

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Mzdový systém v podniku

Ivona Bláhová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivona Bláhová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Mzdový systém v podniku**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše - mzda, mzdový systém, složky mzdy, odměňování
4. Charakteristika výrobně ekonomických podmínek zvoleného podniku
5. Vlastní rozbor - Analýza mzdového systému ve zvoleném podniku, vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu, formální a neformální odměny
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

Čuba F., Hurta J. Řízení podniků. Mondon, 2002. ISBN 80-903108-0-X
Koř. Abeceda mzdové účetní. ANAG andragogos agency, 2007
Kleit, Dvořáková, Hütterová. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7
Nelson B. 1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance. Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0
Personální a mzdový poradce podnikatele
Zákonné normy k problematice odměňování

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ludmila Pánková**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011



Vedoucí katedry





Děkan

V Praze dne: 11. 3. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "*Mzdový systém podniku*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ludmile Pánkové za cenné připomínky, metodické pokyny a odborné rady při zpracování této bakalářské práce a také Petře Lindové Dvořákové za poskytnuté informace o společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s..

Mzdový systém v podniku

Wage-payment plan in company

Souhrn

Tato práce se zabývá mzdovým systémem v podniku a vlivem aktivizačních faktorů na pracovní sílu. Aktivizační faktory jsou neopomenutelnými nástroji motivace zaměstnanců. Mezi tyto faktory mimo jiné patří odměňování, vzdělání, hodnocení, benefity a mzda. Motivací zaměstnanců se zvyšuje produktivita práce a následně se mohou snížit mzdové náklady a zároveň zvýšit zisk podniku.

První část této práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a přístupů používaných k tvorbě mzdového systému. Ve druhé části je mzdový systém v konkrétním podniku porovnáván s teoretickými poznatky získanými v první části.

Summary

This work deals with the payroll system in the enterprise and the influence of Activating factors on the labor force. Activating factors are important tools to the motivation of the employees. These factors include, inter alia, remuneration, training, evaluation, benefits and pay. Motivation staff productivity increases and, consequently, can reduce labor costs and increase the profit of the company.

The first part of this work is focused on the explanation of basic concepts and approaches used to create the payroll system. In the second part is the wage system in a particular company is compared with the theoretical knowledge acquired in the first part.

Klíčová slova: mzda, mzdový systém, složky mzdy, odměňování, hodnocení práce, motivace

Keywords: wage, Payroll, components of wages, remuneration, assessment of the work, motivation

OBSAH

1.	ÚVOD	4
2.	CÍL A METODY.....	4
3.	ZÁKLADNÍ POJMY	5
3.1.	<i>Zaměstnanec, zaměstnavatel</i>	5
3.2.	<i>Závislá práce</i>	5
3.3.	<i>Pracovně-právní vztahy</i>	5
3.3.1.	Pracovní poměr, pracovní smlouva	5
3.3.1.1.	Ukončení pracovního poměru	6
3.3.2.	Dohody mimo pracovní poměr	7
3.3.3.	Dohoda o provedení práce.....	7
3.3.4.	Dohoda o pracovní činnosti	7
3.4.	<i>Kolektivní smlouva, vnitřní předpis</i>	7
3.5.	<i>Mzda</i>	8
3.5.1.	Minimální mzda.....	8
3.5.2.	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	8
3.5.3.	Splatnost mzdy	9
3.5.4.	Srážky ze mzdy.....	9
3.6.	<i>Mzdový systém</i>	10
3.6.1.	Analýza mzdového systému podniku.	11
3.7.	<i>Odměňování</i>	12
3.7.1.	Cíle podnikového odměňování	13
3.7.2.	Metody - hodnoty prací	13
3.7.3.	Způsob odměňování.....	14
3.7.3.1.	Pevná složka	15
3.7.3.2.	Doplňková složka	16
3.7.3.3.	Příplatky	19
3.7.3.4.	Náhrady mzdy	19
3.8.	<i>Motivace v organizaci</i>	20
3.8.1.	Vybrané druhy motivace:.....	20
3.9.	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	23
3.10.	<i>Vzdělávání</i>	24
3.11.	<i>Mzdové náklady</i>	25
4.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	26
4.1.	<i>Základní údaje</i>	26
4.2.	<i>Historie</i>	27
4.3.	<i>Organizační struktura</i>	28
5.	ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU	29
5.1.	<i>Aktivizační faktory</i>	29
5.1.1.	Hodnocení zaměstnanců.....	29
5.1.2.	Odměňování	30

5.1.3.	Benefity	30
5.1.4.	Vzdělávání	30
5.1.5.	Výběr nových zaměstnanců	31
5.1.6.	Filozofie a hodnoty	31
5.1.7.	Pracovní prostředí	32
5.2.	<i>Vliv aktivizačních faktorů v číslech</i>	33
5.2.1.	Počet zaměstnanců	34
5.2.2.	Průměrná mzda	35
5.2.3.	Ostatní ukazatele	37
5.2.4.	Mzdové náklady	39
6.	ZÁVĚR.....	40
7.	SEZNAM LITERATURY	42
8.	PŘÍLOHY	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Skupiny prací nejnižší zaručené mzdy.....	9
Tabulka 2:	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců	35
Tabulka 3:	Vývoj průměrné mzdy v %	36
Tabulka 4:	Vývoj ukazatelů produktivity v %	38
Tabulka 5:	Vývoj mzdových a osobních nákladů v %.....	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1:	Uspořádání potřeb podle Maslowa.....	21
Obrázek 2:	Organizační schéma	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:	Vývoj počtu zaměstnanců	35
Graf 2:	Vývoj průměrné měsíční mzdy zaměstnanců	36
Graf 3:	Porovnání ukazatelů produktivity	38
Graf 4:	Mzdové a osobní náklady	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:	Výkaz zisku a ztrát.....	44
------------	--------------------------	----

1. ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je mzdový systém v podniku.

Každý podnik si vytváří svůj vlastní mzdový systém. Jedná se o soubor norem, pravidel a předpisů, které upravují nároky a odměňování zaměstnanců. Tyto normy jsou zpravidla stanoveny v zákoně a v interních předpisech firmy. Interními předpisy se rozumí např. pracovní řád nebo kolektivní smlouva, ve kterých je stanoven způsob odměňování, délka a čerpání dovolené, náhradního volna, vyplácení pohyblivých složek mezd atd.

Součástí mzdového systému je motivace zaměstnanců. Vhodně motivovaní zaměstnanci zvyšují produktivitu práce, a tím i následně zisk firmy. K motivaci mohou být nápomocni aktivizační faktory. Jedním z nejdůležitějších faktorů motivace je odměňování. Firma má k dispozici spousty možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci. Odměňování se může vázat na výkon pracovníka, jeho schopnosti nebo na povahu vykonávané práce. Odměna - mzda musí být dostatečně vysoká, aby motivovala zaměstnance k vyšší produktivitě práce, ale na druhé straně nesmí příliš zatěžovat rozpočet podniku. Mzdové náklady jsou nemalou složkou celkových nákladů, jelikož zahrnují nejenom mzdu, ale i zdravotní a sociální pojištění. Jejich snižování je velmi obtížné a zpravidla k němu dochází pouze v krizových situacích podniku. Nelze ale opomenout ani ostatní nepeněžní motivační faktory, které vedou k vyšší produktivitě práce. Mezi tyto faktory neodmyslitelně patří pravidelné hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, benefity, ale i pracovní prostředí nebo strach ze ztráty zaměstnání.

2. CÍL A METODY

Cílem bakalářské práce je analýza mzdového systému ve vybraném podniku. V teoretické části se vychází z metody rešerše. Rešerše je zaměřena na vysvětlení jednotlivých pojmů a postupů používaných ve mzdovém systému.

V praktické části je provedena analýza podniku zaměřená na aktivizační faktory a mzdové náklady, k tomu jsou využity ukazatele produktivity. Na základě všech zjištěných poznatků se posoudí mzdový systém ve vybrané společnosti.

3. ZÁKLADNÍ POJMY

Pro pochopení mzdového systému je důležité znát několik základních pojmů, většinu jich stanovují zákonné normy a to především zákoník práce.

3.1. Zaměstnanec, zaměstnavatel

Zaměstnancem je vždy konkrétní fyzická osoba, zaměstnavatelem je buď také fyzická osoba (např. živnostník), nebo právnická osoba, tj. obchodní společnost, družstvo, státní podnik, stát reprezentovaný organizační složkou státu, nezisková organizace, politická strana, eventuálně jiný celek.¹

3.2. Závislá práce

Za závislou práci, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, se považuje výlučně osobní výkon práce zaměstnance pro zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele, jeho jménem, za mzdu, plat nebo odměnu za práci, v pracovní době nebo jinak stanovené nebo dohodnuté době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě, na náklady zaměstnavatele a na jeho odpovědnost.²

3.3. Pracovně-právní vztahy

Pracovněprávní vztahy se řídí zákoníkem práce a vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

3.3.1. Pracovní poměr, pracovní smlouva

Pracovní poměr vzniká buď na základě uzavřené pracovní smlouvy, nebo – ve zvláštních případech – jmenováním. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, který má zákonem stanovené formální náležitosti a musí mít vždy písemnou formu. Zákon nestanoví, že pracovní smlouva musí být sepsána na předepsaném formuláři, může mít tedy jakoukoli

¹ ŠUBRT, Bořivoj a spol., *Abeceda mzdové účetní*, vyd. 21, s. 30

² ŠUBRT, Bořivoj a spol., *Abeceda mzdové účetní*, vyd. 21, s. 30

psanou podobu. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.

Pracovní smlouvu je nezbytné uzavřít před nástupem do práce, a to ještě před započítáním konání prací. Náležitosti pracovní smlouvy stanovené v ZP, tj. druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce jsou náležitosti esenciální, nezbytné ke vzniku pracovní smlouvy. Současně musí pracovní smlouva splňovat požadavky Listiny základních práv a svobod, a to zákaz nucených prací a svobodu volby povolání. Dále může pracovní smlouva obsahovat ujednání o mzdě/platu, délce trvání pracovního vztahu (na dobu určitou, neurčitou), zkušební dobu, kratší týdenní pracovní dobu, rozvržení pracovní doby (rovnoměrné, nerovnoměrné), konto pracovní doby a konkurenční doložku. Pracovní smlouvu je možné změnit jen dohodou obou účastníků.¹

3.3.1.1. Ukončení pracovního poměru

Je-li ukončen pracovní poměr, zaniká v důsledku toho většina vzájemných práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnance. Pracovní poměr může skončit jen takovým způsobem, který zákon připouští (srov. § 48 ZP)

Pracovní poměr končí:

- a) na základě právního úkonu účastníků (tj. rozvázáním)
 - výpovědí, dohodou, okamžitým zrušením pracovního poměru,
 - ve zkušební době
- b) na základě právní události
 - smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, uplynutím sjednané doby
- c) na základě úředního rozhodnutí (u cizinců)
 - dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu
 - dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek o vyhoštění těchto osob z území ČR
 - uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání²

Při ukončení pracovního poměru patří mezi povinnosti zaměstnavatele vydat potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list).

¹ JAKUBKA a spol. , *Poradce 2007, Zákoník práce*, s. 35

² STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 202

3.3.2. Dohody mimo pracovní poměr

Na rozdíl od pracovního poměru není u dohod zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Dohody je proto možné využívat i pro tzv. nepravidelnou výpomoc neboli práci na zavolání. Existují dva druhy dohod, a to dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.¹

3.3.3. Dohoda o provedení práce

Dohodu o provedení práce lze uzavřít, jestliže rozsah práce nepřesáhne 150 hodin, a to v kalendářním roce. Do tohoto rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Tato dohoda musí být od 1. 1. 2011 uzavřena jen písemně, jinak by byla neplatná.² Zaměstnavatelé tuto dohodu rádi využívají, protože nemusí za zaměstnance odvádět sociální i zdravotní pojištění, odvádí se pouze daň z příjmů či srážková.

3.3.4. Dohoda o pracovní činnosti

Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel uzavřít v případě, že rozsah pracovní doby nepřesáhne v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Délka pracovní doby se posuzuje podle konkrétní práce a pracoviště. Dodržování rozsahu pracovní doby se posuzuje v průměru za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle za 52 týdnů. Dohoda musí být uzavřena písemně a musí v ní být uvedeny sjednané práce, odměna, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá, a to doba určitá i neurčitá. Dohodu lze zrušit dohodou nebo jednostranně (výpovědí) z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15-ti denní výpovědní dobou.³

3.4. Kolektivní smlouva, vnitřní předpis

U zaměstnavatele, kde působí odborová organizace, dochází dohodou se zaměstnavatelem k sjednávání kolektivní smlouvy. Úlohou kolektivní smlouvy je prosazování oprávněných zájmů a potřeb zaměstnanců, přispívání ke zlepšování pracovních, zdravotních, sociálních a kulturních podmínek zaměstnanců. Uzavření dobré kolektivní smlouvy je nejen v zájmu

¹ JAKUBKA a spol., *Poradce 2007, Zákoník práce*, s. 36

² ŠUBRT, Bořivoj a spol., *Abeceda mzdové účetní*, vyd. 21, s.60

³ ŠUBRT, Bořivoj a spol., *Abeceda mzdové účetní*, vyd. 21, s.60

zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Kolektivní smlouva by měla upravovat většinu pracovněprávních a mzdových nároků, ale nikdy méně než je stanoveno zákonem.¹

Vnitřní předpis nahrazuje kolektivní smlouvu v případech, kdy u zaměstnavatele nepůsobí žádná odborová organizace. Vnitřní předpis musí být vydán písemně a nesmí být v rozporu s obecně závaznými právními předpisy. Nároky vzniklé na základě vnitřního předpisu se uplatňují stejně jako jiné individuální nároky vyplývající z pracovněprávních vztahů. Zaměstnavatel má povinnost seznámit s vnitřním předpisem všechny zaměstnance.

3.5. Mzda

Při stanovení mzdy a při její diferenciaci mezi zaměstnanci musí zaměstnavatel respektovat pravidlo, že za stejnou práci a za stejné hodnoty přísluší stejná mzda. Zákon taxativně vymezuje hlediska, která lze při stanovení mzdy brát v úvahu. Jsou jimi složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

Mzda je sjednána v pracovní smlouvě, ve mzdovém výměru, popř. v interním předpise či kolektivní smlouvě.²

3.5.1. Minimální mzda

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Její výše je stanovena nařízením vlády. Její základní sazba činí 8.000,-Kč/měsíčně, resp. 48,10 Kč/hod. Do dosažené mzdy se ale pro tento účel nezahrnuje mzda za práci přesčas ani příplatky. Ochrana minimální mzdou se týká nejen zaměstnanců v pracovním poměru, ale i zaměstnanců pracujících na základě dohod konaných mimo pracovní poměr.³

3.5.2. Nejnižší úroveň zaručené mzdy

U zaměstnavatelů, kde není sjednaná kolektivní smlouva, musí respektovat ještě nejnižší úroveň zaručené mzdy. Zaručená mzda má 8 skupin a její úroveň je stanovena nařízením vlády, přičemž pro každou skupinu platí jiná výše zaručené mzdy.

¹ ŠUBRT Bořivoj a kol., Abeceda mzdové účetní, 19., vyd., s. 61

² ŠUBRT Bořivoj a kol., Abeceda mzdové účetní, 19., vyd., s. 93

³ ŠUBRT Bořivoj a kol., Abeceda mzdové účetní, 19., vyd., s. 92

Tabulka 1: Skupiny prací nejnižší zaručené mzdy

SKUPINA PRACÍ	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10 Kč	8 000 Kč
2.	53,10 Kč	8 900 Kč
3.	58,60 Kč	9 800 Kč
4.	64,70 Kč	10 800 Kč
5.	71,50 Kč	12 000 Kč
6.	78,90 Kč	13 200 Kč
7.	87,10 Kč	14 600 Kč
8.	96,20 Kč	16 100 Kč

Zdroj: Zákoník práce. [online]. [2011-02-12]Dostupné z www: <http://business.center.cz/business/pravo/pracovni/minimalni_mzda.aspx>

3.5.3. Splatnost mzdy

Mzda je opětovným plněním, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci. V českém prostředí se poskytuje nejčastěji měsíčně pozadu. Strany si mohou sjednat i kratší období (denní nebo týdenní mzdu), ne však období delší (např. čtvrtletně). Při vyúčtování je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách (výplatní pásku). Zákon dává zaměstnavateli prostor, aby se rozhodl, na kdy určí pravidelný termín mzdy. Nedodrží-li zaměstnavatel termín splatnosti, může po něm zaměstnanec požadovat úroky z prodlení. Zákon stále vychází z toho, že mzda se primárně vyplácí v hotovosti v pracovní době a na pracovišti.¹ V dnešní době je však obvyklé, že zaměstnanec má zřízen bankovní účet, na který mu může být mzda poukazována. K tomu, však může dojít pouze na žádost zaměstnance.

3.5.4. Srážky ze mzdy

Srážky ze mzdy lze provést jen na základě dohody o srážkách ze mzdy. Jinak může zaměstnavatel srazit ze mzdy jen

- a) zálohu na daň z příjmů fyzických osob,
- b) pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné veřejného zdravotního pojištění,
- c) zálohu na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy,

¹ BEZOUŠKA Petr, *Pracovní právo pro zaměstnavatele*, s. 93

- d) částky postižené výkonem rozhodnutí nařízeným soudem, správním úřadem nebo orgánem zmocněným k tomu zákonem,
- e) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady,
- f) náborové a jiné příspěvky, které byly zaměstnanci vyplaceny v náboru a které je zaměstnanec povinen podle právních předpisů vrátit,
- g) náhradu mzdy za dovolenou na zotavenou, na niž zaměstnanec ztratil nárok, popřípadě, na niž mu nárok nevznikl, a náhradu mzdy podle § 127a, na niž zaměstnanci nárok nevznikl,
- h) přeplatky na dávkách nemocenského pojištění, důchodového pojištění a státní sociální podpory a neprávem přijaté částky dávek sociálního zabezpečení, pokud je zaměstnanec povinen tyto přeplatky a neprávem přijaté částky vrátit na základě vykonatelného rozhodnutí podle zvláštních právních předpisů.

Pořadí srážek ze mzdy stanoví vláda nařízením.¹

3.6. Mzdový systém

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů.²

Mzdovým systémem je především:

- 1) nástrojem rozdělování prostředků na mzdy
- 2) nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele
- 3) mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů)
- 4) prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (kolektivní vyjednávání³)

Také se od mzdového systému očekává, že bude plnit stimulační funkci, tj. že zajistí náležitý zájem zaměstnanců na plnění úkolů.

¹ ZÁKONÍK PRÁCE, [online]. [2011-02-12]. Dostupný z [www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx)

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 214

³ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 214

Mzdový systém se vytváří v několika fázích:

- volbou hledisek pro poskytování mzdy
- stanovení váhového poměru mezi jednotlivými mzdovými hledisky
- hodnocení jednotlivých zvolených mzdových hledisek
- stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla jednotlivá mzdová hlediska rozčleněna
- stanovení a stupňování mzdových sazeb
- stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy¹

Podoba mzdového systému bude poplatná zásadním cílům a očekáváním, kterým se má dosáhnout pomocí mzdy. Mzda je jedním z nejdůležitějších nástrojů mzdového systému. Mezi základní funkce mzdy patří funkce nákladová, příjmová, sociální a pobídková.

3.6.1. Analýza mzdového systému podniku.

Při zpracování mzdového systému je důležitá analýza vnitřních a vnějších podmínek (vlivů).

Podmínky, lze charakterizovat jako ty, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování. Je nutné je poznat, uvědomit si jejich vlivy a odpovídajícím způsobem zohlednit ve mzdovém systému. Lze je rozdělit na ty, které působí spíše v rámci organizace a ostatní, které jsou dány vnějšími vlivy. ²

Vnitřní podmínky:

- ekonomická a obchodní situace organizace
- sociálně psychologické podmínky zaměstnavatele
- úroveň lidských zdrojů
- poskytování mezd musí být v souladu se způsoby provádění jiných vnitropodnikových aktivit, především s personální politikou, ale i ekonomickými, obchodními, technickými, provozními a výrobními opatřeními
- organizační podmínky
- technické podmínky

¹ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s.215

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s.220

- kvalifikační struktura a další požadavky související s výkonem práce
- odbornost, organizovanost, akceschopnost a jiné vlastnosti podnikové odborné organizace atd.

Vnější podmínky:

- zásadní faktor je tržní prostředí
- poměry na trhu práce a z toho vyplývající mzdové poměry
- sociálně-ekonomický vývoj společnosti
- úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů
- právní předpisy atd.¹

Součástí mzdových podmínek mohou být další hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. Při formulaci podmínek odměňování zaměstnanců hrají roli takové vlivy, jakými jsou např. možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnání, sounáležitost s vývojem organizace, samostatnost v rozvrhování pracovní doby a doby volna, poměry na trhu práce, stabilita sociálního smíru a další.

3.7. Odměňování

Hlavní povinností zaměstnavatele je poskytovat zaměstnanci za vykonanou práci odměnu – mzdu, plat nebo odměnu při dohodě o práci konané mimo pracovní poměr.

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je upraveno přímo v zákoníku práce. Terminologicky se odměny za práci rozlišují na mzdu a plat. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a zásadně (až na výjimky) i příspěvkových organizací jsou odměňováni platem. Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů jsou odměňováni mzdou.²

Dále se budeme zabývat pouze odměňováním v soukromém sektoru, tj. mzdami.

¹ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s.221-230

² BEZOUŠKA Petr, *Pracovní právo pro zaměstnavatele*, s. 89

3.7.1. Cíle podnikového odměňování

System odměňování podnikových zaměstnanců je součástí personální politiky firmy, podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní systém odměňování by proto měl v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejich hlavních cílů.

K těm zpravidla patří především následující úkoly

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance
- přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců a jejich skupin
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy
- zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost odměňování
- dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv
- zajistit efektivitu zpracování mezd¹

3.7.2. Metody - hodnoty prací

K hodnocení relativní hodnoty prací pro potřeby systému odměňování lze použít čtyř hlavních metod, jejichž cílem je seskupení prací do určité mzdové či tarifní stupnice. Tvoří je:

- 1) **metoda pořadí** – používá se spíše v menších podnicích, kdy pracovní místa jsou seřazena na základě (subjektivního) hodnocení jejich relativní hodnoty pro organizaci
- 2) **klasifikační (či katalogová) metoda** – pracovní místa jsou zařazena do předem vytvořených skupin (mzdových či tarifních stupňů) lišících se úrovní svých nároků, odpovědnosti a významu pro organizaci, označovaných zpravidla jako firemní kvalifikační katalog. Počet těchto tříd závisí na rozpětí požadavků na schopnosti, odpovědnosti a ostatní předpoklady ve skupině hodnocených prací. Konkrétní práce jsou pak pro potřeby stanovení jejich relativní hodnoty zařazovány do jednotlivých stupňů na základě srovnání jejich požadavků plynoucích z popisu pracovního místa s modelovými požadavky práce v jednotlivých třídách²

¹ STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 304

² STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 308

- 3) **bodová metoda** – zde je relativní hodnota prací určena relativním hodnocením na základě zvolených kritérií, tzv. placených faktorů práce, tj. charakteristik pracovních míst, kterých si organizace cení a podle kterých chce svá pracovní místa odměňovat. Každý z těchto faktorů může mít svou specifickou váhu, odrážející jeho relativní důležitost v odměňování, ta je zachycena např. maximálním počtem bodů, které lze za daný faktor získat. Jednotlivé pozice v organizaci jsou pak hodnoceny podle míry, v jaké tyto placené faktory obsahují. Výsledkem jsou bodová ohodnocení jednotlivých míst, která jsou převedena do podoby mzdového tarifu. Seznam typických faktorů může zahrnout požadované znalosti a dovednosti, odpovědnost, náročnost na rozhodování, složitost práce, sociální dovednosti atd.¹
- 4) **katalog MPSV** – k hodnocení náročnosti pracovních míst lze použít i katalog prací Ministerstva práce a sociálních věcí
- 5) **tržní oceňování prací** – k zajištění toho, že úroveň mezd bude nejen odpovídat jejich nárokům a požadavkům na dovednosti a odpovědnost, ale bude i konkurenceschopná, je nezbytné sledovat tržní hodnoty prací existujících v podniku, zejména těch, které jsou citlivější k tlaku trhu v důsledku vzácněji se vyskytujících předpokladů. Úroveň odměňování i mzdová diferenciaci v rámci podniku je vždy do značné míry předmětem tržních sil, které je třeba brát při stanovení mzdových sazeb (tarifů) jednotlivých prací v úvahu, i když některé specializované práce nemusejí být předmětem stejných vnějších tlaků jako jiné. Problémem spojeným s tržním oceňováním prací je i to, že získat objektivní informace o mzdových sazbách je zpravidla možné jen pro některé práce v organizaci. Organizace by měla své ocenění prací čas od času konfrontovat s údaji, které poskytují mzdová šetření.²

3.7.3. Způsob odměňování

Aby mzda mohla plnit svoji motivační funkci, měla by být strukturovaná. Obvyklé je, že zaměstnavatel člení mzdu alespoň na dvě složky – základní (pevnou) a doplňkovou (pohyblivou).

¹ STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 308

² STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 309

Základní složka, představuje zaručenou část individuální mzdy. Opírá se o podnikové hodnocení prací, resp. pracovních míst, tj. o posouzení relativních kvalifikačních nároků a požadavků, odpovědnosti, namáhavosti nebo významu zastávaného místa, i o tržní hodnocení prací.

3.7.3.1. Pevná složka

Pevná složka může mít několik podob:

- a) časová mzda – nejčastěji se sjednává jako měsíční nebo hodinová
- b) úkolová - akordní mzda – používá se v případech, kdy má kolektiv zaměstnanců vykonat práci většího rozsahu (stavba domu). Rozdělení takové odměny provádí vedoucí kolektivu a to dle míry účasti na splnění úkolu
- c) podílová mzda – používá se ve službách a obchodě. Motivuje zaměstnance k dosahování co nejvyšších tržeb.¹

a) Časová mzda

mzda nebo část mzdy poskytovaná podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za určité období. Nejčastější časovou mzdou je:

- časová mzda hodinová, daná součinem mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin
- časová mzda měsíční, daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci.
- mzdu nebo část mzdy však lze stanovovat ještě na jiná období, na směnu, na období kalendářního dne, týdne, dekády, čtvrtletí, rok apod.

Hodinové a měsíční mzdové sazby se nejčastěji diferencují pro účely stanovení základní mzdy. Takovéto posloupnosti mzdových sazeb se zpravidla říká stupnice mzdových tarifů.²

b) Úkolová mzda

Úkolová mzda je mzda nebo část mzdy poskytovaná za splnění určitého úkolu. Úkol se vyjadřuje:

¹ BEZOUŠKA Petr, *Pracovní právo pro zaměstnavatele*, s. 90

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 255

- dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou na provedení určitých prací. Takto předem určený čas se stává pro provedení určitých prací standardem – normou. Mzdu za takto určenou dobu by bylo možno nazvat jako mzdu za normohodiny. Mzda se vypočítává jako násobek počtu hodin normovaného času a mzdové sazby¹
- počtem jednotek množství nebo provedením určitých normovaných prací na jednotce množství, tzv. mzda na kusy. Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a vypočítává se zpravidla jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se vypočítává jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství.
- Akordní mzdou se nazývá zpravidla stanovení mzdové sazby na určitý větší komplex prací (dílo).²

c) Podílová mzda

Podílová mzda je mzda nebo část mzdy stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v procentech.

Stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy. Při stanovení podílové sazby v procentech se totiž zásadně vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za toto měsíční období.

3.7.3.2. Doplňková složka

Oproti pevné složce dovoluje zaměstnavateli rozlišit dobré zaměstnance od těch horších a také zainteresovat zaměstnance na výsledcích jejich práce. Dále umožňuje zaměstnavateli reagovat na aktuální provozní situaci.

Doplňkovou práci plní:

- a) osobní ohodnocení
- b) mimořádné odměny a prémie

¹ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 256

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 257

c) benefity¹

Zaměstnavatel může poskytovat část mzdy i v naturální podobě, v penězi ocenitelných požitcích. Podmínky pro poskytnutí naturální mzdy:

- zaměstnanec s tím souhlasem
- poskytnutí naturální mzdy je přiměřené jeho potřebám

a) Osobní ohodnocení

Jedná se o polopevnou složku mzdy vázanou na hodnocení osobních schopností zaměstnance. Stimuluje zpravidla ke zvýšení osobních schopností, kvalifikace a dlouhodobé kvality práce. Osobní ohodnocení, které bývá založeno i na ohodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, se opírá většinou o závěry pravidelného (ročního) hodnocení pracovních výsledků pracovníka a zaměstnancům je zpravidla přiznáváno na dobu jednoho roku. Jeho výše je většinou dána procentuálním podílem základní mzdy, přičemž organizace stanoví maximum, jehož tento podíl může dosáhnout²

b) Prémie a odměna

O prémii hovoříme tehdy, jsou-li stanovena přesná pravidla pro vyplacení určité peněžité částky (části mzdy) na základě splnění předem stanovených měřitelných ukazatelů práce (produktivita, kvalita, hospodárnost, dodržení termínu aj.) resp. naopak pravidla pro nevyplacení určité částky (tj. krácení mzdy) v důsledku nesplnění stanovených kritérií. Prémie představují pobídkovou (pohyblivou) složku mzdy.

Vyplácena v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové a akordní mzdy apod.

Naproti tomu o (mimořádné) odměně hovoříme tehdy a tam, kde není možno stanovit jednoznačný a měřitelný ukazatel (kriterium) hodnocení práce. Výši případné odměny, ani to, zda mu vůbec bude přiznána a vyplacena, tedy zaměstnanec předem neví, zatímco podmínky pro získání prémie nebo jiného podobného bonusu zjistí ve smlouvě (své

¹ BEZOUŠKA Petr, *Pracovní právo pro zaměstnavatele*, s. 91

² STÝBLO Jiří a kol, *Personalistika 2007-2008*, s. 305

individuální pracovní smlouvě či v kolektivní smlouvě) nebo ve mzdovém, prémiovém řádu (vnitřním předpisu) zaměstnavatele atp.¹

c) **Benefity**

Benefity jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, poskytované zaměstnavatelem navíc k jejich pravidelné mzdě. Jedná se o navýšení mzdy formou odměn s určitým daňovým zvýhodněním (např. osvobození od odvodů zdravotního a sociálního pojištění). Taková odměna je výhodnější pro zaměstnavatele i zaměstnance, než navýšení platu nebo mzdy. Zaměstnavatel může zahrnout některé výdaje (benefity) na přilepšení zaměstnancům do nákladů. Zaměstnanec je zvýhodněn v případě benefitů o to, co by musel ze mzdy odvést do státní pokladny a pokladny zdravotních pojišťoven.

Benefity můžeme rozčlenit do několika základních skupin – finance, zdraví, sportovní aktivity, kulturní vyžití, osobní rozvoj a vzdělávání, rekreace pro dospělé i děti, nadstandardní technické vybavení pro práci, výhody poskytované v rámci předmětu činnosti zaměstnavatele.

Systém benefitů musí být nastaven optimálně k cílům firmy, bohužel jsou někdy upřednostněni pouze manažeři a na ostatní specialisty nebo klíčové zaměstnance je zapomínáno.

Nejběžnější benefity:

- stravenky nebo levnější obědy
- příspěvek na důchodové připojištění nebo životní pojištění
- vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů, nákupních a zábavných center
- příspěvek na dopravu do zaměstnání, ubytování
- jazykové kurzy, vzdělávací pobyty, poznávací zájezdy
- osobní rozvoj a vzdělávání
- příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc
- vitamíny, vakcíny proti chřipce
- sick day – v podstatě placené dny nemoci
- služební auto k soukromé dispozici, mobil, notebook

¹ FETTER, W., *Odměny a prémie*, [online]. [cit. 2011-03-06]. Dostupné z [www: <http://www.financnioviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741>](http://www.financnioviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741)

3.7.3.3. Příplatky

Zvláštní příplatky náležejí zaměstnancům za výkon práce ve výjimečných případech.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“) a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.¹

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě.²

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.³

3.7.3.4. Náhrady mzdy

Náhrada mzdy za dovolenou

Za dobu čerpání dovolené přísluší zaměstnancům náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, platného pro zaměstnance v době čerpání jeho dovolené.⁴

Pracovní volno

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volna, jejichž výčet je v příloze nařízení vlády č. 590/2006 Sb. a poskytne náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.⁵

Pracovní neschopnost

Za dobu pracovní neschopnosti v max. délce 21 dnů přísluší zaměstnancům náhrada mzdy, kde výpočet vychází z redukovaného průměrného výdělku. Pokud je pracovní neschopnost delší, jedná se již o nemocenské, které vyplácí správa sociálního zabezpečení.

¹ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 68

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 74

³ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*, s. 76

⁴ ŠUBRT, Bořivoj a spol., *Abeceda mzdové účetní*, vyd. 21, s. 77

⁵ JAKUBKA Jaroslav, *Zákoník práce 2011*, s. 58

3.8. Motivace v organizaci

Motivace je jedním z klíčových pojmů moderního managementu. Každý zaměstnanec ji vnímá na základě svých potřeb, zájmů a zkušeností různě a úkolem vedoucího je tyto tendence zachytit a rozvíjet ke spokojenosti jedince a organizace.

3.8.1. Vybrané druhy motivace:

- a) Teorie motivace XY
- b) Teorie motivace A. Maslowa
- c) Herzbergova teorie motivace

Teorie motivace XY

Vedoucí, který podporuje teorii X, věří, že:

- Zaměstnanci jsou v podstatě leniví a snaží se vyhnout práci.¹
- Zaměstnanci neradi pracují, musí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musí být kontrolováni.
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit, aby neměli odpovědnost.
- Lidé mají od přírody odpor ke změnám.

Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Vedoucí, který podporuje teorii Y, věří, že:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava a odpočinek.
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, při příznivých podmínkách ji dokonce vyhledává.
- Snaha dosáhnout cíle je u zaměstnance spojena s potřebou seberealizace, uspokojení vlastního já může vyplývat také z úsilí směřujícího k firemním cílům.

¹ VAJNER Luděk. *Motivace v organizacích*, převzato z časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací. číslo 2/2010

- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí jen několika jedinců.

Tato teorie je někdy popisována ve zjednodušené formě jako „teorie pěšáků a původců“. Pěšák je zaměstnanec, kterého práce nebaví, snaží se ji ošidit, „ulejt se“. Stále jen sleduje čas, aby nebyl v práci déle, než musí. Pokud ho o něco požádáme, má po ruce popis pracovního místa, zákoník práce a kolektivní smlouvu, aby si ověřil, zda na to máme právo. Naopak původce do práce chodí rád, práce ho baví, zajímá. Je to pro něj jedna ze základních forem seberealizace.¹

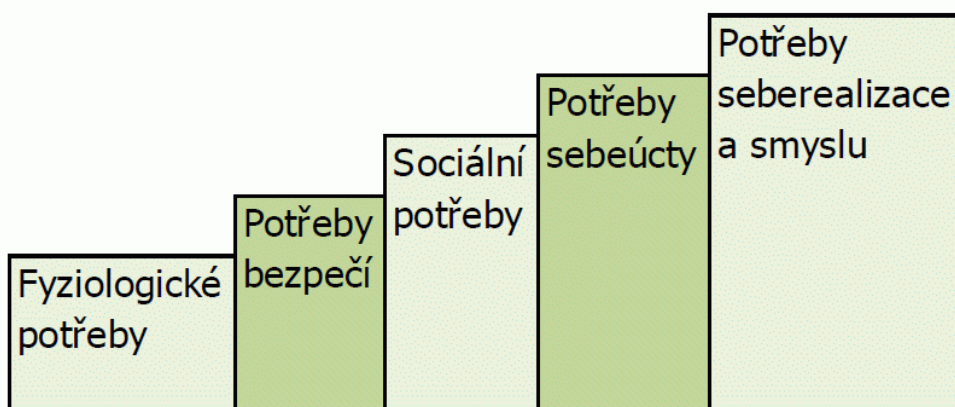
Teorie motivace A. Maslowa

Základním předpokladem motivování zaměstnanců dle psychologa Maslowa je znalost potřeb. Motivace začíná potřebami, které existují v každém z nás. Jestliže tyto potřeby nejsou uspokojeny, stanovíme si cíl (vědomě nebo podvědomě) a jednáme tak, abychom tohoto cíle úspěšně dosáhli.

Neuspokojená potřeba vytváří napětí – fyzické nebo psychické, které vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby a tím i ke snížení napětí.

Maslow uspořádal potřeby v určité vzestupné hierarchii:

Obrázek 1: Uspořádání potřeb podle Maslowa



¹ VAJNER Luděk. *Motivace v organizacích*, převzato z časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací. číslo 2/2010

Pokud použijeme Maslowu teorii, můžeme se zabývat jednotlivými stupni. Na úrovni první se jedná o příjemné pracovní prostředí, kde je dostatek světla, tepla a např. málo hluku. Na dalších úrovních v poslední době funguje jistota práce a peněz, které přijdou na výplatní pásku. Neméně důležité jsou pro dělníky vztahy ať na úrovni týmu, tak s nadřízenými a dalšími zaměstnanci. Dále je to pocit sebehodnoty. Pokud budeme dělníkům dávat najevo jakoukoliv svoji nadřazenost, jejich motivace klesá. Pokud se nám podaří, že dělníky práce i baví, je to již velký úspěch v oblasti seberealizace a smyslu.

a) **Herzbergova teorie motivace**

Společně s Maslowovou teorií potřeb bývá v personalistice nejčastěji uplatňována Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace. Herzbergova teorie „konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory“¹ Tento model byl vypracován na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládá, že lidé jsou schopni přesně označit a určit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují

Aktivizační faktory

Faktory „hygieny“

Jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím a jsou vnější. Slouží k prevenci pocitu nespokojenosti a neférového jednání.²

- podniková politika a správa
- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- plat
- jistota práce
- životní styl
- pracovní podmínky
- postavení

¹ KOUBEK Jiří, *Řízení lidských zdrojů*, s. 54

² CEJTHAMR Václav, *Management a organizační chování*, s. 232

Motivační faktory

Slouží k motivaci jedince, k vyššímu úsilí a výkonu. Je spojena s náplní dané práce. Jsou to motivátory a růstové faktory. Ovlivňují pocity a uspokojení, ne však nespokojenost. Vztahují se k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovních zkušeností.

- dosažení cíle
- uznání
- povýšení
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)
- možnost osobního růstu
- odpovědnost (samostatnost)
- morální ocenění
- seberealizace
- uspokojení z práce

3.9. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení práce je nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě promítla do mzdové diferenciace. Hodnocení práce slouží k určování její hodnoty. Požadavky na práci se nesmí být příliš rozdílné. V roce 1950 bylo přijato **Ženevské schéma** vycházející z šesti skupin požadavků:

- odborné znalosti (dušení požadavky)
- odborné znalosti (tělesné požadavky)
- zátěž (dušení nároky)
- zátěž (tělesné nároky)
- odpovědnost
- pracovní podmínky

Výsledkem hodnocení je stanovení základních mzdových relací v podniku.¹

Základní úkoly hodnocení:

¹ CEJTHAMR Václav, *Management a organizační chování*, s.233

- shromáždění informací o pracovním místě
- rozhodovat o umístění pracovníků
- rozhodovat o přípravě a vzdělání pracovníků
- plánovat osobní rozvoj pracovníků a nástupnictví v pracovních funkcích
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení práce
- diferencovat odměňování
- zjistit účinnost personálního řízení
-

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na formální a neformální.¹

3.10. Vzdělávání

Podnikové vzdělávání znamená investovat do zaměstnanců prostředky k dosažení jejich lepšího výkonu. Současně se jedná o to, co nejlépe využívat jejich schopnosti, dovednosti a znalosti.

Cílem podnikového vzdělávání je prostřednictvím cílevědomého systematického formování pracovního potenciálu vytvořit podmínky pro účinné plnění úkolů podniku.²

Cíle vzdělávání:

- rozvoj schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu,
- pomoc zaměstnancům k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli a aby tak budoucím potřebám jejich lidských zdrojů byla uspokojena „zevnitř“,
- snížit dobu nezbytnou k zácviku a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na nově zřízených místech.

Nejefektivnějším a nejvíce používaným typem vzdělávání v podnicích je systematické vzdělávání. Je to opakující se cyklus, který vychází ze strategie firemního vzdělávání. Sleduje reálné cíle vzdělávání. Opírá se vytvářené organizační a institucionální předpoklady, definuje účel a systematicky rozpoznává a analyzuje potřeby vzdělání.³

Praktické metody vzdělávání.

¹ CEJTHAMR Václav, *Management a organizační chování*, s.233

² STÝBLO Jiří a kol., *Personalistika 2007-2008*, s.401

³ STÝBLO Jiří a kol., *Personalistika 2007-2008*, s. 401

V rozvoji celoživotního vzdělávání zaměstnanců se uplatňují metody, jejichž jmenovatelem je participace a aktivita posluchačů. Proto se prosazují zejména tréninkové metody, které jsou aplikací dovedností, řešení případových studií, simulace ekonomických her, inscenací aj.¹ Mezi tyto metody například patří koučink, mentoring – metoda „on the job“, seminář, cvičení a skupinová řešení případů, diskuze atd.

3.11. Mzdové náklady

Mzdové náklady tvoří hrubá mzda (tj. součet základní mzdy, přesčasové mzdy a příplatků za práci ve ztížených podmínkách) a vedlejší mzdové náklady (placená dovolená) a odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Úroveň mzdových nákladů není rozhodující veličinou pouze pro mzdovou oblast, je zásadním východiskem marketingových studií a obchodní strategie organizace. Vzájemná ovlivnitelnost je obousměrná. Mzdový náklad musí respektovat a pružně reagovat na tržní podmínky. Ekonomika a obchod musí respektovat a reagovat na mzdové náklady jako cenu práce danou trhem práce. Která z obou stran se bude více či méně přizpůsobovat druhé je závislé na mnoha faktorech, jako je např. dostupnost práce daná nabídkou volných pracovních sil v potřebné struktuře, konkurenceschopnost mzdových nákladů, úroveň mezd daná minimální cenou danou tržními poměry, minimální mzdou nebo nejnižšími úrovněmi zaručené mzdy, úrovni sociálních dávek, mzdovými minimy vyplývajícími z kolektivních smluv, možnostmi odbytu, úrovní cen atd.²

Předpokládaná výše mzdových nákladů je nezbytným východiskem pro další úvahy o vývoji mezd o struktuře mzdy a o mzdové stimulaci. Vývoj průměrných mezd je výslednicí vývoje mzdových nákladů ve vztahu ke stavu a vývoji počtu pracovníků.

Podle míry přesnosti odhadu mzdového nákladu, zejména s ohledem na předpokládaný vývoj obchodně-ekonomických ukazatelů, se bude zaměstnavatel zřejmě snažit stanovit poměr mezi nárokovými a nenárokovými složkami mzdy na toto období. Čím vyšší bude míra nejistot dalšího obchodně-ekonomického vývoje, tím silnější bude snaha o volnější mzdový systém, volnější vymezení mzdových podmínek, o uplatnění závislosti mzdy na syntetických ukazatelích (zisk, obrat, tržby) o menší váhu složek mzdy stanovující nároky zaměstnanců bez ohledu na výsledky organizace jako celku nebo jejich významných částí.

¹ STÝBLO Jiří a kol., *Personalistika 2007-2008*, s. 416

² TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy podniku*, s.231

Čím vyšší je naopak jistota vývoje mzdových nákladů, tím větší prostor se otevírá v možnostech využití nástrojů mzdové stimulace tím, že je možno stanovit čitelnější vazby mezi mzdovými podmínkami a mzdovými nároky, mezi ukazatelem a plněním, mezi množstvím a kvalitou odvedené práce a výší mzdy, a zvyšuje se tak účinnost celé mzdové soustavy.¹

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1. Základní údaje

Datum zápisu: 1. ledna 1994
Obchodní firma: Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.
Sídlo: Karlovy Vary, T. G. Masaryka 282/57, PSČ 360 01
Identifikační číslo: 497 90 765
Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné
- provádění exkurzí
- reklamní činnost a marketing
- výroba konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením)
- silniční motorová doprava nákladní

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva: Anthony Schofield
člen představenstva: Ing. Vladimír Darebník
člen představenstva: Ing. Erik Čížek
člen představenstva: Antonio Sanchez Villarreal

Způsob jednání:

Za společnost jednají a podepisují dva členové představenstva.

Činí tak způsobem, že k vypsání obchodní firmě společnosti či otisku razítka společnosti připojí svůj podpis.

¹ TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy podniku*, s.232

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady:	Laurent Lacassagne
člen dozorčí rady:	Richard Sup
člen dozorčí rady:	Camille Mery
člen dozorčí rady:	Růžena Ciglanská
člen dozorčí rady:	Alain Dufossé
člen dozorčí rady:	Philippe Hébert

Akcie:

427 423 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Akcie jsou vydány v zaknihované podobě a nejsou registrované.

Základní kapitál:

Základní jmění společnosti činí 427.423.000,- Kč
Základní jmění společnosti ke dni jejího vzniku bylo splaceno v plné výši vkladem zakladatele uvedeným v zakladatelské listině. O zvýšení nebo snížení základního jmění rozhoduje valná hromada na základě obecně závazných právních předpisů a ustanovení těchto stanov.¹

4.2. Historie

Firma Jan Becher - Karlovarská Becherovka je společností s dvoustletou tradicí. Zde je uvedena její historie ve zkrácené podobě a v datech:

1807 – Josef Becher začal prodávat v Karlových Varech becherovku pod názvem „English Bitter“, užívala se jako žaludeční kapky.

pol. 19 stol. – Becherovka se začala exportovat do zahraničí.

1838 - Jan Becher převzal výrobu likérů a postavil továrnu. Jeho podpis nalezneme i dnes na každé lahvi Becherovky, čímž je symbolicky potvrzena její původní kvalita a chuť.

1922 – Becherovka „Becher bitter“ registrována jako ochranná známka.

1945 – Becherovka byla znárodněna, prodej upadal a provoz měl být ukončen.

¹ OBCHODNÍ REJSTRIK, *Údaje o společnosti Jan Becher*. [online]. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www.obchodnirejstrik.cz

60tá léta 20. stol. - Václav Lupínek se snaží becherovku zachránit, to se mu daří, navíc se zavádí výroba nealkoholických nápojů.

1997 – 2001 - Probíhala privatizace Becherovky, jako první Becherovku získala společnost Value Bill (dnes SALB). Současným vlastníkem firmy je francouzský koncern Pernod Ricard, jeden ze tří největších světových výrobců lihovin a vín, který v současné době vlastní téměř 100 % akcií firmy.

2010 - Výroba Becherovky se přesunula do nové továrny na okraji Karlových Varů¹

2010 – Společnost se umístila ve studii Best Employers na 10. místě mezi středními a malými společnostmi

Současnost

Becherovka je v současnosti exportována do více než 35 zemí světa. Kromě hlavní značky Becherovka Original společnost v Karlových Varech vyrábí také Becherovku Lemond, prémiový likér Cordial a aperitiv KV 14.

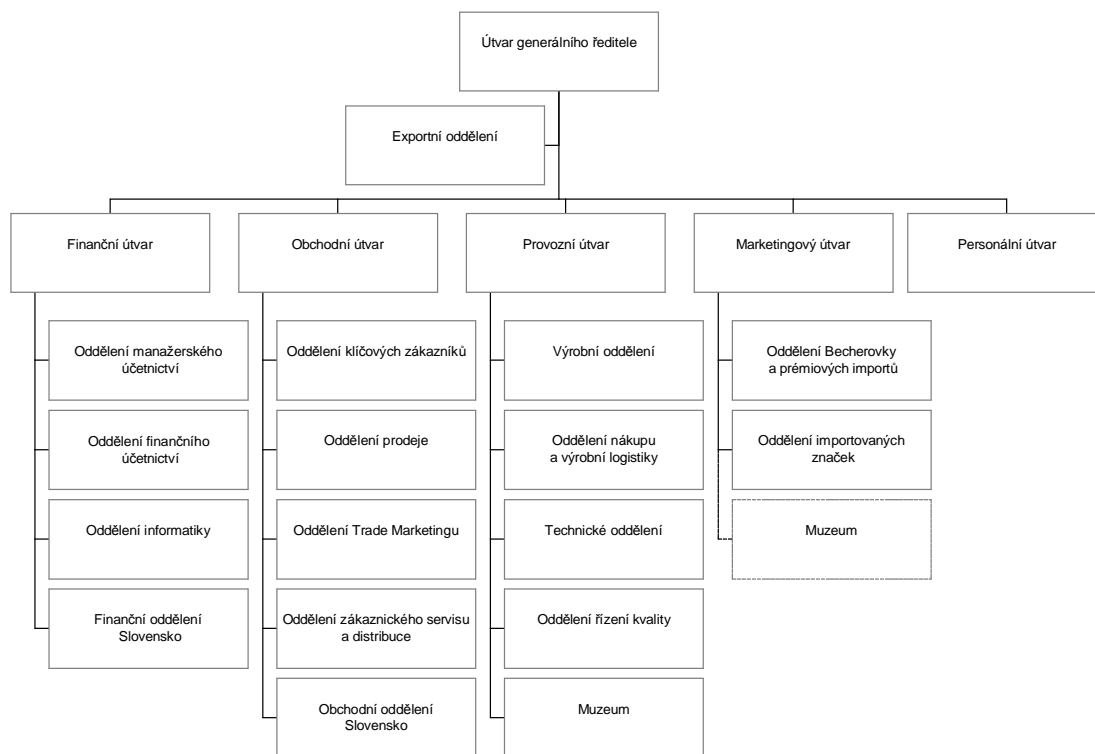
Díky spojení s Pernod Ricard společnost Jan Becher - Karlovarská Becherovka na našem trhu v současnosti distribuuje více než 40 známých světových značek alkoholu. Patří mezi ně taková jména jako Ballantine´s, Jameson, Havana Club, Absolut, Beefeater, Chivas Regal, Martell, Olmeca, Kahlúa, Malibu, Wyborowa, Jacob´s Creek, Graffigna, Champagne Mumm, Perrier-Jouët a mnohé další.²

4.3. Organizační struktura

Společnost vykazala v roce 2010 průměrný počet zaměstnanců 164, z toho 57 zaměstnanců ve výrobním oddělení v Karlových Varech, kde je také sídlo firmy. Ostatní oddělení (generální ředitelství, finanční, personální, marketingové, obchodní a IT oddělení) se nachází v Praze. Další pracoviště se nachází ve Slovenské republice.

² JAN BECHER, *Informace o společnosti*. [online]. [cit. 2011-03-04]. Dostupné z www: <<http://janbecher.multimedia.cz/cz/o-spolecnosti/pernod-ricard-group>>

Obrázek 2: Organizační schéma



Zdroj: Zpracovala Petra Lindová Dvořáková ze spol. Jan Becher- Karlovarská Becherovka, a.s.

5. ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU

5.1. Aktivizační faktory

Ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka jsou především uplatňovány faktory motivační, tj. odměňování, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, benefity, ale např. v případě propouštění zaměstnanců a pracovním místě „open space office“, lze uvažovat i o faktoru hygieny.

5.1.1. Hodnocení zaměstnanců

Becherovka má propracovaný systém hodnocení pracovního výkonu, kompetencí, hodnot společnosti, na který je poté navázán individuální plán rozvoje zaměstnance, který zohledňuje i kariérový plán zaměstnance.

5.1.2. Odměňování

Ve společnosti Jan Becher je zaveden motivační systém variabilního odměňování.

Odměňovací systém tvoří tyto položky:

- finanční odměny: základní mzda a variabilní složky mzdy (bonusy, příplatky, mimořádné odměny),
- zaměstnanecké výhody (benefity).

Základní mzda se stanoví s přihlédnutím k rozsahu odpovědností příslušné pozice, skutečně dosahovanému výkonu zaměstnance (dle popisu práce), individuálnímu výkonu (výsledku hodnocení), konzistenci odměňování mezi členy týmu a porovnání v rámci pracovního trhu. Výše základní mzdy zaměstnance je stanovena mzdovým výměrem, se kterým je zaměstnanec písemně seznámen, a je přehodnocována jednou ročně, obvykle k 1. 7. příslušného roku.

Bonus je pohyblivá složka mzdy, která není nároková. Bonusy zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, jestliže na jejich výplatu byly vytvořeny zdroje a zaměstnanci splnili podmínky pro jejich přiznání. Druh a maximální výše bonusů jsou zaměstnancům poskytovány podle bonusového schématu, které je přílohou interní směrnice Mzdový předpis. Příplatky ke mzdě jsou poskytovány v souladu s podmínkami Zákoníku práce.

Benefity jsou složkou odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje dobrovolně nad rámec zákona.

5.1.3. Benefity

Společnost Jan Becher nabízí svým zaměstnancům pět týdnů dovolené, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, příspěvek na kulturu, sport nebo dovolenou a zvýhodněný nákup výrobků. Zajímavá je zcela jistě také účast na propagačních akcích, která u zaměstnanců podporuje nejen znalost produktů, ale také jejich loajalitu k nim. Kromě akcí pro zaměstnance organizuje společnost také dny věnované jejich rodinám – Rodinný den či Mikulášskou besídku.¹

5.1.4. Vzdělávání

¹ JAN BECHER, *Rozhovor s HR ředitelkou*, [online]. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1305&o_id=1301>

Obecně platí pravidlo, že lidé jsou jen tak dobří, jak dobří jsou jejich nadřízení. Proto se personální oddělení společnosti Jan Becher snaží, aby každý z manažerů byl vybaven takovými dovednostmi a znalostmi, které potřebuje pro rozvoj svých podřízených stejně jako pro výkon své práce.

Využívají se různé rozvojové metody přímo na pracovišti – tzv. “on the job” trénink, zastupování manažera, pověření úkolem/projektem, či interní posun zaměstnanců, které se doplňují externími vzdělávacími aktivitami – tréninky a školeními, individuálním a týmovým koučováním a team buildingovými aktivitami.¹

Společnost Jan Becher - Karlovarská Becherovka spustila 1. prosince 2010 nový vzdělávací projekt zaměřený na rozvoj zaměstnanců ve výrobním závodě v Karlových Varech. Série školení a tréninků je podpořena dotací z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, spadajícího pod Evropský sociální fond v ČR.

Konečným cílem projektu, který bude probíhat po dobu dvou let, je vytvořit komplexní vzdělávací systém pro všechny zaměstnance ve výrobě a pomáhat jim tak zvyšovat jejich adaptabilitu a konkurenceschopnost na trhu práce. Zaměstnancům budou nabídnuty jazykové a počítačové kurzy, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, manažerské akademie či školení osobnostních dovedností, jako time management, komunikační dovednosti nebo projektové řízení.²

5.1.5. Výběr nových zaměstnanců

Náborový proces ve společnosti Jan Becher je závislý na pozici, která je obsazována. U všech pozic platí, že se s kandidátem setkávají minimálně tři zaměstnanci společnosti – nadřízený dané pozice, dále jeho nadřízený a zkušený pracovník personálního oddělení. Během pohovorů se ověřují nejen znalosti a dovednosti kandidátů, ale i jejich motivace, hodnoty a cíle. Asi u poloviny otevřených pozic prochází kandidáti assessment centrem a psychodiagnostickými testy.

5.1.6. Filozofie a hodnoty

¹ JAN BECHER, Rozhovor s HR ředitelkou, [online]. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1305&o_id=1301>

² JAN BECHER, *Informace pro media*. [online]. [cit. 2011-03-10]. Dostupné z www: <<http://janbecher.multimedia.cz/cz/pro-media?id=230>>

Předem daná, pro všechny jednotná sepsaná pravidla, určitým způsobem ovlivňují produktivitu práce a vztah k podniku.

Skupina Ricard Pernod a spolu s ní i společnost Jan Becher - Karlovarská Becherovka podporuje hodnoty, které jsou pro celou skupinu charakteristické. V případě Karlovarské Becherovky jde o vstřícnost a soudržnost, podnikavost, čestnost, oddanost a jednoduchost.

Vstřícnost a soudržnost – jsme spolu rádi a pomáháme si

Odvádíme profesionální práci a podporujeme přátelskou atmosféru.

Podnikavost – chováme se k firmě jako k vlastní

Pracujeme s plným nasazením, jsme inovativní, flexibilní a nebojíme se zdravě riskovat.

Čestnost – jednáme čestně

Věříme dobré věci a jednáme v jejím zájmu, důvěryhodně, v souladu s morálními hodnotami a vždy v zájmu firmy.

Oddanost – dáváme ze sebe to nejlepší

Jsme nedílnou součástí naší společnosti, společně s výhodami i závazky, které z toho vyplývají.

Jednoduchost – míříme přímo k cíli

Jasná a nekomplikovaná cesta, které vede k výsledkům s využitím minimálního počtu kroků a současným minimalizováním nákladů.¹

5.1.7. Pracovní prostředí

Faktor, který ovlivňuje zaměstnance, a který můžeme zařadit mezi faktory hygienické, je místo, kde zaměstnanec pracuje. Moderní velkoprostorové kanceláře, ve kterých pracují také zaměstnanci společnosti Jan Becher (mimo výroby) motivují zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a větší produktivitě práce. Tyto prostory také usnadňují řízení lidí, kontrolu nad zaměstnanci, umožňují práci v týmu a v neposlední řadě taky přináší úsporu nákladů. Kromě pozitivních důsledků, má ale i svá negativa, k nim patří ztráta soukromí, rušivý hluk, špatné osvětlení atd. Podle výzkumu například špatné osvětlení snižuje

¹ JAN BECHER, Filozofie a hodnoty. [online]. [cit. 2011-03-04]. Dostupné z [www: <http://janbecher.multimedia.cz/cz/o-spolecnosti/filozofie-a-hodnoty>](http://janbecher.multimedia.cz/cz/o-spolecnosti/filozofie-a-hodnoty)

výkonnost duševní práce až o 30%, rušivý hluk zvyšuje absenci a fluktuaci, v těchto prostorách se také velmi rychle šíří nemoci, což zvyšuje pracovní neschopnost.¹

5.2. Vliv aktivizačních faktorů v číslech

Výsledkem správně motivovaných zaměstnanců, a to i vlivem aktivizačních faktorů je především vyšší produktivita práce, s tím spojený vyšší zisk, ale také nižší mzdové náklady.

Při zpracování analýzy se vychází z informací uvedených ve výročních zprávách, především z výkazů zisků a ztrát a z rozpisů osobních nákladů. Pro vyhodnocení jsou použity absolutní a relativní ukazatele, konkrétně ukazatele produktivity:

Mzdové a osobní náklady

Průměrné osobní náklady na pracovníka.

Průměrná mzda na pracovníka

Počet zaměstnanců

Produktivita práce na pracovníka

Přidaná hodnota na pracovníka

Zisk na pracovníka

- U každého vyhodnocení ukazatele je uveden popis složek a vzorec výpočtu.
- Do sledovaného období jsou zařazeny roky 2000 až 2010.

Pro upřesnění, v roce 2005 došlo ke změně fiskálního roku v souladu se změnou provedenou mateřskou organizací, a proto výkazy za dané období byly zpracovány za 18 měsíců, na základě této změny jsou v tomto roce ve výsledcích vyšší hodnoty.

Absolutní a relativní ukazatele

Ukazatele je možno je rozdělit na absolutní ukazatele a poměrové. Absolutní ukazatele jsou dány vždy přímou částkou v korunách, relativní pak jsou definovány jako poměr (v procentech) některých absolutních ukazatelů mezi sebou. Absolutní ukazatele mají nevýhodu v tom, že jsou pro každou firmu odlišné a není možno dvě firmy tímto způsobem srovnávat. Na druhé straně poskytují informace o skutečných výsledcích. Relativní

¹ VYMĚTAL J.:Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, s.101

ukazatele jsou poněkud univerzálnější, je možno je použít i pro srovnání mezi dvěma firmami.

Ukazatelé produktivity

Na jedné straně ukazatele produktivity informují o tom, jaká je výše tržeb, výkonů, přidané hodnoty a zisku na pracovníka a na druhé straně informují o výši mzdových nákladů na pracovníka, vybavenosti pracovníků hmotným investičním majetkem a o průměrné měsíční mzdě.

5.2.1. Počet zaměstnanců

Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách je vypočten jako aritmetický průměr z měsíčních průměrných počtů (vypočítávají se jako součet denních stavů dělený počtem kalendářních dnů v měsíci).¹

Společnost Jan Becher v roce 2010 vykazovala zaměstnaných 164 osob, z toho 57 ve výrobním podniku v Karlových Varech. Během sledovaného období (11 let) se stav zaměstnanců zredukoval o 52%, v roce 2000 bylo v evidenci společnosti 342 zaměstnanců. K největšímu propouštění došlo po ukončení privatizace v roce 2000-2001, kdy bylo propuštěno v Karlových Varech 100 zaměstnanců. Na základě dohody mezi odbory a vlastníkem společnosti bylo tehdy zaměstnancům, jako kompenzace ztráty zaměstnání, vyplaceno 12-ti měsíční odstupné. Další vlny propouštění už nebyly v takovém rozsahu.

Důvody hromadného snižování počtu zaměstnanců v Karlových Varech:

- zrušení oddělení dopravy,
- vyčleněn mzdového oddělení a jeho přesunutí do externí společnosti (outsourcing)
- přemístění generálního ředitelství a dále také oddělení finanční, personální, marketingové, obchodní a IT do Prahy, v Karlových Varech zůstalo pouze výrobní oddělení.

Zde je patrný faktor silový-existenční. Zaměstnanci vlivem propouštění, a to především v oblasti s poměrně vysokou nezaměstnaností jako je Karlovarsko, mají logicky strach o svojí existenci.

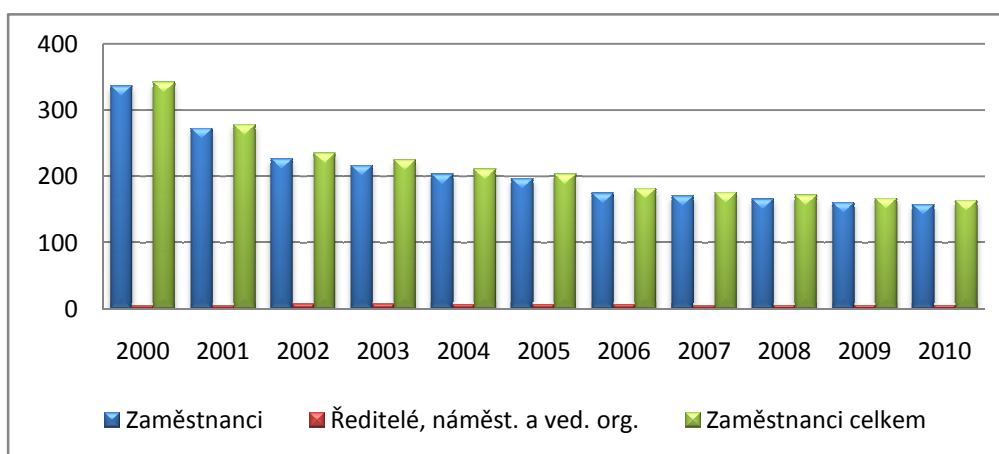
¹ČSÚ, *Průměrný počet zaměstnanců*. [online]. [2011-03-15]. Dostupný z [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m >](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m)

Tabulka 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

Rok \ Zaměst.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zaměstnanci	337	273	227	217	204	197	175	171	166	161	158
Ředitel a ved. prac.	5	5	8	8	7	7	7	5	6	6	6
Zaměstnanci celkem	342	278	235	225	211	204	182	176	172	167	164

Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

5.2.2. Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.

Do mezd se zahrnují základní mzdy, příplatky a doplátky, odměny, náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě.

Průměrné mzdy v odvětví zpracovatelského průmyslu a průměrné mzdy v rámci celé České republiky, se nacházejí výrazně pod průměrem, který je vykázan u zaměstnanců společnosti Jan Becher. Rozdíl mezi průměrnými mzdami je poměrně zřetelný, nicméně se tato diference každým rokem zmenšuje. Velký rozdíl lze spatřit i u mezd v rámci

podniku, kde průměrná mzda řadového zaměstnance v roce 2010 činila 16,4% průměrné mzdy vedoucího zaměstnance.

Během sledovaného období se průměrná mzda za vedoucí zaměstnance zvýšila o 89 003 Kč (o 47%) a za ostatní zaměstnance o 16 832 Kč (o 50%), celostátní průměr se navýšil o 10 732 Kč (o 81%) a průměr ve zpracovatelském průmyslu o 10 791 (o 79%).

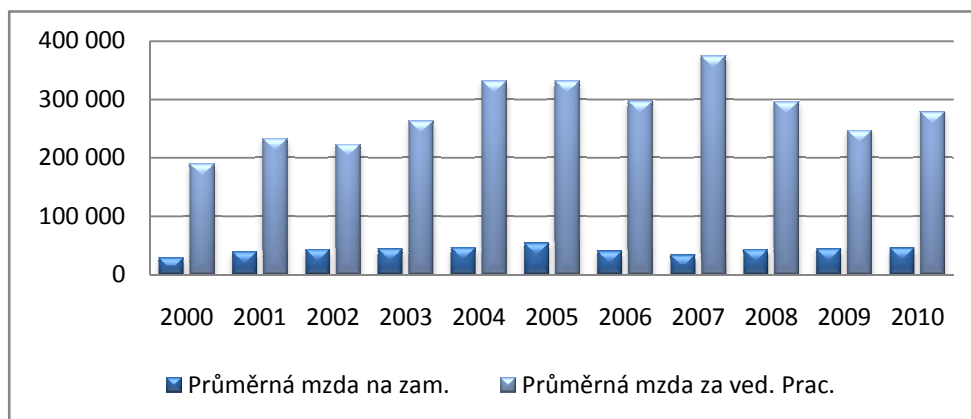
V průběhu daného období si lze také všimnout plynule vzrůstajících mezd ve společnosti do roku 2005 a meziročního poklesu v roce 2006 (o 26%) a 2007 (o 16%), další roky mají opět vzrůstající charakter. U vedoucích zaměstnanců došlo k poklesu v letech 2002 (o 4%), 2006 (o 10%), 2008 (o 21%) a 2009 (o 17%). Zde lze předpokládat, že tento stav je způsoben pohyblivou částí mzdy (bonusy), která je závislá na hospodářských výsledcích společnosti. V roce 2008 navíc vzrostl počet vedoucích zaměstnanců o 20% a objem finančních prostředků na mzdy se navýšil pouze o 17%

Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy v %

Rok	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Prům. mzda										
Prům. mzda řad. zam.	35%	9%	3%	5%	17%	-26%	-16%	28%	2%	5%
Prům. mzda za ved.	23%	-4%	18%	26%	0%	-10%	26%	-21%	-17%	13%
Prům. mzda zam.	35%	8%	2%	7%	54%	-28%	-13%	20%	-2%	6%
Průměrná mzda v ČR	9%	8%	6%	6%	5%	7%	7%	8%	4%	2%
Prům. mzda ve zprac. průmyslu	7%	7%	5%	8%	5%	6%	7%	9%	3%	4%

Zdroj: Informace o průměrné mzdě v ČR a v zpracovatelském průmyslu je CSU. Údaje za rok 2000-2010, ostatní údaje jsou zpracovány z výročních zpráv společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., rok 2000-2010

Graf 2: Vývoj průměrné měsíční mzdy zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

5.2.3. Ostatní ukazatele

Produktivita práce

- vyjadřuje množství produkce zhotovené 1 pracovníkem za rok
- údaje o produktivitě práce charakterizují efektivnost využití zaměstnanců
- k faktorům, které zvyšují produktivitu práce, patří především: zlepšení organizace práce, zvyšování kvalifikace pracovníků, využívání strojů a zařízení a nových technologií.
- růst produktivity práce se projevuje snížením množství práce vynaložené na výrobu jednotky produkce nebo zvýšením objemu vyrobené produkce při stejném množství vynaložené práce.
- růst produktivity práce vede k úspoře vynakládané práce i úspoře mzdových nákladů.

produktivita práce = tržby / počet pracovníků

Přidaná hodnota na pracovníka

- vyjadřuje, kolik přidané hodnoty v tis. Kč připadá na 1 pracovníka za rok
- přidaná hodnota na zaměstnance udává poměr výnosů po odečtení výkonové spotřeby, odpisů a ostatních nákladů na průměrný počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané.
- je vhodnou kategorií pro hodnocení produktivity práce z hlediska uplatnění vytvořených statků na trhu

přidaná hodnota na pracovníka = přidaná hodnota / počet pracovníků

Zisk na pracovníka

- vyjadřuje, kolik zisku před zdaněním v tis. Kč připadá na 1 pracovníka za rok.

zisk na pracovníka = hospodářský výsledek / počet pracovníků

Příznivý trend ve vývoji společnosti potvrzuje průběžný nárůst u všech ukazatelů produktivity v rámci sledovaného období. Tento stoupající trend byl přerušen v roce 2001, kdy došlo k meziročnímu poklesu všech ukazatelů – produktivita práce (o 38%), přidaná hodnota na pracovníka (o 93%), zisk na pracovníka (o 240%), tento rok i přes navýšení obrátu o 20% se dostala společnost do ztráty. Tento stav nastal, protože se musely splnit náročné podmínky spojené s privatizací, bylo také nutné zaplatit úroky z půjčky spojené s odkoupením společností Johann Becher a v důsledku zvýšené potřeby hotovostních

prostředků (financování zásob na skladě). K dalšímu poklesu došlo v roce 2006 a to u ukazatelů produktivita práce (o 19%) a zisk na pracovníka (o 448%), k poklesu došlo z důvodu, že zisk po zdanění nabyl záporných čísel (434 mil.) a to v důsledku zaúčtování opravné položky k finanční investici. V tomto roce je potřeba zohlednit fakt, že v předcházejícím roce 2005 došlo ke změně fiskálního roku, tj. hodnoty jsou za dané období v rozmezí 18 měsíců. Další mírný pokles produktivity je zaznamenán meziročně u zisku na pracovníka v r. 2009 (o 8%) a v r. 2010 (o 36%), v případě přidané hodnoty na pracovníka je pokles v roce 2009 i 2010 (o 2%), ten způsobila světová krize, která v těchto letech vrcholila. Společnosti Jan Becher klesla poptávka a meziročně tak přišla na tržbách přibližně o 8,4 mil. korun. V této době navíc probíhá stavba nového závodu a rekonstrukce administrativní budovy v Karlových Varech, kde celková investice převýšila 100 mil. korun.

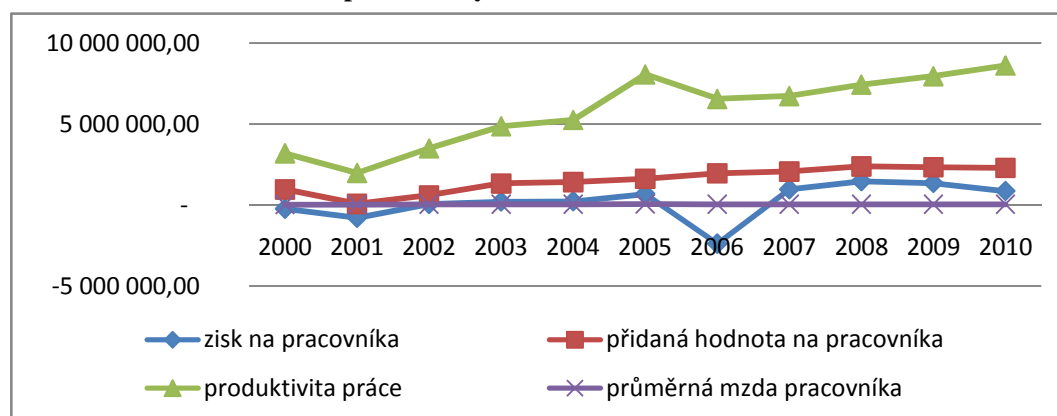
Přes některé meziroční poklesy v produktivitě společnost vykazuje v rámci sledovaného období nárůst u všech ukazatelů a potvrzuje tím tvrzení, že vyšší produktivitu práce mají společnosti pod zahraniční kontrolou či se zahraniční účastí. Proti roku 2000 vzrostl zisk na pracovníka o 1 098,43 tis. Kč (o 473 %), přidaná hodnota na pracovníka o 1 328,54 tis. Kč (o 139%) a produktivita práce o 5 421,05 tis. Kč (o 170%).

Tabulka 4: Vývoj ukazatelů produktivity v %

Ukazatele	Rok	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Zisk na pracovníka		-240%	108%	225%	7%	201%	-448%	-141%	52%	-8%	-36%
Přidaná hodnota na prac.		-93%	746%	122%	7%	14%	21%	6%	15%	-2%	-2%
Produktivita práce		-38%	77%	39%	8%	54%	-19%	3%	11%	7%	8%

Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010

Graf 3: Porovnání ukazatelů produktivity



Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

5.2.4. Mzdové náklady

Sledovaní ukazatelé jsou osobní a mzdové náklady, a to jak v celkové výši, tak za jednoho pracovníka.

Mzdové náklady tvoří hrubá mzda (tj. součet základní mzdy, přesčasové mzdy a příplatků za práci ve ztížených podmínkách) a vedlejší mzdové náklady (placená dovolená).

mzdové náklady na pracovníka = mzdové náklady / počet pracovníků

Osobní náklady tvoří hrubá mzda a výhody, dále také náklady na zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem. Sociální výhody mohou zahrnovat příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, různá pojištění placená zaměstnavatelem podle smlouvy, příspěvky na stravování, cestovné do práce atd.

osobní náklady na pracovníka = osobní náklady / počet pracovníků

V rámci sledovaného období je patrné určité kolísání mzdových i osobních nákladů. Největší nárůst je patrný u osobních nákladů na pracovníka v roce 2001 (o 34%) a 2002 (o 20%) i mzdových nákladů na pracovníka v roce 2001 (o 35%), 2002 (o 8%), tento stav byl způsoben hromadným propouštěním 100 zaměstnanců, kterým bylo vyplaceno 12-ti měsíční odstupné, další vykázaný vysoký nárůst a následné snížení osobních i mzdových nákladů je v letech 2004/2005 a 2006, ten je způsoben změnou fiskálního roku. Poslední meziroční snížení je u všech posuzovaných nákladů v roce 2009, zde došlo na základě zmenšení tržeb společnosti k redukci pohyblivé části mzdy.

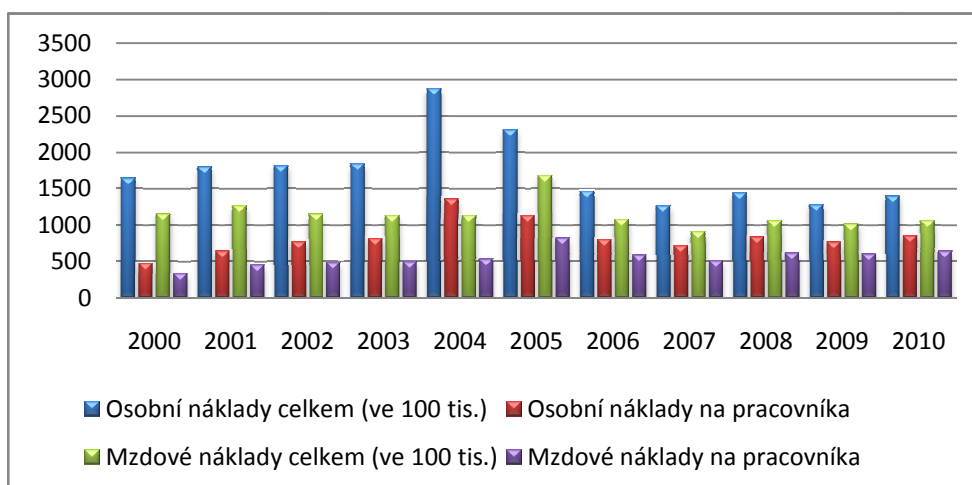
Pozitivně lze hodnotit celkový rozdíl mezi roky 2000 a 2010 vykazující snížení u mzdových nákladů o 94 430 tis. (tj. o 16%) a u osobních nákladů o 243 300 tis. (tj. o 22%). V případě nákladů na jednoho pracovníka tomu je naopak, u mzdových nákladů je navýšení o 309 tis. (tj. o 42%) a u osobních nákladů o 374 tis. (tj. o 32%). Tento nepoměr je způsoben zmiňovaným snížením stavu zaměstnanců a téměř stejnou výší vynaložených prostředků na mzdy. Zvýšení mzdových nákladů na jednotlivce je pozitivní hlavně ve smyslu motivace zaměstnanců a jako nástroj pro zvýšení produktivity práce.

Tabulka 5: Vývoj mzdových a osobních nákladů v %

Rok \ Náklady	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Osobní náklady celkem	9%	1%	1%	56%	-20%	-37%	-13%	14%	-11%	9%
Osobní náklady na pracovníka	34%	20%	6%	66%	-17%	-29%	-10%	17%	-8%	11%
Mzdové náklady celkem	10%	-9%	-2%	0%	49%	-36%	-16%	17%	-5%	4%
Mzdové náklady na pracovníka	35%	8%	2%	7%	54%	-28%	-13%	20%	-2%	6%

Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

Graf 4: Mzdové a osobní náklady



Zdroj: Zpracováno z údajů výročních zpráv společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka, a.s., r. 2000-2010.

6. ZÁVĚR

Práce se zabývá analýzou mzdového systému v podniku, konkrétně ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., výrobce lihovin. Analýza byla zpracována na základě teoretického konceptu – rešerše. V praktické části práce se sledovaly, hodnotily a porovnávaly vlivy aktivizačních faktorů v podniku.

Společnost Jan Becher vychází z poznání, že hlavním motivačním faktorem zaměstnanců nejsou pouze peníze, i když hrají rozhodující existenční roli, ale především seberealizace člověka v rámci kolektivu spolupracovníků. Samozřejmostí jsou pravidelná hodnocení, kariérní a vzdělávací plány, motivační systém variabilního odměňování a benefity. Společnost Jan Becher se o zaměstnance snaží nejen pečovat, ale také je cíleně rozvíjet, vzdělávat a motivovat. Mezi faktory hygieny lze ve společnosti Jan Becher zařadit prostor, kde zaměstnanci pracují (kromě výroby), tzv. "oupen space office", kde je značně omezené

soukromí zaměstnanců, dále se do této kategorie řadí i existenční faktor, a to vzhledem k redukci počtu zaměstnanců, kdy se v podniku během posuzovaných let snížil počet zaměstnanců o polovinu (o 52%). Zrušení pracovních pozic se především týkalo Karlových Varů. Zeštíhlení firemní zaměstnanosti bylo praktické a také přispělo zvýšení produktivity práce, nicméně se současně podílí na zhoršení situace na trhu práce v regionu Karlovarský kraj, kde se velikost pracovní síly dlouhodobě snižuje.

Přesto, že některé aktivizační faktory mají svá negativa, nelze přehlédnout na základě analýzy, že pozitivní vývoj, až na pár meziročních poklesů mezi roky 2000 a 2010, mají pro podnik všechny sledované ukazatele.

Proti roku 2000 vzrostl zisk na pracovníka o 1 098,43 tis. Kč (o 473 %), přidaná hodnota na pracovníka o 1 328,54 tis. Kč (o 139%) a produktivita práce o 5 421,05 tis. Kč (o 170%). U sledovaných nákladů došlo ke snížení u mzdových nákladů o 94 430 tis. (tj. o 16%) a u osobních nákladů o 243 300 tis. (tj. o 22%). V případě nákladů na jednoho pracovníka tomu je naopak, u mzdových nákladů je navýšení o 309 tis. (tj. o 42%) a u osobních nákladů o 374 tis. (tj. o 32%). Tento nepoměr je způsoben zmiňovaným snížením stavu zaměstnanců a téměř stejnou výší vynaložených prostředků na mzdy.

Průměrná mzda má také pozitivní vývoj, za vedoucí zaměstnance se zvýšila o 89 003 Kč (o 47%) a za ostatní zaměstnance o 16 832 Kč (o 50%). K porovnání, celostátní průměr se navýšil o 10 732 Kč (o 81%) a průměr ve zpracovatelském průmyslu o 10 791 (o 79%).

Na základě analýzy lze o společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. říci, že vytvořila mzdový systém, který umožňuje, plynuje reagovat na aktuální finanční situaci podniku, tj. variabilně snižovat a zvyšovat mzdové náklady. Mzdový systém navíc vede zaměstnance ke stále větší produktivitě práce, tím se stává společnost konkurenceschopnější a následně může dosahovat vyšších zisků.

7. SEZNAM LITERATURY

1. BEZOUŠKA Petr, IVANCO Gabriela, *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde, 2010. 223 s. ISBN 978-80-7201-795-9
2. CEJTHAMR Václav, DĚDINA Jiří, *Management a organizační chování*. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
3. JAKUBKA a spol. *Poradce 2007, Zákoník práce*. 1. vyd., Těšín, 2006. ISSN 1211-2437
4. JAKUBKA Jaroslav, *Zákoník práce 2011 - s výkladem: právní stav k 1.1.2011*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 96 s. ISBN 978-80-247-3812-3
5. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Management press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
6. STÝBLO Jiří, URBAN Jan, VYSOKAJOVÁ Margerita, *Personalistika 2007-2008* Praha: ASPI Publishing, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
7. ŠUBRT Bořivoj a kol., *Abeceda mzdové účetní*. 19. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-497-2.
8. ŠUBRT Bořivoj a kol., *Abeceda mzdové účetní*. 21. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-497-2.
9. TOMŠÍ Ivan, *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd.1. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9
10. VYMĚTAL Jan, *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4
11. VAJNER Luděk. *Motivace v organizacích*, převzato z časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací. Číslo 2/2010

Internetové zdroje:

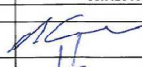
- 1 ČSÚ, *Průměrný počet zaměstnanců*. [online]. [2011-03-15]. Dostupný z www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m>
- 2 FETTER, W., *Odměny a prémie*, [online]. [2011-03-06.]Dostupné z www: <<http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741>>
- 3 JAN BECHER – KARLOVARSKÁ BECHEROVKA, *Informace určené pro média* [online]. [2011-03-04]. Dostupné z www: <<http://janbecher.multimedia.cz/cz/promedia>>

- 4 JAN BECHER, *Filozofie a hodnoty*. [online]. [cit. 2011-03-04]. Dostupné z www: <<http://janbecher.multimedia.cz/cz/o-spolecnosti/filozofie-a-hodnoty>>
- 5 OBCHODNI REJSTRIK, Údaje o společnosti Jan Becher. [online]. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www: <www.obchodnirejstrik.cz>
- 6 TOMEČEK Petr, *Rozhovor s HR ředitelkou, HR Server* [online]. [2011-03-12]. Dostupné z www: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1305&o_id=1301>
- 7 ZÁKONÍK PRÁCE, *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [on-line]. [cit. 2010-09-11]. Dostupné z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>>

8. PŘÍLOHY

Výkaz zisků a ztrát

PROFIT AND LOSS ACCOUNT structured by the nature			
year ended 30 June 2010 (in CZK thousand)			
Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s. "IČO 49790765" T. G. Masaryka 57 360 76 Karlovy Vary			
		30.6.2010	30.6.2009
I.	Sales of goods	538 373	524 687
A.	Costs of goods sold	339 463	325 544
+	Gross margin	198 910	199 143
II.	Production	874 192	812 008
1.	Sales of own products and services	872 866	802 168
2.	Change in internally produced inventory	1 520	9 833
3.	Own work capitalized	6	7
B.	Purchased consumables and services	698 244	622 661
1.	Consumed material and energy	357 342	301 535
2.	Services	340 902	321 126
+	Added value	374 858	388 490
C.	Staff costs	140 195	128 317
1.	Payroll costs	106 145	101 652
3.	Social security and health insurance costs	30 705	23 391
4.	Social costs	3 345	3 274
D.	Taxes and charges	730	6 275
E.	Depreciation of intangible and tangible fixed assets	18 989	20 456
III.	Sales of fixed assets and material	7 733	193 043
1.	Sales of fixed assets	529	184 146
2.	Sales of material	7 204	8 897
F.	Net book value of fixed assets and material sold	6 927	168 364
1.	Net book value of sold fixed assets	403	161 062
2.	Book value of sold material	6 524	7 302
G.	Change in reserves and provisions relating to operating activities and complex deferred expenses	39 412	-18 124
IV.	Other operating income	15 736	21 927
H.	Other operating expenses	17 819	30 813
*	Operating profit or loss	174 255	265 359
VII.	Income from non-current financial assets		11 283
2.	Income from other non-current securities and investments		11 283
X.	Interest income	12 085	19 930
N.	Interest expenses	20	18
XI.	Other financial income	9 928	17 202
O.	Other financial expenses	16 906	19 956
*	Financial profit or loss	5 087	25 441
Q.	Income tax on ordinary activities	37 317	64 013
1.	- due	43 859	64 242
2.	- deferred	-6 542	-229
**	Profit or loss from ordinary activities	142 025	226 787
S.	Income tax on extraordinary activities		
*	Extraordinary profit or loss		
***	Profit or loss for the current period (+/-)	142 025	226 787
****	Profit or loss before tax	179 342	290 800

Financial statements date:	30.7.2010
Signature of the statutory body's member:	
Anthony Schofield	
Antonio Sanchez	