



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

System odměňování ve zvoleném podniku

Vypracoval: Robert Klein
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Robert KLEIN**
Osobní číslo: **E13237**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém odměňování ve zvoleném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova práce:

1. Mzdový systém podniku.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Rozbor systému odměňování.
4. Posouzení efektivity současného systému odměňování.
5. Návrhy na zvýšení efektivity dosavadního systému odměňování.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

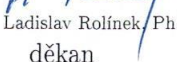
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Český Budějovicích 13. 4. 2016

.....
Robert Klein

Poděkování

Děkuji Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady, odborné vedení a pomoc při zpracování. Dále děkuji všem, kteří mě podporovali při psaní této práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše.....	4
2. 1. Odměňování zaměstnanců.....	4
2. 1. 1. Systém odměňování pracovníků	5
2. 2. Mzda, plat, odměna z dohody	6
2. 3. Mzda.....	6
2. 3. 1. Ekonomické funkce mzdy.....	7
2. 3. 2. Minimální mzda	8
2. 4. Mzdový systém	8
2. 4. 1. Tvorba mzdového systému.....	9
2. 4. 2. Předpoklady tvorby mzdového systému	10
2. 4. 3. Výběr mzdových hledisek při tvorbě mzdového systému	11
2. 5. Mzdové formy	14
2. 5. 1. Mzdové formy základní	14
2. 5. 2. Mzdové formy doplňkové	15
2. 5. 3. Nové trendy v odměňování	17
2. 6. Systémy hodnocení práce.....	17
2. 6. 1. Kategorie hodnocení práce.....	18
2. 6. 2. Typy analytických přístupů k hodnocení práce.....	19
2. 6. 3. Typy neanalytických přístupů	20
2. 6. 4. Produktivita práce	20
2. 7. Zaměstnanecké výhody	21
2. 7. 1. Způsob realizace zaměstnaneckých výhod	21
2. 7. 2. Výhody a nevýhody jednotlivých typů	21
2. 7. 3. Formy zaměstnaneckých výhod	22
2. 7. 4. Druhy zaměstnaneckých benefitů	23
3. Cíl a metodika práce.....	24
3. 1. Cíl práce	24
3. 2. Technika přípravy zpracování rešerše.....	24

3. 3. Technika sběru dat	24
3. 4. Metodický postup	24
3. 5. Technika zpracování dat.....	25
4. Praktická část	26
4. 1. Popis zvoleného podniku	26
4. 2. Lidský kapitál podniku.....	26
4. 3. Popis mzdového systému podniku	33
4. 3. 1. Mzdy v podniku	34
4. 3. 1. 1. Fixní část mzdy - Tarifních stupně v podniku.....	35
4. 3. 2. Mzdové příplatky	36
4. 3. 3. Variabilní část mzdy - Odměny	36
4. 3. 3. 1. Pravidla pro poskytování výkonnostních odměn	37
4. 3. 4. Zaměstnanecké benefity a sociální oblast	41
4. 4. Hodnocení produktivity mzdového systému podniku.....	43
4. 4. 1. Vývoj osobních nákladů.....	43
4. 4. 2. Struktura osobních nákladů.....	44
4. 4. 3. Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech	45
4. 4. 4. Produktivita práce	46
4. 5. Porovnání s konkurencí.....	48
4. 6. Doporučení na zlepšení odměňování zaměstnanců.....	49
5. Závěr	52
6. Summary.....	54
7. Seznam použitých zdrojů	55
7. 1. Seznam použité literatury.....	55
7. 2. Seznam použitých internetových zdrojů	55
7. Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	56
8. Přílohy.....	57

1. Úvod

V posledních několika letech prošly systémy odměňování podnikatelské sféry řadou změn. Nejnovější mzdové systémy se snaží přizpůsobit firemním strategiím a finančním možnostem společnosti. Úspěšné podniky se snaží efektivně nastavit účinnost odměňovacího systému tak, aby podporoval dosahování strategických cílů, naplnění firemních strategií a přitom byl objektivní, spravedlivý a transparentní. Zároveň by měl účinně a jednoduše zohledňovat vykonanou práci a podporovat krátkodobou a dlouhodobou výkonnost, stabilizovat stávající zaměstnance, motivovat a zvyšovat produktivitu práce při udržení přiměřených nákladů. Toto vše v souladu s vnitřní mzdovou politikou, firemní kulturou a právními normami.

Vývoj zaznamenaly i postoje zaměstnanců k zaměstnavatelům. Zaměstnanci přestali vnímat zaměstnavatele jako celoživotní, ale jsou ochotni zaměstnavatele změnit během prvních pěti let. Zaměstnanci se zajímají více o smysl organizace jako takové a její hodnoty, možnosti kariérního rozvoje a o větší pracovní nezávislost. Zaměstnanci se lépe orientují na trhu práce, díky rozvoji informačních technologií.

Firmy, které jsou na trhu již stabilizované, zvládají marketing a prodej se zaměřují na výkonnost svých zaměstnanců. Právě kvůli rozvoji postoje zaměstnanců je pro zaměstnavatele čím dál tím těžší udržet klíčové zaměstnance.

Klíčovým faktorem při udržení těchto zaměstnanců je správně nastavený odměňovací systém. Nastavený tak, aby motivoval stávající zaměstnance a zaujal potenciální nové zaměstnance. Zároveň by měl odměňovací systém mít dlouhodobější charakter, prohlubovat a rozšiřovat znalosti zaměstnanců a určitým způsobem je rozvíjet.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení současného systému odměňování.

2. Literární rešerše

Literární rešerše je zaměřena na obecnou charakteristiku odměňování zaměstnanců, mzdy a všech jejich aspektů, tvorby mzdového systému, systémů hodnocení práce a zaměstnaneckých benefitů

2. 1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je proces, kde je proplacen a oceněn jejich přínos organizaci, ve které pracují. Hlavní složkou odměňování je samozřejmě finanční odměna, dalšími složkami odměňování jsou benefity, jako například příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění nebo dovolená navíc. Dále je možné brát jako odměnu pro zaměstnance i to, že mají dobrý pocit z dobře udělané práce a práce jako taková je baví. Odměňování v širším slova smyslu, představuje celý balík odměn a to jak hmotné, tak i nehmotné, které zaměstnanec získává od organizace, ve které pracuje.

Dobrý odměňovací systém nabízí mnoho výhod. Jestliže podnik nabízí dobrou finanční odměnu a benefity, je velká pravděpodobnost, že přilákají lepší zaměstnance.

1. Když už má zaměstnanec podepsanou pracovní smlouvu, tak je více pravděpodobné, že zůstane v organizaci, pokud má pocit, že je dobře zaplacený.
2. Dobrý systém odměňování nastavuje očekávání a poskytuje informace, tak aby zaměstnanec pochopil, co od něj organizace vyžaduje. Když mají zaměstnanci velkou zodpovědnost nebo se podílejí na významných projektech ve společnosti, tím lépe jsou placeni, a jsou více motivováni a zvyšuje se jejich efektivita.
3. Propojení finanční odměny s výkonem je užitečné při motivaci zaměstnanců pro dosahování většího množství zboží a služeb.
4. Efektivní motivační systém motivuje zaměstnance, dělat věci, které zvyšují produktivitu celého podniku. (Stewart & Kenneth, 2010)

Odměňování zaměstnanců je plně definováno v zákoníku práce. Odměňování je společné pro všechny pracovněprávní vztahy, které mohou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniknout. Díky tomu nevzniká pracovněprávní vztah, za který by nebyla poskytnutá přiměřená odměna a zároveň že mzda, plat i odměna z dohody o pracovní činnosti jsou spojeny s výkonem práce a ne pouhým pracovněprávním vztahem. Výjimka může být stanovena pouze zákonem. (d'Ambrosová, 2008)

Cíle řízení odměňování:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- vytvářet kulturu vysokého výkonu

Dosahování cílů:

Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 1. 1. Systém odměňování pracovníků

Přístupy k plnění cílů řízení odměňování jsou zadány do systému odměňování organizace. Ten tvoří:

- **strategie odměňování**, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurence schopných mzdových sazeb.
- **politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování

a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.

- **procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 2. Mzda, plat, odměna z dohody

Mzda může být vyplacena formou peněz, anebo plněním peněžité hodnoty, což je naturální mzda. Mzda je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci, který je v pracovním poměru se zaměstnavatelem a vykonává pro něj práci. Mzda bývá sjednána následujícími způsoby: kolektivní smlouva, pracovní smlouva, případně si jí může zaměstnavatel stanovit sám například vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Plat je vyplácen zaměstnancům, jejichž zaměstnavatel je definován zákoníkem práce. Plat je určen zaměstnavatelem podle zákoníku práce, nařízení vlády a v mezích podle vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy. Plat není možné určit v jiné výši, v jiném složení, jiným způsobem než stanoví zákoník práce.

Odměna z dohody vyplácena na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Utváření odměn z dohod může být utvořen jedině smluvním principem. (d'Ambrosová, 2008)

2. 3. Mzda

Mzda je vyplácena zaměstnancům v pracovním poměru u subjektů v soukromém sektoru, které nejsou napojeny na veřejné zdroje, jako jsou například: státní rozpočet, obecní rozpočet, či prostředky zdravotního pojištění. Mezi takové subjekty patří například společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Mzda je poskytována také zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni u občanských sdružení, politických stran, církevních škol i soukromých škol. U těchto subjektů je financování

z veřejných zdrojů poměrně vysoké. Mzdu pobírají také zaměstnanci vysokých škol (i když jsou tyto školy plně financované státem), zaměstnanci církví (kdy výjimku tvoří duchovní, kteří mají stanovenou speciální právní úpravu odměňování) i zaměstnanci soukromých zdravotních zařízení (to i v případech, že jsou tyto zařízení financovány z úhrad zdravotních pojištění). Mezi zaměstnance pobírající mzdu se také řadí zaměstnanci veřejných výzkumných institucí, které jsou zřízeny podle zákona č. 341/2005 Sb. o veřejných výzkumných institucích a také tam, kde je zaměstnavatelem fyzická osoba je forma odměny mzda. (d' Ambrosová, 2008)

Zaměstnanec má právo na mzdu jen za vykonanou práci. Tímto se mzda odlišuje od náhrady za mzdu. Například když se nahrazuje dovolená, práce ve svátek a podobně. Dále se tím také odlišuje od náhrady výdajů spojených s výkonem práce nebo škody při pracovním úrazu, nemoci z povolání a odměny za pracovní pohotovost.

Za mzdu však nelze považovat odměnu poskytnutou zaměstnanci, při dovršení 50 let věku, prvním skončení pracovního poměru, kdy zaměstnanci je přiznán invalidní důchod nebo starobní důchod. Dále také za to, když zaměstnanec poskytne pomoc při předcházení požáru nebo dalších živelných událostech a jejich likvidaci a odstraňování. Protože žádná z těchto činností není spojena s výkonem jeho práce. (Tomší, 2008)

2. 3. 1. Ekonomické funkce mzdy

Mzda plní tři základní funkce v mikro i makro ekonomickém rozměru

1. Alokační funkce

Mzda vytváří tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší (snaha o co nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly pracovníkem).

2. Vyrovnávací funkce

Stanovením ceny práce se mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky v daném časovém úseku vyrovná vztah mezi nimi, vytvořená cena je cenou rovnováhy pro tento časový úsek a daný segment trhu práce a podle výše determinuje další procesy (pohyby pracovních sil, omezení zaměstnanosti apod.).

3. Selektivní funkce

Úrovně mezd ovlivňují náklady na výrobu a zaměstnavatel musí být schopen zhodnotit tento nákladový faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Pokud se mu to nepodaří, má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů,

jako výrobce vypadne ze soutěže. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže odpadnou. (Kleibl, Hüttlová, & Dvořáková, 1998)

2. 3. 2. Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální stanovená hodnota státem. Pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli.

Účelem stanovení minimální mzdy je ochrana zaměstnance před chudobou a zajištění příjmu přijatelného pro uspokojování skromných životních potřeb. Výše minimální mzdy jako nejnižší přípustné odměny za práci by při tom měla být taková, aby vytvářela motivaci k výkonu práce za mzdu tak, že bude stanovena v přiměřené relaci k sociálním příjmům. Vychází se přitom z předpokladu, že tato motivace bude tím intenzivnější, čím bude větší odstup mezi pracovními a sociálními příjmy. (Tomší, 2008)

Minimální hrubá mzda od 1. 1. 2016 činí 9 900 Kč, pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin nebo 58,70 Kč za hodinu. Minimální mzda pro zaměstnance, který pobírá invalidní důchod je 9 300 Kč pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin a 55,10 Kč za hodinu. (Minimální mzda od 1. 1. 2016, 2015)

Pro zaměstnavatele se minimální mzdou vymezuje nejnižší možná úroveň nákladů na mzdy zaměstnanců (k těmto nákladům je nutno připočítat povinné příspěvky zaměstnavatelů na sociální a zdravotní pojištění) Zvyšování úrovně minimální mzdy, může vést k zužování diferenciačního pásma a k oslabení stimulační funkce mzdy u zaměstnavatele. I vůči zaměstnavatelům lze hovořit o ochranné funkci. Stanovením jednotné nejnižší úrovně výdělků se zavádějí rovné podmínky konkurence v nejnižší úrovni mzdových nákladů mezi zaměstnavateli v dané komoditě. (Tomší, 2008)

2. 4. Mzdový systém

Mzda je vymezena v zákoníku práce jako peněžité nebo plnění peněžité hodnoty. Zároveň se v zákoníku práce definována zásada, že za stejnou práci a práci stejné hodnoty obdrží zaměstnanec stejnou mzdu. Jsou charakterizována také základní kritéria charakterizující mzdu. Principy, které musí zaměstnavatel dodržovat, pokud je určeno

jaké množství práce nebo požadované tempo je od zaměstnance požadováno, k tomu jsou používána například kritéria výkonnosti a výsledků práce. Přehnaně nízkému ohodnocení práce zabraňuje minimální mzda a nejnižší úroveň zaručené mzdy, které jsou definovány v zákoníku práce. Díky tomu státní mzdová politika zajišťuje zaměstnancům právo na nejnižší společensky přijatelné úrovni. Mzdová politika toto reguluje zároveň mzdovou kompenzací za práci přesčas, o víkendech, v noci, ve svátek a práci ve ztíženém pracovním prostředí. Co například neupravuje zákoník práce je maximální výše mzdy nebo nějaká další závazná pravidla, avšak, každý zaměstnavatel, je povinen řídit se výše uvedenými zásadami. Mzdový systém je soubor nástrojů, pravidel metod a forem, jeho hlavním posláním není dodržování povinností ze zákoníku práce, ale jeho hlavní úkolem je motivace zaměstnanců k nejvyššímu možnému výkonu, které povedou k naplnění záměrů zaměstnavatele. Hlavní účel mzdového systému je vytvořit takový systém, který zaručí, že mzdy zaměstnanců budou maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele.

Tvorba mzdového systému se neřídí žádným obecně závazným právním předpisem, s výjimkou základních povinností, bývá předmětem smluvní dohody (nejčastěji kolektivní smlouvy) nebo je zakotvena ve vnitřním předpise. Na základě toho lze říci, že většinou mzdový systém rozděluje mzdu zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku.

Základním prvkem mzdového systému je obvykle tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy, i když není pravidlem, že v každém mzdovém systému se tyto prvky uplatňují. (d' Ambrosová, 2008)

Mzdový systém je především nástrojem rozdělování prostředků na mzdy, nástroj, který stimuluje k dosahování cílů zaměstnavatele, je to mechanismus, který reguluje personální výdaje nebo náklady a v neposlední řadě je to prostředek ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti, například při kolektivním vyjednávání. (Tomší, 2008)

2. 4. 1. Tvorba mzdového systému

Tvorba mzdového systému je složitý proces, protože se dotýká všech osob, které jsou zapojené do procesů odměňování. Každý z těchto osob má různé vazby, ať už přímé nebo zprostředkované, na většinu aktivit podniku. Mzdový systém má zásadní vliv na výsledky činností podniku. Kvalitní mzdový systém vychází z poznání

komplexnosti všech procesů a vazeb v podniku. Dále musí mít mzdový systém jasně stanovené zásady odměňování a tyto zásady musí být jasně formulovány v příslušných mzdových normách.

Tvorba systému lze rozčlenit do několika fází:

1. volba ukazatelů pro poskytování mzdy
2. stanovení důležitosti jednotlivých ukazatelů
3. odstupňování jednotlivých zvolených mzdových ukazatelů, jde o stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného podniku
4. stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byli jednotlivé mzdové ukazatele rozčleněny, jde o určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria
5. stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně, jedná se o peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni
6. stanovení podmínek pro vyhodnocení plnění ukazatelů a poskytování mzdy, jedná se o vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu. (Tomší, 2008)

Podle Kocourka a Trylče pro vypracování mzdového systému je potřeba přípravná fáze, kde je nutné zhodnotit faktory podstatně ovlivňující pojetí a konstrukci mzdového systému a jeho jednotlivých prvků. Dále je potřeba si stanovit celkové pojetí mzdového systému. (Kocourek & Trylč, 2004)

Při tvorbě mzdového systému by neměla hrát hlavní roli odměna závislá na pracovním výkonu. Pracovní výkon je obtížně měřitelný a v souvislosti s technologickým rozvojem vzrůstá počet i podíl pracovních úkolů, které se těžko měří a nelze měřit všechny složky. (Koubek, 2011)

2. 4. 2. Předpoklady tvorby mzdového systému

Aby tvorba mzdového systému nevedla k samoúčelnosti, k narušování ekonomického či obchodního směřování firmy nebo narušení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, musí být nejdříve definované cíle, kterých se má pomocí mzdového systému dosáhnout a jaké jsou okolnosti, které ovlivňují odměňování zevnitř tak i zvnějšku.

Mzda může být pouhým nástrojem rozdělení prostředků určených na mzdy nebo na druhou stranu to může být zásadní nástroj stimulace zaměstnanců, k plnění nejrůznějších cílů, úkolů a výsledků jednotlivců, kolektivu nebo celé organizace. Mzda může být prvkem, který stabilizuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a může nastolit pocit spravedlnosti, a tím přispívat k naplnění obchodní strategie. Dále musí být mzdový systém vytvořen tak, aby se výdaje na mzdy vyvíjely v souladu s ekonomickou a obchodní situací.

Očekávání od mzdového systému z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele jsou poměrně rozlišná, a proto je poměrně složité tyto očekávání naplnit. Zaměstnavatel očekává, že každá vložená koruna do mezd, bude mít co největší efekt pro jeho podnik. Na druhé straně vedoucí zaměstnanci budou očekávat, že mzda bude nástroj stimulace k dosažení cílů, jimiž byli pověřeni a jiná očekávání budou mít zaměstnanci, kteří díky mzdě uspokojují životní potřeby svoje a svojí rodiny.

Úkolem mzdového systému je, aby tyto požadavky a očekávání sjednotil do obecně přijatelných zásad, jelikož jsou některé očekávání protikladná, musí se najít kompromisní způsob řešení.

Z toho vyplývá, že bez ujasněných cílů, očekávání a východisek není možné mzdový systém vytvářet. Protože mzdový systém je velmi křehký a každá změna může vyvolat velkou řadu reakcí. Při špatně nastaveném mzdovém systému může vyvolávat napětí mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, kde může i docházet k výdělkové diskriminaci. (Tomší, 2008)

Hodnocení působení faktorů ovlivňujících pojetí mzdového systému v podniku směřuje ke stanovení koncepce mzdového systému v těchto okruzích:

- úroveň, dynamika a odstupňování mezd
- systém garantovaných celkových výdělků a srážek při neplnění kritérií
- členění mzdového systému podle skupin zaměstnanců
- základní zaměření mzdové motivace (Kocourek & Trylč, 2004)

2. 4. 3. Výběr mzdových hledisek při tvorbě mzdového systému

Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci, proto i hlediska, podle nichž lze mzdu poskytovat musí s vykonávanou prací souviset. Hlediska, podle kterých lze mzdu poskytovat můžeme rozdělit do tří skupin:

1. složitost, odpovědnost a namáhavost práce
2. obtížnost práce
3. pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky (Tomší, 2008)

Podle Koubka existují dvě skupiny mzdovných hledisek, a to vnitřní a vnější.

Vnitřní:

- Hlediska související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firmě. Zdroj informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovišti.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění úkolů a způsobilost pracovníka k práci. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků a evidence pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, která mohou mít negativní dopad na zdraví a bezpečnost pracovníka.

Vnější:

- Situace na trhu práce, a to především nedostatek nebo přebytek pracovní síly s určitou kvalifikací, v odvětví či regionu. Zdrojem informací jsou zde mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky společného vyjednávání v oblasti odměňování. Zde se jedná o minimální mzdu, povinné příplatky nebo dohodnuté mzdové tarify. (Koubek, 2011)

Další přístup je jednosložkový model, kde se mzda poskytuje jenom podle jednoho hlediska. Tento přístup může mít za následek sníženou účinnost mzdového systému. Hledisko, které je dobré pro jednu skupinu zaměstnanců může znevýhodňovat jinou skupinu. Méně složitý systém s méně hledisky odměňování je proto možno použít v podnicích, kde jsou srovnatelné podmínky nebo u malých skupin zaměstnanců.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce

Tyto hlediska lze pospat jako hlediska vykonávaná práce. Lze vyjádřit jako:

Kvalifikační náročnost práce

Toto hledisko zohledňuje dosažené vzdělání potřebné k výkonu práce, to jestli pozice potřebuje další vzdělání a jaké jsou pro pozici nezbytné praktické zkušenosti, které zaměstnanec získal.

Složitost práce

Hledisko hodnotí, jestli se jedná o dílčí nebo komplexní činnost, složitost pracovního procesu, intenzita odborných pracovních vztahů a řídicí úroveň a složitost pracovních procesů.

Odpovědnost

Zde je hodnocena odpovědnost za škody, které mohou vzniknout a možnost ohrožení zdraví dalších osob.

Namáhavost

Hodnotí se stupeň fyzické náročnosti, náročnost na smysly, především zrak, psychická náročnost procesů, rizikovost, jejíž následkem může být ohrožení života zaměstnance, další negativní vlivy jako náročnost práce na vnímání, soustředěnost a speciální požadavky jako například mimořádní fyzické předpoklady.

Obtížnost práce

Obtížnost lze charakterizovat jako obtížnost pracovních podmínek a pracovního prostředí. Lze vyjádřit jako:

Obtížnost pracovních režimů

Hledisko hodnotí, že zaměstnanec pracuje přesčas, musí pracovat ve svátek, o víkendu a v noci, dále je zohledněno, jestli je práce vykonávána v obtížnějším pracovním režimu, jako například ve vícesměnném režimu a podobně.

Obtížnost pracovního prostředí

Zde je zohledněno, že výkon práce je vykonávám v prostředí, kde je například vyšší výskyt prachu, vibrací, hluku nebo záření nebo je práce vykonávána v ztížených sociálních podmínkách, působí zde vlivy klimatických podmínek a podobně.

Rizikovost pracovního prostředí

Toto hledisko je charakterizováno mírou překonávaných psychologických zábran, které se musí překonat během výkonu práce, je to například práce ve výškách, s výbušninami a podobně.

Pracovní výkonnost, kvalita prováděných prací a výsledky práce

Zde je hodnocena výkonnost, kvalita práce a výsledky v krátkých časových intervalech a zároveň se sleduje i dlouhodobá výkonnost.

Operativní krátkodobá výkonnost

Hledisko hodnotí množství práce a pracovní intenzitu, pomocí množství produkce za jednotku času nebo spotřebovaným pracovním časem a podobně, kvalita práce je hodnocena jakostí a kvalitou výstupů, hospodárností a dodržování stanovených postupů.

Dlouhodobá výkonnost

Hlediskem se hodnotí odborná způsobilost zaměstnance získaná školeními a vzděláním, duševní způsobilost, kam patří flexibilita, loajalita a podobně. Dále je hodnoceno schopnost využívat smysly ve vyšší míře nebo schopnost zvládat monotónní, stresující a rizikovou práci. Zhodnocuje se také tělesná způsobilost jako třeba velký nebo malý růst. Také je nutno ocenit plnění mimořádných úkolů nebo výjimečné pracovní výsledky. (Tomší, 2008)

Mezi ekonomické faktory ovlivňující konstrukci mzdového systému patří hospodářská pozice firmy, její postavení na trhu, velikost firmy z hlediska počtu zaměstnanců, rentabilita podnikání a konkurenceschopnost. Dále úroveň nákladů a to jak celkových, tak i mzdových a obchodních osobních nákladů. (Kocourek & Trylč, 2004)

2. 5. Mzdové formy

Mzdové formy lze rozdělit na základní mzdové formy a doplňkové mzdové formy. (Koubek, 2011)

2. 5. 1. Mzdové formy základní

Mzdové formy plní ve mzdových systémech nejčastěji soubor pravidel, které určují závislost mzdy na výsledcích práce a zároveň na osobním příspěvku zaměstnanců na tomto výsledku. Nejsou však stanoveny žádným právním předpisem.

Mzdové formy rozdělujeme na časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou mzdu, smíšenou mzdu a prémie.

Časová mzda bývá vyjádřena součinem mzdové sazby (např. částkou peněz) za sjednanou dobu (např. za hodinu), která má být vyplacena v určitém období (např. kalendářní měsíc). Časová mzda je určitou zárukou pro zaměstnance, protože se nedovíjí od výsledků firmy, zároveň je pro zaměstnavatele nejméně administrativně náročná. Tato mzdová forma se často kombinuje s dalšími mzdovými formami.

Úkolová mzda je mzdová forma, při které je potřeba stanovit normu výkonu a od stupně plnění této normy je pak vyměřována mzda. Tato forma se nejčastěji používá na pracovištích, kde zaměstnanec je schopný svým výkonem ovlivnit vyrobené množství a zároveň je možná kontrola množství a kvality práce a je možná spolehlivá evidence práce. Tato mzdová forma, je však zakázána v profesích, kde by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Jedná se hlavně o zaměstnání, kde jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví.

Podílová mzda je tvořena podílem na výkonu, vyjádřeným v penězích. Zpravidla se uvádí v procentech a jako podíl na tržbách, například 10% z měsíčních tržeb. Základem sjednaného podílu je celková mzda (předpokládaná) a úroveň, která se očekává u peněžních ukazatelů. Reálně je pak tedy mzda přímo úměrná míře odchylky předpokládané úrovně a skutečné úrovně uvedených ukazatelů.

Smíšená mzda je kombinací časové a úkolové mzdy nebo časové a podílové mzdy. (d' Ambrosová, 2008)

2. 5. 2. Mzdové formy doplňkové

Odměny

Existují tři druhy odměn, a to výkonnostní, mimořádné a jako osobní ohodnocení.

Výkonnostní odměny jsou poskytovány zaměstnancům, podle předem stanovených kritérií. Tato kritéria sledují především pracovní výsledky a výkonnost. Na tyto kritéria je vázaná odměna, ta se v pravidelných časových obdobích nebo po splnění určeného úkolu hodnotí. Výše odměn je stanovována nadřizovaným, kde výše odměny a kritéria jsou volnější než tomu tak je u prémie.

Mimořádné odměny jsou poskytovány za ocenění mimořádného pracovního úsilí nebo dosažení významných pracovních výsledků. Hlavním kritériem pro udělení této odměny je význam splněného úkolu a výše zásluh zaměstnance. O tomto rozhoduje vždy zaměstnavatel.

Osobní ohodnocení je formy mzdy, která je používána k tomu, aby odměňovací systém byl více pružný, především tam, kde jsou používány časové mzdy, tedy pevné mzdové tarify. Časové období, při kterém se osobní ohodnocení vyplácí, je zpravidla jeden kvartál nebo jedno pololetí, je tedy delší než jeden měsíc. Osobním ohodnocením, je založeno na oceňování výsledků pracovníků, buď práce jednotlivců, nebo je založeno na pravidelném hodnocení výkonnosti pracovníka. Použitá kritéria mohou být například spolehlivost, týmovost, množství odvedené práce, samostatnost apod. (d'Ambrosová, 2008)

Prémie

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie jsou jednorázové nebo pravidelné. Jednorázové, jsou udělovány za mimořádné plnění pracovních povinností. Například věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci nebo prémie za přítomnost, kdy zaměstnanec má nulovou pracovní neschopnost. Pravidelné prémie jsou vypláceny za měřitelné výsledky práce.

Provize

Provize je používána pro hmotnou zainteresovanost obchodníků a zaměstnanců pracujících ve službách. Je dobré jí používat v podnicích, kde je práce ovlivnitelná zaměstnancem. Je to jednoduchá a vysoce pobídková forma mzdy. Provize bývá určená procentem z peněžního ukazatele, jako je obrat, tržby nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Bonus

Bonus je poskytován k pevné mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Bonusem může být odměněn jedinec nebo celá skupina. V některých organizacích jsou bonusem odměňováni zaměstnanci, co dosáhli vynikajících výsledků každý rok, někde jsou odměňováni zaměstnanci, kteří vykazují vysoký standard po dobu 2 až 3 let. Bonus, ale občas může působit i negativně a to, že není transparentní vazba mezi výsledkem a bonusem, což vyvolává pocit nespravedlnosti.

Účast na výsledcích

Zaměstnavatel poskytuje tuto odměnu svým zaměstnancům za přínos k dosažení hospodářského výsledku podniku. Hlavní účelem je zvýšení produktivity, snížení nákladů, získání a stabilizace zaměstnanců. Může to oslabit sociální konflikty v pracovních vztazích a spolupráci či participaci zaměstnanců na řízení podniku. Je to převážně používané u velkých podniků, které používají vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce a chtějí stabilizovat své klíčové zaměstnance. (Dvořáková & kol., 2007)

2. 5. 3. Nové trendy v odměňování

Management by Objectives (MBO)

Systém odměňování řízené podle cílů, neboli MBO je rozšířené z důvodu, že se jednoduše zavádí. Velmi důležité je dodržování základních pravidel SMART při nastavování cílů. Platí zde, že by cíle měly být v hierarchii a vytvářet podpůrný řetězec. Cíle, které má podřízený, by měli být navázané na cíle nadřízeného a ty zase na cíle ředitele. U tohoto systému odměňování je důležité si definovat misi, vizi a hodnoty společnosti, dále cíle vrcholového managementu, z kterých se postupně vytvoří cíle oddělení, týmů a individuálních zaměstnanců. Poté na základě těchto cílů jsou zaměstnanci odměňováni. (Hunčík, 2010)

Balanced Scorecard (BSC)

Požítí metody BSC při odměňování zaměstnanců umožňuje dosáhnout vyváženější formulaci podnikových cílů a vyšší zainteresovanost zaměstnanců na jejich plnění. Díky tomu se zvyšuje dlouhodobá ziskovost podniku. Předpokladem této metody je správné nastavení kvalitativních i kvantitativních výkonových kritérií tak, aby podporovaly dosažení strategických cílů podniku. Zároveň by se měly nastavit váhy a způsob vzájemného shrnutí výsledků při plnění ukazatelů, aby motivace manažerů odpovídala výkonnostním perspektivám podniku. (Urban, 2007)

2. 6. Systémy hodnocení práce

Hodnocení práce pomáhá tomu, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Hodnocení představuje systematický proces, který stanovuje relativní hodnotu práce v organizaci, aby bylo možné stanovit vnitřní mzdové relace. Zároveň poskytuje základnu pro vytvoření spravedlivých mzdových stupňů a struktur.

Cíle hodnocení práce:

- stanovení relativní hodnoty práce
- poskytnutí informací k vytvoření a udržování mzdových struktur
- poskytnou objektivní základnu pro zařazení prací do stupňů
- umožnit správné porovnání s tržními sazbami prací
- transparentnost
- poskytovat stejnou odměnu za stejnou práci (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 6. 1. Kategorie hodnocení práce

Tři hlavní kategorie hodnocení práce jsou analytické systémy, neanalytické systémy a tržní odměňování. Analytické a neanalytické systémy jsou založeny na vnitřním porovnávání a nestanovují přímo cenu práce. Tržní oceňování spočívá ve vnějším porovnávání, určuje relativní hodnoty práce, ale není systémem hodnocení práce. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

Analytické hodnocení práce

Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě práce. Tento systém je založen na analýze definovaných faktorů nebo prvků práce, za účelem stanovení relativní hodnoty práce. Soubor faktorů v systému se nazývá faktorový plán, kde je definován každý z použitých faktorů a u každého faktoru jeho přítomnost v práci. Hlavní typy analytického hodnocení je bodovací metoda a metoda analytického faktorového porovnání. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení neboli sumární porovnává práce jako celek a umísťuje je do stupňů nebo pořadí. Práce tedy nejsou analyzovány z hlediska prvků nebo faktorů. Toto hodnocení neodpovídá předpisu o stejné odměňování prací stejné hodnoty. V tomto systému se porovnává práce s jinou prací, aby se rozhodlo o rozdílu mezi hodnotami práce. Používá se metoda pořadí, vnitřního porovnání a párového srovnávání. Další možnost využití tohoto systému je porovnání práce jako celku s nějakou předem definovanou hierarchií stupňů prací.

Tržní odměňování

Tržní odměňování je proces porovnávání mzdových sazeb s tržními sazbami pro porovnatelné práce. Tento systém lze charakterizovat jako vnější porovnávání neboli benchmarking. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 6. 2. Typy analytických přístupů k hodnocení práce

Bodovací metoda

Tato metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky, které představují požadavky, které práce klade na toho, kdo práci vykonává. Tyto požadavky jsou například kladeny na dovednosti zaměstnance, odpovědnost za rozhodování nebo odpovědnost za zdroje. Předpokladem je, že každý faktor přispívá k hodnotě práce a všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, ale v různé míře. Při bodovací metodě se používají číselné stupnice, kde jsou každému faktoru přiděleny body podle toho, jak moc je tento faktor obsažen v hodnocené práci. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sečtou a výsledné skóre představuje hodnotu práce. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

Podle Dvořákové je u této metody formalizovaný postup, který je možné použít na velký a různorodý soubor činností, je možné ho zopakovat a dává podklad pro diferenciaci mzdových tarifů. Nevýhodou jsou vysoké náklady na vypracování, zavedení a využívání. (Dvořáková & kol., 2007)

Analytické porovnání

Analytické porovnání je založené na analýze určitého počtu určených faktorů. Jsou dvě formy analytického porovnávání. První forma porovnává profil role s profilem stupně, kde jsou profily rolí, které mají být porovnávány s profilem stupně. Je zde používaná struktura stupňů, které obsahuje práce. Tato struktura tvoří pořadí nebo hierarchie stupňů, v nichž jsou na základě bodovací metody hodnocení nebo na umístěné skupiny modelových vzorových prací. Pro práce, které mají být hodnoceny, se vytvoří profily rolí podle stejných bodů, podle kterých byly vypracovány profily stupňů. Profily prací jsou pak porovnávány s pořadím stupně nebo s profilem úrovně, čím se najde nejlepší shoda a tím i stupeň hodnocené práce. Druhá forma porovnává profil role s profilem modelové role. V této formě jsou hodnocené práce porovnávány analyticky s profilem vzorových rolí, které byly v důsledku nějakého počátečního hodnocení práce zařazeny

do stupňů. Role jsou analyzovány na základě společných faktorů. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 6. 3. Typy neanalytických přístupů

Používají se 4 typy neanalytických metod, a to: klasifikační, pořadí prací, párové porovnávání a neanalytické porovnávání, neboli vnitřní benchmarking.

Klasifikační metoda

Pracovní místa jsou zařazována do stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně a vybírá se takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce nejlépe odpovídá. Metoda je založena na výchozím rozhodnutí o počtu charakteristických stupňů, do kterých jsou práce zařazovány. Definice stupňů se týkají charakteristik práce, jako je rozhodování, odpovědnost a dovednosti. Popisy pracovních míst jsou porovnávány jako celky.

Metoda pořadí prací

Tato metoda spočívá v porovnávání prací a jejich uspořádání podle toho jak je vnímaná jejich hodnota pro organizaci. Hlavní rozdíl od ostatních metod je, že tato metoda se nepokouší bodovat soudy. Práce jsou porovnávány jako celek.

Metoda párového porovnání

Tato statistická metoda je založena na předpokladu, že vždy je snadnější porovnávat jednu práci s jinou, než se zabývat celým souborem prací a pokoušet se udělat pořadí na základě hromadného porovnání. V této metodě se izolovaně porovnává každá práce jako celek s jinou prací. Jestliže má práce vyšší hodnotu, má dva body a ta méně významná žádný bod, jestli je jejich hodnota stejná dostanou obě po bodu. Po vzájemném srovnání všech prací se body sečtou a udělá se pořadí.

Vnitřní benchmarking

Není označováno jako oficiální metoda hodnocení práce. Spočívá v tom, že se práce porovnávají s existující prací, která je uznaná jako správně zařazenou a správně odměňovanou. Práce se porovnává jako celek. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2. 6. 4. Produktivita práce

Mzda je definovaná jako odměna za vykonanou práci, kde jednu z rolí hraje i produktivita práce. Produktivita práce je vyjádřena jako poměr mezi objemem produkce

vyrobeného za určitou dobu a množství práce, které je na tento objem vynaloženo. Vynaložená práce může být vyjádřena dobou trvání, tedy počtem směn, hodin a podobně. Při výpočtech tohoto ukazatele se pracuje s HDP, který se vyčísluje na jednoho zaměstnaného. Produktivitu práce většinou chápeme jako množství produkce zhotovené jedním zaměstnancem za jednotku času. Vyjadřuje účinnost lidské práce. Růst produktivity práce se projeví snížením množství práce vynaložené na výrobu jedné jednotky nebo zvýšením objemu vyrobené produkce při stejném množství vynaložené práce.

Produktivitu práce ovlivňují různé faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a snižování spotřeby práce. Mezi tyto faktory například patří: Technologie výroby, technika, zvyšování úrovně konkurence, úroveň pracovníků a možnost seberealizace a motivace zaměstnanců. (Buřík, 2007)

2. 7. Zaměstnanecké výhody

2. 7. 1. Způsob realizace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody máme šanci uplatnit v těchto dvou možnostech:

Takzvaný jednotný systém, který je pro všechny zaměstnance stejný, což znamená, že všichni zaměstnanci si mohou nárokovat, všechny benefity nabízené firmou, a to jestli je zaměstnanci budou využívat nebo ne je na nich.

Druhou možností je diferencovaný přístup, kde existují obsahově různé balíčky, buď to pro jednotlivé zaměstnance, nebo skupiny zaměstnanců. U tohoto typu však musí být dodržovány zásady genderové rovnosti a zákazu diskriminace. (d'Ambrosiová, 2008)

2. 7. 2. Výhody a nevýhody jednotlivých typů

Plošná nabídka zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům má velkou tradici například ve veřejném sektoru, ať už u organizačních složek státu tak i ve státních podnicích. Tento systém má své zastánce, ale i své odpůrce. Jeho hlavní výhodou je, že jde u těchto benefitů uplatnit princip solidarity. Výhodné je také to, že všichni zaměstnanci mají nárok na tyto výhody, ale je jenom na nich jestli je čerpají nebo ne. Na druhé straně nevýhodou je to, že výhody jsou nabídnuty všem, což znamená, že firma volí spíše levnější variantu a zároveň ty varianty, u kterých je úplné nebo alespoň částečné daňové zvýhodnění.

Při dobrém postupu u diferencovaného přístupu, který bude přesně na míru jednotlivým skupinám zaměstnanců, bude působit více motivačně. Zaměstnanci firmy většinou nejsou jednorodá skupina, alespoň minimálním rozdílem u nich je věk, vzdělání a pohlaví. Všechny skupiny mají své potřeby a zájmy. (d' Ambrosová, 2008)

2. 7. 3 Formy zaměstnaneckých výhod

Formy zaměstnaneckých výhod nabízejí několik možností:

Jednotný program benefitů - všichni zaměstnanci mají stejné výhody, které mohou být rozšířeny a nadstandartní balíček, který je určen pro skupiny klíčových zaměstnanců a manažerů, ten má za úkol udržet tyto klíčové zaměstnance ve firmě a zvýšit jejich motivaci a spokojenost. Mezi obvyklé výhody může patřit půjčka na bydlení, zvýhodněné stravování nebo příspěvky na využití rekreačních, sportovních a kulturních zařízení. Mezi nadstandartní výhody může patřit služební auto s použitím i pro soukromé účely (kde firma hradí náklady spojené se soukromými cestami), poskytnutí notebooku, mobilního telefonu, bydlení, zvýhodněné životní pojištění nebo individuální zdravotní péče. Existuje také jednotný systém benefitů, u kterého jsou speciální výhody pro sociálně slabší zaměstnance, kde mají možnost čerpat sociální půjčky nebo čerpat sociální pomoc. Je používán především u firem, které zaměstnávají méně kvalifikované pracovníky, kteří pobírají nižší mzdu. Používá se to například tak, že se vytvoří speciální balíčky pro každou kategorii zaměstnanců s různým obsahem, jejichž finanční hodnota je však stejná. (d' Ambrosová, 2008)

Cafeteria systém je flexibilní program benefitů, který je přizpůsoben tomu, že v podniku pracují různí lidé, s různými potřebami, zázemím a podobně. Například otec od rodiny bude více zajímat nabídka zdravotního pojištění, mladého svobodného zaměstnance zase bude spíše zajímat dovolená navíc, aby mohl cestovat, nebo žena ve středních letech bude více vyžadovat příspěvek k důchodovému připojištění. Tento systém je založen na tom, že nabízí všem stejný balíček výhod a ty z něj vyberou benefity podle své potřeby a preferencí. Každý zaměstnanec má však určitý strop, který je určen nějakou částkou peněz, které zaměstnanec může využít za rok nebo za měsíc. Tuto částku si však nemůže vybrat přímo v penězích, ale měl by v této hodnotě využít jím vybrané benefity. Když tento strop překročí, částka se jim strhne z jejich výplaty. Většinou je tento program preferovanější u zaměstnanců, kvůli jeho flexibilitě. (Stewart & Kenneth, 2010)

Benefity formou outsourcingu – novým trendem v poslední době je tato forma, kdy firmy administrativní stránku zaměstnaneckých výhod zadají specializované firmě a to buď jenom částečně, nebo úplně. Zaměstnavatel je zodpovědný za výběr a rozpočet benefitů, zaměstnanci si mohou vybírat výhody podle svého ročního rozpočtu. O veškerou administrativu je postaráno ze strany specializované firmy. Na trhu existují firmy, které se například specializují na outsourcing cafeteria systému, tyto firmy nabízejí univerzální peněžní poukázky, účelově vázané poukázky nebo samoobslužné internetové aplikace. Lze využít systém s platebními kartami, které jsou předplacené a zaměstnanci s nimi mohou platit ve vybraném kulturním nebo sportovním zařízení. Když firma zvolí internetové aplikace, můžou si navolit skupiny benefitů, které bude následně svým zaměstnancům nabízet. Největší využití má v těchto systémech poskytování příspěvků na sportovní, rekreační, vzdělávací či kulturní aktivity, ale například také příspěvky na zaplacení nadstandardní zdravotnické péče. Zaměstnavatel, většinou volí benefity, které jsou osvobozené od daní na straně zaměstnance, občas se však i objevují výhody, které jsou u zaměstnance zdanitelným plněním, jako například nákup kupónu na MHD, příspěvek na stavební spoření nebo i příspěvek na benzín. (d' Ambrosová, 2008)

2. 7. 4. Druhy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme zařadit do čtyř skupin.

- Benefity sociální povahy, kam patří příspěvek na důchodové připojištění, příspěvky na rekreaci dětí nebo půjčky.
- Benefity zkvalitňující využívání volného času. Sem lze zařadit příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
- Benefity mající vztah k práci, kde se nachází příspěvek na stravování, výhodnější prodej firemních produktů, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání.
- Benefity spojené s postavením ve firmě. Což je například prestižní firemní automobil, používání firemního automobilu pro osobní účely, mobilní telefon. (Koubek, 2011)

3. Cíl a metodika práce

3. 1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení současného systému odměňování.

Teoretická část je zaměřena na obecnou charakteristiku odměňování zaměstnanců, mzdy a všech jejich aspektů, tvorby mzdového systému, systémů hodnocení práce a zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část této bakalářské práce obsahuje obecnou charakteristiku společnosti, dále je popsán lidský kapitál společnosti, systém odměňování v podniku, rozbor osobních nákladů a spočítaná produktivita práce. Na základě poznatků z rozboru systému odměňování, budou navržena doporučení, která by vedla k zlepšení mzdového systému podniku.

3. 2. Technika přípravy zpracování rešerše

Veškeré informace potřebné pro teoretickou část bakalářské práce byly čerpány z odborné literatury a internetových stránek, které souvisí s problematikou odměňování zaměstnanců a systémem hodnocení. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci této práce.

3. 3. Technika sběru dat

Informace byly získávány z internetových stránek společnosti, řízenými rozhovory se zaměstnanci společnosti a interních dokumentů o mzdovém systému podniku (výkazy zisků a ztrát, kolektivní smlouva apod.)

3. 4. Metodický postup

První část je literární rešerše, která poskytuje přehled o systému odměňování, mzdovém systému, veškeré informace o mzdách, systém hodnocení práce a zaměstnaneckých benefitech. Ve druhé části, tedy v té praktické je popsána společnost, její organizační struktura, lidský kapitál a mzdový systém podniku. Dále je zhodnocena produktivita práce, vývoj osobních a celkových nákladů a porovnání produktivity práce s konkurenčními hotely. Díky tomu jsou navrženy kroky, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování. Pro tyto účely byla vybrána firma v Karlovarském kraji, která má 57 zaměstnanců a podniká v odvětví hotelnictví a turismu.

Pro výpočet relativního rozdílu mezi osobními náklady je použit tento vzorec:

$$\frac{\textit{Osobní náklady roku } n}{\textit{Osobní náklady roku } n - 1}$$

Pro výpočet produktivity práce jsou použity tyto vzorce:

$$\textit{Produktivita práce 1 (PP1)} = \frac{\textit{Přidaná hodnota}}{\textit{osobní náklady}},$$

$$\textit{Produktivita práce 2 (PP2)} = \frac{\textit{Celkové výnosy}}{\textit{osobní náklady}}$$

$$\textit{Produktivita práce 3 (PP3)} = \frac{\textit{Přidaná hodnota}}{\textit{Počet zaměstnanců}},$$

$$\textit{Produktivita práce 4 (PP4)} = \frac{\textit{Celkové výnosy}}{\textit{Počet zaměstnanců}}$$

3. 5. Technika zpracování dat

Všechny zjištěné informace a data byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel 2013.

4. Praktická část

4. 1. Popis zvoleného podniku

Zvolený podnik je hotel působící v Karlovarském kraji, v jednom z lázeňských měst. V současné době zaměstnává 57 zaměstnanců. Hlavní činnosti podniku jsou ubytovací služby, hostinská činnost a wellness služby (lázeňská péče). Hostům je k dispozici 104 komfortních pokojů s 217 lůžky, komplexní relaxačně rehabilitační centrum se širokou nabídkou léčebných a wellness procedur, bazén, konferenční prostory pro 200 lidí, kavárna s terasou a vyhlídkou na město a tři restaurace s mezinárodní kuchyní, konferenční salónek a parkoviště.

Hotel je provozován největším českým hotelovým řetězcem. V současné době jej tvoří 16 hotelů po celé České republice, které mají společné identifikační číslo a právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným. Ve městě jsou z tohoto řetězce 2 hotely, které společně tvoří cluster a mají společný top management. Podnik byl založen v prosinci 1992. Cílem podniku je rozšíření ubytovacích kapacit na trhu hotelů střední a vyšší kategorie nejen v České republice. Provozovatel podniku je od roku 1992 pořád stejný, jen management se mění a s ním i vize, jak hotel provozovat.

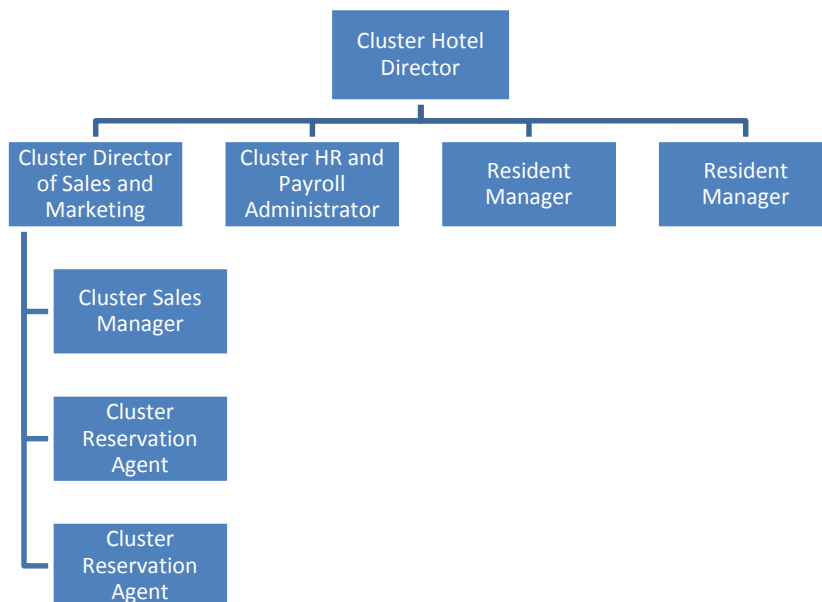
4. 2. Lidský kapitál podniku

Podnik patří do clusteru, kam patří ještě další hotel, což znamená, že hotely mají společný top management, který oba hotely řídí. V současné době v podniku pracuje 57 zaměstnanců, plán na rok 2016 je udržet tento stav, tedy 57 zaměstnanců, což je menší číslo než v předešlém roce, a to hlavně z důvodu, že bylo zrušeno středisko údržby a tato služba je čerpána od dodavatele. Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2015 byl 60 zaměstnanců, ale nedařilo se doplnit tým kvalitními profesionály v oboru. Z 57 je celkem 38 žen. 55 zaměstnanců pracuje na plný úvazek a 2 na zkrácený úvazek. Plán na rok 2016 je zvýšení počtu zaměstnanců na 59.

Na vzdělání zaměstnanců vzhledem k činnosti podniku není kladen tak veliký důraz na vysokoškolské vzdělání, jako je například u podniků, které se zabývají výzkumem nebo nějakou specializovanou činností.

Organizační struktura top managementu clusteru:

Obrázek 1: Organizační struktura Top managementu



Zdroj: Interní dokumenty podniku

Top management clusteru se skládá z 5 lidí, kde Cluster Director of Sales and Marketing má svůj tým, který se skládá ze Sales Managera a dvou Reservation Agentů, kteří mají na starosti vždy jeden hotel z clusteru. To samé platí pro resident manažery, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé hotely.

Cluster Hotel Director: U této pozice je požadované minimálně střední odborné vzdělání a praxe. Cluster Hotel Director je zodpovědný za činnost organizačních jednotek v souladu s platným organizačním řádem společnosti, příkazy a směrnicemi generálního ředitelství, dále zabezpečení a realizování úkolů v oblasti ekonomiky, smluvních vztahů a práva, řízení hotelu v oblasti ubytování a stravování včetně cenové politiky, zabezpečení a dodržování úkolů v oblasti bezpečnosti práce, plnění povinností a úkolů vyplývajících z rozhodnutí generálního ředitelství společnosti, dodržování obecně závazných právních předpisů.

Cluster Director Sales and Marketing: Na tuto pozici je požadované vysokoškolské vzdělání, hlavními činnostmi je řízení prodejního a marketingového týmu, naplňování ubytovacích kapacit, hledání a získávání nové klientely a průzkum trhu. Další odpovědností je vytváření ročních plánů a výnosů, marketingové rozpočty

a prognózy pro celý cluster a jednotlivé hotely, rozšiřování databáze obchodních partnerů prezentace clusteru v České republice a v zahraničí, dále pravidelný monitoring konkurence, koordinace metod k zachování a růstu objemu obchodu, reportování činnosti obchodního a marketingového týmu, dohled nad vývojem nových marketingových strategií. Na této pozici jsou potřeba prodejní, prezentační a komunikační schopnosti.

Cluster Sales Manager: Požadavkem na tuto pozici je středoškolské vzdělání s maturitou, prodejní dovednosti, prezentační a komunikační schopnosti, jazykové znalosti a řídicí oprávnění skupiny B. Odpovědnosti na této pozici jsou následující: Aktivní a samostatný prodej hotelových kapacit hotelů, kontrola a naplňování ročního prodejního a marketingového plánu, správnost všech údajů zadávaných do systému, analýza požadavků trhu, konkurence, trendů v segmentaci, odpovědnost za funkčnost a správné údaje booking engine „MyFidelio“, spolupráce na balíčkování strategií, komunikace a péče o firemní klienty.

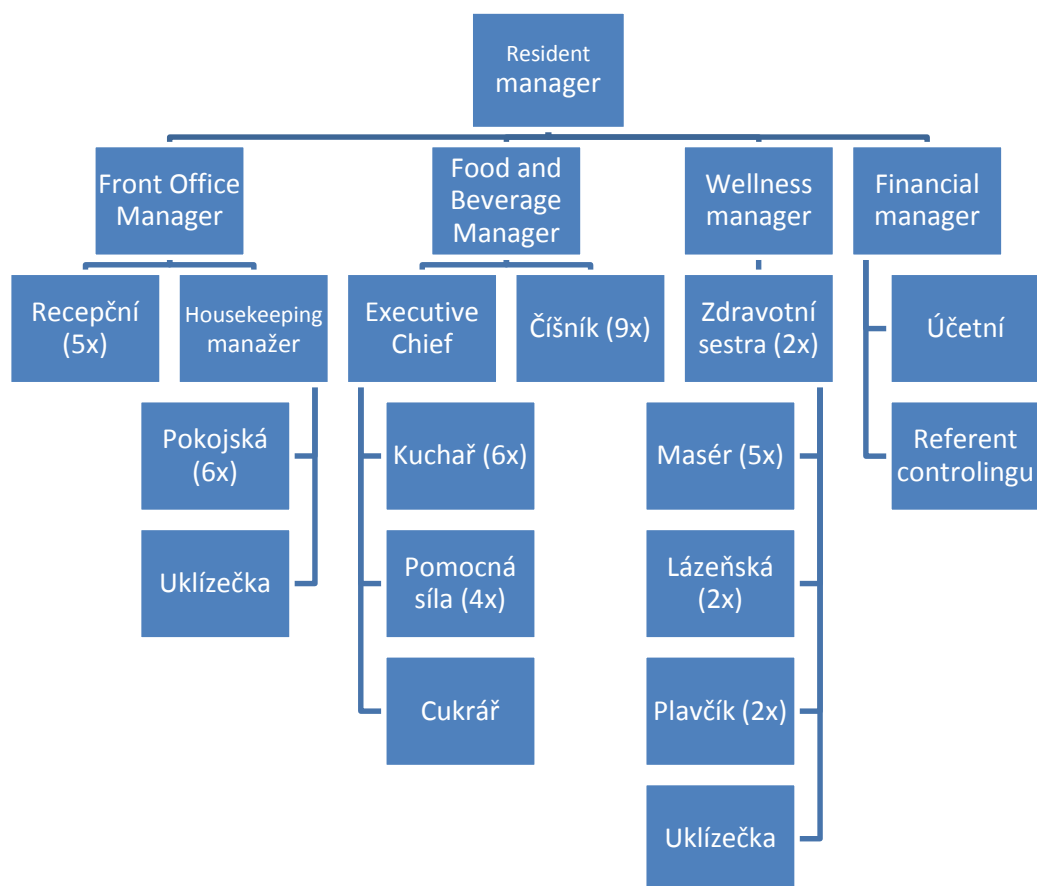
Cluster Reservation Agent: Požadované vzdělání je středoškolské s maturitou. Hlavní zodpovědnosti na této pozici jsou aktivní a samostatný prodej hotelových kapacit, sestavování přehledů individuálních a skupinových klientů a komunikovat to ostatním oddělením, podílí se na realizaci programů k zajištění větší ziskovosti, tvorba cenových plánů včetně úplných předpisů, pořizování rezervací se zařazením ve správném segmentu a přiřazení odpovídajícího plánu, jejichž pozdější modifikace dle aktuálního stavu nabídky v regionu pro dosažení maximálního zisku, aktivní spolupráce s modulem Sales and Catering.

Cluster HR and Payroll administrator: Člověk na této pozici odpovídá za vedení personální agendy, personální administrativy, spolupracuje při zajišťování školení pro zaměstnance, spravuje interní databáze uchazečů o práci, připravuje výběrová řízení, odpovídá za měsíční zpracování mezd, zpracovává podklady pro ekonomický úsek, kontroluje výpočty sociálního a zdravotního pojištění, kontroluje daňové povinnosti zaměstnanců, zpracovává mzdové listy a statistiky, odpovídá za archivaci dokumentů. Je zde požadováno středoškolské vzdělání s maturitou a znalosti platné legislativy a práce na počítači.

Resident Manager: Zaměstnanec zastávající tuto pozici odpovídá za bezporuchový chod všech středisek a úseků hotelu, podílí se na zajištění maximálního využití ubytovací a stravovací kapacity, odpovídá za kvalitu a stabilizovanou úroveň poskytovaných ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb. Odpovídá za technický stav objektu včetně strojového parku, technologií, jeho obnovy, zajištění oprav v souladu s nároky provozu, odpovídá za plnění hospodářských výsledků a ekonomických ukazatelů na jím řízených úsecích zároveň odpovídá za komunikaci v řízení na úrovni vedoucích středisek a zabezpečuje plnou informovanost pracovníků, spoluzodpovídá za optimalizaci zásobování a dodržování smluvních vztahů v rámci řetězce s ohledem na efektivitu, plní úkoly v plném rozsahu Cluster Hotel Director. Požadavky na tuto pozici jsou reprezentativní vystupování, komunikační schopnosti, jazykové znalosti, znalost práce na PC, dobré vystupování.

Organizační struktura hotelu:

Obrázek 2: Organizační struktura hotelu



Zdroj: Interní dokumenty podniku

Front Office Manager: U této pozice je požadovaným vzděláním středoškolské s maturitou, hlavní pracovní činnosti jsou motivace týmu k dosažení plánovaných výsledků, správné a včasné fakturování služeb poskytnutých na úvěr, dohled nad dodržováním splatností faktur, sledování obsazenosti hotelu, kontrola nad zpracováním rezervací. Mezi hlavními zodpovědnostmi patří bezproblémový chod recepce a housekeepingu, kontrola vedení evidence ubytovaných hostů, dohled nad osobním rozvojem podřízených pracovníků, dodržování plánovaných nákladů svěřeného úseku, plánování organizace práce svých podřízených.

Recepční: Základní činností recepční je komunikace s hostem a prodej služeb hotelu a zboží. Mezi zodpovědnostmi patří aktivní a samostatný prodej hotelových kapacit, zajištění služeb spojených s příjezdem, ubytováním a odjezdem hosta, vyřizování korespondence, komunikace a péče o firemní klientelu společnosti. V hotelu jsou recepční na normální denní službu a speciální recepční pro noční službu. V plánu je mít 5 recepčních, kteří jsou rozděleni na 2 denní, 2 noční, kteří se budou střídát podle směn a 1 recepční, který bude jak na noční i denní podle potřeby.

Housekeeping manager: Housekeeping manager neboli hotelová hospodyně je zodpovědná za řízení úklidu, čistotu pokojů a všech společných prostor. Dále zodpovídá za evidenci, kontrolu a praní svěřeného hotelového prádla a provádí pravidelné inventury, objednává spotřební materiál, zajišťuje praní a žehlení prádla pro hosty a pracovního oblečení pro personál.

Pokojská: Pokojská má na starosti úklid pokojů a příslušenství a to i hotelových chodeb, schodišť, dále doplňuje náležitosti potřeb pro hosta dle standardu, kontroluje volné pokoje z minulého dne. Zodpovídá také za čistotu, kontrolu, evidenci a zaúčtování minibarů. S tím, že všechny pokojské mají ranní směny a střídají se tak, že každá má 2 dny v týdnu volno. Zároveň vždy jedna zůstává na odpoledne.

Uklízečka: Hlavní činností uklízeček je úklid přidělených prostor. Zodpovědností uklízečky je úklid a čistota vstupního prostoru hotelu, hotelových chodeb, schodišť a ostatních přidělených prostor, dále úklid a čistota veřejných toalet a jejich pravidelná kontrola. Uklízečka je v plánu jenom jedna a při dovolené je nahrazena pokojskou.

Food and Beverage Manager: Potřebné znalosti pro tuto pozici jsou silné komunikační schopnosti, schopnosti řídit a motivovat podřízené, znalost cizích jazyků a praxe v gastronomii. Požadované vzdělání je středoškolské s maturitou. Mezi zodpovědnosti je chod celého úseku, dosahování plánovaných tržeb a nákladů, plánování organizace práce na všech odbytových střediscích včetně kuchyně, příprava podkladů ke zpracování mezd, analýzy nákladů ve spojení s nákupem surovin a produktů, správné nastavení kalkulací, dodržování kvality poskytovaného servisu, organizace sezónních akcí a společenských událostí v hotelu, spolupráce se šéfkuchařem při tvorbě jídelních lístků, dohled nad osobním rozvojem podřízených pracovníků.

Executive Chief: Šéfkuchař zodpovídá za bezporuchový chod jednotlivých úseků v kuchyni při zabezpečování odpovídající úrovně poskytovaných služeb hotelem, zajišťuje organizaci gastronomických akcí v hotelu, zajišťuje průběžné sledování zásob a pomocného materiálu, spolupracuje při inventarizacích a kalkulacích jednotlivých jídel. Dodržuje stanovené zásady a jednotný firemní styl.

Kuchař: Základní činností kuchaře je příprava a výroba pokrmů, musí však znát technologické postupy přípravy pokrmů, dodržuje zásady poctivosti a ochrany spotřebitele, odpovídá za jakost a zdravotní nezávadnost pokrmů, odpovídá za přípravu pracoviště i zázemí na zahájení provozu, dodržuje zásady jednotného pracovního oblečení a spolupracuje na inventarizacích prováděných na středisku. Kuchařů je 6 a jsou rozděleni po třech na dvě směny, kdy je vždy jeden vedoucí směny a kuchař, kteří mají na starosti teplou kuchyni a jeden co má na starost studenou kuchyni.

Pomocná síla: Pracovní náplň pomocné síly je mytí nádobí a pomocné práce v kuchyni, tedy udržuje čistotu na pracovního prostředí a svěřeného nádobí, pomáhá s čištěním a přípravou surovin na vaření, oznamuje ztráty či poškození inventáře. Pomocné síly jsou rozděleny na 2 směny po dvou pracovnících.

Cukrář: Člověk na pozici cukrář, připravuje a vyrábí cukrářské výrobky dle pokynů a dispozic šéfkuchaře. Zná technologické postupy přípravy výrobků uvedených v menu a dbá na jejich dodržování. Dodržuje zásady poctivosti a ochrany spotřebitele. Z příkazů přímého nadřízeného je zaměstnanec povinen na přechodnou dobu vykonávat též práce, které souvisí se sjednaným druhem práce a nejsou přímo specifikovány v popisu práce.

Číšník: Hlavní pracovní náplň číšníka je servis jídla a nápojů a obsluha hostů. Číšník by měl znát technologický postup přípravy pokrmů a nápojů uvedených v menu, zároveň zná značky a druhy nápojů doporučené k pokrmům. Odpovídá za přípravu pracoviště i zázemí na zahájení provozu střediska, odklízí použité nádoby a ostatní inventář a spolupracuje na inventarizacích prováděných na středisku. Číšníků je v plánu 8, kdy jeden je vrchní číšník a další je vedoucí směny a střídají se po 4 na směnu.

Wellness manager: Člověk na této pozici zodpovídá za nabídku a prodej relaxačních služeb, řídí tým pracovníků Balnea a Wellness centra, zodpovídá za dodržování hygienických postupů, estetiky práce, základů fyziologie a potřebných léčebných postupů. Dále je zodpovědný za technický stav střediska, monitoring konkurence a vytváření atraktivních obchodních nabídek. Pro tuto pozici je požadovaná minimálně střední škola s maturitou, ale vysokoškolské vzdělání je vítáno. Mezi činnosti pracovníka na této pozici patří prodej balneo a wellness procedur, komunikace a péče o klienty včetně vedení klientských karet a spolupráce na prodejních rozborech, průzkumech a výstupech, včetně sledování novinek a trendů v oblasti wellness.

Zdravotní sestra: Hlavní činností, kterou vykonává zdravotní sestra je zdravotní péče o hosty, proto spolupracuje s lékařem při nástupech nových pacientů, podílí se na časování procedur, nabídce a prodeji doplňkových procedur, sleduje zdravotní stav hostů během pobytu, objednává konzultace u lékaře.

Masér: Masérovou hlavní pracovní činností je provádění masáží dle objednávek v odpovídající kvalitě a informuje nadřízeného o výsledcích a vlivech rehabilitačních výkonů na zdravotní stav klienta, zároveň provádí průběžnou desinfekci pracoviště. Všech 5 masérů chodí přes týden na ranní směny, plus jeden má přes víkend na starost speciální procedury, které jsou objednány od hotelových hostů, ten pak má následně volno během týdne.

Lázeňská: Lázeňská patří do oddělení balnea, mezi její hlavní zodpovědnosti patří provádění vodoléčebných procedur, suchých uhličitých koupelí, tepelných obkladů a oxygenoterapií, informuje nadřízeného o výsledcích a vlivech rehabilitačních výkonů na zdravotní stav klienta, odpovídá za udržování čistoty na pracovišti, dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů. V hotelu působí 2 lázeňské, které chodí

v pracovních dnech na ranní směnu a v případě potřeby chodí o víkendu na speciální procedury, které si hosté objednají.

Plavčík: Zodpovědnosti plavčíka je uvádění hostů do bazénu, sauny a fitness centra. Dohlíží na bezpečnost hostů, nabízí a prodává občerstvení a drobné předměty. Dále vede cvičení v bazénu v rámci procedur pro hosty dle objednávek.

Uklízečka: Uklízečka pro wellness a balneo je zodpovědná za úklid bazénu, sauny a fitness centra. Dále zodpovídá za čistotu toalet a jejich pravidelnou kontrolu. Dle potřeby přebírá práci za nepřítomné spolupracovníky.

Financial manager: Finanční manažer odpovídá za vedení účetnictví, vedení a koordinaci ekonomického úseku, tvorbu a dodržení finančního plánu, inventarizaci pohledávek, závazků a obchodních vztahů a za zajištění a koordinaci cash-flow. Na základě toho mezi pracovní činnosti patří kontrola a zajištění vnitropodnikového účetnictví a skladového hospodářství, kontrola obchodních a dodavatelských smluv, koordinace nákupů hotelu v návaznosti na plnění finančního plánu a vede evidenci majetku ve vlastnictví. U této pozice je potřeba minimálně střední odborné vzdělání s maturitou, avšak praxe v oboru je nutností.

Účetní: Pozice účetní je součástí ekonomického úseku hotelu a je přímo podřízená finančnímu manažerovi. Mezi její hlavní odpovědnosti patří účetnictví, vedení pokladny, spolupráce na měsíčních a ročních účetních uzávěrkách, zpracování daňových přiznání, evidence a archivace uzavřených smluv. V hotelu působí jedna účetní.

Referent controllingu: Posláním pozice je podpora a kontrola Food and Beverage úseku, housekeepingu a údržby. Zodpovídá za provozní kontrolní činnost na jednotlivých úsecích hotelu. Zodpovídá za bezporuchový chod jednotlivých úseků. Podílí se na organizaci gastronomických akcí v hotelu. Zajišťuje kontrolu tržeb a jejich vyúčtování dle stavu pokladen, průběžně sleduje stav zásob a pomocného materiálu.

4. 3. Popis mzdového systému podniku

Mzdový systém v podniku je upraven několika dokumenty. Hlavním dokumentem je kolektivní podniková smlouva, která je rozšířena pravidly pro poskytování výkonnostní odměny a vnitropodnikovou směrnicí. Kolektivní smlouva upravuje odměňování, benefity a příplatky pro celý hotelový řetězec. Kolektivní smlouva je rozdělena do osmi článků a je schvalována na dva roky, ta aktuální byla schválena

k 1. 1. 2016. Pravidla pro poskytování výkonnostní odměny, slouží jako vnitřní předpis a upravuje kritéria a podmínky, za kterých jsou vypláceny výkonnostní odměny. Vnitropodniková směrnice upravuje odměnu za produktivní činnost žáků v rámci odborného výcviku. Tato směrnice je určena jenom pro hotely působící v rámci clusteru.

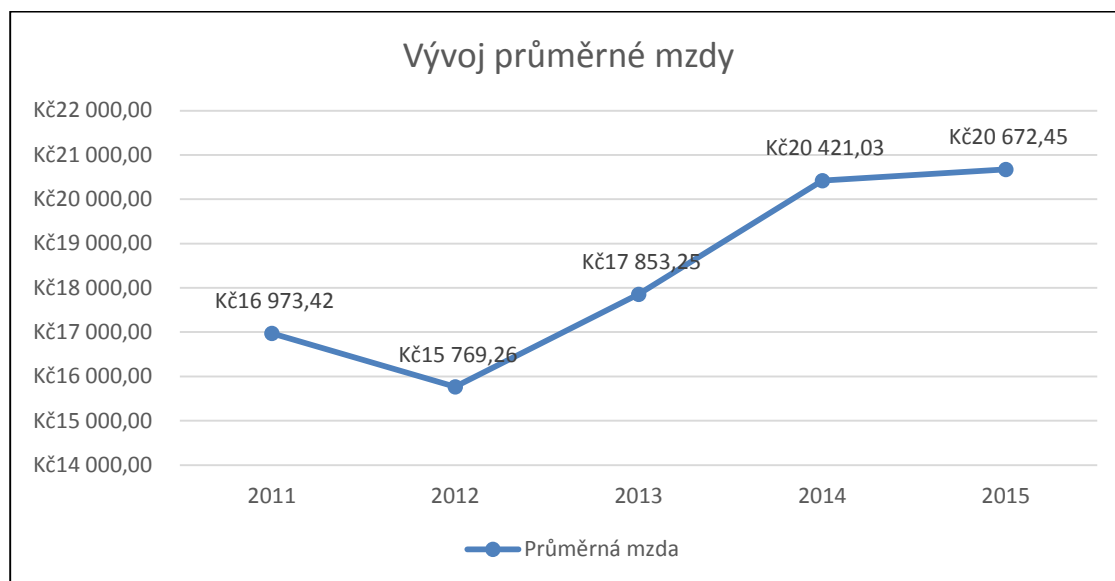
Pro celou společnost je prioritou v každém roce vytvářet podmínky pro udržení stávající úrovně odměňování zaměstnanců společnosti. Zaměstnavatel usiluje, aby organizační jednotky, které dosáhnou vyšších než plánovaných výsledků hospodaření, přiměřeně zvýšili i mzdy svých zaměstnanců, za předpokladu, že tím nebude ohrožena hospodářská stabilita příslušné organizační jednotky. Při plnění ukazatelů daných finančním plánem zaměstnavatele pro daný rok, bude zvýšen objem mzdových prostředků u organizačních jednotek až do výše 2% z plánovaného objemu.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období, a to v následujícím kalendářním měsíci. Výplatní termíny stanovuje zaměstnavatel po projednání s odborovými organizacemi jednotlivých organizačních jednotek. Mzda se vyplácí na pracovišti v pracovní době. Při vyúčtování mzdy vydává zaměstnavatel zaměstnanci písemný doklad o jednotlivých složkách mzdy, náhradách mezd a srážkách ze mzdy. Na požádání je zaměstnavatel povinen podat zaměstnanci vysvětlení k vyplacené mzdě a předložit mu k nahlédnutí doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena.

4. 3. 1. Mzdy v podniku

Výše mzdy je přizpůsobena trhu práce v dané lokalitě. Výše mzdy je tvořena velkým podílem fixní složky, které je určená na měsíc. Dále je zde pohyblivá složka, které je tvořena výkonnostní odměnou, osobním ohodnocením, jehož výše je určena léty praxe v oboru, výší dosaženého vzdělání apod. Další částí pohyblivé složky mzdy je mimořádná odměna, která je udělována na základě rozhodnutí ředitele.

Graf 1: Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle údajů ČSU v roce 2015 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda výše 26 467 Kč. Průměrná mzda v odvětví je 17 410. Průměrná mzda v podniku byla tedy v roce 2015 o 21,89% nižší než je republikový průměr a o 18,74% vyšší než je průměr v odvětví.

4. 3. 1. 1. Fixní část mzdy - Tarifních stupně v podniku

Tarifní stupně a mzdové sazby jsou upraveny přílohou kolektivní smlouvy, jsou upraveny tak, aby odpovídaly nařízení vlády o zaručené mzdě č. 233/2015.

Tabulka 1: Tarifní stupně

Tarifní stupně a mzdové sazby				
Tarifní stupně	Tarifní sazby – 2016			
	Hodinová – pro jednosměnný režim 40 h. týdně	Hodinová – pro dvousměnný režim 38,5 h. týdně	Hodinová – pro nepřetržitý nebo třísměnný režim 37,5 h. týdně	Měsíční
1.	58,70 Kč	60,60 Kč	62,70 Kč	9 900 Kč
2.	64,80 Kč	66,90 Kč	69,20 Kč	10 900 Kč
3.	71,60 Kč	74,00 Kč	76,40 Kč	12 100 Kč
4.	79,60 Kč	81,60 Kč	84,30 Kč	13 300 Kč
5.	82,90 Kč	85,60 Kč	88,50 Kč	13 900 Kč
6.	87,20 Kč	90,10 Kč	93,10 Kč	14 700 Kč
7.	96,30 Kč	99,50 Kč	102,80 Kč	16 200 Kč
8.	106,30 Kč	109,80 Kč	113,40 Kč	17 900 Kč
9.	117,40 Kč	121,20 Kč	125,30 Kč	19 800 Kč
10.	127,50 Kč	131,70 Kč	136,00 Kč	21 400 Kč

Zdroj: Interní dokumenty podniku

4. 3. 2. Mzdové příplatky

Za práci přesčas zaměstnancům náleží 33% průměrného hodinového výdělku. Příplatek zaměstnanci nepřísluší jen v případě, bylo-li mu poskytnuto na základě dohody se zaměstnavatelem náhradní volno a to nejpozději do konce tří následujících měsíců.

Příplatek za práci ve svátek náleží zaměstnanci klasicky příplatek ve výši 100% průměrného výdělku. Za práci ve svátek je možné domluvit se zaměstnavatelem náhradní volno a to do 3 kalendářních měsíců.

Příplatek za práci v noci, tedy mezi 22 a 6 hodinou je ve výši 7,- Kč za každou odpracovanou hodinu, pokud by byla tato částka nižší než 10% průměrného výdělku zaměstnance, náleží mu příplatek ve výši 10% jeho průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli činí 25 Kč za každou odpracovanou hodinu, za část hodiny přísluší poměrná část tohoto příplatku. Příplatek se vyplácí vedle případného příplatku za práci přesčas i v případě, že za tentýž den bude vyplacen příplatek za práci ve svátek. Pokud by tato částka byla nižší než 10% průměrného výdělku zaměstnance, náleží mu příplatek ve výši 10% jeho průměrného hodinového výdělku.

4. 3. 3. Variabilní část mzdy - Odměny

Odměňování pracovní pohotovosti:

Za každou hodinu pracovní pohotovosti mimo pracoviště zaměstnanec obdrží 15% svého průměrného hodinového výdělku. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda a odměna za pracovní pohotovost se v takovém případě neposkytuje.

Odměny při životních výročích:

Zaměstnanec obdrží odměnu při životním jubileu, když dosáhne 50 let a každých dalších 5 let, při prvním odchodu do starobního důchodu nebo důchodu invalidního pro 3. stupeň invalidity a to tak, že důchod byl přiznán, podmínkou není ukončení pracovního poměru, ale předložení dokumentu prokazující kdy byl důchod přiznán. Podmínkou je odpracování nejméně 1 roku v nepřetržitém pracovním poměru, které může být i u právních předchůdců a sesterských společností. Odměna se odvíjí podle počtu odpracovaných let kde dni výročí a to:

Nejméně 1 rok	3 000 Kč
Nejméně 3 roky	5 000 Kč

Nejméně 5 let 10 000 Kč

Věrnostní odměny při pracovním jubileu:

Zaměstnancům jsou poskytována odměna, dovrší-li zaměstnanec 10 let a dále každých 5 let nepřetržitého trvání pracovního poměru ve společnosti nebo jejich sester, či právních předchůdců ve výši 5 000 Kč v měsíci kdy byla splněna podmínka jejího přiznání.

4. 3. 3. 1. Pravidla pro poskytování výkonnostních odměn

Pravidla pro poskytování výkonnostních odměn jsou upraveny vnitřním předpisem celého hotelového řetězce a je vydán v souladu s kolektivní smlouvou. Výkonnostní odměna je nenároková motivační složka mzdy zaměstnance založenou na splnění měřitelných výkonnostních cílů stanovených pro období, podporující trvalou úspěšnost společnosti. Obdobím se rozumí měsíc, čtvrtletí nebo kalendářní rok. Cíle pro obchodní jednotku, jednotlivé pracovní úseky a kategorie pozice jsou vyhlášovány pro základní pracovní pozice na měsíční období a pro vedoucí pracovní pozice (přímo podřízené řediteli a základní pozice v tržbových odděleních) na čtvrtletní období.

Právo na výkonnostní odměnu mají zaměstnanci, kteří vykonávají svojí pracovní funkci:

- V pracovním poměru v obchodní jednotce nebo v oblasti.
- K prvnímu dni období, na které se stanoví cíle pro výkonnostní odměnu, uplynul nejméně 1 měsíc zkušební doby, byla-li zkušební doba sjednána.
- Pravidla se nevztahují na zaměstnance pracující na dohodu o provedení práce a pracovní činnosti a na zaměstnance na které se vztahují samostatná písemná pravidla.

Charakteristika cílů jako klíčových indikátorů výkonnosti. Cíle musí být měřitelné ekonomické nebo jiné ukazatele pro dané období, ovlivnitelné zaměstnancem v jeho pracovním zařazení. Jsou to konkrétní, měřitelné, splnitelné, přínosné a zpravidla vychází z cílů nadřízeného, respektive z ročních cílů obchodní jednotky. Cíle musí být definovány písemně před začátkem období tak, aby jim zaměstnanec porozuměl, byly jednoznačné, nezaměnitelné a nezpochybnitelné. Zaměstnanci musí být s cíli prokazatelně seznámeni před začátkem období, případně před začátkem změny, na něž se cíle vyhlášují.

Cíle pro zaměstnance v základních pozicích (netržbových), se stanovují předem na měsíční období, nejpozději poslední den období předcházejícího, a to pro celé oddělení, hotel, jednotlivce. Jako jediný cíl se stanoví řízení nákladů pro celý hotel nebo oddělení, který podporuje motivaci ke zvyšování tržeb a zároveň k efektivnímu řízení nákladů. Toto kritérium je splněno, je-li poměr úspory nákladů (oproti plánovaným) a poloviny (50%) z částky neplnění plánu tržeb roven nebo větší než 100% (částka úspor plánovaných nákladů / 50% z částky chybějící do plánu tržeb => 100%) nebo poměr poloviny částky překročení plánu tržeb a částky navýšení nákladů (oproti plánovaným) roven nebo větší než 100% (50% z částky překračujících plán tržeb / částky překročení plánovaných nákladů => 100 %).

Výše měsíčních výkonnostních odměn pro zaměstnance v základních pozicích je určena třemi metodami.

- A) Procento výkonnostní odměny ze základní mzdy za období je stanoveno pro všechny zaměstnance dané úrovně. Odměna tvoří 10% ze základní mzdy.
- B) Cíl řízení nákladů, kde se řeší splnění cíle a odměna při rozpětí 1% až 10%
- C) Hodnocení cíle řízení nákladů a stanovení % výkonnostních odměn.
 - o Měsíční náklady jsou pro ukazatel řízení nákladů hodnoceny v souhrnu s celkovými osobními náklady včetně vypočítané výkonnosti odměny daného měsíce
 - o V případě, že by takto vypočtená plná výplata výkonnostních odměn ovlivnila splnění řízení nákladů daného měsíce, musí být procento odměny každého zaměstnance poměrně sníženo až na úroveň, kdy je dosaženo 100% řízení nákladů.
 - o V případě velmi dobrých ekonomických výsledků organizační jednotky může být písemným rozhodnutím generálního ředitele po projednání s ředitelem/kou obchodní jednotky a odsouhlasení s finančním a personálním manažerem/kou a procento výkonnostní odměny zvýšeno dle překročení finančních plánů.

Cíle pro zaměstnance vedoucí a zaměstnance tržbových oddělení se stanovují písemně předem na čtvrtletní období jako jeden, dva nebo maximálně 3 ukazatele. Rozložení procent výkonnostních odměn podle důležitosti jednotlivých cílů každého vedoucího zaměstnance je v kompetenci ředitele. Jako nejdůležitější cíl je stanoveno

řízení nákladů, jako motivační kritérium pro optimální řízení nákladů při klasických nebo zvyšujících se tržbách. Do měsíčního výpočtu řízení nákladů pro základní zaměstnance vstupují i mzdové náklady a vypočtené celková výkonnostní odměna i těchto vedoucích a tržbových zaměstnanců. Vyhodnocena a vyplácena je však celková čtvrtletní výkonnostní odměna této skupiny zaměstnanců společně s vyhodnocením dalších cílů se mzdou měsíce následujícího po skončení čtvrtletí.

Výše čtvrtletní výkonnostní odměny pro vedoucí zaměstnance a zaměstnance tržbových oddělení může být určena třemi způsoby.

- Procento výkonnostní odměny ze základní mzdy za období je stanoveno pro všechny zaměstnance dané úrovně a příslušné oddělení. Vedoucí a manažerské pozice tržbových oddělení mají čtvrtletní odměnu 30% vedoucí a manažerské pozice ostatních oddělení a základní zaměstnanci tržbových oddělení mají výkonnostní odměnu 20%.
- Rozdělení procent výkonnostní odměny je možné podle důležitosti cíle tak, že se 30% a 20% rozdělí mezi jednotlivé cíle.
- Hodnocení cíle řízení nákladů a stanovení % výkonnostních odměn:
 - o Snížení vyplacení vypláceného procenta za cíl řízení nákladů v případě ohrožení jeho měsíčního splnění až na úroveň, kdy může být dosaženo 100%, platí i pro tuto kategorii zaměstnanců, stejně jako u základních zaměstnanců.
 - o V případě velmi dobrých ekonomických výsledků organizační jednotky může být písemným rozhodnutím generálního ředitele po projednání s ředitelem/kou organizační jednotky a odsouhlasením finančním a personálním manažerem procento výkonnostní odměny zvýšeno dle překročení finančních plánů.

Výpočet výkonnostní odměny:

Základnou pro určení částky výkonnostní odměny je celkově vyplacená základní mzda zaměstnance, což znamená mzda za celé období, včetně náhrad mzdy za dovolenou nebo osobní překážky v práci na straně zaměstnance (nezahrnují se žádné příplatky, mimořádné nebo jiné odměny ani náhrada za jiné překážky jako pracovní neschopnost).

Vyhodnocené plnění ukazatelů probíhá, tak že je každý cíl posuzován samostatně a výpočet prováděn podle typu cíle.

Samotný výpočet výkonnostní odměny probíhá ve třech fázích:

- určení procenta výkonnostní odměny za plnění cíle řízení nákladů
- určení procenta výkonnostní odměny za plnění individuálních cílů. Splnění cíle a určení procenta výkonnostní odměny je hodnocen jako splněno = 100% a nesplněno = 0%
- procento odměny určené k výpočtu částky k výplatě činí součet procent respektive částek.

Podmínky výplaty výkonnostní odměny:

Nadřízený a vyšší nadřízený písemně potvrdí, že ekonomické výsledky, případně jiné cíle jsou vyhodnoceny a stanovené cíle je splněno. Zaměstnanec musí být v pracovním poměru a není ve výpovědní době ze strany zaměstnavatele k poslednímu dni období, s výjimkou skončení z organizačních důvodů, zdravotních důvodů, poté je odměna vyplacena i za část období. Zároveň před ukončením nesmí být uzavřena dohoda o skončení pracovního poměru z podnětu zaměstnavatele nebo zaměstnance následující po obdržení upozornění na porušení pracovních povinností, kázně, nebo výzvy na odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, případně pro uzavření dohody z důvodů, pro které by mohl být skončen pracovní poměr okamžitě nebo výpovědí ze strany zaměstnavatele. Dále zaměstnanec neobdržel v daném období upozornění na porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. Zaměstnanec zároveň v daném období neobdržel výzvu k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků a zároveň k jejich odstranění nedošlo nebo nebylo k poslednímu dni období odstranění hodnoceno. Výplatu výkonnostní odměny pro zaměstnance písemně schvaluje ředitel/ka organizační jednotky. Výjimku z těchto podmínek ve prospěch zaměstnance a výplatu odměny může na návrh nadřízeného schválit ředitel/ka organizační jednotky.

Procesy a odpovědnosti:

Za stanovení měřitelných cílů nebo finančních ukazatelů odpovídá finanční manažer, případně jeho zástupce v organizační jednotce nebo ředitel a to nejpozději 5 pracovních dní před začátkem nového hodnoceného období. Za stanovení jiných cílů odpovídá přímý nadřízený. Za vyhodnocení, komunikace plnění měřitelných cílů, nebo finančních ukazatelů hodnoceného období odpovídá finanční manažer nebo jeho zástupce. Aktuální informace jsou k dispozici na vhodném místě v rámci firemního

informačního systému (sdílený disk nebo nástěnka). Plnění firemních cílů bude poskytnuto vedením hotelu/clusteru a kontrolováno vedením hotelového řetězce. Za vyhodnocení plnění ostatních cílů a komunikaci všech cílů zaměstnancům odpovídá přímý nadřízený ve spolupráci s finančním a personálním oddělením. Výplata výkonnostních odměn pro všechny základní zaměstnance je provedena zpravidla se mzdou daného měsíce, pro všechny vedoucí zaměstnance a zaměstnance tržbových oddělení je provedena se mzdou měsíce následujícího po skončení čtvrtletí.

4. 3. 4. Zaměstnanecské benefity a sociální oblast

Zabezpečení personální stravování:

Personální stravování je zabezpečeno zaměstnavatelem v průběhu všech směn. Zaměstnavatel hradí věcné a osobní náklady na výrobu stravy ve vlastním zařízení a přispívá částkou 10,- Kč denně na zaměstnance na hodnotu surovin spotřebovaných při výrobě jídel. Právo na tento příspěvek má zaměstnanec, který z příslušné směny daný den odpracuje alespoň 3 hodiny. Trvá-li směna déle než 11 hodiny (včetně přestávek na jídlo a oddech), bude zaměstnanci poskytnuto další hlavní jídlo s příspěvkem.

Úhrada zaměstnance na 1 poskytnuté hlavní jídlo nepřekročí v souladu s kolektivní smlouvou vyššího stupně částku 23,- Kč.

Právo na personální stravování mají i osoby vykonávající práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce za stejných podmínek jako zaměstnanci s podmínkou, že odpracovaná doba v daný den je alespoň 6 hodin.

Právo na jedno hlavní jídlo denně za stejnou cenu jako zaměstnanci mají i důchodci, kteří odešli do starobního důchodu nebo invalidního důchodu 3. stupně po ukončení zaměstnání ve společnosti hotelu.

Příspěvek na rekreaci dětí:

Jednou za rok může být každému dítěti zaměstnance, které dosáhlo věku alespoň 5 let a dosud neukončilo povinnou školní docházku, poskytnut příspěvek ve výši 1000,- Kč na účast při hromadné rekreaci a ozdravných pobytech dětí, včetně sportovních táborů, škol v přírodě a podobných akcí. Příspěvek je poskytnut bezhotovostní formou tak, že nákup poukazu provádí zaměstnavatel a zaměstnanec mu uhradí tuto platbu sníženou o příspěvek. Příspěvek se neposkytuje na individuální rekreaci.

Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění

Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr k zaměstnavateli je uzavřen na dobu neurčitou a trvá alespoň 1 rok, bude zaměstnavatel poskytovat ne penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření, či alternativě životního pojištění splňující podmínky. Uzavření nejméně na 5 let, do 60 let věku a bez možnosti výběru. Příspěvek je poskytnut ve stejné výši, v jaké si přispívá zaměstnanec, maximálně však ve výši 400,- Kč měsíčně.

Personální ubytování:

Ubytování zajistí zaměstnavatel zaměstnancům podle svých možností a potřeb ve svých organizačních jednotkách. Podmínky jsou stanoveny ve vnitřních předpisech nebo směrnících projednaných s podnikovou odborovou radou.

Prohloubení kvalifikace:

Zaměstnancům je umožněno prohloubení, udržování, obnovování kvalifikace, včetně jazykových znalostí podle potřeb zaměstnavatele, a to v kurzech a seminářích hrazených z nákladů zaměstnavatele. V odůvodněných případech může zaměstnavatel požadovat spoluúčast zaměstnance. Doba prohloubení kvalifikace k výkonu druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě je posuzována jako výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda.

Zvýhodněné pobyty v zařízeních hotelového řetězce:

Zaměstnavatel umožní zaměstnancům využívat zvýhodněných pobytů v hotelovém řetězci, podmínky stanoví vnitřní předpis.

Využívání hotelových zařízení:

Zaměstnavatel umožní zaměstnancům využívat zařízení, která jsou v organizační jednotce k dispozici (bazén, sauna, pedikúra, kadeřnictví apod.) podle podmínek, které budou pro jednotlivá tato zařízení dohodnuty mezi zaměstnavatelem a odbornou organizací, případně stanovena vnitřním předpisem.

Zvýhodněné poskytování služeb:

Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr k zaměstnavateli nepřetržitě alespoň 6 měsíců, mohou být na základě jejich písemné žádosti poskytnuty zlevněné stravovací služby ve všech obchodních jednotkách při pořádání slavnostních rodinných akcí. O poskytnutí slevy a její výši rozhodne ředitel/ka organizační jednotky, při respektování platných daňových předpisů.

Jednotné oblečení:

Pokud zaměstnavatel požaduje od zaměstnanců používání jednotného oblečení, hradí jim jeho pořízení a údržbu dle vnitřních předpisů projednaných s podnikovou odborovou radou.

Sociální výpomoc:

Zaměstnavatel může na doporučení odborové organizace nebo personálního oddělení v organizační jednotce poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení složitých a neočekávaných sociálních situací.

4. 4. Hodnocení produktivity mzdového systému podniku

Pro hodnocení produktivity mzdového systému podniku byl použit vývoj osobních nákladů, strukturu osobních nákladů, vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech a produktivitu práce.

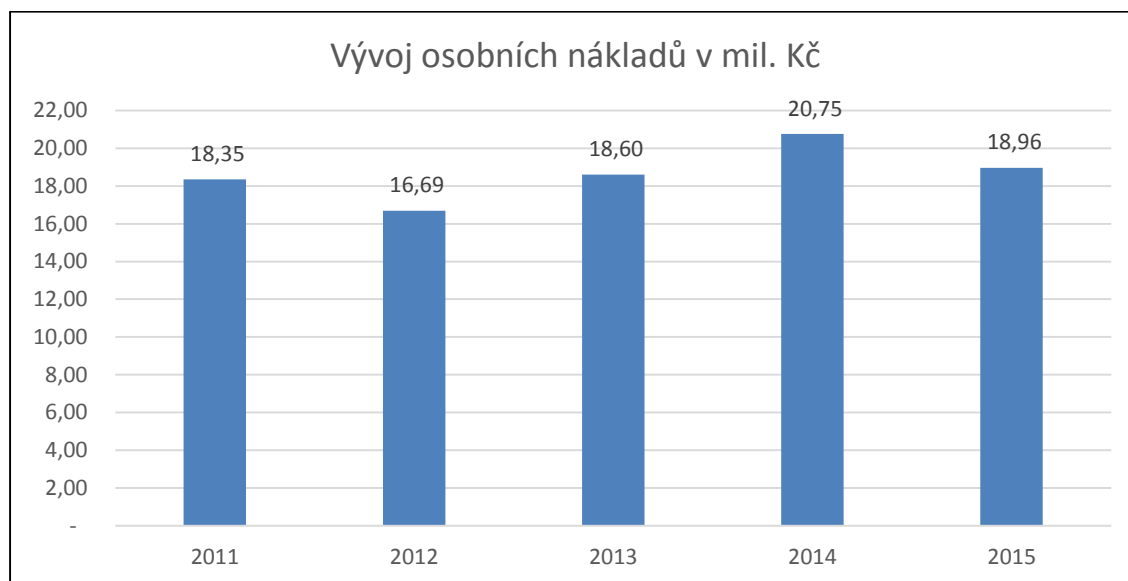
4. 4. 1. Vývoj osobních nákladů

Tabulka 2: Vývoj osobních nákladů

Rok	Osobní náklady	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
2011	18 349 874 Kč	x	x
2012	16 691 839 Kč	- 1 658 035 Kč	-9,04%
2013	18 599 160 Kč	+1 907 321 Kč	+11,43%
2014	20 749 468 Kč	+2 150 308 Kč	+11,56%
2015	18 955 306 Kč	- 1 794 162 Kč	-8, 65%

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Graf 2: Vývoj osobních nákladů v mil. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že osobní náklady se průměrně pohybují okolo 18,5 miliónů korun, s tím že v roce 2012 byli za posledních 5 let na minimu a to na 16,69 milionu, naopak v roce 2014 byly nejvyšší a to 20,75 milionu. V roce 2012 byly nejnižší celkové výnosy a to se promítlo do výše osobních nákladů, tento pokles byl zapříčiněn změnou strategie prodávání kapacit hotelu, kdy se management hotelu snažil omezit kvantitu hotelových hostů, zaměřoval se na individuální a kongresový cestovní ruch, to znamenalo, že nebyly vypláceny odměny vázané na velikost tržeb. V roce 2014 byly osobní náklady nejvyšší z toho důvodu, protože byly nejvyšší celkové výnosy a s tím i rostly odměny vázané na výnosy. Vysoké výnosy v roce 2014 byly hlavně díky maximálnímu využití kapacit hotelu.

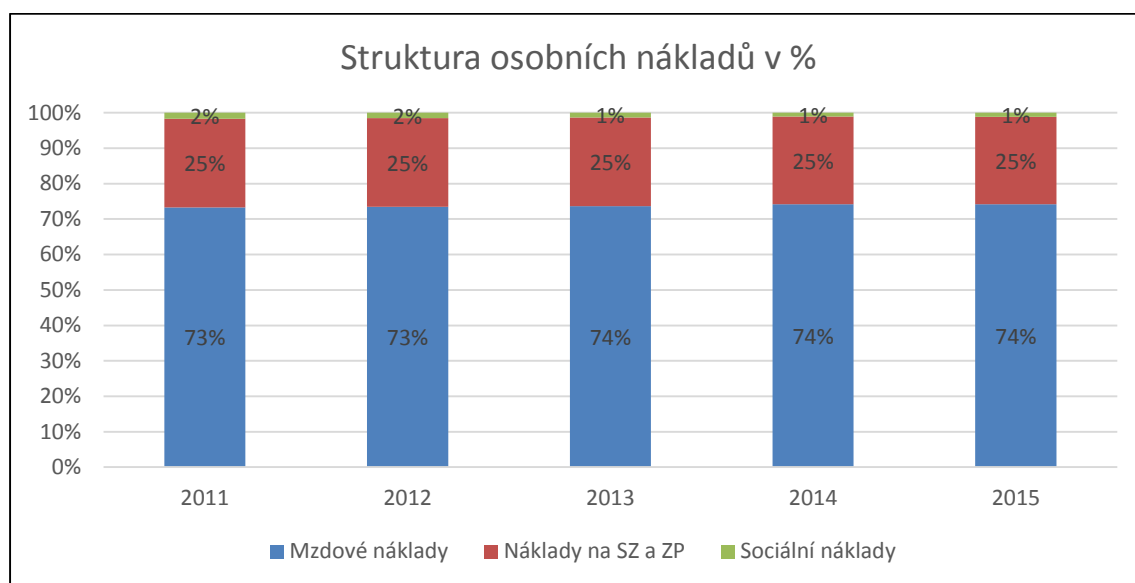
4. 4. 2. Struktura osobních nákladů

Tabulka 3: Struktura osobních nákladů

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Náklady na SZ a ZP	Sociální náklady
2011	18 349 874 Kč	13 452 564 Kč	4 579 830 Kč	317 480 Kč
2012	16 691 839 Kč	12 261 368 Kč	4 175 383 Kč	254 520 Kč
2013	18 599 160 Kč	13 696 751 Kč	4 664 069 Kč	238 340 Kč
2014	20 749 468 Kč	15 390 905 Kč	5 131 573 Kč	226 990 Kč
2015	18 955 306 Kč	14 056 633 Kč	4 676 523 Kč	222 150 Kč

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Graf 3: Struktura osobních nákladů v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady jsou složeny ze tří složek – Mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Graf ukazuje, že podnik se snaží udržovat strukturu osobních nákladů na stejné úrovni, kdy mzdové náklady tvoří povětšinu let 73-74%, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou 25% a sociální náklady tvoří nejmenší část a to 1-2%, do kterých se řadí příspěvky na ošatné, stravu a podobně.

4. 4. 3. Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech

Tabulka 4: Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech

Rok	Celkové náklady	Osobní náklady	Podíl (%)
2011	58 823 177 Kč	18 349 874 Kč	31,19%
2012	52 724 358 Kč	16 691 839 Kč	31,66%
2013	53 170 130 Kč	18 599 160 Kč	34,98%
2014	56 807 975 Kč	20 749 468 Kč	36,53%
2015	55 411 259 Kč	18 955 306 Kč	34,21%

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Osobní náklady tvoří z celkových nákladů pravidelně přes 30%. Největší podíl tvořili v roce 2014, kdy byly nejvyšší celkové výnosy a v porovnání s ostatními lety byl rozdíl mezi náklady a výnosy nejvyšší.

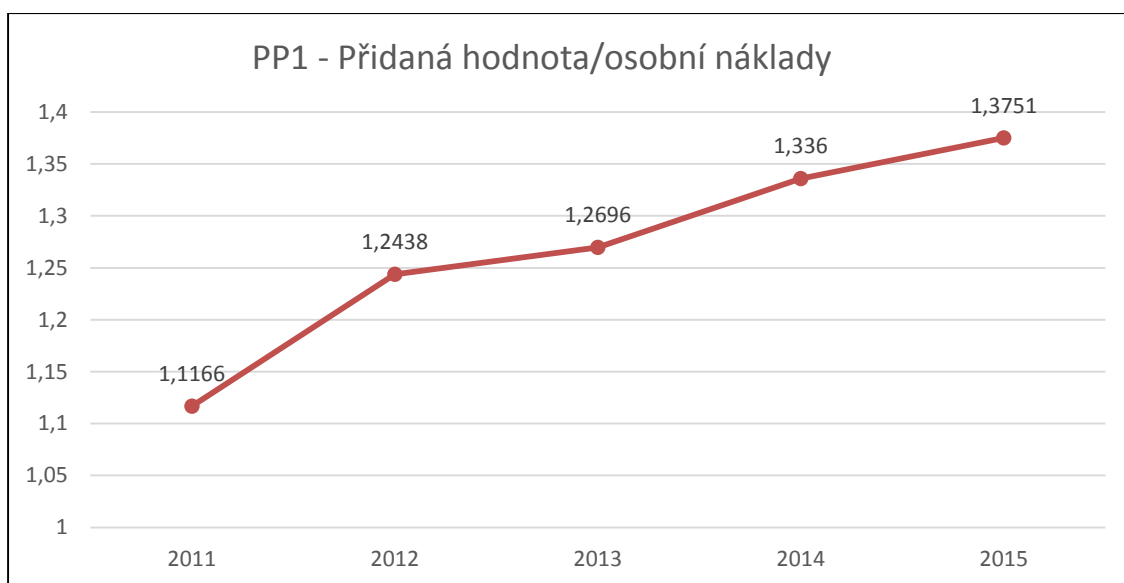
4. 4. 4. Produktivita práce

Tabulka 5: Produktivita práce

Rok	PP1	PP2	PP3	PP4
2011	1,1166	3,1069	305 812,09 Kč	850 903, 82 Kč
2012	1,2438	3,3356	324 399,36 Kč	869 946,64 Kč
2013	1,2696	3,0749	368 951,17 Kč	893 597,92 Kč
2014	1,3360	2,9907	440 005,17 Kč	985 000,79 Kč
2015	1,3751	3,1664	457 292,56 Kč	1 052 995,56 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

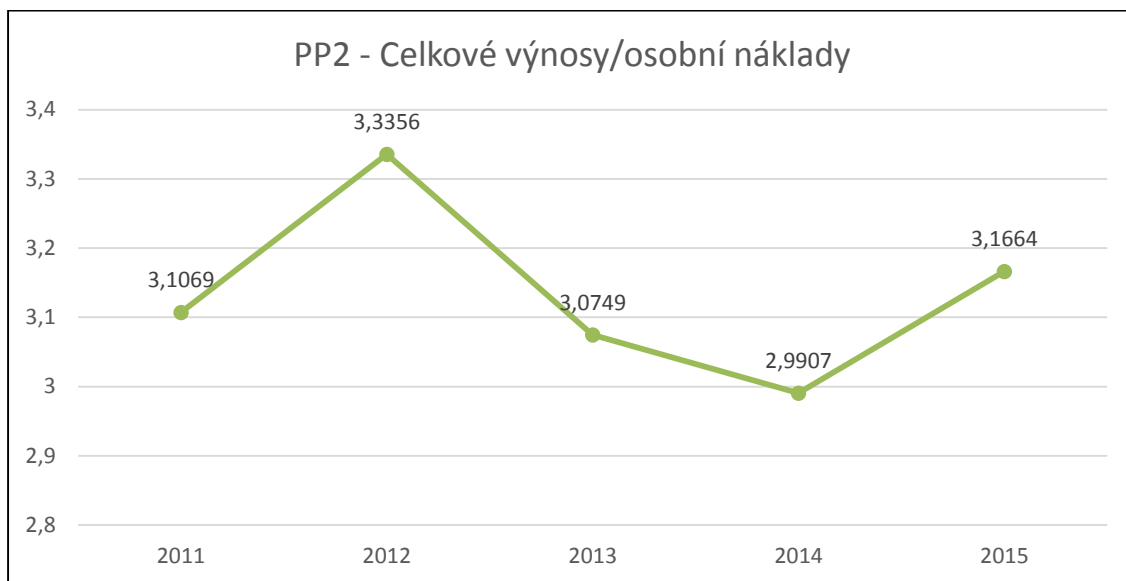
Graf 4: PP1 - Přidaná hodnota/osobní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce při porovnávání přidané hodnoty a osobních nákladů každý rok roste a to díky tomu, že vývoj přidané hodnoty a osobních nákladů je dost podobný a přidaná hodnota každý rok roste o něco více než osobní náklady. Avšak růst produktivity je dost nízký.

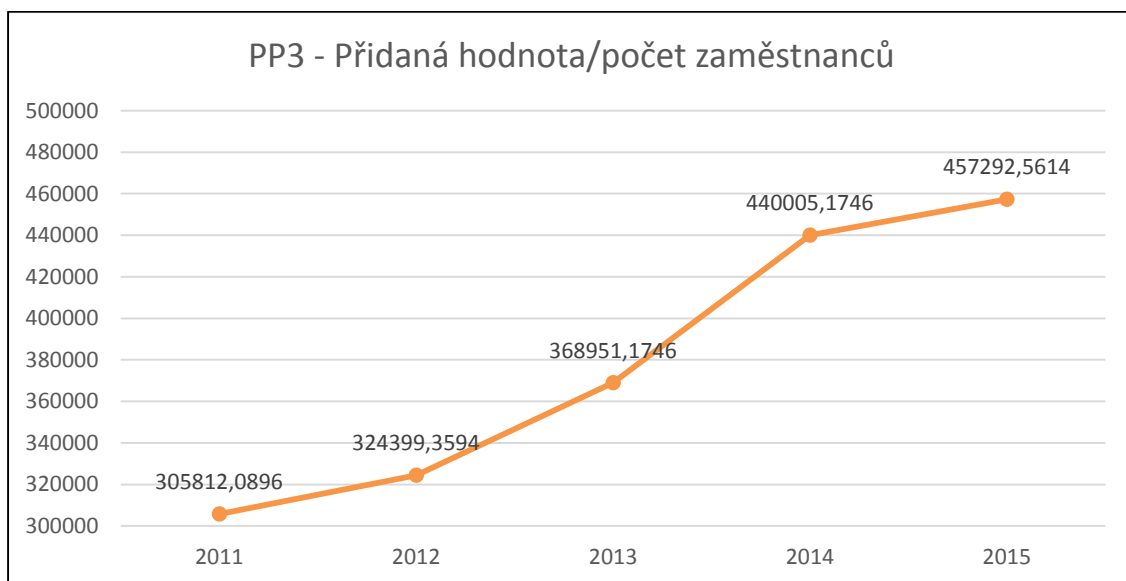
Graf 5: PP2 - Celkové výnosy/osobní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový rozdíl v produktivitě celkových výnosů na osobních nákladech není nijak závratně rozdílný. Rozdíl mezi maximem a minimem je 0,3453. V tomto ohledu byla nejvyšší produktivita v roce 2012, hlavně z toho důvodu, protože byly nejnižší osobní náklady, kvůli tomu, že nebyly vypláceny odměny, které závisí na výši celkových výnosů, které byly tento rok nejnižší.

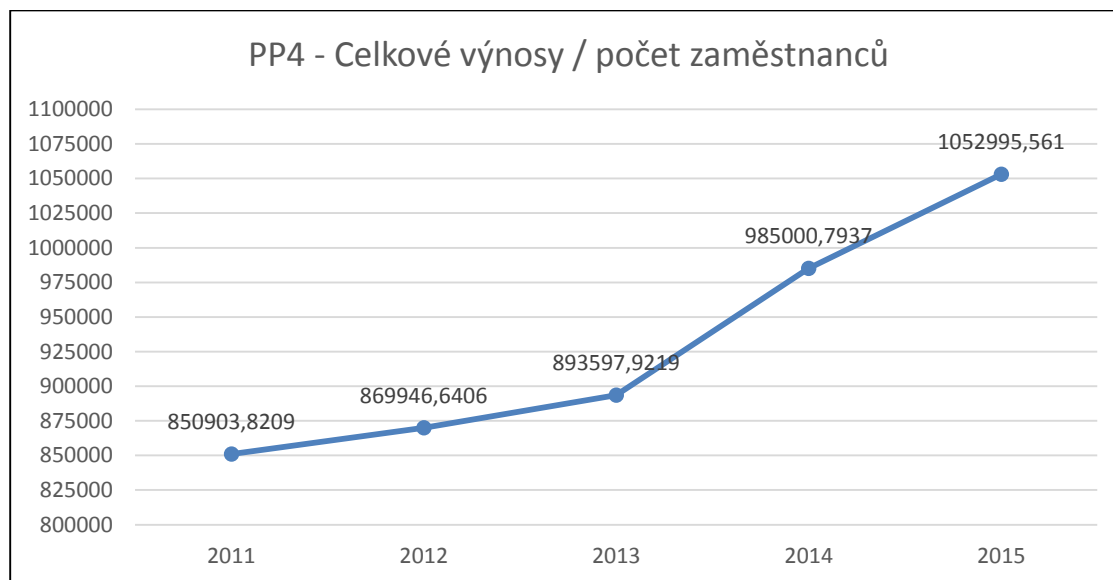
Graf 6: PP3 - Přidaná hodnota/počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce při porovnání přidané hodnoty s počtem zaměstnanců roste, a to hlavně z toho důvodu, že roste každoročně přidaná hodnota. Největší růst je patrný v roce 2014, co je finančně nejúspěšnější rok hotelu.

Graf 7: PP4 - Celkové výnosy/počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce při porovnávání celkových výnosů na počtu zaměstnanců rostla každý sledovaný rok. Největší nárůst zaznamenala v roce 2014, protože to byl velice úspěšný rok pro hotel, dobré tempo růstu si však zachoval během roku 2015, ale to je způsobeno poklesem průměrného počtu zaměstnanců z 63 na 57.

4. 5. Porovnání s konkurencí

Tabulka 6: Porovnání s konkurencí - Podíl osobních nákladů na celkových a produktivity práce;

Rok 2014	Zvolený hotel	Hotel Olympia	Parkhotel Golf
Celkové náklady	56 806 975 Kč	70 358 000 Kč	28 681 000 Kč
Osobní náklady	20 749 468 Kč	25 280 000 Kč	11 133 000 Kč
Podíl (%)	36,53%	35,93%	38,82%
Zaměstnanci	63	75	38
Celkové výnosy	62 055 050 Kč	105 009 000 Kč	27 704 000 Kč
PP 4	985 000 Kč	1 400 120 Kč	729 053 Kč

Zdroj: Interní dokumenty podniku a databáze Albertina

Při porovnání s konkurenčním hotelem Olympia je zřejmé, že i když zvolený hotel má větší ubytovací kapacity 217 lůžek a hotel Olympia jenom 194 lůžek, tak hotel Olympia má větší celkové výnosy a to poměrně výrazně, díky tomu i při vyšším počtu

zaměstnanců o 12, má vyšší produktivitu práce při porovnání počtu zaměstnanců a celkových výnosů (PP4). Tento rozdíl je způsoben výhodnější polohou hotelu blíže centra města, dražší cenou za pokoj a dalším faktorem je to, že Hotel Olympia je novostavba, která vznikla v roce 2002, tedy je atraktivnější pro návštěvníky města. Osobní náklady mají podobný podíl na celkových výnosech jako u zvoleného hotelu, jsou v podobném poměru a rozdíl podílů, je tedy jenom 0,6%.

Při srovnání s Parkhotelem Golf, má zvolený hotel nižší podíl osobních nákladů na celkových nákladech a to o 2,29%. Při porovnání produktivity práce, vychází podíl celkových výnosů na jednoho zaměstnance o 255 947 Kč nižší než u zvoleného hotelu. Tyto faktory jsou zapříčiněny tím, že Parkhotel Golf je celkově menší, má 38 zaměstnanců a celkově má jen 62 lůžek, což je nejzásadnější faktor, protože v Parkhotelu Golf připadá na jednoho zaměstnance 1,63 lůžka, ve zvoleném hotelu to je 3,44 lůžka. Dalším faktorem je to, že Parkhotel Golf leží na kraji města, tedy nemá tak výhodnou polohu. Z druhého pohledu, u Parkhotelu Golf je golfové hřiště, které přitáhne milovníky tohoto sportu a hotel má dlouholetou tradici. Je nejstarším hotelem ze sledovaných.

4. 6. Doporučení na zlepšení odměňování zaměstnanců

Motivační složka pro zaměstnance prodávající zboží:

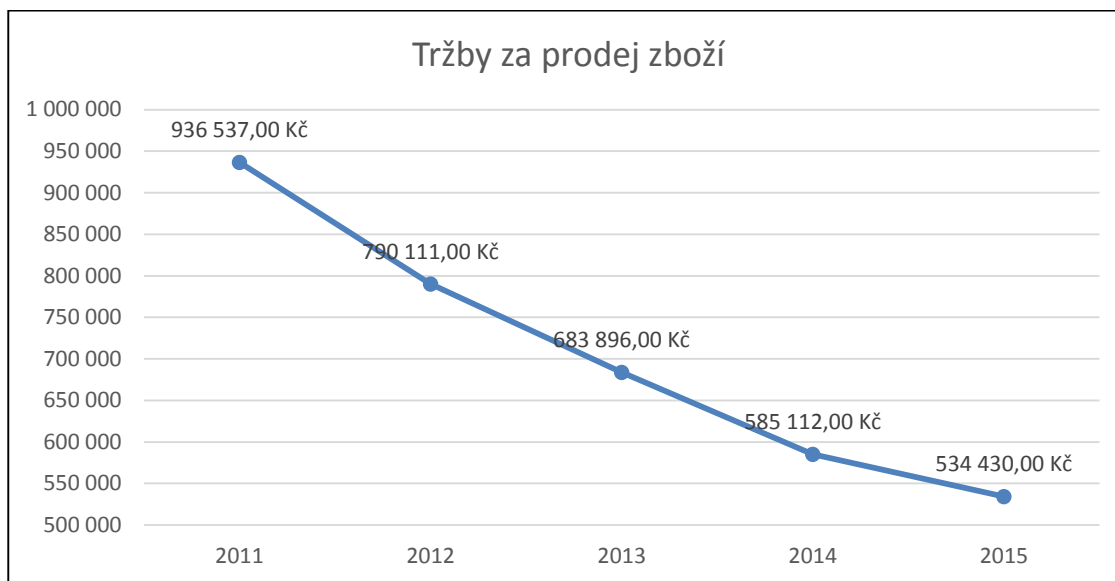
Za posledních 5 let klesly tržby za prodej zboží o 42,94%

Tabulka 7: Tržby za prodej zboží

Rok	Tržby za prodej zboží	Vývoj (%)	Celkem
2011	936 537 Kč	x	-42,94%
2012	790 111 Kč	-15,63%	
2013	683 896 Kč	-13,44%	
2014	585 112 Kč	-14,44%	
2015	534 430 Kč	-8,66%	

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Graf 8: Tržby za prodej zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

Autor navrhuje zařadit do pravidel pro výkonnostní odměnu, motivační složku pro zaměstnance prodávající toto zboží, tedy pro zaměstnance recepce. Za rok 2015 celkem toto oddělení mělo tržby 534 430 Kč, což je 44 535,83 Kč za měsíc. Proto by se do pohyblivé složky mzdy pro tyto pracovníky zařadila odměna 5% odměna z prodeje zboží nad 30 000 Kč za měsíc.

Při stejných tržbách jako v roce 2015 a každoměsíčním dodržení podmínek, by to pro podnik znamenalo, že musí vyplatit na mzdách o 8 721,50 Kč na mzdách více, plus při započítání příspěvku zaměstnavatele na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění by to znamenalo 11 686,81 Kč. Při tržbách z roku 2011 by to znamenalo navýšení mzdových nákladů o 28 826,85 Kč, dále navýšení o příspěvek zaměstnavatele na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění by to celkem dělalo 38 627,98 Kč.

Tato změna by měla přinést větší motivaci pro zaměstnance na recepci a jejich větší snahu prodat co nejvíce zboží.

Úprava příspěvku na penzijní připojištění:

V podniku je v kolektivní smlouvě ukotveno, že podnik poskytuje zaměstnanci příspěvek 400 Kč na penzijní připojištění. Tento příspěvek je však vázán několika podmínkami. A to, že zaměstnanec musí pracovat v podniku alespoň 1 rok a má smlouvu na dobu neurčitou, pak připojištění musí být uzavřeno nejméně na 5 let, do 60ti let věku a bez možnosti výběru, dále že zaměstnavatele přispívá stejnou částkou jako

zaměstnanec do výše 400 Kč, přičemž jsou obě částky přímo strhnuty ze mzdy a jsou poslány na účet poskytovatel připojištění.

Problémem je, že při dlouhodobé nemoci zaměstnanec dostane náhradu za nemoc za prvních 14 dní trvání nemoci u zaměstnavatele a zaměstnancův další příjem plyne z dávek nemocenského pojištění, takže si zaměstnanec musí poslat dodatečně peníze na účet poskytovatele, aby dodržel smluvené podmínky ve smlouvě o připojištění.

Dvě varianty na změnu:

- a) Změna by spočívala v tom, že podnik by přispíval zaměstnancům 1000 Kč měsíčně, aby se podnik přiblížil konkurenci, která nabízí stejnou částku a nebylo by to vázáno podmínkou, že si zaměstnanec musí přispívat stejnou částkou, která je strhávána přímo ze mzdy zaměstnance. Pro podnik by to znamenalo zvýšení nákladů z 96 000 Kč za rok 2015 na 240 000 Kč za rok.
- b) Zachovat stejný příspěvek, který by se však nevázal na příspěvek zaměstnance, takže by to zbytečně zaměstnance nedostávalo do potíží při dlouhodobé nemoci.

Zvýšení příplatku za práci v noci:

V kolektivní smlouvě podniku je definován příplatek za práci v noci jako 7 Kč za hodinu. Tím, že v zákoníku práce je určeno, že příplatek za práci v noci činí 10% z průměrného hodinového výdělku za předchozí čtvrtletí a vzhledem k výši současných mezd takto absolutně definovaný příplatek ztrácí smysl, protože při současné výši mezd to znamená, že příplatek 7 Kč je vyplácen jenom zaměstnancům ze dvou nejnižších mzdových tříd a jinak je vyplácen podle toho, jak je definovány v zákoníku práce.

Autor navrhuje definovat výši příspěvku relativně v procentech, stejně jako tomu je u příspěvku za práci přesčas. Navíc v poslední době je nouze sehnat zaměstnance na pozice pracující v noci jako je noční recepční. Zvýšení tohoto příspěvku by mohlo zapříčinit vyšší zájem o tuto pozici a mohlo by to být i jako určitý druh benefitu.

Zvýšení příspěvku ze 7 Kč na hodinu na 20% z průměrného hodinového výdělku za minulé čtvrtletí by pro podnik znamenalo zvýšení nákladů z roku 2015 23 637 Kč na 47 274 Kč příspěvku za práci v noci a navíc zvýšení o příspěvek na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o 8 036,58 Kč.

5. Závěr

Cílem této práce je rozbor odměňovacího systému zvoleného podniku, který působí v Karlovarském kraji a působí v odvětví hotelnictví a turismu, dále měření efektivity odměňovacího systému a návrh zlepšení odměňovacího systému.

Informace potřebné pro teoretickou část byly čerpány z odborné literatury a internetových stránek, které souvisí s problematikou odměňování zaměstnanců a systémem hodnocení. Podklady pro praktickou část byly získávány z internetových stránek podniku, řízenými rozhovory se zaměstnanci a interních dokumentů jako kolektivní smlouva nebo výkaz zisků a ztrát.

Hotel patří společně s dalším hotelem, který je ve stejném městě do clusteru, takže hotely mají společný top management, ve kterém jsou pozice resident manažerů, kteří jsou zodpovědní za řízení jednotlivých hotelů.

Zásady systému odměňování vycházejí z kolektivní smlouvy, která je společná pro celý hotelový řetězec, dále jsou mzdy upraveny pravidly pro výkonnostní odměny, kde je kladen důraz na řízení nákladů. Mzda v podniku je tvořena z velké části fixní složkou, která je u všech zaměstnanců určená jako měsíční, dále je doplněna variabilní složkou, která je tvořena výkonnostní odměnou, osobním ohodnocením a mimořádnými odměnami. V podniku jsou upraveny příplatky nad rámec toho, co nařizuje zákon například příplatek za práci v sobotu a v neděli činí 25 Kč. Zaměstnanci podniku mohou využít řadu benefitů, které vychází z odvětví podniku, tedy zvýhodněné ubytování v rámci řetězce, zvýhodněné stravování v restauraci hotelu a podobně.

Osobní náklady podniku se pohybují průměrně okolo 18,5 milionu Kč a jejich výše se odvíjí hlavně od toho, jak se v daném hotelu daří splnit stanovené cíle, kterým jsou přizpůsobeny odměny pro zaměstnance. Tyto náklady ve všech letech v průměru tvořeny ze 74% mzdovými náklady, z 25% náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a z 1% sociálními náklady. Osobní náklady tvoří v průměru 33,71% z celkových nákladů.

Ve třech ze čtyř ukazatelů produktivity práce produktivita podniku rok od roku roste. Výjimkou je ukazatel podílu celkových výnosů a osobních nákladů. Tato anomálie je způsobena špatně zvolenou strategií podniku, kdy v roce 2012 roce poklesly výnosy, kvůli tomu, že se podnik chtěl zaměřovat na individuální a kongresový cestovní ruch

a tak se šetřilo na odměnách pro zaměstnance, a proto byly i nízké osobní náklady a v poměru tento rok produktivita u tohoto ukazatele nejvyšší. Největší nárůst produktivity je u ukazatele podílu celkových výnosů na počet zaměstnanců. Tento nárůst je zapříčiněn růstem celkových výnosů v závislosti na počtu zaměstnanců. Například v roce 2015 byly celkové výnosy nižší než v roce předcházejícím, ale zároveň kles počet zaměstnanců o 6, takže produktivita podniku rostla.

Při porovnání s konkurencí, hraje klíčovou roli umístění hotelu co nejbližší centra města, schopnost zaměstnanců využívat kapacity hotelu. Dalšími faktory může být stáří hotelu, kdy si návštěvníci města raději vybírají nový modernější hotel.

Na základě provedené analýzy a rozhovory se zaměstnanci byly navrženy tři návrhy, které by měly vést k vyšší efektivnosti současného mzdového systému. Prvním návrhem je přidání motivační složky pro zaměstnance prodávající zboží, protože tyto tržby za posledních pět let klesly o 42,94%, tedy o 402 107 Kč. Druhým návrhem je změna systému příspěvku na penzijní připojištění, kde by příspěvek podniku nebyl vázán na příspěvek zaměstnance. Posledním návrhem je zvýšení příplatku za práci v noci, který by pomohl obsadit dlouhodobě neobsazenou pozici nočního recepčního.

Navržené doporučení byla konzultována se zaměstnanci podniku a měla by vést k vyšší motivaci zaměstnanců s následným efektem v růstu tržeb či snižování nákladů sledovaného podniku.

6. Summary

The bachelor thesis evaluates the system of compensation in a company and suggests improvements, which could help the company to make rewarding of employees more functional. The thesis is focused on differences between salary and wages, various types of the rewarding system of employees and creation of the wages system. The thesis is aimed at forms of benefits, their types and realization in the companies.

In the practical part a particular company is described as well as its activities and human resources. Apart from that the wage system of the company is analysed. There are proposals how to improve the system of compensation in the company. The practical part deals also with tips how to reward employees more effectively and how to make rewarding as motivating for company employees as possible.

It was proposed to add motivational part of wage for the employees to increase sales of goods, change occupational pension scheme and increase extra money for working at night.

Key words: Benefits, wage, rewarding system, services, productivity

7. Seznam použitých zdrojů

7. 1. Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
- d'Ambrosiová, H. (2008). *ABECEDA personalisty*. Olomouc: nakladatelství ANAG.
- Dvořáková, Z., & kol., a. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Kocourek, J., & Trylč, L. (2004). *MZDA, PLAT a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Nakladatelství ANAG.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Stewart, G., & Kenneth, B. (2010). *Human resources management*. UK: Wiley.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

7. 2. Seznam použitých internetových zdrojů

- Buřík, L. (2007). *Za vyšší mezd stojí i produktivita práce*. Načteno z www.finance.cz:
<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/>
- Hunčík, B. (2010). *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců*. Načteno z firmy.monster.cz/:
<http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rol-i-motivaci-zamestnancu.aspx>
- Minimální mzda od 1. 1. 2016*. (2015). Načteno z www.mpsv.cz:
<http://www.mpsv.cz/cs/22117>
- Urban, J. (2007). *Výkonové odměňování metodou balanced scorecard*. Načteno z www.mzdovapraxe.cz:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2083v2826-vykonove-odmenovani-metodou-balanced-scorecard/?search_query=%24index%3D480

7. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Organizační struktura Top managementu.....	27
Obrázek 2: Organizační struktura hotelu	29
Graf 1: Vývoj průměrné mzdy	35
Graf 2: Vývoj osobních nákladů v mil. Kč	44
Graf 3: Struktura osobních nákladů v %	45
Graf 4: PP1 - Přidaná hodnota/osobní náklady	46
Graf 5: PP2 - Celkové výnosy/osobní náklady	47
Graf 6: PP3 - Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	47
Graf 7: PP4 - Celkové výnosy/počet zaměstnanců	48
Graf 8: Tržby za prodej zboží	50
Tabulka 1: Tarifní stupně.....	35
Tabulka 2: Vývoj osobních nákladů	43
Tabulka 3: Struktura osobních nákladů.....	44
Tabulka 4: Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech	45
Tabulka 5: Produktivita práce	46
Tabulka 6: Porovnání s konkurencí - Podíl osobních nákladů na celkových a produktivity práce;	48
Tabulka 7: Tržby za prodej zboží.....	49

8. Přílohy

Příloha č. 1: Data pro počítání produktivity:

Rok	Přidaná hodnota	Osobní náklady
2011	20 489 410 Kč	18 349 874 Kč
2012	20 761 559 Kč	16 691 839 Kč
2013	23 612 875 Kč	18 599 160 Kč
2014	27 720 326 Kč	20 749 468 Kč
2015	26 065 676 Kč	18 955 306 Kč

Rok	Celkové výnosy	Počet zaměstnanců
2011	57 010 556 Kč	67
2012	55 676 585 Kč	64
2013	57 190 267 Kč	64
2014	62 055 050 Kč	63
2015	60 020 747 Kč	57