

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Pavλίna Jechová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

E k o n o m i c k á f a k u l t a

Katedra ekonomiky

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Změny v systému odměňování v návaznosti na makroekonomickou situaci

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

Autor
Bc. Pavlína Jechová

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	Bc. Pavlína JECHOVÁ
Osobní číslo:	E09525
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu:	Změny v systému odměňování v návaznosti na makroekonomickou situaci
Zadávací katedra:	Katedra ekonomiky

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Provést rozbor, jaký vliv na systém odměňování v podniku má makroekonomická situace a navrhnout vhodné kroky pro zvýšení efektivnosti tohoto systému odměňování

Osnova:

1. Odměňování a hospodářský cyklus
2. Právní úprava odměňování
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Posouzení vlivu makroekonomické situace na systém odměňování podniku
6. Navržení doporučení pro zlepšení efektivnosti současného systému

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Odměňování pracovníků, Grada, Praha, 2009.
d. Ámbrosová a kol.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2008.
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, Praha, 2007.
Shields, J.: Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press, Cambridge, 2007.
Tomší, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008.


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

Datum zadání diplomové práce: 15. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdaléna Hrabáková, CSc., prof. h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Sokolova 13, 370 05 České Budějovice


doc. Ing. Jana Faltová Letnarová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Změny v systému odměňování v návaznosti na makroekonomickou situaci* vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

Ve Veselí nad Lužnicí dne 22. dubna 2011



podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a metodické vedení při vypracování této práce.

Současně děkuji vedení podniku Měšťanský pivovar Strakonice, akciová společnost, zejména vedoucí ekonomického oddělení Ing. Jitce Hanzlovské za poskytnuté materiály, připomínky a rady k řešení otázek ze mzdové a personální praxe.

Obsah:

1.	ÚVOD – ODMĚŇOVÁNÍ A HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS	13
2.	PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	14
2.1.	Základní legislativní podmínky odměňování.....	14
2.1.1.	Mzda podle zákoníku práce číslo 262/2006 Sb.....	14
2.1.2.	Podniková úprava mezd	15
2.2.	System odměňování	17
2.2.1.	Mzdové náklady a tvorba mzdového systému.....	17
2.2.2.	Mzdové formy	20
2.2.3.	Zaměstnanecké výhody	23
2.3.	Ekonomická východiska odměňování a trh práce.....	25
2.3.1.	Hospodářský cyklus a ekonomický růst	25
2.3.2.	Důsledky hospodářských cyklů	26
2.4.	Trh práce	27
2.4.1.	Tržní faktory	28
2.4.2.	Netržní faktory	29
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE	30
3.1.	Technika přípravy literární rešerše	30
3.2.	Technika sběru dat	30
3.3.	Metodický postup	31
4.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	32
4.1.	Základní údaje o akciové společnosti	32
4.1.1.	Historie, profil a poslání akciové společnosti.....	32
4.1.2.	Současný stav	33
4.1.3.	Obchodní vztahy.....	33
4.1.4.	Charakteristika oboru podnikání	34
4.1.5.	Charakteristika dané oblasti z teritoriálního hlediska.....	35
5.	PŘÍSTUP AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI K ODMĚŇOVÁNÍ.....	36
5.1.	Mzdový systém akciové společnosti.....	36
5.1.1.	Mzdy zaměstnanců dělnické kategorie.....	36
5.1.2.	Mzdy zaměstnanců kategorie THP.....	37
5.1.3.	Mzdy zaměstnanců managementu.....	38
5.1.4.	Odborný rozvoj zaměstnanců	38
5.1.5.	Sociální fond.....	38
5.1.6.	Mzdový vývoj.....	38
5.2.	Rozbor mzdové oblasti akciové společnosti	39
5.2.1.	Rozbor aplikovaného způsobu odměňování.....	39
5.2.2.	Sociální fond a zaměstnanecké benefity, ostatní náklady práce.....	48
5.3.	Srovnání zkoumané akciové společnosti se situací v České republice	50
5.3.1.	Vývoj průměrných mezd v České republice.....	50

5.3.2.	Ukazatele reálné ekonomiky	52
5.4.	Návrh pro zvýšení efektivnosti systému odměňování	53
5.4.1.	Charakteristika navrhovaného systému hodnocení	53
5.4.2.	Proces hodnocení.....	54
5.4.3.	Hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců	54
5.4.4.	Vazba na systém odměňování	54
5.4.5.	Vazba na personální systém	55
5.4.6.	Časový a obsahový harmonogram systému hodnocení, skupina I.	55
5.4.7.	Časový a obsahový harmonogram systému hodnocení, skupina II.	56
5.5.	Doporučené postupy k práci s lidmi	57
6.	SHRNUTÍ PROVEDENÉHO ROZBORU A HODNOCENÍ APLIKOVANÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	58
7.	ZÁVĚR – POSOUZENÍ VLIVU MAKROEKONOMICKÉ SITUACE NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI.....	60
8.	SUMMARY	62
9.	PŘEHLED LITERATURY	63

1. ÚVOD – ODMĚŇOVÁNÍ A HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS

Organizace a řízení podniků funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí a jejich úspěch je závislý na kvalitním a kompetentním personálu, jeho vysokých výkonech a loajalitě. Základním cílem zaměstnavatele je dosažení zisku, neboť podniky existují proto, aby vyráběly, a distribuovaly výrobky, poskytovaly služby zákazníkům, případně zajišťovaly obchodní a poradenskou činnost. Za účelem maximalizace výnosů se podnik snaží používat efektivně dostupné zdroje při produkci spotřebitelem žádaných statků. Orientace na zisk ale nesmí být povýšena nad skutečnou úlohu člověka zaměstnance v životě podniku.

Řízení lidských zdrojů je často označováno jako řízení lidského kapitálu. Toto označení lépe vystihuje vztah a roli lidského faktoru na poli podnikání. Stejně jako finanční kapitál, tak i lidský kapitál je potřeba alokovat, investovat a správně ošetřovat, aby přinášel efektivní výnosy. Proto i s lidským kapitálem je potřeba pracovat, mít připravenou strategii a cíle pro jeho využití, rozvoj i ošetření možných rizik. Koncepce řízení lidského kapitálu dává možnost dívat se na lidské zdroje v rámci organizace řízení podniku jiným pohledem. Namísto více či méně nezbytných nákladů, které v době konjunktury narůstají a v dobách ekonomického útlumu musí být kráceny, vede tato koncepce k uvažování o jeho zhodnocení, alokaci a výnosnosti v kontextu organizace a podnikání.

Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působnost v podniku je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů. Odměňování v sobě zahrnuje jednak složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, a zároveň jsou zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce podniku či podniku jako celku.

Cílem diplomové práce je provést rozbor, jaký vliv na systém odměňování v podniku má makroekonomická situace, a navrhnout vhodné kroky pro zvýšení efektivnosti tohoto systému odměňování.

Podnětem k provedení rozboru systému odměňování ve vybrané společnosti a vlivu makroekonomické situace na jeho platnost a efektivnost, byl pohled do současného reálného světa ekonomiky, kdy napříč mnoha tržními sektory podniky zaznamenaly značný pokles výnosů, nebo se dokonce potýkaly přímo s existenčními problémy a prohnala se v nich vlna propouštění. Možným řešením, jak se s danou situací podniky vyrovnávají kromě snižování stavu zaměstnanců je i snižování nákladů na zaměstnanecké výhody, změny v systému odměňování, pokles samotných mezd či změny v schématu jejich složení.

S vážným zpomalením globální ekonomiky je pro podniky, které si chtějí udržet ziskovost a zachovat si konkurenceschopnost, stále důležitější snaha snižovat náklady. Během ekonomické recese se obvykle podniky zaměřují na krátkodobé a střednědobé aktivity, opomíjejí dlouhodobé příležitosti, které pomohou přinést dosažení významnějšího zlepšení hospodářských výsledků podniku. Období recese i následné období pomalého růstu je příležitostí zamyslet se nad efektivitou, snížením nákladů, redukcí činností, které nepřinášejí podniku dostatečnou přidanou hodnotu.

Filosofie odměňování je obvykle založena na souladu s „misí“ a „vizí“ managementu podniku a vychází z naplnění dlouhodobé podnikové strategie. Základní zásady, kterými se odměňování lidí řídí, je potřeba jasně a konkrétně formulovat a zabezpečit, aby byly sdíleny zaměstnanci podniku. Perspektivně smýšlející zaměstnavatelé se v souladu se svou podnikatelskou a personální strategií snaží získat nové a motivovat či udržet stávající zaměstnance poskytováním řady výhod. Součástí odměňování tvoří rovněž zaměstnanecké výhody a jejich význam v řadě podniků roste. Dnes je mzda určujícím motivačním faktorem hlavně u zaměstnanců zařazených do nejnižších platových tříd a u zaměstnanců na startu pracovní kariéry. Každý zaměstnavatel chce, aby jeho zaměstnanci pracovali efektivně a s nasazením a současně potřebuje, aby byli v práci spokojeni. Je mnoho metod a nástrojů, prostřednictvím nichž toto lze dosáhnout. V České republice je zažitý model odměňování se dvěma komponentami – tarifní mzdou a osobní prémie, tento model již v současné době nedostačuje moderním trendům v odměňování.

2. PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

2.1. Základní legislativní podmínky odměňování

České pracovní právo ustanovuje poměrně liberální podmínky pro tvorbu a uplatňování systému odměňování (Dvořáková, 2007).

Zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru by měli respektovat tyto zásady:

- Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci, diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (viz. například Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. v platném znění).
- Za stejnou práci, nebo práci stejné hodnoty přísluší zaměstnanci i stejná mzda.
- Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu, respektive hodnotu minimálních mzdových tarifů v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech. Minimální mzdy jsou však závazné jen pro ty podnikatelské subjekty, u nichž nepůsobí odborová organizace, nebo u nichž je odborová organizace, ale uzavřená kolektivní smlouva neobsahuje mzdovou část. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i minimální mzdy nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto, že v konsensu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst a podpoře konkurenceschopnosti podniku.
- Podniková výše mezd a jejich relace nesmí klesnout pod mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě, resp. dohodnuté v kolektivní smlouvě vyššího stupně. Ministerstvo práce a sociálních věcí může přitom kolektivní smlouvu vyššího stupně vyhlásit za závaznou pro všechny organizace v oboru. Zaměstnavatel je pak povinen dodržovat mzdové tarify zakotvené ve vyšší kolektivní smlouvě i v případě, že u něho nepůsobí odborová organizace (Urban, 2006).

Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve mzdovém předpisu podniku, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě (Tomší, 2008).

2.1.1. Mzda podle zákoníku práce číslo 262/2006 Sb.

Mzdová práva a jejich ochrana jsou základní součástí pracovněprávních vztahů. Obecně závazná úprava mzdových práv a povinností je komplexně provedena zákoníkem práce (platnými právními předpisy – výklady zákoníku práce). Povinnosti a práva ve mzdové oblasti, stejně jako ostatní práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích, mohou být upravena odchylně od zákoníku práce, jestliže to zákoník práce výslovně nezakazuje nebo z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit (§ 2 odstavec 1 zákoníku práce).

Ústavní právo na spravedlivou odměnu se zajišťuje již v základních zásadách pracovně právních vztahů:

- Za práci vykonávanou v pracovněprávním vztahu přísluší zaměstnanci mzda podle § 2 odstavec 4 zákoníku práce. Zaměstnanec vykonává práci proto, aby za ni obdržel mzdu jako zdroj prostředků k uspokojování svých potřeb. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu za práci, kterou využívá k dosažení svých podnikatelských záměrů a cílů. Právo na mzdu jakýmkoli způsobem sjednané, stanovené nebo určené, musí být uspokojeno. Tato specifikace ve všeobecných ustanoveních zákoníku práce odlišuje mzdu od ostatních plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci, jakou jsou náhrady, odstupné a další plnění, která nejsou obvykle v úměrné k vykonané práci.

- Pracovněprávní vztah může vzniknout podle § 13 odst. 1 zákoníku práce pouze s dobrovolným souhlasem obou stran – zaměstnavatele a fyzické osoby vstupující do pracovněprávního vztahu.
- Zaměstnavatel nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance.
- Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců. Pro odchylnou úpravu pracovněprávních vztahů musí existovat vždy věcný důvod, aby nemohla být považována za diskriminující.
- Zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty. Jde o aplikaci zásady rovného zacházení v oblasti odměňování.
- Zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytovat informace v pracovněprávních vztazích. Zákoník práce stanoví pravidla a postupy při informování a seznamování zaměstnance s poskytováním mzdy, a to před a po uzavření pracovní smlouvy, při nástupu do zaměstnaneckého poměru, stejně jako nastanou-li změny skutečností, o kterých je zaměstnavatel povinen zaměstnance informovat.
- Zaměstnavatel musí zaměstnance seznamovat s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy podniku. Touto zásadou se zdůrazňuje povinnost seznamovat zaměstnance s podmínkami pracovního poměru, se mzdovými podmínkami uvedenými v kolektivní smlouvě a vnitřním předpisu podniku.
- Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžité postihy ani je od něho požadovat. (to se nevztahuje na škodu, za kterou zaměstnanec odpovídá)
- Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s dobrými mravy.
- Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoli způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Prostřednictvím tohoto ustanovení se zabráňuje mimo jiné též snižování mzdy nebo jiným negativním mzdovým dopadům z toho důvodu, že se zaměstnanec u zaměstnavatele nebo i v rámci jiných institucí domáhá svých práv na mzdu (Tomší, 2006).

2.1.2. Podniková úprava mezd

System podnikového odměňování je veden vlastními podnikovými cíli vycházejícími z jeho strategie a podmínek na pracovním trhu. System odměňování zaměstnanců je součástí personální politiky podniku podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní system odměňování by proto měl v závislosti na prioritách personální politiky podniku přispívat k naplnění jeho hlavních cílů (Urban, 2006).

K těmto patří především tyto úkoly:

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance;
- přispívat k růstu výkonu a produktivity zaměstnanců a celých skupin;
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy;
- zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost odměňování;
- dodržovat právní předpisy, včetně závazků plynoucích z kolektivních smluv;
- zajistit efektivitu zpracování mezd (Urban, 2006).

K zajištění těchto funkcí slouží podniku různé formy odměňování tvořící ve svém souhrnu celkovou odměnu zaměstnance. Využití a význam různých forem a složek celkové odměny zaměstnance závisí na podmínkách a cílech podniku i na pozici, kterou v něm zaměstnanec zastává (Tomší, 2006).

K hlavním formám odměňování patří:

- Základní, pevná (tarifní nebo smluvní) mzda (hodinová, týdenní, měsíční) je vázaná na kvalifikační předpoklady, kompetenci, odpovědnost, namáhavost nebo význam zastávaného pracovního místa, a jde o zaručenou část individuální mzdy (Urban, 2006).
- Pevná či částečně pevná složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance je vyplácena například ve formě osobního ohodnocení zaměstnance. Stimuluje zpravidla ke zvýšení osobních schopností, kvalifikace a dlouhodobé kvality práce. Osobní ohodnocení, které bývá založeno i na ohodnocení dlouhodobější pracovních výsledků, se opírá většinou o závěry pravidelného hodnocení pracovních výsledků zaměstnance. Výše ohodnocení je například dána procentuálním podílem základního platu (Urban, 2006).
- Pohyblivá motivační výkonová složka může mít podobu výkonnostních odměn, bonusů, provize, podílu na hospodářském výsledku vázaná na pracovní výsledky zaměstnance, nebo výkon celé skupiny zaměstnanců, popřípadě i celého podniku. Stimuluje ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového i podnikového výkonu. Výše motivační složky mzdy by měla odrážet možnosti zaměstnance ovlivnit výsledky své práce, výsledky hospodaření celého podniku a i hierarchické postavení zaměstnance v podniku (Urban, 2006).
- Mzdové příplatky zohledňují mimořádné podmínky pracovního místa, které kladou na zaměstnance zvýšené nároky. Mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo sazbou v korunách za hodinu. Podnik je povinen přiznat příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v noci a za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách (Urban, 2006).

Zaměstnanecké výhody jsou obvykle vázané na zaměstnanecký vztah k podniku. Tvoří je výrobky a služby poskytované zaměstnancům naturálně, popřípadě finanční příspěvek a cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s podnikem a přispět k jejich rozvoji, relaxaci (Urban, 2006).

2.2. Systém odměňování

Každý prozíravý zaměstnavatel by měl své lidi motivovat ze dvou základních důvodů: chce, aby jeho zaměstnanci pracovali dobře a s nasazením, a na druhou stranu potřebuje, aby byli v práci spokojeni, jinak by mohli odejít ke konkurenci. Je mnoho metod a nástrojů, prostřednictvím nichž toho lze dosáhnout.

V České republice je zažitý model odměňování se dvěma komponentami – tarifní mzdou (případně zákonnými příplatky) a osobní prémie. Tento model již v současné době nedostačuje moderním trendům v odměňování. Základním principem nových modelů je zmenšování fixní složky mzdy ve prospěch variabilních součástí. Ty jsou rozděleny tak, aby motivovaly zaměstnance k osobnímu zájmu na hospodářských výsledcích podniku, protože pro ně znamenají vyšší mzdu. Pro podnik je nastavení systému variabilních složek zajímavé v jejich provázání na hospodářské výsledky; to znamená, že vyšší odměny jsou vypláceny pouze v případě splnění hospodářského plánu, případně obchodních cílů a naopak.

2.2.1. Mzdové náklady a tvorba mzdového systému

Nalezení a tvorba všemi akceptované mzdové struktury, v daném podniku, jsou považovány za historický mzdový problém, který nemá konečné řešení, zaměstnavatel musí stále ověřovat účinnost metod, které uplatňuje při jeho řešení (Dvořáková, 2007).

Ztotožnění výše mezd, mzdových sazeb, tarifů s výší pracovních nákladů je nesprávným přístupem, rozdílná výše časových mzdových tarifů neznámá, že odlišná je i úroveň pracovních nákladů – mzdových nákladů na jednotku produkce. Rozlišujeme **mzdové a pracovní náklady**. Vztah mezi nimi je zprostředkovan úrovní produktivity (Urban, 2006).

Pracovní náklady podniku s výrazně vyšší produktivitou mohou být proto i při podstatně vyšších mzdových sazbách relativně nízké, protože vysoká produktivita nepřiznivý dopad vyšších mezd kompenzuje. Nízká produktivita může vést naopak k prohibitivně vysokým pracovním nákladům i při velmi nízké úrovni mezd. Základem konkurenceschopnosti není úroveň mezd, ale úroveň pracovních nákladů (Tomší, 2006).

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. Podmínkami pro poskytování mezd se rozumí ukazatele, podle nichž zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu, s čímž souvisí způsob sledování těchto podmínek, jejich vyhodnocování, způsob stanovení a úprava peněžních částek v souladu se stanovenými kritérii. Přitom součástí mzdových podmínek mohou být další hmotné a nehmotné varianty odměňování uvnitř podniků i mimo ně. Při formulaci podmínek týkajících se odměňování zaměstnanců hrají roli i možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnaneckého poměru, sounáležitost s vývojem podniku, pružnost a volnost pracovní doby a poměrů na trhu práce (d' Ambrosová, 2008).

Tvorba mzdového systému bývá předmětem smluvního ujednání v kolektivní smlouvě nebo předmětem úpravy ve vnitřním předpise. Většina mzdových systémů vychází zpravidla z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku.

Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy, i když se v každém mzdovém systému nemusí všechny prvky uplatnit.

Mzdový systém vzniká a rozvíjí se v souvislosti s **životním cyklem podniku**. V souvislosti s ním lze rozlišit několik fází vývoje odměňování odrážejících charakteristiky tohoto životního cyklu. Podnik nemusí projít všemi uváděnými etapami s jejich typickými znaky (Urban, 2006).

- **Fáze následující po založení podniku**

Systém odměňování a mzdová politika je odpovědností finančního řízení, mzdy jsou chápány jako režijní náklady, které je nutno kontrolovat. Stanovené mzdové sazby jsou ovlivněny snahou získat zaměstnance. Mzdová úroveň se stanovuje pro každého zaměstnance a může být ovlivněna aktuální potřebou a vyjednávacími schopnostmi na obou stranách, a vytváří se tak prostor pro pružné vyjednávání o mzdách. Diferenciace mezd není založena na formalizovaném hodnocení prací. Nejsou zakotveny zásady pro systematické měření a hodnocení výkonu, na které by navázalo formalizované stanovení pohyblivé složky mzdy.

- **Stádium zralosti podniku**

Podnik na trhu získává pevnější postavení a vytváří pro své zaměstnance určité zázemí. Pravomoc liniového managementu je posílena a ten se zapojuje do tvorby zavádění mzdového systému. Je kladen důraz na tržní konkurenceschopnost mezd. Vnitropodniková diference využívá předepsaného hodnocení prací. Je kladen důraz na komunikaci, srozumitelnost mzdové politiky a zásad odměňování.

- **Stagnující podnik**

Stagnující podnik většinou spoléhá na hierarchické řízení se silnými byrokratickými prvky. Mzdová politika je centralizovaná v rukou finančních a personálních zaměstnanců. Mzdová struktura se stává nepružnou, strnulou, opírající se o jednoduchá kritéria pro zařazení zaměstnanců, jako jsou odborné znalosti, délka praxe, význam pozice v podnikové hierarchii, seniorita. Jsou udržovány dlouhodobě zavedené a již překonané formální přístupy k hodnocení pracovních výsledků.

- **Regenerace podniku**

Pokud je stagnující podnik převzat jiným majitelem, nebo dojde-li k zásadní změně vrcholového managementu, může podnik projít procesem regenerace. Zpravidla dojde k zásadní revizi stávající mzdové politiky, způsobu odměňování jednotlivých pracovních míst i konstrukce pohyblivé složky mzdy. Vytváří se nová kritéria pro hodnocení prací, důraz je kladen na pracovní odpovědnost, řešení problémů, učení. Dochází k posílení pravomocí liniových manažerů i v rámci pobídkové složky odměňování, mzdové prostředky na výkonové odměňování jsou výrazněji závislé na finančním výkonu podniku a vnitropodnikové jednotky, bonusy pro vrcholový management se vztahují k dosažení ročních cílů. Zpravidla se přehodnocuje systém výkonového odměňování vycházejícího z formalizovaného hodnocení zaměstnanců.

Stanovení podmínek pro poskytování mzdy je složitým procesem. Kvalita procesu tvorby mzdového systému a jeho účinnost je závislá na kvalitě poznání všech procesů a vazeb, na schopnosti jejich zobrazení v zásadách odměňování, dále na jejich formulaci v ustanoveních příslušných vnitřních mzdových norem a předpisů (Urban, 2006).

Strategický systém odměňování by měl:

- přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání;
- motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni, a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům;
- aplikovat viditelně férový a objektivní systém – jedině tak může být akceptován zaměstnanci;
- vést k vytváření konkurenceschopného podniku – k zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů;
- být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti (Dvořáková, 2007).

Tvorba mzdového systému zahrnuje tyto etapy:

- Stanovení předpokládaného úhrnného mzdového nákladu a výše prostředků určených na mzdy je nezbytným východiskem pro úvahy o vývoji mezd, struktuře mezd a o mzdové stimulaci. Výsledné **stanovení objemu prostředků na mzdy** je ovlivněno ekonomickými vnitropodnikovými veličinami. Zásadní vliv musí mít ekonomicko-obchodní úvaha, která se odvíjí od předpokládaných realizačních cen a odbytu, z cen ostatních vstupů, požadovaného hospodářského výsledku. Úroveň mzdových nákladů je rozhodujícím údajem pro mzdovou a personální oblast, pro tvorbu marketingových studií a obchodní strategie podniku. Mzdové náklady musí respektovat a pružně reagovat na tržní podmínky, budou tedy v souladu se mzdovým systémem podniku podléhat dílčím korekcím. Čím vyšší míru nejistoty v obchodně-ekonomickém vývoji podnik cítí, tím silnější bude snaha o vytvoření volnějšího mzdového systému, volnějšího vymezení mzdových podmínek a vazby mzdy na hospodářský výsledek, obrát, tržby. Čím vyšší je naopak jistota vývoje mzdových nákladů v závislosti na ekonomické a obchodní situaci, tím větší prostor se otevírá v možnostech využití mzdové politiky. Je možno stanovit čitelnější vazby mezi mzdovými podmínkami a mzdovými nároky, ukazatelem a plněním, množstvím a kvalitou odvedené práce a vyšší mzdy (Tomší, 2008).
- Jako podklad k vytvoření mzdové struktury nám poslouží analýza **vnitřních podmínek** podniku. Rozbor a ohodnocení pracovních pozic, výběr hledisek, podle kterých se bude zaměstnanci poskytovat mzda má zásadní vliv na naplnění funkcí mzdy a účinnost mzdového systému. Podle §109 ZP lze mzdu poskytovat podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, obtížnosti práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Po získání podkladů můžeme vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd. Způsoby poskytování mezd musí být v souladu s dalšími vnitropodnikovými aktivitami, s personální politikou podniku, ekonomickými, obchodními, technickými, provozními a výrobními opatřeními. Veškeré aktivity, které mají jakýkoli dopad a vliv na mzdy, je nutno identifikovat a zohlednit. Mezi podmínky se zásadním vlivem na poskytování mezd patří organizační uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních struktur, působnost řídicích stupňů a kompetence vedoucích zaměstnanců, způsoby stanovení a měření spotřeby práce, úroveň produktivity práce, racionalizace pracovní procesů. Způsob odměňování je ovlivněn kvalifikační strukturou zaměstnanců, pracovními schopnostmi, duševní a fyzickou způsobilostí, morální úrovní (Tomší, 2008).
- Nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu souvisí s **analýzou vnějších podmínek**. Jako podklad lze využít údaje z trhu práce a vnitřní politiku společnosti. Zásadním vnějším faktorem s přímým dopadem do zásad odměňování je tržní prostředí, ve kterém se podniky pohybují, vývoj nabídky a poptávky doma i na zahraničním trhu, zajištění odbytu, dostupnost a podmínky pro získání finančních a kapitálových zdrojů, vývoj cen vstupních surovin a materiálů. K tržním podmínkám se zásadním vlivem na odměňování zaměstnanců se řadí i poměry na trhu práce, aktuální stav a vývoj zaměstnanosti, věková struktura obyvatelstva, profesní a kvalifikační úroveň zaměstnanců. Vedení podniku by mělo vědět, kde se chce na trhu pohybovat – jestli chce zaměstnancům platit průměrně, více nebo pod průměrem daným na trhu práce. Obecné výdělkové poměry na trhu práce, vývoj průměrné mzdy podle odvětví, regionů, forem vlastnictví jsou ukazatelé bezprostředně ovlivňující výše mezd (Tomší, 2008).
- Míra účinnosti mzdového systému závisí i na tom, jak jsou stanoveny a narůstají mzdové sazby v závislosti na plnění mzdových hledisek a ukazatelů. Předpokladem pro **stanovení a stupňování mzdových sazeb** je stanovená výše mzdových nákladů, průměrné mzdy, mzdy jednotlivců a skupin zaměstnanců v návaznosti na předpokládaný obchodní a ekonomický vývoj podniku, na mzdové relace a výši mzdy mimo podnik. Na základě předpokládané průměrné splnitelnosti stanovených hledisek je stanovena základní sazba. Zvyšování nebo snižování sazeb musí být přímo úměrné lepším nebo horším hospodářským výsledkům. Spodním mantinelem pro stanovení mzdové sazby je cena práce daná trhem práce. Horním mantinelem je úměrná suma prostředků vyčleněných na mzdy z celkových efektů daných hospodářským růstem a v souvislosti s celopodnikovou ekonomikou. Z hlediska jednotlivce je horní hranicí taková sazba, která je ještě schopna ovlivnit plnění požadovaných ukazatelů (Tomší, 2008).

- Placení individuálního zaměstnance – jako podklad nám slouží hodnocení výsledků práce zaměstnance a určení rozpětí v rámci mzdové třídy - některé společnosti používají menší mzdové rozpětí v rámci jedné třídy, jiné společnosti si určují širší rozpětí. Správné **nastavení individuální odměny** je v řadě oblastí prospěšné, jejich použití je však omezeno na určité druhy pracovních pozic. Důraz na individuální odměny brání často týmové práci a spolupráci, vytváří zbytečnou rivalitu a podporuje krátkodobý horizont uvažování. Posilování významu individuálních odměn, ke kterému dochází zpravidla v souvislosti se zaváděním systémů řízení výkonu, je úzce spojeno s možností spolehlivého měření osobního výkonu zaměstnanců. Zjistit a rozlišit, kdo osobně je za zvýšení produktivity, kvality nebo prodeje odpovědný, může být v některých případech složité nebo dokonce nemožné, individuální odměny se stanou překážkou týmové práce. Vyplácení odměn, bonusů či podílu na hospodářském výsledku – jako podklad by nám mělo posloužit opět hodnocení zaměstnance. Některé formy bonusů mohou být přímo spjaty s určitým projektem či uzavřeným obchodem, překročením plánu a podobně. **Výkonové odměňování** přináší i některé změny na pracovišti, větší odpovědnost liniových manažerů, větší pozornost je věnována sledování a řízení výkonů zaměstnanců i nová úloha odborových představitelů. Zaměstnanecské výhody – **benefity** – jako podklad by nám měla sloužit analýza motivace a potřeb zaměstnanců, dále opět informace z trhu – analýza nabídky benefitů u konkurenčních společností (Urban, 2006).
- Výše mezd a platů může být také určována kolektivním vyjednáváním s odbory. Odbory obvykle chtějí, aby peněžní odměny udržovaly krok před inflací, byly porovnatelné s tržními sazbami, a aby odrážely jakákoliv zlepšení v prosperitě podniku. Síla tlaku, který mohou vyvíjet na úroveň peněžních odměn, bude záviset na vzájemném poměru mezi vyjednávací silou zaměstnavatele a vyjednávací silou odborů a to se bude promítat do velikosti síly, kterou každá ze stran může vynaložit při vyjednávání o mzdách a platech (d' Ambrosová, 2008).

2.2.2. Mzdové formy

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem. Obsahové vymezení uvedeným forem mzdy vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů a používá právně neupravenou a nezávaznou terminologii. Podmínky pro poskytování každé mzdové složky je nutno upravit ve vnitřních mzdových předpisech podniku a přesně popsat. Mzdové formy se člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy (Koubek, 2006).

Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů;
- posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn;
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy;
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci;
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců;
- zlepšují postavení organizace na trhu práce;
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích podniku (Dvořáková, 2007).

Stimulační účinnost mzdových forem je ovlivněna respektováním několik zásad:

- zaměstnanec a pracovní kolektivy musí znát předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu, je žádoucí, aby byly co nejvíce objektivní;
- zaměstnanci mohou zadané pracovní úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny;
- zaměstnanci mohou ovlivnit pracovní výkon svým jednáním;
- zaměstnanci musejí znát, jakými formami mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si mohou vydělat při jeho dosažení;
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné a jednoduché a musí se o nich komunikovat (Dvořáková, 2007).

Nedodržování těchto zásad se projeví řadou negativních důsledků, které mají dlouhodobý vliv na postoje a jednání zaměstnanců s nežádoucími dopady na produktivitu práce, fluktuaci, pracovní neschopnost (Dvořáková, 2007).

Druhy mzdových forem:

- **Časová mzda**
je využitelná u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí se hodinový mzdový tarif určí součinem tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Měsíční tarif se využívá u nemanuálních činností a je přímo úměrný počtu odpracovaných dnů v měsíci. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost a administrativní nenáročnost této formy odměňování. Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit podniku, nevýhodnou je její nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. K odstranění této nevýhody jsou zaváděny modifikace a doplňky k tomuto způsobu odměňování formou zavedení osobního ohodnocení, prémie, bonusů (Dvořáková, 2007).
- **Úkolová mzda**
je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce, a kde zaměstnanci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce. Použití této mzdové formy musí být v souladu s dodržováním bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců (Dvořáková, 2007).
- **Podílová mzda**
je utvářena jako podíl na výkonech podniku, nejčastěji jako podíl na tržbách (d' Ambrosová, 2008).
- **Smišená mzda**
je obvykle koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy (d' Ambrosová, 2008).
- **Prémie**
jsou jednorázové nebo pravidelné a doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Účinnost této formy mzdy spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec svým výkonem práce ovlivňuje. Pravidla pro poskytování prémie uvnitř podniku upravují premiové řády, s nimiž musí být zaměstnanci seznámeni. Nezbytné je, aby prémie byly vázány na takové ukazatele pracovních výsledků, které mohou zaměstnanci svým úsilím bezprostředně a významně ovlivnit (Dvořáková, 2007).

- **Osobní ohodnocení**

je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. Využívá se pro zpružnění systému odměňování tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify. Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti a výsledku práce jednotlivých zaměstnanců na základě jejich vzájemného porovnávání. Jako zvolená kritéria srovnání mohou sloužit množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci (Dvořáková, 2007).

- **Výkonnostní odměny**

pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána, se poskytují zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií, a které se v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí. Konkrétní výši výkonnostní odměny stanoví obvykle nadřízený vedoucí zaměstnanec, přičemž ukazatele, za jejichž splnění se výkonnostní odměna poskytuje a výše odměny podléhají zpravidla volnějšímu režimu, než je tomu u prémie (Urban, 2006).

- **Mimořádné odměny**

se obvykle poskytují za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí. Určující pro zhodnocení významu splněného úkolu a míry pracovních zásluh zaměstnance je rozhodnutí zaměstnavatele (d'Ambrosová, 2008).

- **Provize**

představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy, hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků a zaměstnanců ve službách, kde výsledek práce lze kvantifikovat, je zaměstnancem ovlivnitelný a přitom není nutné evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Je určena procentem peněžního ukazatele, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje (Dvořáková, 2007).

- **Bonus**

je formou mzdy, která je poskytována zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován místo účasti na výsledku. Stimulační účinek bonusu spočívá v tom, že je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého pracovního výkonu, je přiznáván v omezeném rozsahu výjimečně výkonným zaměstnancům, neovlivňuje nežádoucím způsobem vnitřní diferenciaci mezd, administrativně nenáročný, umožňuje pružně reagovat u některých druhů prací na aktuální situaci na pracovním trhu. V období, kdy je oslavena jistota zaměstnání, zaměřují se zaměstnanci na plnění operativních a jasných úkolů než na inovace, rozvojové úkoly a dlouhodobé cíle. Nadměrné zdůraznění váhy individuálního bonusu ve mzdě oslabuje zájem jednotlivce na výsledcích týmové práce (Dvořáková, 2007).

- **Účast na výsledcích**

představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje tím zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnance, oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení. S účastí na výsledcích se lze setkat u velkých podniků, které ji využívají k vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce, ke stabilizaci kmenových zaměstnanců a jejich sociálnímu zvýhodnění (Dvořáková, 2007).

- **Naturální mzda**

je část mzdy vyplácená formou nepeněžní. Pravidla pro poskytnutí naturální mzdy upravuje zákoník práce. Jako naturální mzdu lze poskytovat výrobky, výkony, práce a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek. Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě (Dvořáková, 2007).

2.2.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity zahrnují široké možnosti požitků (zboží, služby či různé formy péče o zaměstnance) poskytovaných podnikem, které by si jinak zaměstnanci museli hradit sami. Na rozdíl od základní a výkonové složky mzdy závislé na povaze práce, schopnostech zaměstnance, jeho dosaženém výkonu, jsou benefity součástí širších pracovních podmínek podniku a nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Jejich uplatňování může reagovat na délku jeho zaměstnání, na funkci či zásluhu v podniku. Zpravidla jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, či vnitřního předpisu zaměstnavatele (Urban, 2006).

Stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených benefitů může být vyšší, než kdyby se řešilo v rámci mezd. Poskytování benefitů je obvyklé u většiny velkých a středních podniků a jejich poskytování při získávání a stabilizaci zaměstnanců je vnímáno jako konkurenční výhoda (Urban, 2006).

Třídění zaměstnaneckých výhod z hlediska důvodu poskytování, cílových skupin zaměstnanců, a věcné třídění:

- Z hlediska důvodů lze členit zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele na **povinné**, vyžadované zákonem či jinými obecně platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě vyššího stupně.
- Benefity **smluvní** jsou zakotveny v kolektivní smlouvě podniku.
- Zaměstnanecké **dobrovolné výhody** jsou výrazem cílů personální politiky podniku, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice podniku na trhu práce.
- Z hlediska cílové skupiny lze na benefity pohlížet jako **individuální**, zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace.
- Skupinové benefity jsou poskytovány větším skupinám nebo všem zaměstnancům.
- Z hlediska věcného třídění jde o benefity **mající vztah k práci** – příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, studijní volno, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec bezprostředních potřeb podniku, počítačové kurzy, odborné knihy, doprava do zaměstnání. **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky** zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu - diáře, mobilní telefon, osobní automobil k soukromému použití.
- **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy** – školky, pořádání dětských letních táborů, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační, kulturní aktivity, zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské pobyty, půjčky pro řešení bytové situace, prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny (Urban, 2006).

Nejčastější zaměstnanecké výhody:

- penzijní připojištění;
- životní pojištění;
- příspěvky na tzv. závodní stravování;
- příspěvky na sportovní a kulturní aktivity a rekreace;
- dary k životnímu či pracovnímu výročí;
- automobil používaný i pro soukromé účely;
- půjčky na bytové účely a překlenutí tíživé finanční situace;
- vzdělávací kurzy (Urban, 2006).

Původ plnění poskytovaných zaměstnavatelem:

- z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP);
- ze sociálního fondu (SF);
- ze zisku (příjmu) po jeho zdanění;
- na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů (Urban, 2006).

Cílem odměňování a zaměstnaneckých výhod (benefitů) je spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon, a současně pociťovali vysokou míru motivace (Urban, 2006).

2.3. Ekonomická východiska odměňování a trh práce

Základními výsledky makroekonomiky jsou výstup zboží a služeb, pracovní místa, ceny, ekonomický růst a mezinárodní rovnováha. Tyto výsledky jsou důsledkem souhry sil vnitřního trhu, jako je růst populace, inovace, charakter spotřeby a vnější otřesy jako války, počasí, narušení obchodu a politické páky, jako jsou například daně, rozpočet, regulační rozhodnutí. Tyto makroekonomické výsledky definují ekonomické bohatství. Měří prosperitu v podmínkách hodnoty vyrobeného výstupu, počtu vytvořených pracovních míst, stability cen a míry ekonomické expanze, míru rovnováhy v mezinárodním obchodě a ve finančních vztazích. Unikátní kombinace cen a výstupu slučitelná se záměry kupujících a prodávajících se nazývá makroekonomická rovnováha (Schiller, 2004).

2.3.1. Hospodářský cyklus a ekonomický růst

Historie hospodářských cyklů začíná s rozvojem průmyslu v Evropě. Zemědělské ekonomiky cykly neznaly, v průmyslových zemích se již na počátku 19. století začaly vyskytovat recese, které se projevovaly poklesem odbytu a výroby a růstem nezaměstnanosti. Bylo patrné, že hospodářský růst neprobíhá hladce, ale střídají se v něm fáze recese a expanze. Zájmem makroekonomické teorie je tedy sledovat hospodářský cyklus – určit, zda se opakují periody růstu a poklesu národního výstupu. Určit a hodnotit, zda podoby hospodářských cyklů a tržních sil ovlivňují pracovní místa, ceny, ekonomický růst, mezinárodní obchod a finanční rovnováhy. Jde o výkyvy v ekonomické aktivitě v podobě opakovaného kolísání reálného produktu, zaměstnanosti, investic, zisků a dalších veličin (Schiller, 2004).

Z hlediska časové dimenze rozlišujeme:

- **Krátkodobé kolísání** reálného produktu v jednotlivých odvětvích v obdobích čítajících po sobě jdoucí měsíce, zvláště pak působení běžných sezónních událostí.
- **Střednědobé hospodářské cykly** – konjunkturální kolísání.
- **Dlouhodobé vlny** trvající v délce 50 – 60 let, jsou spojovány s takovými ojedinělými událostmi jako jsou války, klimatické změny, zásadní investice do infrastruktur (Schiller, 2004).

V ekonomické realitě sledujeme neustálé kolísání ve vývoji reálného produktu – dochází ke střídání různě dlouhých období, různé dynamiky růstu či poklesu produktu, či jeho stagnace. Model hospodářského cyklu se podobá horské dráze. Objem výroby se nejdříve dostane na vrchol, potom se snižuje, až se dostane na dno, nato se ekonomika oživuje znovu rostoucím produktem (Schiller, 2004).

Fáze kontrakce je sestupnou fází hospodářského cyklu, pokles reálného produktu je zakončen dolním bodem obratu (sedlo, dno) – prudká kontrakce bývá označována jako propad – slump. Vzestupnou fází hospodářského cyklu nazýváme **fáze expanze** – rozmach, vzestup, růst reálného produktu – počátek expanze se nazývá oživení. Na konci fáze dochází k hornímu bodu obratu – vrchol. Výrazná expanze bývá též označována jako boom. V ekonomické teorii je pojetí cyklu zpřesněno na sledování zpravidla čtvrtletního produktu meziročním srovnáváním čtvrtletních ukazatelů změny produktu. Pokud trvá období kontrakce dva a více po sobě jdoucích čtvrtletí, jde o období **recese**. Resece bývá označována rovněž jako krize. Zvláště dlouhé a hluboké recese se nazývají **deprese**. Období, kdy produkt vykazuje nulové přírůstky, jde o období **stagnace** (Schiller, 2004).

Podle příčiny rozlišujeme dva typy hospodářských cyklů, a sice monetární (měnové) cykly a reálné cykly. Příčinou monetárního cyklu jsou změny peněžní zásoby, které vyvolávají změny agregátní poptávky – poptávkové šoky. Příčiny reálných cyklů jsou na straně nabídky (Holman, 2010).

Ekonomický růst je základním determinantem dlouhodobého úspěchu každé společnosti a zdrojem rostoucí životní úrovně. Ekonomický růst se týká zvýšení výstupu zboží a služeb. Jsou dvě různé cesty, kterými se výstup zvyšuje, a jež mají různé důsledky pro naše ekonomické bohatství (Schiller, 2004).

- **Krátkodobé změny** je možno dosáhnout zvýšeného využití výrobního potencialu. Ne vždy je daná výrobní kapacita plně využívána. Složení výstupu je ovlivněno množstvím a využitím dostupných zdrojů, odborných znalostí a technologickým know-how.
- **Dlouhodobé změny** jsou dosažitelné pouze při rozšíření stávající kapacity. K dosažení vyššího a trvalejšího výstupu je potřeba tlačit na rozšíření produkčních možností, aby došlo k posunu křivky agregátní nabídky doprava.

Změny reálného HDP jsou obvykle vyjádřeny v procentech jako tempo růstu. **Tempo růstu** je změnou HDP mezi dvěma obdobími, děleno celkovým výstupem v základním období. Ekonomický růst je trvalý proces. Zisky vytvořené v jednom roce se akumulují do budoucna. Každý posun křivky produkčních možností rozšiřuje základnu pro budoucí HDP. Jak se posuny během let akumulují, výrobní kapacita ekonomiky se rozšiřuje. Tento kumulativní proces se nazývá exponenciální proces (Schiller, 2004).

Zdroje ekonomického růstu závisí na tempu růstu pracovní síly a tempu růstu produktivity. Zdrojem pro ovlivňování pozitivních přírůstků produktivity jsou zvýšení pracovní zručnosti, vyšší kvalifikace, technologický pokrok, více kapitálu, zlepšení řízení, lepší využití dostupných zdrojů ve výrobním procesu. Aby se zvýšila produktivita, musí stále růst množství a kvalita kapitálu, který má zaměstnanec k dispozici, rozhodujícím faktorem pro přírůstek produktivity je tedy rychlost a trvalost růstu investičního kapitálu. Hromadění lepšího a masivnějšího kapitálového vybavení ale negarantuje vyšší produktivitu. Rozhodující je stále lidský faktor, především dobrá organizace a řízení ovlivňuje ekonomický růst. Kroky vedoucí k urychlení ekonomického růstu jsou dány tržními silami, opomíjet nelze ani vliv vládní politiky. Vlády hrají důležitou roli v ovlivňování lidského kapitálu. Vzdělávací systém, množství a kvalita investic, které proudí do školských zařízení, mají účinek na budoucí produktivitu. Opomíjet nelze ani přistěhovaleckou politiku, čímž může vláda ovlivnit velikost a kvalitu pracovní síly v zemi (Schiller, 2004).

Investice do fyzického kapitálu jsou nezbytným předpokladem pro potencialní ekonomický růst. Kvalifikovaní a schopní zaměstnanci nemohou dosahovat excelentních výsledků se zastaralými zařízeními – z tohoto pohledu je důležitým předpokladem růstu produktivity práce míra investic do kapitálu. Mechanismem pro stimulaci investic jsou daňová pravidla, podpora spoření, rozvoj infrastruktury, fiskální a monetární politika (Schiller, 2004).

2.3.2. Důsledky hospodářských cyklů

- **Ekonomické důsledky**

Růst nezaměstnanosti v cyklické fázi recese, s tím spojená ztráta produkce ve srovnání s potenciálními možnostmi dané ekonomiky, pokles životní úrovně, vysoká nezaměstnanost přinášející s sebou negativní projevy ekonomické a sociální, nestabilita cenové hladiny, rozkolísanost vnější ekonomické pozice související s importem zboží a služeb (Schiller, 2004).

- **Politické důsledky**

Problémy politické souvisí s poklesem životní úrovně obyvatelstva a radikalizací postižené části obyvatelstva.

Ve skutečnosti nejsou hospodářské cykly pravidelné a předvídatelné. Střídání jednotlivých fází hospodářského cyklu vychází z výkyvů v agregátní poptávce nebo agregátní nabídce, kolísání reálného produktu, kolísání ekonomické aktivity – může být způsobeno např. zvýšením vládních výdajů, silným nárůstem cen surovin na světových trzích (ropa), přírodní katastrofy, války, malé otevřené ekonomiky (Schiller, 2004).

2.4. Trh práce

Trh práce je součástí trhu, ale vedle obecných atributů trhu, jako je hospodářská soutěž, fungování nabídky a poptávky, peněžní vyjadřování ceny práce, soukromé vlastnictví či volný vnitrostátní pohyb pracovních sil, má svá specifika. Práce nemá stejnou povahu jako ostatní zboží, práce je výrobním faktorem svého druhu (Dvořáková, 2007).

Trh práce také bývá často předmětem státních zásahů nebo místem politických střetů. Schopnost pracovat, tedy pracovní síly jako souhrn fyzických a duševních sil, je neoddělitelná od člověka, ale neztotožňuje se s ním. Člověk má svůj pracovní rozměr a současně rozměr individuálně osobnostní a biologický má svá přání, vůli, práva, v demokratických společnostech svobodně disponuje svou pracovní silou (Schiller, 2004).

Smysl lidské existence je však ještě širší, bohatší a suverenitu občana jako svobodného jednotlivce takové krátké definiční vymezení zdaleka nevyčerpá. Z historického hlediska tak tomu samozřejmě nebylo vždy. Trh práce je místem, na němž jsou vytvářeny podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů prostřednictvím nabídky a poptávky po práci (Dvořáková, 2007).

Hlavními determinanty nabídkové strany trhu práce jsou:

- reálné mzdy a jejich současná i očekávaná úroveň;
- majetkové poměry domácností;
- mimopracovní příjmy, včetně státní transferů;
- demografický vývoj, počet a struktura obyvatelstva podle pohlaví a věku;
- míra ekonomické aktivity obyvatelstva;
- pracovní zvyky, kultura a tradice (Dvořáková, 2007).

Hlavními determinanty poptávkové strany trhu práce jsou:

- cena práce, výše reálné mzdy nebo mzdového tarifu;
- poptávka po produktech a službách a jejich cena;
- produktivita práce;
- ceny ostatních vstupů;
- očekávané budoucí tržby;
- volná disponibilní pracovní síla na trhu práce (Dvořáková, 2007).

Vývoj na trhu práce doprovází nepružnost poptávky po práci. Zaměstnavatelé jsou ve svém rozhodování omezeni kolektivními smlouvami, pracovněprávním zákonodárstvím. Podstatou a hlavním smyslem trhu práce je alokace práce – pracovních sil – mezi zaměstnavatele, popř. mezi odvětvími nebo regiony. Na trhu práce dochází i interakci mezi subjekty na něm působícími, tj. mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem, resp. mezi jejich orgány včetně orgánů správy. Zásadní problém trhu práce a jeho vývoje, popřípadě problémy významně ovlivňující vývoj na trhu práce jsou řešeny jednáním, zpravidla na tripartitním základě (Dvořáková, 2007).

Růst pracovní síly může být významným zdrojem ekonomického růstu země. Množství zboží a služeb, které ekonomika může vyprodukovat za dané období, je limitováno dvěma faktory:

- dostupnost výrobních faktorů;
- technologickým know-how (Schiller, 2004).

Když se dostupná pracovní síla zvyšuje, křivka národních produkčních možností se posunuje směrem ven. V důsledku těchto posunů se zvyšuje kapacita pro výrobu zboží a služeb, což je základem dlouhodobého ekonomického růstu (Schiller, 2004).

Narůstající pracovní síla nejen zvyšuje naše schopnosti produkovat, ale také představuje potřebu vytvářet nové pracovní pozice – i v krátkodobém horizontu s danými zdroji a technologiemi je potřeba čelit otázce dostupnosti pracovních sil. Nelze dosáhnout bodů za křivkou produkčních možností, ale snadno lze skončit uvnitř křivky. Když nastane takováto situace, neprodukuje se – z krátkodobého hlediska – na plnou kapacitu a některé dostupné zdroje zůstanou nevyužity. Aby byly dostupné výrobní kapacity plně využity, musí být pracovní síla plně využita – zaměstnaná. Výsledný výstup ekonomiky bude nižší při nedostatečném využití, resp. nezajištění práce pro všechny účastníky pracovní síly, vzhledem k daným možnostem výrobní kapacity, s tímto souvisí i problém nezaměstnanosti. Se zvyšujícím se objemem pracovní síly, je problém udržení zaměstnanosti všech účastníků pracovní síly stále intenzivnější (Schiller, 2004).

2.4.1. Tržní faktory

Mzda představující **cenou práce na pracovním trhu** je určována především tržními faktory – poptávkou po práci ze strany podniků s její nabídkou ze strany jednotlivých osob. Zaměstnanci hledající uplatnění nabízejí svou práci výměnou za důchod. Podniky mohou nabízet zboží a služby na trzích výrobků, zároveň poptávají výrobní faktory na trzích výrobních faktorů. (Urban, 2006).

Lidský kapitál v podobě znalostí a dovedností, které mají zaměstnanci, může být akumulován. V době kamenné byla produktivní schopnost jedince převážně determinována fyzickou silou a vytrvalostí. V dnešní ekonomice je lidský kapitál převážně výsledkem vzdělání, školení a zkušeností. Proto může i země s méně zaměstnanci získat větší lidský kapitál (Schiller, 2004).

Trh práce, na kterém se poptávka po práci s její nabídkou střetává, má podobně jako jiné trhy tendenci směřovat k rovnováze, tj. stavu, kdy poptávané množství práce je rovno nabízenému množství (Urban, 2006).

Mzda, při které dojde k rovnováze, vyrovnává poptávku a nabídku na trhu práce v daném časovém období a je označována jako **tržní mzda**. Při dané tržní ceně práce nakupují na trhu práce všechny firmy právě takové množství práce, které je pro ně při této mzdě ziskové (Schiller, 2004).

Dočasná **nerovnováha na trhu práce** je způsobena přebytkem nabídky nad poptávkou nebo poptávkou nad nabídkou a je vyrovnávána změnami mezd. Síly nabídky a poptávky působí v případě práce podobně jako u ostatních trhů: je-li poptávka po určité práci ve srovnání s její nabídkou vysoká, jsou mzdy osob nabízejících tuto práci vyšší, než v případě nízké poptávky. Je-li naopak nabídka zaměstnanců v určité profesní kategorii ve srovnání s poptávkou vysoká, jsou mzdy těchto zaměstnanců zpravidla nižší (Urban, 2006).

Ke změnám rovnováhy na trhu práce může docházet pod vlivem změn ze strany poptávky po práci, nebo pod vlivem změn na straně nabídky. Změna poptávky po práci může souviset buď se změnami cen vyráběného zboží nebo změnami produktivity práce, například v souvislosti s rostoucím vybavením firmy fixním kapitálem, s rostoucí vzdělaností zaměstnanců nebo zlepšením výrobních technologií. Vzroste-li poptávka po práci, zvýší se zaměstnanost i mzda, pokles poptávky po práci naopak zaměstnanost i mzdu snižuje. (Urban, 2006)

Nabídka práce je celkové množství práce, které jsou účastníci trhu ochotni a schopni prodat při alternativních cenách v daném časovém období, přitom **změny v nabídce práce** vznikají například pod vlivem přistěhovalectví nebo naopak emigrace, podobný dopad mají i delší nebo naopak kratší podpory v nezaměstnanosti; zatímco prodloužení doby, po kterou jsou vypláceny podpory v nezaměstnanosti, nabídku práce zmenšuje, zkrácení této doby ji naopak zvyšuje. Pokles nabídky práce vede k poklesu zaměstnanosti a růstu mezd, zvýšení nabídky práce vede ke zvýšení zaměstnanosti a poklesu mezd. V případě, že nejde o práci příliš podpořící sociální politika státu, můžeme hovořit o patové situaci, která vede k plošnému nedostatku pracovních sil na trhu práce (Urban, 2006).

Vysoká produktivita hospodářství vychází z použití vysoce vzdělaných zaměstnanců v kapitálově-intenzivních výrobních procesech (Schiller, 2004).

Na nabídku různých druhů práce působí i charakteristiky pracovních míst, zda práce je náročná, bezpečná, zajímavá apod. Má-li práce některou z příznivých nepeněžních vlastností, je ochotno ji při stejné výši mzdy zastávat větší množství osob, než je-li práce naopak nudná a nebezpečná. V praxi může být pro firmy někdy výhodné vyplácet svým zaměstnancům dobrovolné mzdy, které jsou vyšší, než by odpovídalo rovnovážné mzdě. Příčiny toho vysvětluje **teorie efektivních mezd**. Ta předpokládá, že firma může za určitých okolností zvýšením mezd svých zaměstnanců dosáhnout jejich vyšší produktivity, a tím i vyššího zisku. Jednou z příčin toho, proč firmy udržují mzdy na vyšší úrovni, než by odpovídalo rovnovážné úrovni trhu, je vztah mezi mzdami a fluktuací zaměstnanců (Urban, 2006).

Zaměstnanci odměňováni rovnovážnou mzdou si zpravidla mohou snadno nalézt za stejnou mzdu jinou práci a mzda je proto nemotivuje k tomu, aby si svou práci uchovali. Získávají-li zaměstnanci naopak mzdu, která je vyšší než její rovnovážná tržní úroveň, jsou více motivováni si svou práci udržet a plnit lépe své pracovní povinnosti. Vyšší než rovnovážná tržní mzda umožňuje firmě i větší výběr z uchazečů o práci, a dává jí tak možnost získat kvalitnější zaměstnance (Urban, 2006).

2.4.2. Netržní faktory

Odměna pracovní síly je i v tržní ekonomice ovládána nejen zákony nabídky a poptávky, ale i dalšími - netržními faktory, k nimž patří především:

- **omezená mobilita pracovní síly;**
Lidé mají sklon setrvávat na svých pracovních místech i z jiných než finančních důvodů. Dokladem toho jsou různé úrovně mezd v různých částech země. Pokud by zákony nabídky práce a poptávky po ní působily v praxi dokonale, pak by vedly k mobilitě zaměstnanců do oblastí s vyšší mzdou, což by mělo za následek pokles mezd v těchto oblastech (Urban, 2006).
- **technologický pokrok;**
Kdykoli technologie pokročí, hospodářství může produkovat více výstupů s existujícími zdroji.
- **ovlivnění legislativou a tvoření právního rámce;**
Základními oblastmi upravenými legislativou jsou zákonem stanovená minimální mzda, délka pracovní doby, podmínky uskutečňování a odměňování přesčasové práce.
- **role vlády;**
Vláda hraje rozhodující roli při tvoření rámce, ve kterém může soukromý sektor působit a rozvíjet se.
- **zdanění;**
Do určité míry je trh práce ovlivněn i zdaněním. V rámci problematiky daňové incidence je zkoumán dopad zdanění i na trhu výrobních faktorů.
- **působení odborů;**
Mzdy ve firmách a odvětvích, ve kterých působí odbory, jsou zpravidla stanovovány formou kolektivního vyjednávání.
- **diskriminace na trhu práce.**
Diskriminace vzniká, pokud získání určité pracovní příležitosti na trhu práce je omezeno pouze pro určité skupiny pracovní síly (Urban, 2006).

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je provést rozbor, jaký vliv na systém odměňování v podniku má makroekonomická situace, a navrhnout vhodné kroky pro zvýšení efektivity tohoto systému.

3.1. Technika přípravy literární rešerše

V úvodním teoretickém výkladu k uvedené problematice jsou sledována dvě ústřední témata:

- právní úprava odměňování a teoretické principy související s tvorbou systémů odměňování;
- ekonomická východiska odměňování a trh práce;

Prvním krokem je tedy uvedení základních legislativních podmínek odměňování. Je prezentován přehled možných variant systémů odměňování, teoretická pravidla a přehled etap tvorby mzdového systému, identifikaci mzdových a pracovních nákladů, nejčastěji používané mzdové formy a zaměstnanecké výhody.

Teoretickou základnu je potřeba doplnit o popis ekonomické reality zaměřené na neustálé kolísání reálného produktu, střídání různých dlouhých období, různé dynamiky růstu a poklesu produktu, či jeho stagnace.

Podklady použité ke zpracování literární rešerše jsou uvedeny v souhrnném přehledu literatury.

3.2. Technika sběru dat

Údaje o historii podniku a data týkající se současného stavu jsou získány z podnikových dokumentů, na základě dotazování a konzultací s vedoucími zaměstnanci a z webových stránek podniku. V úvodní praktické části jsou tyto informace uspořádány v jednotný celek, takovým způsobem aby prezentovaly celkovou charakteristiku podniku.

Údaje o celkovém vývoji hospodaření podniku za zkoumané období a nástin formulace strategických cílů podniku poskytl ekonomické oddělení ve formě výroční zprávy, rozvahy, výsledovky na základě dotazování týkajícího se budoucích ekonomických a obchodních cílů.

Pro rozbor mzdového systému jsou využity informace a data ze mzdového a personálního oddělení uvedené společnosti, která používá pro tuto agendu komplexní software pro řízení lidských zdrojů Human Klasik Žilina. Jsou zkoumána pravidla zanesená do kolektivní smlouvy této společnosti a formulace zásad pro odměňování.

V rámci komplexního přístupu jsou zpracována data z interní mzdové agendy týkající se evidence a využívání sociálního fondu v akciové společnosti. Studie je doplněna nadstavbovými informacemi – náklady na zaměstnanecké benefity, vývoj přesčasových hodin a dny pracovní nemoci, náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců, využití příspěvků a dotací z Úřadu práce a Evropského sociálního fondu, růst produktivity práce ve zkoumaném období. Na uvedená šetření navazují komentáře.

Statistické údaje týkající se vývoje hrubého domácího produktu a vývoje mezd v národním hospodářství, v podnikatelské sféře a ve sféře zpracovatelského průmyslu ve zkoumaném období jsou čerpány z webových stránek Českého statistického úřadu.

3.3. Metodický postup

V úvodu praktické části je charakterizována akciová společnost Měšťanský pivovar Strakonice, specifika daného sektoru a oboru podnikání.

Metodický postup spočívá v číselném zobrazení a analýze mzdových a ekonomických jevů za období 2005-2010 v uvedené akciové společnosti a v národním hospodářství.

Vzhledem k tomu, že zpracovávané údaje jsou rozmanité, je zkoumaný soubor vhodně vymezen a zjištěné hodnoty jsou rozčleněny do tabulek navazujícím způsobem.

Je provedena analýza stávajícího mzdového systému uvedené společnosti z hlediska vývoje průměrné mzdy, nákladů práce, počtu zaměstnanců, výkonů na zaměstnance. Záměrem bylo zprostředkovat poznání skutečnosti pomocí číselných charakteristik – časových řad, bazických indexů, tempa růstu a průměrného tempa růstu, a to bezprostředně i pomocí srovnání.

Časové řady postupně zjištěných hodnot a identifikace aplikovaného mzdového systému jsou východiskem pro posouzení vlivu makroekonomické situace na mzdový systém společnosti.

Při věcném vymezení byly využity pojmy obecné ekonomické teorie.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

4.1. Základní údaje o akciové společnosti

Činnost akciové společnosti je zaměřena na pivovarnictví a sladovnictví, velkoobchod, specializovaný maloobchod, výrobu krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů. Avšak nosným výrobním programem akciové společnosti je především vaření piva a jeho distribuce.

Jediným akcionářem akciové společnosti je Město Strakonice. Rozhodování o eventuelních příjmech z podílu na zisku akciové společnosti a jejich použití je v pravomoci volených orgánů, což má pozitivní vliv na suverenitu v obci, regionu a zároveň se zvyšuje odpovědnost těchto orgánů za hospodaření.

Z pohledu majetkové účasti příslušného článku územní samosprávy jde o jedinečnou společnost – od 1. 1. 2005 je majitelem a pronajímatelem strakonického pivovaru Město Strakonice a jeho nájemcem obchodní společnost Měšťanský pivovar Strakonice, akciová společnost. Tento fakt staví pivovar do pozice skutečného posledního měšťanského pivovaru v České republice.

4.1.1. Historie, profil a poslání akciové společnosti

Měšťanský pivovar Strakonice, akciová společnost, je posledním pivovarem v České republice, který je ve vlastnictví města.

Strakonický pivovar byl založen roku 1649 jako společný pivovar strakonických právovárečnicků. Od té doby pivovar zaznamenal několik významných změn.

Mezi lety 1873 – 1874 byla opuštěna původní budova pivovaru a byl postaven nový závod na břehu řeky Otavy.

V roce 1948 byl pivovar znárodněn a v roce 1958 byl začleněn do podniku Jihočeské pivovary České Budějovice.

V roce 1990 se pivovar stal součástí společnosti Pivovary České Budějovice státní podnik, k 1. 1. 2005 se dostal privatizací do majetku města Strakonice, které jej poté pronajalo akciové společnosti Měšťanský pivovar Strakonice, založené za účelem provozování pivovaru.

Rok 2008 se do novodobé historie pivovaru zapíše jako jeden z dalších mezníků, neboť v tomto roce byl na základě rozhodnutí vlastníka realizován vklad nemovitostí do základního kapitálu společnosti, které měl Měšťanský pivovar Strakonice pronajaté na základě smlouvy o pronájmu nemovitostí pivovaru.

Tímto krokem byl kompletně završen převod veškerého nezbytně nutného majetku, který potřebuje pivovar ke své podnikatelské činnosti. Zároveň byl uzavřen dodatek k smlouvě o pronájmu nemovitostí pivovaru, na základě kterého pivovar i nadále využívá několik nemovitostí v majetku města Strakonice.

Posláním společnosti je maximální prosperita při zajišťování co nejširší a nejkvalitnější nabídky vyráběných piv a služeb s touto činností spojených pro významné obchodní partnery v oblasti Prácheňska, Šumavy a Brněnska.

4.1.2. Současný stav

Akciové společnost se vyznačuje tradiční výrobou piva z výhradně českých surovin pocházejících z oblasti Moravy a Žatecka.

Strakonický Dudák je pro své vysoké kvality již tradičně oceňován tuzemskými i mezinárodními cenami. Svým sortimentem plně konkuruje i velkým pivovarům ba naopak, pro skutečné znalce piva poskytuje zážitek z piva a ještě pro ně připravuje zajímavé pivní speciality jako je více stupňové pivo nebo pivní šampus. Novinka pivovaru "Otavský zlatý" získala stříbrnou pozici v hodnocení "Pivo České republiky 2010". Výborný polotmavý Klostermann získal na počátku září 2010 zlato v kategorii polotmavých piv v Žatci. Degustační soutěž se konala k příležitosti Žateckých slavností chmele – Dočesná.

Měšťanský pivovar Strakonice má i nealkoholický sortiment. V letošním roce získal výhradní zastoupení minerálních vod Excelsior a Aqua Maria pro oblast jižní Čechy.

V devadesátých letech došlo k velké modernizaci Měšťanského pivovaru Strakonice. Zajímavý je i sortiment zlatého moku, v současnosti pivovar vyrábí například žádané druhy piv 8° světlý Nektar, 9° Silver, 10° světlý Nektar Gold, 10° tmavý Nektar, 11° světlý ležák Nektar a 12° světlý ležák Strakonický Dudák.

Několik století výroby piv prokázalo, že chuť strakonického piva si lidé nedokážou odepřít, je velmi výrazná a oblíbená.

4.1.3. Obchodní vztahy

Podle objemu vyrobeného a prodaného piva se akciová společnost Měšťanský pivovar Strakonice řadí v rámci pivovarnictví v České republice do skupiny malých regionálních pivovarů.

V průběhu roku 2009 akciová společnost pokračovala v rámci své výrobní a obchodní strategie spočívající zejména v maximálním naplňování potřeb stávajících zákazníků, mezi něž patří zejména restaurační a pohostinská zařízení v oblasti Prácheňska, a nadále rozvíjela své obchodní aktivity na Brněnsku, kde se podařilo i v době hospodářské recese pivovaru udržet čepování piva na 33 odběrních místech, dále je možné strakonické pivo konzumovat i v 6 restauračních zařízeních v Praze a jedné restauraci v Plzni. Export piva je realizován do Rakouska a Německa. Mezi stálé zákazníky patří obchodní domy tuzemských sítí Jednota, vybrané obchodní domy nadnárodních řetězců Helvita, Kaufland, Billa, Spar, Flop a Penny Market.

Přestože v rámci celé České republiky byl zaznamenán pokles výstavu piva, akciová společnost v tomto nelehkém období prodal v roce 2009 téměř stejné množství piva jako v roce 2008.

Slad a chmel nakupuje Měšťanský pivovar Strakonice v dostatečném množství a kvalitě od prověřených renomovaných dodavatelů, což umožňuje předcházet výkyvům v kvalitě konečných výrobků.

4.1.4. , Charakteristika oboru podnikání

O světovou pověst českého piva se zasloužily jak výhodné podmínky pro pěstování sladovnického ječmene a chmele na vymezeném území, tak i vysoká úroveň zaměstnanců, kterou získali studiem na českých pivovarských školách všech stupňů.

České pivo má mnohasetletou historii a tradice jeho výroby se dědí z generace na generaci. První zpráva o výrobě piva na našem území se váže k Břevnovskému klášteru a uvádí se v ní, že v roce 993 tamní benediktini vyráběli pivo i víno. Nejstarším dokladem pěstování chmele na vymezeném území je nadační listina knížete Břetislava I., kterou byl kapitule sv. Václava na Staré Boleslavi udělen desátek z chmele z dvorů v Žatci a Staré a Mladé Boleslavi.

Prvním historickým dokladem souvisejícím přímo s výrobou piva je nadační listina prvního českého krále Vratislava II. pro vyšehradskou kapitulou z roku 1088. Nejprve byla výroba piva výsadou jednotlivců, například měšťanů a šlechty, ve 14. století byly založeny cechy sladovníků a pivovarníků a výroba piva spodním a svrchním kvašením dále vzkvétala až do založení průmyslových pivovarů, které v tradici výroby českého piva pokračují dodnes. Odhaduje se, že v 16. století bylo v Čechách asi 3 000 pivovárků, městských, klášterních a šlechtických – výroba piva měla řemeslný charakter.

V průběhu 19. století na základě využití nových vědeckých a technických objevů přechází pivovarnictví v Čechách na jinou úroveň, stává se průmyslovým podnikáním. V té době byly založeny desítky nových pivovarů, mnoho pivovárků zaniklo. V polovině 19. století bylo v Čechách 1052 pivovarů a jejich počet se snižoval. Důležitým mezníkem byl rok 1842, kdy byl vybudován plzeňský Měšťanský pivovar.

Zprůmyslnění pivovarnictví bylo provázáno postupnou koncentrací výroby, po 1. světové válce bylo v Čechách 526 pivovarů a 260 v roce 1946. Po roce 1948 byl celý pivovarnický průmysl znárodněn, došlo ke koncentraci pivovarského průmyslu. Začátkem 70. let minulého století byly v českých zemích postaveny dva nové pivovary.

Zásadní zlom v dalším vývoji pivařského průmyslu v České republice nastal po roce 1989. V tomto roce bylo v českých zemích v provozu 71 pivovarů, které vyrobily celkem 18,2 miliónů hektolitřů piva. Rozvíjelo se konkurenční prostředí mezi zprivatizovanými pivovary, které se převážně ustavily jako akciové společnosti.

Rok 2008 byl pro české pivovarství a sladařství významný, neboť české pivo získalo ochranu evropského zeměpisného označení. Tento rok je završením dlouholetého procesu diskusí uvnitř českého pivovarství a sladařství, mnoha jednání s orgány Evropské unie a následných administrativních kroků u nás i v EU. Základem byly úvahy a diskuse mezi sládky a technologi o věcné specifikaci pojmu České pivo a o nutnosti chránit české pivo, technologii jeho výroby a kvalitu. Podstatné bylo zamezit existenci napodobenin, které se za české pivo vydávaly a zneužívaly tak jeho jedinečných vlastností (Český svaz pivovarů a sladoven, 2007).

V současné době se stále více odklání od letité místní tradice jednodruhových hospod. Přibývá provozovatelů restauračních zařízení, kteří cítí, že čepovat pouze jednu značku nestačí. Často tak tradiční piva střídají s různými regionálními alternativními značkami. Řádově se tak již počítají na stovky hospody, které zařadily na čep piva menších a středních pivovarů (Petr, 2010).

4.1.5. Charakteristika dané oblasti z teritoriálního hlediska

Okres Strakonice se nachází v západní části Jihočeského kraje a svou rozlohou 1 032 km² je nejmenším okresem kraje. Počtem 71 tisíc obyvatel se řadí na čtvrté místo v kraji, ale hustotou obyvatelstva 68 obyvatel na km² zaujímá třetí místo za okresy České Budějovice a Tábor. V odvětvové struktuře zaměstnanosti připadá sice nejvyšší podíl na průmysl, ale zanedbatelné není ani zemědělství, kde počty zaměstnaných představují druhý nejvyšší podíl v kraji (ČSÚ, 2011).

Tab. 1: Vybrané ukazatele z okresu Strakonice za období let 2005-2010

Ukazatelé	Měřicí jednotka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rozloha	km ²	1 032	1 032	1 032	1 032	1 032	1 032
Počet obcí		112	112	112	112	112	112
Počet obyvatel	osoby	69 539	70 032	70 687	71 054	70 906	*
Obyvatelé ve věku							
0 - 14	%	14,5	14,2	14,2	14,0	14,0	*
15 - 64	%	70,7	70,9	70,7	70,5	70,1	*
65 a více	%	14,8	14,9	15,1	15,5	15,8	*
Průměrný věk obyvatel	roky	40,2	40,4	40,6	40,7	40,9	*
Pracovní síla (MPSV)	osoby	36 747	36 457	37 950	39 334	39 594	36 547
Uchazeči o zaměstnání	osoby	2 846	2 557	2 148	2 342	3 416	3 954
Míra registrované nezaměstnanosti v okrese	%	7,34	6,65	5,31	5,82	8,46	10,69
Nezaměstnanost města Strakonice	%	7,28	6,84	5,73	5,05	7,34	8,82
Volná pracovní místa	místa	409	803	1 219	1 036	306	372
Uchazeči na 1 volné místo	počet	7,0	3,2	1,8	2,3	11,0	10,5
Registrované ekonomické subjekty	počet	15 362	15 510	15 609	15 967	15 696	15 966

Zdroj: Český statistický úřad; * zdroj údaje neuvádí

V dlouhodobém vývoji obyvatelstva od roku 1990 lze vysledovat dva základní trendy. Období do roku 2004 je charakterizováno pozvolným poklesem počtu bydlících obyvatel ze 71,9 tisíc na 69,4 tisíc. Od roku 2005 se pak situace obrací a počet obyvatel se zvyšuje, zatím ale nedosáhl úrovně výchozího roku. Podle výsledků sčítání lidu v roce 2001 bylo v okrese 35 tisíc ekonomicky aktivních osob, to je 11 % ekonomicky aktivních osob v kraji (ČSÚ, 2011).

5. PŘÍSTUP AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI K ODMĚŇOVÁNÍ

5.1. Mzdový systém akciové společnosti

Zaměstnavatel zajišťuje plnění svých úkolů převážně zaměstnanci v pracovním poměru, výjimečně zaměstnanci pracujícími na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce. Při náboru zaměstnanců spolupracuje akciová společnost s Úřadem práce ve Strakoniciích, na vedoucí místa jsou vypisována výběrová řízení.

V akciové společnosti je uplatňována smluvní časová mzda pro zaměstnance zařazené v dělnické, technicko hospodářské a manažerské kategorii, je kombinovaná s procentuelními odměnami, které jsou vázány na splnění předepsaných ukazatelů. Při odměňování za práci u dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti jsou uplatňovány hodinové nebo měsíční mzdy.

Mzda se vypočítá jako součin smlouveného mzdového hodinového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách, je-li mzdový tarif měsíční, pak je mzda přímo úměrná skutečně odpracovanému počtu dnů v měsíci. Všichni zaměstnanci mají mzdu tvořenou 70 % základní složkou mzdy a pohyblivá složka mzdy tvoří 30 % celkové mzdy.

Zaměstnancům se zaručuje za vykonanou práci mzda nejméně ve výši hodinového nebo měsíčního tarifu odpovídajícímu výši smluvní mzdy sjednané v pracovní smlouvě, mzdová zvýhodnění a příplatky dohodnuté v kolektivní smlouvě.

5.1.1. Mzdy zaměstnanců dělnické kategorie

Zaměstnanci dělnické kategorie jsou zařazeni na základě sjednaného druhu práce do příslušného pásma v souladu s vnitropodnikovým seznamem prací podle povolání. Způsob zařazení zaměstnanců do příslušných pásem upravuje směrnice k vnitropodnikovému seznamu prací, který obsahuje seznam všech dělnických povolání vyskytujících se v akciové společnosti. Jde o dělníky potravinářského průmyslu, vaříče, zaměstnance sklepa a filtrace, stáčírny lahví a sudů, skladníky, elektrikáře, opraváře výčepního zařízení, strojníky, údržbáře, řidiče, závozníky a prodavače.

Výše smluvní mzdy je sjednávána v pracovní smlouvě jako smluvní měsíční mzda a je přímo úměrná skutečně odpracovanému počtu dnů v měsíci. U zaměstnanců dělnické kategorie má takto stanovená smluvní mzda dvě složky: 70 % smluvní mzdy tvoří nároková část a 30 % nenároková část.

Zásady odměňování těchto zaměstnanců pohyblivou složkou mzdy vázanou na výkony akciové společnosti nejsou konkrétně stanoveny, i když všichni zaměstnanci mají pohyblivou složku mzdy. Některé zásady odměňování upravuje kolektivní smlouva.

Pohyblivé složky mzdy podle kolektivní smlouvy:

- **další 13. a 14. plat;**
V kolektivní smlouvě se uvádí, že v případě plnění obchodně finančního plánu a za úspěšné a iniciativní plnění pracovních úkolů, náleží zaměstnanci v prvním pololetí kalendářního roku 13. mzda, ve druhém pololetí kalendářního roku 14. mzda. Takto stanovená další mzda se poskytuje diferencovaně podle výsledků práce, možný rozsah činí 2000 – 6000 Kč, o jeho výši rozhoduje zaměstnavatel.
- **odměna za pracovní pohotovost;**
Zaměstnanci náleží za dobu pracovní pohotovosti ve výši 10 % průměrného výdělku.

- **příplatky;**
Zaměstnanci vedle smluvní mzdy dále náleží příplatky za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za práci v noci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci v odpolední směně, za práce v rizikovém prostředí, dále odměna za pracovní pohotovost.
- **mimořádné odměny;**
V kolektivní smlouvě se uvádí, že zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout další mimořádné odměny, zejména za dosažené hospodářské výsledky, výsledky na úseku jakosti, umístění v soutěžích, mimořádné odměny za práce provedené nad rámec pracovních povinností, za mimořádné dlouhodobé, iniciativní a úspěšné plnění úkolů, práci v sobotu a v neděli dle posouzení zaměstnavatele. O přiznání odměny a její výši rozhoduje zaměstnavatel.
- **odměny při životních a pracovních výročích;**
Zaměstnavatel v případě, že zaměstnanec neporušil pracovní povinnosti, poskytne zaměstnanci odměnu při prvním odchodu do důchodu, při odpracování daného počtu let v pivovarech, podmínky jsou určeny v kolektivní smlouvě.

5.1.2. Mzdy zaměstnanců kategorie THP

Do této skupiny jsou zařazeni laboranti, mistři stáčíren, obchodní zástupci, účetní, vystavovatelé faktur, pokladní.

Výše smluvní mzdy je sjednávána v pracovní smlouvě jako smluvní měsíční mzda a je přímo úměrná skutečně odpracovanému počtu dnů v měsíci.

U zaměstnanců této kategorie má takto stanovená smluvní mzda dvě složky: 70 % smluvní mzdy tvoří nároková část a 30 % nenároková část.

Pohyblivá složka mzdy je vázána na plnění předepsaných ukazatelů a zahrnuje zejména tyto oblasti:

- Plnění hlavního plánu, který je stanoven vždy na začátku kalendářního měsíce. Nárok na poměrnou část bonusu vzniká zaměstnanci při minimálním plnění 70 % objemu hlavního plánu na daný měsíc.
- Práce s pohledávkami – snaha o snížení objemu pohledávek, navrácení ztracených výčepních technologií a aktivní přístup při vymáhání pohledávek vzniklých na základě ukončení bonusových smluv a smluv o umístění.
- Zajištění nové distribuce na svěřeném regionu podle předem stanoveného plánu.
- Vedení a správa zákaznické agendy, vedení karet zákazníků, dodržování zadaných termínů.

Pohyblivé složky mzdy technickohospodářských zaměstnanců s měsíčním smluvním platem dle kolektivní smlouvy jsou: příplatky, mimořádné odměny, další 13. a 14. plat, odměny při životních a pracovních výročích a fond vedoucího.

U obchodních zástupců se provádí na základě pravidelného hodnocení zaměstnance měsíční a roční vyhodnocení podílu na výsledku hospodaření.

Příloha číslo 2 představuje Zásady odměňování obchodních zástupců pro rok 2009.

5.1.3. Mzdy zaměstnanců managementu

Do této skupiny jsou zařazeni ředitel akciové společnosti, výrobní ředitel, ředitel obchodu a marketingu a vedoucí ekonomického oddělení.

U zaměstnanců vrcholového managementu je sjednána v pracovní smlouvě smluvní měsíční mzda a motivační roční odměny při splnění stanovených kritérií. Zaměstnanci managementu akciové společnosti s měsíčním smluvním platem a motivační roční odměnou jsou zařazeni do pobídkového plánu akciové společnosti. Při splnění rozhodujících ukazatelů mají nárok na výplatu variabilní odměny dle stanovených pravidel. Odměny jsou vázány na splnění ukazatelů týkajících se úspory energie, výstav a prodej piva, přidaná hodnota.

Další pohyblivé složky mzdy zaměstnanců vrcholového managementu jsou: příplatky, mimořádné odměny, odměny při životních a pracovních výročích stanovených kolektivní smlouvou.

5.1.4. Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnavatel zaškolí a zaučí zaměstnance bez kvalifikace nastupující do zaměstnání nebo zaměstnance převedené na jinou práci. Zaučení a zaškolení se považuje za výkon práce, za který náleží zaměstnanci mzda. Z důvodu školení, studia nebo jiné formy přípravy poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům pracovní volno s náhradou mzdy k účasti na studiu a školení, jedná-li se o zvýšení kvalifikace, jež je v souladu s potřebou akciové společnosti. Akciová společnost umožní studium nebo školení, jedná-li se o zvýšení nebo prohloubení kvalifikace pro potřeby zaměstnance, a nebrání-li tomu provozní důvody. V tomto případě zaměstnavatel uvolní zaměstnance na dobu nezbytně nutnou pro potřeby školy nebo školicího střediska bez nároku na náhradu mzdy. Výdaje spojené se studiem nebo školením si hraří zaměstnanec sám.

5.1.5. Sociální fond

V akciové společnosti je tvořen sociální fond základním přidělem jednorázově na základě rozhodnutí valné hromady. Základem pro výpočet je zisk společnosti po zdanění za předchozí kalendářní rok snížený o povinný příspěvek do zákonného rezervního fondu. Zaměstnavatel poskytuje formou nepeněžního plnění ze sociálního fondu příspěvek na stravování. Na základě individuální dohody se zaměstnanci přispívá zaměstnavatel na penzijní připojištění. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v případě potřeby na základě písemné žádosti a schválení závodním výborem odborového svazu půjčku v hmotné nouzi.

5.1.6. Mzdový vývoj

Mzdový vývoj v akciové společnosti je hodnocen z hlediska hospodářské situace společnosti, vývoje produktivity práce a růstu spotřebitelských cen. Ředitelem akciové společnosti jsou prováděny pouze individuální úpravy smluvních mezd vybraných zaměstnanců s přihlédnutím k zabezpečení chodu pivovaru. V případě dobré hospodářské situace zaměstnavatele, příznivého vývoje produktivity práce a růstu spotřebitelských cen, představenstvo akciové společnosti může rozhodnout o plošném zvýšení smluvních mezd vybraných skupin zaměstnanců akciové společnosti.

5.2. Rozbor mzdové oblasti akciové společnosti

Rozbor akciové společnosti obsahuje v rámci období let 2005-2010 informace o celkovém objemu výstavu piva v hektolitrech, přehled o tržbách a zisku po zdanění, dále o počtu zaměstnanců, počtu dnů pracovní neschopnosti, počet přesčasových hodin, objemu celkových mzdových prostředků, hrubých mezd v jednotlivých letech.

5.2.1. Rozbor aplikovaného způsobu odměňování

Zaměstnance akciové společnosti bylo potřeba dále roztřídit do dvou skupin: první skupinu tvoří zaměstnanci vrcholového managementu, do druhé skupiny jsou zařazeni zaměstnanci dělnických profesí a nižší technicko-hospodářští zaměstnanci. Důvodem rozdělení zaměstnanců do uvedených skupin jsou rozdíly v systému, způsobu a tím i výši odměňování. Tímto byl eliminován zkreslený pohled na celkovou průměrnou mzdu v akciové společnosti. Je možno sledovat vývoj mezd pro obě skupiny zaměstnanců

Výpočty sou zaměřeny na pohyb zaměstnanců během uvedeného období, na vývoj mzdových nákladů, průměrných mezd jak za celou akciovou společnost, tak pro obě výše uvedené skupiny zaměstnanců. Objem celkových tržeb posloužil pro výpočet produktivity práce a mzdové nákladovosti za uvedené období.

Tab. 2: Výstav piva v hektolitrech v akciové společnosti v letech 2005 – 2010.

Rok	Výstav piva v tisících hektolitrech	Bazický index	Řetězový index	Tempo růstu vzhledem k roku 2000	Meziroční tempo růstu
2005	73 016	X	X	100,00%	100,00%
2006	76 142	1,043	1,043	4,28%	4,28%
2007	74 001	1,013	0,972	1,35%	-2,81%
2008	72 825	0,997	0,984	-0,26%	-1,59%
2009	70 335	0,963	0,966	-3,67%	-3,42%
2010	66 590	0,912	0,947	-8,80%	-5,32%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Vzhledem k nepředvídatelnému vývoji způsobenému naplno probíhající hospodářskou krizí a v ostrém konkurenčním prostředí na trhu s pivem se nepodařilo naplnit hlavní cíle, které byly obsaženy v plánech na rok 2008, 2009 a 2010. Z hlavních ukazatelů, které tento plán předpokládal, nebyl splněn výstav piva. Ve srovnání s republikovým průměrem Měšťanský pivovar Strakonice zaznamenal v roce 2009 pokles výstavu v tuzemsku pouze o 0,67 %. Tento výsledek lze vzhledem k podmínkám na pивním trhu v České republice v roce 2009 považovat za dobrý (Výroční zpráva, 2009).

Tab. 3: Tržby v Kč v akciové společnosti v letech 2005 – 2010.

Rok	Tržby v Kč	Bazický index	Řetězový index	Tempo růstu k roku 2005	Meziroční tempo růstu
2005	91 794 000	X	X	100,00%	100,00%
2006	91 458 000	0,99633963	0,99633963	-0,37%	-0,37%
2007	89 384 000	0,973745561	0,977322924	-2,63%	-2,27%
2008	99 101 000	1,079602153	1,108710731	7,96%	10,87%
2009	98 061 000	1,068272436	0,989505656	6,83%	-1,05%
2010	100 708 000	1,097108743	1,026993402	9,71%	2,70%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Propad prodeje piva v průběhu roku 2009 byl způsoben zejména změnou spotřebitelského chování zákazníků v době probíhající finanční a hospodářské krize. Tato změna měla za následek celkový pokles prodeje piva v tuzemsku nejen z produkce tohoto Měšťanského pivovaru Strakonice ale i ostatních pivovarů v České republice (Výroční zpráva, 209).

Tab. 4: Výsledek hospodaření po zdanění v akciové společnosti v letech 2005 – 2010.

Rok	Výsledek hospodaření po zdanění	Bazický index	Řetězový index	Tempo růstu k roku 2000	Meziroční tempo růstu
2005	3 240	X	X	100,00%	100,00%
2006	4 121	1,272	1,272	27,19%	27,19%
2007	599	0,185	0,145	-81,51%	-81,51%
2008	2 352	0,726	3,927	-27,41%	-27,41%
2009	5 197	1,604	2,210	60,40%	60,40%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

V roce 2009 byl vykázán zisk po zdanění ve výši 5 197 tisíc Kč, což ve srovnání s rokem 2008, kdy byl zisk po zdanění 2 352 tisíc Kč, představuje nárůst zisku o 2 845 tisíc Kč. Tento skokový nárůst byl způsoben v důsledku rozhodnutí vlastníka realizovat vklad doposud pronajatých nemovitostí do základního kapitálu Měšťanského pivovaru Strakonice. Měšťanský pivovar Strakonice měl na základě smlouvy o pronájmu nemovitostí pronajaty prostory nezbytné pro provoz Měšťanského pivovaru Strakonice. Tímto byl završen převod veškerého nezbytně nutného majetku, který Měšťanský pivovar Strakonice potřebuje ke své podnikatelské činnosti.

Tab. 5: Zaměstnanost v akciové společnosti v období let 2005 – 2006

Rok	Počet zaměstnanců	Bazický index	Tempo růstu k roku 2005	Řetězový index	Meziroční tempo růstu
2005	73	X	100,00%	X	100,00%
2006	71	0,972603	-2,74%	0,9726	-2,74%
2007	69	0,945205	-5,48%	0,97183	-2,82%
2008	63	0,863014	-13,70%	0,91304	-8,70%
2009	60	0,821918	-17,81%	0,95238	-4,76%
2010	57	0,780822	-21,92%	0,95	-5,00%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Akciová společnost od roku 2005 snižovala stavy zaměstnanců. Vzhledem k roku 2005 byl největší pokles zaznamenán v roce 2010 a 2009. V meziročním srovnání pak největší úbytek nastal v roce 2008. Průměrné tempo poklesu počtu zaměstnanců v akciové společnosti v období let 2005 – 2010 činilo 4,83 %.

Tab. 6: Počty a pohyb celkového zaměstnanců a zaměstnanců managementu akciové společnosti v období let 2005 – 2010

Rok	Celkový počet zaměstnanců firmy	Z toho zaměstnanci dělnických a THP profesí	Z toho členové řídicích orgánů managementu
2005	73	69	4
2006	71	67	4
2007	69	65	4
2008	63	59	4
2009	60	56	4
2010	57	53	4

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Zaměstnanci akciové společnosti jsou pro účely našeho rozboru rozděleni do dvou skupin – zaměstnanci top managementu podílející se na přímém řízení akciové společnosti a zaměstnanci dělnických profesí a nižší technicko-hospodářští zaměstnanci.

Tab. 7: Mzdové náklady v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Mzdové náklady	Bazický index	Tempo růstu k roku 2005	Řetězový index	Meziroční tempo růstu
2005	21 495 000	X	100,00%	X	100,00%
2006	22 742 000	1,0580135	5,80%	1,0580135	5,80%
2007	23 617 000	1,0987206	9,87%	1,0384751	3,85%
2008	22 043 000	1,0254943	2,55%	0,9333531	-6,66%
2009	22 960 000	1,0681554	6,82%	1,0416005	4,16%
2010	23 142 000	1,0766225	7,66%	1,0079268	0,79%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Ve mzdových nákladech uvedených v tabulce je zahrnuta hrubá mzda zúčtovaná zaměstnancům a částky sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem za své zaměstnance. Mzdové náklady zaznamenaly zajímavý vývoj, v období 2005 – 2007 rostly, skokový nárůst vzhledem k roku 2005 byl zaznamenán v roce 2007. V roce 2008 došlo ke stagnaci a v meziročním srovnání dokonce k poklesu tempa růstu, v letech 2009 a 2010 se začalo tempo růstu mzdových nákladů opatrně zvyšovat. Průměrné tempo růstu mzdových nákladů za uvedené období 2005-2010 činilo 1,49 %.

Tab. 8: Zaměstnanost a mzdy v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Hrubé mzdy	Počet zaměstnanců	Průměrná roční mzda	Průměrná měsíční mzda
2005	16 005 000	73	219 247	18 271
2006	16 944 000	71	238 648	19 887
2007	17 554 000	69	254 406	21 200
2008	16 303 000	63	258 778	21 565
2009	17 259 000	60	287 650	23 971
2010	17 075 000	57	299 561	24 963

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Průměrné mzdy jsou počítány za celou akciovou společnost. Rok 2008 vykazuje úbytek zaměstnanců a mírný nárůst průměrné mzdy, jinak vývoj průměrných mezd vykazuje stabilní rostoucí tendenci.

Pro účely dalšího rozboru – zejména pro výpočty průměrné mzdy a průměrného tempa růstu mezd – jsou zaměstnanci akciové společnosti rozděleni do dvou skupin:

- Zaměstnanci managementu společnosti – do této skupiny jsou zařazeni: ředitel akciové společnosti, výrobní ředitel, ředitel obchodu a marketingu a vedoucí ekonomického oddělení.
- Zaměstnanci dělnických profesí a technickohospodářští zaměstnanci: jde o dělníky potravinářského průmyslu, vařiče, zaměstnance sklepa a filtrace, stáčírny lahví a sudů, skladníky, elektrikáře, opraváře výčepního zařízení, strojníky, údržbáře, řidiče, závozníky, prodavače, dále do této skupiny jsou zařazeni laboranti, mistři stáčíren, obchodní zástupci, účetní, vystavovatelé faktur, pokladní.

Tab. 9: Vývoj hrubých mezd zaměstnanců managementu v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Hrubé mzdy managementu	Bazický index	Tempo růstu k roku 2005	Řetězový index	Meziroční tempo růstu
2005	1 950 000	X	100,00%	X	100,00%
2006	2 217 000	1,136923077	13,69%	1,136923077	13,69%
2007	3 375 000	1,730769231	73,08%	1,52232747	52,23%
2008	1 816 000	0,931282051	-6,87%	0,538074074	-46,19%
2009	2 505 000	1,284615385	28,46%	1,379405286	37,94%
2010	2 303 000	1,181025641	18,10%	0,919361277	-8,06%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Průměrné tempo růstu hrubé mzdy ve vybrané akciové společnosti v kategorii managementu akciové společnosti rostlo a činilo 1,03384, nárůst mezd znamenal průměrně 3,384 % ročně.

Tab. 10: Vývoj hrubých mezd zaměstnanců dělnické kategorie a technickohospodářské kategorie v letech 2005 – 2010

Rok	Hrubé mzdy T + D	Bazický index	Tempo růstu k roku 2005	Řetězový index	Meziroční tempo růstu
2005	14 055 000	X	100,00%	X	100,00%
2006	14 725 000	1,047669868	4,77%	1,047669868	4,77%
2007	14 179 000	1,008822483	0,88%	0,962920204	-3,71%
2008	14 487 000	1,030736393	3,07%	1,021722265	2,17%
2009	14 754 000	1,049733191	4,97%	1,018430317	1,84%
2010	14 772 000	1,051013874	5,10%	1,001220008	0,12%

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Průměrné tempo růstu ve vybrané akciové společnosti na úrovni dělnických a nižších technickohospodářských pozic rostlo a bylo 1,010001, nárůst mezd činil průměrně 1 % ročně. Zajímavý je pohled na meziroční hodnoty tempa růstu. Nejsou zde tak výrazné rozdíly jako u řídicích pozic. Vyplácené odstupné rovněž ovlivňuje výši hrubé mzdy a tempo růstu mezd.

Tab. 11: Průměrné měsíční mzdy v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Průměrná měsíční mzda		
	Celkem za společnost	Management	T+D profese
2005	18 271	40 625	16 975
2006	19 887	46 229	18 315
2007	21 200	70 313	18 178
2008	21 565	37 833	20 462
2009	23 971	52 188	21 955
2010	24 963	47 979	23 226

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Uvedené hodnoty jsou ovlivněny úbytkem zaměstnanců, propouštěných v letech 2007 – 2009 z důvodů nadbytečnosti. Vyplácené odstupné je součástí provedených výpočtů a zvyšuje mzdové náklady a ovlivňuje stanovení průměrné mzdy.

Tab. 12: Vývoj zaměstnanosti, mezd, sociálních nákladů a nákladů práce v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný evidenční počet zaměstnanců - počet	73	71	69	63	60	57
Hrubé mzdy zúčtované zaměstnancům v tisících Kč	16 005	16 944	17 554	16 303	17 259	17 075
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem v tisících Kč	5 490	5 798	6 063	5 740	5 701	5 834
Náklady práce v Kč	54 000	62 000	31 000	56 000	17 000	27 000
Sociální náklady v Kč	337 000	352 000	375 000	286 000	280 000	279 000
Osobní náklady celkem v tisících Kč	21 886	23 156	24 023	22 385	23 257	23 448
Průměrná roční hrubá mzda zaměstnance v Kč	219 247	238 648	254 406	258 778	287 650	299 561
Průměrné roční mzdové náklady na zaměstnance v Kč	299 808	326 141	348 159	355 317	387 617	411 368
Průměrná měsíční hrubá mzda 1 zaměstnance v Kč	18 271	19 887	21 200	21 565	23 971	24 963
Průměrné měsíční mzdové náklady na zaměstnance v Kč	24 984	27 178	29 013	29 610	32 301	34 281

Zdroj: interní materiály podniku

Souhrnný přehled je sestaven proto, aby dokreslil přehled o vývoji zaměstnanosti, pohybu hrubých mezd, nákladech práce a ostatních nákladech týkající se zaměstnanců akciové společnosti v uvedeném období. Je možné pozorovat pokles počtu zaměstnanců. Průměrná mzda se zvyšovala, jakož i průměrné mzdové náklady na zaměstnance. Povinné sociální a zdravotní pojištění je upraveno zákonem a odvíjí se od výše hrubé mzdy. Náklady práce obsahují výdaje společnosti na školení a vzdělávání zaměstnanců a jsou v souladu s potřebami a předepsanými normami v akciové společnosti. Sociální náklady se týkají výdajů na penzijní a životní pojištění a příspěvek na stravování zaměstnanců. Výkyvy v částkách v jednotlivých letech korespondují s pohyby zaměstnanosti.

Tab. 13: Přehled odpracovaných hodin a hodin přesčasů v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Počet přesčasových hodin	Meziroční pohyb přesčasových hodin	Přesčasové hodiny v %	Meziroční úbytek zaměstnanců	Zaměstnanci D a THP profesí
2005	959	x	0,74	x	73
2006	130	-829	0,09	-2	71
2007	2 440	2 311	2,01	-2	69
2008	3 176	736	2,71	-6	63
2009	3 218	42	2,77	-3	60
2010	3 715	497	3,26	-3	57

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

V uvedených letech klesal počet zaměstnanců, úbytek zaměstnanců nastal v kategoriích dělnické a technickohospodářské. Nábor zaměstnanců byl v tomto období omezen. Fluktuace ze strany zaměstnanců není žádná. V tabulce je vidět meziroční nárůst přesčasových hodin a pokles zaměstnanců. Ekonomické oddělení uvádí, že bylo snahou maximálně využívat stávající provozní zaměstnance, omezit využívání sezónních zaměstnanců (brigádníků), často dochází i k přesunům zaměstnanců mezi středisky se záměrem zabezpečit vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců. Ve společnosti je zavedena pracovní doba ve výši 37,5 hodin týdně.

Tab. 14: Přehled o pracovní neschopnosti v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Počet zaměstnanců	Počet případů pracovní neschopnosti	Počet dnů pracovní neschopnosti
2 005	73	77	2 374
2 006	71	43	2 081
2 007	69	46	1 939
2 008	63	28	1 690
2 009	60	25	1 477
2 010	57	9	1 237

Zdroj: interní materiály podniku

Z tabulky je patrné, že klesal počet případů pracovní neschopnosti, průměrný počet prostaných kalendářních dnů se zvyšoval. Z tohoto vyplývá, že poklesl počet krátkodobých pracovních neschopností.

Tab. 15: Měření vývoje produktivity práce v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Produktivita práce hl / odp.hodiny	Index k roku 2005	Index meziroční	Přesčasové hodiny v %	Odpracované hodiny zaměstnance za měsíc
2005	699,28	x	x	0,74	149,85
2006	666,25	0,95	0,95	0,09	161,12
2007	723,01	1,03	1,09	2,01	149,31
2008	824,13	1,18	1,14	2,71	159,06
2009	821,07	1,17	1,00	2,77	165,88
2010	856,79	1,23	1,04	3,26	171,84

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Produktivita práce je počítána jako podíl množství produkce (hektolitry vyrobeného piva) a počet odpracovaných hodin zaměstnanci akciové společnosti. Dosaženou produktivitu práce v akciové společnosti ovlivňují faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a naopak snižování spotřeby práce, například lepší technologie výroby. Akciová společnost v uvedeném období investovala a nadále investuje do technologií. Ve sledovaném období došlo k propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti, došlo ke zvýšení počtu odpracovaných hodin – formou přesčasových hodin.

Tab. 16: Přehled o celkovém výstavu piva a celkových tržbách, výkonu a tržbách na zaměstnance v akciové společnosti v letech 2005 – 2010.

Rok	Celkový počet zaměstnanců	Tržby celkem v tisících Kč	Celkový výstav piva v hektolitrech	Tržba na jednoho zaměstnance v Kč	Výkon na jednoho zaměstnance v hektolitrech
2005	73	91 794	73 016	1 257 452	1 000,2
2006	71	91 458	76 142	1 288 141	1 072,4
2007	69	89 384	74 001	1 295 420	1 072,5
2008	63	99 101	72 825	1 573 032	1 156,0
2009	60	98 061	70 335	1 634 350	1 172,3
2010	57	100 708	66 896	1 766 807	1 173,6

Zdroj: interní materiály podniku, vlastní výpočty

Výstav piva ve společnosti během uvedeného období klesal. Ekonomické oddělení upozorňuje na přísnější řízení nákladů, souvisí s tím i snížení stavu zaměstnanců. Je patrný pokles počtu zaměstnanců. Akciová společnost uvádí, že propouštění zaměstnanců není řešením v souvislosti s výkyvy ve výkonech akciové společnosti. Tržby přepočítané na jednoho zaměstnance se zvyšovaly. Objektivnějším ukazatelem se jeví výkon v podobě výstavu piva na jednoho zaměstnance v hektolitrech. Stoupající hodnota tohoto ukazatele při poklesu výkonů akciové společnosti svědčí o efektivnějším využití pracovní síly, konstruování pracovních pozic tak, aby byla zabezpečena vzájemná zastupitelnost zaměstnanců.

5.2.2. Sociální fond a zaměstnanecké benefity, ostatní náklady práce

V systému odměňování zaměstnanců jsou potřebným doplňkem po celou historii akciové společnosti. Ze strany zaměstnanců jsou tyto prvky pozitivně vnímány a zvyšují jejich sounáležitost k akciové společnosti.

Tab. 17: Souhrnný přehled mzdových a sociálních nákladů v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	73	71	69	63	60	57
Penzijní a životní pojištění (není z fondu)	223 000	263 000	304 000	222 000	219 000	204 000
Zdravotní péče	25 000	17 000	16 000	18 000	16 000	18 000
Půjčky zaměstnancům	0	0	0	0	30 000	0
Stravování (daňové náklady)	381 000	343 000	374 000	416 000	568 000	419 000
Stravování (sociální fond)	213 000	194 000	206 000	223 000	246 000	218 000
Dary zaměstnancům	89 000	72 000	55 000	46 000	45 000	57 000

Zdroj: interní materiály podniku

Uvedená akciová společnost vytváří sociální fond, zaměstnanecké výhody podle kolektivní smlouvy kombinuje výplatou ze sociálního fondu nebo mzdového fondu. Kromě uvedených benefitů náleží zaměstnancům jeden týden dovolené navíc. Během sledovaného období žádné zásahy do struktury a portfolia zaměstnaneckých výhod neproběhly. Z přímého dotazování zaměstnanců je patrná spokojenost s nabízenými výhodami.

Tab. 18: Přehled o ostatních nákladech práce (školení, rekvalifikace) v akciové společnosti v letech 2005 – 2010

Rok	Náklady na do / školení a rekvalifikace doplnění vzdělání
2 005	54 000
2 006	62 000
2 007	31 000
2 008	56 000
2 009	17 000
2 010	27 000

Zdroj: interní materiály podniku

Do této oblasti náleží veškeré finanční prostředky, které se týkají běžných školení a kurzů – svářečské kurzy, školení řidičů, běžná doplňková školení související se změnami předpisů a dle potřeb akciové společnosti.

V roce 2006 proběhlo rozsáhlejší školení zaměstnanců obchodního oddělení. V roce 2008 proběhlo školení HACCP – je termín vycházející z anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points" neboli analýza nebezpečí a kritické kontrolní body. Jde o systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.

Během uvedeného období akciová společnost nevyužila žádné podpory určené podnikům čelícím dopadům hospodářské krize. Společnost nečerpala žádné finanční prostředky (dotace) z Evropského sociálního fondu, Úřadu práce a Ministerstva práce a sociálních věcí.

5.3. Srovnání zkoumané akciové společnosti se situací v České republice

5.3.1. Vývoj průměrných mezd v České republice

Platové rozdíly nesouvisí jen s kvalifikací zaměstnanců, ale také s organizační a vlastnickou strukturou nebo velikostí podniku. Čím větší je podnik nebo zahraniční mateřská společnost, tím vyšší jsou platy především managementu. Z přehledu dále vyplývá, že příjmy zaměstnanců ovlivňuje i region, ve kterém podnik působí (ČSÚ, 2011).

- **Vývoj mezd v národním hospodářství 2005 – 2010**

Tab. 19: Průměrné hrubé mzdy v celém národním hospodářství v České republice

Národní hospodářství celkem	Průměrné hrubé mzdy Česká republika	Meziroční srovnání	
		v Kč	v %
2005	19 030	995	5,5
2006	20 211	1226	6,5
5007	21 692	1485	7,3
2008	23 542	1848	8,5
2009	23 598	907	4,0
2010	23 951	463	2,0

Zdroj: ČSÚ 2011

Během let 2005 – 2009 rostly průměrné nominální mzdy v české ekonomice stabilně a velmi rychle. Další ekonomický vývoj je zatím spojen se značnou nejistotou. Veřejný sektor je vystaven tlaku na snižování zaměstnanosti v důsledku rozpočtových škrťů. V podnikovém prostředí se předpokládá tendence k udržení zaměstnanosti a poklesu jednotkových mzdových nákladů. Změnu tohoto trendu lze očekávat až v okamžiku, kdy ekonomické oživení bude dostatečně silné a přesvědčivé. Od 1. čtvrtletí 2009 došlo ve statistice práce ke změnám v metodice zjišťování a prezentaci výsledků (ČSÚ, 2011).

- **Vývoj mezd v podnikatelské sféře 2005 – 2010**

Tab. 20: Průměrné hrubé mzdy v České republice v podnikatelské sféře

Podnikatelská sféra	Průměrné hrubé mzdy v Kč	Meziroční srovnání	
		v Kč	v %
2005	19 053	937	5,2
2006	20 333	1 287	6,8
2007	21 853	1 525	7,5
2008	23 961	2 105	9,6
2009	23 411	851	3,8
2010	23 873	595	2,6

Zdroj: ČSÚ 2011

Česká ekonomika dosahovala do roku 2007 vysoké růstové výkonnosti, kterou zbrzdila světová krize. Z uvedeného vývoje průměrných mezd je vidět, že existují zpoždění mezi časem, který trvá mezi vznikem určitého ekonomického jevu a jeho projevením se ve statistikách. Pokles průměrných mezd v podnikatelské sféře je zaznamenán v roce 2010. Od 1. čtvrtletí 2009 došlo ve statistice práce ke změnám v metodice zjišťování a prezentaci výsledků (ČSÚ, 2011).

- **Srovnání mezd podnikatelské sféry, zpracovatelského průmyslu a zkoumané akciové společnosti**

Tab. 21 : Průměrné hrubé mzdy v České republice v podnikatelské sféře a ve sledované akciové společnosti v období 2005 – 2010

Podnikatelská sféra	Průměrné hrubé mzdy	Průměrné hrubé mzdy
Česká republika	Česká republika	akciová společnost
2005	19 053	18 271
2006	20 333	19 887
2007	21 853	21 200
2008	23 961	21 565
2009	24 584	23 971
2010	23 873	24 963

Zdroj: Český statistický úřad, interní materiály podniku, vlastní výpočty

Je porovnáván vývoj průměrných mezd v podnikatelské sféře v České republice a v akciové společnosti. Ve sledované společnosti se průměrné mzdy vyvíjí stejným směrem po celé sledované období.

Tab. 22: Průměrné hrubé mzdy v České republice ve zpracovatelském průmyslu a sledované akciové společnosti v období 2005 – 2010

Zpracovatelský průmysl	Průměrné hrubé mzdy	Průměrné hrubé mzdy
Česká republika	Česká republika	akciová společnost
2005	17 825	18 271
2006	19 009	19 887
2007	20 424	21 200
2008	22 129	21 565
2009	22 602	23 971
2010	23 036	24 963

Zdroj: Český statistický úřad, interní materiály akciové společnosti, vlastní výpočty

Jsou srovnávány průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu v České republice a průměrné mzdy ve sledované akciové společnosti. K uvedenému přehledu je nutno připomenout, že zpracovatelský průmysl je odvětvově a oborově velmi heterogenní sektor.

5.3.2. Ukazatele reálné ekonomiky

Výběr z makroekonomických ukazatelů nastíní obraz o makroekonomické situaci ve sledovaném období 2005 – 2010. V přehledu jsou zachyceny některé jevy a procesy, které se odehrávají v národním hospodářství prostřednictvím ukazatelů informujících o vývoji hrubého domácího produktu, míry registrované nezaměstnanosti, míry inflace.

Tab. 23: Výběr z hlavních makroekonomických ukazatelů České republiky za sledované období 2005 – 2010

Ukazatel (měrná jednotka)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hrubý domácí produkt (HDP) mld. Kč, b.c.	2 983,9	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 625,9	3 669,8
HDP na obyvatele Kč/obyv., b.c.	291 561	313 868	342 494	353 701	345 601	348 928
Souhrnná produktivita práce %, r/r	5,2	4,9	3,3	0,8	-2,4	3,1
Míra registrované nezaměstnanosti %, průměr	8,96	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01
Průměrná hrubá nominální mzda %, r/r	5,0	6,6	7,2	7,8	4,0	2,0
Míra inflace %, r/r, průměr	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

Zdroj: Český statistický úřad

Za celý rok 2010 stoupl **HDP** reálně o 2,2 % ve srovnání s krizovým rokem 2009, kdy se ekonomika propadla meziročně o 4 %. Domácnosti spotřebovaly jen o 0,3 % meziročně více, stejně tak vládní instituce. Naopak významně stoupla tvora kapitálu (+4,2 %). Nikoli však vlivem investic, které se meziročně snížily (-4,6 %), ale novým růstem zásob po vyprazdňování skladů patrném v předchozím krizovém období. **Průměrná nominální mzda** v ekonomice v roce 2010 stoupla o 2 %, v roce 2009 o 4 %, v letech konjunktury 2006 – 2008 v průměru ročně o 7,2 %. Výsledný přírůstek průměrné mzdy v roce 2010 byl způsoben jejím růstem v podnikatelské sféře (+2,6 %). Vyšší inflace v roce 2010 vedla ke zvýšení reálné mzdy v ekonomice o 0,5 %. Výrazně se změnily i proporce mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou. Reálná mzda v podnikatelské sféře stagnovala. Tento vývoj může být rizikem pro ekonomický růst, neboť vyústil do oslabení poptávky domácností. Oživení v podnikatelské sféře je demonstrováno spíše v nárůstu pracovní doby a v meziročním zvyšování podílu přesčasové práce. Pozitivem nepříliš příznivého vývoje trhu práce je rostoucí **produktivita**, ta se na jednu zaměstnanou osobu zvýšila proti roku 2009 o 6,8 %, ve zpracovatelském průmyslu o 19,8 %. **Spotřebitelská inflace**, růst cen výrobců stejně jako trh práce odrážel jen v menší míře cyklický vývoj ekonomiky, růst HDP nebyl doprovázen výrazným růstem cen (ČSÚ, 2011).

5.4. Návrh pro zvýšení efektivnosti systému odměňování

Zkoumaný systém odměňování a hodnocení v uvedené akciové společnosti je již zaběhnutý a stabilní a je možno ho jen doplnit o drobná doporučení a návrhy vedoucí k dobré komunikaci podporující plnění cílů akciové společnosti.

Individuální výsledek práce některých pracovních pozic nelze jednoznačně měřit. V této souvislosti je nutné uvedeným zaměstnancům připomínat, že výkon a úspěch nelze zachytit jen prostřednictvím čísel.

V akciové společnosti musí být zpracována koncepce práce s lidmi – řízení lidských zdrojů, v jejímž rámci jsou pro všechny vedoucí zaměstnance vymezeny principy optimálního zacházení s lidmi.

Výhody navrhované úpravy systému je potřeba vyargumentovat před zaměstnanci a jejich zástupci, zejména před odborovou organizací.

5.4.1. Charakteristika navrhovaného systému hodnocení

Každá změna by měla být podpořena paralelním zjišťováním názorů zaměstnanců na danou oblast změn. Zjištěné názory pomohou při definování samotné změny a samozřejmě i při řízení rizik při jejím zavádění.

Připomínky a doplnění k analyzovanému systému hodnocení vychází ze systému řízení podle cílů – systém **MBO – Management by Objectives**. Tento systém je založen na periodickém hodnocení zaměstnanců, jehož charakteristickým rysem je plánovitost a systematičnost.

Z procesu hodnocení se pořizují písemné záznamy, které slouží jako podklady pro další řídicí práci a personální aktivity. Součástí hodnocení všech zaměstnanců je jejich podíl a konkrétní přínos pro splnění cílů skupiny a akciové společnosti jako celku.

- Hodnotící kritéria a osobní cíle zaměstnanců jsou stanoveny tak, aby byly naplněny cíle akciové společnosti.
- Východiska pro uplatnění systému spočívají ve stanovení jasných, srozumitelných a objektivních kritérií pro hodnocení již na počátku sledovaného období. Důležité je společné posouzení a projednání dosažených pracovních výsledků hodnotitele s hodnoceným a společné stanovení postupu ke zlepšení výsledků v budoucím období – diskuse vedoucího s podřízeným.
- V rámci tohoto systému se hodnotí výsledky práce, výkonnost, úroveň a rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností v poměru ke specifickým požadavkům pracovního místa, zejména odbornost. Dále se hodnotí pracovní jednání, přístup a chování v souladu s potřebami akciové společnosti.
- Výsledky hodnocení zaměstnanců budou využívány k stimulování pracovního výkonu a motivaci, podklad pro odměňování, vzdělávání, osobnímu rozvoji a kariérovému růstu.

Systém rozlišuje dvě skupiny hodnocených:

- skupina I
jsou zaměstnanci s roční odměnou – zaměstnanci managementu akciové společnosti;
- skupina II
jsou zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením – dělníci, technickohospodářští zaměstnanci, administrativní zaměstnanci.

5.4.2. Proces hodnocení

Každého zaměstnance bude hodnotit jeho přímý nadřízený a samotný proces má 3 etapy, které na sebe navazují:

- V první etapě jde o stanovení osobních cílů a seznámení s hodnotícími kritérii, včetně návrhu plánu osobního rozvoje.
- V další etapě dochází ke kontrolním poradám – určeným k průběžnému sledování výkonnosti.
- V poslední etapě probíhá závěrečný hodnotící rozhovor.

5.4.3. Hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců

• Skupina I.

Hodnocení pro zaměstnance s roční odměnou (zaměstnanci managementu akciové společnosti) vychází z údajů uvedených ve formuláři **Dohoda o výkonech**, která obsahuje osobní cíle zaměstnance (s určitými vahami). Dohoda o výkonech je součástí příloh této práce.

Dosažení jednotlivých cílů se vyjadřuje pomocí bodů na hodnotící škále 0 – 10 :

- 0-2nutné zlepšení;
- 3-4žádoucí zlepšení;
- 5-7požadovaná výkonnost je splňována;
- 8-10výkonnost je překračována.

• Skupina II.

Osobní hodnocení pro zaměstnance s čtvrtletním hodnocením (dělníci, technickohospodářští zaměstnanci, administrativní zaměstnanci) vychází z údajů uvedených ve formuláři **Osobní hodnocení** pro skupinu II, která obsahuje hodnotící kritéria a osobní cíle. Osobní hodnocení v případě skupiny II. se provádí čtvrtletně. Osobní hodnocení je součástí příloh této práce.

Jednotlivým kritériím a osobním cílům se přidělují body na hodnotící škále v rozsahu 0 – 10:

- 0-2nutné zlepšení;
- 3-4žádoucí zlepšení;
- 5-7požadovaná výkonnost je splňována;
- 8-10výkonnost je překračována.

5.4.4. Vazba na systém odměňování

• Zaměstnanci skupiny I.

Nenárokovou složkou mzdy je roční odměna. Část roční odměny je vyplácena v závislosti na splnění hospodářských výsledků společnosti, druhá část na splnění osobních cílů.

• Zaměstnanci skupiny II.

Nenárokovou složkou mzdy je čtvrtletní osobní hodnocení. Konkrétní výše této složky je závislá na hodnocení výkonu zaměstnance jeho nadřízeným za dané období pomocí formuláře Osobní hodnocení.

V případech, že z hodnocení je zřejmé, že zaměstnanec nedosahuje trvale uspokojivých pracovních výsledků nebo porušuje pracovní kázeň, musí hodnotitel postupovat v souladu s pracovněprávními předpisy.

- **Zaměstnanci skupiny I a skupiny II, společné podmínky pro všechny zaměstnance**

Roční výkonnost má vliv na meziroční zvýšení mzdy pro příští rok. Za předpokladu, že je například v kolektivní smlouvě dohodnut meziroční nárůst mzdy pro skupinu zaměstnanců, kteří splňují požadovanou výkonnost a je k dispozici dostatečný objem mzdových prostředků, uplatní se následující postup:

- zlepšení nutné = meziroční procentuelní nárůst mzdy;
- zlepšení žádoucí = meziroční nárůst mzdy nižší než je dáno v kolektivní smlouvě;
- splňuje požadovanou výkonnost = meziroční nárůst mzdy dle kolektivní smlouvy;
- překračuje požadovanou výkonnost = meziroční nárůst mzdy vyšší než podle kolektivní smlouvy.

Celkový objem mzdových prostředků je určen schváleným plánem.

5.4.5. Vazba na personální systém

Formuláře Dohoda o výkonech a Osobní hodnocení jsou uloženy během roku u hodnotitele, hodnocený zaměstnanec obdrží kopii dokladu.

Po ukončení roku se uloží originály dokladů do personálních materiálů jednotlivců, například v personálním oddělení (oddělení řízení lidských zdrojů).

Vedoucí předloží tu část formuláře, která se týká odborného vzdělávání zaměstnance, útvaru lidských zdrojů nebo konkrétnímu zaměstnanci, který se zabývá plánováním a zajištěním potřebných kurzů a školení.

5.4.6. Časový a obsahový harmonogram systému hodnocení, skupina I.

Jestliže chceme cílevědomě řídit výkonnost ve smyslu firemní personální strategie, je třeba vázat její zvyšování na dosahování žádoucích cílů. Ideální formou pro uskutečňování takového záměru je cílový rozhovor se zaměstnancem, který s ním vede jeho bezprostřední nadřízený manažer.

- **Stanovení osobních cílů** (listopad – leden)

Probíhá komunikace vedoucí ke společnému určení osobních cílů a návrhu plánu osobního rozvoje hodnoceného zaměstnance.

Vedoucí jako hodnotitel zná cíle společnosti a cíle svého útvaru. Současně se zamýšlí nad pracovní náplní a kvalifikací jednotlivých svých podřízených – vyhodnocuje silné a slabé stránky této oblasti. Při navrhování osobních cílů pro své podřízené by měl vedoucí uznat, zda jsou navrhované cíle v souladu s cíli společnosti, zda jsou měřitelné, podřízený má vhodné podmínky pro jejich splnění, případně jaké překážky je nutno překonat.

Hodnocený podřízený zaměstnanec musí být seznámen s cíli společnosti a cíli svého úseku. Musí se zamyslet nad případnými překážkami, které brání jeho větší výkonnosti. Sám podřízený musí zhodnotit své současné pracovní dovednosti a odborné znalosti a umět formulovat své cíle a představy týkající se rozvoje společnosti.

Výsledkem komunikace mezi vedoucím jako hodnotitelem a podřízeným jako hodnoceným je pak dohoda nad obsahem a podepsaný formulář Dohoda o výkonech.

- **Kontrolní porady** (například červen, září)

Obsahem kontrolní porady je připomenutí si stanovených cílů, přehled o průběžném plnění jednotlivých cílů, zamyšlení se nad případnými odchylkami mezi plánem a skutečností a jejich příčinami, kontrola plnění plánu osobního rozvoje spočívající v absolvování navržených kurzů, školení, dalších vzdělávacích aktivit.

- **Hodnotící rozhovor** (prosinec – únor)

Závěrečný hodnotící rozhovor je příležitost k rekapitulaci nad celoroční výkonností zaměstnance, jeho osobním přínosem pro jeho pracovní tým, nad jeho osobním rozvojem a profesním růstem. Prochází se všechny rubriky formuláře Dohoda o výkonech, vychází se z výsledků kontrolních porad a případných změn. Jde o rozhovor o konkrétních výsledcích jeho práce a chování. Jde o dialog, který má vést ke zlepšení a posílení motivace hodnoceného, má identifikovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje, poskytnout podklady pro plánování kariéry, vytvořit základ pro rozmístování a plánování vnitřních zdrojů pracovních sil a vytvořit spravedlivý základ pro odměňování.

5.4.7. Časový a obsahový harmonogram systému hodnocení, skupina II.

- **Stanovení osobních cílů** (listopad – leden)

Smyslem je nastavit jednotlivá hodnotící kritéria tak, aby hodnocený předem věděl, jak a podle čeho bude v následujícím období hodnocen a odměňován. Součástí je i společné určení osobních cílů a návrh plánu osobního rozvoje hodnoceného.

Výstupem je oboustranně podepsaný formulář Osobní hodnocení.

Stanovení návrhu osobních cílů ze strany hodnotitele musí být dostatečně reálné, měřitelné a podporující týmové i cíle akciové společnosti. Hodnocený má příležitost aktivně ovlivnit kritéria svého hodnocení, odměňování i svého dalšího osobního rozvoje.

- **Čtvrtletní hodnocení** (březen, červen, září, prosinec)

Ověření plnění plánu osobního rozvoje a případné úpravy či změny je potřeba zaznamenat na formuláři. V případě, že čtvrtletní průběžné hodnocení je na úrovni nutného zlepšení, je potřeba domluvit další postup, jak dosáhnout zlepšení, popřípadě si připomenout možnosti opatření použitých v souladu s pracovněprávními předpisy.

- **Hodnotící rozhovor** (prosinec)

Prosincové čtvrtletní hodnocení je součástí hodnotícího rozhovoru. Vzhledem k tomu, že se na počátku roku společně stanoví a vysvětlí hodnotící kritéria i osobní cíle, a že v průběhu roku se uskutečňuje pravidelná zpětná vazba k jejich plnění (čtvrtletní hodnocení), nemůže být nikdo na konci roku zaskočen či překvapen.

5.5. Doporučené postupy k práci s lidmi

- při výběru zaměstnanců je důležité stanovit, co společnost očekává;
- najít angažovaného zaměstnance, angažovanost je nakažlivá;
- zjistit a podporovat zájem pro práci a udržovat pozitivní přístup k práci;
- v oblasti středního managementu počítat s tím, že z pohledu motivace není již jen mzda, jde převážně o lidi v produktivním věku, kteří chtějí dále růst;
- zaměstnanec se musí učit a rozvíjet se, dokonce i z chyb a neúspěchů.

6. SHRUTÍ PROVEDENÉHO ROZBORU A HODNOCENÍ APLIKOVANÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Pro rozbor vlivu makroekonomické situace na systém odměňování a pro posouzení vhodnosti nastaveného systému odměňování zaměstnanců je provedena analýza oblasti lidských zdrojů, včetně stávajícího systému odměňování v akciové společnosti Měšťanský pivovar Strakonice z pohledu vývoje průměrné mzdy, nákladů práce, počtu zaměstnanců, výkonů na zaměstnance v období let 2005 – 2010. Záměrem bylo zprostředkovat poznání skutečnosti pomocí číselných zobrazení mzdových a ekonomických jevů ve formě časových řad, bazických indexů, tempa růstu a průměrného tempa růstu. Nutným předpokladem pro provedení potřebného rozboru bylo **seznámení se s okolím podniku a poznání společnosti samé**. Zjištěné hodnoty a identifikace aplikovaného mzdového systému jsou východiskem pro naplnění cíle práce – posouzení vlivu makroekonomické situace na mzdový systém akciové společnosti.

Sledovaný systém odměňování akciová společnost zavedla již v letech 2005 – 2006. Před tímto datem byla uvedená společnost součástí státního podniku Pivovary České Budějovice. V této době byli zaměstnanci dle příslušných katalogů zařazeni do tarifních stupňů bez pohyblivých složek mzdy.

V roce 2005 bylo v akciové společnosti zaměstnáno celkem 73 zaměstnanců. Od roku 2005 akciová společnost postupně snižovala počty zaměstnanců. Vzhledem k roku 2005 byl největší pokles zaznamenán v roce 2010 a 2009. V meziročním srovnání pak největší úbytek nastal v roce 2008. V uvedených letech nastal úbytek zaměstnanců v kategoriích dělnické a technickohospodářské. Průměrné tempo poklesu počtu zaměstnanců v akciové společnosti v období let 2005 – 2010 činilo 4,83 %, v roce 2010 pak měla společnost 57 stálých zaměstnanců. V uvedeném období přestala akciová společnost zaměstnávat zaměstnance na dohody o provedení práce a pracovní činnosti, zaměřila se na efektivní využití stávajícího kmenového stavu zaměstnanců. Fluktuace ze strany zaměstnanců není žádná. V akciové společnosti je zavedena pracovní doba ve výši 37,5 hodin týdně.

V uvedeném období klesal počet případů pracovní neschopnosti, průměrný počet pronesaných kalendářních dnů se zvyšoval. Z tohoto zjištění vyplývá, že poklesl počet krátkodobých pracovních neschopností.

Ve sledovaném období 2005 – 2010 průměrné tempo růstu hrubé mzdy ve vybrané akciové společnosti v kategorii managementu akciové společnosti rostlo a činilo 1,03384, nárůst mezd znamenal průměrně 3,384 % ročně. Průměrné tempo růstu ve vybrané akciové společnosti na úrovni dělnických a nižších technickohospodářských pozic rovněž rostlo a činilo 1,010001, nárůst mezd činil průměrně 1 % ročně. Zajímavý je pohled na meziroční hodnoty tempa růstu. V případě této kategorie zde nejsou tak výrazné rozdíly jako u řídicích pozic. Vyplácené odstupné rovněž ovlivňuje výši hrubé mzdy a tempo růstu mezd.

Mzdové náklady zaznamenaly zajímavý vývoj, v období 2005 – 2007 rostly, skokový nárůst vzhledem k roku 2005 byl zaznamenán v roce 2007. V roce 2008 došlo ke stagnaci a v meziročním srovnání dokonce k poklesu tempa růstu, v letech 2009 a 2010 se začalo tempo růstu mzdových nákladů opatrně zvyšovat. Průměrné tempo růstu mzdových nákladů za uvedené období 2005 – 2010 činilo 1,49 %.

Tržby přepočítané na jednoho zaměstnance se během tohoto období zvyšovaly. Objektivnějším ukazatelem se jeví výkon v podobě výstavu piva na jednoho zaměstnance v hektolitrech. Stoupající hodnota tohoto ukazatele při poklesu výkonů akciové společnosti svědčí o efektivnějším využití pracovní síly, konstruování pracovních pozic tak, aby byla zabezpečena vzájemná zastupitelnost a kooperace zaměstnanců.

Produktivita práce je počítána jako podíl množství produkce (hektolitry vyrobeného piva) a počet odpracovaných hodin zaměstnanci akciové společnosti. Dosaženou produktivitu práce v akciové společnosti ovlivňují faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a naopak snižování

spotřeby práce, například lepší technologie výroby. Akciová společnost v uvedeném období investovala a nadále investuje do technologií. Ve sledovaném období došlo k propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti, došlo ke zvýšení počtu odpracovaných hodin – formou přesčasových hodin.

Vzhledem k provedeným a plánovaným investicím v akciové společnosti a zvyšováním technologické úrovně výroby roste produktivita práce a výkony na zaměstnance. K této skutečnosti se váže fakt, že vzrostly nároky na odbornost zaměstnanců, kvalifikaci, ovlivněny byly výdaje na školení a vzdělávání kmenových zaměstnanců, na druhé straně klesl absolutní počet zaměstnanců. Šance na uplatnění v akciové společnosti dále bude klesat u méně kvalifikovaných zaměstnanců.

Finanční prostředky, které se týkají běžných školení a kurzů – svářečské kurzy, školení řidičů, běžná doplňková školení souvisí se změnami předpisů a jsou v souladu s potřebami akciové společnosti. Proběhla i rozsáhlejší školení zaměstnanců obchodního oddělení.

V systému odměňování u sledované akciové společnosti není chápána mzda jako dominantní odměna. Odměnou je celek tvořící všechny motivační prvky, které akciová společnost v současné době svým zaměstnancům nabízí. Zaměstnavatel oceňuje vyšší kvalitu podaného výkonu i jinou formou, prostřednictvím zaměstnanecké výhody, jež je adresnější a pohyblivější formou odměňování. Zaměstnavatel vytváří k zabezpečení sociálních a dalších potřeb svých zaměstnanců sociální fond, podmínky výplat jsou upraveny kolektivní smlouvou. Dlouhodobě můžeme sledovat pokles zájmu zaměstnanců o zaměstnanecké půjčky. Kromě výhod z oblasti pracovních pomůcek (například služebních automobilů či mobilních telefonů) patří k těm důležitým a zaměstnanci preferovaným benefitům: občerstvení na pracovišti, delší dovolená, stravenky, penzijní připojištění. V uvedené akciové společnosti hrají zaměstnanecké výhody pouze doplňkovou roli.

Během uvedeného období akciová společnost nevyužila žádné podpory určené podnikům čelícím dopadům hospodářské krize. Společnost nečerpala žádné finanční prostředky (dotace) z Evropského sociálního fondu, Úřadu práce Strakonice a Ministerstva práce a sociálních věcí.

Pro výkonovou motivaci má význam především pohyblivá složka odměny, ale pouze tehdy, je-li vázána na jasně stanovené úkoly či pracovní cíl – například odměňování zaměstnanců obchodního oddělení a obchodních zástupců, jako klíčových zaměstnanců v akciové společnosti. Zásady pro odměňování obchodních zástupců jsou písemně formulovány, obsahují ujednání o základní mzdě a pohyblivé složce. Variabilní složka zahrnuje účast na plnění plánu, práci s pohledávkami, vyhledávání nové distribuční sítě a vedení zákaznické agendy a s ní související péče o zákazníky. Každé složce variabilní části mzdy jsou přiřazeny váhy v procentech. Součástí přílohové části práce je formalizovaný tiskopis Zásady odměňování obchodních zástupců.

Někteří zaměstnanci mohou mít pocit, že výkonová odměna netvoří objektivní hodnocení jejich práce, že není skutečně jistá, nebo naopak je jistá téměř vždy. V taktovém případě ztrácí tato forma odměňování motivační efekt, který je u akciové společnosti možné pozorovat zejména u dělnických profesí a administrativních pozic. Variabilní složku odměny u těchto pozic není možné propojit s konkrétními výsledky, protože individuální výsledek práce nelze jednoznačně měřit.

Možným důkazem příznivého motivačního a stabilizačního vlivu aplikovaného mzdového systému na zaměstnance je velmi nízká fluktuace ze strany zaměstnanců akciové společnosti v celé její historii. V akciové společnosti je velmi malý pohyb zaměstnanců, ale i velmi malá naděje na kariérní posun. Z dotazování je patrné, že v období hospodářského útlumu a s tím spojené nervozity a obavy ze ztráty zaměstnání, je pro zaměstnance důležitá stabilita akciové společnosti.

Uvedená akciová společnost vytvořila dlouhodobě udržitelný a stabilní systém řízení výkonu a odměňování, a ne jen jednorozční pokus. Je vidět, že bylo, a je snahou aplikovat oboustranně přijatelný, spravedlivý a efektivní systém odměňování, který bude přispívat k harmonickým vztahům na pracovišti a podporovat plnění cílů akciové společnosti.

7. ZÁVĚR – POSOUZENÍ VLIVU MAKROEKONOMICKÉ SITUACE NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

Cílem diplomové práce bylo provést rozbor, jaký **vliv na systém odměňování** ve vybraném podniku, Měšťanský pivovar Strakonice, akciová společnost, má **makroekonomická situace**, a navrhnout vhodné kroky pro **zvýšení efektivity tohoto systému odměňování**.

Z provedeného rozboru vlivu makroekonomické situace na systém odměňování v akciové společnosti vyplývá, že během sledovaného období se akciová společnost zaměřila na sestavení takového systému odměňování, který má dlouhodobý charakter a pomocí něhož dosáhne významnějšího zlepšení výsledků akciové společnosti bez ohledu na makroekonomickou situaci. Analyzované období zahrnuje fáze, kdy česká ekonomika dosahovala vysoké růstové výkonnosti, období recese a následné období pomalého se zotavování. Další ekonomický vývoj je zatím spojen se značnou nejistotou. Jisté je, že ekonomický cyklus se nezastaví a ekonomika opět poroste.

Z provedených zjištění vyplývá, že aplikovaný systém odměňování je **vhodným nástrojem a souborem opatření k udržení klíčových zaměstnanců** s vysokým potenciálem na všech úrovních organizace řízení akciové společnosti, jejichž dovednosti se těžko nahrazují a pomocí nichž bude akciová společnost zvládat ekonomické, finanční, výrobní a organizační výzvy současné i nadcházející doby a připraví se na období růstu.

Z rozboru mzdového systému a seznámení se s aktivitami akciové společnosti je především patrné, že nastavený systém odměňování vychází z dlouhodobé strategie akciové společnosti a strategie lidských zdrojů.

Akciová společnost zásadně přehodnotila systém odměňování již v letech 2005 – 2006. Na počátku roku 2006 byly nastaveny smluvní mzdy s možností variabilního odměňování tak, aby se lépe propojily výsledky akciové společnosti a úroveň odměňování. Základním principem nového motivačního systému bylo snížení fixní složky mzdy ve prospěch variabilních součástí. Systém odměňování respektuje rozdílné požadavky na hodnocení jednotlivých kategorií zaměstnanců.

Zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování a zásady růstu odměn byly konstruovány komplexně ve spolupráci s ředitelem akciové společnosti, obchodním a ekonomickým úsekem a odborovým svazem. Zdrojem pro odměny je rozvoj akciové společnosti.

V důsledku vysoké vnější otevřenosti je většina zpracovatelských odvětví, včetně výroby piva, vystavena silnému konkurenčnímu tlaku, který vyžaduje soustavné přizpůsobování se podmínkám poptávky. Vzhledem k nepředvídatelnému vývoji způsobenému naplno probíhající hospodářskou krizí a v ostrém konkurenčním prostředí na trhu s pivem se nepodařilo naplnit hlavní cíle, které byly obsaženy v obchodních plánech akciové společnosti na rok 2008 – 2010. Propad prodeje piva v průběhu roku 2008 až 2010 byl způsoben zejména změnou spotřebitelského chování zákazníků v době probíhající finanční a hospodářské krize.

Změny a zásahy do systému odměňování akciové společnost nevolila jako lék na podnikové problémy. Měnit systém odměňování může být totiž snadnější, než zdokonalovat pracovní postupy, měnit organizaci práce, či zvolit jiné metody a přístupy k lidskému potenciálu.

V oblasti lidských zdrojů akciová společnost redukovala stav zaměstnanců kombinací organizačních opatření a přirozeného úbytku zaměstnanců Měšťanského pivovaru Strakonice. Takto stanovený postup klade důraz zejména na zkvalitňování personálního obsazení lidmi s odpovídajícími kvalifikačními předpoklady a pracovní výkonností, na čemž se finančně uvedená společnost podílí. Pro své kmenové zaměstnance akciová společnost vytváří **pevné zázemí**. Cílem je budovat podnik, k němuž bude každý zaměstnanec rád patřit, a vytvořit tak **jedinečnou konkurenční výhodu**.

Ekonomická rozhodnutí a zásahy týkající se **řešení výkyvů ve výrobě** akciová společnost směřovala především na zlepšení péče o zákazníky, hledání nových příležitostí a nevyužitých trhů, modernizaci technologií za účelem zvýšení kvality piva, zdokonalování pracovních postupů, změny v organizaci práce a celkový přístup k lidskému kapitálu.

Ve mzdové oblasti akciová společnost reagovala na výkyvy v ekonomické aktivitě během sledovaného období změnami tempa v navyšování mezd. Samotné meziroční nárůsty nákladů na odměňování byly revidovány s růstem produktivity práce a zainteresovaností zaměstnanců.

Podle provedeného zjištění, hospodářská situace ovlivňuje v uvedené akciové společnosti především výši odměn a meziroční navyšování. Mění se důraz vedení akciové společnosti na **řízení nákladů** a lepší sledování přidané hodnoty.

Zásahy do systému odměňování akciová společnost nevyhodnotila jako vhodné řešení výkyvů ve výrobě a cestu k ekonomickému oživení.

Způsob, jakým akciová společnost motivuje a odměňuje zaměstnance, je důležitý vždy, ať již je krize nebo konjunktura. A uvedená akciové společnost se nad tímto tématem pravděpodobně zamýšlela strategicky. Takovýto přístup rozhodne totiž o tom, zda až ekonomika zamíří opět vzhůru, bude mít společnost zaměstnance, kteří budou motivováni hledat růstové příležitosti pro svou společnost nebo lépe honorované pracovní uplatnění pro sebe u konkurence. A pokud jim tento podnik ukáže, že si váží jejich výkonu i během krize, jistě předvedou nadstandardní výkony a zůstanou loajální i do budoucna.

Zkoumaný systém odměňování a hodnocení v uvedené akciové společnosti je již zaběhnutý a stabilní, a je možno ho jen doplnit o drobná doporučení a **návrhy vedoucí k dobré řízení komunikaci** se zaměstnanci **podporující plnění cílů akciové společnosti**. Individuální výsledek práce některých pracovních pozic nelze jednoznačně měřit. V této souvislosti je nutné uvedeným zaměstnancům připomínat, že výkon a úspěch nelze zachytit jen prostřednictvím čísel. Připomínky a doplnění k analyzovanému systému hodnocení vychází ze systému řízení podle cílů – systém MBO – Management by Objectives. V rámci tohoto systému se hodnotí výsledky práce, výkonnost, úroveň a rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností v poměru ke specifickým požadavkům pracovního místa, zejména odbornost.

Provedený rozbor mzdového systému v akciové společnosti Měšťanský pivovar Strakonice **neprokázal, že by makroekonomická situace ovlivňovala aplikovaný mzdový systém a jeho samotné principy**, nebyla shledána souvislost mezi makroekonomickou situací a zavedeným systémem odměňování. Společnost sestavila nadčasový systém odměňování imunní k makroekonomickým jevům. Akciová společnost vytvořila **dlouhodobě udržitelný a stabilní systém řízení výkonu a odměňování**. Je vidět, že bylo a je snahou aplikovat oboustranně přijatelný, spravedlivý a efektivní systém odměňování, který bude přispívat k harmonickým vztahům na pracovišti a podporovat plnění cílů akciové společnosti.

8. SUMMARY

The main goal of my diploma thesis was to perform the analysis of the influence the macroeconomic situation has on the rewarding system in the chosen company – Měšťanský pivovar Strakonice, a joint-stock company. Another goal was suggesting appropriate steps to increase the effectiveness of the rewarding system.

In the theoretical introduction to the mentioned issue I focused on two main topics - the legislation concerning the rewarding system and theoretical principles associated with creating rewarding systems as well as economic of rewarding and the employment market.

The practical part of the diploma thesis deals with the impartial presentation of the rewarding system and evaluation in the joint-stock company of Měšťanský pivovar Strakonice. The stress is put on considering whether the applied rewarding system, which includes the individual hourly wage, extra components and the system of employment bonuses in the chosen company is an appropriate model – mostly to conform with the macroeconomic situation.

The stated company substantially reevaluated the rewarding system in 2005 – 2006 and contractual wages established so es to open the possibility of variable rewarding to become proportional to business results, making them interconnected. The basic principle of the new motivational system was to reduce the wage in favor of the variable component. Those are divided to motivate employees to have individual share in company business results, since they influence their income.

Two points of view were stated in the outputs of the rewarding system study – the general view on global data and the detailed internal results. The global data are compared with the trend in the national economics, business sphere and the manufacturing industry. The internal results shall show the total company investments in rewarding, compared with 2005 – 2010. The costs of employee benefits shall also be evaluated, as well as the development of overtime working hours, leave of absence and the eventual growth in work productivity.

Considering the fact during the analyzed period of 2005-2010 the company had no longer performed any significant interventions to the system of employee welfare, it is obvious that the stated company has created a long-term sustainable and stable system of control in employee performance and rewarding, as opposed to a one-year trial. It is also clearly visible from the performed enquiry that the analyzed rewarding system is already operational, it is only possible to specialize it and suggest minor recommendations that shall lead to good communication and support fulfilling company goals.

In the conclusion it is possible to say a permanent philosophy of working with people has been established in the stated company, along with the defined principles of rewarding and long-term sustainable and stable rewarding system, applicable in both times economic crisis and boost.

The influence of the macroeconomic situation on the existing rewarding system in the joint-stock company has not been proven.

Key words:

Macroeconomic situation, rewarding system, contracted/contractual wages, employee benefits/perks, fixed and variable wage components, work productivity.

9. PŘEHLED LITERATURY

Literatura

- D'AMBROSOVÁ, H. Abeceda personalisty 2008. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008, 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HOLMAN, R. Makroekonomie. Středně pokročilý kurz. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 424 s. ISBN 978-80-7179-861-3.
- HELÍSEK, M. Makroekonomie Základní kurz. Slaný: Melandrium, 2002, 326 s. ISBN 80-86175-25-1.
- JÍLEK, J. a kol. Nástin sociálně-hospodářské statistiky. 2.vyd Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005, 265 s. ISBN 80-245-0840-0.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LEITMANOVÁ FALTOVÁ, I. Makroekonomie II. České Budějovice, Jihočeská univerzita, 2005, 172 s. ISBN 80-7040-772-7.
- MACH, M. Makroekonomie II pro magisterské (inženýrské) studium. Slaný: Melandrium, 2001, 367 s. ISBN 80-86175-18-9
- PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PRÍDLOVÁ, H. Motivace zaměstnanců na pracovišti. Práce-mzdy-odvody bez chyb, pokut a penále, 2006, roč. I, č. 7, s. 92-96. ISBN 80-7365-175-0.
- SCHILLER, R. B. Makroekonomie dnes. Brno, Computer Press, 2004, 420 s. ISBN 80-251-0169-X.
- ŠUBRT, B. a kol. Abeceda mzdové účetní 2009. 19 vyd. Olomouc: Anag 2009, 534 s. ISBN 978-80-7263-497-2.
- ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: ASPI Publishing, 2004. s. 128. ISBN 80-86395-81-2
- TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- URBAN, J., Zaměstnanecké výhody. In: Personalistika 2006. Praha: Meritum ASPI, 2005, 326 s. ISBN 80-7357-148-X.

Internetové zdroje

- <http://www.aspi.cz/>
- <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika>
- http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trh_prace_a_mzdy
- <http://www.finance.cz/>
- <http://finance-poradce.wz.cz/>
- <http://finweb.ihned.cz/>
- <http://www.hrguru.cz/>
- <http://www.hr-server.cz/>
- <http://kariera.ihned.cz/>
- <http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0R000>
- <http://mfcz.cz/>
- PETR, M. Hospod, kde si vyberete, je stále víc. 2010, citace 19.4.2010, přístup z internetu: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-42705380-misto-tuctove-desitky-regionalni-pivo-hospod-kde-si-vyberete-je-stale-vic>>.
- <http://www.podnikatel.cz/finance/monitoring-krize/>
- <http://relaxpass.cz/>
- <http://www.washingtonpost.com/business/economy>

Ostatní zdroje

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce s výkladem. Praha 2010: Grada Publishing, 96 s. ISBN 978-80-247-3366-1.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (v platném znění k 1.1.2011).
- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (zrušeno k 1.1.2011).
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě (s účinností od 1.10.2010).
- 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 (v platném znění k 1.1.2011).
- Výroční zpráva 2009, akciová společnost Měšťanský pivovar Strakonice.
- Český svaz pivovarů a sladoven. Zpráva o českém pivovarnictví a sladovnictví. Praha, 2007, www.cspas.cz.

PŘÍLOHY

- Příloha číslo 1: Organizační struktura akciové společnosti Měšťanský pivovar Strakonice
- Příloha číslo 2: Zásady odměňování obchodních zástupců
- Příloha číslo 3: Dohoda o výkonech – skupina I
- Příloha číslo 4: Osobní hodnocení – skupina II

PŘEDSTAVENSTVO



ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ

Základní mzda: **14.600,-- Kč/měsíc**

Pohyblivá složka: **5.000,--Kč/měsíc**

1. **Plnění hl plánu, který je stanoven vždy na začátku kalendářního měsíce. Nárok na poměrnou část bonusu vzniká zaměstnanci při min. plnění 70% objemu hl plánu na daný měsíc.**
2. **Práce s pohledávkami** - snížení objemu pohledávek, navrácení ztracených výčepních technologií a aktivní přístup při vymáhání pohledávek vzniklých na základě ukončení bonusových smluv a smluv o umístění.
3. **Nová distribuce** - zajištění nové distribuce na svěřeném regionu podle předem stanoveného plánu.
4. **Administrativa** - vedení a správa zákaznické agendy, vedení karet zákazníků, dodržování zadaných termínů.

Poměrové rozdělení pohyblivé složky:

- Plnění plánu 40%
- Pohledávky 10%
- Nová distribuce 35%
- Administrativa 15%

Mimořádná složka: **15.000,--Kč/čtvrtletí**

Na mimořádnou složku odměňování vzniká zaměstnanci nárok při splnění stanovených obchodních cílů - 1. objem prodaných hl (prodej hl 01+02+03/hl plán Q1 *100)
(prodej hl 04+05+06/hl plán Q2*100)
(prodej hl 07+08+09/hl plán Q3*100)
(prodej hl 10+11+12/hl plán Q4*100)
2. nová distribuce (splnění plánu u jednotlivých kvartálů)
3. viz bod 4 pohyblivá složka

Před vyplacením mimořádné složky bude provedeno se zaměstnancem vyhodnocení uplynulého období a stanovení nových obchodních cílů na další období. Při nesplnění objemového plánu na daný kvartál má zaměstnanec nárok maximálně na 75% mimořádné složky.

Výplata bude provedena v termínech shodných s termíny výplaty odměn ředitele společnosti.

D-2 VYSLEDKY KP2		
DATUM A PODPIS		
HODNOCENÉHO	HODNOTITELE	NADŘIZENÉHO HODNOTITELE

F.
ZÁVĚRY ROČNÍHO HODNOCENÍ
(stručný komentář, silné stránky, oblasti ke zlepšení)

G.		
VYJÁDRĚNÍ HODNOCENÉHO K ROČNÍMU HODNOCENÍ :		
DATUM A PODPIS		
HODNOCENÉHO	HODNOTITELE	NADŘIZENÉHO HODNOTITELE

OSOBNÍ HODNOCENÍ - SKUPINA II.

PRO ROK

TYMOVÉ CÍLE

JMENO A PŘIJMENÍ

FUNKCE

NAKLADOVÉ STŘEDISKO

A

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA A OSOBNÍ CÍLE PRO DANÝ ROK

ČTVRTLETNÍ OSOBNÍ HODNOCENÍ	ČTVRTLETÍ			
	1.	2.	3.	4.

HODNOCENÍ

B

ROČNÍ OSOBNÍ HODNOCENÍ

(průměr čtvrtletních osobních hodnocení, vyplní se až na konci roku) :

C

HODNOTÍCÍ STUPNICE

(hodnocení cílů a kritérií / čtvrtletní a roční osobní hodnocení)

D

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

(kurzy, školení)

VZDĚLÁVÁNÍ DLE KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ

EXTERNÍ ŠKOLENÍ

INTERNÍ ŠKOLENÍ

E

SE SYSTÉMEM HODNOCENÍ SEZNAMEN

DNE :

PODPIS :

E-1 ZÁVĚRY HODNOCENÍ ZA 1. ČTVRTLETÍ		
DATUM A PODPIS		DNE :
HODNOCENĚHO	HODNOTITELE	NADŘÍZENÉHO HODNOTITELE

E-2 ZÁVĚRY HODNOCENÍ ZA 2. ČTVRTLETÍ		
DATUM A PODPIS		
HODNOCENĚHO	HODNOTITELE	NADŘÍZENÉHO HODNOTITELE

E-3 ZÁVĚRY HODNOCENÍ ZA 3. ČTVRTLETÍ		
DATUM A PODPIS		
HODNOCENĚHO	HODNOTITELE	NADŘÍZENÉHO HODNOTITELE

F.
ZÁVĚRY HODNOCENÍ ZA 4. ČTVRTLETÍ A ROČNÍHO HODNOCENÍ
(stručný komentář, silné stránky, oblasti ke zlepšení)

G.		
VYJÁDRĚNÍ HODNOCENĚHO K ROČNÍMU HODNOCENÍ :		
DATUM A PODPIS		
HODNOCENĚHO	HODNOTITELE	NADŘÍZENÉHO HODNOTITELE