

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – spec. pro čes. f.- 2004

Možnosti zvýšení efektivnosti mzdového systému podniku

Vedoucí diplomové práce
Ing. Tomáš Volek, Ph. D.

Autor
Bc. Jana Bejdová

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Možnosti zvýšení efektivnosti mzdového systému podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích,2007

.....

Chtěla bych poděkovat především Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, dále pak pracovníkům společnosti Stavcent a. s. Jindřichův Hradec, zejména pak panu Ing. Milanu Kučerovi a všem ostatním, kteří se podíleli na vzniku této diplomové práce.

OBSAH

1.	ÚVOD	7
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	9
2.1.	MZDOVÝ SYSTÉM.....	9
2.1.1.	Pojem mzdy.....	11
2.1.2.	Mzdová politika podniku a jeho cíle.....	14
2.2.	PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	16
2.2.1.	Celkový výdělek.....	16
2.3.	NEPENĚŽNÍ ODMĚNY.....	22
2.3.1.	Neformální odměny.....	22
2.3.2.	Celková odměna.....	24
2.4.	MOTIVACE A MOTIV.....	25
2.4.1.	Motivace.....	25
2.4.2.	Motiv.....	27
2.4.3.	Motivační faktory.....	28
3.	CÍL A METODIKA	30
3.1.	TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍHO PŘEHLEDU.....	30
3.2.	TECHNIKA SBĚRU DAT	30
3.3.	METODICKÝ POSTUP	30
3.3.1.	podkladové materiály z rozvahy.....	31
3.3.2.	podkladové materiály z výkazu zisků a ztrát.....	31
3.3.3.	použití poměrových ukazatelů finanční analýzy.....	32
3.4.	TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT.....	32
4.	VLASTNÍ PRÁCE.....	33
4.1.	MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU A HODNOCENÍ JEHO EFEKTIVNOSTI.....	33
4.2.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	35
4.2.1.	základní údaje firmy.....	35
4.2.2.	organizační struktura.....	36
4.2.3.	základní finanční ukazatele.....	38

4.3.	ROZBOR POUŽÍVANÝCH MZDOVÝCH FOREM.....	45
4.3.1.	mzdové formy.....	45
4.3.2.	ostatní příplatky.....	45
4.3.3.	prémiový řád.....	46
4.3.4.	odměny a životní výročí.....	48
4.4.	NÁKLADY PRÁCE PODNIKU.....	49
4.4.1.	rozbor nákladů práce podniku.....	49
4.4.2.	mzdové náklady jako druhový náklad.....	51
4.4.3.	vývoj průměrné mzdy.....	52
4.5.	ZHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU.....	55
4.5.1.	vývoj a rozdělení zaměstnanců.....	55
4.5.2.	fluktuace zaměstnanců.....	56
4.5.3.	péče o zaměstnance.....	57
4.6.	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI.....	59
4.6.1.	zvýšení hodnoty stravenek.....	59
4.6.2.	kafetéria systém.....	61
4.6.3.	příspěvek k životnímu pojištění.....	64
4.6.4.	příspěvek k penzijnímu připojištění.....	65
5.	ZÁVĚR.....	68
6.	SUMMARY.....	72
7.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	73

1 ÚVOD

Pokud se zabýváme otázkou motivačních aspektů působících na zaměstnance. Jedním z největších vždy byla, je a bude složka odměňování, která má velký vliv na pracovní výkon člověka. Odměňování slouží k zajišťování potřeb člověka, jeho společenského postavení i životní úrovně. Je velice důležité volit vhodné formy mezd a odměn.

Hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. Pokud se řídicí pracovníci snaží zavést svým zaměstnancům formální a téměř vojenské metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství. Čím více budou naléhat, tím méně dosáhnou. K poklesu výkonnosti pak může dojít i u aktivních členů personálu, což ovlivní chod celého oddělení.

V dnešní době je výraznou tendencí v odměňování nárůst variabilní složky mezd oproti jistotě pevných mzdových struktur. Stále důležitější součástí odměňování jsou sociální výhody poskytované zaměstnancům jednotlivými firmami. V posledních letech dochází k tomu, že mzda už není jediným a vždy nejsilnějším motivačním činitelem. Čím dál tím více se projevuje důležitost motivačních činitelů, jako je povaha práce, perspektiva zvyšování kvalifikace, jistota pracovního místa či prostředí na pracovišti.

V některých českých podnicích proces transformace podniků, změna vlastnických poměrů a nutnost zcela nově formulovat strategii dalšího rozvoje po rozpadu starého systému vedly k tomu, že řešení vnitřních adaptačních změn uvnitř organizací bylo často opomíjeno, v řadě případů došlo dokonce k tomu, že normativní základny vnitřního řízení firem se výrazně zhoršily. Nové podmínky však vytvářejí zcela nové prostředí. Vznikající prvky konkurence nedávají prostor k tomu, aby bylo řešení těchto problémů odkládáno.

Formující se trh práce přitom nemilosrdně odčerpává nejschopnější pracovníky ve prospěch firem dynamických, které zvládly transformační proces lépe a které jsou schopné vytvářet výhodnější podmínky nejen co do hmotných výhod, ale i uspokojování seberealizačních potřeb pracovníků a zajištění jejich profesní kariéry do budoucnosti. Pro vedení firem z toho vyplývá nutnost hledání nových a účinných systémů odměňování, které změněným podmínkám odpovídají.

Zkušenosti mezinárodního managementu prokazují, že faktory rozhodující o tom, která firma dosáhne špičkové úrovně výkonnosti, nebo která firma v ekonomické soutěži neuspěje, jsou výsledkem schopnosti organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji. Ukazuje se, že tradiční přístupy managementu v podmínkách globalizace jsou neúčinné, neboť jednou z oblastí, která prošla největšími změnami, je právě oblast personálního managementu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. MZDOVÝ SYSTÉM

Mzdové vztahy v podniku plní svoji funkci vždy v určitém mzdovém systému, jehož struktura a funkce je v našich podmínkách stejně jako ve všech vyspělých zemích dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy a v neposlední řadě je upravena také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd (zákon o mzdě a platu, zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání). Stanovení stimulačně účinné mzdy (platu) pro zaměstnance firmy patří k základním úkolům každého podnikového systému řízení, a tím k základním úkolům každého vedoucího, odpovědného za vedení podřízených pracovníků.

(KLEIBEL, J. - HŮTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z., 2000, lit.1)

Jednou z hlavních výzev pro podnik je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší, je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit co se stane.

(HAGEMANNOVÁ, G. , 1995, lit. 6)

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

- a) **Být přitažlivý**, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě, což je podmíněno ekonomickými požadavky a situací firmy.
- b) **Být spravedlivý**, to znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciacce.

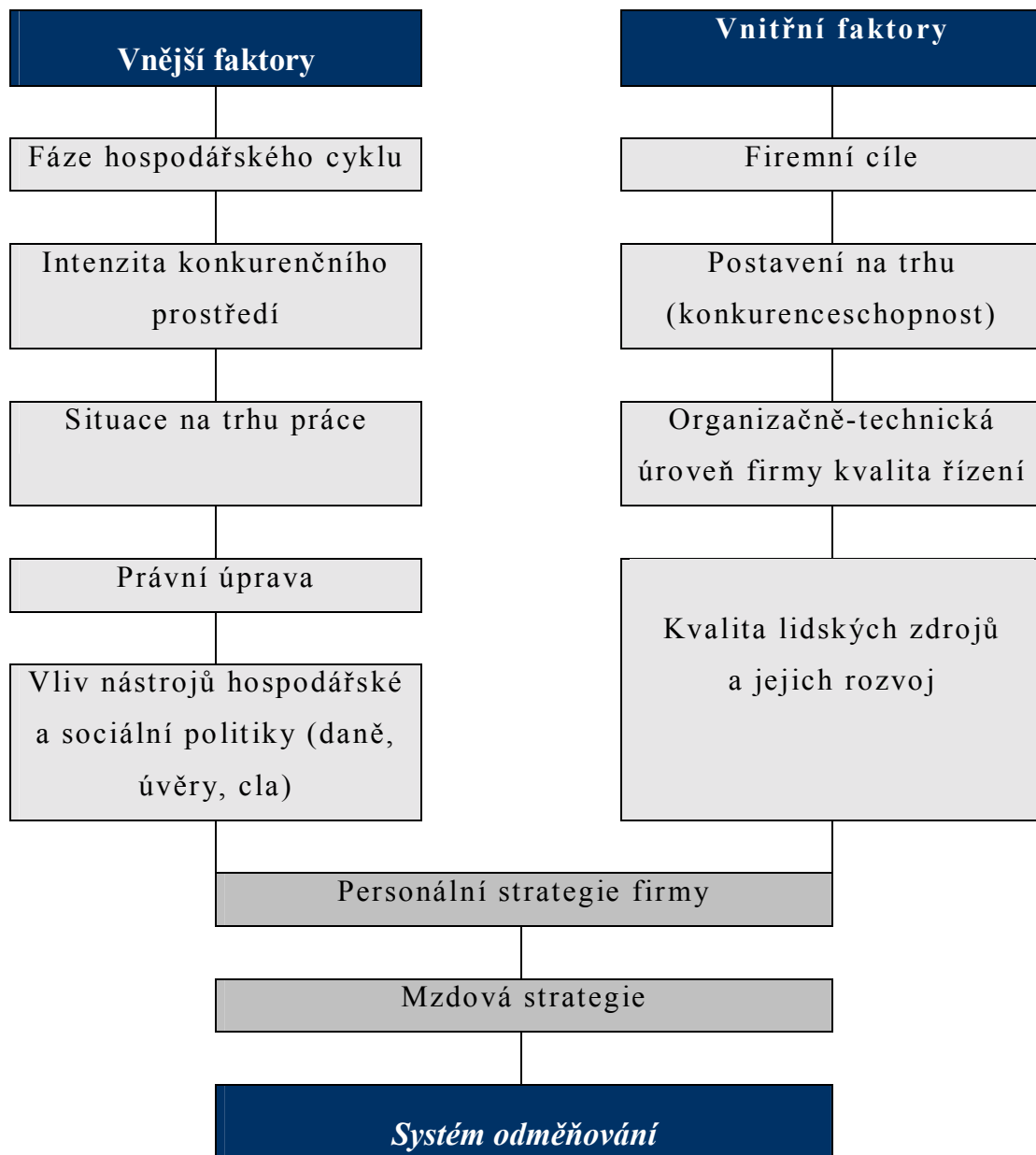
c) **Být jasný**, to znamená že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům

(LIVIAN, F.Y. – PRAŽSKÁ, L., 1997, lit. 12).

Při vymezení cílů i nástrojů utváření firemní mzdové strategie je nutno brát v úvahu jak vlivy *vnějšího prostředí* firmy, tak i *vlivy vnitřní*, vyplývající z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání firmy a struktury lidských zdrojů.

(KLEIBEL, J. - HŮTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z., 2000, lit.1)

Obr. č. 1 *Vnější a vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování*



2.1.1. POJEM MZDY

Mzda je obecně pojata jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto zaměstnanci v zásadě nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli zákoník práce povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů.

(KOCOUREK, J. – TRYLČ, L., 2001, lit. 3)

Dle zákona č. 262/2006 Sb, o mzdových a platových předpisech §109 odst. 2 a 4 *se mzdou rozumí* „peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“. Naopak, pojmu mzdy nelze dle zmíněného ustanovení podřadit „další plnění poskytovaná zaměstnavatelem v souvislosti se zaměstnáním“, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací a odměnu za pracovní pohotovost.

Mzda se sjednává především v pracovní či jiné individuální smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Zaměstnanec může také pravidla pro poskytování mzdy stanovit ve vnitřním mzdovém předpisu. Může mzdu zaměstnanci rovněž určit individuálním aktem (např. tzv. mzdovým výměrem). Mzda musí být sjednána písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší.

(KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B., 2001, lit.5)

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje

mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Dle zákona č. 262/2006 Sb, o mzdových a platových předpisech. §111 a §112 je *zaručená mzda* - mzda nebo plat na kterou zaměstnanci vzniklo právo. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než minimální mzda. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti namáhavosti vykonávané práce. Zaručené mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hod jednotlivé skupiny prací jsou uvedeny v tabulce 2.

Minimální mzdy uvedené v sazbách za hodinu a měsíčních sazbách a jejich procentní změny jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 1: Minimální mzdy od roku 1998 do 2007

Minimální mzda			
Období	Hodinová sazba	Měsíční sazba	Změna
od 1.1.1998	14,80 Kč	2 650 Kč	-
od 1.1.1999	18,00 Kč	3 250 Kč	+22,6 %
od 1.7.1999	20,00 Kč	3 600 Kč	+10,8 %
od 1.1.2000	22,30 Kč	4 000 Kč	+11,1 %
od 1.7.2000	25,00 Kč	4 500 Kč	+12,5 %
od 1.1.2001	30,00 Kč	5 000 Kč	+11,1 %
od 1.1.2002	33,90 Kč	5 700 Kč	+14,0 %
od 1.1.2004	39,60 Kč	6 700 Kč	+17,5 %
od 1.1.2005	42,50 Kč	7 185 Kč	+7,2 %
od 1.1.2006	44,70 Kč	7 570 Kč	+5,4 %
od 1.7.2006	48,10 Kč	7 955 Kč	+5,1 %
od 1.1.2007	48,10 Kč	8 000 Kč	+0,5 %

Pramen: ministerstvo práce a sociálních věcí

Tab č.2: Zaručené mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hod.

Skupina prací	Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif	
		v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	1 a 2	48,10	8 000
2	3 a 4	53,10	8 900
3	5 a 6	58,60	9 800
4	7 a 8	64,70	10 800
5	9 a 10	71,50	12 000
6	11 a 12	78,90	13 200
7	13 a 14	87,10	14 600
8	15 a 16	96,20	16 100

Pramen: ministerstvo práce a sociálních věcí

Kolektivní smlouva – kolektivní smlouva je smlouva mezi zaměstnanci, zastoupenými např. odborovou organizací a zaměstnavatelem (případně sdružením zaměstnavatelů), upravující individuální a kolektivní vztahy mezi nimi.

Svým právním charakterem jsou kolektivní smlouvy dvoustranným právním úkonem mezi smluvními stranami, přičemž mají současně povahu normativního aktu, který je pramenem práva. Známe dva stupně kolektivních smluv a to:

- a) podnikové – které nemohou být nikdy uzavřeny pro více než jednoho zaměstnavatele. U zaměstnavatele ovšem může být uzavíráno více kolektivních smluv s libovolným rozsahem působnosti.
- b) Kolektivní smlouvy vyššího stupně – uzavírány pro vyšší počet zaměstnavatelů, většinou pro jednotlivá hospodářská odvětví či obory.

(KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. , 2001, lit.5)

2.1.2. MZDOVÁ POLITIKA PODNIKU A JEJÍ CÍLE

Podnik opakovaně stojí před rozhodováním o tom, zda náklady vkládané do fungování propracovaného a strukturovaného systému forem mzdy se vyplatí z hlediska efektu pro celopodnikové výsledky, nebo zda jednoduchý a paušální, a tedy nákladově nenáročný postup při poskytování mezd není vhodnější. Z dlouhodobějšího motivačního působení mezd přináší první přístup efektivnější výsledky.

(KLEIBEL, J. - HŮTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z., 2000, lit.6)

Z ověřených motivačních koncepcí pro oblast managementu vyplývá, že postavení mzdy v individuální motivační struktuře pracovníka závisí na struktuře jeho potřeb vycházející z hodnotové orientace pracovníka a je jen jedním faktorem utváření pracovní spokojenosti. Odlišné potřeby a struktura systému odměňování k této odlišnosti. Většina pracovníků akceptuje obecnou tržní cenu práce své kategorie na trhu práce a negativně posuzuje odchylky od tohoto stavu.

(KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B., 2001, lit.5)

Stanovením mzdy sleduje podnik i pracovník dosažení několika různých cílů. Z hlediska podniku se jedná o cíle:

- **Kvalita personálu** – Nejvyšším cílem podniku je zabezpečit jeho dlouhodobou existenci. Vhodné stanovení mzdy může mimo jiné přispět k získání a formování personálu, který je zainteresován na tomto cíli a jehož struktura a kvality umožní jej dosáhnout.
- **Individuální ochota k výkonu** – mzdová politika může podněcovat k tomu, že pracovník není jen pasivním vykonavatelem pracovních úkolů, ale je zainteresován na účasti na úspěšném řešení různých cílů.
- **Objem mezd jako náklad** – Podnik má větší šance v konkurenčním boji, jestliže celkový objem mezd udrží v kompenzovatelném rozsahu (vzhledem k možnostem změny objemu produkce, sortimentu, ceny, substituce práce a kapitálem). Vyšší mzdové náklady než u

konkurenčních výrobců, pokud nejsou vykompenzovány vyšší kvalitou, vedou ke „konkurenční nevýhodě“ v soutěži na trhu a ohrožují efektivnost podniku.

- **Mzdová spravedlivost** – Z hlediska pracovníka je více důležitější než absolutní úroveň mzdy „mzdová spravedlivost“, a to ve dvojitým smyslu:

Vnitropodniková spravedlivost - pracovník (pokud je to možné) porovnává vlastní výdělek s výdělkem ostatních pracovníků.

Nadpodniková (vnější) spravedlivost – pracovník porovnává vlastní výdělek s výdělkovými alternativami, které se mu nabízejí v souladu s jeho možnostmi a přáními na trhu práce.

(KLEIBEL, J. - HŮTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z., 2000, lit.6)

Formy mezd a jejich motivační účinek

- a) *formy mzdy motivující (stimulující) dílčí a krátkodobé výsledky (úkoly) a výkonnost jednotlivců a menších skupin zaměstnanců.* Jde o tyto mzdové formy: úkolová mzda, podílová mzda, smíšená mzda, prémie nebo odměny za stanovené úkoly jejich kombinace,
- b) *formy mzdy motivující dlouhodobou pracovní výkonnost a stabilizaci (dlouhodobost) v zaměstnání jednotlivých zaměstnanců v podniku.* Jde zejména o osobní ohodnocení (osobní příplatek), mimořádné odměny, stabilizační a věrnostní odměny,
- c) *formy mzdy motivující souhrnné (zpravidla dlouhodobé) hospodářské výsledky podnikových organizačních celků (provozů, závodů, divizí apod.) a podniku jako celku.* Jde zejména o tyto mzdové formy: prémie vázané na výsledky organizačních celků nebo podniku, podíly na hospodářských výsledcích, podíly na zisku.

(KOCOUREK, J. – TRYLČ, L. ,2001, lit. 3)

2.2. PENĚŽNÍ ODMĚNY

System odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

Obr. č. 2: členění peněžních odměn



2.2.1 CELKOVÝ VÝDĚLEK

Obvykle vypočítaný jako úhrn základních peněžních odměn a všech dodatečných odměn. Tvoří částku peněz vyplácenou na bankovní účet nebo vkládanou do výplatních sáčků pracovníka. Když se jednotlivým pracovníkům vysvětluje, z čeho se jejich částka ve výplatním sáčku skládá, je nezbytné rozčlenit celkovou částku na různé výše zmíněné složky a ukázat, jak se v jejich případě jejich složením dospělo ke konečné částce, kterou obdrželi.

ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNA

Pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Úrovně peněžních odměn mohou být založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifu na trhu, vývoje inflace a také na základě vyjednávání.

(ARMSTRONG, M., 2002, lit.7)

Časová mzda

Základní formou mzdy, z níž se řada dalších modifikací a kombinací odvozuje, je časová mzda, při níž je mzda zaměstnance součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy.

V ČR je tradičně jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (mzdový tarif), hodina nebo měsíc, obdobím splatnosti kalendářní měsíc.

Fundamentální postavení časové mzdy v systému forem mzdy vyplývá zejména z těchto skutečností:

- je jednodušší formou z hlediska srozumitelnosti pro zaměstnance a z hlediska podnikové administrativy,
- je nejrozšířenější formou mzdy, tj. používá se, převážně v kombinaci s dalšími formami mzdy, u převážně největšího počtu zaměstnanců, a to u převážné části nemanuálních odborných činností,
- je nejstarší formou mzdy z níž se značná část ostatních forem (úkolová, podílová, smíšená mzda) geneticky vyvinula,
- obsahuje v sobě prvek odpovídající základnímu charakteru zaměstnanecké motivace k práci, tj. garanci určitého výdělku nezávislého na výsledcích podnikání.

(KOCOUREK, J. – TRYLČ, L., 2001, lit. 3)

Motivační působení samostatně použité časové mzdy (tj. bez kombinace s dalšími formami), tzv. „časové mzdy prosté“, je omezené. Směřuje k odpracování maxima jednotek pracovní doby a tam, kde mzdové sazby (tarify) jsou odstupňovány podle složitosti odpovědnosti a obtížnosti prací, k vykonávání mzdově lépe oceňovaných prací. Z dosaženými výsledky práce a výkonností zaměstnanců mzdu nespojuje.

(PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. , 2004, lit.2)

Tarifní soustava

Tarifní soustava je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů. Žebříček pracovních činností (povolání, funkcí) je řazen vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. A lze ho tvořit těmito způsoby:

- přímo v podniku vzájemným porovnáváním činností, nebo použitím některých dostupných analytických metod hodnocení
- využitím celostátního katalogu prací, který obsahuje více než 400 povolání ze 35 oborů

DODATEČNÉ ODMĚNY K ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚNĚ

a) **individuální výkonnostní odměny** – zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu.

(ARMSTRONG, M. , 2002, lit.7)

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž výdělek je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu.

Úkolovou mzdu lze použít na pracovištích, kde:

- převládá zájem na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit,

- existuje trvalý přísun zpracovávaného materiálu, odběr vyrobené produkce a ustálené podmínky pro provádění práce,
- jsou k dispozici výkonné normy, nebo existují podmínky pro jejich hospodárné stanovení,
- je uplatněna spolehlivá evidence a kontrola množství a jakosti práce,
- zájem na množství produkce nevede k takovému zhoršení jiných výsledků práce, které by ohrožovalo celkovou efektivnost.

(HOOK, C., 2002, lit. 13)

Zákoník práce obsahuje zákaz používání takového způsobu odměňování, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí úrazu a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců; to se především týká používání úkolové mzdy.

Úkolová mzda má řadu variant:

- *úkolová mzda přímá*, při níž výdělek roste nebo klesá přímo úměrně stupni plnění výkonové normy.
- *úkolová mzda diferencovaná*, při níž výdělek roste nebo klesá rychleji nebo pomaleji, než je stupeň plnění výkonové normy.
- *individuální úkolová mzda* při níž se výkonové normy jejich plnění, evidence a kontrola a úkolový výdělek stanoví pro jednotlivé zaměstnance samostatně,
- *kolektivní úkolová mzda*, při níž se výkonové normy a ostatní náležitosti stanoví pro kolektiv zaměstnanců společně.

(KOCOUREK, J. – TRYLČ, L. , 2001, lit. 3)

b) mimořádné odměny – bonus - odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivců, týmů nebo organizací.

c) prémie -odměny závislé na předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní

výkonu. Prémie představují formu mzdy, která umožňuje s velkou variabilitou a pružností motivovat jednotlivé zaměstnance nebo dílčí pracovní kolektivy k dosažení potřebných pracovních výsledků. Prémie se kombinují s jinými formami mezd, nejčastěji s časovou mzdou. Věcně mohou být zaměřeny na nejrůznější stránky pracovních výsledků.

(ARMSTRONG, M., 2002, lit.7)

Existují zejména tyto druhy prémie:

- *výkonová prémie*, motivující množství produkce a produktivitu práce.
- *prémie za věcné úspory*, zaměřené na úspory (využití materiálu, energie, nástrojů apod.),
- *prémie za kvalitu*, motivující např. snížení zmetků, nebo zvýšení produkce nejlepší kvality,
- *termínové a cílové prémie*, stanovené za splnění konkrétního pracovního úkolu v dané době.

(KOCOUREK, J.- TRYLČ, L.,2001, lit.3)

d) Provize - provize je zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.

e) Odměna závisující na délce zaměstnání - odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.

f) Odměna podle dovedností (znalostí) - Odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.

g) Odměna podle schopností – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.

(ARMSTRONG, M., 2002, lit.7)

h) Příplatky – mzdová zvýhodnění – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání

jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost, za práci ve svátek apod.

i) odměna podle přínosu – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci. (ARMSTRONG, M., 2002, lit.7)

j) tantiémy – zvláštní forma odměny za roční účetní závěrku pro řídicí pracovníky. Není vázána na výkon pracovníka její velikost je poskytována v závislosti na velikosti zisku podniku.

k) účast na výsledku – bývá poskytován v podniku všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku. Výše těchto odměn není přímo vázána na výkon pracovníka, nicméně bývá diferencována podle jednotlivých skupin pracovníků a v závislosti na odpovědnosti za celkový hospodářský výsledek.

l) gratifikace – fungují jako podnět k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci pracovního výkonu. Jejím účelem je přispět k úhradě zvýšených finančních nákladů spojených s „mimořádnými událostmi“ jako jsou Vánoce, dovolená apod. (KRNINSKÁ, R., 2002, lit. 9)

2.3. NEPENĚŽNÍ ODMĚNY

Většina pracovníků pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování přinášející jim výhody, zvyšují jejich spokojenost, ale nelze očekávat, že tato skutečnost sama o sobě přivede pracovníka k vyššímu výkonu.

2.3.1. NEFORMÁLNÍ ODMĚNY

Komunikace – zaměstnanci dle mnoha studií hodnotí komunikaci velmi vysoce. Dostávají – li informace o svém výkonu a o tom jak si vede podnik. A pokud je komunikace osobní a dobře načasována hodnotí ji ještě více.

Diskuse tváří v tvář je nejlepším způsobem šíření informací. Manažeři a zaměstnanci by spolu měli hovořit, nežli se pokoušet o komunikaci prostřednictvím hustě popsaných listů papírů. Samozřejmě, že vedoucí pracovníci nemají čas na to, aby se celé dny vyptávali lidí, jak se jim daří apod., ale to neznamená, že by se nikdy neměli ukázat v nižších patrech. Vždycky si mohou promluvit se zaměstnanci.

(HAGEMANNOVÁ, G., 1995, lit.6)

Uznání – jedna z nejefektivnějších forem uznání, která nestojí žádné peníze. Upřímná slova díky od správné osoby mohou pro zaměstnance znamenat více než zvýšení platu.

Různé malé odměny – pokud společnost chce motivovat své zaměstnance nemusí se vždy vymlouvat pouze na nedostatek peněžních prostředků. Bylo prokázáno, že mnohdy zaměstnanci ocení i drobné pozornosti od vedoucích pracovníků jako jsou květiny, různé drobné předměty apod.

Dárkové poukazy – většina lidí dostává ráda peníze navíc – jediný problém s odměňováním v hotovosti spočívá v tom, že zaměstnanci peníze často jednoduše využijí na zaplacení účtů a na odměnu rychle zapomenou. Různé dárkové poukazy jsou proto jistým řešením, protože dávají zaměstnancům možnost vybrat si jakým způsobem odměnu využijí.

(NELSON, B., 2000, lit. 13)

Kafetéria systém - "Cafeteria System" či "Cafeteria-style Benefit Plan" jsou další pojmy, které se v počeštěné verzi kafetéria systém dostaly z angličtiny do běžného slovníku personalistů a odborníků na lidské zdroje v Česku. Jde o reakci na v poslední době se měnící pohled na zaměstnance, kteří se stále více žijí svými znalostmi. Nastává totiž doba, kdy podnik potřebuje tyto lidi více než oni podnik. Vyznačují se vysokou mobilitou, sebevědomím... I poslední průzkumy provedené v republice ukazují, že přes poměrně vysokou nezaměstnanost mají podniky problémy se získáním a udržením kvalitních pracovníků.

(PŘIKRYL, J.,2004, lit.18)

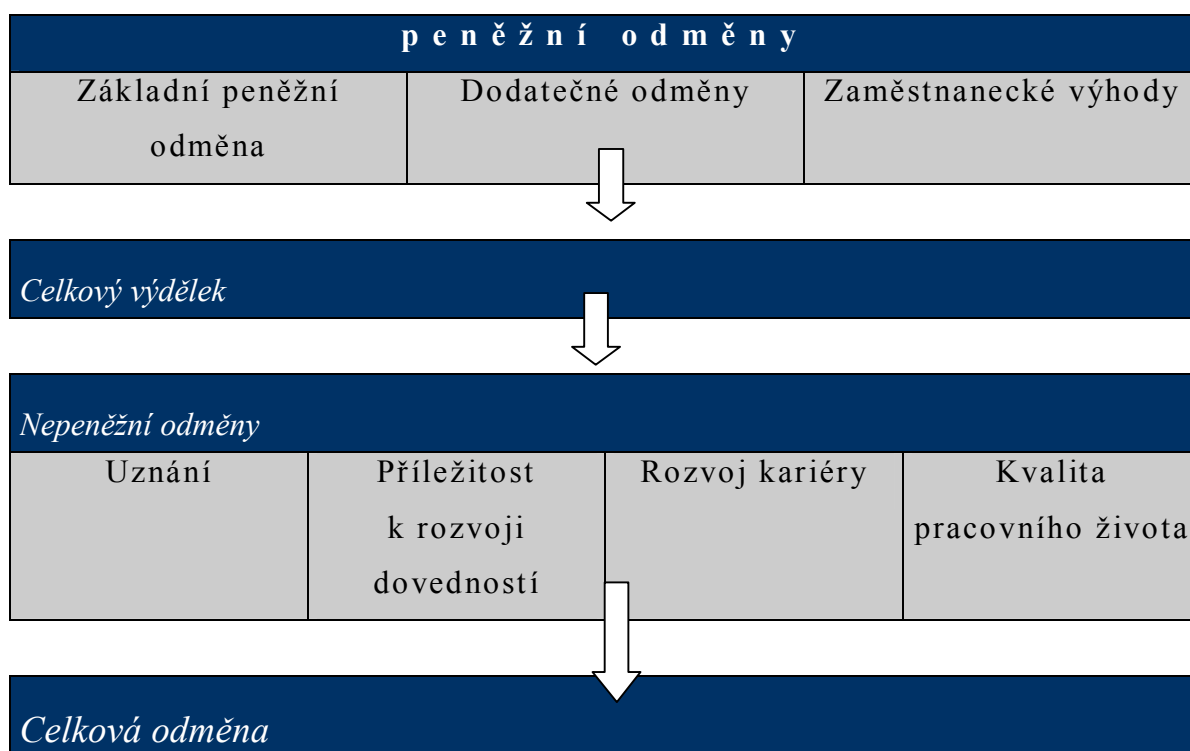
Podle Výkladového slovníku řízení lidských zdrojů od Jana URBANA jde o jakýsi "bufetový systém", pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky ty výhody, které jednotlivci nejvíce vyhovují, má o ně největší zájem.

(URBAN, J., 2004, lit. 17)

Paleta výhod často vychází z elektronického průzkumu zájmu zaměstnanců. Firma oslovuje vždy jedenkrát ročně vybraný vzorek pracovníků zaměstnanců, který však představuje řádově tisíce lidí. Samozřejmě, že do portfolia výhod jsou hlavně zařazovány benefity, o které mají zájem lidé z firmy, ale i které jsou nějakým způsobem výhodné pro vlastní společnost. Zájem z obou stran je o finanční benefity, jako je třeba penzijní a kapitálové životní připojištění. Podpora státu v daňové výhodnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele řadí tyto benefity mezi nejpoblárnější. Velmi žádané jsou i zdravotní benefity - nadstandardní zdravotní péče, ale i příspěvky na léčivé přípravky. Další možností čerpání je i příspěvek na brýle či kontaktní čočky.

(PŘIKRYL, J.,2004, lit. 18)

Obr. č. 3: Složky mzdy tvořící celkovou odměnu



Pramen: autorka

2.3.2. CELKOVÁ ODMĚNA

Hodnota všech odměn vyplácených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníkům. Prokázalo se totiž, že přímý vliv mzdy na výkon je v řadě případů těžko prokazatelný. Zpravidla jen tam, kde je možno uplatnit přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Moderní vývoj technologie a organizace práce spojené s kooperativními vazbami ve stále větší míře znemožňují stanovení přímě závislosti. Průzkumy v této oblasti prokázaly další závažnou skutečnost, a to, že vztah mezi spokojeností pracovníka a výkonem není jednoznačný.

(ARMSTRONG, M., 2002, lit.7)

V jedné ze studií dr. Geralda H. Grahama profesora managementu na Wichita State University bylo zjištěno, že nejmocnějším motivačním prvkem je osobní a okamžité ocenění od nadřízených. Manažeři zjistili, že jednoduché požádání zaměstnance o spolupráci je již samo o sobě motivující.

(NELSON, B., 2002, lit. 13)

2.4. MOTIVACE A MOTIV

2.4.1. MOTIVACE

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

(PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R., 2004, lit. 2)

Motivace je souhrn hypotetických činitelů, která podněcují a usměrňují, chování jedince, aktivizují vnitřní proces vycházející z vnitřní pohnutky, potřeby či z vnějšího popudu. Motivace objasňuje příčiny a cíle chování a činnosti.

(kolektiv autorů, 1999, lit. 8)

Motivace je vůle k činu. Kdysi se předpokládalo, že motivace musí přijít zevně. Nyní už je ovšem prokázáno, že každý má motivačních zdrojů více. Zaměstnavatel by měl být schopen ovlivnit své podřízené tak, aby byla jejich motivace ve shodě s potřebami organizace. Zaměstnavatelé si postupně začínají uvědomovat, že odměna za dobře odvedenou práci je účinnější než trest za špatně odvedenou práci.

(HELLER, R., 2001, lit. 10)

Dalším významným rysem motivace (motivačního působení vnitřních psychických sil) je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

- **dimenze směru**, ta se uplatňuje tím, že motivace člověka – jeho činnost – vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, „je pro mne přitažlivé to a to“ apod.
- **dimenze intenzity**: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako např. „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ apod.
- **dimenze stálosti**, vytrvalosti, perzistence: míra schopnosti překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

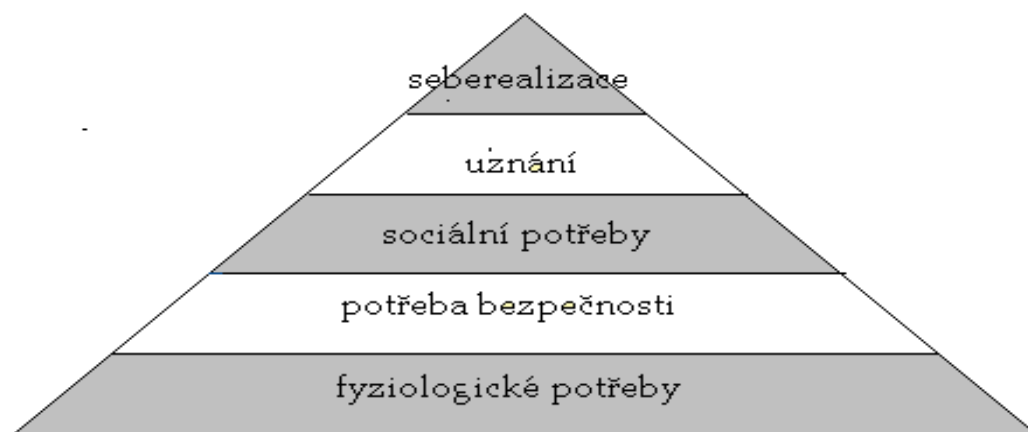
(PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R., 2004, lit. 2)

Maslowova teorie

Již ve 40. letech minulého století se při výzkumu lidského chování došlo k závěru, že lidé jsou motivováni celou řadou různých potřeb v práci i soukromém životě. Když jsou tyto potřeby rozpoznány a uspokojeny, pomůže to vedoucím pracovníkům vytěžit z lidí maximum. Řada motivačních teorií předpokládá, že když dáme někomu příležitost a správně ho stimulujeme, pracuje dobře. Manažer by si měl ovšem uvědomit co vlastně je stimul neboli co jsou „motivační síly“ Teoretik *Abraham Maslow* je rozdělil do pěti stupňů viz obr. 4. Podle Maslowa se potřeby objevují postupně – když se splní jeden okruh, dostává prioritu další vyšší. A jakmile je některá potřeba uspokojena, přestává být stimulem.

(HELLER, R. , 2001, lit. 10)

Obr. č.4: Maslowův trojúhelník potřeb



Pramen: Keller, R., 2001, lit.10

2.4.2. MOTIV

Z výkladu motivace lze již odvodit, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

(PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R., 2004, lit. 2)

Motiv je:

- a) Hypotetická vnitřní pohnutka chování, činnosti. Základní motivy jsou pudy, potřeby, zájmy, ideály.
- b) Hodnocení, která uvádí jednatel jako důvod svého chování.

(kolektiv autorů, 1999, lit. 8)

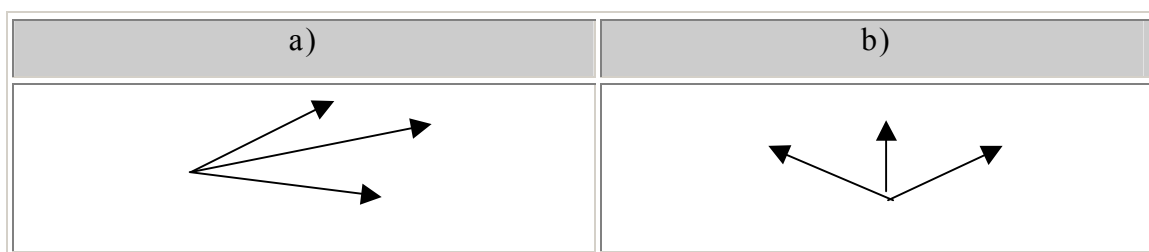
K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý

soubor motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou, ale i rozdílnou intenzitu.

Obecně ovšem platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (viz obr. a) a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek znemožnit (viz obr. b).

(PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R., 2004, lit. 2)

Obr. č. 5: Vliv směrů motivů na jejich intenzitu



Pramen: (PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R., 2004, lit. 2)

2.4.3. MOTIVAČNÍ FAKTORY

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytváří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem zúčastněným. Aby znali tyto potřeby musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny této změny a personál přeorientovat. Vhodné časové rozvržení a vhodný postup zaručí úspěch vynaloženého úsilí. Řídící pracovník by se měl učit citlivě reagovat na změny, potřeby a vzájemné vztahy, protože motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozené různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

- bezpečnost
- zajímavá práce
- zajímavý podnik

- přátelští spolupracovníci
- dobrý nadřízený
- možnost povýšení
- uznání
- dobré pracovní podmínky odměny
- dobrý plat

(MISKELL, J. - MISKELL, V., 1996, lit. 4)

Anglická spisovatelka GISELA HAGEMANNOVÁ ve své knize *Motivace* uvádí, že při jednom z průzkumů motivačních faktorů dopadly výsledky takto:

- více než 60% dotázaných uvedlo, že je nejvíce motivuje – z hlediska uspokojení sociálních a psychických potřeb - zpětná vazba, pocit sounáležitosti, otevřenost, upřímnost, důvěryhodnost, důvěra, spravedlivost, ohleduplnost, odpovědnost a spoluúčast.
- 20% odpovědí se týkalo uspokojení intelektuálních potřeb, pocit uspokojení, zajímavé a různorodé úkoly, výzvy.
- 10% respondentů uvedlo materiální stimuly

(HAGEMANNOVÁ, G., 1995, lit. 6)

3. CÍL A METODIKA

Cílem diplomové práce je zhodnotit efektivitu mzdového systému podniku a spokojenost zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů navrhnout možnosti zvýšení efektivnosti stávajícího mzdového systému.

3.1. TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍ REŠERŠE

V první části práce bylo čerpáno z odborné a vědecké literatury týkající se problematiky odměňování a využití motivačních faktorů při zvyšování pracovního výkonu. Dané podklady jsou pak zpracovány v literární přehled.

3.2. TECHNIKA SBĚRU DAT

Podklady a údaje o podniku, vývoji hospodaření a podnikového mzdového a motivačního systému jsou získány analýzou podnikových dokumentů (účetní závěrky, rozvahy, výkazy zisků a ztrát a kolektivní smlouva) a na základě konzultací s vedoucími pracovníky. Statistické údaje jsou pak čerpány ve statistické ročence a na internetových stránkách Českého statistického úřadu.

3.3. METODICKÝ POSTUP

V druhé části je nejprve charakterizován podnik Stavcent a.s. z Jindřichova Hradce. Pomocí finanční analýzy je hodnocena současná finanční situace podniku. Poté je provedena analýza stávajícího mzdového a motivačního systému z hlediska vývoje průměrné mzdy, nákladů práce, počtu pracovníků, fluktuace pracovníků, vzdělání pracovníků apod. a to na základě interních zdrojů podniku. V závěrečné části jsou návrhy na zlepšení mzdového systému a jejich vliv na finanční situaci podniku.

3.3.1. Podkladové materiály z rozvahy

Tab. č. 3 Podkladové materiály z rozvahy

	2003	2004	2005
Celková aktiva	151.107.000,-	189.951.000,-	188.916.000,-
Oběžná aktiva	96.607.000,-	132.217.000,-	129.541.000,-
Zásoby	26.219.000,-	18.754.000,-	26.731.000,-
Vlastní kapitál	37.505.000,-	39.108.000,-	40.968.000,-
Celkové závazky	112.633.000,-	149.691.000,-	147.114.000,-
Krátkodobé závazky	98.606.000,-	126.201.000,-	124.768.000,-
Krátkodobé BÚ	6.300.000,-	16.090.000,-	13.500.000,-

Pramen. interní zdroje podniku

3.3.2. Pokladové materiály z výkazu zisků a ztrát v tis Kč

Tab. č. 4a: Podkladové materiály z VZZ

	2003	2004	2005
Roční tržby za služby	397.702,-	457.505,-	449.855,-
VH před úroky zdaněním	6.931,-	2.555,-	3.504,-
VH po zdanění	5.345,-	1.694,-	1.770,-
Nákladové úroky	1.165,-	888,-	1.134,-

Tab. č. 4b: Podkladové materiály v VZZ

	Celkové tržby	Osobní náklady	Přidaná hodnota
2000	395.192.000,-	87.669.000,-	96.271.000,-
2001	338.597.000,-	86.297.000,-	94.358.000,-
2002	403.742.000,-	86.736.000,-	95.194.000,-
2003	398.152.000,-	93.679.000,-	103.634.000,-
2004	458.255.000,-	98.796.000,-	109.872.000,-
2005	452.152.000,-	100.602.000,-	110.248.000,-

Pramen: interní zdroje podniku

Tab. č. 5 Podkladové materiály z VZZ

	2001	2002	2003	2004	2005
Osobní náklady	86.297,-	86.736,-	93.679,-	98.796,-	100.602,-
Mzdové N	63.143,-	63.223,-	69.000,-	72.220,-	73.296,-
Odměny	552	552,-	552,-	552,-	552,-
SP a ZP	21.855,-	22.184,-	23.318,-	25.215,-	25.932,-
Sociální N	717,-	777,-	809,-	809,-	822,-
Přidaná hod.					

Pramen: interní zdroje podniku

3.3.3. Použité poměrové ukazatele finanční analýzy

Rentabilita VK = (VH před úroky a zdaněním / VK) * 100

Rentabilita Aktiv = (VH před úroky a zdaněním / A) * 100

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – závazky) / krátkodobé závazky

Zadluženost = (celkové závazky / celková aktiva) * 100

Obrat celkových aktiv = roční tržby / aktiva

Produktivita práce = tržby/ počet pracovníků

Přidaná hodnota na vyplacené os. náklady = přidaná hodnota/ osobní N

3.4. TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT

Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu, schémat, tabulek a grafů na PC v prostředí Microsoft Word a Microsoft Excel 2000.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU A HODNOCENÍ JEHO EFEKTIVITY

Mzdový systém podniku Stavcent a.s. se sídlem v Jindřichově Hradci je založen na jednoduchosti a administrativní nenáročnosti. Systém je přehledný a srozumitelný všem zaměstnancům. K odměňování je používána mzda časová, smluvní a úkolová, po dohodě se zaměstnancem i jiné formy mzdy.

K zajištění hmotné stimulace při plnění jednotlivých úkolů zaměstnanců jednotlivých úseků a oddělení je určen fond vedoucího, který je až do výše limitu v kompetenci příslušného vedoucího. Fond vedoucího je velmi vhodným doplněním mzdového systému a přispívá ke zvýšení motivace pracovníků.

Mzdový systém podniku zahrnuje i prémiovou složku, která závisí na plnění směrodatných hospodářských ukazatelů akciové společnosti, konkrétně pak na výši provozního hospodářského výsledku a na ukazateli přidané hodnoty při současném zhodnocení finanční situace podniku. Pohyblivá složka mzdy pro jednotlivé pracovníky na úsecích společnosti se řídí pravidly dle jednotlivých kategorií zaměstnanců. V kategorii dělníků je pohyblivá složka mzdy určena pomocí ukazatele přidané hodnoty v jednotlivých měsíčních obdobích v souladu s vydaným rozpisem směrodatných ekonomických ukazatelů pro všechny závody na příslušný rok. V kategorii technickohospodářských pracovníků platí pro pohyblivou složku mzdy vydaný rozpis směrodatných ekonomických ukazatelů pro příslušný rok. Celková složka prémie se určí součinem stanoveného koeficientu a provozního hospodářského výsledku při dodržení přípustného objemu mzdových prostředků. V kategorii technickohospodářských

pracovníků závodů režie a servis platí směrodatné ekonomické ukazatele a hmotná zainteresovanost stanovená pro příslušný rok.

Mzdový systém podniku je poměrně propracovaný a najde se v něm i místo pro motivaci pracovníků z hlediska zvýšení mzdy za dobře odvedenou práci, nebo za splnění určitých ekonomických cílů. Tento faktor je velice důležitý pro budoucí vývoj firmy, protože jen dobře motivovaní pracovníci dokážou dlouhodobě vytvářet vysoké hodnoty. Z hlediska motivace je i velice příznivě hodnocení fondu vedoucího. Vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků totiž mají k zaměstnancům těchto úseků mnohem blíže a dokáží sami nejlépe posoudit, který ze zaměstnanců se zasloužil jakým dílem na konaných pracích. Musí být ovšem dopředu určeno, dle jakého systému budou tyto mzdové prostředky rozdělovány, aby nedocházelo k nedůvěře ve vedoucího zaměstnance, který má rozdělování na starosti.

4.2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

STAVCENT, akciová společnost Jindřichův Hradec je největší stavební firmou v Jindřichohradeckém regionu. Na stavebních správách v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích zaměstnává v průměru 460 pracovníků všech stavebních profesí s ročním objemem prací 400 mil. Kč. S tímto počtem zaměstnanců se dokonce řadí mezi 34 největších firem v české republice z celkového počtu 2404 stavebních firem působících na českém trhu v roce 2003. Okruh zákazníků tvoří soukromí investoři, obce i města, pro které zajišťuje jak novou investiční výstavbu, tak i rekonstrukce, modernizace a nástavby stávajících objektů občanské i průmyslové vybavenosti s využitím nejmodernějších technologií výstavby, provádí i stavby z klasických materiálů, jako jsou cihly a dřevo. Pro svou činnost je vybavena potřebnými stavebními stroji, dopravními prostředky i malou mechanizací. V provozech a dílnách jsou vyráběny atypické truhlářské a zámečnické výrobky, na pile tesařské konstrukce. Firma je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2001. (viz příloha č.1 a 2).

STAVCENT, a.s. většinu staveb realizuje v oblasti Jihočeského kraje od Dačic až po České Budějovice, ale i v Praze vlastními odborníky všech stavebních profesí. STAVCENT, a.s. Jindřichův Hradec se tak řadí mezi firmy, jejichž dokončená díla zůstanou součástí měst a obcí ještě mnoho dalších desetiletí. (viz příloha č.3).

4.2.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY

Obchodní jméno: Stavcent. a.s. Jindřichův Hradec

Sídlo společnosti: Jarošovská 753/II, 377 30 Jindřichův Hradec

Den vzniku: 1.5.1992, dnem zápisu do Obchodního rejstříku v Českých Budějovicích

Předmět činnosti:

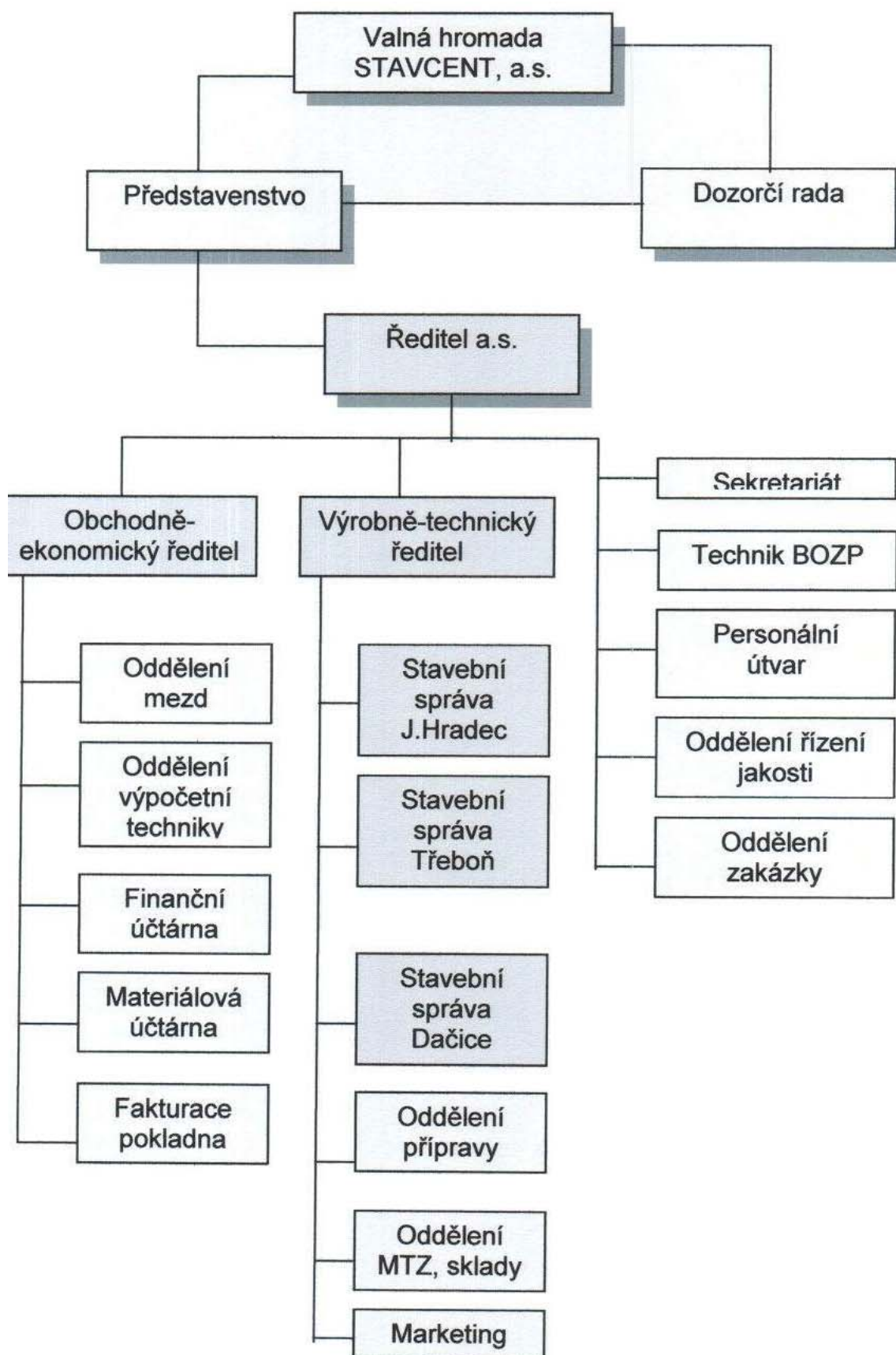
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem prodeje a další prodej, kromě případů vyžadujících zvláštní povolení
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstranění
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí
- silniční motorová doprava nákladní
- silniční motorová doprava osobní
- montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení
- sklenářství
- truhlářství
- projektová činnost v investiční výstavbě
- inženýrská činnost

4.2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura společnosti vychází z decentralizovaného uspořádání s převážně finančním řízením stavebních správ, které jsou ekonomicky autonomními útvary. Operativní řízení výroby je plně v jejich pravomoci. Spolupráce mezi provozy probíhá na základě vnitropodnikových obchodních vztahů.

Vzhledem k tomu, že podnik má kromě hlavního útvaru v Jindřichově Hradci další 3 střediska, je organizační struktura dále členěna podle těchto středisek. Tyto střediska se nacházejí v Jindřichově Hradci. (viz. př. č. 4). Dačicích (viz př. č.5) a v Třeboni (viz př. č.6).

Organizační struktura podniku Stavcent a. s.

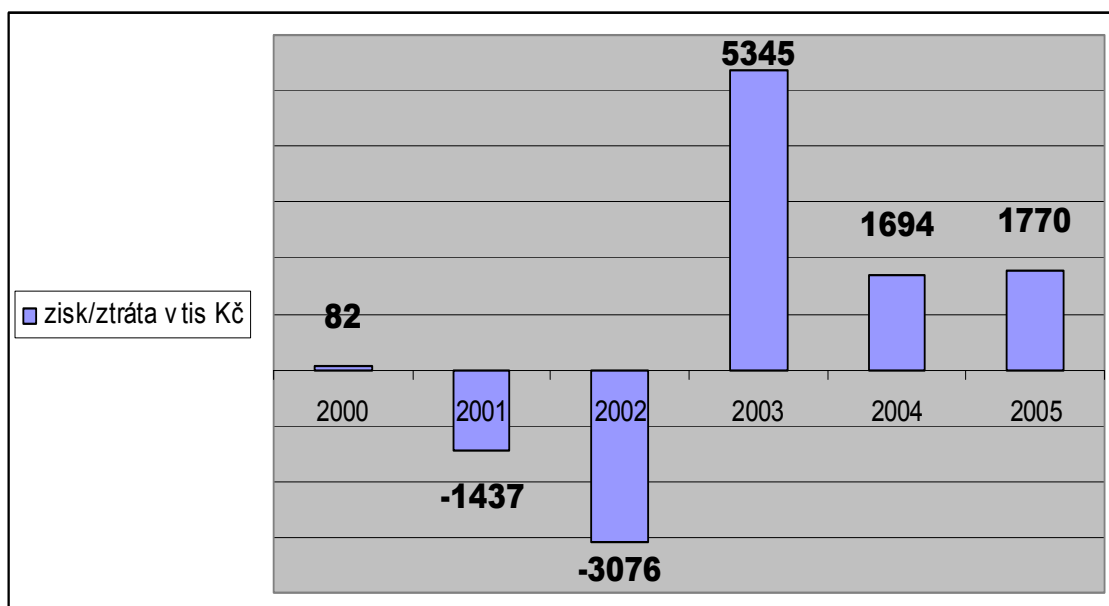


4.2.3. ZÁKLADNÍ FINANČNÍ UKAZATELE

V této části diplomové práce jsou uvedeny alespoň základní finanční ukazatele, které napomohou k vytvoření představy o hospodaření podniku v letech 2003 až 2005. Pro posouzení byly využity nástroje finanční analýzy a interní zdroje podniku Stavcent a.s.

Firma vytvořila ve všech třech analyzovaných letech zisk, dva roky zpět tomu ovšem tak nebylo, a proto je v následujícím grafu uveden vývoj v letech 2000 až 2005.

Graf č. 1: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2000-2005



Pramen: výkaz zisků a ztrát 2000,2001,2002,2003,2004 a 2005

UKAZATELE RENTABILITY

a) rentabilita vlastního kapitálu

= *výsledek hospodaření před úroky a zdaněním/ vlastní kapitál*

Ukazatel měří čistou výnosnost vlastního kapitálu. V analyzovaných letech dosáhl podnik nejvyšší rentability 18,48 % v roce 2003, což bylo

způsobeno dosažením vysokého zisku, v následujících letech docházelo ke snižování tohoto ukazatele z důvodu snižujícího se zisku a zvyšujícího se vlastního kapitálu.

Tab. č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	6.931.000,-	2.555.000,-	3.504.000,-
Vlastní kapitál	37.505.000,-	39.108.000,-	40.968.000,-
Rentabilita VK	18,48 %	6,53 %	8,55 %

Pramen: rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2003/2004/2005

b) rentabilita aktiv = výsledek hospodaření / aktiva

Ukazatel měří čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Nejlepšího výsledku bylo rovněž dosaženo v roce 2003, kdy podnik dosáhl poměrně vysokého zisku, v následujících letech se ukazatel pohoršil, což bylo způsobeno dvěma faktory: dosažení nižšího zisku a výrazným nárůstem aktiv, která v letech 2003 a 2004 meziročně vzrostla o téměř 40 milionů korun.

Tab. č. 7: Rentabilita aktiv v letech 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	6.931.000,-	2.555.000,-	3.504.000,-
Aktiva	151.107.000,-	189.951.000,-	188.916.000,-
Rentabilita aktiv	4,59 %	1,33 %	1,85 %

Pramen: rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2003/2004/2005

UKAZATELÉ LIKVIDITY

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku je trvalá platební schopnost.

a) běžná likvidita = *oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v hotovost. Za optimální je často považována hodnota 2 až 2,5. Podnik této hranice ovšem zdaleka nedosahuje. Za příznivý fakt lze považovat, že ukazatel je na konstantní úrovni a v jednotlivých letech se spíše zlepšuje.

Tab. č. 8: Běžná likvidita v letech 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	96.607.000,-	132.217.000,-	129.541.000,-
Krátkodobé závazky	104.906.000,-	142.291.000,-	138.268.000,-
Běžná likvidita	0,92	0,93	0,94

Pramen: rozvaha 2003/2004/2005

b) pohotová likvidita = *(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky*

Ukazatel pohotovosti likvidity na rozdíl od předchozího ukazatele bera v úvahu i taková oběžná aktiva, která jsou méně likvidní (zásoby). Za optimální se považuje hodnota alespoň 1:1. Vzhledem k tomu, že podnik nedisponuje velkým množstvím nelikvidních aktiv ve formě zásob je tento ukazatel na poměrně dobré úrovni, a oproti ukazateli běžné likvidity se téměř dotýká doporučené hodnotě.

Tab. č. 9: Pohotová likvidita v letech 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	96.607.000,-	132.217.000,-	129.541.000,-
Zásoby	26.219.000,-	18.754.000,-	26.731.000,-
Krátkodobé závazky	98.606.000,-	126.201.000,-	124.768.000,-
Pohotová likvidita	0,72	0,9	0,82

Pramen: rozvaha 2003/2004/2005

UKAZATELÉ ZADLUŽENOSTI

a) zadluženost = celkové závazky / celková aktiva

Je to základní ukazatel zadluženosti. Platí zde, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, tak i akcionářů. Ukazatel by neměl přesáhnout hranici 50%, i když zvláště u tohoto ukazatele hodně záleží na odvětví, ve kterém podnik působí a stavebnictví jistě patří právě k odvětvím, kde je tento koeficient spíše vyšší. V tomto podniku se zadluženost drží sice nad doporučenou hranicí, ale na konstantní úrovni kolem 74% až 78 %.

Tab . č. 10: Zadluženost v letech 2003 až 2005

	2003	2004	2005
Celkové závazky	112.633.000,-	149.691.000,-	147.114.000,-
Celková aktiva	151.107.000,-	189.951.000,-	188.916.000,-
Zadluženost	74,5 %	78,8 %	77,9 %

Pramen: rozvaha 2003/2004/2005

UKAZATELÉ AKTIVITY

a) Obrat celkových aktiv = roční tržby/ aktiva

.Tab . č.11: Vázanost aktiv v letech 2003 až 2005

	2003	2004	2005
Celková aktiva	151.107.000,-	189.951.000,-	188.916.000,-
Roční tržby	397.702.000,-	457.505.000,-	449.855.000,-
Vázanost aktiv	2,63	2,41	2,38

Pramen: rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2003,2004,2005

Měří obrat, nebo-li intenzitu použití aktiv. V případě, že je tento ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem nízký (a to v delším časovém

období), měly by být zvýšeny tržby anebo odprodána některá aktiva. Obrat aktiv zůstává ve všech analyzovaných letech na stejné úrovni kolem 2,5, což je uspokojivá skutečnost. A výše tohoto ukazatele dosahuje poměrně vysoké hodnoty

PRODUKTIVITA PRÁCE

a) Produktivita práce = tržby / počet zaměstnanců

Produktivita práce v hodnotovém vyjádření je počítána jako množství (Q) ve finančním vyjádření dělená počtem zaměstnanců (T). Při měření produktivity lidské práce nelze uvažovat jen vynakládanou práci přímou, která se týká výrobních dělníků, ale i práci nepřímou, kterou vynakládají skladníci, údržbáři, technici administrativní pracovníci a manažeři.

Tab . č.12: Produktivita práce v letech 2000 až 2005

	Počet zaměstnanců	Tržby	Produktivita práce
2000	475	359.192.000,-	756.193,-
2001	458	338.597.000,-	739.294,-
2002	438	403.742.000,-	921.785,-
2003	445	398.152.000,-	894.723,-
2004	442	458.255.000,-	1.036.776,-
2005	442	452.158.000,-	1.022.981,-

Pramen: výkaz zisků a ztrát a účetní závěrka 2000,2001, 2002, 2003, 2004, 2005

Produktivita práce na jednoho zaměstnance zaznamenává spíše rostoucí tendenci, pouze v roce 2003 došlo k poklesu produktivity práce, způsobenému snížením tržeb a zvýšením počtu zaměstnanců. Tento pokles je ovšem vyrovnán poměrně významným nárůstem tohoto ukazatele v roce 2004, kdy poprvé dosáhne hodnoty nad 1 milion Kč. Rok 2005 zaznamenává opět pokles, který není ovšem příliš významný a je způsoben poklesem tržeb v tomto roce při zachování stejného počtu pracovníků.

b) Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů

Požadavkem u tohoto srovnání je pomalejší růst náhrad zaměstnanců ve srovnání s růstem tržeb. Jsou zde porovnávány indexy osobních nákladů a indexy výkonů.

Tab . č. 13: Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů

roky	Index osobních N		Index tržeb
2001/2000	0,984	>	0,942
2002/2001	1,005	<	1,192
2003/2002	1,080	>	0,986
2004/2003	1,055	>	0,987
2005/2004	1,018	>	1,003

Pramen: rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2003,2004,2005

Z tabulky je patrné, že téměř nikdy není podmínka pomalejšího růstu náhrad zaměstnanců ku růstu tržeb splněna. Vyšší růst osobních nákladů oproti růstu výkonů může mít vliv na zhoršení konkurenceschopnosti podniku. Na toto srovnání má negativní vliv hlavně kolísání tržeb v jednotlivých letech, jejich poměrně nízký nárůst a často i pokles proti minulému roku.

c) Přidaná hodnota na vyplacené osobní náklady = přidaná hodnota/ON

Přidaná hodnota na jednotkové osobní náklady vyjadřují jak vysoká byla vytvořena přidaná hodnota na 1,-Kč vyplacených osobních nákladů. Jako osobní náklady byly využity veškeré mzdové náklady včetně SP, ZP a odměn. Jako přidaná hodnota byla využita přidaná hodnota braná jako výkony mínus výkonová spotřeba (údaj z výkazů zisků a ztrát).

(VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, 2001, lit. 16)

Tab. č.14: přidaná hodnota na vyplacenou korunu v letech 2001 až 2005 v tis. Kč.

	Přidaná hodnota	Osobní náklady	PH/ON
2000	96.271,-	87.669,-	1,098
2001	94.358,-	86.297,-	1,093
2002	95.194,-	86.736,-	1,098
2003	103.634,-	93.679,-	1,106
2004	109.872,-	98.796,-	1,112
2005	110.248,	100.602,-	1,096

Pramen: výkaz zisků a ztrát 2001, 2002, 2003, 2004, 2005,

Přidaná hodnota na 1 Kč vyplacených osobních nákladů v jednotlivých letech vykazuje konstantní úroveň, to může být způsobeno i tím, že pohyblivá složka mzdy je odvozována právě dle tohoto ukazatele. Cílem podniku by mělo být udržet tento ukazatel na takto vyrovnaných hodnotách.

4.3. ROZBOR POUŽÍVANÝCH MZDOVÝCH FOREM

Jako základ pro výpočet mzdy se v podniku Stavcent a.s. bere tarifní soustava. Podkladem pro zařazení zaměstnance do příslušného tarifního stupně u dělníků tarifu 1 -7 je „Jednotný katalog prací“ z roku 1996. Odměňování TR zaměstnanců individuální dohodou o přiznání výše mzdy a dále:

- potřeby organizace
- vyučení v příslušném oboru
- délka odborné praxe
- stupeň dosaženého vzdělání

Tarifní sady jsou brány jako základ pro jednotlivé tarifní stupně. Ke stanovené sazbě základních tarifních stupňů je možné vyplácet příplatky za práci prováděnou nad rámec pracovní náplně a to ve výši stanovené vnitřním řádem. Dále je možno vyplácet pohyblivou složku mzdy na základě prémiového řádu.

4.3.1. MZDOVÉ FORMY

K odměňování je používána mzda časová, smluvní a úkolová, po dohodě se zaměstnancem i jiné formy mzdy. Dále je tvořen a používán fond vedoucího. Řešení mzdy práce přes čas, práce ve svátek, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a práce v noci je řešeno podle nového zákoníku práce a je uvedeno v příloze č.7.

4.3.2 OSTATNÍ PŘÍPLATKY

- a) *příplatky za vedení čtyř dělníků*, kteří jsou pověřeni řízením a organizací práce ve volné pracovní četě a sami s ní manuálně pracují, poskytuje zaměstnavatel příplatek za vedení čety. Pracovní četou je kolektiv složený nejméně ze 4 zaměstnanců včetně vedoucího čety. Příplatky za 1 hodinu práce jsou uvedeny v příloze č.8.

- b) *příplatek za práci ve výškách* dělníků, kteří pracují ve výškách v omezeném pracovním prostoru, nebo při vynucených polohách těla poskytuje organizace příplatek ze hodinu práce podle toho zda se jedná o práci v omezeném pracovním prostoru na pracovní plošině apod.ve výšce od 10 do 50 m, kde je sazba 2,50/ hodina, nebo ve vynucených polohách těla bez pracovních plošin /provaz , žebřík/, kde je sazba odstupňována podle výšky, ve které se pracuje. Viz př. č.9.
- c) *příplatky za zastupování technickohospodářských zaměstnanců*, zaměstnanci, kteří po přechodnou dobu zastupují vedoucího zaměstnance, ačkoliv řídicí práce není součástí jejich pracovních povinností náleží příplatek, který je stanoven jako rozdíl základní mzdy vedoucího zaměstnance základní mzdou zaměstnance TH. Podmínkou výplaty příplatku je zastupování vedoucího pracovníka úseku nebo střediska doba nepřítomnosti vedoucího zaměstnance delší jak 10 pracovních dnů v daném měsíci. Maximální možná částka bude rovna rozdílu základní mzdy vedoucího zaměstnance a základní mzdy zaměstnance úseku TH.
- d) *příplatek vrátní*, mzdové zvýhodnění ve výši 30% přiznaného tarifního stupně za každou odpracovanou hodinu ve dnech pracovního klidu (tj. sobota a neděle).
- e) *roční odměny vedoucích pracovníků*, roční odměny vedoucích pracovníků jsou řešeny v individuální smlouvě o mzdě.
- f) *mimořádné odměny*, případná výplata mimořádných odměn náleží zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru k 31.12.příslušného roku.

4.3.3. PRÉMIOVÝ ŘÁD

Prémiová složka mzdy závisí na plnění směrodatných hospodářských ukazatelů akciové společnosti konkrétně ukazatelů provozního hospodářského výsledku a ukazatele přidané hodnoty při současném zhodnocení finanční situace akciové společnosti.

Pohyblivá složka mzdy pro jednotlivé kategorie pracovníků na úsecích a.s. se řídí těmito pravidly:

- a) Kategorie dělníků - v této kategorii je pohyblivá složka určena pomocí ukazatele přidané hodnoty v jednotlivých měsíčních obdobích v souladu s vydaným rozpisem směrodatných ekonomických ukazatelů pro všechny závody na příslušný rok, stanovených ředitelem společnosti. Odpovídající výši prémiové složky mzdy stanoví příslušný vedoucí pracovník střediska vzájemnou dohodou s hlavním stavbyvedoucím úseku.
- b) Kategorie THP – provozní úseky - pro určení nároku a výplaty pohyblivé složky mzdy pracovníků THP jednotlivých závodů platí ředitelem a.s. vydaný rozpis směrodatných ekonomických ukazatelů pro příslušný rok. Celková složka prémie pro pracovníky THP příslušného výsledku jednotlivých závodů se určí součinem stanoveného koeficientu a provozního hospodářského výsledku příslušného úseku při dodržení přípustného objemu mzdových prostředků. Za dodržení tohoto ukazatele zodpovídají příslušní hlavní stavbyvedoucí a garantuje VTRŽ a. s. Rozdělení celkového nároku na pohyblivou složku mzdy jednotlivým pracovníkům THP je v kompetenci vedoucího stavební správy.
- c) kategorie THP – závod „O“ (režie a servis) - pro zaměstnance TH středisek 400, 500 k určení nároků pohyblivé složky mzdy platí směrodatné ekonomické ukazatele a hmotná zainteresovanost stanovená pro příslušný rok na podkladě rozpisu a v závislosti na plnění příslušných ukazatelů celé a.s.

Výpočet mzdových nároků na základě potřebných podkladů ve vztahu ke stanoveným kritériím směrodatných ukazatelů na příslušný rok provádí vedoucí mzdové účtárny a.s.. Výplatu nároků (prémii) po posouzení daného stavu finanční a hospodářské situace a. s. povoluje ředitel a s.

- d) zajištění hmotné stimulace - k zajištění hmotné stimulace při plnění vybraných úkolů zaměstnanců jednotlivých úseků a oddělení a.s. je

určen *fond vedoucího*. Čerpání z fondu podle limitu je v kompetenci příslušného vedoucího.

- e) Mimořádné odměny - v případě potřeby lze zaměstnancům TH dále poskytovat mimořádné odměny vázané ke splnění předem stanovených mimořádných úkolů a mimořádné roční odměny. Poskytování cílových odměn povoluje ředitel a. s. po zhodnocení efektivnosti řešení vymezeného úkolu. O poskytování ročních mimořádných odměn rozhoduje představenstvo společnosti s přihlédnutím k hospodářské a finanční situaci.

4.3.4. ODMĚNY A ŽIVOTNÍ VÝROČÍ

Společnost poskytuje odměny (dary) svým zaměstnancům při příležitosti jejich významných životních nebo pracovních výročí a při prvním odchodu do důchodu viz. př. č. 10.

4.4. NÁKLADY PRÁCE PODNIKU

Měsíční náklady práce jsou náklady, které zaměstnavatel vynaložil na mzdy a platy, náhrady mzdy, sociální požitky, na sociální a zdravotní pojištění a v neposlední řadě na personální náklady, které zahrnují např. získání a výchovu zaměstnanců, náklady práce na pracovní oděvy apod.

4.4.1. ROZBOR NÁKLADŮ PRÁCE PODNIKU

V následující tabulce jsou zaznamenány celkové náklady práce v letech 2001 až 2005, v rozdělení na mzdové náklady, odměny, sociální pojištění a sociální náklady. Mzdové náklady a sociální pojištění samozřejmě tvoří nejvýznamnější část celkových osobních nákladů. Mzdové náklady přitom představují 73% a sociální náklady 25 % celkových osobních nákladů. Zbývající 2% zahrnují odměny a sociální náklady.

Tab. č. 15: Celkové osobní náklady v letech 2001-2005 v tis. Kč

rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Odměny	Sociální pojištění	Sociální náklady
2001	86.297,-	63.143,-	552,-	21.885,-	717,-
2002	86.736,-	63.223,-	552,-	22.184,-	777,-
2003	93.679,-	69.000,-	552,-	23.318,-	809,-
2004	98.796,-	72.220,-	552,-	25.215,-	809,-
2005	100.602,-	73.296,-	552,-	25.932,-	822,-

Pramen: výkaz zisků a ztrát 2001,2002, 2003,2004,2005

Z tabulky je patrné, že osobní náklady v letech 2001 až 2005 měly vzrůstající tendenci, na tom měly největší vliv mzdové náklady s tím spojené sociální pojištění. Odměny jsou v všech letech konstantní ve výši 552.000,- Kč ročně.

Tab. č. 16: Meziroční index a rozdíl osobních nákladů

roky	index	% změna
2002/2001	1,00509	+ 0,5 %
2003/2002	1,08	+ 8 %
2004/2003	1,0546	+ 5,46 %
2005/2004	1,0183	+ 1.83 %

Pramen: účetní závěrky 2001,2002,2003,2004,2005

Celkové osobní náklady, které podnik vynakládal v letech 2001 až 2005 mají rostoucí tendenci, nejvyššího procentního nárůstu těchto nákladů podnik zaznamenal v roce 2003, to bylo způsobeno poměrně vysokým nárůstem mzdových nákladů, což je patrné z následující tabulky.

Tab. č. 17: Meziroční index a rozdíl mzdových nákladů

	index	% změna	absolutní rozdíl
2002/2001	1,00127	+ 0,10 %	80.000
2003/2002	1,09137	+ 9,14 %	5.777.000,-
2004/2003	1,04667	+ 4,67 %	3.220.000,-
2005/2004	1,01490	+ 1,49 %	1.076.000,-

Pramen: účetní závěrky 2001,2002,2003,2004,2005

Pokud se podíváme na meziroční indexy zjistíme, že nejvyšší nárůst mzdových nákladů zaznamenal podnik mezi lety 2002 a 2003, oproti tomu nejnižšího nárůstu bylo zaznamenáno mezi lety 2001 a 2002. Jinak je patrné, že růst mzdových nákladů nemá pravidelnou tendenci.

Tab. č. 18: Osobní náklady na jednoho zaměstnance v letech 2001 - 2005

rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Odměny	Sociální pojištění	Sociální náklady
2001	15.702,-	11.489,-	100,50	3.982,-	130,50,-
2002	16.502,-	11.734,-	105,-	4.221,-	148,-
2003	17.543,-	12.806,-	103,50	4.367,-	151,50
2004	18.627,-	13.616,-	104,-	4.754,-	152,50
2005	18.967,-	13.819,-	104,-	4.889,-	155,-

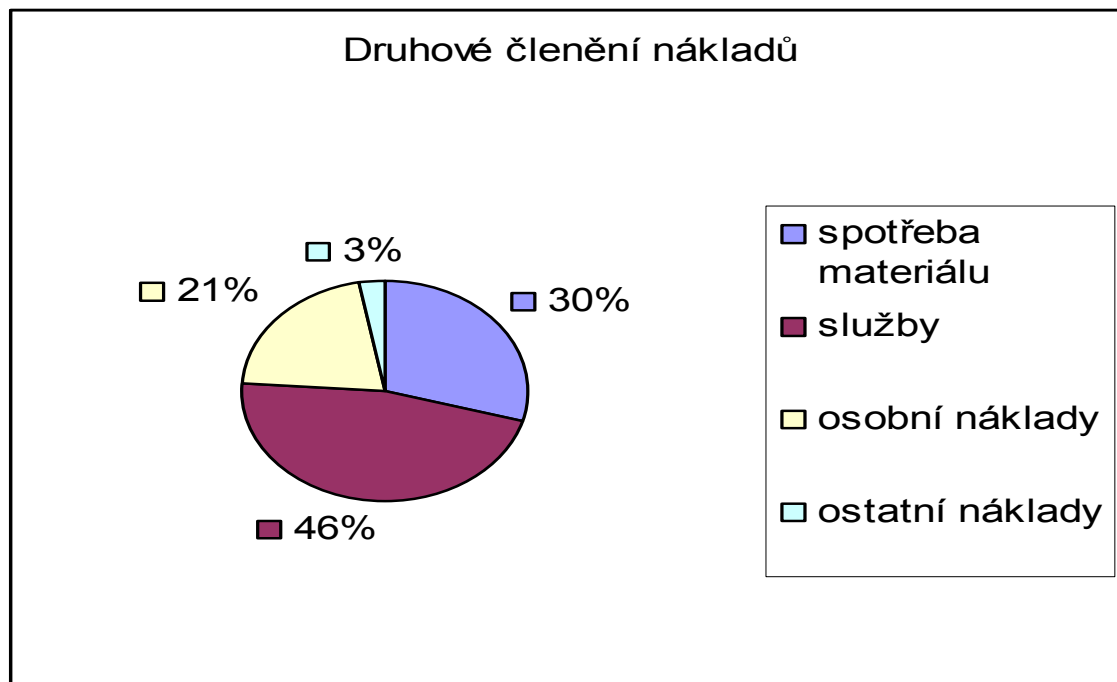
Pramen: účetní závěrky 2001,2002,2003,2004,2005

Struktura měsíčních nákladů práce na jednoho zaměstnance v podniku Stavcent a.s. v letech 2001 až 2005 je uveden v následující tabulce. Samozřejmě, že největší vliv na osobních nákladech mají opět mzdové náklady a s nimi spojené sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Sociální náklady a odměny pak tvoří jen nevýznamnou část osobních nákladů.

4.4.2 MZDOVÉ NÁKLADY JAKO DRUHOVÝ NÁKLAD

Přehled nákladů dle druhového členění za rok 2005 je znázorněna v následujícím grafu. Pod pojmem ostatní náklady se skrývají náklady na odpisy, tvorbu rezerv, finanční náklady, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a ostatní náklady. Jak je patrné činí mzdové náklady významnou složku celkových nákladů a to 21 %, na prvním a druhém místě jsou náklady na služby s 46 % a náklady na materiál s 30%.

Graf č.2: Druhové členění nákladů a jejich podíl na celkových nákladech



Pramen: výkaz zisků a ztrát v roce 2005

4.4.3. VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY

a) Vývoj průměrné mzdy v letech 2001 – 2005 v tis. Kč

Průměrná mzda v podniku byla rozdělena na tři různé průměrné mzdy z důvodu vyšší vypovídací hodnotě:

- průměrná mzda za celý podnik (PM)
- průměrná mzda za celý podnik bez vedoucích pracovníků (PMbVP)
- průměrná mzda vedoucích pracovníků (PMVP)

Tab. č. 19: Průměrná mzda v letech 2001 až 2005 ze třech pohledů

rok	PM	PM bez VP	PM VP
2001	11.489,-	10.856,-	59.197,-
2002	11.734,-	11.089,-	59.535,-
2003	12.806,-	12.123,-	63.250,-
2004	13.616,-	13.100,-	55.269,-
2005	14.041	neuveveno	neuveveno

Pramen: účetní závěrky a výkaz zisků a ztrát v letech 2001-2005

V jednotlivých letech docházelo k růstu průměrných mezd ve všech třech pohledech. Pouze průměrná mzda počítaná pouze za vedoucí pracovníky zaznamenal a v roce 2003 poměrně významný nárůst o 6,24 % a v roce 2004 naopak významnější propad a to až pod původní hodnotu z roku 2002. V roce 2005 došlo v podniku k poměrně významným organizačním změnám, kdy z původních 6 vedoucích pracovníků se jejich počet zvýšil na 10 vedoucích zaměstnanců a to takto: 3 vedoucí pracovníci v managementu, 3 vedoucí organizačních závodů, 4 vedoucí ostatních řídicích útvarů. Tento zásah do organizační struktury měl zajisté vliv na celkové mzdové náklady vedoucích pracovníků, podnik ovšem ve výkazu zisků a ztrát neuvádí, jaké hodnoty tyto náklady dosahují.

V následující tabulce jsou znázorněny meziroční nárůsty průměrných mezd v letech 2001 až 2005.

Tab. č. 20: Meziroční nárůst průměrných nominálních mezd

	index	rozdíl
2002/2001	1,02132	245,-
2003/2002	1,09136	1.072,-
2004/2003	1,06325	810,-
2005/2004	1,0312	435,-

Pramen: účetní závěrka 2001,2002,2003,2004,2005

Nejvyšší nárůst průměrné mzdy zaznamenali zaměstnanci v roce 2003, kdy mzda oproti roku 2002 vzrostla o více než 9 %, což v peněžním vyjádření znamenalo nárůst o 1.072,- Kč. Velký nárůst byl i mezi lety 2003 a 2004, kdy v procentním vyjádření došlo k nárůstu o 6,3 % a v peněžním vyjádření o 810,- Kč. V ostatních letech byl tento nárůst o něco nižší.

b) Srovnání průměrných nákladů práce 2005 s údaji ČSÚ

Tab. č.21: Srovnání průměrných NP se statistickými údaji

Statistická jednotka	Náklady práce	Mzdové náklady	Sociální pojištění	Sociální náklady
Stavcent	18.967,-	13.819,-	4.889,-	259,-
Průměr ČR	28.036,-	19.796,-	6.926,-	1.314,-
Odvětví	25.449,-	18.157,-	6.323,-	969,-
Kraj - jihočeský	23.882,-	17.004,-	6.029,-	849,-
Typ hospodaření	23.038,-	16.566,-	5.752,-	720,-
Velikost zprav. jednotky	26.477,-	18.864,-	6.668,-	945,-
Sekce OKEČ / typ hosp.	22.840,-	16.362,-	5.663,-	815,-
Sekce OKEČ / velikost SJ	24.474,-	17.358,-	6.183,-	933,-

Pramen: údaje ČSÚ a účetní závěrka 2005

V prvním řádku jsou zaznamenány údaje z podniku Stavcent a.s. Jak je na první pohled patrné nedosahuje podnik ani při jednom srovnání vyšších hodnot, než jsou statistické průměry. Tento fakt je způsoben tím, že podnik působí v Jindřichohradeckém okrese, kde jsou průměrné mzdy trvale na velmi nízké úrovni a již několik let se řadí mezi 5 českých okresů, kde jsou vypláceny nejnižší průměrné mzdy. Celkové náklady práce

podniku Stavcent jsou na úrovni 67 % celkových průměrných nákladů práce za Českou republiku. Srovnáme-li údaje podle odvětví, tedy stavebnictví dostává se podnik na úroveň 75% průměrných výsledků. Podle údajů za Jihočeský kraj se pohybuje na úrovni 80 %, podle typu hospodaření se řadí mezi soukromé podniky, zde dosahuje úrovně 82 %. Dle velikosti zpravodajské jednotky se řadí mezi podniky s 250 až 499 zaměstnanci a dosahuje 72 % oproti celorepublikovému průměru. Další třídění je podle sekce OKEČ a typu hospodaření zpravodajské jednotky, zde podnik patří mezi soukromé podniky zabývající se stavebnictvím a dosahuje úrovně 83 %. Další třídění dle sekce OKEČ rozděluje podniky dle velikosti zpravodajské jednotky, a jak již bylo řečeno, jde o stavební podnik s počtem zaměstnanců 250 až 499 a zde dosahuje úrovně 77 %.

Z těchto výsledků je patrné, že mzdy zaměstnanců jsou trvale pod celorepublikovým průměrem, tento fakt ovšem není vinou managementu podniku, ale spíše velice nízko položenou úrovní mezd v celém jindřichohradeckém okrese.

4.5. ZHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Podnik Stavcent a.s. patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele jindřichohradeckého regionu. Průměrný evidenční počet zaměstnanců se neustále pohybuje kolem čísla 440 a v průběhu let zůstává konstantní.

4.5.1. VÝVOJ A ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V následující tabulce je zaznamenán vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2002 až 2006, v rozdělení na dělníky a technickohospodářské zaměstnance, kam se zahrnují stavbyvedoucí, vedoucí středisek, mistři, samostatný zásobovači, samostatný přípraváři, sekretářky, referentky, personální oddělení, pokladní, fakturantky, mzdové účetní, finanční účetní, skladové účetní a kalkulanky.

Tab. č.22: Vývoj počtu zaměstnanců

2002			2003			2004			2005			2006		
D	TH	C	D	TH	C	D	TH	C	D	TH	C	D	TH	C
343	95	438	355	90	445	350	92	442	351	91	442	345	90	435

Legenda: D – dělníci, TH – technickohospodářští pracovníci, C – celkem

Pramen: interní zdroje firmy

Podnik jako stavební podnik zaměstnává pracovníky s různou úrovní dosaženého vzdělání a následující tabulce je znázorněn vývoj pracovníků dle dosaženého vzdělání za poslední 3 roky ve středisku Jindřichův Hradec.

Tab. č. 23: Vývoj pracovníků dle dosaženého vzdělání

2004			2005			2006					
VŠ	SŠ		ZŠ	VŠ	SŠ		ZŠ	VŠ	SŠ		ZŠ
	D	TH			D	TH			D	TH	
	12	59			16	63			18	66	
10	71		25	10	79		22	10	84		21

VŠ – vysoká škola, SŠ – střední škola, ZŠ - základní škola, D – dělníci, TH – technickohospodářští pracovníci.

Počet zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání zůstává poměrně konstantní, počet zaměstnanců s vysokoškolským vzdělání se dokonce nemění vůbec. Zaměstnanců se středoškolským vzděláním mírně přibývá a se základním vzděláním naopak mírně klesá. Pokud se podíváme na profesní skladbu zaměstnanců, zjistíme, že podnik Stavcent a.s. je významný zaměstnavatel, již proto, že zaměstnává širokou skladbu dělníků různých profesí. Počty zaměstnanců dle profesí zůstávají poměrně neměnné a jsou uvedeny za poslední dva roky v příloze č.11.

4.5.2. FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ

Fluktuace měří kolik zaměstnanců odešlo v určitém roce od zaměstnavatel k celkovému počtu zaměstnanců za 1 rok. Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli zahrnuje také zaměstnance, kteří organizaci opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil či odchodu do důchodu.

Tab. č. 24: Důvody odchodů zaměstnanců

důvod	dohoda	Výpověď zam- ce	zkušební doba	určitá doba	nadbytečnost	výpověď zam- ele	důchod	Přirozený úbytek	celkem
2004	30	7	7	12	0	0	8	2	66
2005	29	7	7	19	1	1	11	2	77
2006	24	3	10	20	0	1	5	0	63
celkem	83	17	24	51	1	2	24	4	206

Pramen: interní zdroje firmy

Nejvyšší podíl na celkových odchodech zaměstnanců má rozvázání pracovního poměru dohodou (kolem 40 %), pak skončení pracovního poměru z důvodu uplynutí určité doby (od 20% do 30%), a dále pak odchod zaměstnanců do důchodu (8% až 14%). Další důvody odchodu, jako je výpověď zaměstnance, výpověď zaměstnance ve zkušební době, z důvodu nadbytečnosti a výpověď ze strany zaměstnavatele jsou už méně významné

Tab. č. 25: *Fluktuace v letech 2004 až 2006*

Rok	Počet zaměstnanců	Počet odchodů	Fluktuace
2004	442	66	14,93 %
2005	442	77	17,42 %
2006	435	63	14,48 %

Pramen: interní zdroje firmy

Fluktuace zaměstnanců se pohybuje ve třech analyzovaných letech kolem 15ti %, jen v roce 2005 byla fluktuace vyšší a činila 17,42 %. To zda fluktuace může podniku škodit, záleží na typu trhu práce, ve kterém se podnik pohybuje. Pokud je relativně jednoduché a rychlé najít si a vycvičit si zaměstnance s minimálními náklady (trh práce je volný) je přípustné poskytovat vysoce kvalitní služby navzdory vysokému stupni fluktuace. Avšak pokud je nábor zaměstnanců příliš nákladný a zaplnění všech volných míst trvá týdny, pak je fluktuace zaměstnanců brána z manažerského pohledu jako problematická. Týká se to především situací, kdy personál přechází k přímému konkurentovi. Fluktuace zaměstnanců může organizaci v určitém směru také zvýhodňovat. Například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen někým schopnějším nebo pokud je zaměstnanec, který odchází do důchodu nahrazen “mladou krví”. Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci. V příloze č. 11 jsou uvedeny nástupy a odchody zaměstnanců dle profesí v letech 2004,2005 a 2006.

4.5.3. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Neméně důležitou roli, hrají při posouzení spokojenosti pracovníků kromě výše mzdy i jiné faktory, mohou to být pracovní podmínky, bezpečnost zdraví při práci zaměstnanců, forma stravování, zdravotní péče a pod. V tomto ohledu je podnik Stavcent na jindřichohradecku spíše nadprůměrný, přesto bude potřeba ještě mnoha kroků, které podnik bude muset podstoupit, než se dostane na úroveň dnes již běžnou u jiných velkých podniků a nadnárodních společností.

a) Stravování

Zaměstnavatel umožňuje závodní stravování všem zaměstnancům v pracovním poměru u zaměstnavatele včetně pracovníků činných pro zaměstnavatele na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr tak, že vydává jídelní poukázky v hodnotě 60,- Kč, ke stravování u jiných subjektů podnikajících na úseku stravovacích služeb. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši až 55 % z ceny jídla nebo jídelní poukázky u všech zaměstnanců včetně důchodců, odpracují-li během směny více než 5 hodin. Důchodci, kteří v den před odchodem do penze nebo plného invalidního důchodu pracovali u zaměstnavatele v trvalém a hlavním pracovním poměru, mohou využívat závodního stravování, pokud je pobíraný důchod jejich jediným zdrojem příjmu.

b) Rehabilitace

Zaměstnavatel umožňuje na základě lékařského posudku zdravotní rehabilitaci pracovníků formou ambulantní léčby v Lázních Aurora v Třeboni.

c) Stroje a dopravní prostředky

Zaměstnavatel umožňuje půjčení strojů a nářadí a poskytuje dopravní služby všem svým zaměstnancům, pokud tím není narušeno plnění úkolů podniku. Přednostně jsou vykryty požadavky pracovníků, kteří staví na základě stavebního povolení. Úhrady za tyto služby jsou účtovány podle podnikových cen.

d) Služební auta a mobilní telefony pro vedoucí zaměstnance

Podnik od roku 2005 poskytuje služební automobily a mobilní telefony svým vedoucím zaměstnancům, ti mohou tyto auta i telefony používat i k soukromým účelům.

4.6. NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI DOSAVADNÍHO MZDOVÉHO SYSTÉMU A EKONOMICKÝ ROZBOR TĚCHTO DOPORUČENÍ

4.6.1. ZVÝŠENÍ HODNOTY STRAVENEK

Podnik v současné době poskytuje stravenky v hodnotě 60,- Kč a hradí až 55 % z ceny hlavního jídla. Stravenky ovšem mohou sloužit jako poměrně výhodný motivační faktor jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele. V následující tabulce je znázorněno, jaký ekonomický a daňový dopad má navýšení hodnoty stravenky, ze současných 60,- Kč na 85,- Kč oproti zvýšení mzdy o 25,- Kč, z hlediska zaměstnance i z hlediska zaměstnavatele.

Tab.č. 26: Podklady pro výpočet úspory při zvýšení hodnoty stravenek

Hodnota stravenky - nová	85,-Kč
Původní hodnota stravenky	60,-Kč
Rozdíl - navýšení	20,-Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	21
Průměrná hrubá mzda zaměstnance	14 041,- Kč
Dovolená (předpokládaný počet dnů čerpání)	20
Max. sazba straveného dle zákona o cest. náhradách	69,-Kč
Společnost ročně ušetří	1 117,- Kč
Reálný příjem zaměstnance se ročně zvýší o	915,-Kč

Pramen: zdroje firmy sodexho –pass a vlastní

Společnost ročně ušetří na jednom zaměstnanci pobírajícím průměrnou mzdu 1.117,- Kč. Zaměstnanci se tento rozdíl projeví ročním zvýšením o 915,- Kč oproti situaci, kdy by zaměstnanci byla zvýšena hrubá mzda o 20,- Kč denně (420,- Kč měsíčně), protože jsou stravenky osvobozeny od daně fyzických osob, SP a ZP.

V následujících dvou tabulkách je znázorněn výpočet úspor firmy a zaměstnance při zvýšení stravenky ze současných 60,- Kč na nových 85,- Kč. Ve všech tabulkách se kalkuluje s poměrem: 55% z hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel (max. však 48,30Kč - zákon o cestovních náhradách) a

45% hradí zaměstnanec. Pokud je tedy hodnota stravenky zvýšena o 25,- Kč, je tento rozdíl ve výši 11,25,- Kč hrazen zaměstnancem a zbytek 13,75 Kč hrazen zaměstnavatelem. Jako základ byla využita současná průměrná mzda 14.041,- Kč.

Tab. č. 27 Úspora zaměstnavatele při zvýšení hodnoty stravenek

Firma	Měsíční zvýšení hrubého příjmu nebo hodnoty stravenky	
	hrubého příjmu	hodnoty stravenek
Hrubá mzda	14.330,- (14.041+13,75*21)	14.041,- (ponechána)
SP a ZP (35%)	5.015,-	4.914,-
Mzdové náklady	19.345,-	18.955,-
Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem	693,- (0,55*60*21)	982,- (0,55*85*21)
Náklady na zaměstnance	20.038,-	19.937,-
Původní náklady na zaměstnance	19.648,-	19.648,-
Nárůst celkových nákladů	390,-	289,-
Měsíční úspora	390 – 289 = 101,-	
Nárůst nákladů v %	2%	1,47 %

Pramen. zdroje firmy sodexho – pass a vlastní výpočty

Společnost měsíčně ušetří na jednoho zaměstnance 101,- Kč, to znamená celkovou úsporu 1.117,- Kč za rok po odečtení dnů vyhrazených pro dovolenou, za které zaměstnanec nemá nárok na stravenku.

Dopad na finanční situaci podniku

Pokud bereme v úvahu, že podnik Stavcent a.s. zaměstnává kolem 430 zaměstnanců, jsou úspory z navýšení hodnoty stravenek opravdu vysoké. Roční úspora zaměstnavatele by při navýšení stravenek oproti zvýšení mzdy o stejnou výši znamenala úsporu 480.310,- Kč, což je částka opravdu nezanedbatelná.

Úspora zaměstnance

K úspoře zaměstnavatele je ještě nutné přičíst úsporu, kterou dosáhne zaměstnanec. Tento motivační faktor je totiž oboustranně výhodný z hlediska daní, tak i z hlediska odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

Tab. č. 28 Úspora zaměstnance při zvýšení hodnoty stravenek

Zaměstnanec	Měsíční zvýšení hrubého příjmu nebo hodnoty stravenky	
	hrubého příjmu	hodnoty stravenek
Hrubá mzda	14.330,- (14.041+13,75*21)	14.041,- (ponechána)
SP a ZP (12,5%)	1.792,-	1.757,-
Daňový základ	12.538,-	12.284,-
Záloha na daň	1.675,-	1.627,-
Sleva na dani	600,-	600,-
Čistá mzda	11.463,-	11.257,-
Příspěvek na stravování od zaměstnavatele	693,-	982,-
Celkový čistý příjem	12.156,-	12.239,-
Zvýšení čistého měsíčního příjmu zaměstnance	12.239 – 12.156 = 83,-	
Zvýšení celkových osobních nákladů	4.678,-	3.465,-

Pramen. zdroje firmy sodexho –pass a vlastní výpočty

Z výpočtu plyne, že zaměstnanec při zvýšení hodnoty stravenek oproti zvýšení hrubé mzdy o 25,- Kč denně, ušetří za rok 915,- Kč (roční úspora musí být snížena o 20 dnů dovolené, za které nemá zaměstnanec nárok na stravenku).

4.6.2. KAFETÉRIA SYSTÉM

Určitým přechodem mezi tímto systémem a klasickým odměňováním jsou poukázkové programy - například stravenky, které se nabízejí v různé nominální hodnotě a jako motivační prostředek byly rozebírány už v minulém bodě. Člověk si může vybrat nejen podnik, kde se bude

stravovat, ale i to na co má zrovna chuť. Na Českém trhu se ovšem začali objevovat další nové produkty jako jsou dárkové šeky, poukázky na dovolenou, na kulturu a sport. Poukázkový systém má také své výhody a nevýhody. Na jedné straně rozšiřuje možnost volby zaměstnance. Umožňuje, aby zaměstnanecké výhody využívalo širší spektrum pracovníků, kteří nemusejí být odkázáni na to, zda jejich šéfové či personalisté rádi hrají tenis či golf nebo chodí raději na jazz než do divadla. Na druhé straně není tento systém ještě běžný a bude se pravděpodobně prosazovat postupně. A tak vždy je třeba se rozhodovat podle konkrétní situace a zvážit, co je v silách firmy a co může skutečně zlepšit spokojenost jejich zaměstnanců.

Podnik již dnes používá jako jednu z forem odměn peněžní hotovost nebo dar k životním výročí a k odchodu do důchodu. Tento u nás poměrně běžný motivační faktor však může nabýt nových rozměrů, které mají lepší dopad na psychologické vnímání obdarovaného, protože obdarovaný se může sám rozhodnout, co si za poukázku k narozeninám koupí. Dárkové šeky mají několik dalších využití, můžou se použít jako odměna obchodníkům, dar obchodním partnerům nebo jako cena do soutěží, ale jeho význam je dobře aplikovatelný právě u životních jubileí jako jsou 50. narozeniny a odchod do důchodu, dále pak jako motivační prostředek při splnění určitých cílů, při rychlém dokončení určitého díla. Zaměstnanec má pak možnost sám se rozhodnout, jak tento šek využít v široké síti prodejen (v Jižních Čechách je možno šek uplatnit ve 467 prodejnách, což je počet, který jistě uspokojí každého zaměstnance). Výhoda oproti vyplacení hotovosti, je v určité výjimečnosti, kterou šek nabízí. Zaměstnanec totiž v mnoha případech peněžní dar přidá ke své výplatě a zaplatí jimi běžné výdaje své domácnosti, kdežto v této formě daru je nucen koupit si něco výjimečného, nebo ne zcela obvyklého. Záleží pak na něm zda si za peníze koupí nové hodinky, brýle, luxusní kosmetiku, dovolenou, procedury v lázních nebo něco jiného, co by si třeba ze své výplaty nedopřál. Stále se zvyšuje rovněž počet společností, které svým zaměstnancům kompenzují

mzdu v případě krátkodobé nemoci, a to formou poskytování tzv. **sick days** - zdravotních dnů volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení (obvykle 5 dní za rok) a dostává přitom svou mzdu.

Motivační poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek na dovolenou, kulturu nebo sport a současně pro ně představují daňové výhody. V případě poukázek totiž lze čerpat celou hodnotu poukázky. Pokud by stejnou částku obdržel k hrubé mzdě, musí počítat s jejím zdaněním. Ačkoliv se příspěvek poskytuje ze zisku po zdanění, i pro zaměstnavatele znamená objednávka poukázek na tyto služby částečnou úsporu, z příspěvku se neodvádějí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Dopad na finanční situaci podniku

Pokud má například zaměstnavatel k dispozici 3940 korun, po dani z příjmů právnických osob (24%) získá zaměstnanec v poukázce 3000 korun. U peněžní odměny ke mzdě se mu částka sníží o daň ze mzdy a odvody pojištění na minimálně 2.265,- Kč podle toho do které daňové sazby bude spadat. Finančně výhodnější je odměna ve formě poukázek i pro firmu, protože z těchto poukázek nemusí platit zákonné pojištění zaměstnavatele ve výši 35%.

Tab. č. 29 Dopad poukázek na finanční situaci podniku

	Navýšení mzdy		Poukázka	
	Zam-nec	Zam-el	Zam-ec	Zam-el
částka	3.000,-	3.000,-	3.000,-	3.000,-
SP a ZP	375,-	1.050,-	0,-	0,-
Daň 12%	360,-	0,-	0,-	0,-
Celkem strhnuto	735,-	1.050	0,-	0,-
Skutečně obdrženo	2.265,-		3.000,-	
Výdaje zaměstnavatele		4.050,-		3.000,-

Pramen: vlastní

4.6.3. PŘÍSPĚVEK K PENZIJNÍMU PŘIPOJIŠTĚNÍ

Stejně jako u životního pojištění je i zde snaha ze strany státu o zatraktivnění tohoto produktu. Výhody tohoto připojištění jsou jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

Výhody pro zaměstnavatele:

Pro zaměstnavatele je příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance uznán jako daňový náklad a to až do výše 3 % vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, tj. vlastně do 3 % hrubé mzdy zaměstnance. Limit 3 % se nevztahuje k celkovému objemu mezd, ale individuálně ke každému zaměstnanci, kterému je příspěvek vyplácen, a počítá se odděleně ke mzdě za každý měsíc (nikoliv v ročním zúčtování).

Pro zaměstnavatele je tak výhodnější přispívat zaměstnanci na penzijní připojištění do 3 % jeho měsíční hrubé mzdy, než mu o stejnou částku zvýšit mzdu, neboť z příspěvků nemusí platit sociální pojištění za zaměstnance (35 %). Tento postup je výhodný i pro zaměstnance, neboť z příspěvků od zaměstnavatele nemusí odvádět daň ani sociální a zdravotní pojištění

Tab. č. 30 Úspora na penzijním připojištění

	zaměstnavatel		zaměstnanec	
	Zvýšení mzdy	Platba PP	Zvýšení mzdy	Platba PP
částka	500,-	500,-	500,-	500,-
SP a ZP	175,-	0,-	62,50	0,-
daň	0,-	0,-	min. 60,- *	0,-
celkem	675,-	500,-	377,50	500
úspora měsíčně	175,-		122,50	
úspora ročně	2.100,-		1.470,-	

Pramen: vlastní výpočty

*Pozn. Daň placená zaměstnancem se odvíjí od daňového pásma, ve kterém se nachází základ daně. Minimálně daň z částky 500,- Kč je 62,50 Kč, maximální daň je 160,- Kč. Roční úspory na daních jsou zaznamenány v tabulce 31.

Zaměstnavatel má tedy hypotetickou možnost uspořít ročně na každém zaměstnanci 2.100,- Kč pokud mu bude hradit 500,- Kč měsíčně na penzijní připojištění místo, aby mu zvedl mzdu o 500,- Kč. Tato úspora je jistě zajímavá, zaměstnavatel si ovšem musí dát pozor na hranici 3 %, protože většině zaměstnancům lze daňově uznat pouze částku nižší než je zmíněných 500,- Kč.

Výhody pro zaměstnance

Pro zaměstnance je příspěvek na jeho penzijní připojištění od zaměstnavatele příjmem osvobozeným od daně z příjmu, a to až do výše 5 % vyměřovacího základu. Účastník penzijního připojištění má možnost snížit svůj základ daně o jím (nikoli zaměstnavatelem) zaplacené příspěvky na penzijní připojištění převyšující částku 6 000 Kč ročně (na částku 6 000 Kč pobírá státní příspěvek). Maximálně je možno za jedno zdaňovací období odečíst 12 000 Kč. Daňový odečet se uplatňuje zpětně při ročním zúčtování – nelze proto snížit výši měsíčních záloh. Výše měsíčního příspěvku účastníka pro využití všech výhod poskytovaných státem činí 1 500 Kč (na 500 Kč se vztahuje státní příspěvek, max. 1 000 Kč lze uplatnit při daňových výhodách). Kromě toho lze ještě využít výhody spojené s příspěvkem placeným zaměstnavatelem.

Tab. č. 31 Roční úspora zaměstnance dle výše základu daně

Základ daně (Kč)		Sazba daně (%)	Roční úspora na daních při měsíčním pojistném	
Od	Do		500 Kč	1 000 Kč
0	121 200	12	720 Kč	1 440 Kč
121 200	218 400	19	1 140 Kč	2 280 Kč
218 400	331 200	25	1 500 Kč	3 000 Kč
331 200	a více	32	1 920 Kč	3 840 Kč

Pramen: autorka

4.6.4. PŘÍSPĚVEK K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ

Dalším dnes již poměrně využívaným motivačním prostředkem je příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnanců. Tento

prostředek ovšem má, kromě dodatečných finančních prostředků vynakládaných na platby tohoto pojištění, i daňové zvýhodnění. Pojistné hrazené zaměstnavatelem je totiž až do výše 8.000,- za rok na každého zaměstnance daňově uznatelným nákladem. Pokud si životní pojištění hradí zaměstnanec, může si od základu daně odečíst až 12.000,- Kč. Musí být ovšem splněno současně několik podmínek, výplata pojistného plnění musí být ve smlouvě sjednána až po 60 měsících od jejího uzavření a současně nejdříve v kalendářním roce, v jehož průběhu dosáhne poplatník věku 60 let. Rozdíl mezi daňovým zvýhodněním zaměstnanců (do 12 000 Kč) a možností zaměstnavatele hradit z nákladů pojistné na životní pojištění zaměstnanců do výše 8 000 Kč je záměrný. Rozdíl 4 000 Kč může zaměstnavatel pokrýt z příspěvků z FKSP nebo sociálních výdajů, které se rovněž nezdaňují spolu se mzdou.

Dopad na finanční situaci podniku

Na následujícím příkladě bude znázorněno, jak může ušetřit zaměstnanec i zaměstnavatel při založení životního pojištění. Vzhledem k tomu, že existuje mnoho variant, toho kolik si hradí zaměstnanec a kolik zaměstnavatel, bude využito maximální možné hranice, která je ještě daňově účinná pro oba. Tzn. 12.000,- Kč si hradí zaměstnanec a 8.000,- Kč zaměstnavatel za rok, tj. 20.000,- Kč ročně a 1.666,- Kč měsíčně.

Úspora zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele je opět výhodnější přispívat zaměstnanci na životní připojištění, než mu o stejnou částku zvýšit mzdu, neboť z příspěvků nemusí platit sociální pojištění za zaměstnance (35 %). Tento postup je výhodný i pro zaměstnance, neboť z příspěvků od zaměstnavatele nemusí odvádět daň ani sociální a zdravotní pojištění. Jak již bylo řečeno je příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění až do výše 8.000,- na jednoho zaměstnance daňově účinným nákladem. Pokud tedy zaměstnavatel hradí plnou výši, tedy 8.000,- znamená to při sazbě daně z příjmu právnických osob ve výši 24 % úsporu 1.920,- Kč. Vzhledem k tomu že

Stavcent zaměstnává 430 zaměstnanců to znamená úsporu 825 600,- Kč za rok. Toto číslo je ovšem hypotetické, protože většina podniků hradí nižší částku než je 666,- Kč měsíčně, protože je to bezesporu velká finanční zátěž pro podnik vyplácet takto vysokou částku každý měsíc všem zaměstnancům a ne všichni zaměstnanci mají zájem na založení tohoto pojištění.

Úspora zaměstnance

Vzhledem k tomu k tomu že se sazba daně odvíjí od výše základu daně, je úspora zaměstnance stejně jako u penzijního pojištění odvislá právě na výši vyplácené mzdy, proto je úspora zaznamenána v tabulce č.31 dle daňového pásma, ve kterém se zaměstnanec nachází. Jak je patrné, je nynější systém odečtu ze základu daně nespravedlivý, protože lidé s vyššími příjmy uspoří na daních dokonce mnohonásobně více než lidé s nižšími příjmy, proto je do budoucna počítáno se slevou na dani, tak jak je to nyní třeba u poplatníků nebo u slev na dítě. Tento problém by ovšem vyřešila i rovná daň, o které se v současné době tolik hovoří.

5. ZÁVĚR

Prioritou řady společností zůstává nastavení či přehodnocení systému odměňování tak, aby podporoval naplňování firemní strategie a dosahování strategických cílů celé organizace, potažmo dílčích organizačních jednotek, týmů a jednotlivých zaměstnanců. Pomocí odměňování se firmy snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců jako je zvýšená absence či fluktuace talentů. Naopak se je snaží motivovat k inovativnímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu.

Mzdový a motivační systém podniku Stavcent a.s. se sídlem v Jindřichově Hradci je nastaven na poměrně dobrou úroveň, tedy pokud srovnáme tento podnik s jinými společnostmi v Jindřichově Hradci. Aby si společnost udržela dobré místo na trhu, bude muset ovšem ještě mnoho změnit a zdokonalit, protože její systém odměňování je již dnes nedostačující. Hlavně podniky se zahraničním kapitálem a velké nadnárodní společnosti totiž nastolují zcela nové a zaměstnanci vítané systémy odměňování a motivace a podnikům, které se rychle nepřizpůsobí novým podmínkám, hrozí velké problémy. Zkušenosti a schopnosti zaměstnanců mohou pomalu odcházet ke konkurenci a podnik pak ztratí to nejcennější, co může mít.

Trendem v dnešním odměňování je stále ve větší míře využívání různých forem výkonnostních složek mzdy a to u všech kategorií pracovníků. S touto částí motivace si podnik poradil vcelku dobře, jsou zde zavedeny fondy vedoucích pracovníků a pohyblivá složka mzdy určená pro jednotlivé kategorie pracovníků, řídicí se různými ekonomickými ukazateli.

Osobní náklady tvoří celých 21% všech ročních nákladů, které podnik vynaloží k zajištění výkonů. Průměrné mzdy v jednotlivých letech mají rostoucí tendenci, ale přesto nedosahují průměru ani jedné ze sledovaných statistických jednotek, se kterými byl podnik porovnáván. Průměrné mzdy jsou rozděleny na tři různé části pro vyšší vypovídací schopnost. Průměrná mzda v roce 2005 očištěná o mzdy vedoucích

pracovníků (managementu) se pohybovala kolem 13 000 Kč, celková průměrná kolem 14 000 a průměrná mzda vedoucích zaměstnanců se pohybovala kolem 55.000 Kč. Fluktuace zaměstnanců se v jednotlivých letech pohybuje kolem 15 %. Výše fluktuace se zdá být spíše vyšší, musí se ovšem přihlídnout k tomu, že se jedná o stavební firmu, kde bývá fluktuace většinou nadprůměrná, protože jsou zde zaměstnáváni ve velkém počtu zaměstnanci s nižším vzděláním, kteří jsou poměrně dobře nahraditelní. Produktivita práce na jednoho zaměstnance zaznamenává rostoucí tendenci. Srovnáme-li index tržeb s indexy osobních nákladů, zjistíme, že osobní náklady rostou rychleji než tržby, tento fakt působí na firmu nepříznivě. Rozdíl mezi těmito indexy možná není, až tak moc významný, ale přesto by měl podnik dohlédnout na jeho zlepšení. Dalším sledovaným ukazatelem je přidaná hodnota na vyplacené osobní náklady. Tento ukazatel vykazuje konstantní úroveň kolem 1,1 ve všech analyzovaných letech. To může být způsobeno právě tím, že pohyblivá složka mzdy je většinou odvozována právě z ukazatele přidané hodnoty.

Pokud se podíváme na možnosti zvýšení efektivity mzdového systému, nabízí se otázka, z čeho budou dodatečné mzdové prostředky financovány. Aby podnik obstál na trhu při různých konkurzích, musí nabídnout kromě špičkové kvality i přiměřenou a co nejnižší cenu a to jde jen velmi obtížně při vyplácení vysokých mzdových prostředků, protože konkurence je velká a podnik by nebyl při konkurzích úspěšný. Tento problém alespoň zčásti eliminuje daňový systém, který umožňuje pomocí různých prostředků snížit daňový základ jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Tak se různé odměny a příspěvky stávají nejen motivujícími pro zaměstnance, ale současně jsou i daňově výhodné pro zaměstnavatele. Mnohdy se jedná opravdu o vysoké úspory a zaměstnavatel na nich může ušetřit i několik stovek tisíc Kč ročně.

Prvním bodem, který je velice výhodný pro obě skupiny, je navýšení hodnoty stravenek. Podnik dnes poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 60,- Kč, pokud by tuto hodnotu navýšil na 85,- Kč za každý pracovní den ušetřil by ročně na každém zaměstnanci 1 117,- Kč při

zohlednění dnů pracovního volna a dovolené. Tato úspora je dána tím, že zaměstnavatel neodvádí sociální a zdravotní pojištění ve výši 35% z hodnoty stravenek, kterou zaměstnanci poskytuje, ale z navýšené mzdy by samozřejmě musel toto pojištění odvést. Pokud si uvědomíme, že podnik zaměstnává kolem 430 zaměstnanců, blíží se tato úspora téměř 500.000,-Kč ročně. Motivující je tento příjem i pro zaměstnance, jeho reálný příjem se totiž ročně zvýší téměř o 1 000 Kč ročně, zde ale záleží na tom, ve kterém daňovém pásmu se zaměstnanec nachází. Úspora je dána tím, že zaměstnanec nemusí ze stravenek odvádět SP, ZP a daň.

Dalším poměrně dlouhodobějším cílem je zavedení kafetéria systému, tento systém se začíná uplatňovat u mnoha českých firem a je jen otázka času, kdy bude patřit mezi standardní motivační programy všech větších i menších podniků. Vzhledem k tomu, že je zavedení tohoto systému poměrně náročné bylo by vhodné začít určitým přechodem mezi tímto systémem a klasickým odměňováním. Dnes jsou již běžně na trhu různé poukázky opravňující držitele k nákupu širokého sortimentu zboží a služeb. Výhoda těchto poukázek je v jejich výjimečnosti a zaměstnanec je psychologicky vnímá mnohem významněji než navýšení mzdy. Důležité je ovšem vázat tyto poukázky k určitým cílům, jako je třeba včasné dokončení díla, úspora nákladů apod.. I tato forma odměny je daňově výhodná. Zaměstnanec z ní nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu fyzických osob. Pro zaměstnavatele již není tato forma odměn, tak výhodná jako u stravenek, protože je poskytuje až po dani z příjmu právnických osob. Ani zde ale nemusí odvádět SP a ZP ve výši 35%, takže alespoň k částečné úspoře dojde. Samotný systém kafetérie je ovšem ještě mnohem hlubší, zaměstnanci si mohou sami vybírat nejen mezi různými poukázkami, ale i příspěvky k životnímu a penzijnímu připojištění, příspěvek na dětské tábory, nebo třeba nové brýle. Možnosti tohoto systému jsou neomezené a podniky zjišťují přání svých zaměstnanců většinou pomocí firemního dotazníku, tak má každý zaměstnanec možnost navrhnout odměnu, kterou si bude moci vybrat za nasbírané body.

Dalším daňově výhodným prostředkem k zlepšení mzdového systému podniku je příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance. Toto pojištění je uznáno jako daňový náklad a to až do výše 3 % vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, tj. vlastně do 3 % hrubé mzdy zaměstnance. Pro zaměstnavatele je tak výhodnější přispívat zaměstnanci na penzijní připojištění, než mu o stejnou částku zvýšit mzdu, neboť z příspěvků nemusí platit sociální pojištění za zaměstnance (35 %). Tento postup je výhodný i pro zaměstnance, neboť z příspěvků od zaměstnavatele nemusí odvádět daň ani sociální a zdravotní pojištění. Stejně tak výhodný je i příspěvek na životní pojištění zaměstnanců. Pojistné hrazené zaměstnavatelem je totiž až do výše 8.000,- za rok na každého zaměstnance daňově uznatelným nákladem.

Mzdový systém podniku Stavcent a.s. je na dobré cestě, jak se stát fungujícím a motivačně účinným mzdovým systémem. Jako jednu z nejlépe vypracovaných částí systému považuji pohyblivou složku mzdy závislou na dosažených ekonomických výsledcích. V tomto směru by měl podnik zcela určitě dále pokračovat. Časem bude ale podnik nejspíš nucen pod tlakem ostatních zaměstnavatelů zařadit nové, dnes téměř nadstandardní výhody. Jednou z nich je třeba zavedení zmiňovaného Kafetéria systému, tento proces je ale organizačně a finančně náročný a ne všechny podniky budou mít sílu na jeho zavedení. Nevýhodou pro ně pak bude odchod zkušených a vzdělaných pracovníků k firmám s lepšími mzdovými a motivačními podmínkami. K ne příliš náročnému zlepšení systému bez zbytečných dodatečných nákladů by také přispěly příspěvky na životní a penzijní pojištění, které jsou pro podnik daňově uznatelné. Podnik by jejich zavedením dokázal uspořit i několik set tisíc korun ročně, oproti zvýšení mezd o výši příspěvků. Dalším daňově výhodným prostředkem, který by uvítala asi většina zaměstnanců je navýšení hodnoty stávajících stravenek. Jejich navýšení o pouhých 20,- Kč denně by pro podnik znamenalo úsporu téměř 500.000,- Kč ročně. Podnik má mnoho možností jak zlepšit a zefektivnit stávající mzdový systém, jen musí zvolit správné a motivující prostředky, tak aby ze svých zaměstnanců vytěžil maximum.

6. SUMMARY

The aim of the diploma work is to assess the efficiency of the wage-payment plan of the enterprise and satisfaction of employees from the point of view of motivation and financial and non-financial remunerations. More, there were detected data concerning possible costs on work and comparasion of the costs with statistic data. On the basis of established data, there should be suggested the possibility for increasing the efficiency of the existing wage-payment plan and assessment of their impact on the economic situation of the enterprise.

On the basis of the enterprise documents analysis it was detected that the enterprise uses quite sophisticated system of remuneration. But anyway, it would be suitable to include a few new elements that would help in making the system more attractive from the point of view of employees as well as the employer. Today, there are many ways how to reach the aim plus how to save in taxes. These include e.g. an increase of meal tickets value, a contribution to life and pension insurance or introduction of the Cafeteria system, that will become in the future a necessary means for motivation of employees and that is just currently used by many companies – mainly those with foreign participation.

Key words: wage-payment plan, motivation, financial and non-financial remunerations, costs on work

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. KLEIBL, J. –HÚTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.

Praha: Oeconomica, 1998, 147 s. ISBN: 8670792027

2. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R: Motivace pracovního jednání.

Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN: 80-245-0703-X

3. KOCOUREK, J. – TRYLČ, L.: Mzda, Plat a jiné formy odměňování za práci . Olomouc: Anag ,2001 , 642 s. ISBN: 8072630393

4. MISKELL, J. – MISKELL, V.: Pracovní motivace.

Praha: Grada, 1996, 80 s. ISBN: 8071693170

5. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů.

Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN:8071793892

6. HAGEMANNOVÁ, G: Motivace.

Praha:Victoria Publishing, 1995, 208 s. ISBN: 8085865130

7. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů.

Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN:8024704692

8. Kolektiv autorů: Malá ilustrovaná encyklopedie.

Praha: Encyklopedický dům, 1999, 1213 s. ISBN: 8086044122

9. KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů.

Č. Budějovice:Skripta ZF JU, 2002, 189 s. ISBN:

10. HELLER, R.: Jak motivovat druhé.
Praha: Slovart, 2001, 72 s. ISBN:8072093282
11. VALACH, J.: Finanční řízení podniku.
Praha: Ekopress, 2001, 324 s. ISBN: 80-86119-21-1
12. LIVIAN, F. Y. – PRAŽSKÁ, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě
Praha: HZ, 1997, 148 s. ISBN: 808600919X
13. NELSON, B.: 1000 + 1 návod jak motivovat lidi.
Praha: Pragma, 2000, 237 s. ISBN:8072057650
14. HOOK, C.: Personalistika.
Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN: 8072265156
15. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Statistická ročenka ČR 2005.
Praha: Scientia, 2004, 814 s. ISBN: 80-250-1080-5
16. VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ: Organizace výroby a práce.
Č. Budějovice:Skripta ZFJU, 2001. 242 s. ISBN 80-70404809
17. URBAN, J.: Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN: 80-7357-019-X
18. PŘIKRYL: Přednosti a problematika kafetéria systému. Hospodářské noviny, 21.10.2004
19. <http://www.czso.cz/26.1.2007>
20. <http://www.mpsv.cz/12.3.2007>