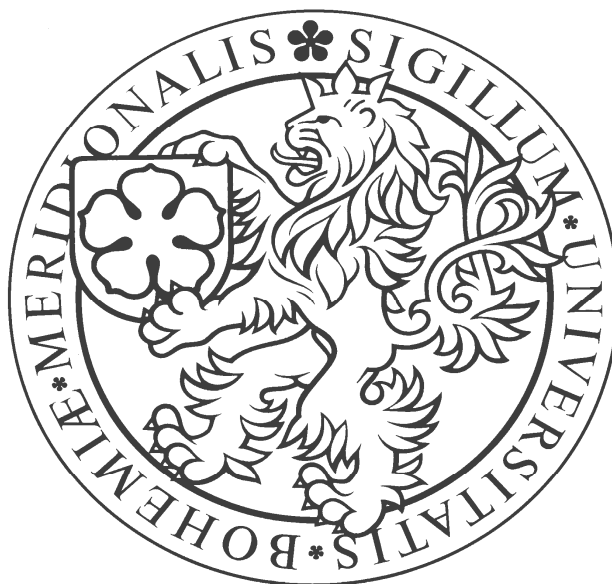


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: 6208 B Účetnictví a finanční řízení podniku



**OPTIMALIZACE NÁKLADŮ NA PRACOVNÍ
SÍLU VE VYBRANÉM PODNIKU**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Antonín Šmejkal

Autor:

Veronika Pešová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika PEŠOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Optimalizace nákladů na pracovní sílu ve vybraném podniku**

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

Cíl práce:

Kvantifikovat náklady, které jsou spojeny s využitím faktorů práce, posoudit jejich účinnost a zhodnotit jednotlivé nástroje používané k řízení a optimalizaci pracovních nákladů.

V rámci případové studie provést analýzu současného systému odměňování ve vybraném podniku z hlediska produktivity práce a navrhnout opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti tohoto podniku.

Osnova:

1. Vymezení základních pojmů, kvantifikace nákladů a druhy nákladových funkcí.
2. Obecná teorie řízení a optimalizace nákladů.
3. Náklady na pracovní sílu a produktivita práce.
4. Stanovení standardu nákladů na pracovní sílu.
5. Personální politika, mzdové systémy a jejich účinnost.
6. Nástroje k optimalizaci nákladů na pracovní sílu.
7. Případová studie na konkrétním podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

50 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Landa, M.: Finanční plánování a likvidita. 1. vydání Brno, Computer Press 2007.

Marek, P. a kol.: Studijní průvodce financemi podniku. 1. vydání Praha, Ekopress 2006.

Mařík, M. - Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vydání Praha, Ekopress 2001.

Neumaierová, I. - Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vydání Praha, Grada Publishing 2002.

Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. 1. vydání Praha, Grada Publishing 2005.

Sedláček, J.: Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vydání Praha, Computer Press 2001.

Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání Praha, Grada Publishing 2003.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Antonín Šmejkal
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

10. ledna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2008

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

ČESKÁ JEDNOTA
VUT V BRNĚ
Fakulta
Ekonomická
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. března 2007

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Antonínu Šmejkalovi za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní bakalářské práce.

Děkuji panu Radomíru Špačkovi za poskytnuté informace při vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1. EKONOMICKÉ FUNKCE MZDY	11
2.2. KATEGORIE MZDY A JEJÍ VÝVOJ V EKONOMICKÉ TEORII	12
2.2.1. Teorie mzdy	12
2.3. VYSVĚTLENÍ POJMŮ	13
2.3.1. Mzda	13
2.3.2. Způsob sjednání mzdy	13
2.3.3. Výše mzdy	14
2.4. MZDOVÉ TARIFY	14
2.5. STRUKTURA MZDY	14
2.5.1. Přehled o vývoji částek minimální mzdy	16
2.6. PRÁVNÍ ÚPRAVA TVORBY MZDOVÝCH SYSTÉMŮ A KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ V PODNIKATELSKÉ SFÉŘE	16
2.6.1. Pracovně právní předpisy a vztahy	17
2.7. MZDOVÉ FORMY	18
2.7.1. Pobídkové formy	19
2.7.2. Časová mzda a plat	20
2.7.3. Úkolová mzda	20
2.7.4. Podílová (provizní) mzda	21
2.7.5. Smluvní mzda	21
2.7.6. Programová mzda	21
2.7.7. Dodatkové mzdové formy	22
2.8. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
2.8.1. Pojetí a úkoly odměňování pracovníků	22
2.8.2. Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria	24
2.9. MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	25
2.9.1. Činitele ovlivňující pracovní výkon	25
2.9.2. Standardní (normální) výkon	26
2.9.3. Měření pracovního výkonu pomocí norem času	27
2.9.3.1. Normy času stanovené rozborovou metodou	27
2.10. OCEŇOVÁNÍ PRÁCE A TVORBA TARIFNÍCH STUPŇŮ	28
2.10.1. Výpočet průměrného plnění norem	28
2.11. CÍLE MZDOVÉ POLITIKY	29
2.11.1. Kvalita personálu	29
2.11.2. Individuální ochota k výkonu	29
2.11.3. Objem mezd jako náklad	29
2.11.4. Vnitropodniková spravedlnost	29
2.11.5. Nadpodniková (vnější) spravedlivost	30
2.12. NÁKLADY	30
2.12.1. Pojetí nákladů	30
2.12.2. Klasifikace nákladů	30
2.12.2.1. Druhové třídění nákladů	30
2.12.2.2. Účelové třídění nákladů	31
2.12.2.3. Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	31
2.12.2.4. Kalkulační členění nákladů	32
2.12.2.5. Členění nákladů v manažerském rozhodování	33

2.12.3. Základní charakteristiky nákladové	33
2.12.3.1. Celkové náklady	34
2.12.3.2. Průměrné náklady	35
2.12.3.3. Mezní náklady	36
2.13. PRODUKTIVITA	36
2.13.1. Produktivita práce	37
3. CÍL A METODIKA	40
3.1. TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍ REŠERŠE	40
3.2. TECHNIKA SBĚRU DAT	40
3.3. METODICKÝ POSTUP	40
3.4. TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT	41
4. PRAKTICKÁ ČÁST	42
4.1. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	42
4.1.1. Vznik a vývoj	42
4.1.2. Základní údaje firmy	42
4.1.3. Předmět činnosti	43
4.1.4. Základní kapitál	45
4.1.5. Organizační struktura	46
4.2. ZÁKLADNÍ FINANČNÍ UKAZATELE	47
4.2.1. Přehled obrátů a úhrn majetku	47
4.2.2. Produktivita práce	48
4.2.2.1. Produktivita práce → tržby / počet zaměstnanců	48
4.2.2.2. Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů	49
4.3. MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU	50
4.3.1. Složky mzdy	50
4.3.1.1. Základní mzda	55
4.3.1.2. Systém reklamačního řízení mzdy	56
4.3.1.3. Proces zpracování mezd	56
4.3.1.4. Mzdové příplatky	57
4.3.2. Systém odměn a sociálních výhod	57
4.3.2.1. Odměny	57
4.3.2.1.1. Systém navrhování odměn	57
4.3.2.2. Třináctý plat	57
4.3.2.3. Péče o zaměstnance	58
4.3.2.4. Motivační faktory a benefity	58
4.4. VÝVOJ MEZD	62
4.4.1. Průměrné mzdy	62
4.4.1.1. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda	65
4.4.2. Hrubých mezd	67
4.5. ANALÝZA NÁKLADŮ PRÁCE	68
4.5.1. Mzdové náklady	68
4.5.1.1. Struktura mzdových nákladů	68
4.5.1.2. Porovnání mzdových nákladů družstva a náhradního plnění	69
4.5.1.3. Podíl nákladů práce na celkových nákladech	70
4.5.1.4. Strategie v oblasti optimalizace pracovních nákladů	70
4.6. DOTACE NA ZAMĚSTNANCE SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	71

4.7. ZOHLEDNĚNÍ DOTACÍ	72
4.7.1. Náklady práce	73
4.7.2. Produktivita práce	73
4.7.3. Slevy na dani	74
4.8. SHRUTÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA VYLEPŠENÍ	74
 5. ZÁVĚR	 78
 6. SUMMARY	 83
 7. SEZNAM LITERATURY	 84
 8. SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK	
 9. SEZNAM PŘÍLOH	
 10. PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

„Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy.“

Toto je výrok, který se v různých podobách opakuje jak v odborné literatuře, tak ve výrocích manažerů. V současnosti není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením, tj. začít vyrábět, a to kdekoliv ve světě, ovšem za předpokladu, že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci. Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování podniků (organizací) klíčovým faktorem.

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, systému procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. Pokud má být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba, aby byl stabilní a zajišťoval, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích na práci a na pracovních podmínkách. Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti, popř. od úrovně ve stejném nebo podobném odvětví.

Systém odměňování by měl být srovnatelný s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity, měl by dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodnitelné tím, že existuje oprávněná diferenciaci. Tento systém by měl být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým faktorem

je, aby takový systém odměňování byl akceptován pracovníky. Proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. EKONOMICKÉ FUNKCE MZDY

I když mzda ovlivňuje výrazně i některé makroekonomické proporce (suma mezd představuje sice náklady na výrobu, ale v makroekonomické měřítku se přetváří na rozhodující část poptávky po zboží a službách a tím stimuluje produkci a zaměstnanost v odvětvích výroby služeb), těžištěm našeho zájmu je funkce mzdy v systému řízení firem. Souhrnně je možno uvést, že mzda plní tři základní funkce v mikro- i makroekonomickém rozměru.

1. Alokační funkce

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

2. Vyrovnávací funkce

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

3. Selektivní funkce

Mzda je pro zaměstnavatele až v překvapivě vysoké míře exogenně určeným faktorem (nutnost respektovat úroveň mezd na trhu práce, legislativní a smluvní omezení). Úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu a zaměstnavatel musí být schopen využít tj. zhodnotit tento nákladový faktor v kvalitě prudce tak, aby dosáhl zisku. Pokud se mu to nepodaří, má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů, jako výrobce odpadne ze soutěže. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže odpadnou.

Ve vztahu k jednotlivým pracovníkům (tj. ve vnitřním řízení firmy) pak plní mzda jednoznačně funkci podnětu (stimulu) k práci. Tento stimul může pak být zaměřen v souladu s potřebami a cíli organizace na podněcování zájmu pracovníka (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998) :

- k žádoucímu výkonu,
- kvalitě činnosti,
- rozvoje kvalifikace a schopností,
- identifikaci zájmu pracovníka s organizací (loajalita k firmě a jejím cílům, stabilita v zaměstnání).

2.2. KATEGORIE MZDY A JEJÍ VÝVOJ V EKONOMICKÉ TEORII

2.2.1. Teorie mzdy

Práce je sice vedle půdy a kapitálu v tržní ekonomice základním výrobním faktorem, avšak pro její specifickou povahu ji nelze stavět na stejnou úroveň. Hlavním rozdílem je skutečnost, že člověk se sám rozhoduje, jak se svou pracovní silou naloží (je právně svobodným vlastníkem pracovní síly a nakládání s ní se řídí jeho ekonomickým zájmem), vývoj výše mzdy je objektivně omezen, protože práce jako zdroj obživy nemůže mít nulovou hodnotu (zákonné úpravy minimální mzdy) a v praxi je mzda (nominální) stále rostoucí veličinou (vliv odborové organizovanosti, růst úrovně kvalifikace a s ní spojených nákladů).

Předmět a úloha mzdových teorií spočívá v nutnosti nalézt příčiny a zákonitosti (vývojové tendence) určující výši mezd a její změny v čase. Základní otázkou pro mzdovou teorii je vysvětlení výše mzdové sazby za časovou jednotku vynaložené práce, z ní je pak odvozen (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

- mzdový příjem jako produkt vyplývající ze mzdové sazby a množství odpracovaných hodin,
- mzdová kvóta (kvocient mzdového příjmu a národního důchodu),
- mzdová struktura (vzájemný poměr jednotlivých mzdových sazeb).

Mzdové teorie prolínají ve třech úrovních celou ekonomickou teorii (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

- **v mikroekonomické úrovni** je těžiště zájmu v zjištění principů jakými ovlivňuje nabídka práce ze strany jednotlivých domácností (pracovníků) a poptávka po práci ze strany jednotlivých podniků (zaměstnavatelů) vytvořenou výši mezd,
- **v mezzoeconomické úrovni** je zaměřena pozornost na faktory, které ovlivňují utváření výše mezd na jednotlivých dílčích trzích práce,
- **v makroekonomické úrovni** se zkoumají faktory určující průměrnou výši mezd v národním hospodářství a podíl příjemců mezd na vytvořeném národním produktu (mzdová kvóta).

2.3. VYSVĚTLENÍ POJMŮ

2.3.1. Mzda

Mzda je odměna za práci v pracovněprávním vztahu, vyplácená ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně. Může se skládat z těchto složek: základní mzda, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy. Jedná se o peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí. (www.zakonik-prace.cz)

2.3.2. Způsob sjednání mzdy

Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. To představuje výraznou preferenci smluvního principu. Není-li mzda sjednána v pracovní nebo kolektivní smlouvě, je zaměstnavatel povinen poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem. Aby mohl splnit tuto povinnost, vydává zaměstnavatel **vnitřní mzdový předpis**. Do tohoto předpisu je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům nahlížet. Pokud mzda není sjednána přímo v pracovní smlouvě, vydává se zaměstnancům zpravidla **mzdový dekret** (výměr). (Kahle, Stýblo, 1998)

2.3.3. Výše mzdy

Mzda náleží nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem o mzdě. Ten určuje, že nesmí být nižší než minimální mzda. Pracovní smlouva, v níž je sjednána nižší mzda než náleží podle kolektivní smlouvy nebo podle zákona o mzdě, je v této části neplatná. Pyramidální uspořádání nároků je od zákona, přes kolektivní smlouvu (tam, kde není kolektivní smlouva, platí vládní minimální mzdové tarify) po pracovní smlouvu, a to pod sankcí neplatnosti:

Zákon o mzdě
kolektivní smlouvy nařízení vlády
pracovní smlouva

(Kahle, Stýblo, 1998)

2.4. MZDOVÉ TARIFY

Minimálních mzdových tarifů je 12. Tarify jsou rozlišeny podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce od těch nejméně kvalifikovaných a nejhůře odměňovaných prací (1. tarifní stupeň) až po ty nejkvalifikovanější a nejlépe placené (12. tarifní stupeň). Tarifní stupnice je vlastně stupnicí minimálních hodinových nebo měsíčních mezd pro zaměstnance vykonávající při týdenní pracovní době 40 hodin různé typy činností odpovídající konkrétnímu tarifnímu stupni. Minimální mzdový tarif stanovený pro první (nejnižší) tarifní stupeň má shodnou výši s minimální mzdou.

Přehled jednotlivých tarifních stupňů je uveden v přílohové části (tab. č. 2).

2.5. STRUKTURA MZDY

Může mít různé složky. Západoevropský model zjednodušené struktury mzdy (jemuž se chceme přiblížit) zahrnuje: (Horalíková, 2004)

- mzdový tarif (100 %),
- výkonovou složku mzdy (v % ze mzdového tarifu),
- příplatek za věk a zkušenost (v % ze mzdového tarifu).

V našich podmínkách se zřídka setkáváme s příplatkem za věk a zkušenost. V českých podmínkách se při tvorbě mzdových systémů nejčastěji setkáváme s metodou mzdových skupin, které využívají princip odstupňování prací.

Obsahují počet stupňů, které vyjadřují různou míru složitosti.

Hrubou mzdu tvoří základní mzda, mzdové příplatky, ostatní mzdové složky (prémie, odměny) stanovené ve mzdových předpisech, popř. v kolektivních smlouvách a náhrada mzdy.

(Horalíková, 2004)

Od nového roku se místo progresivní sazby daně (12 – 32 %) nově zavádí **rovná daň z příjmů fyzických osob**, a to ve výši 15 % pro rok 2008 a ve výši 12,5 % od roku 2009. S tímto také souvisí **rozšíření základu daně** u fyzických osob (zahrnuje i sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnancem) a zavedení tzv. **superhrubé mzdy**.

Princip superhrubé mzdy

Co vlastně superhrubá mzda znamená? Do konce tohoto roku se daň počítala z hrubé mzdy. Od roku 2008 to ovšem už bude ze součtu hrubé mzdy zaměstnance plus pojistného na sociální a zdravotní pojištění, které je povinen hradit za zaměstnance zaměstnavatel. Tedy laicky řečeno – **daň se bude odvádět z hrubé mzdy zvýšené o 35 %**. I přes rovnou daň 15 %, tak reálná sazba DPFO dosáhne 20,25 % ($15 \times 0,135$). Princip superhrubé mzdy zakotvuje § 6 odst. 13 Zákona o daních z příjmů (ZDP).

(www.finance.cz)

Hrubá mzda = Základní mzda (úkolová, časová nebo pevný měsíční plat)
+ Příplatky
+ Ostatní složky mzdy (prémie, odměny)
+ Náhrady mzdy (za dovolenou, státem uznané svátky)

Čistá mzda = Hrubá mzda – Zákonné srážky (ZP, SP a daň z příjmů)

Částka k výplatě = Čistá mzda – Ostatní srážky + Nemocenské dávky

- **úkolová mzda** – je třeba sestavit výkaz práce, ve kterém je uveden druh práce, jednotka a sazba za jednotku. Na konci měsíce se doplňuje množství vykonané práce,

- **časová mzda** – musí být stanoven tarif (hodinový nebo měsíční) a údaje o počtu odpracovaných dní (hodin),
- **příplatky** – za práci přesčas, v noci, ve stávek, v sobotu a v neděli, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- **ostatní složky mzdy** – odměny stanoví zaměstnavatel zpravidla na základě dosažených výsledků organizace, nejedná se o nárokovou složku,
- **prémie** – jejich vyplácení musí být podloženo konkrétním prémiovým řádem, který je součástí vnitropodnikového předpisu nebo kolektivní smlouvy. Zaměstnanec má při splnění konkrétních kritérií na prémii nárok a může ji uplatňovat i u soudu,
- **náhrady mzdy** – průměr pro náhrady se počítá z údajů za předchozí kalendářní čtvrtletí.

(Štohl, 2005)

2.5.1. Přehled o vývoji částek minimální mzdy

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991. Stanovení minimální mzdy od 1. ledna 2007 je patnáctou změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení.

(www.mpsv.cz)

Přehled o vývoji částek minimální mzdy je uveden v přílohové části (tab. č. 1).

2.6. PRÁVNÍ ÚPRAVA TVORBY MZDOVÝCH SYSTÉMŮ A KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ V PODNIKATELSKÉ SFÉŘE

- **Zákoník práce** (zákon č. 65/1965 Sb. a jeho pozdější úpravy) byl podstatným způsobem novelizován zákony z r. 1991, 1992, 1993 a 1994. Smyslem úpravy bylo vytvoření podmínek pro vznik a rozvoj trhu práce, zrovnoprávnění vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec zvýšení pracovní mobility a možnosti zaměstnavatele přizpůsobovat počet a strukturu pracovníků potřebám efektivního podnikání.

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

Nové pojetí zákoníku práce (§1 až 4, §13, §14 ZP)¹ - úprava, která vešla v platnost dne 1.1.2007 – je postaven na třech konstrukčních principech:

- vychází ze zásady „co není zakázáno je dovoleno“,
- je navázán na občanský zákoník,
- upravuje závislou práci.

1 Popis paragrafů lze najít na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí pod odkazem http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z65_1965_1

- **Zákon o zaměstnanosti č.1/1991 Sb.**, a jeho další novelizace - cílem bylo právně zabezpečit dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti, která vychází z principu práva na svobodnou volbu povolání a přípravy k němu, jakož i práva podnikat a provozovat hospodářskou činnost. Součástí je i vymezení systému hmotného zabezpečení občanů, kteří bez vlastní viny nemohou toto právo vykonávat, formují se i principy státní politiky zaměstnanosti, nástrojů a institucí (územní orgány práce - úřady práce), které ji provádějí; obsahuje také zásady zaměstnávání cizinců.
- **Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání** upravuje tyto smluvní principy pro oblast kolektivních pracovních vztahů (kolektivní vyjednávání mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců – odbory).

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

Vzhledem k tomu, že zákony vymezují pouze základní úpravu a nemohou specifikovat konkrétní způsoby realizace příslušných vztahů nebo aktualizovat dostatečně rychle dílčí úpravy některých nároků, je i nadále umožněna jejich specifikace v nařízeních vlády, ale pouze tam, kde je k tomu vláda v příslušném zákoně výslovně zmocněna tzv. zmocňovacím ustanovením obsaženým v zákoně. Zde je možno uvést např. nařízení vlády o minimální mzdě, nařízení vlády o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v noci atd.

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.6.1. Pracovně právní předpisy a vztahy

Mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vznikají pracovněprávní vztahy. Pokud zákoník práce nebo jiný právní předpis nestanoví jinak, vznikají pracovněprávní vztahy nejdříve od uzavření pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, a zakládá-li

se pracovní poměr zaměstnance volbou nebo jmenováním, nejdříve od jeho zvolení nebo jmenování.

Ministerstvo práce a sociálních věcí vypracovává většinu návrhů pracovněprávních předpisů ČR. Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb.², zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalšími důležitými předpisy jsou mimo jiné zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů - upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jehož existenci zákoník práce předpokládá.

(www.mpsv.cz)

2 Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními. Zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů.

2.7. MZDOVÉ FORMY

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně a je možné je třídit do různých hledisek.

Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat), a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové či výkonové formy.

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise.

Obvyklé mzdové formy (Horalíková, 2004):

- časová mzda (popř. s prémie),
- úkolová mzda,
- smíšená mzda v kombinaci:
 - s úkolovou mzdou,
 - s podílovou mzdou,
- podílová (provizní) mzda,
- smluvní mzda,
- programová mzda,
- mzdová zvýhodnění:
 - prémie,
 - odměny,
 - mimořádné výplaty,
 - tantiémy,
 - účast na výsledku (podíl na zisku),
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné.

2.7.1. Pobídkové formy

Jsou odměny nabízení jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.

Kvůli předpisům o minimální mzdě a kvůli konkurenci na trhu práce obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, odvozenou od minimálního mzdového tarifu pro příslušnou práci.

Pobídkové formy je třeba neustále vylepšovat, některé se „unaví“, přestanou stimulovat; mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji se však třídí podle toho, zda se používají na úrovni (Koubek, 2004):

- individuální,
- skupinové,
- celoorganizační.

2.7.2. Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat.

Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových (výkonových) forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince.

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu.

Časová mzda a plat jsou založeny na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům. Pracovní výkon jedince by pak měl určit jeho místo ve mzdovém/platovém rozpětí.

Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů v organizaci názorně ukazuje schéma č.1.

2.7.3. Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce. Je však možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy.

Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků. V případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy existuje řada variant (tzv. operační kolektivní úkolová mzda, akordní úkolová mzda).

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistili, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

2.7.4. Podílová (provizní) mzda

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela anebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazně meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace či preference zákazníků atd.

(Koubek, 2004)

2.7.5. Smluvní mzda

Je mzdou za penzum, tj. za uložený úkol, který musí být společně přijat zaměstnavatelem i zaměstnancem. Zaměstnanec i zaměstnavatel na sebe berou určitý závazek (Horalíková, 2004):

- zaměstnanec – během určitého období odvést určitý pracovní výsledek,
- zaměstnavatel – v průběhu smluveného období vyplatit smluvně dohodnutou pevnou mzdu na základě smluvního využití času; poskytují se „zálohy“ podle vykázaného času a celková mzda se vyplácí (po odečtení záloh) po vyhodnocení dosaženého výsledku.

2.7.6. Programová mzda

Představuje pevnou mzdu, poskytovanou za zúčtovací období za plnění pevně stanoveného pracovního úkolu (programu) zadaného skupině pracovníků s předpokládaným (určeným) časem provedení. U tohoto typu mzdy není obvykle zájem na zkracování času, který byl dohodnut pro splnění úkolu.

(Horalíková, 2004)

2.7.7. Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určený pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

Nejobvyklejší z nich (Koubek, 2004):

1. odměna za úsporu času,
2. prémie,
3. osobní ohodnocení (osobní příplatek),
4. odměňování zlepšovacích návrhů,
5. podíly na výsledcích hospodaření organizace,
6. zaměstnanecké akcie,
7. Scanlonův systém,
8. příplatky,
9. ostatní výplaty - tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.

(Koubek, 2004)

2.8. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.8.1. Pojetí a úkoly odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jde zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Odměňování v moderním neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi

nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.) Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti, z postavení apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.
(Koubek, 2004)

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi systémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní počitky.

Můžeme je rozdělit na: (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

- **peněžní formy odměňování** – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávání pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- **nepeněžní formy odměňování** – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jakou jsou naturální počitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení

pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Do druhé skupiny mohou být zařazeny i faktory, které souvisí s utvářením pocitu spokojenosti pracovníka, uspokojením z tvůrčího charakteru práce a dobrých mezilidských vztahů v organizaci, delegováním odpovědnosti, možnostmi dalšího rozvoje a zvládáním nových dovedností, vzděláváním apod. a které pracovník při formování svého postoje k organizaci vnímá jako pozitivní faktory. Jejich váha v motivační struktuře pracovníků je závislá na individuální hodnotové orientaci pracovníka a v neposlední řadě i na míře uspokojení základních životních potřeb pracovníka a jeho rodiny. Je zřejmé, že vyšší váhu mají tyto faktory u pracovníků s vyšší kvalifikací a náročnějším obsahem práce. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.8.2. Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).

- **Úsilí** je odrazem motivace a týká se množství energie (fyzické nebo duševní) vynaložené pracovníkem při plnění úkolů. Jde o dosti proměnlivou veličinu. Úsilí kolísá nejen v souvislosti se stavem, v němž se pracovník momentálně nachází (např. nemoc, nálada aj.), ale i souvislosti s povahou úkolů. Přitom pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti nebo nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.
- **Schopnosti** jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Zpravidla se v čase příliš nemění a jejich vývoj nebývá zpravidla příliš dynamický. K úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností,

především znalostí a dovedností. Zejména tedy úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.

- **Vnímání role či úkolů** se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení role či úkolu.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je nezbytné, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru. Jestliže pracovník vynakládá mimořádné úsilí a má vynikající schopnosti, ale nerozumí dobře své roli, pak jeho výkon nebude pravděpodobně dobrý. Bude vynaloženo mnoho práce, ale nebude správně nasměrována. Stejně tak pracovník, vynakládající značné úsilí a chápající svou roli a své úkoly, ale postrádající schopnosti, nebude také nejspíše odvádět dobrý výkon. A podobné to bude s pracovníkem majícím dobré schopnosti a chápajícím svou roli a úkoly, který je však líný a vynakládá málo úsilí. Pracovník však může do jisté míry kompenzovat nedostatek v jedné oblasti přebytkem v další nebo obou zbývajících oblastech. (Koubek, 2004)

2.9. MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Podstatným úkolem stimulace pracovníků je stanovit požadovaný výkon jednotlivce i skupiny.

2.9.1. Činitele ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkon, tj. výsledek pracovní činnosti, kterého člověk dosáhne v konkrétních podmínkách pracovního procesu, lze definovat jako práci, vykonanou za určitou časovou jednotku (tj. směnu, týden, měsíc, rok). Objem vykonané práce se zpravidla vyjadřuje v produkčních jednotkách, jejichž složitost je odvozena od druhu práce. Zatímco u dělníka můžeme práci měřit např. počtem zpracovaných kusů, u technickohospodářských pracovníků, výzkumných pracovníků a manažerů je třeba použít souboru různě složitých ukazatelů.

Pracovní výkon závisí na dvou činitelích: (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

- **technickoorganizačních podmínkách práce** (použité technologie, vybavení pracovního místa, organizaci práce, pracovním prostředím, apod.),

- **osobních předpokladech pracovníka** (kvalifikaci, tělesných a duševních schopnostech pro konkrétní práci, zdravotním stavu, morálních vlastnostech a pracovní motivaci).

Zpravidla především osobní předpoklady pracovníka podmiňují rozdíl ve výkonu jednotlivých lidí. Obecně lze konstatovat, že čím je práce složitější, tím větší klade nároky na určité specifické schopnosti člověka a tím jsou i rozdíly v individuálním výkonu.

2.9.2. Standardní (normální) výkon

Výkon jednotlivce nebo skupiny se měří porovnáním s požadovaným (standardním) výkonem, který odpovídá společensky obvyklé intenzitě práce. Standardní výkon se zjišťuje různými postupy (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

1. **Statisticky**, jako průměrný dosažený výkon u řady pracovníků. Průměrnou hodnotu můžeme ovšem stanovit až dodatečně, když máme k dispozici dostatek příslušných individuálních hodnot.
2. **Odhadem intenzity práce** (aktivity) konkrétního pracovníka. Odhad provádějí speciálně vyškolení normovači. Naměřený čas operace se upravuje tzv. koeficientem aktivity. V případě, že odhadnutá intenzita práce je vyšší než normální, je koeficient větší než jedna, v opačném případě je nižší než jedna. Tento postup se u nás neuplatňuje.
3. Nejčastěji je standardní výkon odvozen z tzv. předem stanovených časů (**normativů času**), které udávají spotřebu času na určitý prvek práce, prováděný v přesně vymezených podmínkách. Normativy jsou vesměs stanoveny velmi přesným měřením času v provozu nebo v laboratorních podmínkách u řady různých pracovníků, takže jde opět o průměrný dosahovaný výkon.

Kvalifikované hodnoty, vyjadřující pracovní výkon mají několik funkcí (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

- slouží jako nástroj řízení (pro plánování, projektování, stanovení potřebného počtu pracovníků, přidělování pracovních úkolů),
- jsou nástrojem stimulace pracovníků (jejich hodnocení a odměňování),
- pomáhají zjišťovat potenciální rezervy (srovnáním a výkonem, dosahovaným u konkurenčních firem),

- chrání člověka před nadměrnou zátěží (u prací, kde výkon je regulován hygienickou normou).

2.9.3. Měření pracovního výkonu pomocí norem času

Norma času může být stanovena s různou přesností. Požadavky na tuto přesnost jsou dány především stupněm opakovanosti práce. Čím je opakovanost práce vyšší, tím musí být norma přesnější. Kvalita normy závisí především na metodě, která byla použita pro její stanovení. Rozborovými metodami získáme normu přesnější než metodami, které jsou označovány jako sumární.

2.9.3.1. Normy času stanovené rozborovou metodou

Norma stanovená rozborovou metodou je typická tím, že je založena na rozboru pracovní činnosti (operace). Zkoumá, z jakých složek se činnost skládá a za jakých podmínek probíhá. Součástí stanovení normy je racionalizace pracovního postupu a podmínek práce. Protože tato norma by neměla zahrnovat zbytečné prvky, je označována jako zdůvodněná nebo **objektivní**. Norma času stanovená rozborovou metodou zahrnuje čas práce, čas obecně nutných přestávek a čas podmíněčně nutných přestávek.

Čas práce je označení všech druhů spotřeby času, při nichž pracovník vykonává úkony nutné ke splnění pracovního úkolu.

Obecně nutné přestávky jsou podmíněny fyziologickými potřebami pracovníka a zahrnují zákonnou přestávku na jídlo a oddech, přestávku na přirozené potřeby a čas nezvláštní oddech, který se uplatňuje u prací s vyšším stupněm zatížení pracovníka.

Čas podmíněčně nutných přestávek je doba nečinnosti pracovníka, způsobená danou úrovní techniky, technologie a organizace práce.

Časy práce i přestávek se podle opakovanosti dělí na časy jednotkové, dávkové a směnové. Podle způsobu stanovení časových hodnot rozlišujeme metodu rozborově výpočtovou, rozborově chronometrážní a rozborově porovnávací. **Metoda rozborově výpočtová** je založena na použití normativů času a uplatňuje se při libovolném stupni opakovanosti práce. Přesnost normy je dána přesností a členitostí použitých normativů. Výhodou této metody je, že normy času lze stanovit ještě před zahájením práce. Takto stanovené normy mají také stejnou hladinu plnitelnosti, takže nevznikají problémy

tzn. výhodných a nevýhodných prací. **Metoda rozborově chronometrážní** je založena na získání časových hodnot měřením v provozu. Dá se proto použít pouze u prací, které již probíhají a mají vysokou opakovanost, popř. při reklamaci normy, stanovené metodou rozborově výpočtovou atd. **Metoda rozborově porovnávací** je založena na porovnání jednotlivých složek času operace, proto kterou již je stanovena norma některou z předcházejících metod, s obdobnými složkami času normované operace.

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.10. OCEŇOVÁNÍ PRÁCE A TVORBA TARIFNÍCH STUPŇŮ

Zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě je třeba převést do mzdového tarifu a zohlednit přitom nejen možnosti organizace, ale i vnější faktory. V konečném kroku je pak nutné vytvořit vhodnou strukturu základní složky mezd a platů tak, aby nejen umožňovala náležité odstupňování odměny podle hodnoty práce a zohlednění vnějších faktorů, ale umožnila zohlednit i charakteristiky výkonu pracovníka.

2.10.1. Výpočet průměrného plnění norem

Průměrné plnění norem představuje porovnání požadovaného výkonu s výkonem skutečným. Zjišťuje se za závod jako celek, určitou dílnu, pracovní skupiny, povolání i jednotlivce. Nejčastěji se stanoví jako podíl součtu normativních časů všech prací a součtu skutečně odpracovaných časů ve sledovaném období. Méně často se používá výpočtu plnění norem z produkce nebo z výdělku (při uplatnění přímé úkolové mzdy). Pro sledování plnění norem se určuje rozpětí a zpracovává se evidence četnosti pracovníků v jednotlivých intervalech.

Nesplnění norem signalizuje nesprávně stanovenou normu, nedostatky technickoorganizačních podmínek práce nebo v zapracovanosti lidí. Vysoké překračování normy je zpravidla umožněno rovněž nesprávným stanovením normy, použitím jiného pracovního postupu než norma předpokládá, jinými podmínkami práce, postupujícím zcvikem a zvyšováním zkušeností pracovníků, ale i porušováním předepsané technologie.

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.11. CÍLE MZDOVÉ POLITIKY

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

2.11.1. Kvalita personálu

Nejvyšším cílem podniku je zabezpečit jeho dlouhodobou existenci. Vhodné stanovení mzdy může mimo jiné přispět k získání a formování personálu, který je zainteresován na tomto cíli a jehož struktura a kvality umožní jej dosáhnout.

2.11.2. Individuální ochota k výkonu

Mzdová politika může podněcovat k tomu, že pracovník není jen pasivním vykonavatelem pracovních úkolů, ale je zainteresován na účasti na úspěšném řešení různých cílů.

2.11.3. Objem mezd jako náklad

Podnik má větší šance v konkurenčním boji, jestliže celkový objem mezd udrží v kompenzovatelném rozsahu (vzhledem k možnostem změny objemu produkce, sortimentu, ceny substituce práce kapitálem). Vyšší mzdové náklady než u konkurenčních výrobců, pokud nejsou vykompenzovány vyšší kvalitou, vedou ke „konkurenční nevýhodě“ v soutěži na trhu a ohrožují efektivnost podniku.

2.11.4. Vnitropodniková spravedlnost

Z hlediska pracovníka je více důležitější než absolutní úroveň mzdy „mzdová spravedlivost“, a to ve dvojím smyslu. Pracovník – pokud je to možné – porovnává vlastní výdělek s výdělkem ostatních pracovníků. Mzdový systém musí být proto vybudován tak, aby každá složka mzdy byla objektivně zdůvodnitelná.

2.11.5. Nadpodniková (vnější) spravedlivost

Pracovník porovnává vlastní výdělek s výdělkovými alternativami, které se mu nabízejí v souladu s jeho možnostmi a přáními na trhu práce. I při tomto porovnání se zajímá o to, zda je „spravedlivě“ zařazen.

Pokud by mzdová struktura podniku plnila všechny výše uvedené cíle mzdové politiky podniku, mohla by být považována za účelnou „správnou“. Ze vzájemně rozporných cílů mzdové politiky podniku vyplývá druhý problém stanovení mzdy. Vedení podniku musí rozhodnout o tom, jakým cílům přikládá větší význam.

(Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.12. NÁKLADY

2.12.1. Pojetí nákladů

Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolává tvorbou podnikových výnosů. **Účetní pojetí nákladů** tuto obecnou definici zhruba odráží: účetními náklady je spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycená ve finančním účetnictví. **Náklady je nutné odlišit od peněžních výdajů**, které představují úbytek peněžních fondů podniku (stavu hotovostí, peněz na účtech v bance) bez ohledu na účel jejich použití.

2.12.2. Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku, proto je důležité je usměrňovat a řídit.

2.12.2.1. Druhovému třídění nákladů

Podnik soustřeďuje náklady do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- **spotřeba** surovin a materiálu, paliva energie, provozních látek
- **odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,

- **mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- **finanční náklady** (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- **náklady na externí služby** (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Podrobnější druhové třídění je uplatněno např. ve výkazu zisků a ztrát (výsledovce) nebo v účtové osnově. Druhové třídění je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy (výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním, analýzy dílčích nákladovostí aj.). Nákladové druhy představují **externí náklady**. Jsou to **náklady prvotní**, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady **jednoduché**, protože je nelze dále členit. **Druhotné náklady** vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba náradí atd.); jsou to **interní náklady**, které mají **komplexní charakter** (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek.

2.12.2.2. Účelové třídění nákladů

Je založeno na jednom ze dvou základních hledisek (Synek a kol., 2003):

- náklady třídíme **podle místa vzniku a odpovědnosti**, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- náklady třídíme **podle výkonů**, tj. kalkulační třídění nákladů.

2.12.2.3. Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, **kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik**. Je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Podle velikosti podniku a složitosti výroby se náklady člení v několika úrovních. V první z nich se člení na náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti.

Náklady výrobní činnosti dále na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby.

Náklady na nevýrobní činnosti na náklady na odbyt, správu, zásobování atd. Ve výrobě se náklady obvykle člení na **technologické náklady** (ty jsou řízeny technicko-hospodářskými

normami) a **náklady na obsluhu a řízení** (jejich položky jsou řízeny limity a normativy, jejich souhrn rozpočty). Technologické náklady, které souvisí přímo s určitým výkonem, se označují jako **jednicové náklady**, ostatní náklady související s výrobou jako celkem se označují jako **náklady režijní**. Řízení a kontrola režijních nákladů je obtížnější a méně přesná než nákladů jednicových. Sledují se podle středisek a nástrojem jejich řízení jsou rozpočty režijních nákladů, které jsou součástí rozpočtu vnitropodnikových útvarů.

Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou hospodářská střediska (profit center). Vytvářejí se v oblasti hlavních činností, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Jsou zainteresována na rozdílu vnitropodnikových výnosů a nákladů, tj. na vnitropodnikovém výsledku hospodaření. Výkony, předávané mezi středisky, jsou oceněny vnitropodnikovými cenami. Ty jsou většinou stanoveny na úrovni nákladů, někdy i se ziskem, nebo na úrovni tržní ceny.

V některých podnicích se vytvářejí i tzv. **nákladová střediska** (cost center), která jsou řízena podle nákladů (výkony zde lze obvykle obtížně plánovat a vykazovat). Bývají jimi jednotlivé dílny nebo jejich části, ve správě podniku oddělení, která jsou hodnocena podle úspor či překročení plánovaných (standardních) nákladů. Několik nákladových středisek obvykle vytváří středisko hospodářské. K vytvoření středisek musí být splněny určité organizační a jiné předpoklady: musí být vymezeny činnosti prováděné střediskem, výkony (produkce, služby), které si střediska předávají, musí být měřitelné, měřitelné musí být i náklady, které středisko vynakládá, výkony (hospodářských středisek) musí být oceněny vnitropodnikovými cenami. Účetnictví, které zachycuje hospodaření středisek, se označuje jako **střediskové (odpovědnostní) účetnictví**.

2.12.2.4. Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů nám říká, **na co byly náklady vynaloženy** (a které výrobky nebo služby). Toto hledisko je pro podnik rozhodující; umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobkovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodování, např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zajistit dodavatelsky (outsourcing), pomáhá určit dočasnou minimální „ztrátovou“ cenu atd. Přesně vymezený výkon je **kalkulační jednicí**.

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů – přímé, které přímo souvisí s určitým druhem výkonu, a nepřímé, které souvisí

s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek. Do přímých nákladů patří náklady jednicové a náklady režijní (ty, které s určitým výrobkem přímo souvisí). Do nepřímých nákladů patří ty režijní náklady, které jsou společné více druhům výrobků.

V posledních letech se náklady začaly sledovat a řídit podle jednotlivých činností, resp. procesů. Účetnictví, které toto zajišťuje, je nazýváno **procesní účetnictví** nebo účetnictví založené na procesech. Kalkulace na něm založené jsou nazývány kalkulace podle dílčích činností nebo kalkulace ABC.

2.12.2.5. Členění nákladů v manažerském rozhodování

Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou **náklady fixní** a **náklady variabilní**. Manažeři dále využívají nákladů oportunitních (alternativních), relevantních, explicitních a implicitních.

Kategorie nákladů (Synek a kol., 2003):

- **celkové náklady** N jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce; nebudou-li náklady blíže určeny, budeme mít vždy na mysli celkové náklady.
- **průměrné (jednotkové) náklady** N_j jsou náklady na jednotku produkce,
- **přírůstkové náklady** ΔN tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce,
- **marginální (mezní, diferenciální, hraniční) náklady** MN jsou náklady vyvolané přírůstkem produkce o jednu jednotku.

2.12.3. Základní charakteristiky nákladové

K základním charakteristikám krátkodobé nákladové funkce patří (Krutina, Novotná, 2004):

- celkové náklady,
- průměrné náklady (jednotkové),
- mezní náklady (marginální, hraniční).

2.12.3.1. Celkové náklady

Celkové náklady (CN) jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce (jsou dány hodnotami nákladové funkce.)

Celkové náklady podle vztahu k produkci se člení na (Krutina, Novotná, 2004):

- ***náklady stálé*** (fixní),
- ***náklady proměnné*** (variabilní).

Náklady stálé (fixní) – N_s

- objem stálých nákladů se nemění se změnou rozsahu produkce;
- příklady: náklady na odpisy, nájemné, úroky apod.

Náklady proměnné (variabilní) – N_p

- objem proměnných nákladů se mění se změnou rozsahu produkce;
- příklady: náklady na suroviny, materiál, pohonné hmoty, energii apod.

Proměnné náklady se mohou měnit různě. Rozlišujeme (Krutina, Novotná, 2004) :

- ***lineární*** (proporcionální) – N_{pl} – mění se přímo úměrně s množstvím produkce,
- ***progresivní*** (nadproporcionální) – N_{pp} – rostou rychleji než objem produkce (pokud se v podniku projevuje zákon klesajících výnosů),
- ***degresivní*** (podproporcionální) – N_{pd} – rostou pomaleji než objem produkce (např. při zhromadnění výroby).

Nejčastější průběh proměnných nákladů v podniku je kombinovaný průběh, a sice průběh degresivně-progresivní.

- platí: $CN = N_s + N_p$

CN ... celkové náklady

N_s ... náklady stálé (fixní)

N_p ... náklady proměnné (variabilní)

2.12.3.2. Průměrné náklady

Průměrné náklady (jednotkové) – PN, jsou náklady připadající v průměru na jednotku produkce (od zahájení výroby). Vypočteme je tak, že náklady dělíme celkovým množstvím produkce, a to podle vztahu:

$$PN = \frac{N}{q}$$

PN ... průměrné náklady (jednotkové)

N ... náklady v peněžním vyjádření

q ... produkce v naturálních jednotkách

Rozlišujeme (Krutina, Novotná, 2004):

- **průměrné náklady stálé** – PNs,
- **průměrné náklady proměnné** – PNp,
- **průměrné celkové náklady** – PCN

- platí: $PCN = PNs + PNp$

PCN ... průměrné celkové náklady

PNs ... průměrné náklady stálé

PNp... průměrné náklady proměnné

Průměrné náklady stálé – PNs – s růstem produkce klesají (hyperbolická funkce).

Průměrné náklady proměnné – mohou být (Krutina, Novotná, 2004):

- **průměrné náklady proměnné lineární** – PNpl – s růstem produkce se nemění,
- **průměrné náklady proměnné progresivní** – PNpp – rostou s růstem objemu produkce,
- **průměrné náklady proměnné degresivní** – PNpd – klesají s růstem objemu produkce.

Průměrné celkové náklady – PCN – jejich průběh závisí na poměru jednotlivých druhů nákladů. Pokud celkové náklady budou tvořeny náklady stálými a náklady proměnnými degresivně- progresivního typu, průběh průměrných celkových nákladů bude mít

- z počátku ***sféru degrese*** – především vlivem počátečního rychlého poklesu průměrných nákladů stálých, a
- později ***sféru progrese*** – pokud průměrných nákladů stálých je již pomalý a průměrné náklady proměnné se zvyšují stále rychleji.

2.12.3.3. Mezní náklady

Mezní náklady (marginální, hraniční) – MN, představují přírůstek nákladů na jednotku přírůstku produkce:

$$MN = \frac{\Delta N}{\Delta q} \quad \text{pro } \Delta q \rightarrow 0 \quad MN = \frac{dN}{dq}$$

MN ... mezní náklady (marginální, hraniční)

N ... náklady v peněžním vyjádření

q ... produkce v naturálních jednotkách

dN ... derivace nákladů

dq ... derivace produkce v naturálních jednotkách

Funkce mezních nákladů je pak první derivací nákladové funkce.

Mezní náklady předpokládají změnu nákladů, proto je možné sledovat mezní náklady

- jen u proměnných nákladů,
- nebo u celkových nákladů, tvořených náklady stálými a proměnnými.

(Krutina, Novotná, 2004)

2.13. PRODUKTIVITA

Účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě, se označuje jako jejich produktivita. Produktivita se týká všechno podniků, výrobních i nevýrobních, neboť výrobou v nejširším pojetí rozumíme transformaci vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby.

Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období: čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. Produktivita je úzce spojena s kvalitou, tj. způsobilostí výrobku k užití

v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje. Výrobce se proto musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, neboť nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků. Vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků, a tím rozšířit okruh zákazníků, nebo zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit platy, mzdy a dividendy, a tím získat další investory.

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje produktivita parciální, tj. produktivita určitého výrobního faktoru (práce, kapitálu, energie apod.), a produktivita celková (souhrnná). Ta je pro podnik rozhodující, avšak při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů má významnou úlohu též sledování a řízení produktivit parciálních, zejména produktivity práce.

(Synek a kol., 2003)

Produktivita práce ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup (v t, kg, m, km apod.) k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků. Použitím odpracovaných hodin dostaneme přesnější ukazatel zejména pro situaci, kde (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- je podstatný objem přesčasové práce,
- je značný počet pracovníků zaměstnán na zkrácený pracovní úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod.

Pokud je odpracovaná doba převáděna na přepočítaný počet pracovníků, pak je lhostejné, zda vynaloženou práci vyjadřují odpracované hodiny nebo počet pracovníků.

2.13.1. Produktivita práce

Pro podnik je rozhodující celková produktivita, avšak vzhledem k složitému převodu vlivu různých forem zvěcnělé práce na celkovou produktivitu má v praxi významnou úlohu analýza parciálních produktivit, a to především produktivity (živé) práce.

Obecně je parciální produktivita určitého vstupu (např. práce, materiálu, energie, kapitálu) vyjádřena poměrem

výstup

vstup (např. práce)

Nejčastěji se jako ukazatel produktivity práce podniku užívají tyto ukazatele:

přidaná hodnota
pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)

popř. při hodnocení vnitropodnikových útvarů též

čistá produkce (tj. přidaná hodnota bez odpisů)
pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)

Při tom přidanou hodnotou rozumíme:

hodnota produkce – (mínus) mezispotřeba,

kde (vyjádřeno hodnotovými kategoriemi) (Synek a kol., 2003) :

- hodnota produkce jsou výnosy za produkci (tržby),
- mezispotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku,
- přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ($\pm$) ziskem (před zaplacením úroků, daní apod.) či ztrátou.

Toto pojetí přidané hodnoty je v praxi nejběžnější, neboť vychází z běžných podnikových výkazů. V poslední době se začíná uplatňovat i procesně věcný přístup, který vychází z priority orientace na zákazníka.

Výpověď o produktivitě práce je třeba „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (a ovšem též nákladů na vstupy), a tím klamavě hlásí její zvýšení, zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce.

Vypovídající hodnota ukazatele produktivity a jejích změn závisí rovněž na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu (jmenoval zlomku). Obvykle se nelze spokojit s pouhým údajem o počtu „zúčastněných pracovníků“, ale bývá nutné zpřesnění podrobnějšími údaji (počet hodin odvedené práce). Též se přistupuje k modifikacím

(k zúžení) vymezení pracovního vstupu na vybrané profese, např. rozlišení pracovníků ve výrobě a ostatních.

Poněvadž často používáme agregované údaje o výstupech (a u celkové produktivity i o vstupech) v souhrnném peněžním vyjádření, je třeba očišťovat ukazatele produktivity od cenových vlivů – produktivitu je třeba měřit v jednotkách reálného výstupu a reálných vstupů.

Ovšem případnou kvalitativní složku změn cen, která vznikla vlivem spotřebiteli uznaných (resp. uznatelných) změn vlastností produkce, by bylo namístě reflektovat, avšak většinou se od toho upouští, poněvadž zejména na krátkých obdobích bývá její odlišení v praxi obtížné.

(Synek a kol., 2003)

3. CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je kvalifikovat náklady, které jsou spojeny s využitím faktoru práce, posoudit jejich účinnost a zhodnotit jednotlivé nástroje používané k řízení a optimalizaci pracovních nákladů.

V rámci případové studie provést analýzu současného systému odměňování ve vybraném podniku z hlediska produktivity práce a navrhnout opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti tohoto podniku. Dalším cílem studie je zjistit, jaký vliv mají dotace, obdržené na pracovníky se zdravotním postižením, na snížení nákladů práce u náhradního plnění a zda mají vliv na změnu produktivity práce.

HYPOTÉZA H1: **KVALITA profi partner**® se intenzivně zabývá snižováním nákladů práce.

3.1. TECHNIKA PŘÍPRAVY LITERÁRNÍ REŠERŠE

V první části bakalářské práce je čerpáno z odborné a vědecké literatury týkající se problematiky odměňování zaměstnanců, produktivity práce a využití motivačních faktorů při zvyšování pracovního výkonu a dalších asociovaných záležitostí. Dané podklady jsem zpracovala v literární přehled.

3.2. TECHNIKA SBĚRU DAT

Podklady a údaje o podniku a podnikového mzdového a motivačního systému jsem získala analýzou podnikových dokumentů (účetní závěrky, rozvahy, výkazy zisků a ztrát) a na základě konzultací s ředitelem firmy. K získání údajů o vývoji podniku jsem používala také internetových stránek, Obchodního rejstříku a k analýze a srovnávání dat také webových stránek českého statistického úřadu.

3.3. METODICKÝ POSTUP

V další části práce jsem se věnovala charakteristice vybrané společnosti, jíž je **KVALITA profi partner**® v Českých Budějovicích. Díky získaným dokumentům a datům je provedena

analýza stávajícího mzdového systému z hlediska vývoje průměrné mzdy, mzdových nákladů, produktivity práce, počtu pracovníků apod.

V závěrečné části práce jsou návrhy na optimalizaci mzdových nákladů a zlepšení finanční situace v daném podniku.

3.4. TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT

Všechna zjištěná data jsem zpracovávala do textu, schémat, tabulek a grafů na PC v prostředí Microsoft Word a Microsoft Excel 2003.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Družstvo KVALITA vzniklo 18. února 1991. KVALITA poskytovala úklidové služby pro podniky i domácnosti a dále montáž žaluzií spolu s provozem parkoviště v Jihočeském kraji. V roce 1997 začalo družstvo své úklidové služby specializovat pouze pro podnikatelské subjekty. V průběhu doby byly postupně zrušeny služby týkající se montáže žaluzií. V roce 2006 družstvo koupilo prádelnu a od té doby se již výhradně zabývalo prádelenskou činností a úklidem podnikatelských subjektů.

V současné době má družstvo dvě hlavní pracovní náplně činnosti, a to provozování prádelny (náhradní plnění) a úklidové služby pro podnikatelské subjekty (družstvo služeb). Obchodní značka společná pro obě firmy zní **KVALITA profi partner** ®. Výhled pro rok 2008 se týká vytvoření personální agentury, která by zajišťovala brigádnickou činnost. V současné době má družstvo 8 členů, oproti založení, kdy to bylo členů 15.

4.1.1. Vznik a vývoj

1991 – Vznik družstva KVALITA

1997 – Úklidové služby jen pro podnikatelské subjekty

2000 – Zrušena montáž žaluzií

2006 – Nákup prádelny, vznik dceřiné společnosti

2008 – Snaha o založení personální agentury

4.1.2. Základní údaje firmy

Obchodní jméno: KVALITA – družstvo služeb

Sídlo společnosti: Dvořákova 383/17, 370 01 České Budějovice

Den vzniku: 18.2.1991, dnem zápisu do OR v Českých Budějovicích

Obchodní jméno: KVALITA náhradní plnění, s. r. o.

Sídlo společnosti: Dvořákova 383/17, 370 01 České Budějovice

Den vzniku: 23.8.2006, dnem zápisu do OR v Českých Budějovicích

4.1.3. Předmět činnosti

Družstvo KVALITA poskytuje pravidelné komplexní úklidové služby pro podnikatelské subjekty (právnícké i fyzické osoby) především v Jihočeském kraji.

Cílem je dlouhodobá spolupráce založená na jasně definovaných pravidlech a transparentnosti poskytovaných služeb s důrazem na vynikající poměr KVALITA/CENA.

Předmět podnikání – družstvo

- úklidové služby,
- zprostředkovatelské služby,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost.

Předmět podnikání – náhradní plnění

- správa a údržba nemovitostí,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- zprostředkování zaměstnání.

KVALITA profi partner ® je držitelem certifikátu ISO 9001 v oblasti KOMPLEXNÍ ÚKLIDOVÉ SLUŽBY A OBCHOD S ÚKLIDOVÝMI PROSTŘEDKY A ÚKLIDOVÝM VYBAVENÍM.

Detailní nabídka služeb: Všechny výše uvedené konkrétní podmínky jsou stanoveny příslušnou Smlouvou, výše uvedené podmínky jsou pouze orientační, nelze je nárokovat.

- 1) Dle konkrétních podmínek dohodnutých s klientem je družstvo KVALITA schopné garantovat pevné a neměnné roční ceny VŠECH prováděných úklidových a dalších služeb a to až 5 let od podpisu Smlouvy,

- 2) V případě neuklizení na základě požadavku klienta poskytnutí 100% slevy,
- 3) Sankční ujednání, v případě nekvalitně nebo neúplného neprovedení prací až do výše 3 měsíčních cen úklidu je naprostou samozřejmostí,
- 4) Úplná komplexnost nabízených služeb – služby standardně zahrnují:
 - a) běžný denní úklid, noční nebo víkendový úklid
 - b) pravidelné mytí oken
 - c) pravidelné čištění a kartáčování koberců
 - d) pravidelné strojní čištění vyhrazených úseků
 - e) pravidelné čištění výpočetní techniky a dalšího kancelářského zařízení
 - f) pravidelné čištění žaluzií (horizontálních i vertikálních)
 - g) pravidelné čištění mříží
 - h) úklid výrobních linek
 - i) další speciální čistící práce jako jsou voskování podlah, krystalizace podlah, pokládání a strhávání polymerních vosků
 - j) bezplatnou dodávku, instalaci a servis hygienických systémů (dávkovače tekutých mýdel, dávkovače papírových ručníků, koše na papírové ručníky, zásobníky toaletních papírů, zásobníky tekuté solviny, zásobníky ochranných krémů na ruce, zásobníky hygienických sáčků...)
 - k) neomezenou spotřebu hygienických potřeb (toaletní papíry, papírové ručníky, tekutá mýdla, solviny, krémy na ruce)
 - l) letní venkovní úklid (včetně zajištění strojního úklidu asfaltových ploch)
 - m) garantovanou zimní údržbu s odklizením sněhu do přesně vymezeného času (včetně zajištění strojního úklidu asfaltových ploch – pluh nebo pluh a posyp)
 - n) praní a žehlení prádla včetně zajištění odvozu, identifikace a třídění prádla dle požadavků klienta, zajištění jeho výdeje a sběru
 - o) standardní pojištění prováděných služeb pro případ poškození majetku klienta (nebo majetku třetích osob) v minimální výši 5.000.000,--Kč (toto může být Smluvně upraveno jinak, i na částky vyšší)
 - p) pro klienty se Smlouvou nadstandardní přístup, rychlé řešení všech požadavků (zpravidla do 2 hodin od nahlášení), započítí mimořádných prací již

- za 15 minut od nahlášení požadavku, profesionální osobní přístup provozního manažera nebo manažera služeb založený na otevřenosti, vstřícnosti a ochotě
- q) připravenost a schopnost převzít stávající pracovníky do pracovního poměru u naší společnosti za stejných platových podmínek a tím ušetřit náklady klienta na případné vyplácení odstupného
 - r) v při započetí spolupráce provádění generálního úklidu všech prostor, povrchů tak aby v co nejkratší době od započetí spolupráce byla nastavena vysoká kvalita poskytovaných služeb
 - s) schopnost zajistit také strážní službu ve spolupráci s renomovanou Českobudějovickou službou.

Případné další práce zde neuvedené je KVALITA schopna poskytovat, dle další dohody.

V případě čištění a úklidu výrobních linek, klimatizací apod. je družstvo toto schopné převzít a zajišťovat pracovníky za prokazatelně nižší náklady než jsou náklady klienta.

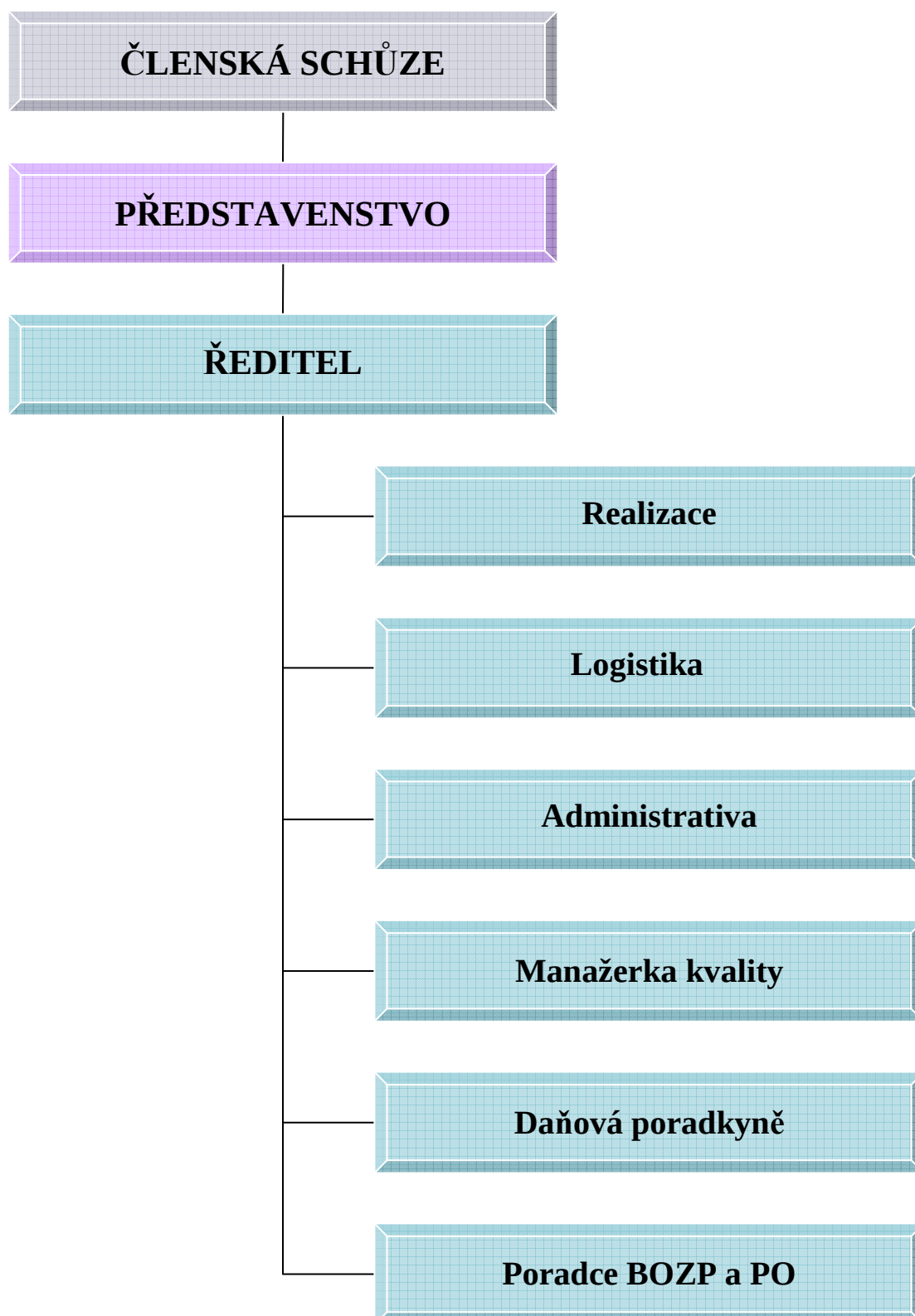
Schopnost převzít a implementovat příslušné Směrnice, příkazy klienta do systému ISO 9001 tak, aby byla garantována nejvyšší možná úroveň kvality a spolupráce.

4.1.4. Základní kapitál

Při založení družstva v roce 1991 upsaný základní kapitál činil 58.800,--Kč.

Základní kapitál u náhradního plnění činil 200.000,--Kč.

4.1.5. Organizační struktura



Manažerka kvality, daňová poradkyně a poradce BOZP a PO jsou externí zdroje.

REALIZACE

- provozní manažeři se starají o jednotlivé klienty
- má pod sebou pracovníky úklidu
- nejpočetnější
- cílem je dodržet sjednanou smlouvu

LOGISTIKA

- řídí ji manažer logistiky
- má pod sebou servisního technika, řidiče, skladníka a distributora prádla
- cílem je zajištění veškeré provozní činnosti a servisu tak, aby realizace mohla provádět svoji činnost

ADMINISTRATIVA

- řídí manažerka administrativy
- má pod sebou personální konzultanty
- vše mimo logistiku – řeší veškeré činnosti spojené s administrativou a personálem
- cílem je zajištění veškeré administrativní činnosti tak, aby realizace mohla provádět svoji činnost

4.2. ZÁKLADNÍ FINANČNÍ UKAZATELE

V této části bakalářské práce jsou uvedeny alespoň základní finanční údaje – viz tabulky č. 4 a 5 přehled obrátů a úhrnu majetku, které napomohou k vytvoření představy o hospodaření podniku v letech 2005 až 2007. Pro posouzení byly využity nástroje finanční analýzy a interní zdroje podniku **KVALITA profi partner**®.

4.2.1. Přehled obrátů a úhrn majetku

Společnost si díky významným zakázkám od klientů neustále hájí své místo na trhu.

Z tabulek č. 4 a 5 zohledňujících úhrn majetku, viz níže, si lze povšimnout, že se zvyšuje nejen majetek, ale i obrát firmy a s tím související růst nákladů. Tabulky se týkají družstva i náhradního plnění za rok 2005, 2006 a 2007.

Tabulka č. 4: Přehled obrátů a úhrn majetku – družstvo služeb r. 2005 - 2007

Rok	Konto	Konečný zůstatek	
		MD	D
2005	Majetek	2 323 633,87	1 610 466,89
	Náklady	14 423 661,38	0,00
	Obrat	0,00	15 163 899,36
2006	Majetek	5 556 916,05	3 082 542,57
	Náklady	20 191 130,32	0,00
	Obrat	0,00	20 947 410,83
2007	Majetek	5 973 204,84	4 085 934,05
	Náklady	25 010 673,12	0,00
	Obrat	0,00	25 687 168,05

Zdroj: podniková dokumentace

Tabulka č. 5: Přehled obrátů a úhrn majetku – náhradní plnění r. 2006 a 2007

Rok	Konto	Konečný zůstatek	
		MD	D
2006	Majetek	0,00	0,00
	Náklady	922 143,04	0,00
	Obrat	0,00	771 435,88
2007	Majetek	0,00	0,00
	Náklady	4 082 192,19	0,00
	Obrat	0,00	4 755 843,37

Zdroj: podniková dokumentace

4.2.2. Produktivita práce

4.2.2.1. Produktivita práce → tržby / počet zaměstnanců

Produktivita práce v hodnotovém vyjádření je počítána jako množství (Q) ve finančním vyjádření dělená počtem zaměstnanců (T). Při měření produktivity lidské práce nelze uvažovat jen vynakládanou práci přímou, která se týká zaměstnanců úklidu, ale i práci nepřímou, kterou vynakládají pracovníci správy (manažeri).

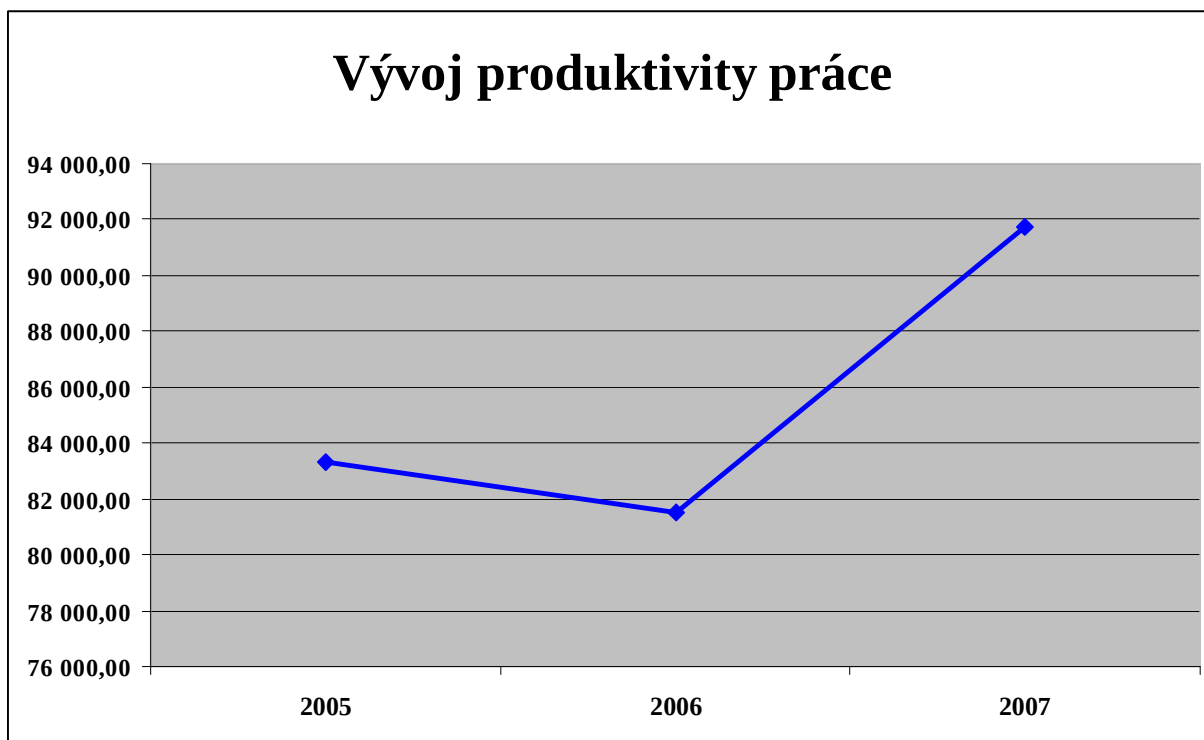
Tabulka č. 6: Produktivita práce na jednoho zaměstnance v letech 2005 až 2007

Rok	Tržby	Počet zaměstnanců	Produktivita práce na jednoho zaměstnance
2005	15 163 899,36,--	182	83 318,13,--
2006	20 947 410,83,--	257	81 507,44,--
2007	25 687 168,05,--	280	91 739,89,--

Zdroj: podniková dokumentace

Produktivita práce zaznamenává spíše rostoucí tendenci. K poklesu produktivity došlo v roce 2006, jejíž pokles způsobilo zvýšení počtu zaměstnanců. Tento pokles je ovšem vyrovnán poměrně významným nárůstem tohoto ukazatele v roce následujícím, jak zachycuje graf č. 1.

Graf č. 1: Vývoj produktivity práce v letech 2005 až 2007



Zdroj: podniková dokumentace

4.2.2.2. Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů

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

Tabulka č. 7: Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů

Rok	Index osobních nákladů		Index tržeb
2005/2004	0,606	<	1,218
2006/2005	1,281	<	1,381
2007/2006	1,384	>	1,226

Zdroj: podniková dokumentace

Z tabulky je patrné, že podmínka pomalejšího růstu náhrad zaměstnanců ku růstu tržeb byla splněna v letech 2005/2004 a 2006/2005.

Index 2007/2006 je zkreslen existencí dceřiné společnosti Kvalita náhradní plnění, jelikož zaměstnanci družstva pracují i na výkonech náhradního plnění.

Vyšší růst osobních nákladů oproti růstu výkonů může mít vliv na zhoršení konkurenceschopnosti podniku.

Jelikož tržby nekolísají, naopak rostou, je do budoucna pravděpodobné, že podmínka pomalejšího růstu osobních nákladů oproti růstu tržeb může být splněna.

4.3. MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU

4.3.1. Složky mzdy

U zaměstnanců je uplatňována úkolová mzda. Úkolová mzda nesmí být použita v případech uvedených v §133 odst. 1/i ZP.

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, která je v souladu s Kolektivním ujednáním. Mzda je sjednaná zaměstnavatelem s každým zaměstnancem v dohodě o mzdě. Bez ohledu na finanční situaci zaměstnavatele musí být pracovníkům vyplácena tarifní mzda, mzdové příplatky a mzdová zvýhodnění.

KVALITA profi partner® má dvě hlavní pracovní činnosti. První se týká poskytování úklidových služeb pro podnikatelské subjekty a druhá činnost je prádelenská.

V prádelně jsou zaměstnaní pracovníci se změněnou pracovní schopností, tj. pracovníky se zdravotním postižením.

Družstvo má pracovníky rozmanitého charakteru, od uklízečů až po manažery. A dále najímá příležitostné brigádníky.

Inflace ovlivňuje růst mezd směrem nahoru. Všechny mzdy jsou smluvní a řídí se poptávkou a nabídkou, čili působení vlivu na trhu práce.

Mzdový systém podniku **KVALITA profi partner**® je poměrně propracovaný a najde se v něm i místo pro motivaci pracovníků z hlediska zvýšení mzdy za dobře odvedenou práci, nebo za splnění určitých ekonomických cílů. Tento faktor je velice důležitý pro budoucí vývoj firmy, protože jen dobře motivovaní pracovníci dokážou dlouhodobě vytvářet vysoké hodnoty.

Je založen na jednoduchosti i administrativní nenáročnosti. Systém je přehledný a srozumitelný všem zaměstnancům.

Tabulka č. 8: Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích (2008)

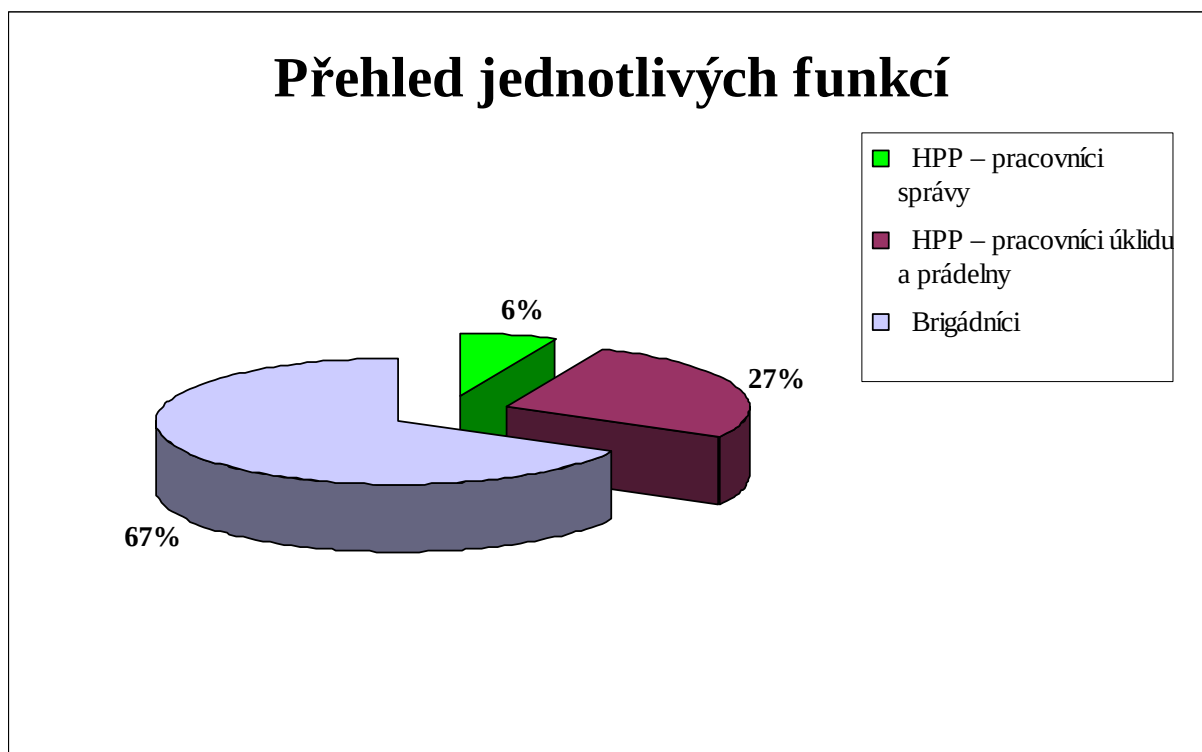
Funkce	Počet zaměstnanců
Realizace:	
HPP – pracovníci správy	14
HPP – pracovníci úklidu a prádelny	60
DPP – brigádníci	150
Logistika	3
Administrativa	2

Zdroj: podniková dokumentace

V tabulce č. 8 je zachycen počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích podniku. Nejčetnější skupinou jsou brigádníci, kteří jsou najímáni do dočasného pracovního poměru. V hlavním pracovním poměru pracuje celkem 74 zaměstnanců.

Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích je rovněž zachycen v následujícím grafu č. 2.

Graf č. 2: Přehled jednotlivých funkcí



Zdroj: podniková dokumentace

Tabulky č. 9 až 11 a graf č. 3 obsahují vývojové počty zaměstnanců, v družstvu a náhradním plnění, zaměstnaných v podniku **KVALITA profi partner**®.

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2005

Rok	Měsíc	Družstvo			Náhradní plnění			Celkem
		počet pracovníků	HPP	DPP	počet pracovníků	HPP	DPP	
2005	Leden	138	25	113	0	0	0	138
	Únor	144	25	119	0	0	0	144
	Březen	145	26	119	0	0	0	145
	Duben	155	26	129	0	0	0	155
	Květen	166	28	138	0	0	0	166
	Červen	167	29	138	0	0	0	167
	Červenec	160	26	134	0	0	0	160
	Srpen	166	25	141	0	0	0	166
	Září	187	27	160	0	0	0	187
	Říjen	208	29	179	0	0	0	208
	Listopad	200	28	172	0	0	0	200
	Prosinec	182	31	151	0	0	0	182

Zdroj: podniková dokumentace

Tabulka č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2006

Rok	Měsíc	Družstvo			Náhradní plnění			Celkem
		počet pracovníků	HPP	DPP	počet pracovníků	HPP	DPP	
2006	Leden	174	30	144	0	0	0	174
	Únor	172	27	145	0	0	0	172
	Březen	185	26	159	0	0	0	185
	Duben	170	25	145	0	0	0	170
	Květen	177	24	153	0	0	0	177
	Červen	173	24	149	0	0	0	173
	Červenec	191	25	166	0	0	0	191
	Srpen	268	37	231	11	5	6	279
	Září	221	47	174	11	5	6	232
	Říjen	244	39	205	13	5	8	257
	Listopad	266	34	232	16	6	10	282
	Prosinec	244	33	211	13	5	8	257

Zdroj: podniková dokumentace

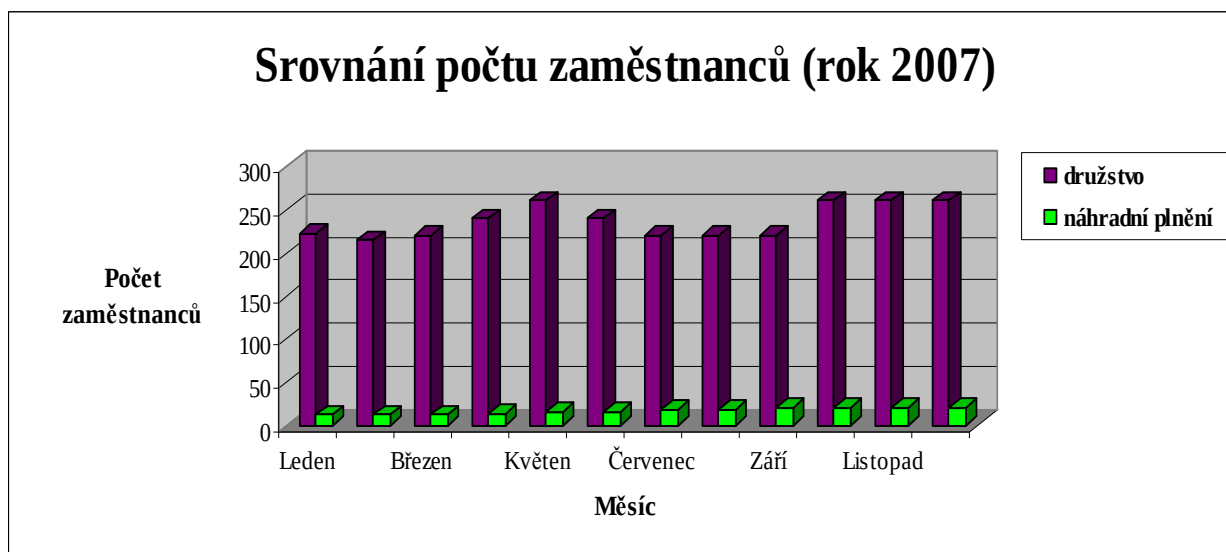
Tabulka č. 11: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2007

Rok	Měsíc	Družstvo			Náhradní plnění			Celkem
		počet pracovníků	HPP	DPP	počet pracovníků	HPP	DPP	
2007	Leden	223	31	192	12	4	8	235
	Únor	214	37	177	12	5	7	226
	Březen	220	38	182	12	6	6	232
	Duben	240	39	201	13	7	6	253
	Květen	260	40	220	16	8	8	276
	Červen	240	40	200	16	8	8	256
	Červenec	220	41	179	18	9	9	238
	Srpen	220	41	179	18	9	9	238
	Září	220	41	179	20	10	10	240
	Říjen	260	41	219	20	10	10	280
	Listopad	260	41	219	20	10	10	280
	Prosinec	260	41	219	20	10	10	280

Zdroj: podniková dokumentace

Je patrné, že počet zaměstnanců pracujících v hlavním i dočasném pracovním poměru neustále kolísá. Děje se tak v důsledku zadaných zakázek.

Graf č. 3: Srovnání počtu zaměstnanců za rok 2007



Zdroj: podniková dokumentace

4.3.1.1. Základní mzda

Zaměstnanci jsou podle vykonávané profese a složitosti vykonávané práce zařazeni do tarifních stupňů. Výše minimálních mzdových tarifů odstupňovaných do 12 tarifních stupňů.

Tabulka č. 12: Minimální mzdové tarify platné od 1.1.2007

Tarifní stupeň	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	50,10	8 280
3.	52,30	8 650
4.	55,00	9 090
5.	58,70	9 710
6.	63,10	10 440
7.	68,10	11 260
8.	73,90	12 210
9.	80,30	13 270
10.	88,10	14 570
11.	97,50	16 120
12.	108,30	17 900

Zdroj: podniková dokumentace

Minimální tarify jsou dány zákonem o minimální mzdě a zaměstnavatel stanoví zaměstnanci měsíční úkolovou mzdu, která nesmí být nižší než výše uvedená minimální mzda.

Výše minimální mzdy za hodinu platí pro týdenní pracovní dobu 40 hodin. Tarifní stupeň určuje zaměstnancům představenstvo podle vykonávané pracovní činnosti v souladu s katalogem funkcí, která se posuzuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, stupně vzdělání, praktických znalostí a dovedností. Takto stanovený tarifní stupeň je ve smlouvě každého zaměstnance.

Základní mzda každého pracovníka činí 8.000,--Kč a je doplněna o pohyblivou složku mzdy. Toto platí jak pro pracovníky úklidu a prádelny, tak i pro manažery.

Tato pohyblivá (prémiová) složka, závisí na plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci pro úklid mají prémie z řádně uklízeného pracovního prostoru a výše prémie manažerů se odvíjí od počtu klientů - činí 2 – 10 % (dle smlouvy a osobních výkonů pracovníka). V případě manažerů je možné, aby pohyblivá složka mzdy tvořila až 70 % platu.

Prémie jsou sráženy dle Zákoníku práce, především za nekvalitně provedenou nebo úplně neprovedenou práci.

Každý zaměstnanec má přidělen určitý pracovní úsek ať už je to pracovník úklidu, brigádník nebo manažer.

Co se týče délky dovolené, **KVALITA profi partner**® vychází ze Zákoníku práce, tj. 4. týdny.

Mzda je splatná po vykonání práce, a to 20. den v měsíci následujícím, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. Je odesílána na bankovní účet zaměstnance.

4.3.1.2. Systém reklamačního řízení mzdy

Reklamační řízení mzdy se standardně řeší týž den, kdy byla reklamáce přijata. V případě, že je reklamáce mzdy oprávněná, obdrží pracovník „bonus“ ve výši 300,--Kč. Správnou výši mzdy by měl mít zaměstnanec na svém bankovním účtu do třech pracovních dnů od nahlášení reklamáce.

4.3.1.3. Proces zpracování mezd

Mzdy se zpracovávají dávkově 1x měsíčně, podklady připravuje vždy přímý nadřízený jednotlivých pracovníků.

Manuální zpracování mezd provádí administrativní, respektive manažer administrativy nebo personální konzultant.

Proces zpracování mezd trvá kolem 40-ti hodin měsíčně a cca 250,--Kč za hodinu. Náklady na zpracování tedy tvoří částku kolem Kč 10.000,--.

4.3.1.4. Mzdové příplatky

Mzdové příplatky vyjadřují zhoršené nebo specifické pracovní podmínky. Nedosáhne-li mzda v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek, a to bez ohledu na jeho zaviněnou i nezaviněnou nižší výkonnost.

Do mzdy se zahrnují všechny jejich složky, s výjimkou mzdy a platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

4.3.1.5. Další mzdové nároky

Další mzdové nároky jsou vypláceny na základě dosažených dobrých hospodářských výsledků firmy, tzn. je zjištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce. V jakém případě se jedná o dobrý hospodářský výsledek? Pakliže plánované výnosy převýší předpokládané.

4.3.2. Systém odměn a sociálních výhod

4.3.2.1. Odměny

Odměny jsou vypláceny na základě dosažených dobrých hospodářských výsledků firmy, tj. bude-li zajištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce. O výši částky určené na odměny rozhoduje představenstvo.

4.3.2.1.1. Systém navrhování odměn

Definice mezd je v kompetenci ředitele. Odměny se řídí aktuální zakázkou a její finanční výhodností. Výše odměny je tedy rozdílná klient od klienta, stejně jako mzdy.

4.3.2.2. Třináctý plat

KVALITA profi partner ® neuplatňuje odměňování ve formě 13. platu. Tudíž počet platů zaměstnanců za rok činí 12.

Problém neobdržení této odměny firma kompenzuje jinou formou, a to odměnami čtvrtletními nebo ročními, které jsou závislé na plnění dlouhodobých cílů a výsledku hospodaření celé společnosti za uplynulý rok.

4.3.2.3. Péče o zaměstnance

Neméně důležitou roli, hrají při posouzení spokojenosti pracovníků kromě výše mzdy i jiné faktory, mohou to být pracovní podmínky, bezpečnost zdraví při práci zaměstnanců, forma stravování, zdravotní péče apod.

KVALITA profi partner® se snaží být atraktivním zaměstnavatelem. Péči o zaměstnance směřuje k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, se zpětnou vazbou k uspokojení potřeb zaměstnavatele.

Družstvo věnuje značnou pozornost dalšímu vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Kromě externích kurzů společnost zajišťuje plošná interní školení vlastními zkušenými odborníky. Zvláště mladým zaměstnancům je nutno věnovat mimořádnou pozornost, aby se dobře zapojili do pracovních týmů. Vybraní zaměstnanci jsou v závislosti na dosažených výsledcích a prokázaných schopnostech podporováni v kariérovém růstu.

4.3.2.4. Motivační faktory a benefity

Jako většina firem, také **KVALITA profi partner**® využívá možnosti stimulovat pracovníky motivačními faktory a benefity. Tyto faktory má sloučené v jeden. Jinými faktory a benefity stimuluje pracovníky správy (tj. manažery) a jinými pracovníky úklidu.

HPP pracovníci správy:

- A. možnost zvyšovat měsíční pohyblivou složku mzdy,
- B. čtvrtletní odměny,
- C. roční odměny,
- D. služební automobil i k soukromým účelům,
- E. služební telefon,
- F. služební notebook s připojením k internetu,
- G. příspěvky na relaxaci,
- H. příspěvek na penzijní připojištění,
- I. víkendové jednání mimo kancelář,

- J. večerní akce v restauraci,
- K. realizace potřebných školení,

Ad A

Měsíční pohyblivá složka je výrazně závislá na osobních výkonech, spokojenosti klientů apod. – systém provize z fakturace.

Ad B

Čtvrtletní odměny jsou závislé na plnění dlouhodobých cílů a výsledku hospodaření celé společnosti, tj. bude-li zajištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce.

Ad C

Roční odměny jsou závislé na výsledky hospodaření celé společnosti za uplynulý rok.

Ad D

Firma poskytuje také služební automobil a to nejen ke služebním, ale i osobním účelům. Tento druh benefitu je bez limitu.

KVALITA profi partner® ve všech služebních automobilech používá jako palivo naftu. Tankuje se prostřednictvím Benzina karet výhradně na čerpacích stanicích Benzina. Na této kartě je složena jistina 3.000,--Kč.

Platby probíhají inkasem třikrát měsíčně, vždy 5-tý, 12-tý a 25-tý den.

Ad E

Služební telefon s limitem na volání. Tento limit činí od 150,--Kč do 800,--Kč/měsíčně. Limit se odvíjí podle funkce. Pokud zaměstnanec daný limit překročí, je mu k překročené částce připočteno DPH a formou srážky ze mzdy uhrazeno.

Ad F

Zaměstnanci správy mají k dispozici služební notebook s připojením k internetu. Připojení je zajištěno pomocí sítě Eurotel CDMA a dále Ufon fofo internet.

Ad G

Pracovníci mohou využít příspěvku na relaxaci, kterou firma zajistila v sportovním středisku Faktory Pro v Českých Budějovicích.

Částka, která je na tento stimul vynaložena činí 300,--Kč/měsíčně pro jednoho zaměstnance. Těchto služeb samozřejmě může využívat i pracovníkova rodina.

Ad H

Příspěvek na penzijní pojištění se pohybuje v rozmezí od 100,--Kč do 300,--Kč/měsíčně. Výše příspěvku se odvíjí od délky trvání pracovního poměru.

Ad I

Víkendové jednání mimo kancelář se uskutečňuje 2x ročně. Zpravidla se jedná o celý víkend. Pracovníci jsou ubytováni v hotelu. Náklady na hotel hradí firma.

Ad J

Tato akce se koná vždy 1x měsíčně a veškeré náklady s ní spojené hradí firma.

Ad K

Školení a odborné kurzy se týkají nejen pracovníků správy (jazykové, zadávání veřejných zakázek, technologie sítě...), ale i pracovníků úklidu (zaškolení).

HPP a DPP pracovníci úklidu:

- A. mzda k úkolové mzdě,
- B. čtvrtletní odměny,
- C. roční odměny,
- D. nárok na OOPP,
- E. vánoční kolekce,
- F. příspěvek na penzijní připojištění,

Ad A

Mzda se odvíjí od kvalitně a řádně uklizeného svěřeného úseku.

Ad B

U některých pracovníků úklidu jsou realizovány čtvrtletní odměny. To, komu bude odměna poskytnuta se řídí podle pracoviště, na kterém pracují. Nároky se řídí prostředním a ne typem pracovního poměru. Z toho plyne, že nárok na čtvrtletní odměnu může mít jak pracovník v plném pracovním poměru, tak dočasném.

Ad C

U některých pracovníků úklidu jsou realizovány roční odměny. To, komu bude odměna poskytnuta se řídí dle pracoviště, na kterém pracují. Nároky se řídí prostředním a ne typem pracovního poměru. Z toho plyne, že nárok na roční odměnu může mít jak pracovník v plném pracovním poměru, tak dočasném.

Ad D

Někteří pracovníci mají nárok na poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP). To, komu budou ochranné pomůcky poskytnuty se řídí dle pracoviště, na kterém pracují. Nároky se řídí prostředním a ne typem pracovního poměru. Z toho plyne, že nárok na poskytnutí pomůcek může mít jak pracovník v plném pracovním poměru, tak dočasném.

Jedná se o obuv, kalhoty, tričko, plášť, rukavice, ochranné přikrývky hlavy atd.

Ad E

Na tento benefity má nárok každý ze zaměstnanců firmy.

Ad F

Příspěvek na penzijní pojištění se pohybuje v rozmezí od 100,--Kč do 300,--Kč/měsíčně. Výše příspěvku se odvíjí od délky trvání pracovního poměru.

Určitou sumu peněz **KVALITA profi partner** ® ušetří tím, že všichni zaměstnanci mají zřízený bankovní účet, na který jim firma posílá měsíční mzdu.

Tím se šetří nejen čas pracovníků zpracovávajících mzdy, ale i peníze. Se zavedením bankovních účtů odpadá složité počítání, sáčkování a předávání výplat jednotlivým zaměstnancům. Ředitel pouze vyplní hromadný příkaz k úhradě a banka si peníze sama strhne z firemního účtu.

Družstvo zvyhodňuje zaměstnance mající zřízený bankovní účet tím, že jim k měsíční mzdě přičte cca 100,--Kč. Čímž je zajištěno, že zaměstnanci jsou ke zřízení účtu dostatečně motivováni.

Společnost neposkytuje svým zaměstnancům stravenky. U některých klientů přispívá na závodní stravování, které zabezpečuje klient a to přesně v možné zákonné výši.

4.4. VÝVOJ MEZD

4.4.1. Průměrné mzdy

Smyslem této podkapitoly bakalářské práce je srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy podniku s průměrem hrubé měsíční mzdy dle daného odvětví, popř. s průměrem dle počtu zaměstnanců.

Pro výpočet průměrné měsíční mzdy můžeme vycházet z objemu vyplacených mzdových prostředků a průměrného počtu zaměstnanců pro dané období.

Tabulka č. 13: Vyplacené mzdové prostředky v Kč a průměrný počet zaměstnanců (2005 – 2007)

	2005	2006	2007
Objem vyplacených mzdových prostředků (v Kč)	7 094 542,00	9 016 298,00	12 178 306,00
Průměrný počet zaměstnanců	168	212	252
Průměrná mzda v podniku/roční (v Kč)	42 229	42 530	48 327
Počet přepočtených zaměstnanců	4,0	3,86	4,1
Průměrná mzda v podniku/měsíční (v Kč)	10 557,25	11 018.34	11 787.07
Procentuelní nárůst průměrné mzdy (v %)	-	4,37	6,98

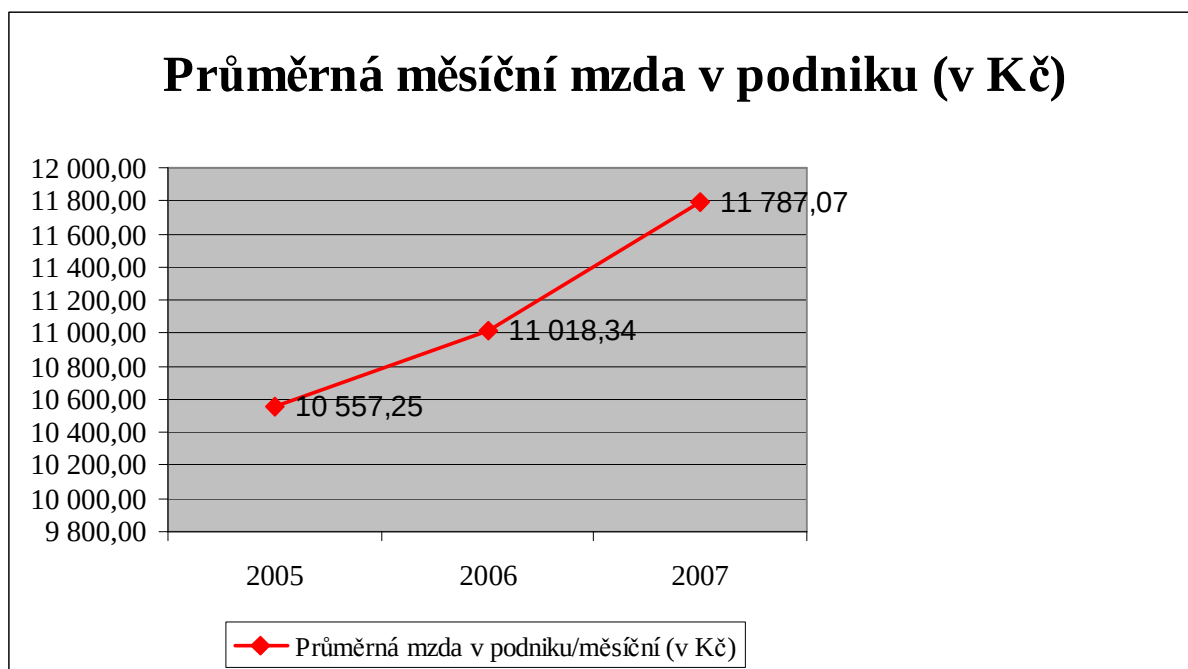
Zdroj: podniková dokumentace; údaje v tabulce jsou sečteny za obě dvě společnosti

Průměrnou mzdu tedy vypočítáme jako podíl vyplacených mzdových prostředků ku počtu zaměstnanců. To celé vydělíme počtem měsíců sledovaného období.

V důsledku toho, že podnik zaměstnává převážnou většinu zaměstnanců v dočasném pracovním úvazku, tudíž musíme pomocí koeficientu přepočtených zaměstnanců tyto zaměstnance přepočítat na hlavní pracovní poměr. Tento koeficient pohybuje okolo 4,0.

Výkyvy průměrné mzdy nám lépe znázorní graf č. 4.

Graf č. 4: Průměrná měsíční mzda v podniku (v Kč)



Zdroj: podniková dokumentace

Na grafu č. 4 můžeme pozorovat vývoj průměrné mzdy za období let 2005 až 2007. Křivka nám jasně ukazuje, že v letech 2005 a 2006 je průměrná mzda v horizontu 11.000 až 12.000,--Kč. Oproti mzdě v roce 2005 se průměrná měsíční mzda zvýšila téměř o 1.200,--Kč.

Pokud máme usuzovat, čím je tato změna zapříčiněna, zda objektivními či subjektivními vlivy, je lépe srovnávat tento výkyv s výkyvy průměrné měsíční mzdy krajovými či celorepublikovými. Celorepublikové srovnání nám znázorňuje graf č. 6 (viz níže).

K lepší orientaci o vývoji průměrné měsíční mzdy za rok 2006 později poslouží graf č. 6.

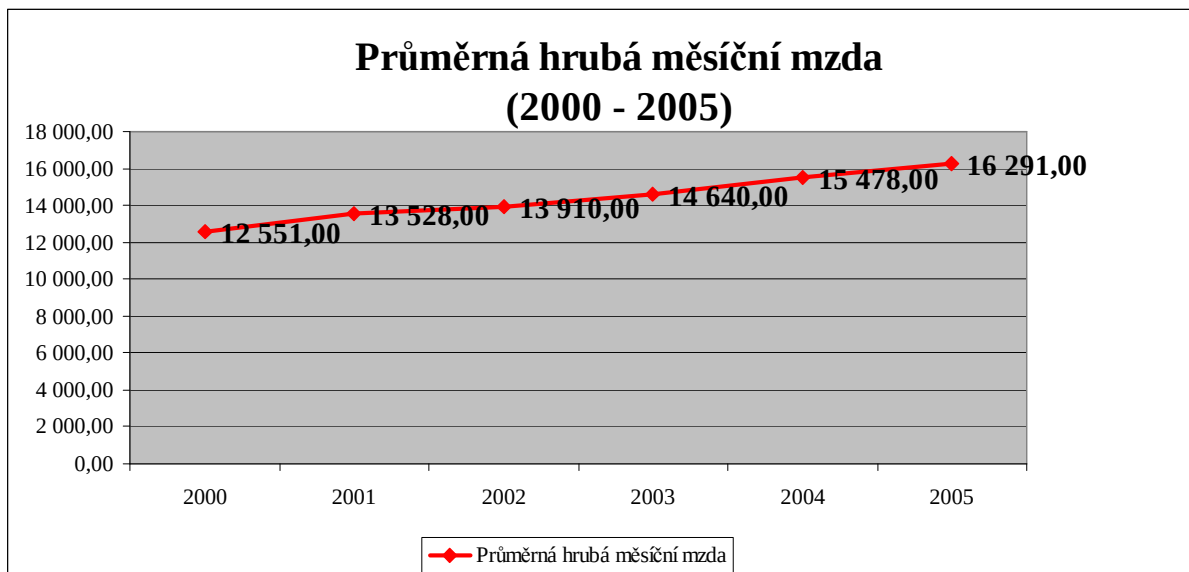
Tabulka č. 14: Růst průměrné mzdy v podniku s inflací

Rok	Růst (v %)	
	inlace	průměrných mezd v podniku
2006	2,5	4,37
2007	2,8	6,98

Zdroj: podniková dokumentace

Z tabulky č. 14 si můžeme dovolit usuzovat na fakt, že mzdy rostou s inflací. A to zhruba dvou až trojnásobně.

Graf. č. 5: Celorepublikový vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v řadě po sobě jdoucích 5-ti let

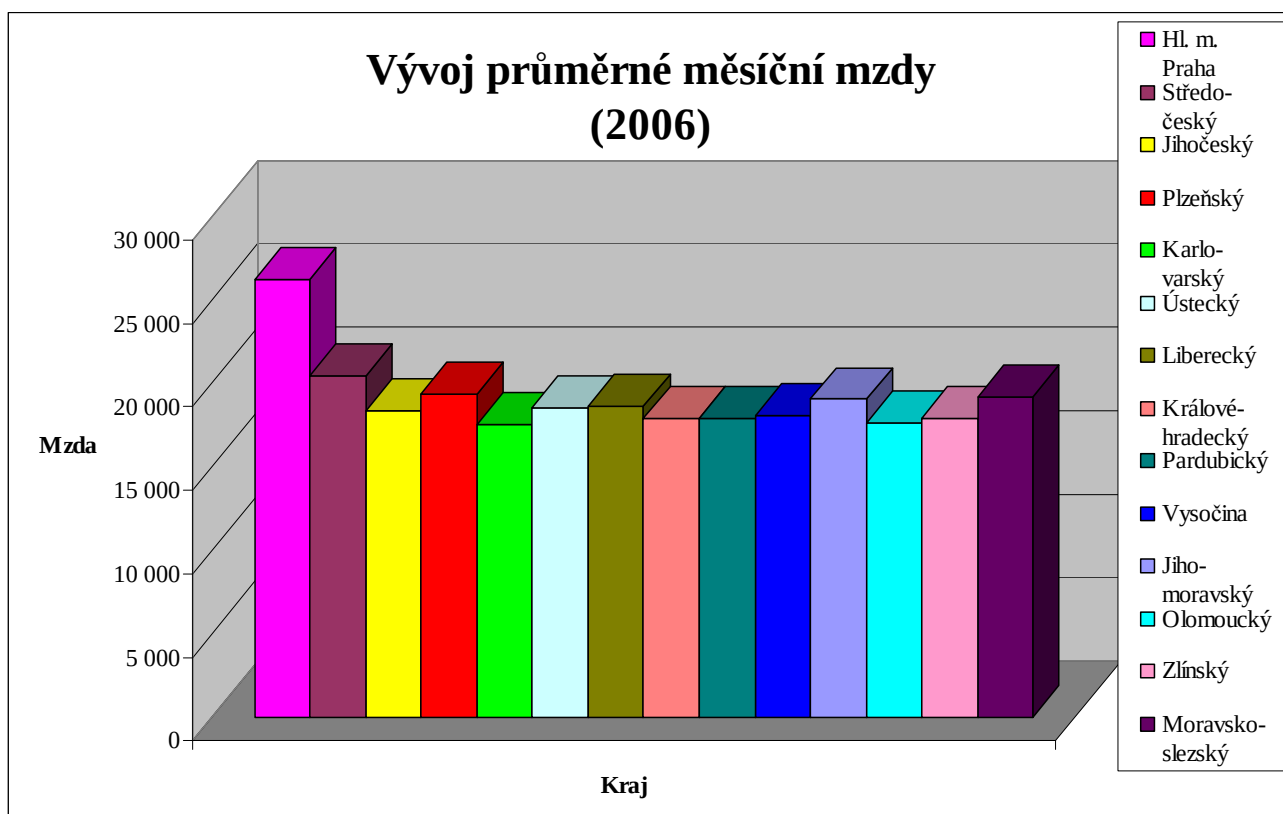


Zdroj: ČSÚ, 2006

Z grafu č. 5 je patrné, že průměrná hrubá měsíční mzda zaznamenává stálý růst. V roce 2000 činila tato mzda 12.551,--Kč a v roce 2005 již byla 16.291,--Kč.

Z grafu č. 6 (viz níže) je zřetelné, že největší průměrná mzda je v Praze (26.160,--Kč), následuje kraj Středočeský s průměrnou mzdou 20.428,--Kč. Naopak, Karlovarský kraj má průměrnou měsíční mzdu nejnižší (17.543,--Kč). Průměrná mzda Jihočeského kraje je 18.320,--Kč.

Graf č. 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy v jednotlivých krajích v roce 2006



Zdroj: ČSÚ, 2006

4.4.1.1. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda

V 1. čtvrtletí 2007 dosáhla průměrná hrubá měsíční nominální mzda výše 20 938 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 1 485 Kč (7,6 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 2,0 %, reálná mzda vzrostla o 5,5 %. V podnikatelské sféře se zvýšila průměrná mzda o 1 578 Kč (8,1 %) na 21 174 Kč, reálná mzda vzrostla o 6,0 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 150 Kč (6,1 %) na 20 106 Kč, reálná mzda vzrostla o 4,0 %.

Ve 2. čtvrtletí 2007 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 21 462 Kč, což je meziročně o 7,4 % více, reálná mzda vzrostla o 4,9 %. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 7,8 %, v nepodnikatelské sféře o 5,9 %. Za 1. pololetí 2007 vzrostla průměrná mzda o 7,6 % a dosáhla 20 938 Kč, reálná mzda vzrostla o 5,5 %.

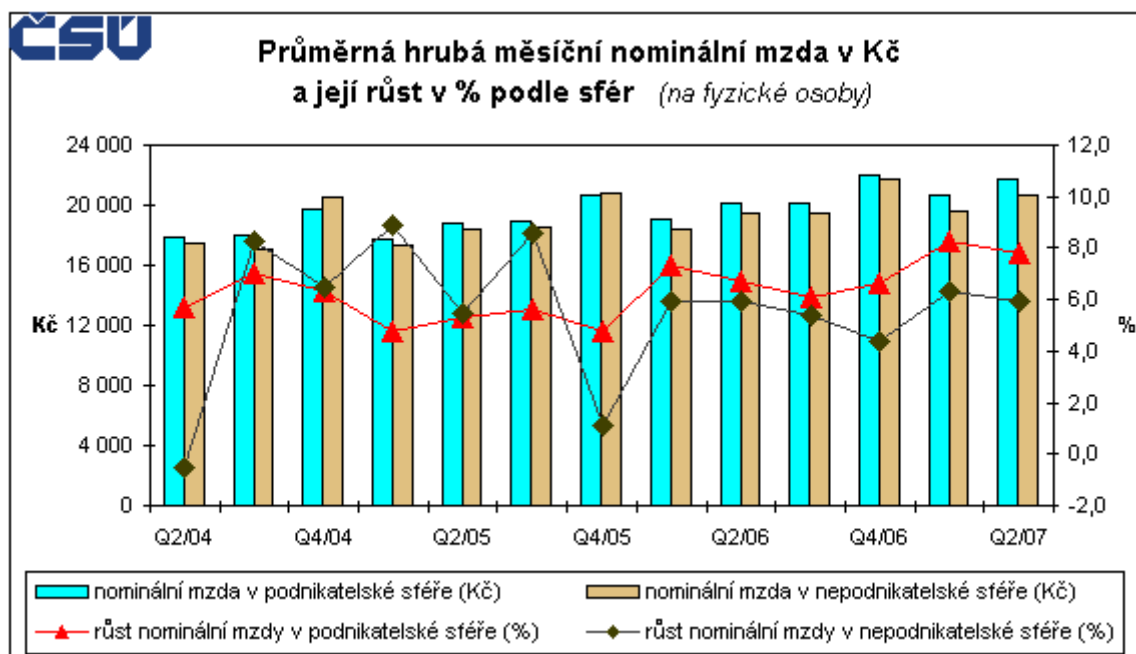
Meziodvětvová mzdová diferenciacie se v 2. čtvrtletí 2007 proti stejnému období předchozího roku zvýšila. Variační koeficient průměrných mezd (podle oddílů OKEČ) vzrostl o 2,3 procentního bodu na 37,2 %.

Nejnižší relativní růst nominálních mezd byl zaznamenán v odvětvích (podle sekcí OKEČ) rybolov a chov ryb (o 1,9 %), výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (o 3,2 %) a zdravotní a sociální péče, veterinární činnosti (o 4,4 %), nejvyšší růst vykázala odvětví obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (o 10,6 %), ubytování a stravování (o 10,2 %) a činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti (o 9,1 %). Nejvyšší nominální mzda (odvětví finanční zprostředkování) byla zhruba 2,7krát vyšší než nominální mzda nejnižší (odvětví ubytování a stravování).

Ještě větší rozdíl je patrný u průměrných mezd podle institucionálních sektorů. Dlouhodobě nejvyšších průměrných nominálních mezd dosahuje sektor finančních institucí (41 352 Kč v 2. čtvrtletí 2007). Nejnížší mzdy (13 829 Kč) byly zjištěny v sektoru domácností (tj. mzdy zaměstnanců u fyzických osob nezapsaných do obchodního rejstříku).

Vývoj nominální mzdy a jejích relativních přírůstků podle sfér je názorně zobrazen v grafu č. 7.

Graf č. 7: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Kč



Zdroj: ČSÚ, 2007

4.4.2. Hrubých mezd

V následující části bakalářské práce zachycuji vývoj hrubých mezd v podniku v letech 2004, 2005, 2006 a 2007. Vývoj hrubých mezd lépe ukazuje tabulka č. 15.

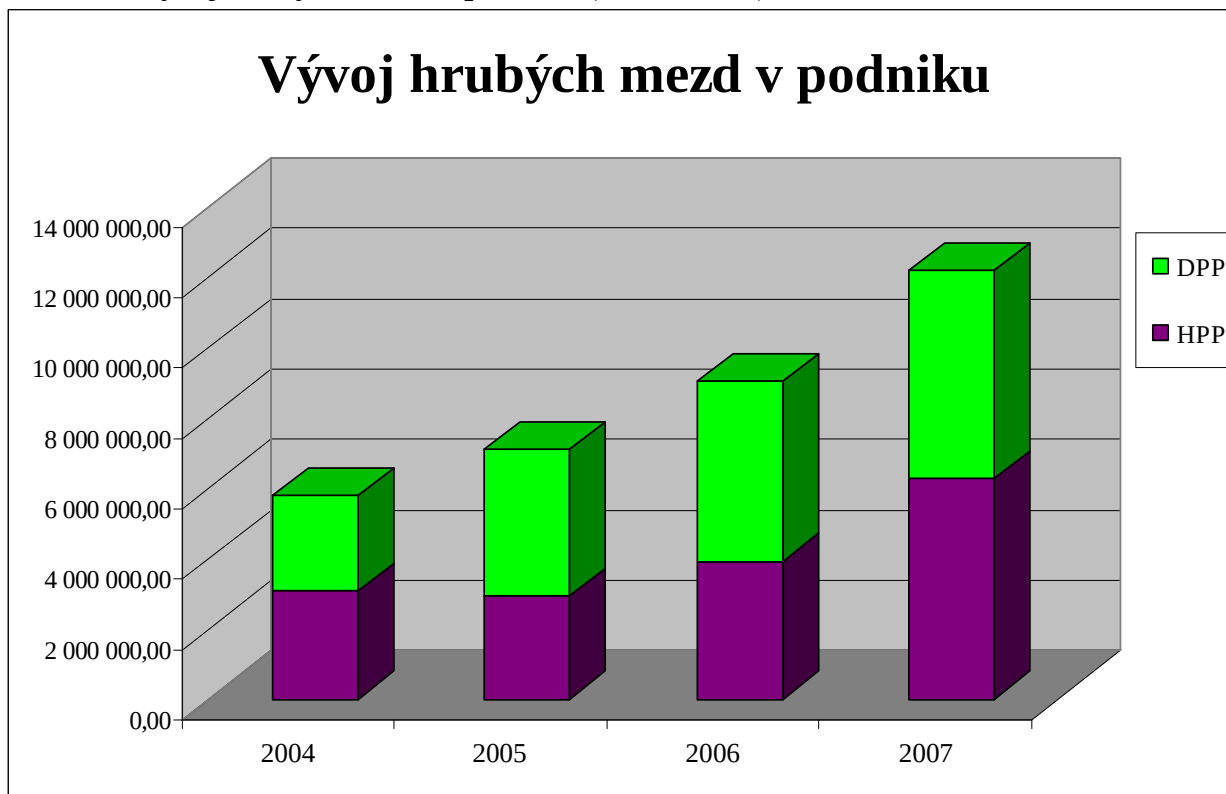
Tabulka č. 15: Vývoj hrubých mezd (2004 – 2007)

Rok	Hrubé mzdy		Celkem
	HPP	DPP	
2004	3 094 903,69	2 678 495,31	5 773 399,00
2005	2 916 251,42	4 178 290,58	7 094 542,00
2006	3 919 610,00	5 096 688,00	9 016 298,00
2007	6 260 564,46	5 917 741,44	12 178 306,00

Zdroj: podniková dokumentace

V tabulce č. 15 vidíme, že v časovém horizontu tří let hrubé mzdy kolísají u pracovníků v hlavním i dočasném pracovním poměru. Hrubé mzdy se navyšují každým rokem a to vždy v řádu milion korun. Navýšení proběhlo nejen v důsledku inflace, ale také zvýšení prémiové složky. Graficky tento vývoj zachycuje graf č. 8.

Graf č. 8: Vývoj hrubých mezd v podniku (2004 – 2007)



Zdroj: podniková dokumentace

4.5. ANALÝZA NÁKLADŮ PRÁCE

Cíl této analýzy spočívá v rozkladu nákladů práce, srovnání těchto nákladů s celkovými náklady společnosti, v posouzení stability odměňování a v porovnání nákladů na jednoho zaměstnance v průběhu několika po sobě jdoucích let.

4.5.1. Mzdové náklady

4.5.1.1. Struktura mzdových nákladů

Cílem této analýzy je rozklad nákladů práce, jejich srovnání s celkovými náklady společnosti, posouzení stability odměňování a porovnání nákladů na jednoho zaměstnance v průběhu několika po sobě jdoucích let.

Tabulka č. 16: Struktura pracovních nákladů

Položka	Roční náklady v Kč		
	2005	2006	2007
Mzdové náklady	7 094 542,00	9 016 298,00	12 178 306,00
Zdravotní a sociální pojištění	1 020 798,00	1 371 947,00	2 214 429,54
Ostatní náklady	0,00	12 341,62	3 600,00
Celkem	8 115 340,00	10 400 586,62	14 396 335,54
Průměrný počet pracovníků	168	212	252
<i>Náklady práce na jednoho pracovníka</i>	48 305,59	49 059,37	57 128,31

Zdroj: podniková dokumentace

Z tabulky č. 16 můžeme usuzovat na skladbu pracovních nákladů. Z převážné většiny ji tvoří samotné mzdy pracovníků, v neposlední řadě to jsou ostatní náklady.

Součástí ostatních nákladů je například příspěvek na penzijní připojištění či relaxaci. Pracovní náklady se v průběhu jednoho roku zvýší v průměru o 2.500.000,--Kč. Náklady na jednoho pracovníka jsou relativně stabilní. V roce 2007 jsou tyto náklady vyšší v důsledku zvýšení počtu pracovníků, čímž je zapříčiněn i růst nákladů mzdových. Zapříčinila to velká zakázka, kterou firma obdržela.

4.5.1.2. Porovnání mzdových nákladů družstva a náhradního plnění

Porovnání mzdových nákladů v družstvu a v náhradním plnění si můžete detailně prohlédnout v grafu č. 9.

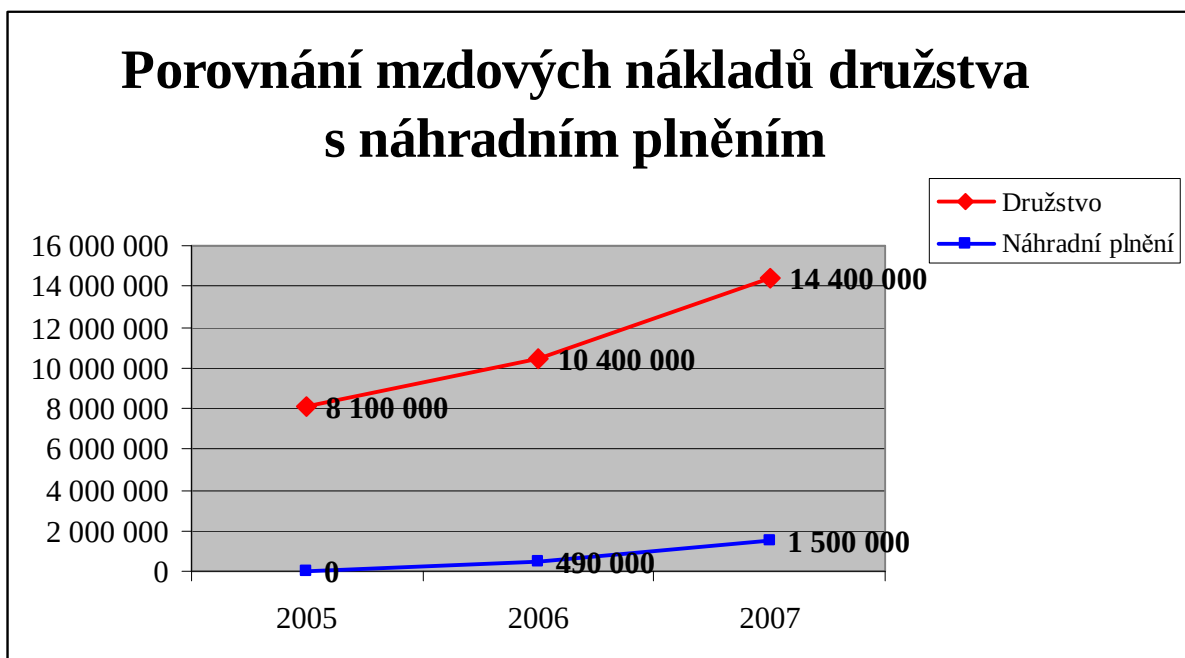
Tabulka č. 17: Mzdové náklady

Rok	Mzdové náklady v Kč	
	družstvo	náhradní plnění
2005	8 100 000	-
2006	10 400 000	490 000
2007	14 400 000	1 500 000

Zdroj: podniková dokumentace

Z tabulky č. 17 vyplývá, že mzdové náklady, jak v družstvu, tak v náhradním plnění rostou každým rokem. Oproti náhradnímu plnění se mzdové náklady družstva pohybují v řádech desítek milionů korun.

Graf. č. 9 Porovnání mzdových nákladů



Zdroj: podniková dokumentace

4.5.1.3. Podíl nákladů práce na celkových nákladech

Tato analýza nám nejvíce objasní stabilitu odměňování a zasahování do systému odměňování v závislosti na celkových nákladech firmy.

Tabulka č. 18: Porovnání mzdových nákladů ku nákladům celkovým (2004 – 2007)

Rok	Náklady v Kč		Podíl v %
	celkové	mzdové	
2004	11 899 677,07	5 773 399,00	48,52
2005	14 423 661,38	7 094 542,00	49,19
2006	20 191 130,32	9 016 298,00	44,65
2007	25 010 673,12	12 178 306,00	48,69

Zdroj: podniková dokumentace

Jak vyplývá z tabulky, neustále rostou jak mzdové, tak i náklady celkové. V průběhu let 2004 až 2007 tvoří mzdové náklady téměř 50 % celkových nákladů firmy. Relativně pravidelné výkyvy celkových nákladů jsou zaviněny cyklickými výkyvy v nabídce a poptávce po úklidových službách firmy **KVALITA profi partner**®.

Tabulka č. 19.: Poměr osobních nákladů k tržbám

Rok	Osobní náklady	Tržby	Poměr
2005	8 122 259,15	15 163 899,36	0,54
2006	10 400 586,62	20 947 410,83	0,50
2007	14 396 335,54	25 687 168,05	0,56

Dospěli jsme k závěru, že poměr osobních nákladů a tržeb se pohybuje v rozmezí 0,5.

4.5.1.4. Strategie v oblasti optimalizace pracovních nákladů

KVALITA profi partner® si klade za cíl zavést bodového ohodnocení na všech postech ve firmě. S tím je spojené stanovení bodového sazebníku. Bodový sazebník by se měl zabývat reklamací provedených služeb.

Princip:

- na začátku každého měsíce pracovník obdrží 100 bodů,
- za případnou reklamaci služeb, jím provedených, se body budou v průběhu měsíce odčítat,
- na konci měsíce se strhnuté body sečtou,
- za každý strhnutý bod se srazí 1 % z prémie.

V dohledné době hodlá **KVALITA profi partner** ® zavést zkušební verzi tohoto pilotního projektu.

4.6. DOTACE NA ZAMĚSTNANCE SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

KVALITA profi partner ® v dceřiné společnosti zaměstnává pracovníky se změněnou pracovní schopností, na které od roku 2007 přijímá dotace od Úřadu práce v Českých Budějovicích. V tabulce č. 19 nahlédneme do výše poskytnutých dotací.

Zaměstnance se zdravotním postižením firma zaměstnává pro uspořené náklady za odvody, ale také z humánních důvodů.

Zaměstnávání právě těchto osob přináší jisté výhody:

- **slevy na dani z příjmů;**

Družstvo snižuje daňové přiznání o:

- částku **18.000,--Kč** za každého zaměstnance **se zdravotním postižením** s výjimkou zaměstnance s těžším zdravotním postižením,
- částku **60.000,--Kč** za každého zaměstnance **s těžším zdravotním postižením**
- **polovinu daně** zaměstnávajících **nejméně 25 zaměstnanců**, u nichž podíl zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, činí **více než 50 %** průměrného ročního přepočteného počtu všech zaměstnanců.

- **příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením;** společnostem, u nichž nejméně polovinu zaměstnanců tvoří lidé se zdravotním postižením, měsíčně náleží 0,66násobek průměrné měsíční mzdy za každou zaměstnanou osobu s těžším zdravotním postižením, respektive 0,33násobek za každou jinou zaměstnanou osobu se zdravotním postižením. Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě žádosti zaměstnavatele.

Na tyto pracovníky společnost získala v roce 2007 dotace v celkové výši 180.975,--Kč.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením má však i svoji negativní stránku, která mimo jiné obnáší zajistit chráněné pracovní místo, pracovní dílnu či pracovní rehabilitaci. Tyto činnosti jsou spojené s určitými opatřeními při vytváření vhodných pracovních míst a při řešení individuálního přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro své zaměstnance se zdravotním postižením. Neméně důležitou záležitostí jsou vzniklé náklady; tyto však pomáhá kompenzovat úřad práce.

Tabulka č. 20: Dotace v roce 2007

Kvartál	Výše dotace
II.	72 312,--
III.	0,--
IV.	108 663,--

Zdroj: podniková dokumentace

Celková výše přijatých záloh za rok 2007 činí 180.975,--Kč.

Tabulka č. 21: Počet přepočtených zaměstnanců se zdravotním postižením v roce 2007

Čtvrtletí	Počet zaměstnanců	
	celkem	z toho OZP
II.	5,22	2,78
III.	5,64	3,58
IV.	6,85	4,92

Zdroj: podniková dokumentace

Počet přepočtených zaměstnanců pracujících v dceřiné společnosti má rostoucí trend.

4.7. ZOHLEDNĚNÍ DOTACÍ

V následující části budeme sledovat, jaký vliv mají dotace na snížení nákladů práce u náhradního plnění a zda mají vliv na změnu produktivity práce.

4.7.1. Náklady práce

Tabulka č. 22: Vliv dotací na náklady práce

Rok	Mzdové náklady	Přijaté dotace	Náklady po přijetí dotací	Snížení nákladů (v %)
2004	5 773 399,00	0,00	5 773 399,00	0
2005	7 094 542,00	0,00	7 094 542,00	0
2006	9 016 298,00	0,00	9 016 298,00	0
2007	12 178 306,00	180 975,00	11 997 331,00	1,5

Zdroj: podniková dokumentace

Z uvedeného vyplývá, že v roce, ve kterém společnost přijala dotace na zdravotně postižené zaměstnance se její náklady práce snížili o 180.975,--Kč. Toto snížení lze v procentuelně vyčíslit na 1,5.

Může se zdát, že v celkovém počtu 100% je toto číslo 1,5 zanedbatelná částka. Avšak takto ušetřené peníze lze využít pro jiné účely.

4.7.2. Produktivita práce

Od zisku, kterého dosáhlo náhradní plnění v roce 2007 odečteme získané dotace, to celé vydělíme mzdovými náklady v témže roce. Dále posoudíme, zda se díky nim změní produktivita práce.

Nesmíme opomenout zmínit, že výše získaných dotací pro rok 2007 činila 180.975,--Kč.

Tabulka č. 23: Produktivita práce bez zohlednění dotací

Rok	Zisk (v Kč)	Mzdové náklady (v Kč)	Produktivita práce (v %)
2007	492 676	12 178 306	4,04

Zdroj: podniková dokumentace

Tabulka č. 24: Produktivita práce se zohledněním dotací

Rok	Zisk (v Kč)	Mzdové náklady (v Kč)	Produktivita práce (v %)
2007	673 651	12 178 306	5,53

Zdroj: podniková dokumentace

Z uvedených tabulek lze pozorovat, že získané dotace mají na produktivitu práce náhradního plnění značný vliv.

V důsledku získaných dotací se společnosti **KVALITA profi partner ®** zvýší zisk a tím pádem se zvyšuje její produktivita práce o téměř 1,5%.

4.7.3. Slevy na dani

KVALITA profi partner ® využívá na tyto, tj. osoby se zdravotním postižením, slevy na dani.

Poplatníkům se daň za zdaňovací období, kterým je kalendářní rok snižuje daňové přiznání o:

- částku **18.000,--Kč** za každého zaměstnance **se zdravotním postižením** s výjimkou zaměstnance s těžším zdravotním postižením,
- částku **60.000,--Kč** za každého zaměstnance **s těžším zdravotním postižením**
- **polovinu daně** zaměstnávajících **nejméně 25 zaměstnanců**, u nichž podíl zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, činí **více než 50 %** průměrného ročního přepočteného počtu všech zaměstnanců. (Marková, 2008)

Při uplatňování slev na dani se firma řídí dle Zákona o daních z příjmů. Tyto slevy uplatňuje od roku 2006, kdy vznikla dceřiná společnost.

4.8. SHRUTÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA VYLEPŠENÍ

Systém odměňování společnosti **KVALITA profi partner ®** lze těžko posuzovat z hlediska stability či nestability, a to díky tomu, že se jedná o úklidovou společnost, kde jsou celkové příjmy stěžejních zaměstnanců závislé na počtu zakázek, které společnost obdrží.

V současnosti společnost zaměstnává 224 pracovníků v oddělení realizace, tj. pracovníci ve správě, pracovníci úklidu a prádelny a brigádníci. Dále jsou to 3 zaměstnanci v oddělení logistiky a v neposlední řadě 2 pracovníci v oddělení administrativa.

Základní mzda každého pracovníka činí 8.000,--Kč a je doplněna o pohyblivou složku mzdy. Toto platí jak pro pracovníky úklidu a prádelny, tak i pro manažery.

Tato pohyblivá (prémiová) složka, závisí na plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci pro úklid mají prémie z řádně uklízeného pracovního prostoru a výše prémie manažerů se odvíjí od počtu klientů - činí 2 – 10 % (dle smlouvy a osobních výkonech pracovníka).

V případě manažerů je možné, že pohyblivá složka mzdy bude tvořit až 70 % platu.

Prémie jsou sráženy dle Zákoníku práce, především za nekvalitně provedenou nebo úplně neprovedenou práci.

Každý zaměstnanec má přidělen určitý pracovní úsek ať už je to pracovník úklidu, brigádník nebo manažer.

Mzdový systém podniku je poměrně propracovaný a najde se v něm i místo pro motivaci pracovníků z hlediska zvýšení mzdy za dobře odvedenou práci, nebo za splnění určitých ekonomických cílů.

Podnik má také vytvořený prostor pro poskytování odměn. Pro pracovníky správy to jsou jmenovitě:

- čtvrtletní odměny,
- roční odměny,
- služební automobil i k soukromým účelům,
- služební telefon,
- služební notebook s připojením k internetu,
- příspěvky na relaxaci,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- víkendové jednání mimo kancelář,
- večerní akce v restauraci,
- realizace potřebných školení.

Co se týče odměn a motivace pracovníků úklidu (viz následující):

- mzda k úkolové mzdě,
- čtvrtletní odměny,
- roční odměny,
- nárok na OOPP,
- vánoční kolekce,
- příspěvek na penzijní připojištění.

Návrhy na vylepšení systému odměn:

Společnost má systém odměňování propracovaný kvalitně. Avšak prostor pro optimalizaci mzdových nákladů je zde přeci jen k nalezení, a to zejména v oblasti motivačních faktorů a odměn.

Jako první návrh, který by „přinesl“ optimalizaci nákladů navrhuji zrušení fitnes centra u pracovníků úklidu. Tato práce je ve své podstatě fyzicky vyčerpávající a tudíž tito pracovníci o zmiňovanou formu odměny nejeví takový zájem, jako zaměstnanci správy. Jako kompenzaci, za zrušené fitnes, bych navrhovala zavedení poukázek na masáže. Jsem si jistá, že pracovníci úklidu by masáže ocenili více než-li poukázky do fitnes centra.

Co se týče místa pro víkendové jednání mimo firmu, navrhovala bych místo každým rokem obměňovat, což by zaměstnance více stimulovalo a zmíněné jednání by mohlo být spojeno s rekreačním pobytem. V novém prostředí by si zaměstnanci tíhu práce jistě tolik nepřipouštěli.

V neposlední řadě se mnou navrhované optimalizace nákladů týkají obsazení více pracovních míst pracovníky se zdravotním postižením. Jednak společnost dostane určitou výši peněžních prostředků z Úřadu práce a o takto získané dotace by bylo možné snížit mzdové náklady firmy.

Peněžní prostředky, ušetření tímto způsobem, by **KVALITA profi partner**® mohla použít například na ochranné pomůcky pro zaměstnance, zavedením 13. platu nebo je využít jakýmkoliv jiným způsobem, který by společnost uznala za adekvátní.

Dále bych navrhovala odměny za „věrnost společnosti“ při jubilejních výročí (např. trvání pracovního poměru 5 let, 10 let atd.). Touto složkou by mohlo docházet k posílení vazeb a dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Společnost by si své zaměstnance měla „hýčkat“ a to nejen díky faktu, že jsou ušetřeny finance na zaškolení, zaučování, rekvalifikaci apod. nových pracovníků.

Optimalizace mzdových nákladů mohla odvíjet směrem k nemocenské. Jak zajistit, aby zaměstnanci družstva měli menší nemocnost? V tomto případě bych použila peníze jako stimul.

KVALITA profi partner® by mohla zavést určitý neformální systém, který by zaručoval, že pro zaměstnance bude výhodnější chodit do práce, než-li mít denní, dvou

či tří-denní nemocenskou. Např. pakliže zaměstnanec nebude nemocen jeden měsíc, dostane k platu příplatek 100,--Kč. Pakliže nebude nemocen ani v měsíci následujícím, dostane k platu příplatek 200,--Kč. Tento způsob by mohl být uplatněn např. ve čtvrtletním či půlročním intervalu. Tím pádem by firma značně ušetřila na nákladech za nemocenskou (zdržení hledáním náhradních zaměstnanců nebo brigádníků s tím spojené prostoje, případně zaučení náhradníků). Příplatky, které tímto zaměstnanci dostanou by měly být v takové výši, která pokryje tyto nárazové náklady a zároveň bude výhodná pro firmu.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit systém odměňování ve vybrané společnosti a navrhnout prostředky vedoucí k optimalizaci nákladů na pracovní sílu tak, aby to mělo prospěch jako pro zaměstnance tak pro podnik.

Družstvo KVALITA se sídlem v Českých Budějovicích vzniklo 18. února 1991.

Obchodní značka společná pro obě firmy zní **KVALITA profi partner**® má dvě hlavní pracovní činnosti. První se týká poskytování úklidových služeb pro podnikatelské subjekty a druhá činnost je prádelenská.

V prádelně jsou zaměstnaní pracovníci se změněnou pracovní schopností, tj. pracovníci se zdravotním postižením.

Družstvo má pracovníky rozmanitého charakteru, od uklízečů až po manažery. A dále najímá příležitostné brigádníky.

Co se týče vývoje počtu zaměstnanců – počet pracovníků pracujících v hlavním i dočasném pracovním poměru neustále kolísá. Děje se tak v důsledku zadaných zakázek.

V současnosti společnost zaměstnává 224 pracovníků v oddělení realizace, tj. pracovníci ve správě, pracovníci úklidu a prádelny a brigádníci. Dále jsou to 3 zaměstnanci v oddělení logistiky a v neposlední řadě 2 pracovníci v oddělení administrativy.

U zaměstnanců je uplatňována úkolová mzda. Základní mzda každého pracovníka činí 8.000,--Kč a je doplněna o pohyblivou složku mzdy. Toto platí jak pro pracovníky úklidu a prádelny, tak i pro manažery.

Tato pohyblivá (prémiová) složka, závisí na plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci pro úklid mají prémie z řádně uklízeného pracovního prostoru a výše prémie manažerů se odvíjí od počtu klientů - činí 2 – 10 % (dle smlouvy a osobních výkonech pracovníka).

V případě manažerů je možné, aby pohyblivá složka mzdy tvořila až 70 % platu.

Prémie jsou sráženy dle Zákoníku práce, především za nekvalitně provedenou nebo úplně neprovedenou práci.

Každý zaměstnanec má přidělen určitý pracovní úsek ať už je to pracovník úklidu, brigádník nebo manažer.

Definice mezd je v kompetenci ředitele. Odměny se řídí aktuální zakázkou a její finanční výhodností. Výše odměny je tedy rozdílná klient od klienta, stejně jako mzdy.

Inflace ovlivňuje růst mezd směrem nahoru. Všechny mzdy jsou smluvní a řídí se poptávkou a nabídkou, čili působením vlivu na trhu práce.

Další mzdové nároky jsou vypláceny na základě dosažených dobrých hospodářských výsledků firmy, tzn. je zjištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce.

Mzdový systém podniku je poměrně propracovaný a najde se v něm i místo pro motivaci pracovníků z hlediska zvýšení mzdy za dobře odvedenou práci, nebo za splnění určitých ekonomických cílů.

KVALITA profi partner® optimalizuje své náklady i tím, že všichni zaměstnanci mají zřízený bankovní účet, na který jim firma posílá měsíční mzdu – tím pádem odpadá nákladné zasílání poštovních poukázek.

Tím se šetří nejen čas pracovníků zpracovávajících mzdy, ale i peníze. Se zavedením bankovních účtů odpadá složité počítání, sáčekování a předávání výplat jednotlivým zaměstnancům. Ředitel pouze vyplní hromadný příkaz k úhradě a banka si peníze sama strhne z firemního účtu.

Družstvo zvyhodňuje zaměstnance mající zřízený bankovní účet tím, že jim k měsíční mzdě přičte cca 100,--Kč. Čímž je zajištěno, že zaměstnanci jsou ke zřízení účtu dostatečně motivováni.

Rozeberme tuto problematiku blíže. **KVALITA profi partner**® tímto ušetří značnou částku peněz. Nejen, že by se musela zaplatit práce dalšího pracovníka, který by poštovní poukázky vyhotovil, ale také výše poštovného, která ze zaslání mezd složenkami plyne. Cena poštovného se odvíjí od poukazované částky (viz tabulka č. 25):

Tabulka č. 25: Ceník poštovních poukázek

Poukazovaná částka (v Kč)	Poštovné (v Kč)
Do 200 včetně	26
Do 1.000 včetně	26
Do 5.000 včetně	26
Nad 50.000 včetně	36
Za každých započtených 10.000	6

Zdroj: Česká pošta

Zvážíme-li výši průměrné mzdy 11.000,--Kč až 12.000,--Kč, částka hrazeného poštovného činí 36,--Kč za jednu poukázku. Družstvo zaměstnává okolo 300 zaměstnanců, to činí 10.800,--Kč.

Tím, že **KVALITA profi partner**® zvýhodňuje zaměstnance s bankovním účtem cca 100,--Kč, vynaloží zhruba 30.000,--Kč + částka za hromadný příkaz k úhradě.

Způsob hrazení přes bankovní účet se může jevit dražší oproti poštovním poukázkám, ale pakliže k poštovnému připočteme mzdu zaměstnance a další výdaje, nehledě na ztrátu času na obou stranách, výsledek je opačný.

Při měření produktivity lidské práce nelze uvažovat jen vynakládanou práci přímou, která se týká zaměstnanců úklidu, ale i práci nepřímou, kterou vynakládají pracovníci správy (manažeri).

Produktivita práce zaznamenává spíše rostoucí tendenci. K poklesu produktivity došlo v roce 2006, jejíž pokles způsobilo zvýšení počtu zaměstnanců. Tento pokles je ovšem vyrovnán poměrně významným nárůstem tohoto ukazatele v roce následujícím.

Při porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů jsem zjistila, že více rostou osobní náklady oproti výkonu. Tento vyšší růst osobních nákladů oproti růstu výkonů může mít vliv na zhoršení konkurenceschopnosti podniku.

Jelikož tržby nekolísají, naopak rostou, je do budoucna pravděpodobné, že podmínka pomalejšího růstu osobních nákladů oproti růstu tržeb může být splněna.

Ve vývoji průměrné mzdy za období 2005 až 2007 můžeme pozorovat, že se nalézá v horizontu 11.000 až 12.000,--Kč. Pokud tento nárůst vyčíslíme v procentech, za rok 2005 činí nárůst přes 4% a nárůst za rok 2006 dokonce přes 6%. Pokud máme usuzovat, čím je tato změna zapříčiněna, zda objektivními či subjektivními vlivy, je lépe srovnávat tento výkyv s výkyvy průměrné měsíční mzdy krajovými či celorepublikovými.

Celorepublikový vývoj průměrné mzdy - v roce 2000 činila tato mzda 12.551,--Kč a v roce 2005 již byla 16.291,--Kč.

Z tohoto srovnání je patrné, že průměrná měsíční mzda ve společnosti **KVALITA profi partner**® se nalézá zhruba o 4.000,--Kč níže.

V časovém horizontu let 2005 až 2008 hrubé mzdy kolísají u pracovníků v hlavním i dočasném pracovním poměru. Hrubé mzdy se navyšují každým rokem a to vždy v řádu milion korun. Navýšení proběhlo nejen v důsledku inflace, ale také zvýšení prémiové složky.

Strukturu mzdových nákladů z převážné většiny tvoří mzdy pracovníků, v neposlední řadě to jsou ostatní náklady.

Součástí ostatních nákladů je například příspěvek na penzijní připojištění či relaxaci. Mzdové náklady se v průběhu jednoho roku zvýší v průměru o 2.500.000,--Kč. Náklady na jednoho pracovníka jsou relativně stabilní. V roce 2007 jsou tyto náklady vyšší v důsledku zvýšení počtu pracovníků, čímž je zapříčiněn i růst nákladů mzdových. Zapříčinila to velká zakázka, kterou firma obdržela.

Co se týče podílu nákladů práce na celkových nákladech. Neustále rostou jak mzdové, tak i náklady celkové. V průběhu let 2004 až 2007 tvoří mzdové náklady téměř 50 % celkových nákladů firmy. Relativně pravidelné výkyvy celkových nákladů jsou zaviněny cyklickými výkyvy v nabídce a poptávce po úklidových službách firmy **KVALITA profi partner**®.

KVALITA profi partner® si klade za cíl zavést bodového ohodnocení na všech postech ve firmě. S tím je spojené stanovení bodového sazebníku. Bodový sazebník by se měl zabývat reklamací provedených služeb.

Princip spočívá v tom, že na začátku každého měsíce pracovník obdrží 100 bodů; za případnou reklamaci služeb, jím provedených, se body budou v průběhu měsíce odčítat; na konci měsíce se strhnuté body sečtou; za každý strhnutý bod se srazí 1 % z prémie.

V dohledné době hodlá společnost zavést zkušební verzi tohoto pilotního projektu.

Tímto tahem by společnost ráda optimalizovala náklady na práci.

Mají vliv dotace na snížení nákladů práce u náhradního plnění a na změnu produktivity práce?

Z provedené studie vyplývá, že v roce, ve kterém společnost přijala dotace na zdravotně postižené zaměstnance, tj. 2007, se její náklady práce snížili o 180.975,--Kč. Toto snížení lze v procentuelně vyčíslit na 1,5.

Může se zdát, že v celkovém počtu 100% je toto číslo 1,5 zanedbatelná částka, avšak takto ušetřené peníze lze využít pro jiné účely.

Získané dotace mají na produktivitu práce náhradního plnění značný vliv. V důsledku získaných dotací se společností **KVALITA profi partner**® zvýší zisk a tím pádem se zvyšuje její produktivita práce o téměř 1,5%.

Společnost si díky významným zakázkám od klientů neustále hájí své místo na trhu. Zvyšuje nejen majetek, ale i obrat firmy a s tím související růst nákladů.

Jak bylo prokázáno, **HYPOTÉZA H1** byla potvrzena v plném rozsahu. Družstvo se intenzivně zabývá snižováním nákladů práce, ale lze najít i jiné způsoby.

6. SUMMARY

The aim of this studies was to look into and describe in detail remuneration in chosen company. The fact that remuneration is financial and non-financial rewarding, but also the philosophy, policy, strategy and methods used by companies in organizing and maintaining their salary structure.

The first part of the bachelor thesis analyses the theories of remuneration, e.g. scale of salaries, wage system, average minimum wage, labour costs, productivity of labour.

In the second part I target the analysis of productivity of labour and wage system in company.

Conclusion consists mainly of the recommendations which propose how to improve the system in the company.

Key words: Remuneration, Productivity of labour, Labour costs, Wage, Legislation

7. SEZNAM LITERATURY

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0
- [3] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd., Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7
- [4] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 3. vyd., Praha: nakladatelství Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-858556-60-3
- [5] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd., Praha: VŠE, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [8] MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2008*, Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2385-3
- [9] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd., Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36
- [10] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1

[11] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3

[12] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515

[13] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Tiskárny Havlíčkův Brod, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0

[14] ŠTOHL, P. *Učebnice účetnictví*. 5. vyd., Znojmo: Tiskárny Havlíčkův Brod, 2005. 151 s.

Periodiky:

BOŘIVOJ, Š. *Jak se lze odchýlit od zákona - co je dovoleno a co zakázáno?: Nové pojetí zákoníku práce*. ECONOM, 2007. č. 10, příloha str. 2-5

www stránky:

www.zakonik-prace.cz

www.financninoviny.cz

www.czso.cz

www.mpsv.cz

8. SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK

Schéma č. 1. : Vytváření struktury časových mezd/platů

Graf č. 1: Vývoj produktivity práce v letech 2005 až 2007

Graf č. 2: Přehled jednotlivých funkcí

Graf č. 3: Srovnání počtu zaměstnanců za rok 2007

Graf č. 4: Průměrná měsíční mzda v podniku (v Kč)

Graf. č. 5: Celorepublikový vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v řadě po sobě jdoucích 5-ti let

Graf č. 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy v jednotlivých krajích v roce 2006

Graf č. 7: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Kč

Graf č. 8: Vývoj hrubých mezd v podniku (2004 – 2007)

Graf. č. 9: Porovnání mzdových nákladů

Tabulka č. 1: Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Tabulka č. 2: Přehled současných minimálních mzdových tarifů

Tabulka č. 4: Přehled obrátů a úhrn majetku – družstvo služeb r. 2005 - 2007

Tabulka č. 5: Přehled obrátů a úhrn majetku – náhradní plnění r. 2006 a 2007

Tabulka č. 6: Produktivita práce na jednoho zaměstnance v letech 2005 až 2007

Tabulka č. 7: Porovnání indexů tržeb s indexy osobních nákladů

Tabulka č. 8: Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích (2008)

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2005

Tabulka č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2006

Tabulka č. 11: Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2007

Tabulka č. 12: Minimální mzdové tarify platné od 1.1.2007

Tabulka č. 13: Vyplacené mzdové prostředky v Kč a průměrný počet zaměstnanců (2005 – 2007)

Tabulka č. 14: Růst průměrné mzdy v podniku s inflací

Tabulka č. 15: Vývoj hrubých mezd (2004 – 2007)

Tabulka č. 16: Struktura pracovních nákladů

Tabulka č. 17: Mzdové náklady

Tabulka č. 18: Porovnání mzdových nákladů ku nákladům celkovým (2004 – 2007)

Tabulka č. 19: Poměr osobních nákladů k tržbám

- Tabulka č. 20:** Dotace v roce 2007
- Tabulka č. 21:** Počet přepočtených zaměstnanců se zdravotním postižením v roce 2007
- Tabulka č. 22:** Vliv dotací na náklady práce
- Tabulka č. 23:** Produktivita práce bez zohlednění dotací
- Tabulka č. 24:** Produktivita práce se zohledněním dotací
- Tabulka č. 25:** Ceník poštovních poukázek

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Tabulka č. 1: Přehled o vývoji částek minimální mzdy
Příloha č. 2:	Schéma č. 1: Vytváření struktury časových mezd/platů
Příloha č. 3:	Tabulka č. 2: Přehled současných minimálních mzdových tarifů
Přílohy č. 4 - 6:	Přehled dokumentů potřebných k získání dotace na zaměstnance se zdravotním postižením

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1.

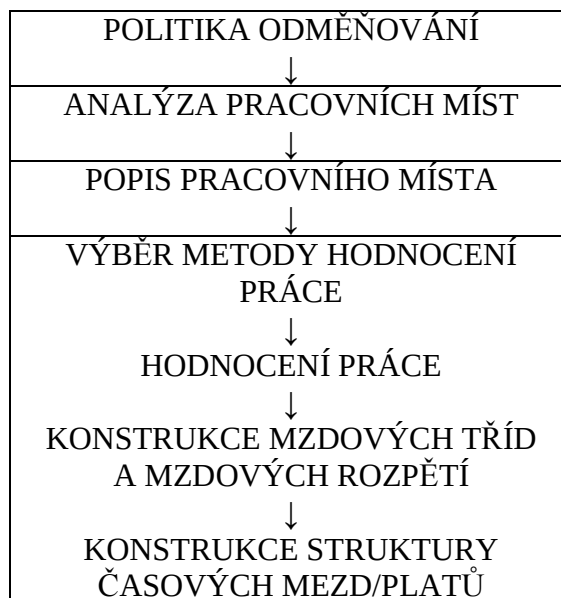
Tabulka č. 1: Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
1991 únor	2 000	10,80
1992 leden	2 200	12,00
1996 leden	2 500	13,60
1998 leden	2 650	14,80
1999 leden	3 250	18,00
1999 červenec	3 600	20,00
2000 leden	4 000	22,30
2000 červenec	4 500	25,00
2001 leden	5 000	30,00
2002 leden	5 700	33,90
2003 leden	6 200	36,90
2004 leden	6 700	39,60
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10

Zdroj: MPSV, 2006

Příloha č. 2.

Schéma č. 1. : Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: Koubek, 2004

Příloha č. 3.

Tabulka č. 2: Přehled současných minimálních mzdových tarifů

Tarifní stupeň	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	50,10	8 280
3.	52,30	8 650
4.	55,00	9 090
5.	58,70	9 710
6.	63,10	10 440
7.	68,10	11 260
8.	73,90	12 210
9.	80,30	13 270
10.	88,10	14 570
11.	97,50	16 120
12.	108,30	17 900

Zdroj: MPSV, 2007

Přílohy č. 4 – 6.

Přehled dokumentů potřebných k získání dotace na zaměstnance se zdravotním postižením

Datum poslední aktualizace: 01.02.08

INFORMACE K ŽÁDOSTI

o příspěvek na **zřízení** Společensky Účelná Pracovní Místa podle § 113 zák. č. 435/2004 Sb.

1. Jedná se o **jednorázový nenárokový příspěvek** na zřízení **nového** pracovního místa, které je zřizováno na dobu **min. 24 měsíců**, přičemž uchazeč, který má být na zřizované místo umístěn, musí být **veden v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce v Českých Budějovicích (ÚP)**
2. Na zřizované místo je možno umístit uchazeče, kterému **nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem** a který zároveň **patří do některé z dále uvedených kategorií**:
 - a) fyzické osoby se zdravotním postižením,
 - b) fyzické osoby do 25 let věku bez kvalifikace,
 - c) fyzické osoby do 25 let věku vedené v evidenci déle než 6 měsíců
 - d) fyzické osoby starší 50 let věku,
 - e) ženy vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené,
 - f) fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 12 měsíců

Možnost zajištění pracovního uplatnění jiným způsobem se u skupin pod písmeny a) – e) prověřuje minimálně po dobu tří měsíců.

3. **Pracoviště** firmy, kde je místo zřizováno, musí být na **území okresu České Budějovice**.
4. **Položky nákladů na zřízení místa**
Vždy musí být zřejmá souvislost mezi profesí vytvářeného místa a jednotlivými nákladovými položkami. Předměty pořízené z příspěvku eviduje příjemce příspěvku v majetku po celou dobu smluvního závazku. Nelze uplatňovat náklady na stavební úpravy, spotřební materiál a předměty pronajaté formou leasingu. Pořízení předmětů pro vybavení zřizovaného místa může proběhnout až v době účinnosti dohody (po podpisu).
5. **Počet míst**
V návaznosti na stávající počet zaměstnanců žadatele se stanoví počet míst zřizovaných jednou žádostí:
 - a) pokud firma zaměstnává **od 25 do 49** zaměstnanců, je minimální počet zřizovaných **SÚPM 2**,
 - b) pokud firma zaměstnává **50 a více** zaměstnanců, je minimální počet zřizovaných **SÚPM 5**.
6. Pokud firma žádá o zřízení **6 a více SÚPM**, zajišťuje ÚP **vypracování odborného posudku** předloženého podnikatelského záměru; limit počtu míst se posuzuje za období 6 měsíců zpětně od podání poslední žádosti.

POSTUP:

1. Žadatel předloží **žádost včetně příloh** (dle soupisu v žádosti + *Tabulka vstupních nákladů*) buď
 - a) **osobně** na Úřad práce v **ČB**, 2. patro, oddělení APZ, dv. č. 202 nebo 203 (úřední hodiny: pondělí a středa 08:00 – 17:00 hod., úterý a čtvrtek 08:00 – 13:00 hod.) nebo zašle
 - b) **poštou** na adresu: Úřad práce v **ČB**, oddělení APZ, Klavíkova 1570, 370 04 České Budějovice.

Přílohy je třeba v případě:

- a) **osobního doručení** předložit v **originálu + kopie** (originál se vrací)
- b) **zaslání poštou** přiložit v originálu, případně formou **úředně ověřených kopií**

Platnost potvrzení o tzv. bezdlužnosti od Finančního úřadu, OSSZ, CÚ a ZP je **1 měsíc**.

2. **Projednání**
Kompletní žádost je projednána radou vedení, která rozhoduje o **přiznání** příspěvku, o jeho výši a případně dalších podmínkách pro jeho poskytnutí. O rozhodnutí rady je žadatel informován.
3. **Vystavení doporučenky**
Uchazeč, který má být umístěn na zřizované místo, si vyzvedne u zprostředkovatelky tzv. *doporučenku*, kterou mu zaměstnavatel, potvrdí. Podepsanou doporučenku uchazeč vrátí zprostředkovateli.
4. **Uzavření dohody**
K uzavření dohody je zaměstnavatel vyzván. Mezi významné závazky z dohody patří povinnost zaměstnavatele doložit **do 10 pracovních dnů pracovní smlouvy** uchazečů umístěných na zřízená místa.
Důležité pořadí:
 - A) datum účinnosti (podpisu) dohody
 - B) datum ukončení evidence uchazeče z ÚP
 - C) datum nástupu do pracovního poměru – následující den po ukončení evidence

DŮLEŽITÉ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE:

1. Předložit **Závěrečné vyčíslení příspěvku** ve lhůtě sjednané v dohodě, standardně **do 3 měsíců ode dne účinnosti** (podpisu) dohody a to včetně originálů a kopií příslušných účetních dokladů. Pokud **nelze** z objektivních důvodů **termín závěrečného vyčíslení dodržet**, může úřad práce na základě zdůvodněné **písemné žádosti** lhůtu pro vyúčtování **prodloužit** formou **dotatku k dohodě**.
Vyúčtování lze doložit těmito způsoby:
 - a) dokladem o platbě za hotové
 - b) fakturou/daňovým dokladem a dokladem o provedené úhradě pohledávky
 - c) fakturou/daňovým dokladem a potvrzením prodejce o hotovostní úhradě pohledávky
 - d) kupní smlouvou a dokladem o finančním vypořádání příslušné transakce + event. stanovení ceny oprávněným znalcem
2. V době trvání závazku zachování obsazenosti místa (min 24 měsíců od data účinnosti – podpisu dohody) **do 10 pracovních dnů písemně oznámit ukončení pracovního poměru** zaměstnance na zřízeném místě a **nahlásit** takto uvolněné místo na ÚP, odd. APZ a **do 30 kalendářních dnů místo přepsat doporučeným uchazečem o zaměstnání**.

Při nedodržení výše uvedených povinností nastupuje **správní řízení** vedené **finančním úřadem**!

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl(a) seznámen(a) s podmínkami poskytnutí finančního příspěvku.

Podpis

Podpis

	SÚPM – zřízená	
	Tiskopis vyplňte, prosím, strojem nebo hůlkovým písmem	
		Registrační číslo ÚP

Žádost o příspěvek na společensky účelná pracovní místa zřizovaná pro uchazeče o zaměstnání

§ 113 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 25 vyhlášky č. 518/2004 Sb.,
kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

A. Identifikační údaje zaměstnavatele:

Název zaměstnavatele ¹⁾ :		
IČ ²⁾ :	Rodné číslo ³⁾ :	Státní občanství ³⁾ :

Adresa sídla nebo místa podnikání zaměstnavatele⁴⁾:

Obec:		Část obce:	
Ulice:	Č. p.:	Č. orient.:	PSČ:
Telefon:	Fax:	E-mail:	

B. Adresa pracoviště zaměstnavatele⁵⁾ a předmět podnikání⁶⁾:

Obec:		Část obce:	
Ulice:	Č. p.:	Č. orient.:	PSČ:
Telefon:	Fax:	E-mail:	
Předmět podnikání:			

C. Oprávněný zástupce zaměstnavatele:

Příjmení:	Jméno:
Telefon:	Fax:
E-mail:	

¹⁾ Vyplňte název zaměstnavatele uvedený např. v živnostenském listě, obchodním rejstříku nebo zřizovací listině.

²⁾ Vyplňte jen v případě, bylo-li přiděleno.

³⁾ Vyplňte jen v případě, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba.

⁴⁾ Vyplňte adresu sídla, je-li zaměstnavatelem právnická osoba, nebo místa podnikání, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba.

⁵⁾ Nevypisujte, je-li totožná s adresou sídla nebo místa podnikání.

⁶⁾ Uveďte předmět podnikání vztahující se k profesi zřizovaných pracovních míst.

PROSÍM OBRAŤTE
04 10 01 300

D. Kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce:

Příjmení:	Jméno:
Telefon:	Fax:
E-mail:	

E. Bankovní spojení zaměstnavatele⁷⁾:

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:
Variabilní symbol:	Název banky:	

F. Právní forma zaměstnavatele⁸⁾:

--

G. Žádám o poskytnutí příspěvku formou:

- ☐ návratného příspěvku
☐ příspěvku na úhradu úroků z úvěrů, nebo
☐ jiného účelově určeného příspěvku.

H. Předpokládané náklady:

Počet zřizovaných pracovních míst celkem:

--

Předpokládané náklady na zřízení pracovních míst celkem (v Kč):

--

I. Další údaje potřebné k posouzení žádosti:

Zaškrtněte, prosím, jednu z následujících dvou variant.

Zaměstnavatel ☐ je ☐ není plátcem DPH.

Zaměstnavatel ☐ je ☐ není v likvidaci nebo v konkurzním řízení.

J. Prohlášení zaměstnavatele:

Nejsem příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel ze státního rozpočtu, strukturálních fondů EU, popř. z jiných programů a projektů EU a rovněž jsem o tyto prostředky nepožádal.

V	dne	. 200
---	-----	-------

razítko a podpis oprávněné osoby

⁷⁾ Je-li zaměstnavatelem příspěvková organizace, uveďte bankovní spojení zřizovatele.

⁸⁾ Vyplňte právní formu zaměstnavatele například: akciová společnost, církevní organizace, družstvo, fyzická osoba, fyzická osoba-podnikatel, komanditní společnost, kraj, nadace, obec, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace, sdružení (svaz, spolek), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost.

DALŠÍ LIST PROSÍM