 7: Horizontální analýza	43
Tabulka č. 8: Vertikální analýza.....	45
Tabulka č. 9: Vývoj minimální hrubé zaručené mzdy.....	46
Tabulka č. 10: Vývoj minimální hrubé zaručené mzdy.....	46
Tabulka č. 11: Podíl nezaměstnanosti v OLK	47
Tabulka č. 12: Volné pracovní pozice zubního technika v ČR	50
Tabulka č. 13: Volné pracovní pozice zubního technika v OLK	50
Tabulka č. 14: Meziroční změna stomatologických laboratoří.....	51
Tabulka č. 15: Průměrná hrubá mzda v ČR	52
Tabulka č. 16: Průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji.....	53
Tabulka č. 17: Mzda na vybraných pracovních pozicích	54
Tabulka č. 18: Nabízená mzda v zubních laboratořích	54
Tabulka č. 19: Harmonogram zavedení změn.....	60
Tabulka č. 20: Celková mzda	65
Tabulka č. 21: Vyčíslení nákladů.....	66

Seznam grafů:

Graf č. 1: Podíl nezaměstnanosti v OLK a ČR.....	48
Graf č. 2: Znárodnění uchazečů a volných pracovních míst	49
Graf č. 3: Uchazeči o pracovní místa podle vzdělání	49
Graf č. 4: Volná pracovní místa zubního technika v ČR a OLK.....	50
Graf č. 5: Benefity v Olomouckém kraji.....	53