



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

Mzdový systém v podniku a jeho efektivnost

Vypracovala: Hong Ngan Nguyenová

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Hong Ngan NGUYENOVÁ**
Osobní číslo: **E20195**
Studijní program: **B0411A050005 Finance a účetnictví**
Téma práce: **Mzdový systém v podniku a jeho efektivnost**
Zadávací katedra: **Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je popsat uplatňovaný mzdový systém v podniku a zhodnotit jeho efektivitu. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému.

Struktura:

1. Mzdový systém podniku.
2. Právní úprava tvorby mzdových systémů.
3. Měření efektivnosti mzdového systému.
4. Charakteristika zvoleného podniku.
5. Analýza aplikovaného mzdového systému v podniku.
6. Zhodnocení efektivnosti mzdového systému v podniku.
7. Navržení doporučení pro zlepšení efektivnosti uplatňovaného mzdového systému.

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **0**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srovnání se mzdou a další*. Olomouc: ANAG.
Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

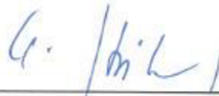
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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



prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2023

.....

Hong Ngan Nguyenová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu doc. Ing. Tomáši Volkovi, Ph. D. za odborné a cenné rady při vypracování této práce. Další poděkování bych ráda věnovala majitelům společnosti GARNEA, a. s. za poskytnuté informace, které mi pomohly sepsat praktickou část bakalářské práce

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
	2.1 Odměňování	4
	2.2 Systém odměňování	5
	2.3 Účastníci pracovněprávních vztahů	6
	2.3.1 Zaměstnavatel.....	6
	2.3.2 Zaměstnanec.....	6
	2.4 Vznik pracovního poměru.....	7
	2.5 Mzda.....	8
	2.6 Mzdový systém	9
	2.6.1 Právní úprava mzdového systému.....	11
	2.6.2 Faktory ovlivňující mzdový systém	12
	2.6.3 Tvorba mzdového systému.....	14
	2.7 Mzdové formy	15
	2.7.1 Časová mzda.....	16
	2.7.2 Úkolová mzda.....	16
	2.7.3 Podílová (provizní) mzda	17
	2.7.4 Mzda za očekávané výsledky práce	17
	2.7.5 Příplatky	18
	2.7.6 Prémie.....	20
	2.8 Hodnocení práce.....	20
3	Cíl a metodika práce	22
	3.1 Cíl.....	22
	3.2 Metodika	22
4	Praktická část	24
	4.1 Charakteristika společnosti	24
	4.2 Historie společnosti.....	25
	4.3 Organizační struktura	27
	4.4 Počet zaměstnanců	28
	4.5 Struktura zaměstnanců	29
	4.5.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	29
	4.5.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	30
	4.6 Mzdový systém podniku	32

4.6.1	Fixní složka	32
4.6.2	Variabilní složka.....	32
4.7	Tempo růstu	35
4.8	Poměr osobních nákladů na celkových nákladech.....	36
4.9	Servisní zakázky ve společnosti GARNEA, a. s.....	37
4.9.1	Poměr zakázek u servisních techniků.....	38
4.10	Zhodnocení efektivity lidského kapitálu	42
4.10.1	Produktivita práce z tržeb.....	42
4.10.2	Produktivita práce z přidané hodnoty.....	43
4.10.3	Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance....	44
5	Návrhy na zlepšení mzdového systému v podniku.....	46
6	Závěr	49
I.	Summary	51
II.	Citovaná literatura.....	52
III.	Seznam obrázků, tabulek, grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejvýznamnější činnosti, kterým by se měl zaměstnavatel věnovat. Kvalitní mzdový systém přispívá ke stabilnímu fungování společnosti a je prospěšný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Součástí mzdy jsou fixní i variabilní složky, přičemž variabilní složka zahrnuje veškeré prémie, které podnik poskytuje zaměstnancům. Tyto odměny slouží jako motivující faktor k vyšší pracovní výkonnosti. Výše mzdy a nabízené benefity jsou pro uchazeče o zaměstnání důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele.

Jeden z ukazatelů pro výpočet efektivnosti práce je výpočet produktivity práce, která se měří dle podílu vstupu a výstupu. Mezi vstupy zařazujeme osobní náklady a přepočtený počet zaměstnanců. Do výstupů řadíme naopak tržby za výrobky, služby, přidanou hodnotu a tržby za prodej zboží.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy z oblasti mzdového systému a odměňování zaměstnanců.

V praktické části je popsána stručně charakteristika podniku, organizace a struktura zaměstnanců. Další podkapitolou je zhodnocení efektivnosti lidského kapitálu pomocí vybraných vzorců. V závěrečné části práce jsou uvedena doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu mzdovému systému.

2 Literární rešerše

2.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, které organizace musí vést, aby mohla firma prosperovat, tudíž musí mít efektivní, jasný, spravedlivý a motivující mzdový systém. Tento systém odměňování by měl být vhodný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance (Horváthová & Čopíková, 2007).

V současné době neznamena odměňování pouze mzdu či plat, ale existují i jiné formy **peněžní odměny**, které může organizace poskytnout zaměstnanci za odvedenou práci. Moderní koncept odměňování je rozsáhlejší, než tomu bylo v minulosti. Řadíme mezi něj i **nepeněžní odměny**, do kterých zahrnujeme povýšení, ale i zaměstnanecké výhody, jež poskytuje firma nezávisle pracovníkovi za jeho práci (Koubek, 2015).

Kromě těchto hmatatelných odměn, které nazýváme vnější, se v posledních letech klade důraz i na vnitřní odměny, ty sice nejsou hmatatelné, ale jsou součástí spokojenosti zaměstnance s odvedenou prací, kterou mu práce obnáší s příjemnými pocity, že provedl daný výkon, jenž mu dodává pocit užitečnosti a úspěšnosti. Všechny tyto zmíněné odměny dávají dohromady tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015).

Klíčovým bodem pro pochopení různých typů systémů odměňování je skutečnost, že základním principem všech způsobů odměňování za vykonanou práci je určitá forma odměny. Pro pochopení systémů odměňování je kompenzace, která může mít mnoho podob (Ejim, 2022).

Cílem odměňování je dosáhnout uspokojení potřeb organizace i osob, kterých se to týká, takže mezi nejdůležitější body odměňování patří dle (Armstrong, 2007):

- Odměňovat zaměstnance podle toho, jak efektivně vykonali svoji práci.
- Spojit zájmy podniku s potřebami zaměstnanců a z toho vytvořit systém odměňování.
- Opatřit si a sehnat co nejvíce rekvalifikované zaměstnance.
- Stimulovat a motivovat zaměstnance tak, aby byla práce produktivnější.

2.2 Systém odměňování

V případě odměňování jsou si pracovník a organizace odlišní, protože každá strana má jiné zájmy. Na jedné straně je pracovník nabízející organizaci své pracovní schopnosti, pracovní výkon a naproti je organizace, která potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka a je ochotna za odvedený výkon zaplatit a k tomu přispět další možné výhody. Ale o odměně nerozhoduje ani jedna strana, důležitou roli zastupuje vnější faktor (Koubek, 2015).

Na začátku je tedy klíčové si odpovědět na tyto tři základní otázky systému odměňování, ty jsou dle (Koubek, 2015):

- Čeho by chtěla organizace získat svým systémem odměňování?
- Jak jsou pro pracovníky významné různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory mají vliv na odměňování v organizaci?

Prostřednictvím systému odměn potřebuje organizace vytvořit výhodu oproti konkurenci při získávání pracovníků, udržet si pracovníky, docílit konkurenceschopné produktivity, dosáhnout stupně flexibility a kreativity – laicky řečeno – vyškolit a rozvíjet zaměstnance tak, aby byli schopni plnit tyto požadavky organizace (Koubek, 2015).

Podle (Armstrong, 2007) jsou cíle řízení odměňování součástí systému odměňování organizace, který obsahuje:

Strategie odměňování: tyto strategie určují dlouhodobý chod organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich cílů. Můžeme do nich zařadit například strategii, která by se ráda udržela konkurenceschopných mzdových sazeb.

Politika odměňování: ta zase stanovuje, jak rozhodovat a jaké jsou k tomu potřebné kroky k tomu. Jako příklad můžeme uvést, že organizace může mít politiku určující úroveň peněžních odměn v organizaci, které musí sedět k průměrným tržním sazbám.

Praxe odměňování: je tvořena strukturami stupňů a sazeb, metodami a programy. Například politika, která se týká úrovně peněžních odměn, povede ke shromažďování a k analýze údajů o tržních sazbách a k vykonávání mezd a platů, jež respektují růst tržních sazeb.

Procesy odměňování: procesy obsahují realizace politiky a provádějí praktické stránky odměňování, můžeme uvést, že se využívají a uplatňují jako výsledky šetření a to, jak jsou manažery řízeny.

Postupy (procedury) odměňování: tyto postupy se používají k tomu, aby se udržel systém a k zabezpečení toho, že bude běžet efektivně a bude vykazovat odpovídající hodnotu. Například lze uvést určitý postup, který se používá při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.

2.3 Účastníci pracovněprávních vztahů

Účastníci pracovněprávních vztahů jsou určeni v zákoníku práce v první části, hlava druhá.

2.3.1 Zaměstnavatel

Zaměstnavatel může být jak organizace, tak i občan neboli fyzická osoba. Organizace je právnickou osobou, která zaměstnává fyzické osoby v pracovněprávních vztazích. Kdežto občan jakožto fyzická osoba je oprávněna podnikat. Při jejím podnikání zaměstnává další občany pracující pod ním.

Zaměstnavatelé vystupují v pracovněprávních vztazích samostatně a odpovídají za tyto vztahy. Pokud je organizace účastníkem tohoto vztahu, nemůže být zároveň organizační jednotkou a naopak. Právní jednání koná jménem organizace její statutární orgán nebo vedoucí, který je zmocněn o tyto činnosti.

I podnikatel neboli fyzická osoba může vykonávat tyto pracovněprávní činnosti sama na sebe nebo může za sebe jmenovat někoho jiného. Pověřením příslušného zástupce předává veškeré povinnosti spojené s tím (Kahle & Stýblo, 1998).

2.3.2 Zaměstnanec

Každá osoba, která dovrší věku 15 let, se může stát zaměstnancem, avšak den nástupu do zaměstnání nelze sjednat s někým, kdo nedokončil povinnou školní docházku. Mladiství, kteří dosáhli 15. roku, do dokončení povinné školní docházky mohou vykonávat společensky prospěšné práce pro žáky základních škol. Stanovy pro tyto práce jsou uvedeny ve školském zákoně. Tato zaměstnání nesmí ohrožovat jejich zdraví a vývoj (např. krátkodobé letní brigády – točení zmrzliny apod.) (Kahle & Stýblo, 1998).

2.4 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr může vzniknout třemi způsoby:

- pracovní smlouva
- volba
- jmenování

Pracovní smlouva

Nejčastějším a obvyklým způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva. Jde o oboustranný akt s určitými formalitami. Je předepsána především písemnou formou, pouze v případě pracovního poměru kratšího než 1 měsíc lze pracovní smlouvu uzavřít pouze ústně. Pracovní smlouva se vydává ve třech vyhotoveních. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je vydáno pracovníkovi, druhé vyhotovení se zasílá pro příslušnou správu sociálního zabezpečení. Poslední vyhotovení si nechává zaměstnavatel a eviduje ho do personalistiky. Pracovní smlouva musí být podepsána se zaměstnavatelem před nástupem do práce, nejpozději však v den nástupu.

Volba

Méně častou formou vzniku pracovního poměru je volba. Používá se v případech stanovených zvláštními předpisy. Na rozdíl od pracovní smlouvy se jedná o jednostranný pracovníprávní úkon. Ke vzniku tohoto pracovního poměru je potřeba souhlas příslušného občana. Pracovní poměr, který je založený volbou, vzniká dnem, kdy byl stanoven den nástupu do práce.

Jmenování

Tento pracovní poměr je založen na vedoucích pracovnících, kteří jsou jmenováni podle zvláštních předpisů (např. nadřízený orgán) nebo zaměstnavatelem. Jde třeba o funkci ředitele ve společnosti s ručením omezeným, kde ho podle statutu jmenuje do funkce představenstvo společnosti. Jmenováním vzniká sice pracovní poměr k organizaci pouze občanům, kteří k tomuto dni nebyli zaměstnáni ve společnosti. Pokud se jednalo o jmenování do vyšší funkce, pracovní smlouva je stejná, akorát se zpravidla změní sjednaný druh práce a podmínky k nové funkci (Kahle & Stýblo, 1998).

2.5 Mzda

Mzda je finanční odměna, jež je vyplácena zaměstnavatelem pracovníkovi za určitý výkon finanční odměnou nebo nepeněžní odměnou, pokud zákon nestanoví jinak. Z této věty tedy vyplývá právo zaměstnance na mzdu za odvedenou práci. Mzdu nelze poskytnout za dobu, kdy je zaměstnanec mimo zaměstnání a nepracuje, pouze s výjimkou případů, které jsou stanoveny v zákoníku práce (Tomší, 2008).

Mzdy se především sjednávají v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. To jasně ukazuje preferenci smluvního principu. Není-li mzda sjednána v pracovní nebo kolektivní smlouvě, je zaměstnavatel povinen projednat určení mzdy s příslušnou odborovou organizací. Ke splnění této povinnosti má za úkol zaměstnavatel vydávat vnitřní mzdový předpis. Další povinností zaměstnavatele je nechat zaměstnance nahlížet do těchto předpisů (Kahle & Stýblo, 1998).

Někteří zaměstnanci jsou placeni hodinovou sazbou a pouze za hodiny, jež skutečně odpracují. Někteří jsou zas placeni podle výkonu, který skutečně provedou. Jejich zaměstnavatel je povinen zaplatit jim přesčas za všechny hodiny, které odpracovali nad rámec standardního pracovního týdne, to znamená, že překročili povinných 40 hodin/týdně (Murray, 2020).

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší mzda, kterou může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci dle zákona. Do této minimální mzdy nezahrnujeme příplatky za přesčas, za práci ve svátek, o víkendech. Stanovení minimální mzdy je kvůli ochraně zaměstnance před chudobou a na zajištění příjmu přijatelného pro uspokojení základních potřeb. Výše minimální mzdy jako nejnižší přijatelné uspokojení by měla být taková, aby vytvářela motivaci vykonávat práci způsobem, který je v přiměřeném vztahu se sociálními případy. Vychází z předpokladu, že tato motivace podporuje rozdíl mezi pracovním a sociálním příjmem. V České republice je minimální mzda k roku 2022 stanovena na 16 200 Kč za měsíc nebo 96,40 Kč za hodinu (Tomší, 2008).

Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda, na niž má zaměstnanec nárok podle zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového tarifu nebo platového řádu. Pro zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, v dalším případě sem zařazujeme zaměstnance, u nichž je

práce placená, se stanoví zaručená minimální mzda a další podmínky, které jsou stanoveny nařízením vlády. Stanovy předepsané vládou nabývají účinnosti zpravidla začátkem kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen (Randlová & Hůrka, 2019).

Naturální mzda

Naturální mzda je mzda poskytnutá zaměstnavatelem, pokud si ji zaměstnanec odsouhlasil za dohodnutých podmínek. Podle zákona č. 411/1991 Sb., Úmluva o ochraně mzdy může být část výplaty v nepeněžním plnění, které je povoleno podle vnitrostátní právní úpravy nebo kolektivní smlouvy ve vybraných oborech nebo profesích. Možnost vyplácení části mzdy v této formě souvisí s dalšími smluvními podmínkami. Zejména je nutné zajistit, aby naturální mzda byla úměrná osobním potřebám a zájmům zaměstnance a jeho rodinných příslušníků (Kocourek & Trylč, 2004).

2.6 Mzdový systém

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům mzdu podle souboru podmínek vypsanych v mzdovém systému, který je organizací vytvořen.

Podle podmínek, kterými se řídí zaměstnavatel ohledně poskytování mezd zaměstnancům, musí brát především ohled na hlediska, způsob jejich pozorování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky – sazby, dle mzdových ukazatelů řešíme navýšení či snížení peněz (Tomší, 2008).

Mzdový systém se zpracovává ve velké organizaci tak, že se odměňuje uspořádaně tzv. **mzdotvornými faktory**, jimiž jsou podle (Dvořáková, 2007):

- hodnota práce, která vyjadřuje složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

Tabulka 1: Mzdotvorné faktory

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
hodnota práce	mzdový tarif (zaručená mzda)
mimořádné pracovní podmínky	příplatky
pracovní výkon a jednání	mzdové formy
cena práce	výše mzdového tarifu (zaručené mzdy)
	doplňková mzdová forma

Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

Jeden z prvků vedení a plnění jejich cílů považuje podnik mzdový systém a z něj vycházející mzdové vztahy, které jsou členěny z hlediska priorit v daném časovém úseku a z hlediska cílů. Můžeme o tom mluvit jako o odlišných zájmech podniku a pracovníka k mzdovému systému. Na jedné straně stojí vedení podniku ke mzdě a mzdovým vztahům, na opačné straně zas stojí pracovník, který očekává spravedlivou mzdu za vykonanou práci. Do nich můžeme zakomponovat širší komplex vnějších i vnitřních stimulů pracovníka k práci, šíří jeho potřeb, objektivní podmínky určující jeho chování při pracovní činnosti. Proto je mzdový systém složen ze všech okolních podnětů, jež rozhodují o formě odměňování z pohledu mzdových vztahů. V této oblasti jsou zahrnovány i pravidla a předpisy, u nichž je nutnost dodržování. Díky tomuto celku lze vytvořit efektivní mzdový systém (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998).

Strategický mzdový systém vede k vytvoření návrhu o systému odměňování. Ten je složen ze vzájemně propojených procesů a postupů, dohromady zajišťují, že je tento systém v podniku efektivní ve prospěch organizace, ale i lidí, kteří v podniku pracují (Armstrong & Taylor, 2017).

Firma si prochází tzv. životním cyklem a s tím souvisí i mzdový systém, jenž je vytvořen a vyvíjen dle tohoto cyklu. Vývoj cyklu můžeme rozdělit do několika částí, protože jednotlivá část má odlišný vývoj. Každá fáze, kterou si firma musí projít, je odraz charakteristiky jednotlivého životního cyklu a nástroje řízení firmy. Organizace nemá povinnost se probírat všemi etapami obsaženými v cyklu. Informace základních znaků mzdové politiky a mzdového systému je základním nátěrem k analýze účinnosti odměňování (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998).

Zavedení mzdového předpisu společnosti je vhodné tam, kde kolektivní smlouva neupravuje mzdové záležitosti nebo chybí, nebo v dalším případě, kdy není uzavřena. Pokud má

firma odborovou organizaci, úkolem zaměstnavatele je projednat mzdový předpis a také je povinen zaměstnance seznámit s tímto předpisem (Kocourek & Trylč, 2004).

2.6.1 Právní úprava mzdového systému

Pracovní právo, jehož součástí je i problematika odměňování, se vyznačuje velmi širokým spektrem právních předpisů. Kromě předmětných ustanovení obsahuje právní řád České republiky i několik dalších právních norem, jež jsou věnovány této oblasti. Následující vypsání zákonů jsou nejdůležitějšími současnými předpisy, které přímo souvisejí se mzdovou či platovou problematikou. Dle (Horváthová & Čopíková, 2007) sem zařazujeme tyto zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Kromě těchto výše uvedených zákonů je tato problémová oblast upravena i celou řadou dalších právních norem – zákony, nařízení vlády a vyhlášky.

2.6.1.1 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce je velmi obsáhlý a obsahuje 396 §. Nabyl účinnosti k 1. lednu 2007. Tato nová úprava byla nahrazena tzv. starou úpravou – Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce (Horváthová & Čopíková, 2007).

Zákoník práce upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Vznik této spolupráce mezi těmito 2 stranami nazýváme jako **pracovněprávní vztah**. Rovněž upravuje i právní vztahy kolektivní povahy a podporuje vzájemná jednání odborových organizací a zaměstnavatele. Pokud mají tyto právní vztahy kolektivní povahy a souvisejí s výkonem závislé práce, jsou rovněž vztahy pracovněprávními (Randlová & Hůrka, 2019).

2.6.1.2 Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů

Někdy se může stát, že se zaměstnavatel dostane do tzv. platební neschopnosti, v těchto případech mají zaměstnanci zvláštní ochranu a tj. právo na uplatnění splatných mzdových nároků, které jim nebyly vypláceny zaměstnavatelem. V této situaci se pro tento účel

rozumí fyzická osoba neboli zaměstnanec, který má sjednat se zaměstnavatelem pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti trvající ke dni podání návrhu na prohlášení konkurzu na zaměstnavatele. V jiném případě se jedná o pracovní poměr či dohodu o pracovní činnosti, které skončily v době 6 měsíců před podáním návrhu na prohlášení konkurzu (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.6.1.3 Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání ve znění pozdějších předpisů

Tento zákon je upraven mezi odborovými organizacemi a kolektivním vyjednáváním pouze tehdy, kdy je stát s těmito stranami součinný. Cílem státu je uzavření kolektivní smlouvy. **Kolektivní smlouva** stanovuje práva a povinnosti v individuálních, tak i v kolektivních vztazích. Jednotlivá ustanovení, která jsou dána v kolektivních smlouvách a závazcích, nesmí být odporována obecně platným právním předpisem, pokud nedodrží tato stanoviska, považují se za neplatná (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.6.2 Faktory ovlivňující mzdový systém

Mzdový systém je podstatně ovlivněn pojetím, konstrukcí systému a výběrem prvků systému, rovněž sem zahrnujeme i faktory vnější, které jsou mimo podnik, a zároveň i vnitřní, jež jsou uvnitř podniku (Kocourek & Trylč, 2004).

Mnoho zaměstnavatelů, majitelů a manažerů organizací je přesvědčeno o tom, že odměňování zaměstnanců by mělo záviset na jejich výkonu, protože jediné tak lze zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům.

Faktory jsou přímo ovlivňovány procesem odměňování, je nutné znát jejich efekt a zohlednit jej v systému odměňování. Dělíme je na vnější a vnitřní (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.6.2.1 Vnější faktor

Tyto faktory jsou specifické zejména v tom, že se musí určit koncepce úrovně a dynamika mezd (s tím souvisí i úroveň mzdových nákladů), ovlivňují i celkové motivační a stimulační zaměření systému. Je očividné, že pokud se firma nachází ve fázi hospodářského útlumu a velké konkurence, existují rozsáhlá omezení ze strany nákladů, které jsou nuceny být opatrné při stanovení úrovně a dynamiky mezd.

Na druhou stranu v nerozvinutém nebo rostoucím konkurenčním prostředí není tlak na náklad tak prudký a vyšší úroveň mzdy a její rychlejší dynamika se může časem promítnout do cenové úrovně produktů (Kocourek & Trylč, 2004).

Významným vnějším faktorem, který přímo ovlivňuje zásady odměňování, je bezesporu tržní prostředí charakterizováno stavem a vývojem nabídky a poptávky jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu (Tomší, 2008).

Podle (Horváthová & Čopíková, 2007) musíme zohledňovat situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání:

Pokud jde o trh práce, tržní faktory zde určují cenu práce, tzn., že organizace poptává práci a jednotlivec nabízí svoji práci organizaci. Trh práce se snaží vyrovnávat rovnováhu tak, aby poptávka byla rovna nabídce. Pokud se tyto ceny rovnají, nazýváme ji **mzdou tržní**. Všechny organizace se pokoušejí při určené tržní ceně nakoupit co největší množství práce tak, aby dosáhly zisku (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.6.2.2 Vnitřní faktor

Sociálně psychologické podmínky (klíma) zaměstnavatele ovlivňují a jsou ovlivněny mzdou. Lze je pro tyto účely chápat jako sociálněekonomické a psychologické faktory vycházející ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. To se odráží v jejich postojích a postavení, očekávání, vyjednávání, pochopení atd. Poznání těchto faktorů zásadně ovlivňuje mzdový systém, obzvláště do jiných oblastí, jako příklad můžeme uvést personální, ekonomickou a technickou oblast (Tomší, 2008).

Podle (Horváthová & Čopíková, 2007) – rozdělujeme vnitřní faktory do nadcházejících tří skupin:

Úkoly a požadavky pracovního místa jsou jedním z faktorů, které jsou velice důležité v podnikové hierarchii. Tyto faktory mají za úkol specifikovat a popsat pracovní místa a hodnocení práce na pracovišti.

Dále sem můžeme zahrnout výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, stupeň plnění zadaných úkolů, jeho pracovní stav pro práci (zdrojem dat je hodnocení a evidence zaměstnanců).

V neposlední řadě musíme určit pracovní podmínky na konkrétním pracovišti nebo v celé organizaci, které mohou negativně ovlivňovat jeho zdraví, bezpečnost nebo pracovní

pohodlí zaměstnance, mohou zvýšit jeho únavu, vyžadovat vyšší úsilí a nepohodlí a také může způsobovat nadměrný stres atd.

2.6.3 Tvorba mzdového systému

Jeden z prvotních kroků k tvorbě tohoto systému je určit si podmínky pro poskytování mzdy. Dá se říct, že je to velmi komplikovaný proces, protože je do něj zahrnuto více respondentů s různorodými, přímými nebo zprostředkovanými vazbami na většinu činností organizace. Tyto osoby zásadně ovlivňují výsledky její aktivity. Účinný mzdový systém je přímo závislý na komplexnosti souhrnu všech procesů a spojitostí, jejich vyho- toveních v jasných zásadách odměňování a na jejich formulaci, které jsou ustanoveny v příslušných vnitřních mzdových pravidel (Tomší, 2008).

Základním pravidlem pro tvorbu mzdového systému by měly být informace o současné situaci podniku, popř. mzdový systém by měl být alespoň přizpůsobivý odpovídajícímu stavu. Kritéria, dle kterých se hodnotí přiměřenost daného mzdového systému v aktuálním stavu, jsou dle (Kleibl, Dvořáková, & Hüttlová, 1998):

- cíle podnikatelského programu
- specifické informace o podniku
- dosud využívané metody odměňování
- výhody a nevýhody současného mzdového systému

Postup a zavádění mzdového systému

Dle (Kleibl, Dvořáková, & Hüttlová, 1998) je cesta k úspěšné tvorbě mzdového systému dodržení těchto pravidel:

Mzdový systém je zpracován projektovým týmem, který provádí veškeré činnosti s tím spojené, jako je jeho tvorba, zavádění a úpravy při odhalených nesrovnalostech. Důležitou roli hraje součinnost všech zainteresovaných stran v podniku. Díky spolupráci těchto osob je schopen projektový tým vytvořit systém, jenž se bude využívat.

Tento tým je většinou veden vedoucím řídicím pracovníkem z personálního útvaru. Jednotlivé útvary a funkční obory si zvolí delegáta, který zastupuje jejich odbor. Adresný a účelný vývoj projektu musí být zabezpečen tak, aby se předešlo vzniku strohého administrativního přístupu.

Abychom zabránili možným budoucím sporům, které se v podniku mohou stát, bylo by přijatelné, aby byly zabezpečeny konzultace a pracovníci byli o všech detailech

informování. Místo, kde se mzdový předpis stane přílohou podnikové kolektivní smlouvy, musí být spoluúčast odborů záměrná při jeho vzniku, tyto kroky jsou potřebné kvůli tomu, aby se předešlo kolektivním sporům.

Pracovníky, kteří se nezúčastnili a nepomáhali při vzniku mzdového systému, musí vedoucí pracovníci informovat o skutečných detailech. Pokud se stane, že jsou okolnosti neznámé a nevyřešené, musejí být zaměstnanci k určitému termínu informováni.

Zaměstnanci by měli mít právo znát podmínky v uplatňovaném mzdovém systému společnosti. Může se stát, že zaměstnanec bude chtít detaily ohledně údajů o individuálních mzdách, ale ty mu nelze poskytnout, protože každý pracovník pracuje za jinou mzdu.

Pracovníci, kterým je vysvětlen systém a ztotožňují se s ním, jsou proškoleni o cílech i nástrojích mzdového systému. Jako příklad můžeme uvést liniového manažera, který není schopen hodnotit pracovníka dle určité metody bez instruktáže, jak má postupovat.

Mzdový systém má vést oprávněný subjekt, který plánuje, řídí a kontroluje průběh prací. Má za úkol zapojit jednotlivé účastníky z hlediska času a věcné náplně. K tomu, aby se zavedl mzdový systém, je potřeba pečlivá a pozorná kontrola, protože je to jeden z nejdůležitějších prvků rozhodování o zaměstnanosti (Koubek, 2004).

2.7 Mzdové formy

Mzdové formy nejsou předepsány a nevymezuje je obecně závazný mzdový předpis. Jsou sjednávány v kolektivní nebo pracovní smlouvě, případně jsou definovány ve vnitřním mzdovém předpisu (Kahle & Stýblo, 1998).

Mzdové formy mají za úkol vyhodnocení pracovních výsledků zaměstnance a všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k faktorům tvorby mzdy, které jsou pro práci firmy důležité. To znamená, že kromě tradičních výstupů práce zaměstnance zohledňuje i přínos pro společnost v podobě znalostí, dovedností a pracovního chování (Koubek, 2004).

Jednou z nejdůležitějších otázek, na kterou si organizace musí odpovědět při vytváření systému odměňování pracovníků, je výběr správné mzdové/platové formy, lépe řečeno kombinace mzdových/platových forem. Účelem těchto kombinací je to, že mají zachovat výhody jedné mzdové či platové formy a k tomu přidat jiné výhody z jiné formy. V praxi se využívá pro plán odměňování zaměstnanců více než jedna mzdová forma, obvykle jde o využití více druhů mzdových či platových struktur (Horváthová & Čopíková, 2007).

Jedno z prvotních rozhodnutí, které organizace musí udělat, je, zda bude zaměstnanec odměněn za čas, za odvedený výkon či za jiné zásluhy anebo odměňování bude vázané dle druhu výkonu jako např. individuální, skupinové nebo celopodnikové (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.7.1 Časová mzda

Časovou mzdu můžeme charakterizovat jako mzdu nebo část mzdy, která je vyplácena podle odpracovaného času. Výpočet časové mzdy je součin mzdové sazby (mzdový tarif stanovující se nejčastěji podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období (Tomší, 2008).

Časová mzda je využitelná u jakéhokoliv druhu práce, protože je efektivní hlavně tam, kde je náročné měřit množství a kvalitu práce, výkon práce je nepravidelný a nelze ovlivnit množství práce nebo chod výrobního zařízení. Časová mzda je oproti ostatním druhům výhodná z vícero důvodů, a to, protože je relativně jednoduchá a administrativně levná a pro zaměstnance je srozumitelná a vytváří pracovníkům pocit jistoty stabilního příjmu (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998).

Nejběžnější časovou mzdu, kterou počítáme, je podle (Tomší, 2008):

Časová mzda hodinová je vypočtená jako součin mzdové sazby nebo mzdového tarifu s počtem odpracovaných hodin.

Časová mzda měsíční je dána mzdovým tarifem, který je stanovený na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby jsou stanoveny ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v konkrétním měsíci.

2.7.2 Úkolová mzda

Tato mzda je přímo závislá na množství vykonané práce. Plán práce a úroveň výkonu musí být stanovena předem tak, aby výkon mohl být sledován. Pokud zaměstnanec provede výkon za kratší čas než stanovený, je mu vyplácen úkolový přivýdělek (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998).

Úkolová mzda je mzda nebo část mzdy, která je vyplácena za splnění konkrétního úkolu, jenž byl zadán, je vyjádřena buďto podle (Tomší, 2008):

- 1) dobou: (v hodinách, minutách, vteřinách), která je určena na odvedení určité práce. Předem stanovený čas pro odvedení práce nazýváme **standardem – normou**. Tuto mzdu, předem stanovenou, nazýváme jako mzdu za normohodinu. Jelikož jsou to předem stanovené hodiny, tak toto plnění vyjadřuje spotřebu těchto hodin, nikoliv hodin skutečných.
- 2) počtem jednotek množství: mzda za jednotku množství je udávána úkolovou sazbou, která se zpravidla vypočítá jako součin normovaného času na produkci jednotky množství a mzdové sazby. Výpočet mzdy za kusy je jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství.

2.7.3 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je mzda nebo část mzdy, kterou stanovujeme podle podílu z určitého množství, zpravidla v hodnotovém vyjádření. Výpočet měsíční mzdy vyjadřujeme jako **součin příslušného hodnotového ukazatele** (obrat, tržby, zisk, příjem atd.) s podílovou sazbou v %. Rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele musí nejdříve předcházet stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy. Tento rozbor je nutný k tomu, aby byly zohledněny různé vlivy, např. sezónní výkyvy a vývoj, který nemá nic společného s výsledky společnosti (Tomší, 2008).

Podle podílové mzdy, která je uplatňovaná v obchodní činnosti nebo v některých službách, je mzda zaměstnance plně nebo alespoň částečně závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má zaměstnanec základní mzdu a za prodané množství nárok na **provizi**, tu dostává jako bonus ke mzdě (Koubek, 2015).

Podílová sazba je stanovena v %, vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za období, dle tohoto vzorce:

$$\frac{\text{očekávaná měsíční mzda zaměstnance}}{\text{velikost hodnotového ukazatele za měsíc}} \times 100 \quad (1)$$

2.7.4 Mzda za očekávané výsledky práce

Tato mzda patří mezi méně známé mzdové formy. Systém odměňování za očekávané výsledky může být souhrnně označen jako odměna podle osnov dohodnutých mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Účelem této mzdy, která je stanovena na dobu určitou,

je vytvoření jistoty příjmu zaměstnance za předpokladu, že podle individuální výkonnosti zaměstnance může organizace počítat s konkrétním výkonem a ochotou zaměstnance ke změně způsobu pracovního výkonu (Kleibl, Dvořáková, & Hüttlová, 1998).

Jelikož organizace zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnance, očekává oprávněně od pracovníka, že úkoly splní a za to mu nadřízený vyplatí průběžně pevnou částku, která je stanovena hodinově či úkolově (podle toho, jak se strany domluvily při navázání pracovního poměru). V této pevné částce je již zahrnutá určitá výkonnostní složka. Díky této formě má pracovník jistotu mzdy během dohodnutého období a má možnost spravít a vyrovnat možné výkyvy při pracovním výkonu. Po uplynutí této doby probíhá analýza a vyhodnocování splněných výsledků. Vyhodnocování je velmi ovlivnitelné, protože zaměstnavatel předpokládá od zaměstnance co nejefektivnější výkon, ten zase očekává vyšší mzdu za výkonnější splnění úkolu (Koubek, 2015).

2.7.5 Příplatky

Individuální forma odměny je nutná k tomu, aby se ocenily některé individuální faktory práce, nejčastěji se určuje dle obtížnosti práce, tzn. práce v obtížných pracovních režimech, ve ztíženém pracovním prostředí, individuálních pracovních schopností a pracovní způsobilosti. Tuto formu nazýváme jako **příplatek** neboli jinak mzdová sazba, za dobu působení individuálního výkonu práce (Tomší, 2008).

Do příplatků, které jsou stanoveny právním předpisem, zařazujeme:

- práce přesčas
- příplatek ve svátek
- příplatek za noční směnu
- příplatek za víkend
- příplatek ve ztíženém pracovním prostředí
- příplatek za pracovní pohotovost

2.7.5.1 Práce přesčas

Práci přesčas je možné konat pouze ve výjimečných situacích. Zaměstnavatel může nařídit zaměstnanci práci přesčas pouze z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí překročit 8 h/týden a 150 h/rok (Randlová & Hůrka, 2019).

Mzda za práci přesčas přísluší zaměstnanci, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok. Příplatek musí být ve výši nejméně 25 % z průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se

zaměstnancem nedomluvili na mzdové úpravě tzn. místo příplatku je mu poskytnuté náhradní volno. V ostatních případech zaměstnavatel může stanovit a sjednat další podmínky, kdy poskytne vyšší sazbu příplatku (např. při práci přesčas v noci) (Kocourek & Trylč, 2004).

2.7.5.2 Náhrada mzdy za svátek

Minimální výše za tuto náhradu musí být stanovena ve výši 100 % průměrného výdělku. Je na zaměstnavateli, na kolik příplatek stanoví, ale musí se držet normy 100 %. Zaměstnavatel výši tohoto příplatku může určit na základě ujednání v kolektivní nebo v pracovní smlouvě nebo na základě vnitřního mzdového předpisu. Zaměstnanci přísluší náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku za dobu čerpání tohoto náhradního volna (Kocourek & Trylč, 2004).

2.7.5.3 Příplatek za noční práci

Směna nesmí být překročena 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Zaměstnavatel má povinnost určit stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby délka směny nebyla překročena o 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích. Další podmínkou, kterou je zaměstnavatel povinen splnit, je to, že musí zajistit zaměstnancům, kteří pracují v noci, přiměřené sociální zajištění, tzn. občerstvení apod. Pracoviště musí být vybavené prostředky pro první pomoc včetně zajištění na přivolání rychlé lékařské pomoci (Randlová & Hůrka, 2019).

Podle právní úpravy je pracující zaměstnanec v noci ten, kdo vykonává práci během doby od 22:00-6:00. Příplatek musí být stanoven minimálně ve výši 10 % průměrného výdělku (Kocourek & Trylč, 2004).

2.7.5.4 Příplatek ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci přísluší příplatek za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí, který činí nejméně 10 % částky stanovené zákonem v § 111 odst. 2 (Randlová & Hůrka, 2019).

2.7.5.5 Příplatek za pracovní pohotovost

Tato „pracovní doba“ může být sjednána pouze tehdy, když se na tom obě strany dohodnou. Pracovní pohotovost se nezapočítává do pracovní doby tehdy, když k výkonu práce nedošlo. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci dostanou nejméně 10 % průměrného výdělku (Randlová & Hůrka, 2019).

2.7.6 Prémie

Motivace zaměstnanců k lepšímu výkonu je jeden z nejdůležitějších ukazatelů. Jedním z motivačních prostředků jsou prémie, které jsou využívány v současné době ve velkém množství. Zaměstnavatel oceňuje zaměstnance za dobré výsledky a kvalitní provedení práce, dodržování termínů plnění apod. V některých případech lze prémie stanovit před vyplácením mzdy. Tyto prémie jsou stanoveny dle ukazatelů, které dokážeme měřit a jsou pevně závislé na plnění ukazatele a mzdové sazby (Tomší, 2008).

Prémie jsou zařazeny do skupiny výkonnostně orientovaných mezd a jsou představeny jako dodatečné mzdové zvýhodnění, jsou vázány na dosažení určitých výsledků, které jsou závislé na pracovníkovi. Jsou poskytovány k základní mzdě, protože nejsou samotnou formou mzdy, proto je možné je zařadit mezi mzdové výhody, i když v některých případech mohou být poskytovány v pravidelných intervalech, v takovém případě mají povahu prémiové mzdy a jsou tvořeny složkou mzdy za vykonanou práci (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998).

Dodatečné mzdové zvýhodnění je představeno formou jednorázově vyplacené prémie, kterou zaměstnanec může dostat za mimořádně uspokojivé plnění jeho pracovních povinností. Prémie, resp. **prémiová mzda**, se výrazně odlišuje od jednorázové prémie tím, že se vyplácí v intervalu a je tvořena složkou mzdy za vykonanou práci. Jednorázově poskytované prémie můžeme rozdělit do dvou skupin dle (Kleibl, Dvořáková, & Hüttllová, 1998):

- věrnostní prémie
- prémie za přítomnost

2.8 Hodnocení práce

Hodnocení práce je výkon, ve kterém je stanovena relativní hodnota práce se záměrem určení vnitřní mzdové nebo platové relace. Podklady jsou poskytovány pro vytvoření spravedlivých mzdových stupňů a struktur. Tyto struktury jsou potřebné k přiřazení prací, řízení vztahů mezi prací a odměňováním (Armstrong, 2007).

Je využívána ve velkých i středních organizacích k vytvoření odůvodněného a stabilního podkladu pro mzdovou strukturu uvnitř podniku. Hlavním cílem tohoto hodnocení z pohledu mzdové politiky je rozlišovat pracovní činnosti mezi vykonávanými v organizaci. Jedna práce je porovnána relativně s jinými činnostmi pomocí tzv. **metod hodnocení**

práce. Zpravidla se zkoumají z hlediska jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti (Dvořáková, 2007).

Sumární metoda – Pracovní výkony se porovnávají jako celek. Při této metodě jsou na práci požadovány – odborné znalosti, odborná praxe, odpovědnost za výsledky, složitost řešení problémů. Tyto požadavky mohou být jednotlivě vymezeny, ale určení hodnot těchto prací nelze provádět podle stanovených kroků a jsou ponechány na subjektivním názoru hodnotitelů, jakou důležitost každé práci oproti ostatním přiznají.

Jedna z nejjednodušších metod sumární metody je **katalogová metoda**, která je jednoduchá, tvořena velmi rychle a jednoduše se zavádí. Tato metoda je tříděná do předem určené hierarchie stupňů, je vymezena charakteristikami těchto stupňů, do kterých jsou i zařazeny příklady klíčových činností. Tímto jsou zakotveny určité standardy, které jsou zaříděny neklíčovými pracemi, ty jsou nakonec zformovány vnitřními strukturami prací.

Sumární metody jsou kritizovány kvůli tomu, že povolují subjektivní hodnocení prací a dodávají tomu velký prostor. Předpokladem hodnotitelů je znalost obsahu prací a dokazování zohledňování všech vlivů, aby výsledek hodnocení aneb Výsledná pyramida byla zaměstnanci přijímána jako odůvodněná a racionální.

Analytická metoda – Na rozdíl od sumární metody se analytická metoda snaží omezit subjektivitu tím, že výsledky hodnotitelů vyměřují. Každá práce se hodnotí odděleně a systematicky podle jednotlivých požadavků. Významy vah požadavků jsou ovlivněny vahou důležitosti, podle které se přiřazuje hodnota práce. Jako příklad můžeme uvést organizaci pokládající složitost řešení problémů za důležitější pro svůj dobrý provoz než odborné znalosti. Díky tomuto uvažování se práce s vyššími nároky na řešení neočekávaných a komplikovaných problémů řadí v hierarchii na předních příčkách než práce, kde se nezohledňují znalosti, protože už mají předem připravené postupy při řešení problémů, jež se můžou vyskytnout.

Mezi nejvíce využívanou metodu můžeme zařadit bodovací metodu. Hodnotitelé prací na ni kladou velký důraz, a proto si ji vybírají nejčastěji na hodnocení, protože jde o formalizovaný postup, který je použitelný na rozmanitý soubor činností. Výhodou této metody oproti ostatním je to, že ji můžeme používat, kolikrát chceme, lze ji kdykoliv zopakovat. Navíc dává důvěryhodný podklad pro jemnou diferenciaci mzdových tarifů. Avšak má i nějaké nevýhody, a to vysoké náklady na vypracování (finanční i časové), zavedení a využívání (Dvořáková, 2007).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl

Cílem práce je popsat uplatňovaný mzdový systém v podniku a zhodnotit jeho efektivitu. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivitu mzdového systému.

3.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce obsahuje informace popisující systém odměňování zaměstnanců, problematiku mzdového systému a jednotlivé mzdové formy. Jsou zde zpracovány informace z nastudované odborné a vědecké literatury jak v českém, tak i v cizím jazyce. V menší míře jsou využívány i internetové zdroje, které jsou ve většině případů zahraniční. Přehled použité literatury je uveden na konci bakalářské práce.

Praktická část je zaměřena na současný mzdový systém, který je v podniku využíván. Tato část je zpracována na základě dat společnosti Garnea, a. s.

Nejdříve jsou popsány základní informace, jejichž zdrojem jsou webové stránky společnosti a výroční zprávy, které jsou čerpány z webové stránky justice.cz. Poté je stručně popsána organizační struktura, počet zaměstnanců, struktura zaměstnanců a struktura zaměstnanců dle pohlaví a vzdělání.

Následně je popsán mzdový systém podniku, jednotlivé benefity, na které mají zaměstnanci nárok po nástupu do zaměstnání, konkrétně firemní notebook, mobil, automobil, občerstvení na pracovišti, home office, stravenkový paušál, sick days, dovolená a příspěvek na penzijní připojištění. Dalším bodem této práce je popis servisních zakázek společnosti a jejich rozdělení.

Následující částí je zhodnocení efektivnosti mzdového systému pomocí nákladů, především osobních nákladů, které jsou poměřeny z tržeb a přidané hodnoty.

Vybrané vzorce, které budou využity pro výpočet efektivnosti, jsou uvedeny níže.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} - \frac{\text{tržby}}{\text{osobní náklady}} \quad (2)$$

$$\text{Poměr osobních na celkových nákladech} - \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}} \quad (3)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} - \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} \quad (4)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty na zaměstnance} - \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (5)$$

$$\text{Poměr zakázek u servisních techniků} - \frac{\text{zakázky jednoho zaměstnance}}{\text{celkové zakázky střediska}} \quad (6)$$

$$\text{Tempo růstu osobních nákladů} - \frac{ON1(n2) - ON(n-1)}{\text{osobní náklady}(n-13)} * 100 \quad (7)$$

$$\text{Tempo růstu produktivity práce z PP4} - \frac{PP(n) - PP(n-1)}{PP(n-1)} * 100 \quad (8)$$

Potřebná data jsou získána z interních zdrojů společnosti, konkrétně z účetního programu POHODA, ve kterém společnost vede účetnictví. Dále budou údaje získány z vnitropodnikových mzdových předpisů a účetních závěrek podniku za roky 2016 až 2021.

V závěrečné kapitole této bakalářské práce jsou popsány návrhy ke zlepšení popsaného a zhodnoceného systému odměňování zaměstnanců na základě dosažených výsledků.

¹ Osobní náklady

² Letošní rok

³ Předchozí rok

⁴ Přidaná hodnota

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost GARNEA a. s. byla založena v roce 1992 v Neplachově. Předmětem podnikání je velkoobchod se zemědělskými stroji a strojními zařízeními. Od roku 2009 se zabývá i opravou dopravních prostředků a pracovních strojů.

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- opravy silničních vozidel

Od roku 2011 se společnost rozšířila po celé České republice prostřednictvím zastoupení společnosti DEUTZ-FAHR, německého výrobce traktorů a manipulační, pícninářské a sklizňové techniky. V tomto ohledu společnost výrazně posílila svou přítomnost na celém území. V témže roce společnost otevřela nové prodejní a servisní centrum s vynikajícími servisními možnostmi v Prušánkách, které náleží v okrese Hodonín. V roce 2016 firma získala výhradní zastoupení značky SAME a LAMBORGHINI.

Na podzim roku 2018 se stala výhradním importérem značky Doosan pro Českou republiku a do své nabídky zařadila kvalitní stavební stroje, jako jsou: kolová rypadla, pásová rypadla, kompaktní rypadla, kolové nakladače a dampry, dále začala firma budovat síť půjčoven zaměřené na půjčování stavebních i zemědělských strojů.

V Neplachově je každým rokem prodáno přes 300 strojních celků. V současnosti má firma 10 servisních a prodejních bodů po celé ČR, např. v Neplachově, Sedlčanech, Plzni, Hulíně atd.

Obrázek 1: Logo společnosti Garnea, a. s.



Zdroj: *garnea-as.cz* (2022)

Pobočky společnosti

GARNEA, a. s. je mateřskou společností pro jednotlivé pobočky. Hlavní zázemí má v Neplachově, které je na obrázku č. 2 zvýrazněno. Po celé České republice má tato společnost 16 poboček a v budoucnu se chystá budovat další.

Obrázek 2: Mapa dealerů



Zdroj: (Garnea, a. s., 2022)

4.2 Historie společnosti

1992 – došlo k založení společnosti GARANT“ A“ s. r. o. a předmětem podnikání byl prodej kvalitní zemědělské techniky

1996 – společnost nakoupila svůj vlastní prostor s vhodnými servisními prostory

2001 – výstavba nového prodejního a servisního centra a sídla společnosti

2002 – společnost se rozvíjí v prodeji stavební techniky

2010 – o 8 let později začíná výstavba nových servisních prostor v sídle společnosti

2011 – firma získává výhradní zastoupení pro prodej zemědělské techniky značky DEUTZ-FAHR

2012 – v tomto roce se vytvořila kompletní prodejní a servisní síť po celé České republice

2013 – otevření další pobočky na jižní Moravě, konkrétně v Podlužanech

2017 – výstavba nového servisního a prodejního centra v Sedlčanech, v tomto roce společnosti překročila obrat 500 mil. Kč (Justice, 2023)

2019 – získání výhradního zastoupení pro prodej stavební techniky DOOSAN a TROMBIA

Obrázek 3: Závěsná technika

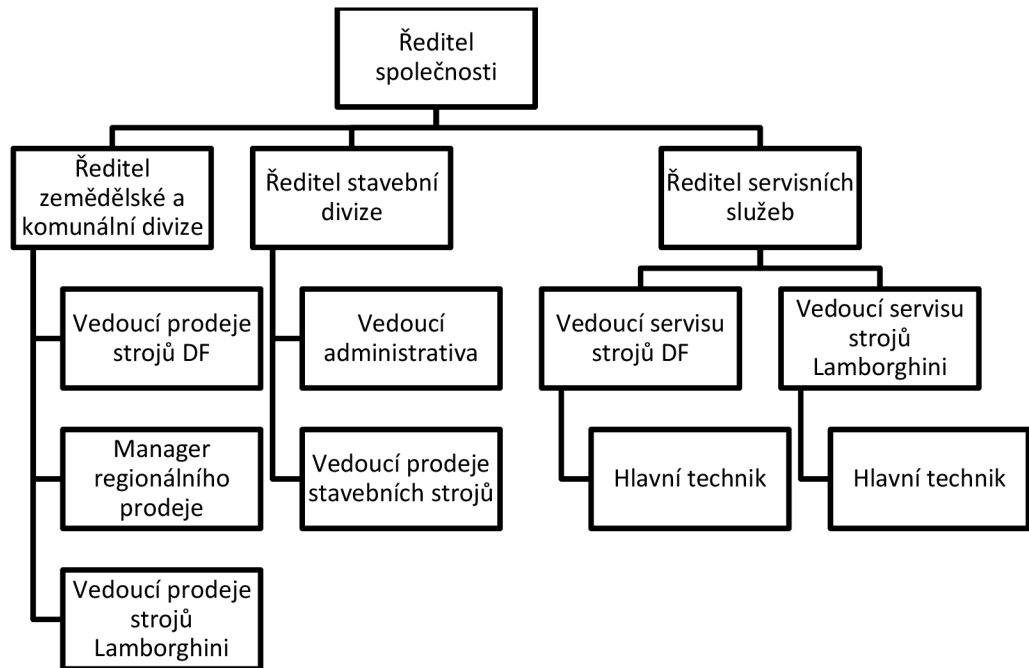


Zdroj: garnea-as.cz (2022)

4.3 Organizační struktura

Společnost Garnea, a. s. je strukturována do dvou velkých divizí, konkrétně zemědělské a komunální a na druhé straně stavební divize. Kromě toho společnost provozuje servisní střediska, která jsou oddělena do divize servisní služby a náhradní díly. Následující schéma znázorňuje organizaci v jednodušší podobě.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.4 Počet zaměstnanců

Dle evidenčního stavu k 31. 12. 2022 je v podniku celkem 78 zaměstnanců. V následující tabulce je téměř zřejmé, že nejvyšší zastoupení ve firmě mají servisní technici.

Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců ve firmě

Název	Pozice	Počet zaměstnanců
Prodej a správa	Ředitel divize	2
	Vedoucí prodeje	4
	Vedoucí administrativa	1
	Regionální prodej	2
	Admin dovoz/rozvoz	21
	Obchodní zástupce	10
Servisní služby a náhradní díly	Ředitel divize	1
	Vedoucí servisu	9
	Admin dovoz/rozvoz	5
	Obchodní zástupci	4
	Technici	37
Administrativní oddělení	Vedoucí oddělení	3
	Marketing	1
	Garanční technik pojistek	1
	Hlavní účetní	1
	Mzdová účetní	1
	Účetní	4
	DPP ⁵	1

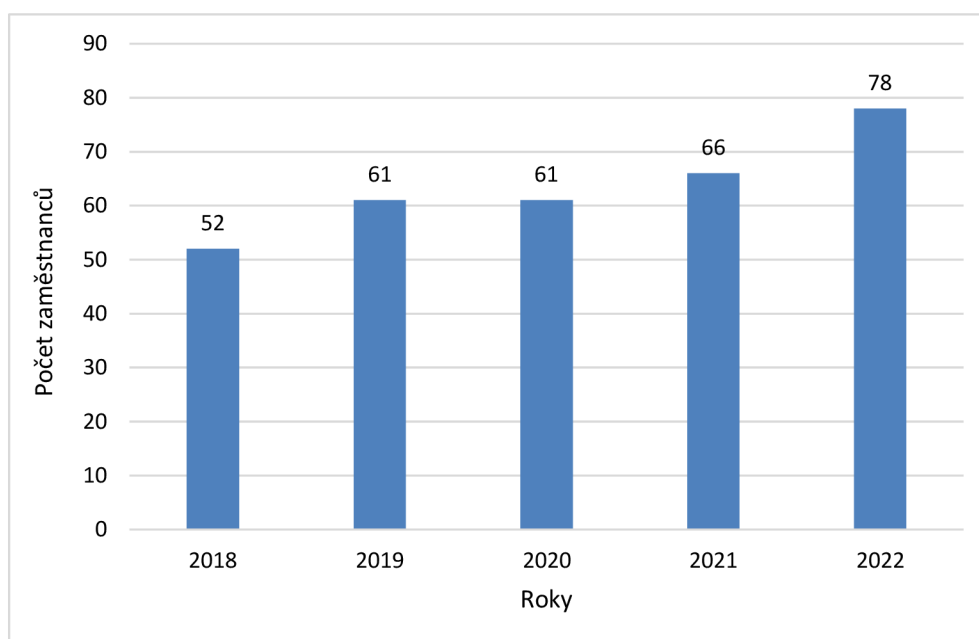
Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

⁵ Dohoda o provedení práce

4.5 Struktura zaměstnanců

Na grafu číslo 1 je zobrazen vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2018-2022. V roce 2018 ve firmě pracovalo 52 zaměstnanců, v roce 2019 počet zaměstnanců vzrostl o 9 pracovníků, a to na 61. V dalším roce 2020 počet zaměstnanců zůstává stejný, protože se nepřijímali noví uchazeči o zaměstnání z důvodu covidové krize, ale stávající zaměstnanci pracovali z domova. V roce 2021 došlo k nárůstu zaměstnanců o 5 nových zaměstnanců, jelikož situace s pandemií se postupně zlepšovala díky očkování. V roce 2022 pak došlo k razantnímu nárůstu zaměstnanců, což bylo způsobeno otevřením nových poboček, a tedy největšího nárůstu počtu zaměstnanců za celou dobu existence společnosti.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců za roky 2018-2022



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

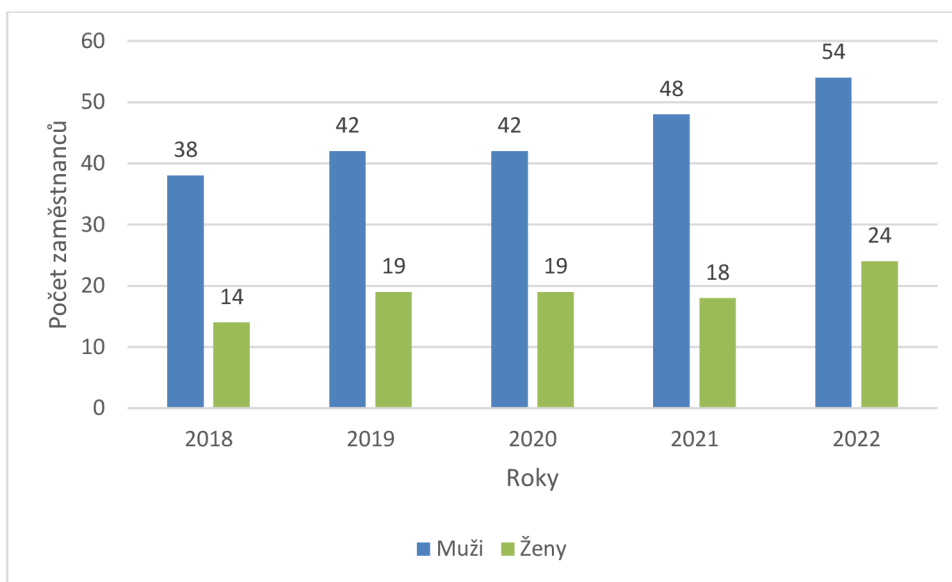
4.5.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

V této společnosti převažují muži, zejména v oddělení servisních techniků, kteří mají vzdělání v oblasti zemědělství, což je obor, který zpravidla volí spíše muži. Na druhé straně v oddělení ekonomiky pracují výhradně ženy, protože tyto administrativní pozice se obvykle přidělují ženám vzdělaným v této oblasti.

Graf č. 2 ukazuje poměr zaměstnanců podle pohlaví v letech 2018-2022. V roce 2018 bylo zaměstnáno 38 mužů a 14 žen, což představuje 73,08 % mužů a 26,92 % žen. V roce 2019 se celkový počet zaměstnanců zvýšil na 61, ale počet mužů mírně poklesl

a počet žen mírně vzrostl. Konkrétně šlo o 42 mužů a 19 žen, což znamená 68,85 % pro muže a 31,15 % pro ženy. V roce 2020 zůstal celkový počet zaměstnanců stejný kvůli pandemii covid-19. V roce 2021 došlo k poklesu počtu zaměstnávaných žen, ale mírně vzrostl počet zaměstnávaných mužů na 72,72 % a 27,28 % žen. V roce 2022 bylo ze 78 zaměstnanců 69,23 % mužů a 30,77 % žen, tedy 54 mužů a 24 žen.

Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

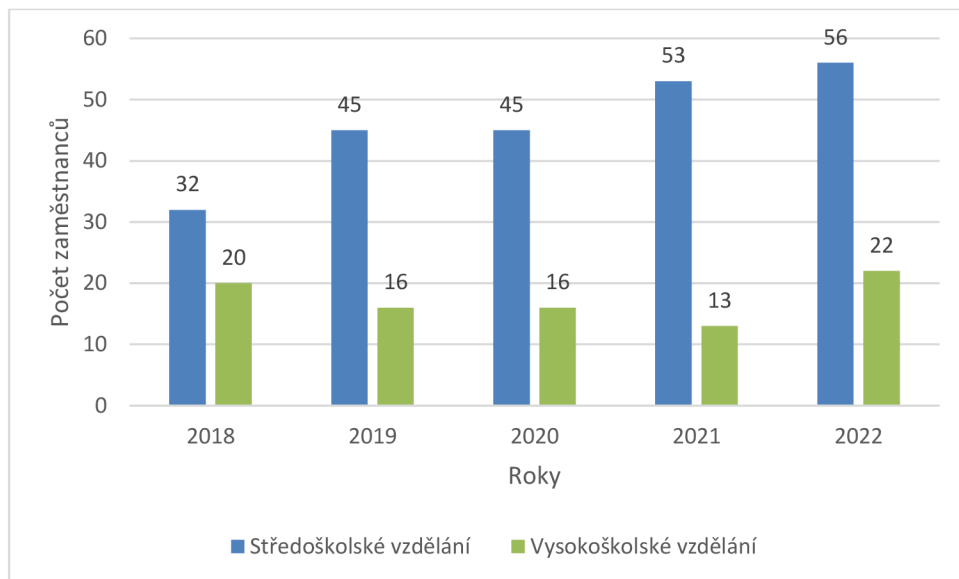
4.5.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

V předchozích kapitolách je zmíněno, že většinu zaměstnanců tvoří servisní technici a v následující struktuře pracovníků bude stále převažovat středoškolské vzdělání, což souvisí s povahou jejich práce. Většina z těchto pracovníků studovala na středních odborných školách s oborem zemědělství. V administrativních funkcích šla většina zaměstnanců po maturitní zkoušce rovnou pracovat, což vysvětluje vyšší podíl zaměstnanců s vzděláním středoškolského typu.

V roce 2018 mělo středoškolské vzdělání 61,54 % zaměstnanců, zatímco vysokoškolské vzdělání drželo 38,46 % zaměstnanců. V roce 2019 se podíl zaměstnanců se středoškolským vzděláním zvýšil na 73,77 %, zatímco podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním klesl na 26,23 %. V roce 2020 nebyla ve struktuře zaměstnanců zaznamenána žádná změna v porovnání s předchozím rokem. V roce 2021 se však výrazně snížil podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním na pouhých 19,70 %, což představuje pokles

o přibližně 9 % v porovnání s předchozím rokem. V roce 2022 mělo středoškolské vzdělání 71,79 % zaměstnanců, což znamená nárůst o 56 v absolutním počtu.

Graf 3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání 2018-2022



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.6 Mzdový systém podniku

4.6.1 Fixní složka

Fixní složka mzdy je tvořena základní mzdou, kterou dostávají všichni zaměstnanci, je tedy v podobě měsíční mzdy. Výjimku tvoří servisní technici a brigádníci, ti jsou odměňováni dle odpracovaných hodin.

4.6.2 Variabilní složka

Variabilní složka mzdy je složka mzdy, která se liší v závislosti na výkonu a výsledcích práce zaměstnance. Tuto složku může zaměstnanec získat za dosažení stanovených cílů, plnění povinností nad rámec stanovených norem. Variabilní složka mzdy se může lišit od měsíce k měsíci a může být sjednána buď při uzavření pracovní smlouvy, nebo být stanovena individuálně. Po sečtení s fixní složkou mzdy tvoří celkovou mzdu, kterou zaměstnanec obdrží po odečtení sociálního a zdravotního pojištění, záloh z daně a dalších případných odečtů.

Mimořádné odměny

Odměny zaměstnancům jsou přidělovány na základě rozhodnutí vedoucích oddělení a ředitele společnosti. Konkrétní výše odměny není předem stanovena a závisí na rozhodnutí vedoucího pracovníka. Zaměstnanci obdrží odměnu v případě, že svým výkonem překročí stanovené normy a projeví vysoké úsilí při plnění úkolů.

Měsíční prémie

Po ukončení tříměsíční zkušební doby má každý zaměstnanec pracující na HPP⁶ ve společnosti nárok na jednorázovou měsíční prémii ve výši 1 000 Kč. Tato prémie je zahrnuta ve variabilní složce mzdy a je již uvedena v podmínkách mzdy při uzavírání pracovního poměru.

Procento z prodeje u obchodních zástupců

Obchodní zástupce má nárok na 1 % provizi z prodeje zemědělských strojů a zařízení. Tato provize představuje procentuální podíl z celkové částky prodeje, kterou obchodní zástupce obdrží jako odměnu za svou práci.

⁶ Hlavní pracovní poměr

4.6.2.1 Benefity

Tyto benefity mohou být poskytovány zaměstnancům bez ohledu na výkon práce, ale mohou být i vázány na určitou úroveň výkonu práce či dosažení určitých cílů. Jejich cílem je zvýšení motivace zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí a zvyšování spokojenosti zaměstnanců s prací.

Firemní notebook

Ve společnosti je pro každého zaměstnance zajištěn firemní notebook, pokud je nutný pro výkon jeho pracovních povinností. Výjimkou jsou pouze servisní technici, kteří tento notebook k výkonu své práce nepotřebují. Notebook může být zaměstnanci poskytnut i k osobním účelům

Firemní mobil

V rámci společnosti je pro každého zaměstnance k dispozici výhoda spočívající v komunikaci s ostatními kolegy, dodavateli i zákazníky. Pro tyto účely je každému pracovníkovi poskytnut mobilní telefon s SIM kartou, která nabízí neomezené SMS a volání. Pokud jde o přenos dat, každý zaměstnanec má k dispozici omezený objem dat ve výši 2 GB, a to jak pro pracovní, tak i pro osobní účely.

Občerstvení na pracovišti

Pro zpříjemnění pracovní činnosti je na pracovišti zaměstnancům poskytované občerstvení zcela zdarma. Zaměstnanci si můžou vybírat z této nabídky, a to vodu, kávu a čaj.

Home office

V průběhu pandemie covidu-19 byli zaměstnanci nuceni pracovat z domova, od té doby se firma začala více soustředit i na práci z domova. Někteří zaměstnanci dojíždějí z jiných obcí a aby ušetřili čas na cestách, je jim umožněno pracovat z domova několik dní v týdnu po předchozí domluvě s vedoucím pracovníkem.

Stravenkový paušál

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají nárok na paušální částku stravného v hodnotě 100 Kč za každou odpracovanou hodinu, což znamená, že za 16 hodin práce mají nárok na stravné ve výši 1 600 Kč. Firma Záruba, s. r. o. dodává obědy do společnosti a tam jsou uplatňovány stravenkové poukazy.

Sick days

V souladu s pracovním zákoníkem má zaměstnanec společnosti právo na čerpání zdravotního volna v maximálním rozsahu 5 pracovních dnů za každý kalendářní rok. Tento benefit je dostupný pouze zaměstnancům na hlavním pracovním poměru, kteří nejsou ve zkušební době.

Firemní automobil

Většina servisních techniků získává tento benefit, avšak výjimkou jsou technici, kteří pracují na dohodu o provedení práce, neboť jsou klasifikováni jako pomocní pracovníci. Tento benefit je k dispozici pouze pro vybrané zaměstnance. Zaměstnanci mohou tento benefit užívat i pro své soukromé jízdy.

Dovolená

Každý zaměstnanec společnosti má nárok na dovolenou, s výjimkou brigádníků. Maximální počet dnů čerpání dovolené je 20 dní za celý kalendářní rok. Pro plánování dovolené společnost využívá interní systém Alveno, kde si zaměstnanci sami zvolí termín dovolené a ten musí být schválen vedoucím zaměstnancem.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Zaměstnanec má nárok na tento příspěvek po splnění podmínek stanovených ve vnitropodnikových předpisech. Pokud částka nepřekročí 50 000 Kč za rok, je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Společnost poskytuje každému zaměstnanci měsíčně příspěvek ve výši 500 Kč.

4.7 Tempo růstu

Tempo růstu osobních nákladů je vypočteno podle vzorce, který je uveden v metodice práce, konkrétně v čitateli jsou osobní náklady v roce n a ve jmenovateli osobní náklady v roce n-1. Pro lepší pochopení je uveden příklad – rok 2018 bude v čitateli, ve jmenovateli předchozí rok, a to 2017.

Tempo růstu produktivity práce je vypočítáno podle přidané hodnoty, vzorec je též uveden v metodice práce.

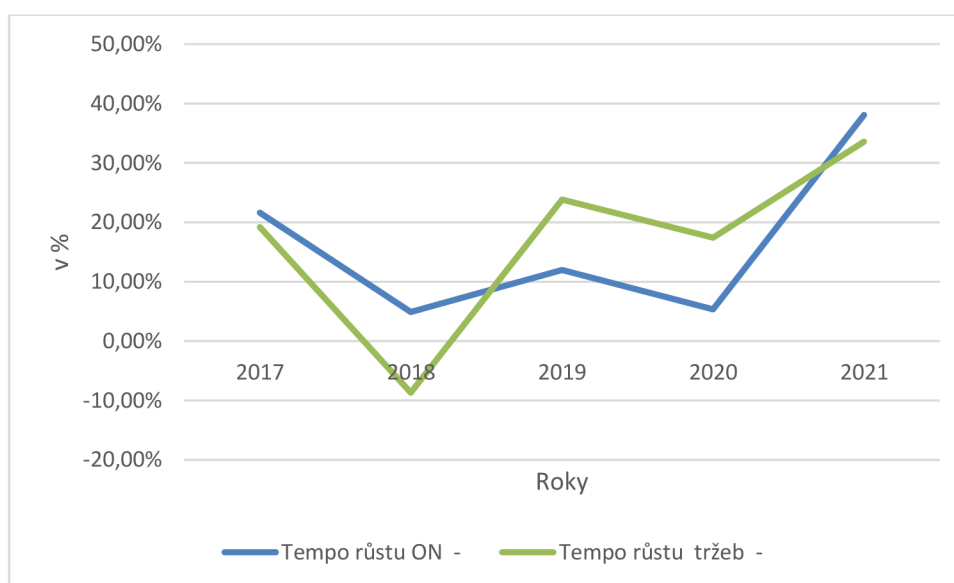
Tabulka 3: Tempo růstu v % 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tempo růstu ON	-	21,61 %	4,90 %	11,95 %	5,35 %	38,07 %
Tempo růstu tržeb	-	19,17 %	-8,69 %	23,85 %	17,40 %	33,58 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příznivá situace je tehdy, pokud produktivita práce roste rychleji než osobní náklady. V roce 2017 je tedy negativní, protože tempo růstu osobních nákladů roste rychleji o 2,44 %. V roce 2018 je produktivita práce záporná, rovna -8,69 %. V roce 2019 přichází pozitivní situace, a to, že tempo růstu produktivity práce dosahuje na 23,85 %. V roce 2020 je tempo růstu též v pozitivním vlivu, je vyšší oproti tempu růstu osobních nákladů o 12,05 %, v roce 2021 zas dochází k negativnímu vlivu, a to, že tempo růstu produktivity práce roste pomaleji oproti tempu růstu osobních nákladů, v tomto roce tempo růstu osobních nákladů je 38,07 %.

Graf 4: Tempo růstu tržeb a osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Poměr osobních nákladů na celkových nákladech

Tento ukazatel vyjadřuje, jaký podíl osobních nákladů představuje z celkových nákladů společnosti. Jinak řečeno, vyjadřuje to, kolik % nákladů společnost vynakládá na osobní náklady ve srovnání s celkovými náklady.

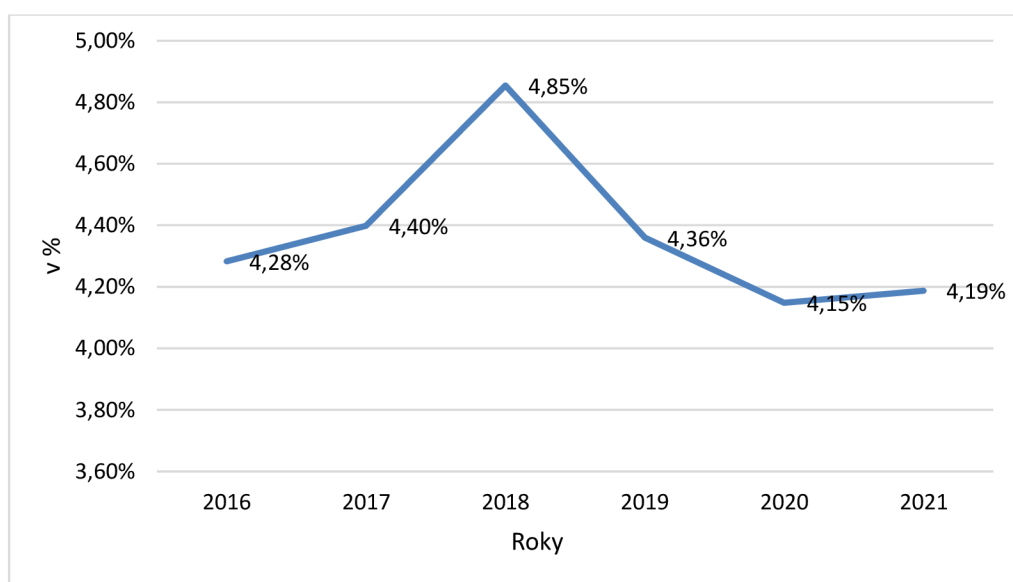
Tabulka 4: Osobní a celkové náklady v tis. Kč za roky 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	17 380	21 135	22 170	24 819	26 147	36 102
Celkové náklady	405 827	480 535	456 678	569 246	630 325	862 158

Zdroj: účetní závěrky podniku, vlastní zpracování

Z následujícího grafu je patrné, že podíl osobních nákladů společnosti zůstává relativně stabilní a v posledních letech se příliš nezměnil. V roce 2016 tvořily osobní náklady 4,28 % celkových nákladů, což se o něco zvýšilo v roce 2017 na 4,40 %. V roce 2018 byly nejvyšší a dosáhly hodnoty 4,85 %. Poté v roce 2019 došlo ke snížení na 4,36 % a v roce 2020 byly osobní náklady nejnižší, představovaly pouze 4,15 % celkových nákladů. V roce 2021 se podíl osobních nákladů mírně zvýšil na 4,19 %. Celkově tedy lze říci, že společnost vkládá do osobních nákladů přibližně 4 % svých zdrojů a v posledních letech se tento podíl příliš nemění.

Graf 5: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech za 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování

4.9 Servisní zakázky ve společnosti GARNEA, a. s.

Společnost se specializuje na prodej zemědělských strojů, ale již od roku 2009 poskytuje také servisní služby. V rámci servisu nabízí i opravy strojů.

Společnost má tři typy servisních zakázek, jež nabízí. Prvním typem jsou vnitropodnikové zakázky, které se týkají oprav strojů v rámci firmy. Druhý typ jsou garanční zakázky, kdy si zákazník pořídí stroj a společnost mu poskytuje záruku na několik let (délka záruky se odvíjí od typu stroj). Posledním typem jsou externí zakázky, které jsou mimo firmu a zákazníci si je objednávají i v případě, že mají stroj od jiné společnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny tržby za servisní zakázky za celý rok 2022.

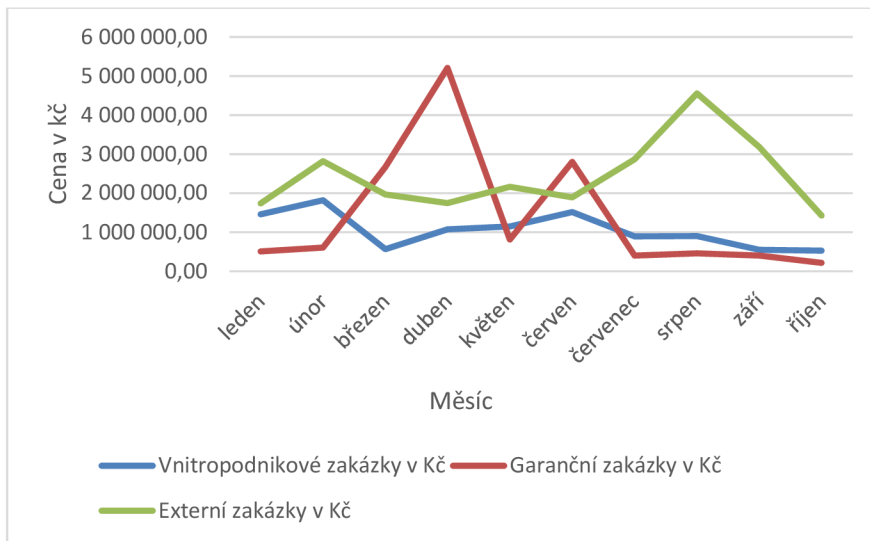
Tabulka 5: Tržby za servisní zakázky za celý rok 2022

Měsíce	Vnitropodnikové zakázky	Garanční zakázky	Externí zakázky
leden	1 462 499 Kč	511 589 Kč	1 740 327 Kč
únor	1 819 018 Kč	604 390 Kč	2 816 175 Kč
březen	562 194 Kč	2 674 168 Kč	1 969 053 Kč
duben	1 075 950 Kč	5 209 935 Kč	1 749 555 Kč
květen	1 145 919 Kč	809 592 Kč	2 160 322 Kč
červen	1 520 251 Kč	2 803 528 Kč	1 890 138 Kč
červenec	896 095 Kč	404 365 Kč	2 865 337 Kč
srpen	901 188 Kč	460 970 Kč	4 555 991 Kč
září	551 351 Kč	404 093 Kč	3 182 023 Kč
říjen	528 054 Kč	214 772 Kč	1 426 166 Kč
Celkem	10 462 519 Kč	14 097 402 Kč	24 355 086 Kč

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že v období od února do března měly nejvyšší zastoupení garanční servisní zakázky, zatímco od června do října se nejvíce objednávaly externí servisní zakázky.

Graf 6: Porovnání servisních zakázek za rok 2022



Zdroj: vlastní zpracování

4.9.1 Poměr zakázek u servisních techniků

Hlavní náplní práce servisního technika je plnění servisních zakázek. V následující kapitole je vypočten poměr každého servisního technika na celkovém počtu zakázek, např. ze 100 celkových zakázek v měsíci servisní technik 1 splnil 10 zakázek, což je 10 % z celkového počtu.

Zaměstnanci v určitém oddělení mají povinnost zakázky zadávat do systému. Tyto servisní zakázky jsou následně posílány do účtárny, kde se zpracují a poté jsou vyfakturovány zákazníkům.

V tabulce č. 6 jsou zobrazeny počty zakázek servisních techniků za měsíce srpen, září a říjen.

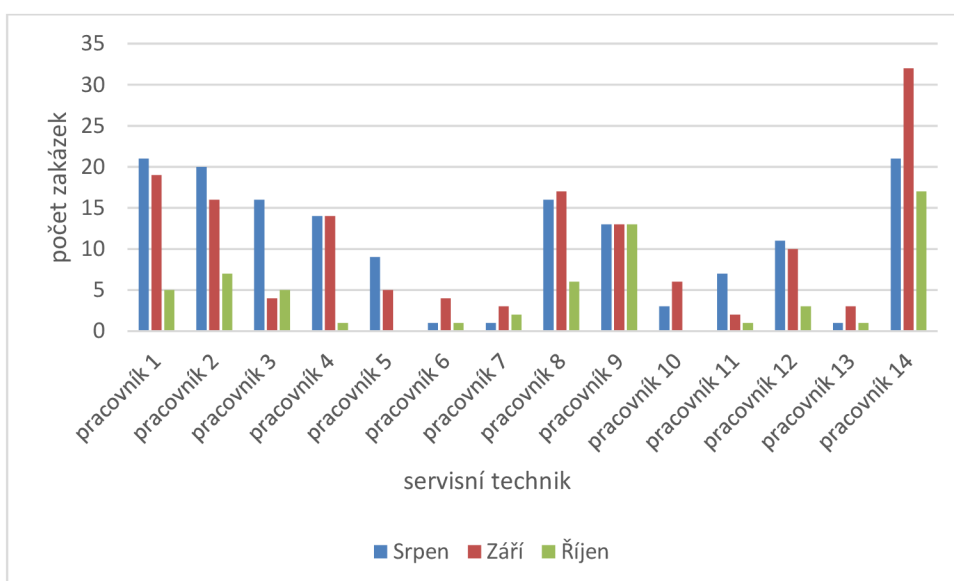
Tabulka 6: Počet zakázek za srpen, září a říjen

Servisní technik	Počet zakázek		
	Srpen	Září	Říjen
pracovník 1	21	19	5
pracovník 2	20	16	7
pracovník 3	16	4	5
pracovník 4	14	14	1
pracovník 5	9	5	0
pracovník 6	1	4	1
pracovník 7	1	3	2
pracovník 8	16	17	6
pracovník 9	13	13	13
pracovník 10	3	6	0
pracovník 11	7	2	1
pracovník 12	11	10	3
pracovník 13	1	3	1
pracovník 14	21	32	17
Celkem	154	148	62

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Následující graf představuje porovnání výkonu servisních techniků v srpnu, září a říjnu v rámci jednotlivých zakázek. Z grafu je patrné, že technici č. 6;7;13 dosahují nejnižší produktivity a převážně se věnují práci na dílně, např. úklidu.

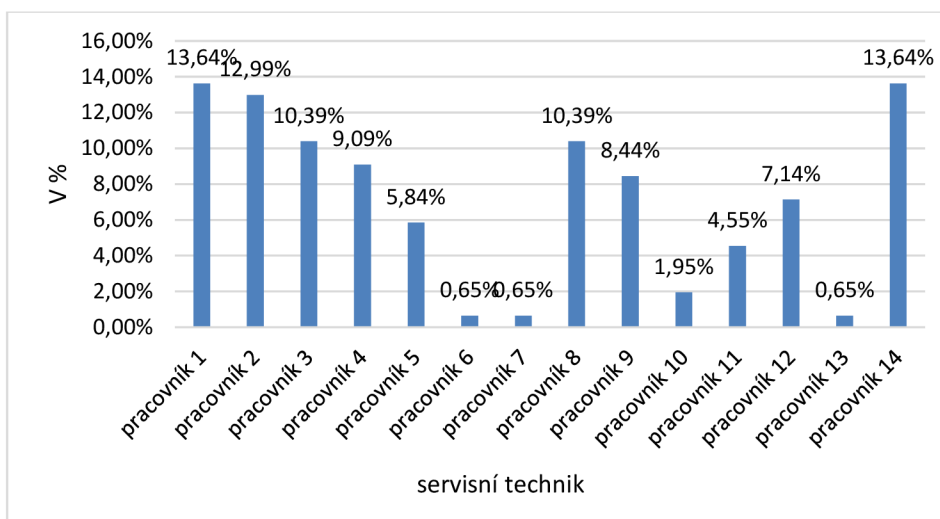
Graf 7: Porovnání servisních techniků v počtu zakázek za srpen, září a říjen



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 8 je zobrazen poměr servisních zakázek vůči celkovému počtu zakázek za měsíc srpen. Z grafu lze jednoznačně vyčíst, že nejvýkonnějšími pracovníky jsou pracovník 1 a pracovník 14, kteří měli nejvyšší podíl servisních zakázek. Oba tyto zaměstnanci měli 21 zakázek během měsíce. Naopak pracovníci 6;7;13 měli pouze po jedné zakázce, protože v té době byli na dovolené, což vysvětluje jejich nízký podíl servisních zakázek.

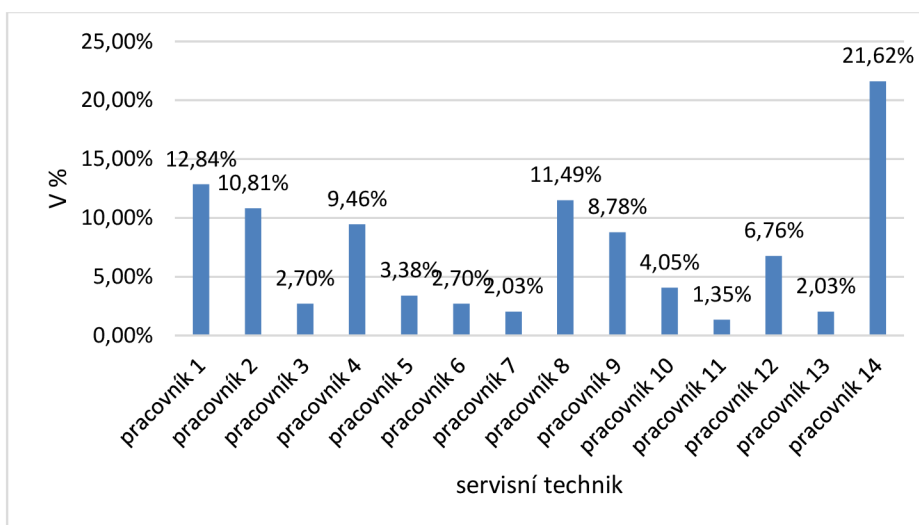
Graf 8: Poměr zakázek u servisních techniků za měsíc srpen



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 9 je znázorněn poměr servisních zakázek za měsíc září. Z grafu je patrné, že pracovník 14 má nejvyšší podíl servisních zakázek, což je způsobeno tím, že měl nejvíce přesčasových hodin. Naopak pracovníci 3;5;6;7;10;11;13 v té době čerpali dovolenou, což se projevilo na jejich nízkém podílu servisních zakázek.

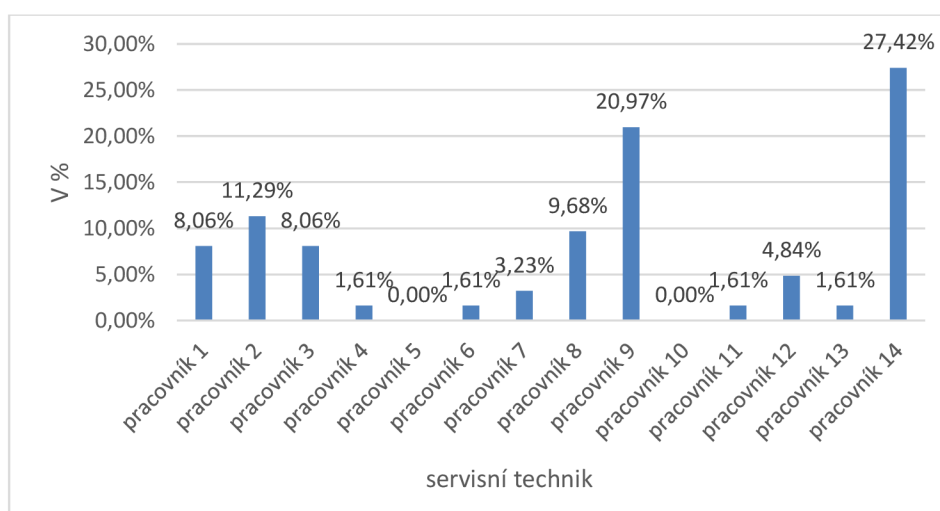
Graf 9: Poměr zakázek u servisních techniků za září



Zdroj: vlastní zpracování

Již v tabulce bylo patrné výrazné snížení počtu zakázek v porovnání s měsíci srpen a září. Říjen je totiž koncem sezóny, a proto počet zakázek klesl o více než polovinu. Z grafu č.10 je zase zřejmé, že pracovníci 5 a 10 nebyli vůbec výkonní, neboť neměli žádné zakázky. Nejvýkonnějším je zase servisní technik 14, který v předchozích měsících čerpal dovolenou. Pracovník 9 si drží stejný počet zakázek, ale snaží se odpracovat to, co musí.

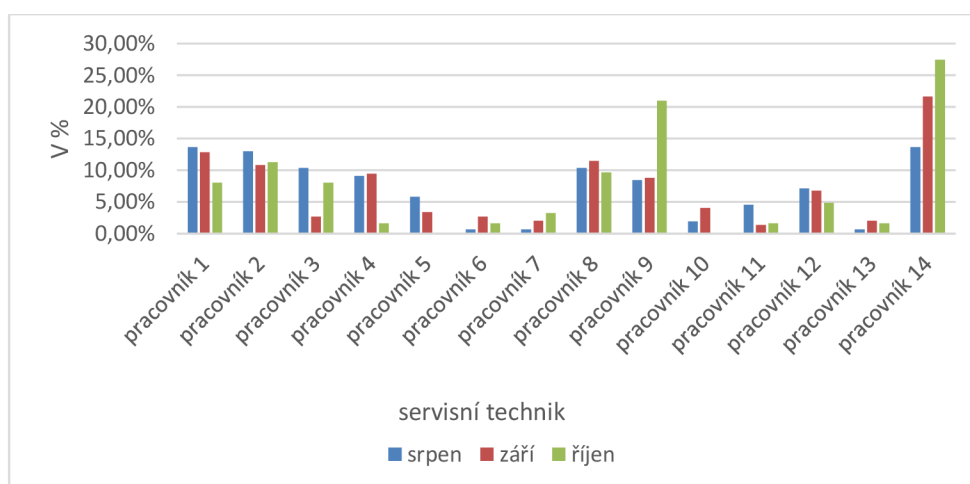
Graf 10: Poměr zakázek u servisních techniků za říjen



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 11 je srovnání podílu servisních zakázek na celkovém počtu zakázek pro srpen až říjen u každého technika. Technici 1;2;8 jsou produktivní na stejné úrovni. Technik 9 pracoval 13 zakázek každý měsíc, což v říjnu vysvětluje jeho vysoký podíl kvůli celkovému poklesu počtu zakázek na 62. Technik 14 má nejvyšší podíl servisních zakázek ve všech třech měsících díky svým přesčasovým hodinám.

Graf 11: Porovnání poměrů servisních zakázek mezi techniky



Zdroj: vlastní zpracování

4.10 Zhodnocení efektivity lidského kapitálu

Jedna z možností měření výkonnosti lidských zdrojů je výpočet produktivity práce. Ta je vypočítána na základě nejrůznějších ukazatelů, které jsou stavěny na poměru mezi výstupy a vstupy. První částí této práce je výpočet produktivity práce z tržeb.

4.10.1 Produktivita práce z tržeb

Ukazatel efektivity je zobrazen podle vynaložených vstupů. Výpočet pro produktivitu práce z tržeb je podíl tržeb a osobních nákladů. Jinak řečeno, kolik korun tržeb přinese koruna vynaložená na osobní náklady. Tržby a osobní náklady jsou čerpány z výkazu zisku a ztrát v plném rozsahu. Jednotlivá data jsou seřazená v následující tabulce od roku 2016 do roku 2021. Osobní náklady dle výkazu jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Tato tabulka vyznačuje hodnoty osobních nákladů a tržeb v tis. Kč za roky 2016-2021.

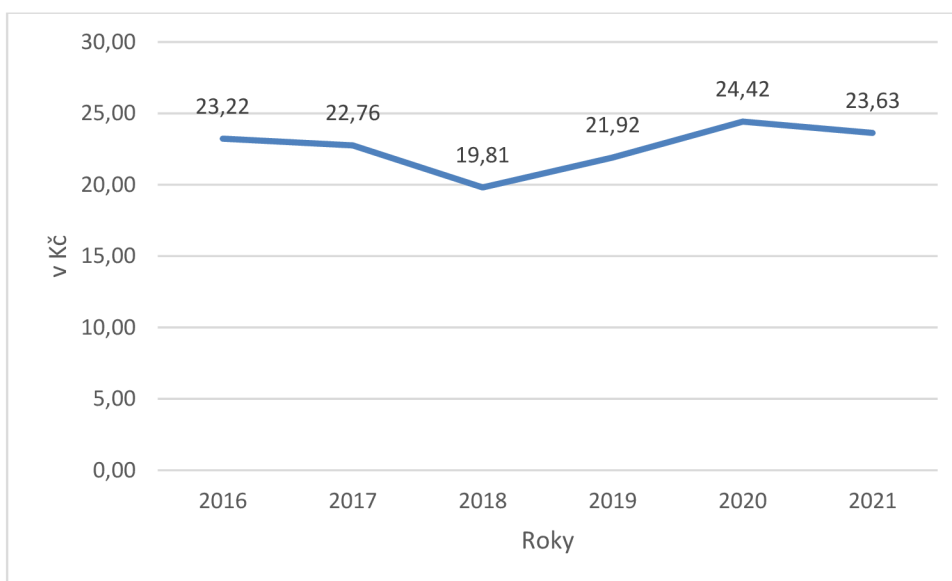
Tabulka 7: Osobní náklady tržby v tis. Kč za roky 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	17 380	21 135	22 170	24 819	26 147	36 102
Tržby	403 633	481 024	439 246	543 987	638 632	853 054

Zdroj: účetní závěrky podniku, vlastní zpracování

Následující graf zobrazuje produktivitu práce z tržeb za období 2016-2021. Produktivita práce z tržeb na jednu korunu osobních nákladů byla v roce 2016 23,22 Kč a postupně se snižovala do roku 2018. V roce 2017 byla produktivita práce nižší, a to o 0,46 Kč, v roce 2018 produktivita práce byla naměřena na 19,81 Kč, což je nejnižší naměřená produktivita práce za sledovaná období. Oproti roku 2017 se snížila o 2,95 Kč. Od roku 2019 se produktivita mírně zvyšovala. V roce 2019 byla produktivita práce naměřena na 21,92 Kč, což je o 2,11 Kč více. V roce 2020 produktivita práce dosáhla svého maxima, a to až na 24,42 Kč, což je o 2,5 Kč více oproti předchozímu roku. V roce 2021 se produktivita práce mírně snížila oproti roku 2020, a to na 23,63 Kč.

Graf 12: Vývoj produktivity práce z tržeb 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování

4.10.2 Produktivita práce z přidané hodnoty

Dalším ukazatelem produktivity práce je výpočet z přidané hodnoty. Přidaná hodnota je vypočítána rozdílem mezi tržbami z prodeje zboží a náklady za prodané zboží. Produktivita práce se vypočítá podílem konkrétně přidané hodnoty na osobní náklady.

V tabulce č. 9 jsou zobrazeny osobní náklady a přidaná hodnota za roky 2016 až 2021. V roce 2016 až 2018 byla přidaná hodnota téměř na stejném rozmezí a od roku 2019 se přidaná hodnota zvyšovala přibližně o 25 % každým následujícím rokem.

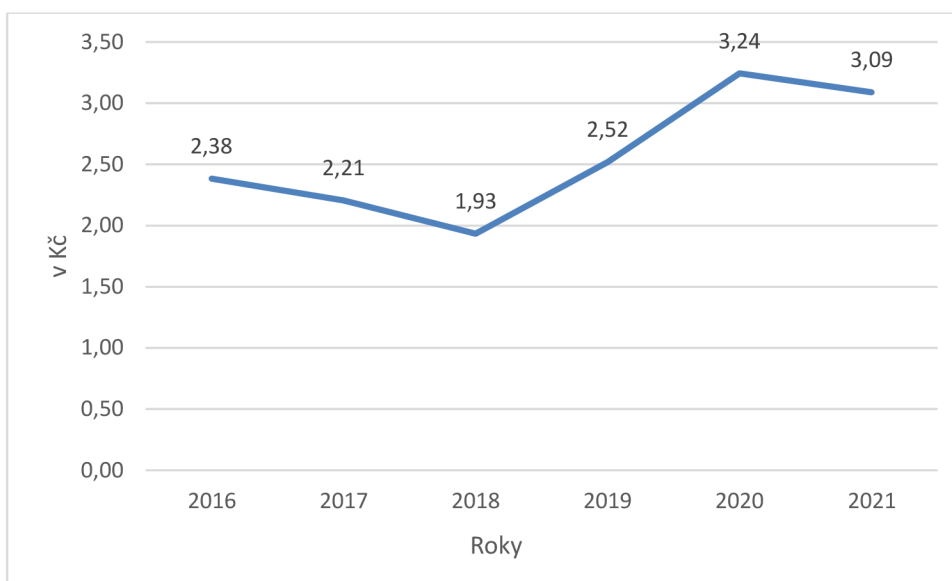
Tabulka 8: Osobní náklady a přidaná hodnota za roky 2016-2021 v tis. Kč

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	17 380	21 135	22 170	24 819	26 147	36 102
Přidaná hodnota	41 419	46 615	42 864	62 510	84 822	111 546

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Na grafu č. 13 je zobrazena produktivita práce z přidané hodnoty, v roce 2016 byla produktivita práce v hodnotě 2,38 Kč, v roce 2017 se snížila na 2,21 Kč a v roce 2018 se snížila oproti předchozímu roku o 0,28 Kč. V roce 2019 dochází k růstu a produktivita práce je ve výši 2,52 Kč, v následujícím roce se zvýšila o 0,72 Kč. V tomto roce dosáhla maximální výše, v roce 2021 došlo k mírnému poklesu, a to v hodnotě 3,09 Kč. Graf č. 13 při prvním pohledu vykazuje klesající trend do roku 2018 a od roku 2019 vykazuje trend rostoucí s mírným poklesem v roce 2021.

Graf 13: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování

4.10.3 Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance

Ukazatel, který je využíván pro výpočet produktivity práce je podíl přidané hodnoty na průměrný přepočtený počet zaměstnanců za roky 2018-2021.

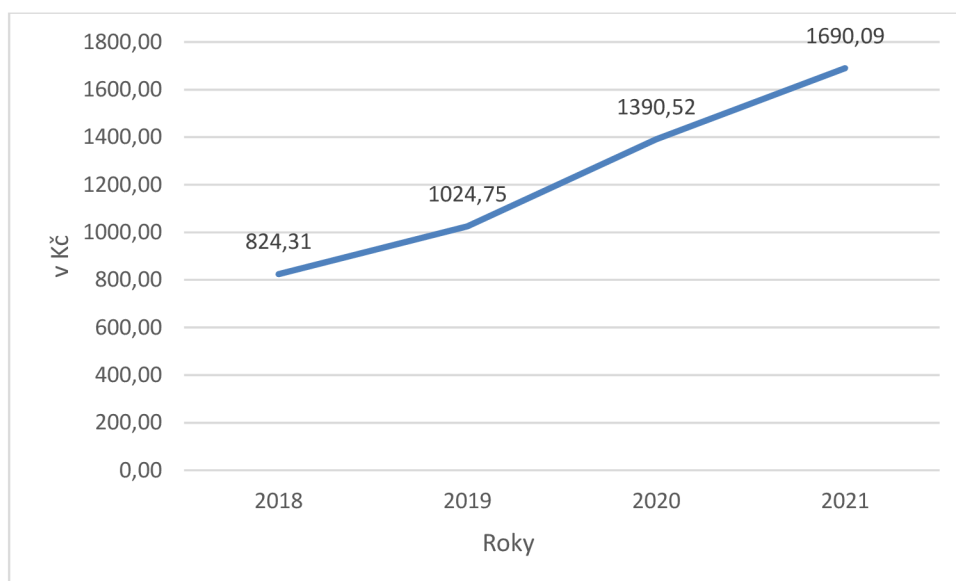
Tabulka 9: Osobní náklady v tis. Kč a průměrný přepočtený počet zaměstnanců 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Přidaná hodnota	42 864	62 510	84 822	111 546
Počet zaměstnanců	52	61	61	66

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Na grafu č. 14 je vidět rostoucí trend, ve kterém se hodnoty zvyšují každým rokem. V roce 2018 je produktivita práce 824,31 Kč, v následujícím roce se zvýšila o 200,44 Kč, v roce 2019 dosáhla produktivita práce na 1 390,52 Kč a v posledním roce produktivita práce dosáhla na hodnotu 1 690,09 Kč.

Graf 14: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy na zlepšení mzdového systému v podniku

Mzdový systém v podniku je rozmanitý. Zaměstnanci mají nastavenou mzdu podle pozice, buďto hodinovou, anebo měsíční fixní mzdu. Tento systém odměňování je férový, protože brigádník, který chodí flexibilně, by neměl mít právo na čerpání dovolené či nemocenské. Na rozdíl od plného úvazku, ten má fixně stanovený fond hodin, který musí odchodit, konkrétně 40 hodin za týden. Zaměstnancům jsou poskytovány různé benefity, jež mohou využívat i pro svoje osobní účely, avšak mzdový systém tohoto podniku by potřeboval jisté kroky k vylepšení.

Prémie jsou poskytovány zaměstnancům pouze po souhlasu vedoucího oddělení, kdy zaměstnanec nemá tušení, kolik může získat, není to pro něj motivující faktor. Následující body obsahují návrhy ke zlepšení současného mzdového systému.

Prémiový řád

Jak již bylo uvedeno, společnost poskytuje mimořádné odměny za práci nad rámec pracovních povinností. Nicméně, ve společnosti neexistuje prémiový řád, který by vykazoval, za jakou práci a za kolik bude zaměstnanec odměněn. Zaměstnanec pracuje v nejistotě, zda bude za práci odměněn, vedoucí pracovník to může brát jako „normální práci“, kdežto zaměstnanec ji vykonal nad rámec svých povinností. Proto doporučuji společnosti vytvořit prémiový řád, který by vykazoval výši a podmínky poskytnutí prémie. Zavedení tohoto systému ve společnosti povede k vyšší motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu.

Kritéria pro poskytnutí prémie u obchodních zástupců by mohla být počet prodaných strojů, u servisních techniků dle počtu zakázek, a hlavně u servisních techniků, kteří pracují nad rámec pracovního fondu hodin, prémie za pohotovost ve výši 10 % z průměrného výdělku.

Motivace servisních techniků by byla zajímavá z důvodu toho, že budou zakázky ukončeny včas a v termínu, protože po termínech se zákazníci dožadují rabatů, takhle společnost akorát ztrácí na zisku a motivace zaměstnanců je nulová.

Tento řád má za účel sjednotit hodnocení poskytování prémie za splnění určitých podmínek, které budou specifikovány v tomto řádu, a proto se nejedná o odhadované náklady.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Většina zaměstnanců musí za práci dojíždět ze svého bydliště, se současnými cenami pohonných hmot se tyto výdaje výrazně zvýší.

Moje doporučení je tedy poskytnout příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří dojíždí více než 25 km, včetně zpáteční cesty. Tento příspěvek by mohl být udělen pouze zaměstnancům s plným úvazkem, kteří dojíždí každý pracovní den. Vyúčtování tohoto příspěvku by byl 2 Kč/km, s maximální možnou částkou 70 Kč/den. Vzhledem k tomu, že pracovní doba v Garney je od pondělí do pátku, což je 5 dní v týdnu, měsíční příspěvek pro zaměstnance, kteří dojíždí 25 km, dosáhl výše 1 000 Kč, pokud by nebyly žádné svátky, nemocenské ani dovolené. Roční náklady na tohoto zaměstnance by tak byly 12 000 Kč.

Cafeteria

Dle dotazníku, ve kterém marketingové oddělení zkoumalo zájmy zaměstnanců, se na přední příčky dostaly sportovní aktivity a kulturní akce, jež navštěvují zaměstnanci ve svém volném čase. Tento příspěvek by podporoval zaměstnance v jejich zájmech, tudíž i vyšší motivaci zaměstnanců v podniku pracovat déle.

Zavedení benefičního systému cafeteria je nákladově náročnější než dříve zmíněné benefity, má ovšem kladný vliv na fluktuaci zaměstnanců. Výhoda tohoto systému spočívá v možnosti převedení mzdy, pokud zaměstnanec využije poukázky, z pohledu zaměstnavatele by byly náklady na jednoho zaměstnance 10 000 Kč a 1 900 Kč (za 19 % daň z příjmů PO⁷). Celkové náklady pro tuto firmu se 78 zaměstnanci by činily 928 200 Kč. Pokud zaměstnanec nebude mít zájem tento benefit využívat, může si peníze převést do mzdy, což je pro obě strany nákladnější. Zaměstnavatel by byl povinen za tento příspěvek zaplatit sociální a zdravotní pojištění (33,8 %), tudíž by celkové náklady byly na jednoho zaměstnance 13 380 Kč. Zaměstnanci by z této odměny bylo strženo sociální a zdravotní pojištění (11 %), což je 1 100 Kč, daň z příjmů FO⁸ (15 %), což je rovno 1 500 Kč. Celková částka, která bude zaměstnanci vyplacena, činí 7 400 Kč, což se nevyplatí. Výhodnější pro obě strany je tedy využít poskytnuté poukázky, nežli si je převést do mzdy.

⁷ Právnícká osoba

⁸ Fyzická osoba

Každý zaměstnanec ve společnosti, který odpracuje alespoň 1 rok, má nárok na 10 000 Kč, po každém odpracovaném roku mu bude zvyšován limit o 500 Kč, maximální částka k dosažení je 15 000 Kč.

Tento benefit je vysoce nákladový, ale společnost v minulém roce měla výsledek hospodaření 44 mil. Kč a investuje pouze 4 % na osobní náklady, proto bych společnosti doporučovala dát část finančních prostředků do tohoto benefitu.

Mimořádná odměna k pracovnímu výročí

Každá společnost se chce vyvarovat fluktuaci zaměstnanců, a proto je zde navržena odměna, která by poskytovala zaměstnancům ocenění za dlouhodobé zaměstnání v podniku. Pro zaměstnance by to byl motivující faktor pracovat ve firmě delší dobu a pro společnost by to bylo pozitivum v tom, že oproti konkurenci představuje stabilní firmu s malou fluktuací zaměstnanců.

Po dosažení určité délky v zaměstnání např. každých 5 let doporučuji vydávat mimořádnou odměnu za dlouholetou spolupráci ve výši 5000 Kč. Každé jubileum v zaměstnání by bylo odměněno dle počet let. Pro pochopení je uveden příklad: Zaměstnanec pracující v zaměstnání 10 let má nárok na 10 000 Kč, další zaměstnanec dosáhl 20 let, má nárok na 20 000 Kč.

Zaměstnanci by tuto odměnu vnímali jako ocenění věrnosti a ocenění práce od zaměstnavatele.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřovala na zhodnocení současného mzdového systému ve vybraném podniku ze získaných informací z interních zdrojů.

Pro praktickou část byla vybraná společnost Garnea, a. s., jejímž předmětem podnikání je velkoobchod a servis zemědělských strojů a zařízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní společnost specializující se na prodej zemědělských strojů, získává tato společnost investiční dotace v rámci společné zemědělské politiky.

Po uvedení charakteristiky společnosti následuje stručný popis historie od roku 1992. V další části práce je představena organizační struktura společnosti v jednoduché formě. Struktura zaměstnanců ukazuje převahu mužského pohlaví a většinou středoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání není nezbytné pro hlavní činnost podniku, tedy prodej a servis zemědělských strojů, což se projevuje nízkým % zaměstnanců s tímto titulem.

V další části práce je popsán současný mzdový systém, kde jsou odměny udělovány mimořádně na základě posouzení vedoucího pracovníka nebo ředitele společnosti. Dále jsou uvedeny benefity, které společnost nabízí, jako jsou firemní automobily, notebooky, mobily, občerstvení na pracovišti, home office, sick days, dovolená a stravenkový paušál.

V následující kapitole se zaměřovalo na zakázky, které společnost přijímá. Na základě interních zdrojů bylo zjištěno, že největší podíl tvoří externí servisní zakázky, jež v minulém roce dosáhly tržby přesahující 24 000 000 Kč. Hlavním důvodem je dobrá pověst společnosti i mezi zákazníky, kteří si své zemědělské stroje pořídili od jiných dodavatelů.

Hlavním cílem této práce je posoudit produktivitu práce, jež je významným ukazatelem k vyhodnocení efektivnosti lidského kapitálu v podniku. V této kapitole se produktivita práce měřila pomocí podílu osobních nákladů na tržbách a produktivitě práce z přidané hodnoty. Výsledky ukázaly, že tempo růstu je rychlejší než růst produktivity práce, což je neefektivní. Efektivní by bylo, kdyby se produktivita práce zvyšovala rychleji než tempo růstu.

V závěrečné části byly navrženy kroky ke zlepšení výkonnosti lidského kapitálu na základě těchto výsledků. Konkrétně se jedná o doporučení přidat do současného mzdového systému prémieový řád, příspěvek na dopravu do zaměstnání, odměna k pracovnímu výročí a systém cafeteria.

Je doporučeno zavést prémiový řád, protože systém poskytnutí prémie, který se ve společnosti využívá, je neefektivní. Závislost těchto prémie na řediteli, vedoucích pracovnících je nemotivující, protože každý z těchto jedinců má jiné podmínky na poskytnutí bonusu. Tento řád by byl stejný pro všechny, protože by na něm byly popsány podmínky a povinnosti k získání prémie.

Dalším návrhem je zavést Cafeteria systém, který by mohl snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Tento systém umožní zaměstnancům vybírat z široké škály poskytovaných benefitů.

Věřím, že společnost bude moci využít některá z navržených opatření, neboť dosahuje vysokých obrátů a disponuje tudíž dostatečnými finančními prostředky, které může alokovat na osobní náklady. Implementace navržených opatření by přinesla zvýšení produktivity práce a celkové efektivity.

I. Summary

The bachelor theses focuses on an analysis of applied wage system in the company and evaluates its effectiveness. This work deals with the remuneration system in the company Garnea, a. s. First the company and the characteristics of the subject of business are introduced followed by the analysis of human capital of the company. Further it explains its established methods of remuneration. The main objective of this thesis is to calculate more efficient system of remuneration according to the efficiency and productivity calculations. The data are obtained through an internal resources of the company. The efficiency of the system is evaluated by productivity. In the conclusion of this theses there are suggested some possible changes based on efficiency calculations and evaluation of the system which can contribute to the improvement of the current system of remuneration.

Key Words: wages, labour productivity, efficiency

II. Citovaná literatura

Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.

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

Ejim, E. (22. Listopad 2022). *SmartCapitalMind*. Načteno z <https://www.smartcapitalmind.com/what-are-the-different-types-of-remuneration-systems.htm>

Garnea, a. s. (27. 4 2022). *O firmě*. Načteno z [garnea-as.cz](https://www.garnea-as.cz/): <https://www.garnea-as.cz/garnea>

Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Technická univerzita v Ostravě.

Justice. (17. 3 2023). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Načteno z Or.justice: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=80048&typ=UPLNY>

Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika*. Praha: Nakladatelství PRAGOEDUCA.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Hüttlová, E. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Kocourek, J., & Trylč, J. (2004). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG.

Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

Murray, J. (30. Červenec 2020). *The balance*. Načteno z <https://www.thebalancemoney.com/what-are-remuneration-types-398436#toc-types-of-remuneration>

Randlová, N., & Hůrka, P. (2019). *Zákoník práce*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, a. s.

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

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Garnea, a. s.	24
Obrázek 2: Mapa dealerů	25
Obrázek 3: Závěsná technika	26
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Mzdotvorné faktory	10
Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců ve firmě	28
Tabulka 3: Tempo růstu v % 2016-2021	35
Tabulka 4: Osobní a celkové náklady v tis. Kč za roky 2016-2021	36
Tabulka 5: Tržby za servisní zakázky za celý rok 2022	37
Tabulka 6: Počet zakázek za srpen, září a říjen	39
Tabulka 7: Osobní náklady tržby v tis. Kč za roky 2016-2021	42
Tabulka 8: Osobní náklady a přidaná hodnota za roky 2016-2021 v tis. Kč.....	43
Tabulka 9: Osobní náklady v tis. Kč a průměrný přepočtený počet zaměstnanců 2018-2021	44

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců za roky 2018-2022	29
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	30
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání 2018-2022.....	31
Graf 4: Tempo růstu tržeb a osobních nákladů.....	35
Graf 5: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech za 2016-2021	36
Graf 6: Porovnání servisních zakázek za rok 2022.....	38
Graf 7: Porovnání servisních techniků v počtu zakázek za srpen, září a říjen....	39

Graf 8: Poměr zakázek u servisních techniků za měsíc srpen	40
Graf 9: Poměr zakázek u servisních techniků za září	40
Graf 10: Poměr zakázek u servisních techniků za říjen	41
Graf 11: Porovnání poměrů servisních zakázek mezi techniky	41
Graf 12: Vývoj produktivity práce z tržeb 2016-2021.....	43
Graf 13: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2016-2021.....	44
Graf 14: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance	45

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2016

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2017

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2018

Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2019

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2020

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2021

V. Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

IČ: 26080672

Sestaveno dne: 15.6.2017

Název a sídlo účetní jednotky

GARNEA a.s.

Neplachov 129

Dolní Bukovsko

37365

Právní forma účetní jednotky

AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařiz

Označení	Text	Běžné obd.	Minulé obd.
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	16 926	12 170
II.	Tržby za prodej zboží	386 707	359 173
A.	Výkonová spotřeba	371 658	340 123
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	345 288	321 572
2.	Spotřeba materiálu a energie	4 246	3 567
3.	Služby	22 124	14 984
D.	Osobní náklady	17 380	15 776
D.1.	Mzdové náklady	12 691	11 488
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 689	4 288
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 341	3 929
2.2.	Ostatní náklady	348	359
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 524	3 783
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 550	4 113
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5 550	4 113
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-26	-330
III.	Ostatní provozní výnosy	7 124	5 050
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	6 199	4 682
2.	Tržby z prodaného materiálu	5	37
3.	Jiné provozní výnosy	920	331
F.	Ostatní provozní náklady	7 322	7 020
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 473	4 069
3.	Dané a poplatky	175	152
3.	Jiné provozní náklady	1 674	2 799
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	8 873	9 691
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	2	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 804	2 947
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 804	2 947
VII.	Ostatní finanční výnosy	245	2 092
K.	Ostatní finanční náklady	1 139	1 912
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3 696	-2 766
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 177	6 925
L.	Daň z příjmů	1 023	2 283
L.1.	Daň z příjmů - splatná	710	1 583
2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	313	700
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 154	4 642
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 154	4 642
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	411 004	378 486

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

IČ: 26080672

Sestaveno dne: 26.6.2018

Název a sídlo účetní jednotky

GARNEA a.s.

Neplachov 129

Dolní Bukovsko

37365

Právní forma účetní jednotky

AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zaříz

Osazení	Text	Běžné obd.	Minulé obd.
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	19 093	16 926
II.	Tržby za prodej zboží	461 931	386 707
A.	Výkonová spotřeba	442 993	371 658
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	415 316	345 288
2.	Spotřeba materiálu a energie	6 081	4 246
3.	Služby	21 596	22 124
D.	Osobní náklady	21 135	17 380
D.1.	Mzdové náklady	15 540	12 691
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 595	4 689
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 220	4 341
2.2.	Ostatní náklady	375	348
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 853	5 524
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 853	5 550
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5 853	5 550
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	-26
III.	Ostatní provozní výnosy	7 975	7 124
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7 672	6 199
2.	Tržby z prodaného materiálu	12	5
3.	Jiné provozní výnosy	291	920
F.	Ostatní provozní náklady	4 993	7 322
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6 762	5 473
3.	Daně a poplatky	230	175
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-3 089	0
5.	Jiné provozní náklady	1 090	1 674
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	14 025	8 873
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 475	2 804
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 475	2 804
VII.	Ostatní finanční výnosy	6 085	245
K.	Ostatní finanční náklady	3 086	1 139
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	525	-3 696
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	14 550	5 177
L.	Daň z příjmů	2 395	1 023
L.1.	Daň z příjmů - splatná	2 027	710
2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	368	313
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	12 155	4 154
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	12 155	4 154
***	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	495 085	411 004

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 26080672

Název a sídlo účetní jednotky
GARNEA a.s.
Neplachov 129
Dolní Bukovsko
37365

Sestaveno dne: 13.6.2019

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zaříz

Spisová značka: B 1406

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	19 578	19 093
II.	Tržby za prodej zboží	02	419 668	461 931
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	403 119	442 993
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	376 804	415 316
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	5 680	6 081
3.	Služby	06	20 635	21 596
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	22 170	21 135
D.1.	Mzdové náklady	10	16 253	15 540
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 917	5 595
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 496	5 220
2.2.	Ostatní náklady	13	421	375
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	10 039	5 853
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	10 004	5 853
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	10 004	5 853
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	35	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	17 312	7 975
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	10 817	7 672
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 498	12
3.	Jiné provozní výnosy	23	2 997	291
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	14 416	4 993
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	9 710	6 762
2.	Prodaný materiál	26	2 893	0
3.	Daně a poplatky	27	199	230
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-123	-3 089
5.	Jiné provozní náklady	29	1 737	1 090
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6 814	14 025
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	22	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	22	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	3 800	2 475
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	3 800	2 475
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 079	6 085
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 134	3 086
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-4 833	525
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 981	14 550

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	523	2 395
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0	2 027
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	523	368
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 458	12 155
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 458	12 155
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	458 659	495 085

Podpisový záznam

Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2019

VYKAZ ZISKU A ZTRATY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 26080672

Název a sídlo účetní jednotky
GARNEA a.s.
Neplachov 129
Dolní Bukovsko
37365

Sestaveno dne: 30.6.2020

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zaří

Spisová značka: B 1406

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	23 672	19 578
II.	Tržby za prodej zboží	02	520 315	419 668
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	492 917	403 119
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	457 805	376 804
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	6 108	5 680
3.	Služby	08	29 004	20 635
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	24 819	22 170
D.1.	Mzdové náklady	10	18 290	16 253
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 529	5 917
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 091	5 496
2.2.	Ostatní náklady	13	438	421
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	10 688	10 039
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	10 720	10 004
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	10 720	10 004
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-32	35
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	38 859	17 312
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	30 239	10 817
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 237	3 496
3.	Jiné provozní výnosy	23	5 383	2 997
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	33 644	14 416
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	26 042	9 710
2.	Prodaný materiál	26	3 234	2 893
3.	Daně a poplatky	27	211	199
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-9	-123
5.	Jiné provozní náklady	29	4 166	1 737
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	20 778	6 814
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	44	22
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	44	22
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	4 941	3 800
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	4 941	3 800
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 202	2 079
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 237	3 134
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-4 932	-4 833
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	15 846	1 981

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 850	523
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 550	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	300	523
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	12 996	1 458
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	12 996	1 458
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	585 092	458 659

Podpisový záznam

GARNEA a.s. 
 Nepřelchov 129, 373 65 Dolní Bukovsko.
 Tel./fax: 387 986 413-4
 IČO: 260 80 672

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 26080672

Název a sídlo účetní jednotky
GARNEA a.s.
Neplachov 129
Dolní Bukovsko
37365

Sestaveno dne: 16.6.2021

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zaříz

Spisová značka: B 1406

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	31 583	23 672
II.	Tržby za prodej zboží	02	607 049	520 315
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	562 152	492 917
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	522 227	457 805
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	7 679	6 108
3.	Služby	06	32 246	29 004
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	26 147	24 819
D.1.	Mzdové náklady	10	20 135	18 290
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 012	6 529
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 610	6 091
2.2.	Ostatní náklady	13	402	438
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	15 991	10 688
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	15 925	10 720
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	15 925	10 720
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	66	-32
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	7 080	38 859
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 526	30 239
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	2 284	3 237
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 270	5 383
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	7 022	33 644
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 944	26 042
2.	Prodaný materiál	26	2 282	3 234
3.	Daně a poplatky	27	229	211
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	-9
5.	Jiné provozní náklady	29	1 567	4 166
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	34 400	20 778
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	63	44
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	63	44
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	3 499	4 941
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	3 499	4 941
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	10 275	2 202
K.	Ostatní finanční náklady	47	15 514	2 237
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-8 675	-4 932
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	25 725	15 846

a	b	řádku c	běžném 1	minulém 2
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	4 977	2 850
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	3 106	2 550
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 871	300
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	20 748	12 996
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	20 748	12 996
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	656 050	585 092

Podpisový záznam

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 26080672

Název a sídlo účetní jednotky
GARNEA a.s.
Neplachov 129
Dolní Bukovsko
37365

Sestaveno dne: 16.06.2022

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zaříz

Spisová značka: B 1406

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	33 931	31 583
II.	Tržby za prodej zboží	02	819 123	607 049
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	759 980	562 152
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	707 577	522 227
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	9 943	7 679
3.	Služby	06	42 460	32 246
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	36 102	26 147
D.1.	Mzdové náklady	10	26 625	20 135
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	9 477	6 012
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	8 939	5 610
2.2.	Ostatní náklady	13	538	402
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	21 186	15 991
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	21 127	15 925
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	21 127	15 925
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	59	66
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	52 962	7 080
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	46 511	3 526
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 436	2 284
3.	Jiné provozní výnosy	23	3 015	1 270
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	37 219	7 022
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	31 410	2 944
2.	Prodaný materiál	26	3 429	2 282
3.	Daně a poplatky	27	301	229
5.	Jiné provozní náklady	29	2 079	1 567
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	51 529	34 400
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	748	63
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	748	63
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	3 089	3 499
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	3 089	3 499
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	13 834	10 275
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 582	15 514
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	6 911	-8 675
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	58 440	25 725
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	11 234	4 977

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	9 738	3 106
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 496	1 871
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	47 206	20 748
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	47 206	20 748
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	920 598	656 050

Podpisový záznam