



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

System odměňování ve zvoleném podniku

Vypracoval: Anna Pachtová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna BRABENCOVÁ**
Osobní číslo: **E17143**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Systém odměňování ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl

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

Struktura

1. Mzdový systém podniku
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Rozbor systému odměňování
4. Posouzení efektivnosti současného systému odměňování
5. Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.

Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.

Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada.

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

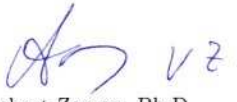
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **21. ledna 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. ledna 2019

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

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

V Českých Budějovicích dne 20. 4. 2020

.....

Anna Pachtová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. vedoucímu mé bakalářské práce za vedení a cenné rady pro zpracování. Dále bych chtěla poděkovat celé mé rodině za podporu při studiu.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární rešerše	4
2.1.	Odměňování zaměstnanců	4
2.1.1.	System odměňování.....	5
2.1.2.	Lidské zdroje	6
2.2.	Mzda, plat a odměny z dohod.....	7
2.2.1.	Mzda	7
2.2.2.	Plat.....	8
2.2.3.	Odměny z dohod.....	9
2.3.	Mzdový systém	9
2.3.1.	Hodnota práce.....	10
2.3.2.	Mimořádné pracovní podmínky	11
2.3.3.	Pracovní výkon a jednání	12
2.3.4.	Cena práce	12
2.4.	Mzdové formy.....	12
2.4.1.	Základní mzdové formy	12
2.4.2.	Doplňkové mzdové formy	13
2.5.	Zaměstnanecké výhody.....	15
2.5.1.	Způsoby realizace benefitů.....	15
2.5.2.	Formy poskytování benefitů.....	16
2.5.3.	Zaměstnanecké výhody z pohledu zákona o daních příjmů.....	17
2.6.	Hodnocení práce	19
2.6.1.	Metody hodnocení práce	19
3.	Cíl a metodologie.....	21
4.	Praktická část	23
4.1.	Popis zvoleného podniku	23

4.2.	Lidské zdroje podniku	23
4.2.1.	Organizační struktura podniku	23
4.2.2.	Středisko servis.....	24
4.2.3.	Středisko dispečink.....	25
4.2.4.	Středisko logistika	26
4.2.5.	Středisko marketing s projekcí	26
4.2.6.	Středisko sekretariát a účtárna.....	27
4.3.	Mzdový systém podniku.....	27
4.3.1.	Doplňkové mzdové formy	28
4.3.2.	Zaměstnanecké výhody	30
4.3.3.	Vývoj průměrné mzdy v podniku.....	31
4.4.	Hodnocení produktivity práce	33
4.4.1.	Produktivita práce.....	33
4.4.2.	Vývoj osobních nákladů	35
4.4.3.	Porovnání růstu produktivity práce a osobních nákladů	36
4.4.4.	Struktura osobních nákladů	37
4.4.5.	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	38
4.5.	Porovnání s konkurencí	39
4.6.	Návrhy na zlepšení systému odměňování.....	43
5.	Závěr	45
6.	Summary	47
7.	Literatura.....	48
8.	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	50

1. Úvod

Systém odměňování je důležitou součástí každého podniku. Kvalitní systém odměňování firmě pomáhá získávat nové a udržovat stávající zaměstnance. Firmy musí své systémy odměňování neustále rozvíjet a zlepšovat vůči konkurenci. Odměňování je důležité pro chod firmy, jelikož bez zaměstnanců nemůže fungovat, na druhé straně zaměstnanci potřebují firmu, aby si vydělali peníze.

Odměňování je také důležité pro motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům a zvyšování jejich spokojenosti. Zaměstnavatelé mohou zaměstnance motivovat finanční odměnou, nabízenými benefity nebo nehmotnou formou, například uznáním, pochvalou nebo povýšením.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém odměňování v podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Cíl je rozdělen do 3 dílčích cílů – analýza systému odměňování podniku, benchmarking a návrhy na zlepšení systému odměňování.

V teoretické části je popsána problematika, kterou se bakalářská práce zabývá. Je zde obecně popsáno odměňování zaměstnanců, systém odměňování, mzdový systém a jeho části.

Praktická část je zaměřena na podnik a jeho mzdový systém. Nejprve je podnik stručně představen. Poté je popsán mzdový systém podniku. Následně je vypočítána produktivita práce, vývoj osobních nákladů, struktura osobních nákladů a podíl osobních nákladů na celkových. Dále je podnik porovnán s konkurencí v oboru v okolních krajích. V závěru praktické části jsou navržena opatření, která povedou ke zlepšení stávajícího systému odměňování v podniku.

2. Literární rešerše

Literární rešerše se zabývá obecnou charakteristikou odměňování, systémem odměňování, mzdou a jejím pojetím, mzdovým systémem, zaměstnaneckými výhodami a hodnocením práce.

2.1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je proces, ve kterém dochází k uznání a ocenění hodnot, kterými zaměstnanci přispěli organizaci. Nejdůležitější složka odměňování je peněžní odměna, kterou tvoří mzda nebo plat a další finanční odměny. Důležitou složkou odměňování jsou také benefity, například příspěvek na penzijní připojištění nebo dovolená navíc. Dále můžeme mezi benefity zařadit uznání a pochvalu, růst pravomocí a odpovědnosti nebo příležitosti ke vzdělávání a rozvoji. V širším slova smyslu odměňování představuje celý balík odměn jak peněžních, tak psychologických, které zaměstnanec získává od organizace. (Stewart & Kenneth, 2014)

Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ohodnotit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně podněcovat zaměstnance k provádění ujednané práce a dosahování žádaného výkonu. (Šikýř, 2016)

Podle Armstronga (2009) jsou cíle řízení odměňování:

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

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

Zákoník práce plně upravuje odměňování zaměstnanců za výkon práce. Princip odměňování je společný pro všechny pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tím se zamezuje, aby za jakýkoli pracovněprávní vztah nebyla poskytnuta přiměřená odměna za práci, ale také, že mzda plat i odměna z dohody o pracovní činnosti a odměna z provedení práce jsou podmíněny výkonem práce, a ne pouhou existencí pracovněprávního vztahu. Výjimky mohou být vymezeny pouze zákonem. (d' Ambrosova, 2014)

2.1.1. Systém odměňování

Systém odměňování by měl být:

- **motivační**, to znamená odměny by měli být srovnatelné s jinými organizacemi a se snahou, kterou zaměstnanec projevuje
- **spravedlivý**, to znamená zaměstnanec by měl být odměňován podle svých zásluh a neměl by mít pocit, že je ve finanční nevýhodě ve srovnání s ostatními zaměstnanci, kteří pracují na stejné úrovni
- **transparentní**, to znamená systém musí být vytvořen ze známých mechanismů, které jsou srozumitelné pro všechny zaměstnance (Čopíková a kol., 2015)

Dle Koubka (2007) systém odměňování musí plnit tyto funkce:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat pracovníky potřebné pro podnik,
- odměňovat pracovníky dle významu a náročnosti práce, které vykonávají,
- odměňovat pracovníky za vše, co do podniku vnášejí, jako je úsilí, dosažené výsledky, loajalita, zkušenost a schopnosti,
- přispět k získání konkurenceschopnosti na trhu práce,
- být racionální a přiměřený k možnostem podniku,
- pracovníci ho musejí akceptovat a musí hrát pozitivní roli jejich motivace,
- vést pracovníky k výkonu dle jejich nejlepších schopností,
- respektovat veřejné zájmy a právní normy,
- fungovat jako podnět ke zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zabezpečit vhodnou metodou kontrolu nákladů práce, především s ohledem na ostatní náklady a příjmy podniku. (Koubek, 2007)

System odměňování obecně tvoří tyto části:

- **Strategie odměňování** stanovují, co organizace zamýšlí dělat v dlouhodobé perspektivě v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například strategie směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování** poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například politika, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování**, tvoří ji struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako hodnocení práce, a programy, jako zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů.
- **Procesy odměňování** tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování. Například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úprav mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování** jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů. (Armstrong, 2009)

2.1.2. Lidské zdroje

Z ekonomického a obchodního hlediska jsou zaměstnanci považováni spíše za produktivní ekonomické zdroje neboli lidské zdroje než za lidi. Z tohoto pohledu zaměstnanci představují vstup do výrobního procesu, který je považován za ekonomický faktor výroby s hodnotou a cenou. Lidé nejsou zaměstnáváni kvůli altruismu zaměstnavatelů nebo proto, že si práci zaslouží, ale z důvodu, že disponují cennými fyzickými a intelektuálními schopnostmi, které jsou potřebné pro výrobu zboží a služeb. Lidské zdroje se v určitém smyslu stávají komoditami a mají takovou důležitost, která vyjadřuje jejich význam pro výrobní proces, což se odráží ve skutečnosti, že mají práci a dostávají mzdu nebo plat. Když jejich ekonomická hodnota, kterou představují produktivní zdroje klesne, může dojít ke snižování mezd nebo ztrátě práce. (Banfield & Kay, 2012)

2.2. Mzda, plat a odměny z dohod

V šesté části zákoníku práce jsou stanoveny podmínky, za kterých náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za vykonanou práci. Forma odměny záleží na formě pracovněprávního vztahu na základě, které zaměstnanec práci koná.

Zaměstnanci, kteří vykonávají práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, náleží odměna z dohody. Mzda nebo plat náleží zaměstnanci za výkon práce v pracovním poměru. Základní rozdíl mezi mzdou a platem se zakládá na tom, že hlavní činnost zaměstnavatelů, kteří vyplácí mzdu, se orientuje na dosažení zisku. Plat poskytují zaměstnavatelé, jejichž činnost je financována z veřejných zdrojů. (d'Ambrosová, 2014)

2.2.1. Mzda

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 109, odst. 2)

Mzda se má diferencovat pouze podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Dvořáková a kol., 2007)

Mzda se stanovuje ve smlouvě (kolektivní, pracovní) nebo opatřením zaměstnavatele (vnitřním předpisem, mzdovým výměrem). Mzda musí být stanovena před začátkem výkonu práce. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 113)

Mzda je poskytována zaměstnancům v pracovním poměru podnikatelských subjektů, kteří nejsou financováni z veřejného rozpočtu, to znamená státního rozpočtu, obecního rozpočtu, prostředků zdravotního pojištění a dalších veřejných zdrojů. Například státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a další právnické osoby, které jsou definované jako obchodní korporace. Mzda se také vyplácí zaměstnancům spolků, politických stran, církevních škol nebo soukromých škol, u kterých bývá financování z veřejného rozpočtu poměrně vysoké. Mzdu dostávají také zaměstnanci vysokých škol, i když jsou plně financovány státem, zaměstnanci církví a zaměstnanci soukromých zdravotnických zařízení. (d'Ambrosová, 2014)

Minimální mzda

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda, což je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Do mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 111)

Vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.) stanoví základní sazbu minimální mzdy, obvykle s účinností od začátku kalendářního roku, s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. (Šikýř, 2016)

Základní sazba minimální mzdy platná od 1.1.2020 stanovená pro týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 87,30 Kč za hodinu nebo 14 600 Kč za měsíc. (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., § 2)

Zaručená mzda

Nejnižší úroveň zaručené mzdy stanoví vláda v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. s účinností od začátku kalendářního roku, úroveň stanovuje s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než základní sazba minimální mzdy. Další úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, tak aby maximální zvýšení bylo aspoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Při omezení pracovního uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy až o 50 % nižší. Do mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 112)

Naturální mzda

Naturální mzdu, tedy plnění peněžité hodnoty, může zaměstnavatel poskytovat pouze se souhlasem a stanovenými podmínkami se zaměstnancem. Zaměstnavatel musí vyplatit v penězích výši minimální mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 119)

2.2.2. Plat

Plat je peněžité plnění za práci, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou plně financovány z rozpočtu zřizovatele, školská právnická osoba, která je zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem obcí nebo

dobrovolným svazkem obcí dle školského zákona, nebo regionální rada regionu soudružnosti. Výjimkou jsou občané cizích států s místem výkonu práce mimo ČR, těm je poskytována mzda nikoli plat. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 109)

Zákoník práce, tedy prováděcí nařízení vlády, vymezuje, že plat lze poskytovat pouze v přesně stanoveném rozsahu, ve struktuře a výši. Úpravy platových poměrů ve vnitřním předpise nebo kolektivní smlouvě mohou být pouze v rámci určeném právními předpisy. Plat je zpravidla určován platovým výměrem. (d' Ambrosová, 2014)

2.2.3. Odměny z dohod

Odměna, která je poskytována na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, není mzdou ani platem, ale zvláštní podobou odměny za práci. Výše odměny z dohody je omezena pouze minimální mzdou, kterou musí odměna dodržovat. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 77)

2.3. Mzdový systém

Mzdový systém je soubor nástrojů, pravidel, metod a forem. Mezi hlavní poslání mzdového systému patří vedle naplnění povinností na úseku odměňování, které ukládá zákoník práce, také motivace zaměstnanců k vytváření co nejlepších výsledků a plnění cílů zaměstnavatele. Účelem mzdového systému je dosáhnout co nejvyšší míry závislosti mzdy zaměstnanců na jejich výsledcích práce a maximální efektivnosti vynaložených prostředků z pojetí potřeb zaměstnavatele. (d' Ambrosová, 2014)

Mzdový systém jako nástroj personálního řízení formuluje mzdovou politiku a vytváří mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod k realizaci podnikové strategie. Mzdová politika sleduje tyto cíle:

- získat a udržet zaměstnance splňující předpoklady pracovního místa znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, a zároveň se mohou rozvíjet dle nároků organizačních změn a dlouhodobé výkonnosti organizace,
- podněcovat k pracovnímu výkonu a potřebnému jednání,
- zachovat objem mzdových prostředků v rozsahu, který je efektivní v souvislosti k produktivitě práce,
- zajistit doloženou, tedy spravedlivou, mzdovou strukturu uvnitř podniku a v porovnání se mzdami na vnějším trhu práce. (Synek, 2010)

Mzdový systém musí být:

- **transparentní, srozumitelný a jednoduchý,**
- **spravedlivý**, tedy rozdíly ve mzdách co nejobektivněji určeny na vnitřním trhu práce i ve vztahu k vnějšímu trhu,
- **efektivní**, to znamená produktivita práce roste rychleji než mzdy a způsoby určení mzdy efektivně stimulovaly k práci. (Dvořáková a kol., 2007)

Mzdový systém systematicky odměňuje mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

- hodnota práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce. (Dvořáková a kol., 2007)

Mzda se zaměstnancům určuje podle:

- **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, tedy podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností, které jsou nutné pro výkon práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce;
- **obtížností pracovních podmínek**, kam patří obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, dále podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí, podle rizikovosti pracovního prostředí;
- **dosahovaného pracovního výkonu**, to znamená podle výsledků práce a chování. (Šikýř, 2016)

2.3.1. Hodnota práce

Hodnota práce vyjadřuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti určité práce ve srovnání s dalšími pracemi v organizaci. Je vyjádřena tarifním stupněm, ve kterém jsou obdobně složité, odpovědné a namáhavé práce. Tarifní stupeň je ohodnocen mzdovým tarifem, který může být určen pevnou sazbou, sazbou s rozpětím, nebo stanoven pouze dolní hranicí. (Dvořáková a kol., 2007)

2.3.2. Mimořádné pracovní podmínky

Mimořádné pracovní podmínky, kterými se rozumí obtížné pracovní režimy, škodlivé pracovní prostředí a rizikové pracovní prostředí se ohodnocují příplatky, které mohou vycházet ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru.

Příplatky mohou být vyjádřeny procentuálně nebo absolutní částkou. V zákoníku práce jsou vymezeny příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, v sobotu a neděli. Zákoník práce vymezuje pouze minimální výši příplatků, ale zaměstnavatel může poskytovat i vyšší příplatky. (Šikýř, 2016)

Příplatky za práci přesčas

Práce přesčas je práce, kterou zaměstnanec vykonává na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 78)

Za dobu, kterou zaměstnanec pracoval přesčas mu náleží příplatek minimálně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 114)

Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci, který vykonával práci ve svátek náleží dosažená mzda a náhradní volno, pokud se se zaměstnavatelem dohodne může zaměstnavatel místo náhradního volna poskytnout příplatek za práci ve svátek, který je minimálně ve výši průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 115)

Příplatek za práci v noci

Práce v noci je práce, kterou zaměstnanec vykonává v noční době, tedy mezi 22. a 6. hodinou. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 78)

Zaměstnanci za práci v noci náleží příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 116)

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztížené pracovní prostředí je vymezeno v § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Za práci ve ztíženém prostředí náleží zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 10 % z minimální mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 117)

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci, který vykonával práci v sobotu a v neděli náleží příplatek nejméně ve výši 10 % z průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 118)

2.3.3. Pracovní výkon a jednání

Pracovní výkon a jednání lze měřit a posuzovat prostřednictvím norem spotřeby práce, technickohospodářských norem a dalších finančních ukazatelů. (Dvořáková a kol., 2007)

Výborný pracovní výkon a chování se označuje nadstandardním pracovním výkonem. K nadstandardnímu pracovnímu výkonu, jsou zaměstnanci podněcováni příslibem pobídkové mzdy, která je stanovena doplňkovou formou mzdy. (Šikýř, 2016)

2.3.4. Cena práce

Cena práce zrcadlí stav nabídky a poptávky po práci určitého druhu. Určuje rozdíl mezi cenou práce, kterou určil mzdový systém organizace a cenou práce na vnějším trhu. Většinou se vyskytuje v absolutní výši mzdových tarifů a ve výši celkové mzdy. (Dvořáková a kol., 2007)

2.4. Mzdové formy

Mzdové formy znázorňují soubor pravidel ve mzdovém systému. Formy mzdy vytvářejí závislost mzdy na výsledcích práce zaměstnanců a na osobním přínosu k výsledkům. (d'Ambrosová, 2014)

Podle Dvořákové se mzdové formy dělí na dva druhy:

- **Základní**, kam patří časová, úkolová, podílová a smíšená mzda
- **Doplňkové**, kam řadíme osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích (Dvořáková a kol., 2007)

2.4.1. Základní mzdové formy

Časová mzda

Časové mzda bývá nejčastěji používanou formou mzdy, je používána především u prací, které nelze odměňovat jinak než na základě času. Časová mzda se vypočítá jako součin mzdové sazby a času odpracovaného v určitém období, nezávisí tedy na výkonu. (Čopíková a kol., 2015)

Nejpoužívanější rozlišení časové mzdy je na hodinovou a měsíční, ale lze používat i jiné délky období, například denní, týdenní, nebo roční. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda

Použití úkolové mzdy je vhodné na pracovištích, kde má zaměstnavatel vysoký zájem na množství vyrobené produkci a kde mohou pracovníci svým výkonem ovlivňovat toto množství a kde je možné bezpečně evidovat a kontrolovat množství a kvalitu práce. U této formy mzdy je výdělek zaměstnance závislý na výkonu práce, který je vyjádřený stupněm plnění stanovené normy výkonu. (d' Ambrosová, 2014)

Zaměstnavatel nesmí používat úkolovou mzdu u prací, u kterých jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jejíž použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 103)

Podílová mzda

Podílová mzda je určena podílem na výkonech v peněžním vyjádření, obvykle jako podíl na tržbách. Základem podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů.

Smíšená mzda

Smíšená mzda představuje kombinaci mezi časovou mzdou a úkolovou, která je označovaná jako smíšená mzda úkolová, nebo časovou mzdou a podílovou, která se nazývá smíšená mzda podílová. (d' Ambrosová, 2014)

2.4.2. Doplnkové mzdové formy

Prémie

Prémie jsou oblíbená forma mzdy, která doplňuje základní mzdové formy zejména časovou a úkolovou mzdou. Lze je rozlišit na jednorázové a pravidelné. Jednorázové jsou poskytovány za mimořádně plnění pracovních povinností, například věrností prémie, která je získána za počet odpracovaných let v organizaci nebo prémie za přítomnost za nulovou pracovní neschopnost. Prémie jsou vypláceny opakovaně za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se poskytuje zaměstnanci s cílem motivace k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání. Osobní ohodnocení se rozděluje podle minulých osobních zásluh a přínosů a jeho výši stanovuje přímý nadřízený. (Dvořáková a kol., 2007)

Odměny

Výkonnostní odměny jsou udělovány zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků, na kterých je odměna závislá a pravidelně nebo až po splnění úkolu je hodnocena. Výši výkonnostní odměny stanoví nadřízený podle splnění kritérií.

Mimořádné odměny jsou uděleny za dosažení podstatných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí. (d'Ambrosová, 2014)

Provize

Provize je jednoduchou a vysoce pobídkovou formou mzdy. Je vhodná například pro obchodníky nebo zaměstnance ve službách, kde je výsledek práce měřitelný a pracovník ho může ovlivnit. Může být určena procentem z peněžního ukazatele, například obratu nebo tržeb, nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

Bonus

Bonus je vyplácen za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a může být získán za dosažení určitých cílů, stupeň celkového výkonu organizace nebo dokončení projektu podle stanovené normy. Může jím být nahrazeno osobní ohodnocení nebo prémie.

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích je určitá forma mzdy, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za přínosy, které vedly k dosažení hospodářských výsledků. Snaží se tím dosáhnout zvýšení produktivity, snížení nákladu, získávání a upevnění zaměstnanců, oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích, spolupráci nebo účasti zaměstnanců na řízení. (Dvořáková a kol., 2007)

2.5. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity formují opatření zaměstnavatele, která jsou určena pro zaměstnance, aby zlepšili jejich blahobyt. Benefity jsou poskytovány k peněžní odměně a tvoří významnou část odměňování. (Armstrong, 2009)

Zaměstnanecké výhody slouží k osobním nárokům zaměstnanců, jsou prostředkem získání a uchování vysoce kvalitních zaměstnanců a růst jejich oddanosti. (Čopíková a kol., 2015)

Zaměstnanecké výhody obsahují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by jinak zaměstnanec platil. Jde například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci nebo penzijní připojištění. Pro benefity je typické:

- Nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se zlepšuje s postavením zaměstnance a délkou pracovního poměru,
- Nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- Ne všichni zaměstnanci je chápou jako výhodu, například mladý zaměstnanec necítí vysokou potřebu penzijního pojištění,
- Kopírují trend nebo morální závazky, nejsou podloženy racionální analýzou,
- Ve velkých organizacích nabízí širokou paletu benefitů, na rozdíl od malých, kde nalezneme pouze omezené množství,
- Je obtížné je zrušit, zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu,
- Neexistuje jasný důkaz, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, pravděpodobně ale odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru,
- Pozitivně působí na pracovní spokojenost, ale podněcují nespokojenost,
- Jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy, případně vnitřního předpisu. (Dvořáková a kol., 2007)

2.5.1. Způsoby realizace benefitů

- Jednotný program pro všechny zaměstnance je systém, ve kterém všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré benefity, které firma nabízí a záleží pouze na nich, zda je budou čerpat nebo ne.
- Diferencovaný přístup je systém obsahově odlišných balíčků benefitů pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců.

2.5.2. Formy poskytování benefitů

Jednotný program benefitů pro všechny zaměstnance firmy plus nadstandardní balíček určený pro vybranou skupinu zaměstnanců a manažerů. Všichni zaměstnanci získávají například zvýhodněné stravování, příspěvky na využívání rekreačních, kulturních a sportovních zařízení, nebo půjčky na bydlení. Nadstandardní výhody získávají pouze klíčový zaměstnanci s úmyslem udržet je, motivovat a zvýšit jejich spokojenost. Jsou to například možnost využívat služební vozidlo i k soukromým účelům, poskytnutí notebooku, mobilního telefonu, zajištění individuální zdravotní péče nebo zvýhodněné životní pojištění.

Jednotný systém benefitů se speciálními výhodami, které jsou určeny spíše pro sociálně slabší zaměstnance. Patří sem hlavně možnost čerpání sociální výpomoci nebo sociálních půjček. Užívají ho především firmy, kde převažují méně kvalifikované manuální práce a nižší výdělky. Jde o tvorbu balíčků pro jednotlivé kategorie zaměstnanců, které mají rozdílný obsah, ale mají stejnou finanční hodnotu.

Cafeteria systém. Zaměstnanec si může v rámci určitého limitu prostředků vybrat z nabídky benefitů plnění, která nejlépe uspokojí jeho potřeby. Většinou jsou určeny roční limity, ale mohou být na kratší i delší období.

Systém osobních účtů je určen pro všechny zaměstnance firmy. Zaměstnanci mají svém vlastním kontě určitou částku peněz nebo bodů, za které si mohou zvolit plnění dle svého výběru. Ve výběru benefitů z nabídky je zaměstnanec omezen pouze sumou na svém účtu.

Systémy cafeteria a osobních účtů jsou považovány za spravedlivější a finančně efektivnější řešení oproti jednotnému systému benefitů. (d' Ambrosová, 2014)

Dělení benefitů dle věcného hlediska:

- Sociální výhody, například příspěvky na důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky nebo příspěvky na rekreaci,
- Výhody, které zkvalitňují využívání volného času, například kulturní a sportovní aktivity, organizování zájezdů nebo nabídka rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- Výhody, které mají vztah k práci, například stravování, zvýhodněný prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu dopravy do zaměstnání nebo poskytování pracovního oděvu.

- Výhody, které jsou spojené s postavením v organizaci, například používání služebních automobilů k soukromým účelům, mobilní telefon, společenský oděv nebo další náklady na reprezentaci organizace. (Čopíková a kol., 2015)

Podle Macháčka jsou nejčastěji poskytované benefity:

- příspěvky na stravování, především v podobě stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- prodej výrobků a služeb firmy za zvýhodněnou cenu,
- poskytování služebního auta i k soukromým účelům,
- zřizování firemních školek. (Macháček, 2010)

2.5.3. Zaměstnanecké výhody z pohledu zákona o daních příjmů

Z daňového pohledu mohou vzniknout tři základní situace:

- výhoda je daňový výdaj a současně je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- výhoda není daňový výdaj, ale je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- výhoda není daňový výdaj a současně není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. (Čopíková a kol., 2015)

Vzdělávání

U vzdělávání se rozlišuje, zda jde o odborný rozvoj a rekvalifikaci zaměstnance, který souvisí předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nesouvisí. Pokud se jedná o odborný rozvoj a rekvalifikaci související s předmětem činnosti zaměstnavatele může si tyto náklady zahrnout do daňových výdajů. U zaměstnance jsou nepeněžní plnění, která vynaložil zaměstnavatel na odborný rozvoj nebo rekvalifikaci zaměstnanců související s jeho předmětem činnosti, osvobozena od daně.

U vzdělávání zaměstnanců, které nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele si zaměstnavatel nemůže zahrnout náklady do daňových výdajů. U zaměstnance, pokud se jedná o nepeněžní plnění je osvobozeno od daně, v případě peněžního plnění je zdanitelným příjmem. (d'Ambrosová, 2014)

Stravování

Podle zákoníku práce musí zaměstnavatel umožnit zaměstnancům stravování, kromě zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. Zaměstnavatel může stravování zajistit ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů.

Při stravování ve vlastním zařízení jsou daňovými výdaji náklady na provoz vlastního zařízení, kromě hodnoty potravin. Stravování ve vlastním zařízení prostřednictvím jiných subjektů je považováno za stravování ve vlastním zařízení. Pokud je stravování zajišťováno pomocí jiných subjektů jsou daňové výdaje až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně do výše 70 % stravného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. (Krbečková, 2012)

Doprava do a ze zaměstnání

Dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání může zajišťovat zaměstnavatel nebo poskytovat peněžní příspěvky na dopravu. U dopravy zajišťované zaměstnavatelem jsou náklady daňovým výdajem v rozsahu, v jakém právo zaměstnanců na toto plnění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy. Na straně zaměstnance je jedná o zdanitelný příjem.

Pokud zaměstnavatel poskytuje peněžní příspěvky na dopravu jsou daňové výdaje pouze v případě, že právo na jeho poskytování plyne z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy. U zaměstnance je považován peněžní příspěvek na dopravu za zdanitelný příjem.

Používání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely

Náklady zaměstnavatele, které souvisí s provozem motorového vozidla jsou daňovým nákladem. Pokud zaměstnanec využívá dopravní prostředek zaměstnavatele i k soukromým účelům, jedná se o zdanitelný příjem ve výši 1 % vstupní ceny vozidla. (d'Ambrosová, 2014)

Penzijní připojištění a životní pojištění

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění jsou daňovým výdajem v případě, že celková výše nepřesáhne 50 000 Kč ročně u jednoho zaměstnance. U zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně. (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 6)

Přechodné ubytování

Náklady zaměstnavatele spojené se zajišťováním přechodného ubytování jsou daňovými výdaji v rozsahu, který je dohodnut v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, pracovní nebo jiné smlouvě. Na straně zaměstnance je nepeněžní příspěvek osvobozen od daně v případě, že jeho výše nepřekročí 3 500 Kč měsíčně. Pokud nepeněžní příspěvek tento limit převyšuje, tak je částka převyšující tento limit zdanitelným příjmem. V případě peněžního příspěvku se jedná o zdanitelný příjem. (Krbečková, 2012)

Příspěvek na rekreaci

Náklady vynaložené zaměstnavatelem na rekreaci zaměstnanců v podobě použití rekreačních zařízení, poskytnutí rekreace a zájezdu nejsou daňovým výdajem. Zaměstnanec má nepeněžní plnění na rekreaci osvobozeno od daně v případě, že jeho výše bude maximálně 20 000 Kč za zdaňovací období. (Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 6)

2.6. Hodnocení práce

Hodnocení práce je proces, ve kterém se určuje relativní hodnota prací s účelem určit vnitřní mzdové nebo platové relace. Poskytuje podklady pro vytvoření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, které slouží k přiřazení prací do těchto struktur, řízení vztahů mezi prací a odměňování a zajištění stejné odměny za práci stejné hodnoty. (Armstrong, 2009)

2.6.1. Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce porovnávají relativní význam určité práce s jinými činnostmi z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, případně i obtížnosti pracovních podmínek.

Sumární metody

Pracovní činnosti jsou porovnány jako celek a jsou zařazeny do stupňů nebo pořadí. Stanovení hodnot prací, tedy důležitost práce vůči ostatním, je přenecháno na subjektivním pohledu hodnotitele. Příkladem sumární metody je katalogová metoda nebo metoda pořadí. (Dvořáková a kol., 2007)

Katalogová metoda je nejčastější sumární metodou hodnocení práce. Práce jsou řazeny do stupňů prostřednictvím porovnání práce jako celku s definicí stupňů, vybere se stupeň, jehož charakteristika nejvíce souhlasí s hodnocenou prací. Definice stupňů práce se mohou týkat charakteristik práce například podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, ale není hodnocen faktor po faktoru, ale hodnotí se jako celek. (Armstrong, 2009)

Metoda pořadí je jednoduchá, srozumitelná a nenáročná sumární metoda hodnocení práce. Porovnává práce jako celek a pořadí prací vytváří hodnotitel podle subjektivního úsudku o složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Metodou je určeno pouze pořadí, nejsou určeny rozdíly mezi pracemi. (Šikýř, 2016)

Analytické metody

Práce jsou posuzovány odděleně a systematicky podle jednotlivých požadavků složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Požadavky jsou ovlivněny vahou důležitosti, určenou v hodnotě práce. Každému požadavku se stanoví dílčí hodnoty práce, součet dílčích hodnot práce udává celkovou hodnotu práce. Nejpoužívanější analytická metoda je bodovací metoda. (Dvořáková a kol., 2007)

Bodovací metoda se zakládá na roztřídění prací na faktory nebo klíčové prvky dle požadavků složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Předpokládá se přispění všech faktorů k hodnotě práce. Dále se předpokládá, že všechny práce, které mají být hodnoceny obsahují všechny faktory, ale v rozdílné výši. Každému faktoru jsou přiřazeny body, podle míry obsažení faktoru v hodnocené práci. Poté je hodnota jednotlivých faktorů sečtena, aby bylo vyjádřeno celkové skóre představující hodnotu práce. (Armstrong, 2009)

3. Cíl a metodologie

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Hlavní cíl je naplněn pomocí 3 dílčích cílů – analýza systému odměňování v podniku, benchmarking a návrhy na zlepšení systému odměňování.

Analýza systému odměňování podniku je prováděna pomocí produktivity práce, vývojem osobních nákladů, podílu osobních nákladů na celkových nákladech, porovnáním růstu produktivity práce a osobních nákladů.

Produktivita práce je ukazatel, který zobrazuje efektivnost vynakládané práce.

Výpočet:

$$\text{Produktivita práce (PP1)} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

$$\text{Produktivita práce (PP2)} = \frac{\text{výnosy}}{\text{osobní náklady}}$$

Vývoj osobních nákladů zobrazuje, jak se osobní náklady během let mění.

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech vyjadřuje, jaká část celkových nákladů je tvořena osobními náklady. Výpočet:

$$\text{Podíl osobních nákladů na celkových nákladech} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}}$$

Relativní rozdíl produktivity práce je vypočítán:

$$\frac{\text{produktivita práce roku } n}{\text{produktivita práce roku } n - 1}$$

Výpočet relativního rozdílu osobních nákladů:

$$\frac{\text{osobní náklady roku } n}{\text{osobní náklady roku } n - 1}$$

Podnik je dále hodnocen pomocí benchmarkingu, tedy porovnáním s konkurencí. Konkurenční firmy jsou vybrány ze sousedních krajů, mají podobný počet zaměstnanců a které podnikají ve stejném oboru dle CZ-NACE 43220: Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizací. S konkurencí je porovnáván pomocí produktivity práce (PP1), porovnáním růstu osobních nákladů, srovnáním růstu osobních nákladů a produktivity práce a podílem osobních nákladů na celkových nákladech.

Veškeré informace o zvoleném podniku jsou získány z účetních závěrek a z rozhovoru s vedoucím servisu. Informace o konkurenčních firmách jsou získány z databáze Albertina.

4. Praktická část

4.1. Popis zvoleného podniku

Zvolený podnik se zabývá službami v oblasti klimatizací. Podnik má sídlo v krajském městě Kraje Vysočina. Základy podniku sahají až do roku 1990, kdy firma začala působit jako jedna z prvních soukromých firem v oboru klimatizací v této republice. Podnik jako takový vznikl v dubnu roku 1992 sloučením firem působících v oboru od roku 1990. Podnik byl založený třemi společníky a v současné době je vlastněný čtyřmi společníky. Zvolený podnik má 2 pobočky, hlavní v Jihlavě a v Praze má pouze středisko servis. Firma ale působí po celé České republice.

V současné době má 62 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 5 středisek – servis, dispečink, obchod a projekce, logistika a účtárna se sekretariátem.

Hlavními činnostmi podniku jsou projektování, dodávky, montáže a servis klimatizačních zařízení. Podnik poskytuje služby především pro firemní a průmyslové využití. Podnik především dodává non IT vybavení pro datová centra, klimatizace kancelářských a obchodních prostor a průmyslové klimatizace a vzduchotechniky.

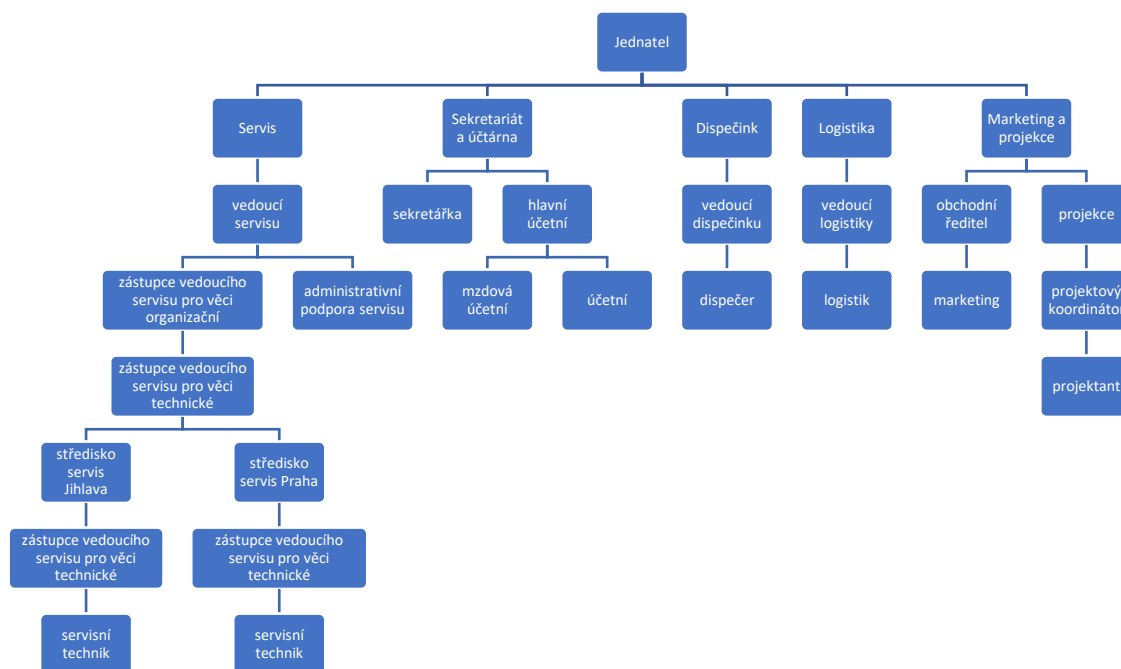
4.2. Lidské zdroje podniku

V podniku v současnosti pracuje 62 zaměstnanců. Podnik je rozdělen do 5 středisek – servis, dispečink, obchod s projekcí, logistika a účtárna se sekretariátem.

4.2.1. Organizační struktura podniku

Ve zvoleném podniku je použita liniová organizační struktura. Nejvýše postavený v podniku je jednatel, kterému jsou podřízena všechna střediska. Každé středisko má svého vedoucího, který je nadřízený ostatním zaměstnancům v každém středisku, v podniku je tedy 5 vedoucích pracovníků a jednatel.

Obrázek 1 - Organizační struktura podniku

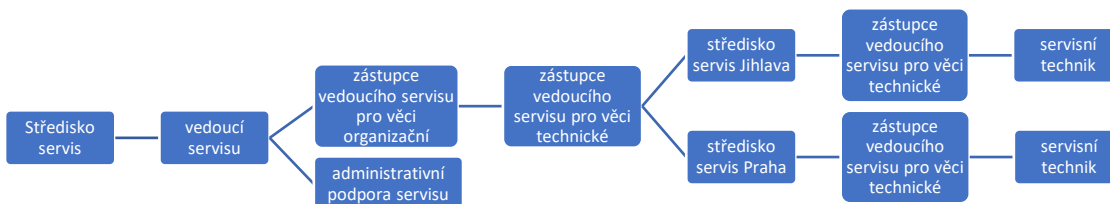


Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.2.2. Středisko servis

Středisko servis se stará především o montáže a veškeré servisní činnosti klimatizací. Zahrnuje tyto pracovní pozice: vedoucí servisu, zástupce vedoucího servisu pro věci organizační, zástupce vedoucího servisu pro věci technické, administrativní podpora servisu a servisní techniky.

Obrázek 2 - Struktura střediska servis



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Vedoucí servisu má na starosti získávat nové zákazníky a komunikaci se stávajícími, kdy poskytuje konzultace a návrhy řešení. V případě nepřítomnosti zástupce vedoucího servisu pro věci organizační nebo pro věci technické ho zastupuje. Vedoucí servisu řídí celé středisko servis, které zahrnuje pobočku v Jihlavě i v Praze.

Zástupce vedoucí servisu pro věci organizační má na starosti rozdělení prací v návaznosti na požadavky zákazníků, organizace havarijních výjezdů dle aktuálního stavu v terénu. Dále určuje pracovníky jednotlivých prací, vedoucí prací, služby, vozidla

a požadavky na BOZP. Dohlíží na organizační věci ve středisku servis na pobočce Jihlava i pobočce Praha. V případě nepřítomnosti vedoucího servisu ho zastupuje.

Zástupce vedoucího servisu pro věci technické určuje pracovní postup a vybavení na jednotlivé činnosti a požadavky na BOZP. Slouží jako technická podpora servisu. V podniku jsou 3 zástupci vedoucího servisu pro věci technické, první má na starosti středisko servis v Jihlavě, druhý středisko servis v Praze a třetí dohlíží na středisko v Jihlavě i v Praze.

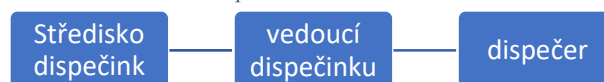
Servisní technik provádí samostatné servisní činnosti jako jsou instalace, montáže, opravy chladicí a klimatizační techniky, VZT a elektroinstalací. Dále provádí diagnózu stavu, poruch strojů a zařízení, stanovuje způsob opravy, vede příslušnou dokumentaci, provádí údržbu a prohlídky, poskytuje poradenství a doporučení, přípravu podkladů pro cenové nabídky a vedení svěřených pracovníků. Servisní technik má povinnost držet pohotovost pro případ mimořádné události, ke které musí vyjet. Na každé pobočce má středisko servis vlastní servisní techniky.

Administrativní podpora servisu má na starosti veškeré organizační věci v rámci střediska například zajišťování ubytování v případě pracovní cesty nebo zajištění dovybavení servisních techniků.

4.2.3. Středisko dispečink

Středisko dispečink má na starosti zejména komunikaci se zákazníky a tvorbu cenových nabídek. Pracovní pozice ve středisku dispečink jsou dvě, a to vedoucí dispečinku a dispečer.

Obrázek 3 - Struktura střediska dispečink



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Vedoucí dispečinku dohlíží na chod střediska a rozděljuje dispečerům práci. Také komunikuje se zákazníky a vystavuje cenové nabídky.

Dispečer komunikuje se zákazníky a sleduje mimořádné události, na které vysílá servisní techniky a určuje dobu, do které musí vyjet. Dispečer také vystavuje cenové nabídky. Dispečeréři vykonávají pohotovost. Zpracovává a plánuje preventivní prohlídky, opravy a revize klimatizačních zařízení.

4.2.4. Středisko logistika

Středisko logistika se stará zejména o optimalizaci zásobovacích toků v podniku. Pracovní pozice ve středisku logistika jsou vedoucí logistiky a logistici.

Obrázek 4 - Struktura střediska logistika



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

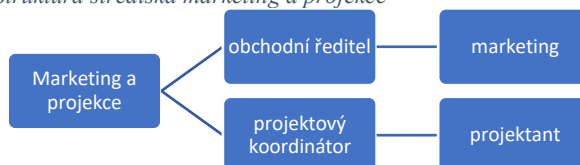
Vedoucí logistiky komunikuje s dodavateli a zákazníky. Dále dohlíží na chod střediska logistika.

Logistik má na starosti optimalizaci zásobovacích toků, především příjem zboží a kontrolu dodávek. V případě nevybavení servisních techniků zajišťuje výbavu pro jejich dovybavení. Dále vede příslušnou dokumentaci a skladovou evidenci.

4.2.5. Středisko marketing s projekcí

Středisko marketing je spojeno s projekcí. Marketing se zabývá prodejem a propagací, také komunikuje se zákazníky. V marketingu jsou 2 pracovní pozice, a to obchodní ředitel a marketingový specialista. Projekce má na starosti projektové dokumentace. Pracovní pozice v projekci jsou projektový koordinátor a projektant.

Obrázek 5 - Struktura střediska marketing a projekce



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Obchodní ředitel komunikuje se zákazníky a získává nové. Dále dohlíží na správný chod střediska marketing.

Marketingový specialista má na starosti prodej služeb, komunikaci se zákazníky a dodavateli a získávání nových zákazníků. Zajišťuje zpracování nabídek a objednávek. Dále se zabývá propagací firmy a sleduje konkurenci a celý trh.

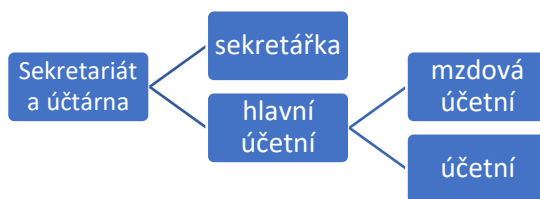
Projektový koordinátor se stará o řízení projektů, koordinuje jednotlivé činnosti, organizuje případné změny a dohlíží na realizaci projektu. Dále hlídá stanovené parametry a dodržování termínů. Řídí projekt ve všech fázích, při plánování, organizaci, realizaci a kontrole.

Projektant navrhuje a realizuje projektové dokumentace na všech stupních z oborů chlazení, vzduchotechniky a elektroinstalace, během projektování komunikuje s investory a zapracovává jejich požadavky do dokumentace.

4.2.6. Středisko sekretariát a účtárna

Sekretariát a účtárna spadají pod jedno středisko. Sekretariát má na starosti administrativní agendu. V sekretariátu je pouze jedna pracovní pozice, a to sekretářka. Účtárna vede účetnictví podniku. Pracovní pozice v účtárně je účetní.

Obrázek 6 - Struktura střediska sekretariát a účtárna



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Sekretářka je pravou rukou jednatele, vyřizuje administrativní agendu. Má na starosti obchodní korespondenci, přípravu podkladů pro jednání a porady a zprávy z nich. Dále zajišťuje kancelářské potřeby.

Hlavní účetní zodpovídá za vedení účetnictví v podniku. Sestavuje účetní závěrky, připravuje reporty pro vedení společnosti a připravuje podklady pro audit. Řeší problematické účetní případy a provádí kontroly správnosti účtování. Dále organizuje a přiděluje práci účetním.

Mzdová účetní vede mzdovou evidenci a výkaznictví. Má na starosti výpočet mzdy zaměstnanců a jejich výplatu. Dále vede osobní kartu každého zaměstnance.

Účetní připravuje účetní podklady pro zaúčtování, zajišťuje fakturaci a účtuje účetní operace v rámci finančního účetnictví. Kontroluje náležitost účetních dokladů a dále je eviduje a archivuje.

4.3. Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku se řídí vnitřním mzdovým předpisem podniku.

Zaměstnanci všech středisek podniku jsou odměňováni časovou mzdou, a to s hodinovou sazbou nebo měsíčním tarifem.

Středisko servis má tři způsoby odměňování, přičemž zaměstnanci si mohou vybrat, kterým způsobem chtějí být odměňováni.

- 1) Hodinová sazba a odměny dle výkonu. Zaměstnanci mají stanovenou hodinovou sazbu a získávají veškeré příplatky, na které jim vznikne nárok.
- 2) Měsíční tarif s ohledem na pohotovost a výjezdy, ale bez ohledu na přesčasy. Zaměstnanci mají jistotu stabilního měsíčního příjmu a příplatky jim jsou poskytovány pouze za pracovní pohotovost a výjezdy. Cílem tohoto způsobu odměňování je zajistit co nejkratší výjezdy.
- 3) Měsíční tarif s ohledem na přesčasy a bez ohledu na pohotovost a výjezdy. Zaměstnanci mají stanovený měsíční tarif a mají nárok na všechny příplatky kromě příplatků za pracovní pohotovost a výjezdy.

Zaměstnanci středisek dispečink a logistika jsou odměňováni časovou mzdou s hodinovou sazbou a odměnami dle výkonu.

Zaměstnanci středisek sekretariát, účtárna, marketing a projekce jsou odměňováni časovou mzdou s měsíčním tarifem.

4.3.1. Doplnkové mzdové formy

Příplatek za přesčas

Příplatek náleží zaměstnancům, kteří odpracují více hodin, než je fond pracovní doby. Příplatek je poskytován ve výši 25 % z průměrného výdělku, což je minimum podle Zákoníku práce. Příplatek podnik neposkytuje, pokud je zaměstnancům umožněno vzít si náhradní volno.

Pohyblivý příspěvek

Jednatel může mezi zaměstnance rozdělit příspěvek. Příspěvek zaměstnanci získají, pokud nebyli celý měsíc nemocní, tedy chodili do práce. Maximální výše příspěvku je 1500 Kč.

Věrnostní příspěvek

Za každý odpracovaný rok získávají zaměstnanci 100 Kč každý měsíc. Například pokud zaměstnanec pracuje ve firmě 5 let, tak každý měsíc získá 500 Kč.

Osobní ohodnocení

Každý zaměstnanec získává ke své mzdě osobní ohodnocení podle úrovně své kvalifikace a podle svých pracovních výkonů.

Odměny dle výkonu:

Vícedenní montáže

Zaměstnanci, kteří provádějí vícedenní montáže, tedy zůstávají přes noc, získávají za každý den příplatek 350 Kč.

Pohotovost v sobotu, neděli a ve svátek

Pokud zaměstnanec vykonává pohotovost o víkendu nebo ve svátek, dostává příplatek za pohotovost ve výši 350 Kč. Příplatek zaměstnanec získá bez ohledu, zda se něco stane či ne.

Pohotovost ve všední den

Zaměstnanec vykonávající službu ve všední den získává za každý den příplatek ve výši 100 Kč, bez ohledu, zda dojde k výjezdu či nikoli.

Pohotovost o Vánocích

Zaměstnanec, který má pohotovost o Vánočních svátcích získává každý den příplatek ve výši 1000 Kč, bez ohledu na výjezd.

Výjezd po pracovní době ve všední den

Když zaměstnanec vykonává pohotovost a dojde k události, ke které musí vyjet ve všední den po pracovní době získává za každý výjezd příplatek ve výši 600 Kč. Zaměstnanci je určena doba, do které má povinnosti vyjet k události.

Výjezd v sobotu, neděli a ve svátek

Pokud se stane událost, ke které musí zaměstnanec vyjet o víkendu nebo ve svátek získává za každý výjezd příplatek ve výši 1100 Kč.

Vedoucí práce

Zaměstnanec určený jako vedoucí práce při montážích, získává za každý den příplatek ve výši 200 Kč.

Výškové práce

Zaměstnanci, který vykonává práci ve výškách náleží příplatek ve výši 500 Kč.

Správa a údržba auta

Zaměstnanci zodpovědnému za správu a údržbu svěřeného auta přísluší příplatek ve výši 500 Kč.

Kvalifikační příplatky

Zaměstnanec může získat další příplatky v případě, že má splněné určité kvalifikační požadavky. Příplatky jsou poskytovány každý měsíc. Zaměstnanec dostává příplatky za:

- splnění vyhlášky 50/§6 ve výši 1000 Kč,
- svářečský průkaz ve výši 1000 Kč,
- certifikace třídy I F-GAS ve výši 1000 Kč,
- referentské zkoušky ve výši 500 Kč.

4.3.2. Zaměstnanecké výhody

V podniku je používán jednotný program benefitů, tedy že všichni zaměstnanci mohou čerpat všechny benefity, které podnik nabízí. Podnik nabízí tyto benefity:

Služební telefon

Každý zaměstnanec má k dispozici služební telefon.

Příspěvek na stravování

Zaměstnanci získávají příspěvek na stravování ve formě stravenek ve výši 120 Kč měsíčně.

Vzdělávání zaměstnanců

Podnik podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, například anglický jazyk nebo dálkové odborné studium.

Příspěvek na relaxaci

Každý zaměstnanec, který odpracuje v podniku 365 dní má nárok na 5000 Kč, které může využít pro svoje relaxační a volnočasové aktivity.

Permanentní vstupenka do fitness a wellness centra

Zaměstnanci mají možnost využít permanentní vstupenku k návštěvě fitness a wellness centra.

Dovolená navíc

Zaměstnanci získávají až 5 dnů volna poskytované zaměstnavatelem mezi vánočními svátky.

Příspěvek na penzijní připojištění

Podmínka získání příspěvku na penzijní připojištění je, že zaměstnanci musí být více než 40 let a musí být u firmy zaměstnán více jak 5 let. Příspěvek činí 500 Kč měsíčně.

Zapůjčení střešního boxu na auto

Zaměstnanci mají možnost půjčit si střešní box na auto.

Finanční bonus u příležitosti významného životního jubilea

Zaměstnanci získávají finanční bonus při významném životním jubileu. Při příležitosti 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60, 65, 70 narozenin.

Finanční bonus za odpracované roky ve firmě

Zaměstnanci získávají finanční bonus za odpracované roky ve firmě. Zaměstnanci získávají za 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 let odpracovaných u firmy.

Firemní účelově vázaná bezúročná půjčky

Zaměstnanci mají možnost získat od podniku účelově vázanou bezúročnou půjčku, která může být poskytnuta až na 3 roky.

Sick days

Každý zaměstnanec má nárok na 3 dny volna v době nemoci.

4.3.3. Vývoj průměrné mzdy v podniku

Tabulka 1 - Vývoj průměrné mzdy v podniku

Rok	Průměrná mzda (Kč)	Absolutní rozdíl (Kč)	Relativní rozdíl (%)
2014	31 317	X	X
2015	34 418	3 101	9,90%
2016	37 347	2 929	8,51%
2017	41 965	4 618	12,37%
2018	44 137	2 172	5,18%

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 1 - Vývoj průměrné mzdy v podniku



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že průměrná mzda každý rok roste. Průměrná mzda v roce 2018 byla v ČR 31 868¹ Kč, v Kraji Vysočina, kde podnik sídlí byla 29 256² Kč. Průměrná mzda v odvětví, ve kterém firma podniká činila 28 236³ Kč. Z toho vyplývá, že podnik měl v roce 2018 průměrnou mzdu o 38,50 % vyšší než republikový průměr, o 50,86 % vyšší než průměrná mzda v Kraji Vysočina a o 56,31 % vyšší, než je průměrná mzda v odvětví.

¹ Průměrná měsíční mzda (na přepočtené počty zaměstnanců), dle ČSÚ

² Průměrná měsíční mzda (na přepočtené počty zaměstnanců) v Kraji Vysočina, dle ČSÚ

³ Průměrná měsíční mzda v odvětví Stavebnictví, dle ČSÚ

4.4. Hodnocení produktivity práce

Základním ukazatelem pro hodnocení efektivity mzdového systému je ukazatel produktivity práce. Dále lze podnik hodnotit pomocí vývoje osobních nákladů, podílem osobních nákladů na celkových nákladech a porovnáním růstu produktivity práce a osobních nákladů.

4.4.1. Produktivita práce

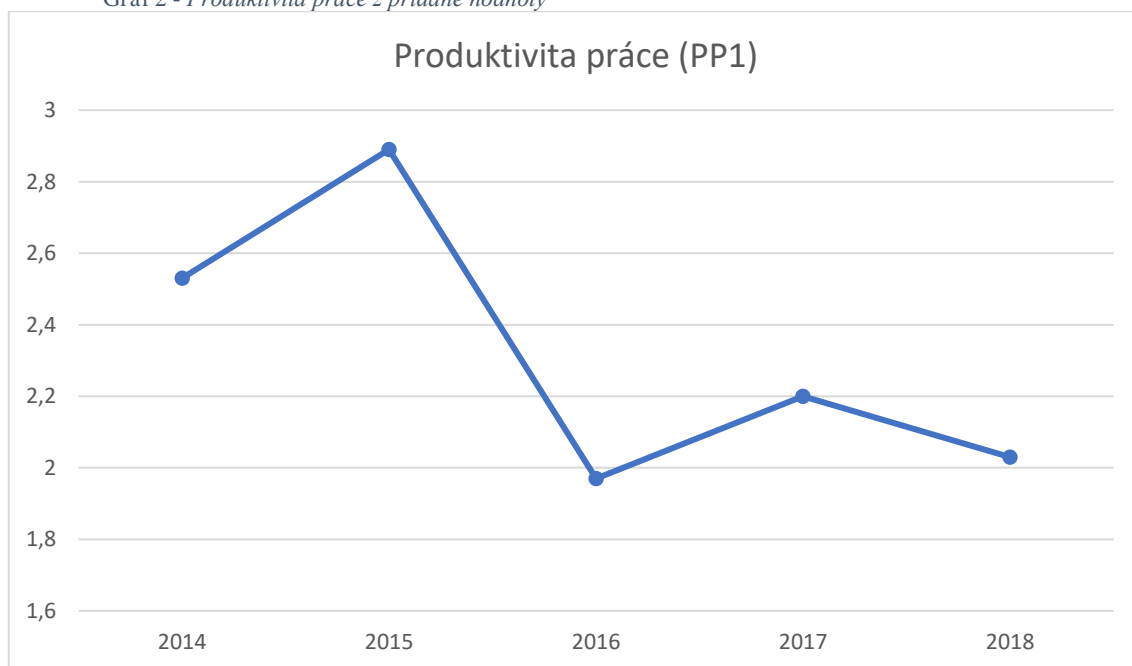
Produktivita práce z přidané hodnoty (PP1)

Tabulka 2 - Produktivita práce z přidané hodnoty

Rok	Přidaná hodnota (Kč)	Osobní náklady (Kč)	Produktivita práce
2014	66 625 000	26 380 000	2,53
2015	85 351 000	29 497 000	2,89
2016	64 744 000	32 901 000	1,97
2017	82 503 000	37 525 000	2,20
2018	84 713 000	41 717 000	2,03

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 2 - Produktivita práce z přidané hodnoty



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce se zvýšila v roce 2015 a 2017, kdy se zvýšila i přidaná hodnota a osobní náklady. V roce 2016 a 2018 produktivita práce klesla. V roce 2016 došlo k poklesu z důvodu výrazného poklesu přidané hodnoty. Pokles v roce 2018 je zapříčiněn rychlejším růstem osobních nákladů než přidané hodnoty.

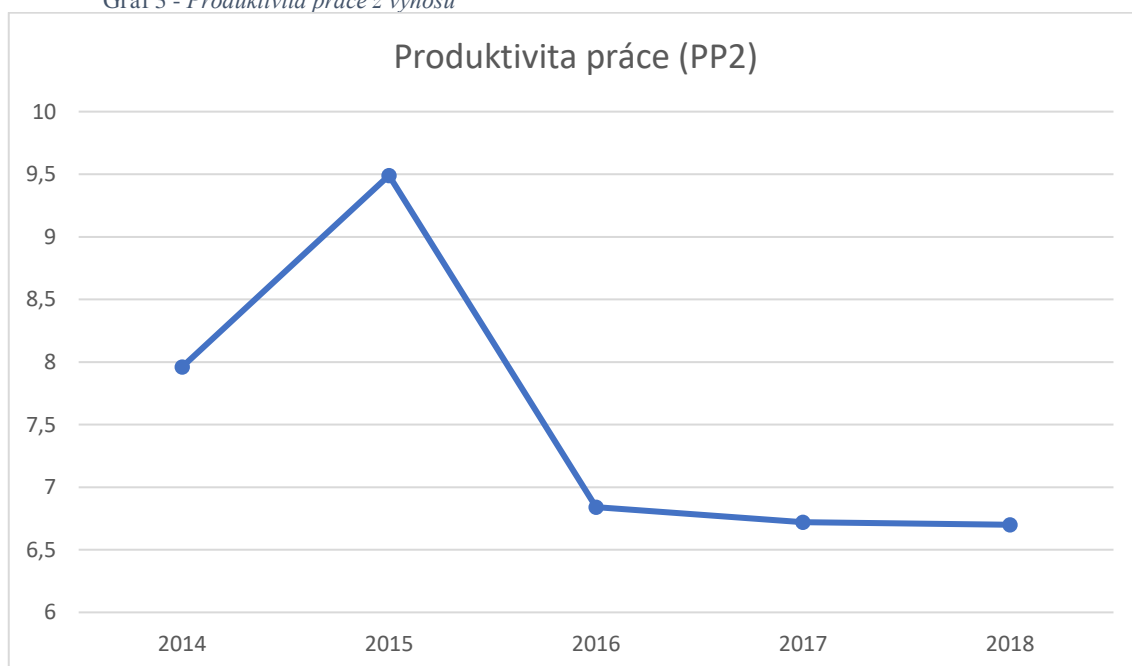
Produktivita práce z výnosů (PP2)

Tabulka 3 - Produktivita práce z výnosů

Rok	Výnosy	Osobní náklady - Kč	Produktivita práce
2014	209 933 000	26 380 000	7,96
2015	279 942 000	29 497 000	9,49
2016	224 880 000	32 901 000	6,84
2017	252 164 000	37 525 000	6,72
2018	279 592 000	41 717 000	6,70

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 3 - Produktivita práce z výnosů



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce z výnosů se zvýšila pouze v roce 2015, v dalších letech klesala. Za zvýšení produktivity práce může velký nárůst výnosů, zatímco osobní náklady se zvýšili pouze mírně. V roce 2016 došlo k výraznějšímu poklesu produktivity práce, jelikož v roce 2015 byly výnosy daleko vyšší než v ostatních letech. V letech 2017 a 2018 produktivita mírně klesá z důvodu rychlejšího růstu osobních nákladů než růstu výnosů.

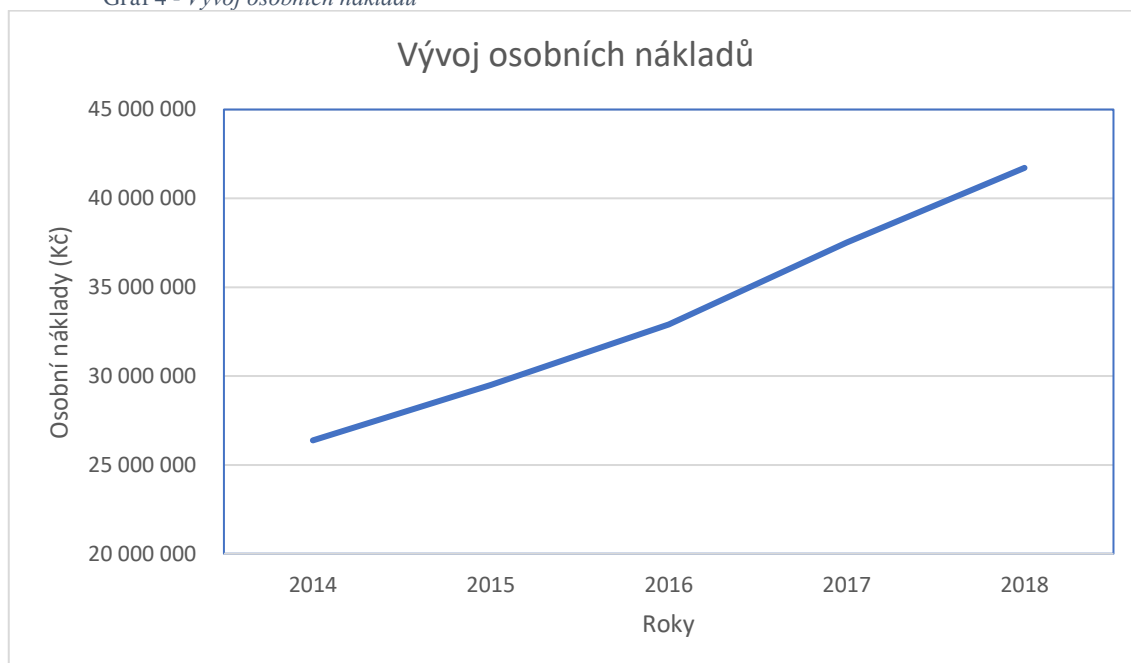
4.4.2. Vývoj osobních nákladů

Tabulka 4 - Vývoj osobních nákladů

Rok	Osobní náklady (Kč)	Absolutní rozdíl (Kč)	Relativní rozdíl (%)
2014	26 380 000	X	X
2015	29 497 000	3 117 000	11,82%
2016	32 901 000	3 404 000	11,54%
2017	37 525 000	4 624 000	14,05%
2018	41 717 000	4 192 000	11,17%

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 4 - Vývoj osobních nákladů



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že osobní náklady každý rok rostou. Největší nárůst osobních nákladů byl v roce 2017, kdy vzrostly o 14 %. V ostatních letech se podnik snaží udržet růst osobních nákladů na přibližně stejné úrovni, tedy růst o 11–12 %.

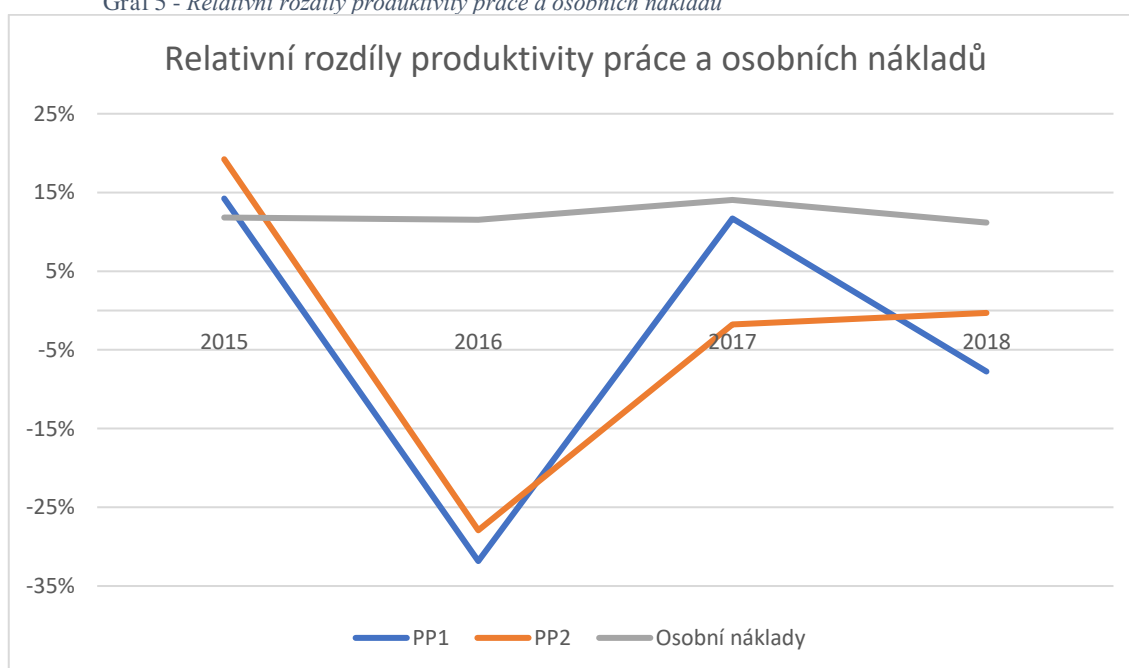
4.4.3. Porovnání růstu produktivity práce a osobních nákladů

Tabulka 5 - Relativní rozdíly produktivity práce a osobních nákladů

Rok	Relativní rozdíl (%)		
	PP1	PP2	Osobní náklady
2014	X	X	X
2015	14,23%	19,22%	11,82%
2016	-31,83%	-27,92%	11,54%
2017	11,68%	-1,75%	14,05%
2018	-7,73%	-0,30%	11,17%

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 5 - Relativní rozdíly produktivity práce a osobních nákladů



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce by měla růst rychleji než osobní náklady. Z grafu je patrné, že tento předpoklad je splněn pouze v roce 2015, kdy růst produktivity práce PP1 (14,23 %) i růst produktivity práce PP2 (19,22 %) byl vyšší než růst osobních nákladů (11,82 %). V roce 2015 vzrostla produktivita práce PP1 o 2,41 % více než osobní náklady a produktivita práce PP2 vzrostla o 7,4 % více než osobní náklady. V dalších letech produktivita práce dokonce klesla nebo její růst byl nižší než u osobních nákladů. Produktivita práce PP1 se v roce 2016 a 2018 snížila, tudíž není splněn předpoklad o rychlejším růstu produktivity práce. V roce 2017 se sice produktivita práce PP1 zvýšila, ale růst osobních nákladů byl o 2,37 % vyšší. Produktivita práce PP2 se v letech 2016,

2017 a 2018 snižovala a osobní náklady rostly, tedy předpoklad o rychlejším růstu produktivity práce také není splněn.

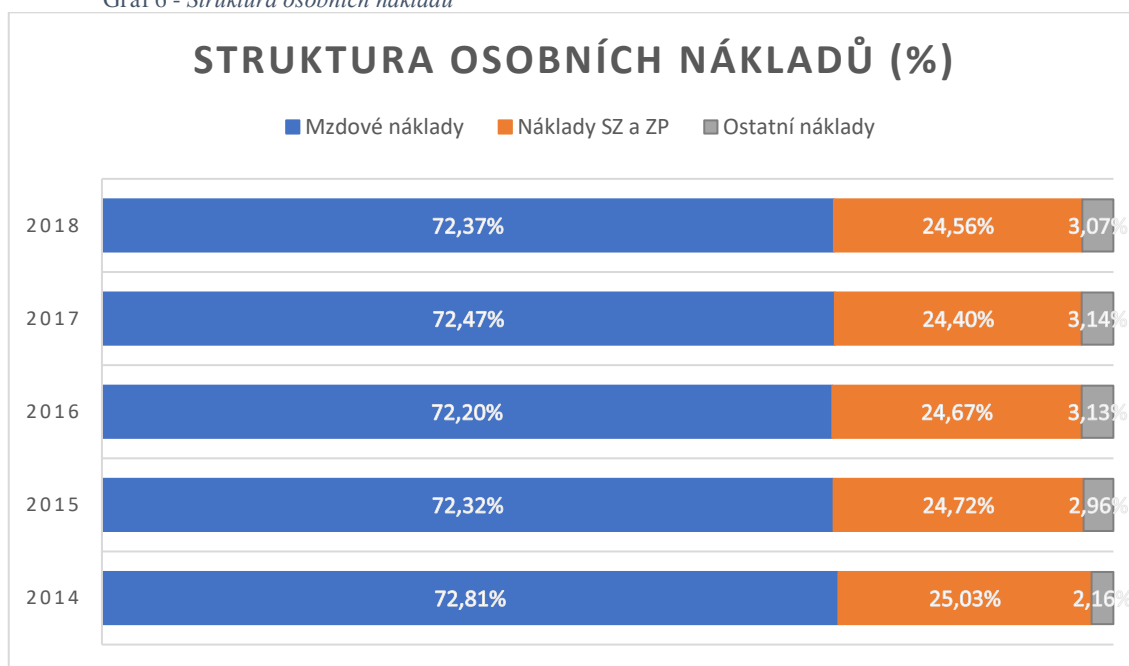
4.4.4. Struktura osobních nákladů

Tabulka 6 - Struktura osobních nákladů

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Náklady na SZ a ZP	Ostatní náklady
2014	26 381 000	19 209 000	6 602 000	570 000
2015	29 497 000	21 333 000	7 291 000	873 000
2016	32 901 000	23 753 000	8 118 000	1 030 000
2017	37 525 000	27 193 000	9 155 000	1 177 000
2018	41 717 000	30 190 000	10 246 000	1 281 000

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 6 - Struktura osobních nákladů



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady. Struktura osobních nákladů v podniku se téměř nemění, největší část tvoří mzdové náklady, které činí 72,20–72,81 %, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 24,40–25,03 % a nejmenší část osobních nákladů tvoří ostatní náklady, které jsou 2,16–3,14 %.

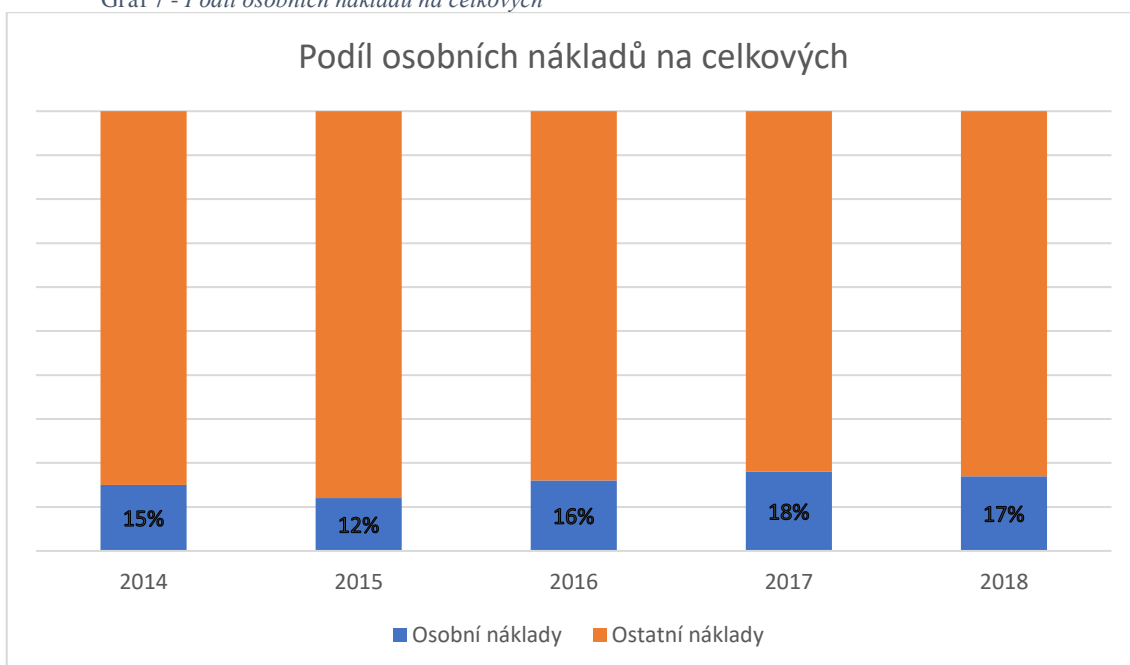
4.4.5. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Tabulka 7 - Podíl osobních nákladů na celkových

Rok	Osobní náklady (Kč)	Celkové náklady (Kč)	Podíl osobních nákladů na celkových
2014	26 380 000	173 472 000	15,21%
2015	29 497 000	236 698 000	12,46%
2016	32 901 000	202 404 000	16,26%
2017	37 525 000	212 670 000	17,64%
2018	41 717 000	239 632 000	17,41%

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Graf 7 - Podíl osobních nákladů na celkových



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Celkové náklady v podniku jsou tvořeny 12–18 % osobními náklady. Nejnižší podíl osobních nákladů na celkových byl 12 %, který byl v roce 2015 a nejvyšší podíl 18 % byl v roce 2017.

4.5. Porovnání s konkurencí

V této části je srovnávána efektivnost mzdového systému podniku s jinými konkurenčními podniky v daném odvětvovém zaměření, ze sousedních krajů a které mají podobný počet zaměstnanců. Jsou to:

- Firma Ekoklima, a.s., která sídlí v Jihočeském kraji a má 57 zaměstnanců.
- Firma Niersberger Instalace, s.r.o., sídlící ve Středočeském kraji, má 55 zaměstnanců.
- Firma Sefir, s.r.o., která sídlí ve Středočeském kraji a má 62 zaměstnanců.

Produktivita práce (PP1)

Tabulka 8 - Produktivita práce v roce 2018 v porovnání s konkurencí

Název firmy	Přidaná hodnota (Kč)	Osobní náklady (Kč)	Produktivita práce (PP1)
Zvolený podnik	84 713 000	41 717 000	2,03
Ekoklima, a.s.	54 513 000	35 731 000	1,53
Niersberger Instalace, s.r.o.	92 614 000	55 009 000	1,68
Sefir, s.r.o.	30 782 000	15 340 000	2,01

Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Z vybraných firem má nejvyšší produktivitu práce zvolený podnik 2,03, druhá je firma Sefir, s.r.o. s 2,01, další je firma Niersberger Instalace, s.r.o. s 1,68 a nejnižší produktivitu práce má firma Ekoklima, a.s. a to 1,53.

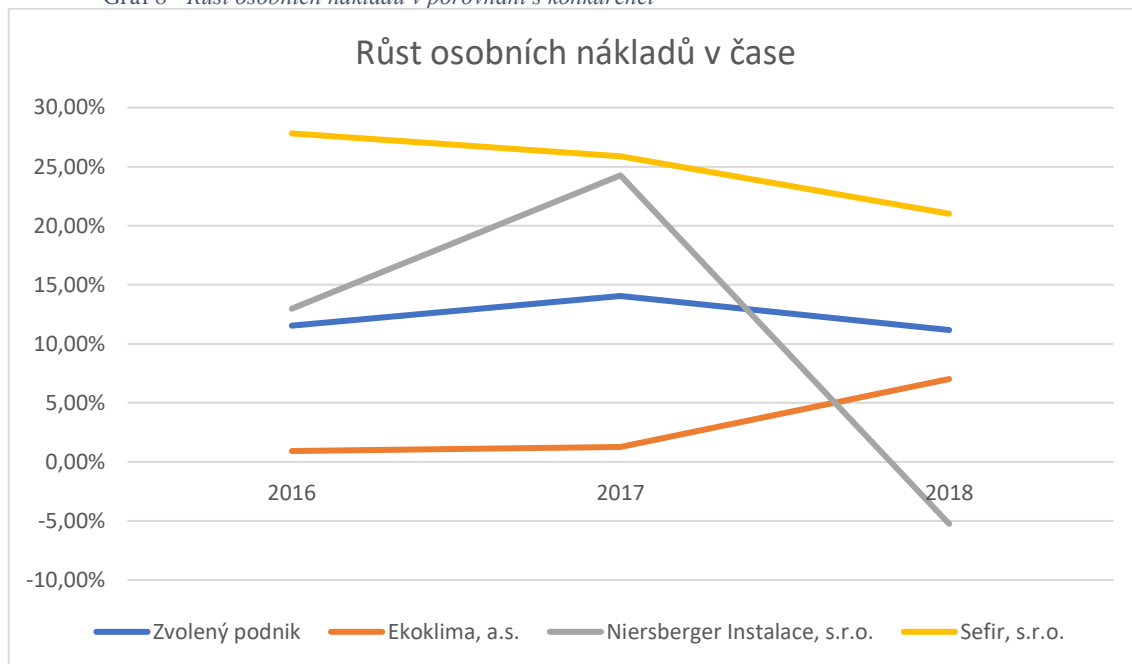
Růst osobních nákladů

Tabulka 9 - Růst osobních nákladů v porovnání s konkurencí

	Zvolený podnik	Ekoklima, a.s.	Niersberger Instalace, s.r.o.	Sefir, s.r.o.
2016	11,54%	0,92%	12,99%	27,82%
2017	14,05%	1,26%	24,27%	25,88%
2018	11,17%	7,02%	- 5,25%	21,02%

Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Graf 8 - Růst osobních nákladů v porovnání s konkurencí



Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejvíce rostly osobní náklady ve firmě Sefir, s.r.o., největší nárůst měla firma v roce 2016, kdy se osobní náklady zvýšily o 27,82 %. V dalších letech se náklady zvýšily méně než v předchozích letech, avšak růst byl stále vyšší než 20 %. Ve firmě Niersberger Instalace, s.r.o. osobní náklady kolísají. Největší nárůst měla firma v roce 2017 (24,27 %), ale v dalším roce se osobní náklady snížily o 5,25 %. Ve zvoleném podniku se osobní náklady zvyšují o 11–14 %. Ve firmě Ekoklima, s.r.o. se v roce 2016 a 2017 zvýšily pouze o přibližně 1 %, v roce 2018 se zvýšily o 7,02 %.

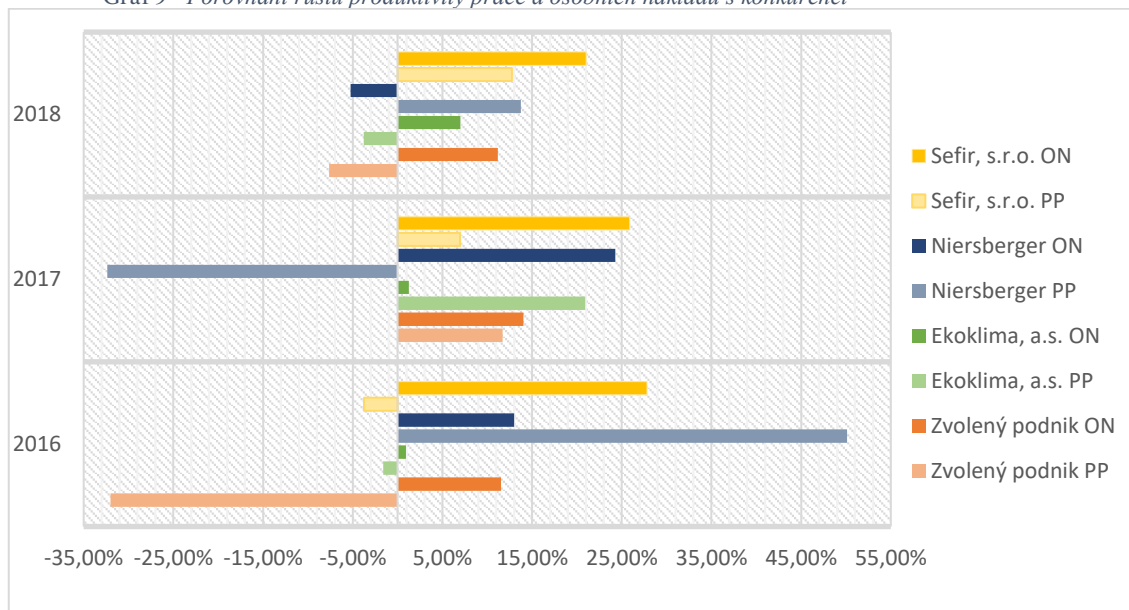
Porovnání růstu produktivity práce (PP) a osobních nákladů (ON)

Tabulka 10 - Porovnání produktivity práce a osobních nákladů s konkurencí

	Zvolený podnik		Ekoklima, a.s.		Niersberger Instalace, s.r.o.		Sefir, s.r.o.	
	Růst PP	Růst ON	Růst PP	Růst ON	Růst PP	Růst ON	Růst PP	Růst ON
2016	-31,99%	11,54%	-1,61%	0,92%	50,13%	12,99%	-3,75%	27,82%
2017	11,73%	14,05%	20,91%	1,26%	-32,37%	24,27%	6,97%	25,88%
2018	-7,64%	11,17%	-3,76%	7,02%	13,75%	-5,25%	12,75%	21,02%

Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Graf 9 - Porovnání růstu produktivity práce a osobních nákladů s konkurencí

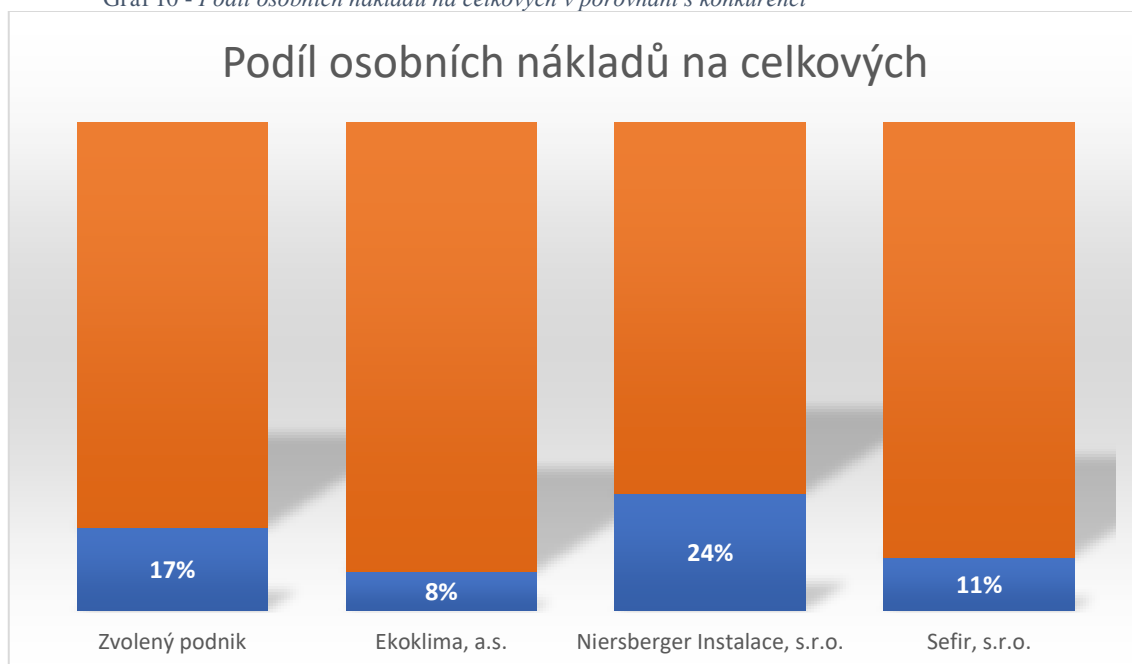


Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že ve všech firmách osobní náklady rostou, pouze ve firmě Niersberger Instalace s.r.o. v roce 2018 klesly o 5,25 %. Osobní náklady převážně rostou rychleji než produktivita práce, která v některých případech i klesá. Produktivita práce se zvýšila více než osobní náklady pouze ve třech případech. Ve firmě Niersberger Instalace s.r.o. v roce 2016, kdy se produktivita práce zvýšila o 37,14 % více než osobní náklady. V roce 2017 ve firmě Ekoklima a.s. se produktivita práce zvýšila o 19,65 % více než osobní náklady. A ve firmě Niersberger Instalace s.r.o. v roce 2018, kdy se osobní náklady snížily a produktivita práce se tedy zvýšila o 8,5 % více než osobní náklady.

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Graf 10 - Podíl osobních nákladů na celkových v porovnání s konkurencí



Zdroj: interní zdroje, databáze Albertina, vlastní zpracování

Nejvyšší podíl osobních nákladů na celkových nákladech má podnik Niersberger Instalace, s.r.o. ve výši 24 %, dále je zvolený podnik, který má podíl osobních nákladů 17 %, poté firma Sefir, s.r.o. s podílem 11 % a nejnižší podíl osobních nákladů na celkových má firma Ekoklima, a.s. ve výši 8 %.

V porovnání s firmou Ekoklima, a.s. má zvolený podnik vyšší produktivitu práce o 0,50, vyšší růst osobních nákladů, ale nižší podíl osobních nákladů na celkových nákladech o 9 %.

Zvolený podnik v porovnání s Niersberger Instalace, s.r.o. má vyšší produktivitu práce o 0,35, stabilnější růst osobních nákladů, jelikož v roce 2016 měly firmy růst osobních nákladů velmi podobný, v roce 2017 firmě Niersberger Instalace, s.r.o. skokově vzrostly o 24,27 % a v roce 2018 poklesly o 5,25 %, zatímco zvolený podnik si růst udržoval na 11–14 %. Dále měl zvolený podnik nižší podíl osobních nákladů na celkových nákladech o 7 %.

V porovnání s firmou Sefir, s.r.o. má zvolený podnik vyšší produktivitu práce o 0,02, nižší růst osobních nákladů a vyšší podíl osobních nákladů na celkových o 6 %.

4.6. Návrhy na zlepšení systému odměňování

Příspěvek na penzijní připojištění

V podniku je poskytován příspěvek na penzijní připojištění pouze za podmínky, že zaměstnanec je více než 40 let a je u firmy zaměstnán více než 5 let. Zaměstnanci, kteří splní tuto podmínku získají příspěvek ve výši 500 Kč.

Navrhuji odstranit podmínku věku zaměstnance, tedy poskytovat příspěvek na penzijní připojištění každému zaměstnanci bez ohledu na věk, pokud odpracuje alespoň 5 let ve firmě. Odstranit podmínku věku navrhuji z důvodu diskriminace zaměstnanců na základě věku, ale také vyrovnání se konkurenci.

V roce 2019 firma vyplatila na tomto příspěvku 132 000 Kč. Pokud by firma odstranila podmínku věku zaměstnance, zvýšily by se náklady na 312 000 Kč. Firma by zaplatila o 180 000 Kč více, ale zároveň se jedná o daňově uznatelný náklad.

Způsob odměňování

Všichni zaměstnanci v podniku jsou odměňováni časovou mzdou. Navrhuji změnit způsob odměňování pro servisní techniky, projektové koordinátory a projektanty z časové mzdy na smíšenou mzdu úkolovou. Servisní technici, projektoví koordinátoři a projektanti by byli odměňováni z části časovou mzdou a částečně úkolovou mzdou, kdy mohou ovlivnit svůj a výkon, a tedy i výši své mzdy.

Servisní techniky, projektové koordinátory a projektanty by tento návrh mohl motivovat k vyšším výkonům, jelikož by se jim zvyšovaly mzdy.

Pro firmu by tento návrh znamenal zvýšení nákladů na mzdy, ale zároveň i zvýšení tržeb z důvodu vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Dále navrhuji přidat odměnu za dokončení významného projektu, kterou by získaly zaměstnanci zapojení do projektu za dokončení projektu dříve, než bylo předpokládáno. Odměna by mohla být ve výši od 1 000 do 5 000 Kč podle významnosti projektu.

Odměna by se týkala především oddělení servisu a projektování, kdy oddělení projektování se zabývá především zpracováním projektu, tedy mají na starosti zejména počáteční fázi projektu. A oddělení servisu, které má na starosti finální fázi projektu.

Pro podnik by tento návrh znamenal zvýšení nákladů na mzdy, ale zároveň i možné zvýšení počtu zakázek a tím i zvýšení tržeb.

Možnost využívat firemní automobil i pro soukromé účely

Navrhuji, aby zaměstnanci, kteří mají svěřený automobil a jsou za něj zodpovědní měli možnost využívat automobil i k soukromým účelům. Tento návrh by se týkal převážně servisních techniků, jelikož k výkonu své práce používají svěřené automobily.

U zaměstnanců by se zvýšil příjem pro výpočet sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a daně o 1 % vstupní ceny automobilu, pokud by částka byla nižší než 1 000 Kč, zvýšil by se zdanitelný příjem o 1 000 Kč.⁴ Náklady na pohonné hmoty, které byly spotřebované pro soukromé účely by si zaměstnanci hradili sami. Zaměstnavatel by předepsal spotřebované pohonné hmoty zaměstnanci k úhradě.

Pro zaměstnance by tento návrh vedl ke zvýšení zdanitelného příjmu pro výpočet sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a daně o 1 % vstupní ceny automobilu, ale také by vedl ke zvýšení spokojenosti a flexibility z hlediska přesunů pro firmu. Na straně zaměstnavatele by tento návrh znamenal pouze minimální zvýšení nákladů.

⁴ § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

5. Závěr

Cílem této práce je zhodnocení systému odměňování v podniku, který sídlí v Kraji Vysočina. Hlavní cíl byl naplněn za pomoci 3 dílčích cílů – analýza systému odměňování v podniku, benchmarking a návrhy na zlepšení systému odměňování v podniku.

Informace o podniku ke zpracování praktické části byly získány z účetních závěrek, z internetových stránek podniku a z rozhovoru s vedoucím servisu a se zaměstnanci.

Hodnocen je středně velký podnik zabývající se službami v oblasti klimatizací, který je vlastněn 4 společníky a má 62 zaměstnanců.

První dílčí cíl, analýza systému odměňování v podniku, byl naplněn popisem podniku a jeho mzdového systému, výpočtem produktivity práce, vývojem osobních nákladů, porovnáním růstu osobních nákladů a produktivity práce, strukturou osobních nákladů a podílem osobních nákladů na celkových.

Systém odměňování vychází z mzdového předpisu podniku. Zaměstnanci jsou odměňováni fixní a variabilní částí. Fixní složka je tvořena časovou mzdou. U zaměstnanců ze středisek dispečink a logistika se jedná o časovou mzdu s hodinovou sazbou a zaměstnancům středisek marketing, projekce, sekretariát a účtárna tvoří fixní složku časová mzda s měsíčním tarifem, ve středisku servis se objevuje časová mzda s hodinovou sazbou i měsíčním tarifem. Variabilní složka obsahuje zákonné příplatky, příspěvky a odměny za výkon. Největší částí variabilní složky jsou odměny za výkon, což jsou například příplatky za pohotovost, výjezdy nebo kvalifikační příplatky. Zaměstnanci také mají možnost využívat celou řadu benefitů, které podnik poskytuje. Například zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování ve formě stravenek, finanční bonus při významných výročích, možnost vzdělávat se nebo nárok na dovolenou navíc.

Produktivita práce v podniku kolísá. V roce 2015 produktivita práce vzrostla u obou ukazatelů PP1 i PP2. Růst byl zapříčiněn velkým nárůstem tržeb, a tedy i přidané hodnoty, zatímco osobní náklady vzrostly pouze mírně. Produktivita práce dále vzrostla pouze v roce 2017, kdy se zvýšil pouze jeden z ukazatelů, a to PP1. Růst PP1 v roce 2017 byl dán větším nárůstem přidané hodnoty. V dalších letech produktivita práce klesá u obou ukazatelů PP1 i PP2. Pokles je dán zejména tím, že osobní náklady rostou rychleji než tržby a přidaná hodnota.

Osobní náklady každým rokem rostou. Růst se podnik snaží udržet na 11–12 %, pouze v roce 2017 byl nárůst osobních nákladů vyšší a to 14 %.

Kromě roku 2015, kdy byl růst produktivity vyšší než osobních nákladů, osobní náklady v podniku rostou rychleji než produktivita práce.

Strukturu osobních nákladů si podnik udržuje na téměř stejné úrovni, kdy největší část tvoří mzdové náklady a to 72–73 %, 24–25 % tvoří náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a zbytek tedy 2–3 % tvoří ostatní náklady. V podniku tvoří osobní náklady 12–18 % celkových nákladů.

Druhý dílčí cíl, benchmarking, byl naplněn porovnáním zvoleného podniku s konkurencí. Porovnávána je produktivita práce, růst osobních nákladů v čase, srovnání růstu osobních nákladů a produktivity práce, tržby z provozní činnosti a podíl osobních nákladů na celkových nákladech.

V porovnání s konkurencí má zvolený podnik nejvyšší produktivitu práce, růst osobních nákladů má zvolený podnik nižší než firma Sefir, s.r.o., vyšší než firma Ekolima a.s. a stabilnější než firma Niersberger Instalace s.r.o. Podíl osobních nákladů na celkových má zvolený podnik nižší než Niersberger Instalace, s.r.o. a vyšší než Sefir, s.r.o. a Ekoklima, a.s.

Třetí dílčí cíl, návrhy na zlepšení systému odměňování v podniku, je naplněn třemi návrhy. Návrhy se týkají zmírnění podmínek na příspěvek na penzijní připojištění, a možnosti využívat služební automobil i pro soukromé účely.

Zavedení navržených doporučení je možné pouze v případě, že by měla pozitivní vliv na motivaci a produktivitu práce v podniku. V opačném případě by měla doporučení vliv pouze na růst nákladů na zaměstnance v podniku.

6. Summary

This bachelor thesis explores the system of remuneration in a company. The main objective is to assess the effectiveness of the remuneration system in the company and to suggest an improvement which increases the efficiency.

The thesis is focused on various types of employee rewarding systems, methods of remuneration and benefits. The practical part describes a particular company and the activities it performs. The information about the company is based on an interview with the service manager. Topics of the interview relate to employee positions, the activities they perform, how they are remunerated, and the benefits they receive.

The entire system of remuneration is analysed in this thesis. The efficiency of the system is evaluated by productivity. The practical part includes suggestions for improving the system of remuneration.

Key words: system of remuneration, wages, benefits, productivity, rewarding system

7. Literatura

Knižní zdroje:

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Banfield, P. & Kay, R. (2012). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VSB-TU Ostrava.

D'Ambrosiová, H. (2014). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.

Krbečková, & M., Plesníková, J. (2012). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. (3. aktualizované vydání). Olomouc: ANAG.

Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. (1. vydání). Praha: C.H. Beck.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2014). *Human resources management*. UK: Wiley

Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5. přepracované a doplněné vydání). Praha: C.H. Beck.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.

Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Internetové zdroje:

czso.cz (2020). *Stránky Českého statistického úřadu*. Přehled o vývoji průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví. Datum 3. 3. 2020 Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852

8. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 - Organizační struktura podniku.....	24
Obrázek 2 - Struktura střediska servis	24
Obrázek 3 - Struktura střediska dispečink	25
Obrázek 4 - Struktura střediska logistika.....	26
Obrázek 5 - Struktura střediska marketing a projekce.....	26
Obrázek 6 - Struktura střediska sekretariát a účtárna	27
Graf 1 - Vývoj průměrné mzdy v podniku	32
Graf 2 - Produktivita práce z přidané hodnoty	33
Graf 3 - Produktivita práce z výnosů	34
Graf 4 - Vývoj osobních nákladů.....	35
Graf 5 - Relativní rozdíly produktivity práce a osobních nákladů	36
Graf 6 - Struktura osobních nákladů.....	37
Graf 7 - Podíl osobních nákladů na celkových.....	38
Graf 8 - Růst osobních nákladů v porovnání s konkurencí.....	40
Graf 9 - Porovnání růstu produktivity práce a osobních nákladů s konkurencí	41
Graf 10 - Podíl osobních nákladů na celkových v porovnání s konkurencí	42
Tabulka 1 - Vývoj průměrné mzdy v podniku.....	31
Tabulka 2 - Produktivita práce z přidané hodnoty.....	33
Tabulka 3 - Produktivita práce z výnosů	34
Tabulka 4 - Vývoj osobních nákladů.....	35
Tabulka 5 - Relativní rozdíly produktivity práce a osobních nákladů.....	36
Tabulka 6 - Struktura osobních nákladů	37
Tabulka 7 - Podíl osobních nákladů na celkových	38
Tabulka 8 - Produktivita práce v roce 2018 v porovnání s konkurencí.....	39
Tabulka 9 - Růst osobních nákladů v porovnání s konkurencí.....	39
Tabulka 10 - Porovnání produktivity práce a osobních nákladů s konkurencí.....	40