

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza mzdových nákladů projekčního podniku**

**Eva Martincová**

**Bakalářská práce  
2017**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Martincová**  
Osobní číslo: **E14371**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza mzdových nákladů projekčního podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analyzovat mzdové náklady vybraného podniku ve vztahu k výkonům a doporučit využití časové a úkolové mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Osnova:

- Náklady, horizontální a vertikální analýza nákladů.
- Podrobná analýza mzdových nákladů.
- Výhody a nevýhody časové a úkolové mzdy.
- Optimalizace použití časové a úkolové mzdy pro jednotlivé profese projekčního podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M., Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KAESLER, C., KAESLER-PROBSTOVÁ, F., Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Vyd. 5. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, B., LEIBLOVÁ, Z., PŘÍHODOVÁ, V., DANĚK, A., PŘIKRYLOVÁ, H., LUKEŠOVÁ, D., DORČÁKOVÁ, J., KRATOCHVÍLOVÁ, E., MIKYSKA, M., Abeceda mzdové účetní. Vyd. 18. Olomouc: ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-438-5.

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Eva Martinová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doktorovi Alexandru Šencovi, za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Práce bude sloužit podniku k rozhodnutí. Je to pomůcka pro možný přechod z časové mzdy na úkolovou. Budou popisovány veškeré mzdové náklady firmy spojené s pracovní činností. Výsledkem bude doporučení časové nebo úkolové mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Mzdy, náklady, podnik, odměňování, pracovník, zaměstnanec, mzdové náklady, produktivita práce, zakázka*

## **TITLE**

Analysis of labor costs of Projection Company.

## **ANNOTATION**

*The work will help a company in the decision making process. It is a tool for a possible transition from wage-per-hour to wage-per-task. All wage costs associated with the company's business activity will be described. This will result in recommendation the wage-per-hour or wage-per-task for various groups of employees.*

## **KEYWORDS**

*Wages, costs, company, rewarding, worker, employee, labor costs, workforce productivity, order*

# **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 NÁKLADY.....</b>	<b>11</b>
1.1 NÁKLADY VE FINANČNÍM ÚČETNICTVÍ.....	13
1.2 NÁKLADY V NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ.....	14
<b>2 OSOBNÍ NÁKLADY .....</b>	<b>15</b>
<b>3 MZDOVÉ NÁKLADY .....</b>	<b>16</b>
3.1 OSTATNÍ OSOBNÍ NÁKLADY.....	16
3.2 CELKOVÉ MZDOVÉ NÁKLADY.....	17
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ .....	18
3.3.1 <i>Minimální mzda</i> .....	19
3.3.2 <i>Zaručená mzda</i> .....	20
3.4 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ .....	22
3.4.1 <i>Časová mzda</i> .....	23
3.4.2 <i>Úkolová mzda</i> .....	23
3.4.3 <i>Prémie</i> .....	24
3.4.4 <i>Provize</i> .....	25
3.4.5 <i>Podíl na výsledku hospodaření</i> .....	26
3.4.6 <i>Podíl na zisku</i> .....	26
3.4.7 <i>Osobní ohodnocení</i> .....	27
3.4.8 <i>Ostatní výplaty</i> .....	28
3.4.9 <i>Příplatky</i> .....	28
<b>4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU PEN .....</b>	<b>34</b>
4.1 SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ.....	37
4.2 MZDOVÉ NÁKLADY FIRMY A JEJICH VAZBA NA VÝKONY .....	38
4.3 ANALÝZA MZDOVÝCH NÁKLADŮ V ZÁVISLOSTI NA VÝKONECH PROJEKTANTŮ V OBDOBÍ R. 2014-2016..	39
4.3.1 <i>Výkony projektantů celkem podle práce na zakázkách</i> .....	39
4.3.2 <i>Mzda projektantů ve sledovaném období</i> .....	41
4.3.3 <i>Produktivita práce</i> .....	42
4.4 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ .....	47
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení mezd do platových tříd .....	21
Tabulka 2: Počet zaměstnanců v letech 2012-2016.....	34
Tabulka 3: Hospodářské výsledky za r. 2012–2016 v tis. Kč.....	36
Tabulka 4: Porovnání celkových mezd a výkonů v letech 2014-2016 .....	38
Tabulka 5: Výkony projektantů celkem podle práce na zakázkách (v Kč) .....	39
Tabulka 6: Mzdy celkem (v Kč) .....	41
Tabulka 7: Odpracované hodiny celkem jednotlivými pracovníky .....	42
Tabulka 8: Výkony na 1 odpracovanou hodinu jednotlivými pracovníky (v Kč) .....	43
Tabulka 9: Výkony na 1 Kč odpracované mzdy jednotlivými pracovníky (v Kč).....	44
Tabulka 10: Hodnocení produktivity v % za jednotlivé zaměstnance.....	46

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Formy odměňování .....	22
Obrázek 2: Formy podílu na zisku.....	27
Obrázek 3: Liniová organizační struktura .....	35
Obrázek 4: Hospodářský výsledek v tis. Kč .....	36
Obrázek 5: Výplatní páska PEN 4/2016 .....	38
Obrázek 6: Výkony zaměstnanců podle práce na zakázkách (v Kč).....	40
Obrázek 7: Celkové výkony zaměstnanců podle práce na zakázkách (v Kč) .....	40
Obrázek 8: Výkony zaměstnanců na 1 odpracovanou hodinu (v Kč) .....	43
Obrázek 9: Celkové výkony zaměstnanců na 1 odpracovanou hodinu (v Kč).....	44
Obrázek 10: Výkony zaměstnanců na 1 Kč proplacené mzdy (v Kč).....	45
Obrázek 11: Celkové výkony zaměstnanců na 1 Kč proplacené mzdy (v Kč).....	46



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ZP	Zákoník práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
Kč	Koruna česká
VK	Vlastní kapitál
ZDP	Zákon o daních z příjmů
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DM	Dlouhodobý majetek
MN	Mzdové náklady
HV	Hospodářský výsledek
PP	Produktivita práce

## ÚVOD

Hlavními částmi této práce jsou teoretická a praktická část. V první části dochází obecně k nastínění problematiky nákladů a osobních nákladů. Následně jsou podrobněji rozebrány mzdové náklady, které jsou hlavním bodem této práce. Závěrem bakalářské práce je doporučení pro časovou nebo úkolovou mzdu.

Pro analýzu mzdových nákladů v letech 2014-2016, byla v teoretické části bakalářské práce vybrána malá firma PEN – Projekty energetiky, s. r. o. se 17 zaměstnanci. Jako podklad pro výzkum posloužily výplatní pásky firmy vybraných 5 zaměstnanců, které obsahují standardně mimo jiné mzdové náklady. Tito pracovníci jsou projektanti a přímo se podílí na zisku firmy. Dochází k porovnání mzdových nákladů a výkonů v letech 2014-2016. Jako zdroj pro výpočet výkonů posloužil firemní databázový program SECURE\_PEN.

Pro posouzení produktivity práce v podniku v letech 2014-2016 byly použity ukazatelé výkonů na 1 odpracovanou hodinu a výkony na 1 Kč proplacené mzdy. K 1. ukazateli je potřebný propočet hodin odpracovaných zaměstnanci a pro 2. ukazatel je nutný výpočet mzdových nákladů jednotlivých pracovníků.

**Cílem této bakalářské práce je analyzovat mzdové náklady vybraného podniku ve vztahu k výkonům a doporučit využití časové a úkolové mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.**

# 1 NÁKLADY

Náklady jsou prostředky, které jsou vynaložené za účelem dosažení výnosů za běžné účetní období. Náklady se zároveň vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje snížením aktiv nebo navýšením závazků. Považuje se za měřítko práce pracovníků, opotřebení a spotřeby majetku účetní jednotky. Je to faktor, který ovlivňuje efektivnost podniku rozhodujícím způsobem. Hospodářský výsledek lze jistým způsobem ovlivňovat. Kromě snahy o zvýšení výnosů, lze ovlivňovat i snižování nákladů, např. technologickými a technickými inovacemi, pomocí organizačních směn aj.

## Členění nákladů v účetnictví:

- Běžná činnost:
  - Finanční náklady – účtová skupina 50, 51, 52, 53, 54, 55 a část 59
  - Provozní náklady – účtová skupina 56, 57 a část 59
- Mimořádná činnost
  - Mimořádné náklady – účtová skupina 58 a část 59

Daňově uznatelné náklady hrají důležitou roli pro stanovení daňového základu. Dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, jde o náklady vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Účetnictví musí podávat poctivý a věrný obraz o účetní jednotce, její finanční situaci a výkonnosti. Ve zkratce účetnictví musí být věrným zobrazením skutečnosti. Účetní operace napomáhají ke splnění těchto cílů a nemají vliv na daňový základ. Důvodem je, že se o nich účtuje na účtech nákladů, které nejsou daňově uznatelné (např. účetní odpisy, rezervy, opravné položky aj.) [16]

## Příklady účtů v účetnictví:

### **51 – Služby:**

- 511 – Výkony od jiných účetních jednotek, tj. prvotní výkony za externí služby
- 512 - Cestovní výdaje
- 513 – Náklady na reprezentaci
- 518 – Ostatní služby, drobný nehmotný majetek, o kterém bylo rozhodnuto, že není dlouhodobým majetkem

## **52 – Osobní náklady**

- 52x – Patří sem veškeré požitky pracovníků včetně příjmu členů družstva a společníků ze závislé činnosti. Mzdy se musí účtovat zásadně v hrubých částkách. Pokud je součástí mzdy naturální mzda, musí být zahrnuta do hrubé mzdy. Naturální mzda se účtuje v obvyklých cenách, které jsou uznávány ZDP.

## **54 – Jiné provozní náklady**

- 541 - Patří sem cena prodaného neodepisovaného DHM, rozdíl mezi cenou odepisovaného DHM a DNM a vzniklými oprávkami k tomuto majetku, částka úplatně převedených nákladů na pořízení DHM a DNM.
- 542 – Úbytek materiálu vycházející z ocenění toho materiálu na daných účtech v účtové třídě 1.
- 543 – K bezplatnému plnění při bezplatném předání majetku, ke kterému není účetní jednotka povinná, se vztahuje zůstatková cena darovaného DHM a DNM, včetně povinností z titulu DPH. Ve zkratce jsou to dary.
- 544 – Úroky z prodlení a smluvní pokuty jsou částky závazků, u kterých se nebere ohled, zda byly zaplacený či nikoliv.
- 545 – Řadí se sem penále a ostatní pokuty, kterými jsou částky závazků příslušných dokladů, u kterých se nebere ohled, zda byly zaplacený či nikoliv.
- 546 – Hodnota pohledávky při jejím postoupení, odpisy pohledávek.
- 548 – Provozní oblasti se také týkají ostatní položky, které nebyly účtované na předcházejících účtech.
- 549 – Patří sem škody a manka na majetku, které jsou na DM, částečná či úplná škoda na nedokončené výrobě, manka nad normu přirozených úbytků zásob.

## **56 – Finanční náklady**

- 561 - Úbytek podílů a cenných papírů při jejich prodeji.
- 562 – Řadí se sem úroky z prodlení podle smlouvy o úvěru, bankovní a nákladové úroky, v případě finančních operací a půjček.
- 563 – Kurzové rozdíly.

- 568 – Patří sem pojistné, náklady peněžního styku, obzvláště bankovní výlohy, náklady, které jsou spojené se získáním záruk a obdobné bankovní výlohy i depozitní poplatky.

### **58 – Mimořádné náklady**

Vzhledem k běžné činnosti účetní jednotky operace nemají obvyklou povahu. Případy mimořádných nákladů se vyskytují nahodile.

- 581 – Řadí se sem změny, které jsou ve způsobu ocenění majetku.
- 582 – Pro účetní jednotku jsou to škody na majetku vzniklé mimořádnou příčinou.
- 584 – Mimořádné rezervy na náklady, s výjimkou zrušení pro jejich nepotřebnost, či rezervy na daň z příjmů a jejich použití.
- 588 - Prodej části nebo celého podniku. Opravy nákladů, které se týkají předchozích účetních období. Musí se jednat o významné položky, jakož i náklady z titulu postoupení nebo popřípadě ukončení složky hospodářské činnosti či hospodářské činnosti účetní jednotky.
- 589 – Patří sem Opravné položky mající vztah k mimořádným nákladům a k jejich použití. [3]

## **1.1 Náklady ve finančním účetnictví**

Náklady jsou chápány externími uživateli účetních informací jako peněžně vyjádřený úbytek vlastního kapitálu v daném období. Ve finančním účetnictví jsou náklady vyobrazené jako skutečně spotřebované, penězi vyjádřené ekonomické zdroje. Jinými slovy řečeno – snížení ekonomického prospěchu.

### Rysy nákladů ve finančním účetnictví:

- Viditelná volnost vztahu mezi předmětem činnosti a vyobrazenými náklady. Smyslem tohoto vztahu je zhodnocovat vlastníkův kapitál. Náklady v tomto významu obsahují nejen úbytek vlastníkovu kapitálu, který vynaložil v souvislosti s předmětem podnikání, ale také sem patří např. položky, jež rozdělují konečný výsledek činností (plnění fiskálních povinností, odměny orgánům společnosti,

náklady na reprezentaci aj.) a výdaje společenského charakteru (např. sponzorské dary).

- Snaha o vyobrazení úbytků VK, které nepovedou k jeho zhodnocení v budoucnosti. Za toto snížení VK může být považována ztráta hodnoty určité složky majetku, působením mimořádných vlivů (může jimi být např. škoda způsobená živelnou pohromou) nebo v dopadu jistých vlivů provázejících podnikatelskou činnost (jež je vyjádřena např. odpisem nedobytné pohledávky či tvorbou opravných položek). [10, s. 47]

## 1.2 Náklady v nákladovém účetnictví

Náklady jsou vyjádřené jako hodnotově účelné vynaložení ekonomických zdrojů, souvisejících s vykonáváním předmětu činnosti organizace. Takto vymezené náklady kladou důraz na potřebu obstarat hospodárnost vynaložených nákladů, nesoustředí se pouze na potřebu jejich zobrazení ve skutečné vynaložené výši.

Hlavní pozornost, při rozpoznání vynaložených nákladů, se klade na souvislost se zajištěním procesů, činnosti útvarů a s tvorbou výkonů.

V nákladovém účetnictví náklady nejsou jenom penězi vynaložené zdroje. Jejich zobrazením jsou i faktory, které nemají odpovídající ekvivalent peněz, zato umožňují lépe vyjádřit skutečným ekonomický přínos hodnocených činností (kalkulační nájemné, úroky a odpisy).

### Rysy nákladů v nákladovém účetnictví:

- **Účelový charakter**

Skutečnost, která je smyslem vynaložení ekonomických zdrojů pro jejich zhodnocení. K tomuto zhodnocení může dojít při vytvoření kterékoliv složky aktiv společnosti, která přinese nebo přinesla větší ekonomický prospěch. Měl by být větší, než kolik činila výše vynaložených zdrojů. Mezi důležité vlastnosti takto popisovaného nákladu se řadí jeho těsný vztah k výkonům (pracím, službám a výrobkům), které vytváří předmět činnosti společnosti.

- **Účelnost**

Obecná podmínka, která vyjadřuje, že vynaložené ekonomické zdroje jsou přiměřené výsledku činnosti a jsou racionální. [5, s. 118]

## **2 OSOBNÍ NÁKLADY**

Zaměstnavatel hradí za své pracovníky úhrnné mzdové náklady, nazývané také osobními náklady, které jsou zvýšené o další nákladové položky. Za osobní náklady se považuje povinné pojištění, které je složeno z části nákladů na všeobecné zdravotní pojištění a z části nákladů na povinné sociální pojištění. V účetnictví se používá pro tyto náklady účet 520. [17]

### 3 MZDOVÉ NÁKLADY

V účetnictví se používá pro mzdové náklady účet 521. Typ účtu je nákladový – daňový a druh je výsledkový. Účtují se zde především hrubé mzdy ze závislé činnosti zaměstnanců, společníků společnosti s. r. o. a členů družstev. Dále se na 521 účtují dohody o provedení práce aj.). [19]

#### 3.1 Ostatní osobní náklady

Mezi ostatní osobní náklady patří veškeré odměny za práci, které jsou poskytovány v souvislosti s jiným pracovněprávním vztahem, než je pracovní poměr nebo popř. přímo podle daných obecně závazných předpisů.

Ostatní osobní náklady obsahují:

- odměny poskytované na základě DPČ a DPP,
- poskytovaná odměna za práci prováděnou podle zvláštních předpisů obdobných odměn, které se poskytují na základě pracovněprávních předpisů (např. odměny pro dobrovolné pracovníky pečovatelské služby, odměny pro zprostředkovatele a rozhodce, odměny za znalecké posudky),
- dané odměny za vynálezy, průmyslové vzory, objevy a zlepšovací návrhy,
- poskytované odměny na základě předpisů o autorských právech (např. odměny za užití uměleckého, vědecká díla a literárního díla,
- odměny dané za veřejné přísliby a soutěže,
- poskytované odstupné podle zákoníku práce,
- dané odchodné podle zákoníku práce,
- poskytované odměny členů orgánů družstva nebo společenstva v souvislosti s výkonem jejich postavení,
- odměny dané učňům. [2, s. 116]



### 3.2 Celkové mzdové náklady

Celkové mzdové náklady jsou tvořeny mzdami a ostatními osobními náklady. Ve statických výkazech se setkáváme s pojmem „Mzdy bez ostatních osobních nákladů“, který je rozdílem ostatních osobních nákladů a celkových mzdových nákladů.

Veškeré platové a mzdové nároky pracovníků, za výkon práce včetně náhrad za tento výkon, jsou tvořeny mzdovými náklady.

#### Mzdové náklady:

- Ve mzdových nákladech se za sledované období vykazují částky, které jsou zúčtované bez ohledu na to, k jakému období přísluší (jedná-li se např. o podíly na hospodářském výsledku za předchozí rok, náhradu mzdy za nevyužitou dovolenou aj.).
- Mzdové prostředky musí být vždy uváděné v hrubém.
- Den výplaty či poukázání na účet pracovníka není rozhodující při zahrnování částek do mzdových nákladů. Rozhodujícím prvkem je období, ve kterém byly mzdové náklady zúčtovány.
- Je-li mzda vyplácena zaměstnavatelem v jiné než české měně (zcela nebo zčásti), do mzdových nákladů se zahrnují pouze částky vyplácené v Kč.
- Je nutné přijmout určitou zásadu z hlediska refundace mezd. Tato zásada říká, že zaměstnavatel provádějící refundaci musí uhradit ze mzdových nákladů refundovanou mzdu. Často vídáme v praxi, že se ve mzdových nákladech zaměstnavatele objeví refundované prostředky. Zaměstnavatel je pracovníkům proplatí, následně jsou mu refundovány (uhrazeny) a poté tyto prostředky musí vyloučit ze mzdových nákladů. Pojistné (sociální, zdravotní, úrazové) se zahrnuje do refundace mezd. Je též nutné upravit přepočtený počet pracovníků, z důvodu nastolení souladu mezi objemem vyplacených mezd a počtu zaměstnanců, aby nedošlo ke zkreslení průměrné mzdy.

#### Mzdové náklady nezahrnují:

- příspěvky na studium a stipendia,
- odměny a věrnostní přídavky,

- poskytované odměny z fondu sociálních a kulturních potřeb nebo ze sociálního fondu,
- náhrady za škody a cestovních výdajů,
- tantiémy (podíl na zisku),
- náhrady za výdaje, které nesouvisí s výkonem funkce (např. dané odměny dárčům krevní plazmy, krve),
- příjmy podnikatelů z podnikatelské činnosti,
- dávky nemocenského pojištění a sociální dávky. [2, s. 117]

### 3.3 Odměňování

Odměna za prováděnou práci zaměstnanci v pracovním poměru je upravena přímo v zákoníku práce. Odměna za práci se rozlišuje na mzdu a plat. Zaměstnanci územních samosprávných celků (krajů a obcí), státu, státních fondů a zejména i příspěvkových organizací, resp. neziskových veřejných ústavních zdravotnických zařízení a školských právnických osob jsou odměňováni platem. Ostatní zaměstnanci jiných zařízení jsou odměňováni mzdou. [12, s. 86]

V dnešním řízení lidských zdrojů odměňování neznamena pouze plat nebo mzdu, popřípadě další formy peněžní odměny, které organizace poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za prováděnou práci. Nejnovější pojetí odměňování je mnohem větší a širší. Patří sem uznání po formální stránce (pochvaly), povýšení, a také výhody pro pracovníky (zpravidla nepeněžní), které organizace poskytuje zaměstnancům nezávisle na jejich pracovním výkonu nebo pouze z titulu pracovního poměru či jiného vztahu, na jehož základě zaměstnanec pro organizaci provádí práci.

V odměnách mohou být zahrnuty věci či okolnosti, které nemusí být zcela samozřejmě vytyčené, např. zařazení na jasně dané pracoviště, přidělení určitého zařízení nebo stroje, přidělení kanceláře vybavené určitým způsobem (přidělení služebního mobilu či počítače, kancelář v budově ředitelství, kancelář s linoleovou podlahou místo koberce aj.). Mezi odměny je stále ve větším měřítku zařazováno i poskytované vzdělávání. Kromě uvedených více či méně hmatatelných odměn, o kterých v základě rozhoduje a kontroluje je organizace (jinak jmenované jako vnější odměny), se stále více upírá pozornost na tzv. vnitřní odměny. Ty

souvisejí především s vykonávanou prací, se spokojeností zaměstnance, s uspokojením, které mu práce přináší, s radostnými pocity vyplývajícími z toho, že má příležitost se účastnit určitých úkolů či aktivit, z neformálního uznání okolí, z postavení, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, z kariéry a dosahování vytyčených pracovních cílů apod. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a korespondují s osobností zaměstnance, jeho postoji, potřebami, zájmy, normami a hodnotami. Používají se nejen peněžní formy odměňování, ale také nepeněžní. Veškeré uvedené odměny vytvářejí tzv. celkovou odměnu. [9, s. 283, 284]

### **3.3.1 Minimální mzda**

1) V pracovněprávním vztahu je nejnižší přípustná výše odměny minimální mzda. Základní právní úprava této mzdy je dána zákoníkem práce, kterým je zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Nařízení vlády (zákon č. 567/2006 Sb. O nejnižších úrovních zaručené mzdy, o minimální mzdě, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a stanovení výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí) upravuje výši základní sazby minimální mzdy, ostatní sazby minimální mzdy při omezeném pracovním využití zaměstnance a další podmínky pro poskytování minimální mzdy.

Dne 20. srpna 2015 Vláda ČR přijala na jednání nařízení vlády č 233/2015 Sb. Došlo ke změně výše citovaného nařízení o minimální mzdě. S platností od 1. ledna 2016 se navyšuje jak sazba minimální mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem, kteří mají omezené pracovní uplatnění, tak i základní sazba minimální mzdy.

2) Minimální mzda se týká zaměstnanců v právním vztahu, založeném dohodami o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce) nebo v základním pracovním poměru. Není rozlišováno, zdali se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou či určitou nebo o souběžné pracovní poměry.

V každém pracovním poměru nebo právním vztahu, založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr vzniká nárok na minimální mzdu.

Kolektivní vyjednávání o mzdách se uplatňuje pro pracovníky v organizacích podnikatelské sféry, pro které platí minimální mzda jako jediná mzdová veličina. Minimální mzdy v kolektivních smlouvách lze sjednat vyšší, než uvádí nařízení vlády o minimální mzdě. [14]

### 3) Výše minimální mzdy:

- základní sazba za odpracovanou mzdu zaměstnance činí 58,70 Kč/hod nebo
- základní sazba pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin činí 9 900 Kč/měsíc.

### 4) Výše minimální mzdy po zaměstnanci, který pobírá invalidní důchod:

- základní sazba za odpracovanou mzdu zaměstnance činí 55,10 Kč/hod nebo
- základní sazba pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin činí 9 300 Kč/měsíc. [6]

Pokud zaměstnancova mzda nedosáhne v kalendářním měsíci výši minimální mzdy, zaměstnavatel doplatí pracovníkovi rozdíl.

### 5) Minimální mzda nezahrnuje:

- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- mzda za práci přesčas včetně příplatku,
- odměna za pracovní pohotovost,
- příplatek za práci v noci a ve ztíženém pracovním prostředí. [2, s. 205]

## **3.3.2 Zaručená mzda**

Za zaručenou mzdu se považuje plat nebo mzda, na který/ktou pracovníkovi vzniklo právo podle smlouvy, zákoníku práce, platového výměru, mzdového výměru nebo vnitřního předpisu. [18, s. 128]

Vláda stanoví nařízením, které zpravidla má účinnost od začátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji spotřebitelských cen a k vývoji mezd, nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování pracovníkům, kterým se poskytuje za práci plat, a pro pracovníky, kteří nemají sjednanou mzdu v kolektivní smlouvě. Úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, která je stanovena zákonem o základní sazbě minimální mzdy. Od 1.1 2016 jde částku ve výši 58,70 Kč za hodinu nebo 9900 Kč měsíčně. [2, s. 205]

Na základě odpovědnosti, složitosti a namáhavosti odvedené práce je stanovena výše nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle těchto skutečností je výše zaručené mzdy zařazena do 1 z 8 stupňů. V nařízení vlády č 567/2006 Sb. jsou uvedeny obecné charakteristiky prací pro účely zařazení práce do 1 z 8 skupin (viz. Tabulka 1). Dále jsou popsány příklady prací zařazených do jednotlivých skupin, které jsou zpracovány podle jednotlivých oborů. [13]

**Tabulka 1:** Rozdělení mezd do platových tříd

<b>Zaručená mzda od 1.1.2016</b>		<b>Většina zaměstnanců</b>		<b>Invalidé</b>	
Skupina prací	Platová třída	Kč/hod.	Kč/měsíc	Kč/hod	Kč/měsíc
1.	1. a 2.	58,70	9 900	55,10	9 300
2.	3. a 4.	64,80	10 900	60,90	10 300
3.	5. a 6.	71,60	12 100	67,20	11 300
4.	7. a 8.	79,00	13 300	74,20	12 500
5.	9. a 10.	87,20	14 700	81,90	13 800
6.	11. a 12.	96,30	16 200	90,50	15 300
7.	13. a 14.	106,30	17 900	99,90	16 800
8.	15. a 16.	117,40	19 800	110,30	18 600

*Zdroj: upraveno podle [11]*

#### Příklady profesí v jednotlivých skupinách:

##### **1. skupina**

Např.: doručovatel, uklízečka, pomocné práce v kuchyni, portýr, dělník na lince, šička, zahradník atd.

##### **2. skupina**

Např.: sanitář, údržbář, kopáč, popelář, vrátný, pečovatelka, dřevorubec, recepční, obsluha v jídelně, sklář, delegát atd.

##### **3. skupina**

Např.: řidič, tkadlena, pokladní, číšník, kadeřnice, kominík, strojuvůdce, pomocná účetní, ošetřovatel, fotograf, svářeč, truhlář, obráběč kovů atd.

##### **4. skupina**

Např.: kuchař, optometrista, instalatér, nutriční terapeut, pokrývač, opravář, automechanik, obchodní zástupce, mzdová účetní atd.

## 5. skupina

Např.: advokátní koncipient, účetní, personalista, zdravotní sestra, restauratér, dispečer, dohled na pracovišti, mistr atd.

## 6. skupina

Např.: režisér, učitel na střední škole, administrátor atd.

## 7. skupina

Např.: lékař, programátor, učitel na vysoké škole atd.

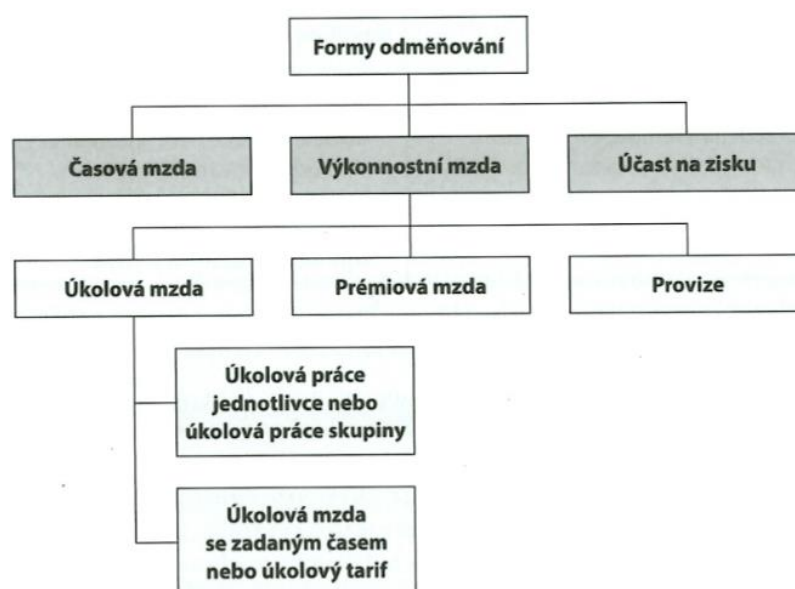
## 8. skupina

Např.: vědec, manažer atd. [7]

Nedosažne-li plat nebo mzda náležitě nejvyšší úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Stejně jako u minimální mzdy platí, že do dosažené úrovně nepatří zákonné příplatky a mzda za práci přesčas. Měsíční sazba nejvyšší úrovně zaručené mzdy se používá za účelem doplatku při odměňování platem a při odměňování mzdou se použije, když je tak předem sjednáno, určeno či stanoveno. [12, s. 88]

### 3.4 Formy odměňování

Odměňování má několik forem, které se rozdělují do jednotlivých částí (viz. Obrázek 1).



Obrázek 1: Formy odměňování

Zdroj: [8, s. 61]

### 3.4.1 Časová mzda

Za základní a univerzální formu mzdy se považuje časová mzda, která se využívá při odměňování pracovníků v hlavních, řídicích i pomocných procesech. Zpravidla se prosazuje měsíční nebo hodinová mzda.

Zaměstnanec ohodnocený hodinovou mzdou, přesně zvanou hodinový mzdový tarif, pobírá mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda pracovníka se rovná součinu počtu odpracovaných hodin v měsíci a hodinového mzdového tarifu.

Zaměstnanec ohodnocený měsíční mzdou, přesně zvanou měsíční mzdový tarif, pobírá mzdu za odpracování celého pracovního měsíce dle rozvrhu pracovní doby. Pokud pracovník odpracuje celý měsíc, jeho mzda se bude rovnat měsíčnímu mzdovému tarifu. Když zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu nemoci, dovolené, pracovní neschopnosti apod.), získává poměrnou část měsíční mzdy. [18, s. 132]

#### Výhody:

- Hrubý výdělek lze snadno vypočítat.
- Šetří se pracovní síly, provozní prostředky a snižuje se nebezpečí úrazu při práci.

#### Nevýhody

- Nemotivuje, nesměřuje ke zlepšování pracovního výkonu, protože důkladná a svědomitá práce není automaticky lépe odměňována.
- Kvůli kontrole pracovního výkonu musí organizace provádět také kontroly množství a jakosti. [8, s. 62]

### 3.4.2 Úkolová mzda

Pro odměňování pracovníků ve výrobě se většinou využívá úkolová mzda, která je základní mzdovou formou. Mzda zaměstnance závisí na jeho výkonu a je vyjádřena plněním stanovené normy výkonu. Ke stanovení mzdy se využívá norma času, za jejíž pomocí se vypočítá spotřeba času na jednotku produkce. Dále se také využívá norma množství, ze které se stanoví množství produkce za jednotku času.

V případě, kdy je rozhodujícím faktorem množství produkce a kdy může být ovlivněna výkonem zaměstnanců, využívá se úkolová mzda. Při jejím využití se vyžaduje určit patřičnou

normu výkonu a odpovídající pracovní postup, zajistit bezchybnou organizaci, bezpečnost práce, kontrolu a bezproblémový provoz pracoviště. [18, s. 133]

#### **Výhody:**

- Odměňování odpovídá pracovnímu nasazení.
- Existuje možnost vydělat si více při větším výkonu.
- Mzdy mohou být ovlivňované zaměstnavatelem.

#### **Nevýhody**

- Při vysokém pracovním tempu může docházet ke zdravotním problémům (např. deprese, stres).
- Chyby se vyskytují častěji.
- Je nebezpečí většího množství zmetků.
- Kontrola kvality výroby musí být posílena.
- Náklady rostou. [8, s. 64]

### **3.4.3 Prémie**

Prémie jsou doplňkovou mzdovou formou, doplňující úkolovou nebo časovou mzdu. Vyplácení prémie se zpravidla řídí předem stanovenými pravidly prémiování (kritéria hodnocení pracovníků, skupiny pracovníků, období vyplácení prémie, způsob stanovení prémie atd.). Vyplácí se pravidelně (za kvalitu, za produktivitu) za vzorné plnění pracovních povinností a nadprůměrný výkon nebo jsou vypláceny jednorázově (za přítomnost, za věrnost). [18, s. 134]

**1) Pravidelně se opakující prémie za předchozí období s jasně danou závislostí na odvedeném pracovním výkonu.**

Kritéria jsou předem stanovena a prémie se zpravidla váže na vyplnění daného ukazatele, který má předem stanovenou sazbu a váže se předem k danému období (tzv. prémiový řád organizace zpravidla řeší všechny tyto otázky a bývá předmětem kolektivního vyjednávání).

Prémie jsou jinak označovány jako prémiová mzda. Mají možnost se vázat na využívání zdrojů, kvalitu, množství odvedené práce, využívání zdrojů, úspory, splnění daných termínů apod.

Prémie mohou být jak kolektivní, tak individuální. Pokud se jedná o kolektivní prémie, je nutné stanovit předem pravidla jejího rozdělení a jednotlivé členy kolektivu. Tento druh prémie



je často zaváděn z důvodu stimulace zaměstnanců, kteří tímto způsobem vyvíjejí tlak na své spolupracovníky. [9, s. 315]

## 2) Jednorázová prémie (mimořádná odměna, bonus)

Je to odměna vyplácená za vynikající plnění pracovních úkolů, za pracovní chování, za nadstandartní výkon a za iniciativu. Forma bonusu je peněžní i nepeněžní (věcná, kulturní akce, poznávací zájezd, výlet, letenka do vybrané destinace aj.) Jedná se spíše o individuální formu, v zahraničí se využívá i jako kolektivní odměna. [9, s. 316]

### Příklady prémie:

- **Prémie za úspory:** Pracovníci šetří s energií i s podnikovým a pomocným materiálem a surovinami.
- **Prémie za kvalitu:** Zaměstnanci ve výrobě pracují bezchybně.
- **Prémie za návrhy:** Pracovníci mají návrhy na zlepšení (např. snížení podnikových nákladů).
- **Prémie za využití:** Pracovní stroje jsou obsluhováni zaměstnanci pečlivě, a proto nedochází k poruchám a následnému výpadku.
- **Termínované prémie:** Pracovníci splnili důležité výrobní lhůty. [8, s. 65]

## 3.4.4 Provize

Tato odměna je doplňkovou mzdovou formou. Provize je používána při odměňování pracovníků ve službách či v obchodě. Mzda pracovníka je zčásti nebo zcela závislá na poskytnutých službách nebo prodaných jednotkách. Výše provize se může stanovit např. procentem z obratu, zisku, tržeb apod. nebo dále pevnou sazbou za jednotku prodeje.

Provize je stimulací zaměstnance k nadprůměrnému výkonu. Je doplňkem k zaručené (pevné, základní) složce mzdy. V některém případě je jedinou pohyblivou (nezaručenou) složkou mzdy, ale zaměstnanci náleží alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy, která je rozdělena podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti prováděné práce. Zaměstnanci v mnoha případech bývají ve stresu a postrádají jistotu výdělku při mzdě zcela závislé na poskytnutých službách či prodaných jednotkách. Toto vede ke snížení spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení fluktuace. [18, s. 134]

### **3.4.5 Podíl na výsledku hospodaření**

Je to doplňková mzdová forma, která je charakteristická pro podnikovou sféru a může mít přibližně tři varianty:

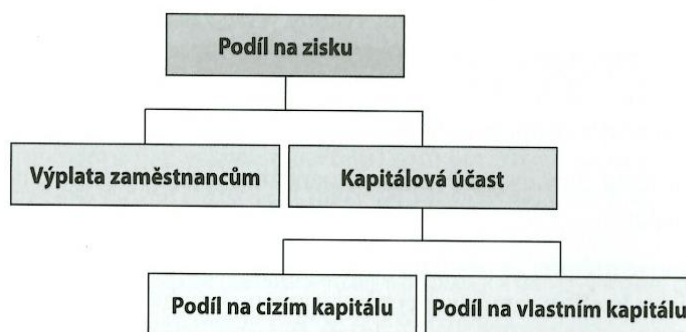
- podíl na zisku,
- podíl na výkonu (např. přírůstek produktivity, úspora nákladů, objem výroby aj.),
- podíl na výnosu (např. přidané hodnotě, obratu atd.).

Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, při kterém se mezi zaměstnance rozděluje určité pevné procento zisku. Procento se může pro jednotlivé podniky důrazně lišit. Rozdělování této části zisku většinou závisí na úrovni pracovního místa v hierarchické struktuře organizace nebo na velikosti základního platu či mzdy. Zaměstnanci mohou mít stejné procento podílu na zisku, ale může být i diferenciované podle individuálního výkonu, významu pracovního místa pro společnost či seniority. Nevýhodou může být, to že průměrný zaměstnanec si nemusí být vědom přímého vztahu mezi výkonem celé organizace a individuálním výkonem. Pobídkovost takto dané formy nemusí být právě tou nejlepší. [9, s. 316]

### **3.4.6 Podíl na zisku**

Pracovníci jsou odměňováni podle svého pracovního výkonu. Při podílu na zisku se podílejí na dosažených přebytcích (podílu na zisku). Toto vede ke zvyšování běžného příjmu. Pro pracovníky je to daný podnět, který má usilovat o hospodárnost podniku. Důsledkem je zlepšení vztahu mezi vedením podniku a pracovníky, proto stále více podniků využívá podílu na zisku (viz Obrázek 2).

## 2 druhy podílu na zisku:



**Obrázek 2:** Formy podílu na zisku

*Zdroj: [8, s. 66]*

### **1) Výplata zaměstnancům:**

Podnik vyplácí pracovníkům podíl na zisku v hotovosti.

### **2) Kapitálová účast:**

Podnik podíly na zisku investuje jako cizí nebo vlastní kapitál. Loajalita zaměstnanců a jejich provázání s podnikem se v důsledku kapitálové účasti zvyšuje.

Při podílu na vlastním kapitálu se pracovník může podílet prostřednictvím zaměstnaneckých akcií. Ty jsou často prodávány pracovníkům za preferenční kurz oproti rabatu (burzovnímu kurzu).

Při podílu na cizím kapitálu se pracovník může podílet na poskytnutí půjčky ve formě svých vlastních podílů na zisku. Na oplátku obdrží úroky nebo investiční prémii. [8, s. 65, 66]

## **3.4.7 Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je jinak nazýváno jako osobní příplatek. Je doplňkovou a individuální mzdovou formou, která se využívá k ohodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků a náročnosti práce zaměstnanců. Velikost příplatku je stanovena určitým procentem základního platu. Současně bývá dáno i procentní maximum, jehož při ohodnocení lze dosáhnout. Při využívání pevných mzdových tarifů je možnost využít takového ohodnocení, nebo podle odpracované doby v organizaci lze použít rozpětí mzdových tarifů. V nepodnikatelské sféře, kde je zaměstnavatelem stát, je osobní ohodnocení často součástí odměňování zaměstnanců. [4, s. 108]

### 3.4.8 Ostatní výplaty

Jedná se zejména o formy představující dodatečné zvýhodnění zaměstnance ve společnosti. Mezi tyto výplaty patří vánoční příspěvek, příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí, tzv. 13. plat, příspěvek na dovolenou atd.

K přilákání zaměstnance se používá náborový příspěvek, který také patří do této skupiny výplat. V některých zemích je rozšířen především k přilákání vynikajících pracovníků a nedostatkových odborníků. Je možným předmětem vyjednávání, který dosahuje velkých částek a často se nazývá „zlaté uvítání“. U nás se především používá např. při přestupu sportovců do jiného klubu.

Podobnou povahu má odstupné, které je vypláceno propouštěným zaměstnancům. V zahraničí je hojně využíváno i zvýhodněné odstupné. Používá se v době, kdy organizace má zájem v případě potřeby snižování počtu zaměstnanců stimulovat zaměstnance k méně konfliktnímu a dobrovolnějšímu odchodu. Zaměstnancům, kteří odcházejí do důchodu, se poskytuje věcný dar nebo určitá částka. Vedoucím zaměstnancům, kteří odcházejí jinam nebo do důchodu, se poskytuje často individuální nezřídka velmi významná částka, nazývána také jako zlaté rozloučení či zlatý padák.

Do této skupiny patří tzv. zlatá pokuta. Je to částka, která je vyplácena zaměstnanci, aby neodcházel ze společnosti.

Mezi výplaty se zařazuje i odměna za úsilí, které bylo vyvinuté pracovníkem za účelem získání určitého vzdělání či kvalifikace. Jde o uznání zvýšení hodnoty zaměstnance pro společnost. Obvykle se využívá tehdy, když nelze použít platů či mezd za dovednosti a znalosti.

V oblastech se zhoršeným životním prostředím či v souvislosti s nadstandardními životními náklady (velkoměstské příplatky) se využívají lokální příspěvky.

Velké množství těchto odměn je již blízko hranici mezi zaměstnaneckými výhodami a odměnami za práci. [9, s. 317, 318]

### 3.4.9 Příplatky

K platům či mzdám mohou být příplatky povinné, které jsou zakotveny v právních formách, nebo nepovinné, o nichž se společnost domluvila s odbory v rámci kolektivního vyjednávání

na úrovni společnosti. Dobrovolně se mohou poskytovat zaměstnancům např. příplatky z kolektivní smlouvy, ze zákona aj. [9, s. 317]

#### Povinné:

### **1) Práce přesčas**

Dle § 114 ZP (Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas) pracovníkovi přísluší dosažená mzda za práci přesčas a příplatek přinejmenším ve výši 25 % průměrného výdělku. Místo příplatku se může zaměstnavatel s pracovníkem dohodnout na čerpání náhradního volna. [12, s. 89]

Pracovní volno je kompenzací za mzdový nárok. Pokud se zaměstnavatel s pracovníkem nedohodli jinak, musí zaměstnavatel poskytnout náhradní volno nejdéle do 3 měsíců po výkonu práce přesčas. [2, s. 201]

Včetně předchozích podmínek dle § 127 ZP (Plat nebo náhradní volno za práci přesčas) zaměstnanci přísluší 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se jedná o dny nepřetržitého odpočinku.

Vedoucí zaměstnanci mají stanoven plat, s ohledem na případnou práci přesčas, celkem v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. To nefunguje v době pracovní pohotovosti nebo v den pracovního klidu a v práci přesčas konané v noci. Vedoucí zaměstnanec, který je vedoucím organizační složky nebo statutárním orgánem, je v jeho platu vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas. [21]

### **2) Práce ve svátek**

Podle § 115 ZP (Mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek) a dále dle § 135 ZP (Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek) pracovníkovi přísluší za dobu práce ve svátek přednostně náhradní volno v rozsahu vykonané práce ve svátek. V době čerpání náhradního volna za práci ve svátek přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout s pracovníkem o poskytnutí příplatku za práci ve svátek místo náhradního volna, nejméně ve výši průměrného výdělku.

Jestliže svátek je v obvyklý pracovní den a pracovník v důsledku svátku nebude pracovat, při odměňování se měsíční mzda zaměstnance nekrátí. Jedná-li se o odměňování hodinovou mzdou, pak zaměstnanci v důsledku svátku mzda ujde, z tohoto důvodu mu bude příslušet náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. [2, s. 201]

Pokud se zaměstnavatel s pracovníkem nedohodli jinak, musí zaměstnavatel poskytnout náhradní volno nejdéle do 3 měsíců po výkonu práce ve svátek. [21]

### **3) Práce o víkendu**

Dle § 118 ZP (Mzda za práci v sobotu a v neděli) pracovníkovi přísluší za dobu práce v sobotu a v neděli dosažená mzda a příplatek přinejmenším ve výši 10 % průměrného výdělku. Je možné sjednat jiný způsob určení příplatku a minimální výši.

Na základě znění § 126 ZP (Příplatek za práci v sobotu a v neděli) zaměstnanec má právo za hodinu práce v sobotu nebo v neděli na příplatek v minimální výši 25 % průměrného výdělku. [7]

### **4) Práce ve ztíženém prostředí**

Podle § 117 ZP (Mzda příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí) pracovníkovi přísluší za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí příplatek nejméně ve výši 10 % hodinové minimální mzdy za každý ztěžující vliv. [2, s. 201]

Ztížené pracovní prostředí je vymezeno a uvedeno v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí, aj.). Ztěžující vlivy jsou v nařízení vlády vyjmenovány s odkazem na příslušnou právní úpravu, která se týká ochrany zdraví pracovníků při práci a ochrany veřejného zdraví. [12, s. 90]

Dle § 128 ZP (Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí) pracovníkovi přísluší za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí příplatek nejméně ve výši 5 % základní sazby měsíční minimální mzdy. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. určilo příplatek ve výši 400 až 1 400 Kč za měsíc. Zaměstnavatel pracovníkovi určí výši příplatku podle míry rizika, doby působení ztěžujících vlivů a intenzity. [14]

### **5) Práce ve zdraví škodlivém prostředí**

V souladu s § 129 ZP (Zvláštní příplatek) zaměstnanci přísluší příplatek za dobu vykonávané práce v pracovních podmínkách spojených:

- s rizikem ohrožení zdraví a života,
- s obtížnými pracovními režimy nebo
- s mimořádnou neuropsychickou zátěží.

Práce jsou rozděleny do skupin podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek. Poskytování a výše příplatku pro jednotlivé skupiny je upraveno v Nařízení vlády č 564/2006 Sb. Výše příplatku se pohybuje v rozmezí 400 až 8 000 Kč za měsíc. [15]

## **6) Práce v noci**

Práce konaná od 22. hodiny do 6. hodiny je považována za práci v noci. [2, s. 201]

Na základě znění § 116 ZP (Mzda za noční práci) pracovníkovi přísluší za dobu noční práce příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. V kolektivní smlouvě lze sjednat nižší výši příplatku, než je 10 % průměrného výdělku i jiný způsob určení příplatku. K jeho určení nelze využít mzdový výměr, vnitřní předpis či individuální smlouva. [12, s. 90]

Podle § 125 ZP (Příplatek za noční práci) pracovníkovi přísluší za dobu noční práce příplatek nejméně ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. [21]

## **7) Příplatek za vedení**

V souladu s § 124 ZP (Příplatek za vedení) patří k nárokové složce mzdy sloužící k patřičnému ocenění řídicí práce. Je dán částkou procentního rozpětí, kterou stanovuje zákon. Zaměstnanec má právo na příplatek, pokud po přechodnou dobu zastupuje vedoucího pracovníka, i když řídicí práce není součástí jeho pracovních povinností. [12, s. 93]

### **1. stupeň řízení**

Dle § 124 ZP zaměstnanci ve vedení přísluší 5 až 30 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí pracovník zařazen.

Vedoucí zaměstnanec má na starost řídit práci podřízených zaměstnanců.

### **2. stupeň řízení**

Dle § 124 ZP zaměstnanci ve vedení přísluší 15 až 40 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí pracovník zařazen.

Vedoucí zaměstnanec řídí vedoucího pracovníka, který je na 1. stupni řízení. Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán řídí práci podřízených zaměstnanců.

### **3. stupeň řízení**

Dle § 124 ZP zaměstnanci ve vedení přísluší 20 až 50 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí pracovník zařazen.

Vedoucí zaměstnanec má na starost řídit vedoucí zaměstnance, kteří jsou na 2. stupni řízení. Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán řídí vedoucí pracovníky, kteří jsou na 1. stupni řízení. Vedoucí zaměstnanec – Vedoucí organizační složky řídí práci vedoucího zaměstnance na 1. stupni řízení.

#### **4. stupeň řízení**

Dle § 124 ZP zaměstnanci ve vedení přísluší 30 až 60 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí pracovník zařazen.

Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán řídí práci vedoucího pracovníka, který je na 2. stupni řízení. Vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky má na starost vedoucí pracovníky na 2. stupni řízení, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, ředitel Ústavu pro studium totálních režimů a finanční arbitr.

Pracovníkovi, který není vedoucí pracovníkem, ale je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, kontrolovat a řídit práci jiných zaměstnanců a dávat jim závazné pokyny, přísluší podle náročnosti za vedoucí práci 5 až 15 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí pracovník zařazen. [1]

#### **8) Příplatek za rozdělenou směnu**

Dle § 130 ZP patří příplatek za rozdělenou směnu k nárokové složce platu. Pracovník má právo na 30 % průměrného výdělku za každou rozdělenou směnu, kterou odpracoval, i když jen z části. Tuto směnu musí mít zapsanou v rozvrhu a rozdělenou na dvě nebo více částí, jejich souhrn nebo přerušovaná práce musí trvat přinejmenším 2 hodiny. [12, s. 94]

##### Nepovinné:

##### 1) Osobní příplatek

Na základě znění § 131 ZP je osobní příplatek nenárokovou složkou platu. Zaměstnanci přísluší tento příplatek, pokud má dlouhodobě nadprůměrnou výkonnost nebo velmi dobré pracovní výsledky, plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní, je výborným všeobecně uznávaným specialistou. Zaměstnavatel stanovuje výši osobního příplatku měsíční částkou, která je řízena podle maximálního limitu daného nařízením vlády. [12, s. 93]

Zaměstnavatel může poskytnout pracovníkovi, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnicímu většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní pracovníci, osobní



příplatek maximální do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které se pracovník nachází. [21]

Zaměstnavatel může poskytnout pracovníkovi, který je výborným všeobecně uznávaným specialistou, osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které se pracovník nachází.

Z dobrovolné povahy příplatku plyne, že lze ho snížit, popřípadě odebrat z důvodu nedostatku peněžních prostředků na platy. Příplatek lze odebrat či snížit (těž nepřiznání odměn) z důvodu porušení kázně. [12, s. 93]

- 2) Příplatek na dopravu do zaměstnání
- 3) Příplatek na ubytování
- 4) Příplatek na oděv

**Autorka doporučí časovou, popř. úkolovou mzdu pro jednotlivé skupiny zaměstnanců podle následujících kritérií:**

- 1) Možnost ovlivnit časovou náročnost práce.**
- 2) Možnost ovlivnit, popř. zvýšit intenzitu své práce.**
- 3) Možnost volby charakteru své práce (výběru zakázky).**

## 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU PEN

PEN – Projekty energetiky, s. r. o. byla založena 1. června 2004. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je projektování elektrických zařízení a činnost technických poradců v oblasti elektrotechniky. Obor podnikání společnosti dle CZ-NACE je 71. 12 Inženýrské činnosti a související technické poradenství.

Hlavním regionem působnosti PEN – Projekty energetiky, s. r. o. je zejména kraj Královéhradecký a Pardubický, nicméně činnost firmy je rozšířena po celé České republice.

Od počátku se firma specializuje na dva základní směry projektování. Jedním je tradiční obor projektování technologií rozveden a trafostanic v hladinách napětí do 35kV. Druhým oborem je dynamicky rozvíjené projektování sítí vn (vysoké napětí v hladinách do 35kV) a nn (nízké napětí).

PEN – Projekty energetiky, s. r. o. se také specializuje na problematiku připojování obnovitelných zdrojů do distribučních sítí energetiky, včetně konzultační činnosti.

V současnosti společnost zaměstnává 16 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 4 pracovních skupin (viz. Tabulka 2).

### Mezi pracovní pozice patří:

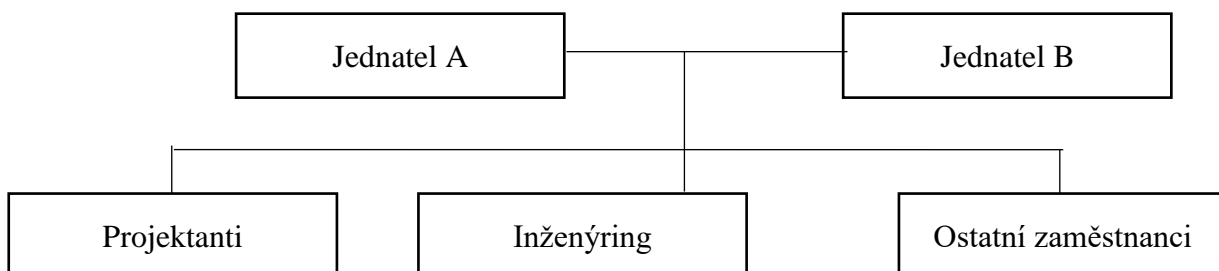
1. Jednatelé firmy - 1. skupina
2. Projektant - 2. skupina
3. Technik inženýringu – 3. skupina
4. Administrativní pracovník – 4. skupina

**Tabulka 2:** Počet zaměstnanců v letech 2012-2016

<b>Zaměstnanci během posledních 5 let</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
Projektanti	5	5	5	5	5
Administrativní pracovníci	1	1	2	2	4
Techničtí referenti	2	2	4	3	4
Jednatelé	2	2	2	2	2
<b>Celkem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

PEN – Projekty energetiky, s. r. o. má liniovou organizační strukturu (viz Obrázek 3). Všichni zaměstnanci mají stejné vedoucí.



**Obrázek 3:** Liniová organizační struktura

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Stěžejním zákazníkem je společnost ČEZ – Distribuce, a. s., pro kterou je zpracováváno cca 95 % zakázek firmy PEN – Projekty energetiky, s. r. o. Zbytek zakázek zadávají ostatní individuální zákazníci.

Hlavní zadavatel (ČEZ Distribuce, a. s.) má interně určené specifické zadávání zakázek. Vlastní způsob zadávání není veřejně přístupný, ale zjednodušeně platí, že zakázky malého rozsahu v konkrétním regionu (dle interního dělení zadavatele) jsou zadávány rovným podílem sdružením, která byla vybrána výběrovými řízeními vždy na dobu 4 let. Zakázky většího a velkého rozsahu zadává formou e-aukcí, kterých se můžou zúčastnit pouze účastníci, které zadavatel eviduje ve svém interním katalogu dodavatelů pro daný region. Firma PEN – Projekty energetiky, s. r. o. je součástí jednoho konkrétního sdružení a zároveň je zapsána v katalogu dodavatelů zadavatele. Zařazením zpracovatelů do výběrových sdružení a katalogů dodavatelů firma ČEZ zajišťuje odbornou a ekonomickou způsobilost schválených zpracovatelů zakázek.

V rozpracovanosti má společnost PEN – Projekty energetiky, s. r. o. zhruba 400 projektů. Toto číslo se během roku téměř nemění.

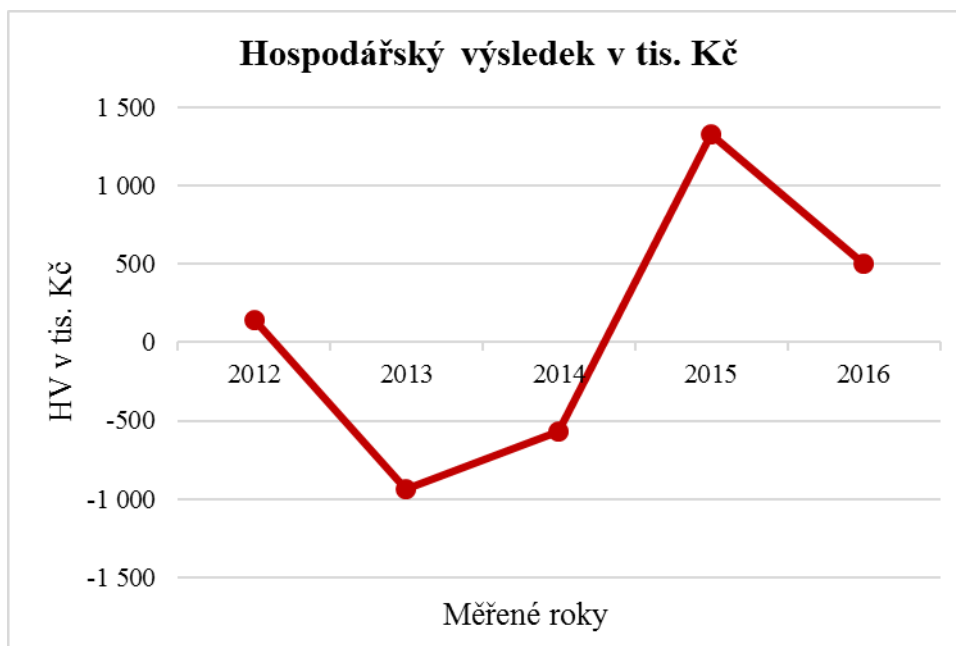
Roční obrat firmy v současnosti činí zhruba 11 000 000 Kč.

**Tabulka 3:** Hospodářské výsledky za r. 2012–2016 v tis. Kč

<b>Hospodářské výsledky v tis. Kč</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	15 282	13 107	14 427	18 742	20 137
Přidaná hodnota	5 763	5 509	6 045	8 752	9 666
Provozní HV	371	-812	-296	1 653	924
HV před zdaněním	181	-940	-567	1 358	666
<b>HV</b>	<b>141</b>	<b>-940</b>	<b>-567</b>	<b>1 325</b>	<b>506</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

V roce 2012 byl hospodářský výsledek na nízké úrovni v částce 141 tis. Kč. Následující rok došlo k velikému propadu na hodnotu minus 940 tis. Kč. V roce 2014 se propad HV zmírnil na minus 567 tis. Kč. V roce 2015 dosahoval HV svého vrcholu, a to ve výši 1 325 tis. Kč. V posledním sledovaném roce se HV snížil na 506 tis. Kč.



**Obrázek 4:** Hospodářský výsledek v tis. Kč

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

V následujících propočtech budou sledovány pouze roky 2014-2016. A proto v porovnání roku 2016 s 2014 můžeme sledovat nárůst HV o 112 %.

## 4.1 Současný systém odměňování ve firmě

Zaměstnanci jsou jednotlivě hodnoceni jednatelem firmy. Základním kritériem je kvantita odvedené práce (dokončení a odevzdání zakázek). Při hodnocení nehraje výraznou roli kvalita dokončené práce, ta je dána vnitřními předpisy, přejímacími procesy zadavatele a nastavením procesů řízení jakosti ve společnosti. To znamená, že zaměstnanci nemohou odevzdat nekvalitní práci.

Pracovníci jsou odměňováni časovou mzdou, která se vyplácí nejpozději k 15. dni v každém měsíci na základě odpracovaných hodin.

V pracovní smlouvě je každý pracovník zařazen do platové třídy. Ve firmě má rozsah tří platových tříd, podle kterých je určena základní mzda daného pracovníka. Převažujícími zaměstnanci jsou projektanti, jejichž zařazení do mzdové třídy se pohybuje mezi 8. a 9. stupněm. Tyto stupně jsou ohodnoceny podle současné ekonomické situace. V současné době je ve firmě 8 stupeň stanoven základní mzdou ve výši 28 000 Kč a 9. stupeň ve výši 30 000 Kč.

Jsou zavedeny dva druhy odměn. Mezi ně patří stravenky s příspěvkem zaměstnavatele 50 % a zajištění bezplatného parkování v sídle firmy.

Mzda je složena ze základní složky, která je dána pracovní smlouvou a složky, která je pohyblivá ve formě prémie.

Prémie se vypočítává jako poměrná část mzdových nákladů za hodiny odpracované mimo základní pracovní dobu. Pracovník musí prokázat, že v této době pracoval na zakázkách. Za každou odpracovanou hodinu navíc zaměstnanci náleží 300 Kč. Měsíční součet prémie může být dodatečně upraven dle uvážení jednatelů firmy.

**Management podniku preferuje analýzu vztahu výkonů a mezd u vybrané rozhodující skupiny zaměstnanců a to projektantů energetiky.**

## 4.2 Mzdové náklady firmy a jejich vazba na výkony

Mzdové náklady firmy jsou měřeny v letech 2014-2016 (viz. Tabulka 3).

Výkony i mzdy meziročně stoupají. V roce 2016 se výkony zvýšily proti roku 2014 o 41 % a mzdy vzrostly o 47 % proti roku 2014. Celkové výkony na 1 Kč vyplacené mzdy se příliš nemění, avšak v roce 2016 se snižují o 4 % proti roku 2014, což autorka hodnotí negativně. Toto je způsobeno faktory neekonomické povahy. Mzdy jsou zvyšovány z důvodu udržení zaměstnanců, zejména projektantů a techniků inženýringu. Tyto profese jsou velice žádané v odvětví energetiky.

**Tabulka 4:** Porovnání celkových mezd a výkonů v letech 2014-2016

	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
Výkony (v tis. Kč)	14 427	18 742	20 368	41
Mzdy (v tis. Kč)	4 128	4 807	6 087	47
Výkony na 1 Kč mezd (v Kč)	3	4	3	-4

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Následující obrázek je příkladem výpočtu mzdových nákladů pracovníka K v období 4/2016 (viz Obrázek 4). Tyto náklady zpracovává externí, smluvní účetní firma Bartolotti&Šmídová s. r. o. v účetním programu POHODA. Tento program respektuje všechna zákonná pravidla ČR.

PEN - projekty energetiky s.r.o.					
Jméno	K	Použitý průměr	238,19	Období	4/2016
Osobní číslo		Zbývající dovolená	25	Kalendářní dny	30 Prac. dny 21
Nemoc/Ošetřovné	0 / 0	Neomluveno	0	Odpracováno	21 Hodiny 168
Osobní náklady	46 827	Dovolená	0 d.	Osobní ohodnocení	0
Základní mzda	28 645	Svátky	0 d.	Prémie 22%	6 300
Neplacené volno	0 d.	Placené volno	0 d.	Ost. náhrady	0
<b>Hrubá mzda</b>	<b>34 945</b>	Sociální zaměstnanec	2 272	Zdravotní zaměstnanec	1 573
		Sociální zaměstnavatel	8 737	Zdravotní zaměstnavatel	3 145
Sleva na poplatníka	2 070	Sleva na invaliditu	0	Ostatní slevy	0
Nadlimitní příjem	0	Superhrubá mzda	46 827	Záloha na daň	4 965
<b>Čistá mzda</b>	<b>26 135</b>	Srážky	0	Náhrady	0
				Stravenky	-756
<b>Vyúčtování</b>	<b>25 379</b>	Záloha	0	Nezdanitelné náhrady	0

**Obrázek 5:** Výplatní páska PEN 4/2016

*Zdroj: [20]*

### 4.3 Analýza mzdových nákladů v závislosti na výkonech projektantů v období r. 2014-2016

Při vertikální analýze se zkoumají mzdové náklady (hrubá mzda) vydané za projektanty. Pro tuto analýzu bylo vybráno 5 zaměstnanců (Zaměstnanec B, K, L, N a P). Tito pracovníci jsou projektanti, kteří ve firmě pracují po celou dobu posuzovaného období. Ostatní skupiny zaměstnanců pracovaly ve firmě jenom část doby, po kterou je prováděna analýza, anebo se přímo nepodílejí na vytváření zisku firmy. V následujících grafech budou rozebrány jednotlivé výkony pracovníků v letech 2014-2016, následně bude analyzována produktivita práce v závislosti na odpracovaných hodinách a v závislosti na mzdových nákladech, které budou podrobněji popsány.

#### 4.3.1 Výkony projektantů celkem podle práce na zakázkách

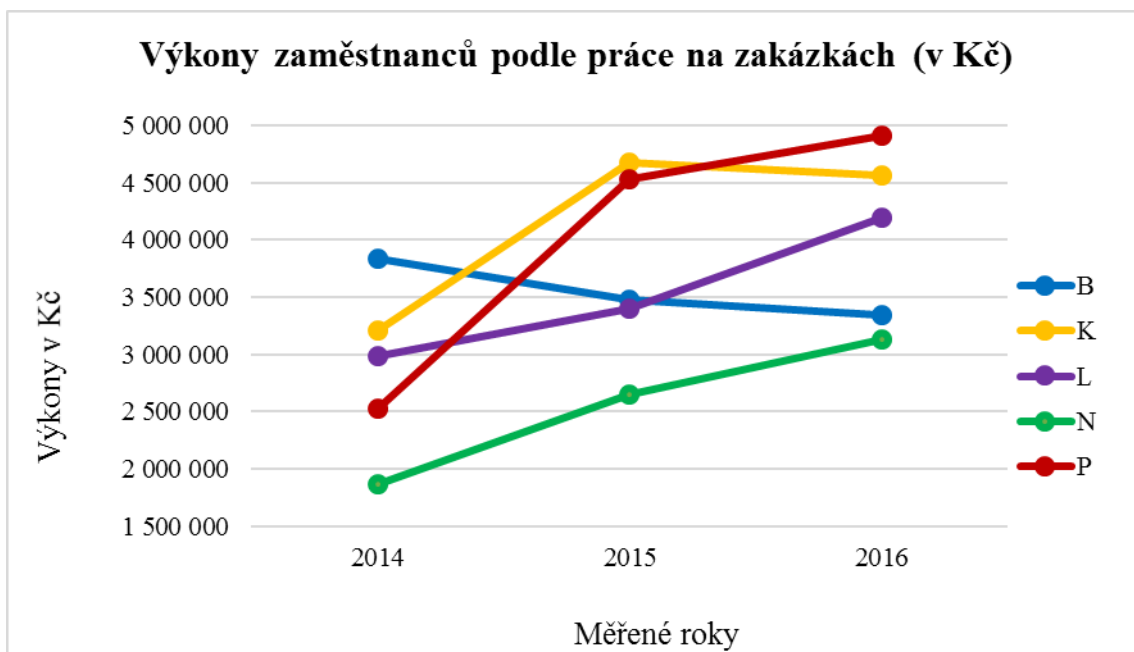
Na zisku podniku se podílí 5 vybraných projektantů, kteří utváří celkové výkony firmy. Tito zaměstnanci zpracovávají zakázky o různém rozsahu a výši fakturační ceny.

**Tabulka 5:** Výkony projektantů celkem podle práce na zakázkách (v Kč)

Zaměstnanec	Výkony celkem podle práce na zakázkách (v Kč)			
	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
B	3 837 606	3 483 012	3 343 593	-13
K	3 204 140	4 670 945	4 561 171	42
L	2 987 467	3 404 992	4 199 092	41
N	1 872 183	2 650 336	3 125 919	67
P	2 525 603	4 532 715	4 907 225	94
<b>Celkem</b>	<b>14 427 000</b>	<b>18 742 000</b>	<b>20 137 000</b>	<b>40</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

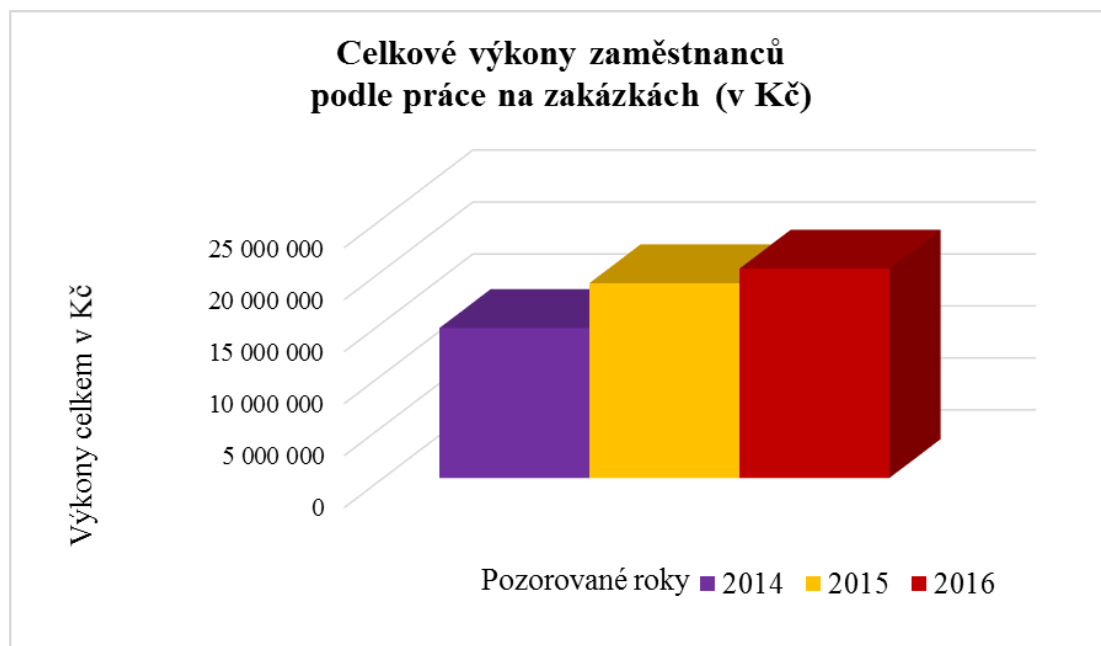
V roce 2016 mají výkony klesající trend pouze u pracovníka B, kterému klesly o 13 % oproti roku 2014. Ostatní zaměstnanci navyšují své výkony. Největší nárůst se objevuje u pracovníka P, jehož zakázky mají největší výši fakturace, jeho výkony vzrůstají přibližně o 94 %. Zaměstnanci K narůstají výkony o 42 %, pracovníkovi L o 40 % a zaměstnanci N o 67 % (viz. Obrázek 6).



**Obrázek 6:** Výkony zaměstnanců podle práce na zakázkách (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Celkové výkony všech vybraných projektantů meziročně stoupají (viz. Obrázek 7). Celkový nárůst v roce 2016 proti roku 2014 je o 40 %. Tento vzrůst je způsoben většími objemy a cenovou výší fakturovaných zakázek, také je vyvolán ekonomickým vývojem ve stavebnictví, tedy větší poptávkou po práci projektantů.



**Obrázek 7:** Celkové výkony zaměstnanců podle práce na zakázkách (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*



### 4.3.2 Mzda projektantů ve sledovaném období

Mzdové náklady jsou sledované v období 2014-2016 a jsou také podkladem pro výpočet výkonů na 1 Kč proplacené mzdy.

**Tabulka 6:** Mzdy celkem (v Kč)

Zaměstnanec	Mzdy celkem (v Kč)			
	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
B	325 973	355 292	439 355	35
K	326 161	356 173	445 772	37
L	325 062	360 825	433 698	33
N	288 749	321 537	360 168	25
P	367 928	424 216	469 778	28
<b>Celkem</b>	<b>1 633 873</b>	<b>1 818 043</b>	<b>2 148 771</b>	<b>32</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Mzdové náklady meziročně výrazně stoupají. Největší vzrůst mezd je u pracovníka B, K a L, kteří mají v roce 2016 přibližně o 35 % více než v 1. roce. N a P mají podobný vzrůst mezd kolem 25 %. Celkový nárůst mzdových nákladů je o 32 %.

Všechny nestandardní výkyvy v poměru růstu mezd a výkonů mají původ ve faktorech neekonomické povahy. Firma je dle smluv s hlavním zákazníkem povinna zpracovávat i ekonomicky nevýhodné zakázky, které jsou součástí balíčku prací. Tento balíček obsahuje směs výhodných a nevýhodných akcí.

Charakter méně výhodných akcí vedl k rozhodnutí vedení společnosti tyto zakázky zadávat konkrétním zaměstnancům, například pracovníkovi B. Zpracovávání těchto akcí je časově a organizačně složité, proto projektant B je motivován vyšší mzdou.

Zaměstnanci P, který je vysoce hodnoceným specialistou, je přidělována práce vysoké složitosti a rozsahu s vysokou mírou ziskovosti. Tuto práci nemůže zpracovávat nikdo jiný. V roce 2016 došlo k fakturaci zakázek obrovského rozsahu, zpracovávaných pracovníkem P v průběhu minulých 2 roků. Fakturace takto vysokých částek (v řádu milionu korun) výrazně ovlivnila výkony v tomto roce.

U projektanta N je to podobný případ jako u zaměstnance P. U ostatních zaměstnanců odpovídá růst výkonu růstu mezd.

Jednatelé firmy více upřednostňují zatěžování jednotlivých pracovníků nerovnoměrně s výsledným růstem výkonů celé firmy, než průměrné zatěžování s žádným nebo velice nízkým růstem výkonů. V konečném výsledku jednatelé uznávají obdobný podíl všech projektantů na výkonu celé firmy, proto jsou nárůsty mezd z jejich pohledu oprávněně rovnoměrné.

Z důvodů uvedené nerovnoměrnosti mzdových nákladů a výkonů se autorka rozhodla analyzovat produktivitu práce projektantů ve sledovaných letech 2014-2016.

### 4.3.3 Produktivita práce

Autorka bude analyzovat produktivitu práce podle následujících ukazatelů:

- Výkony na 1 odpracovanou hodinu
- Výkony na 1 Kč proplacené mzdy

#### a) Výkony na 1 odpracovanou hodinu

Tyto výkony vycházejí z výpočtu celkových výkonů a z celkového počtu odpracovaných hodin. Celkové výkony za jednotlivé roky se dělí odpracovanou dobou každého zaměstnance.

**Tabulka 7:** Odpracované hodiny celkem jednotlivými pracovníky

Zaměstnanec	Odpracované h celkem			
	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
B	2 011	1 996	2 221	10
K	1 995	2 056	2 200	10
L	2 035	2 044	2 160	6
N	1 904	1 989	2 083	9
P	2 003	2 121	2 137	7
<b>Celkem</b>	<b>9 948</b>	<b>10 206</b>	<b>10 801</b>	<b>9</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Odpracované hodiny meziročně stoupají. Největší vzrůst odpracovaných hodin můžeme pozorovat u zaměstnanců B a K, jejichž nárůst hodin činí v roce 2016 10 % oproti roku 2014. Celkový nárůst odpracovaných hodin je v roce 2016 proti roku 2014 o 9 %.

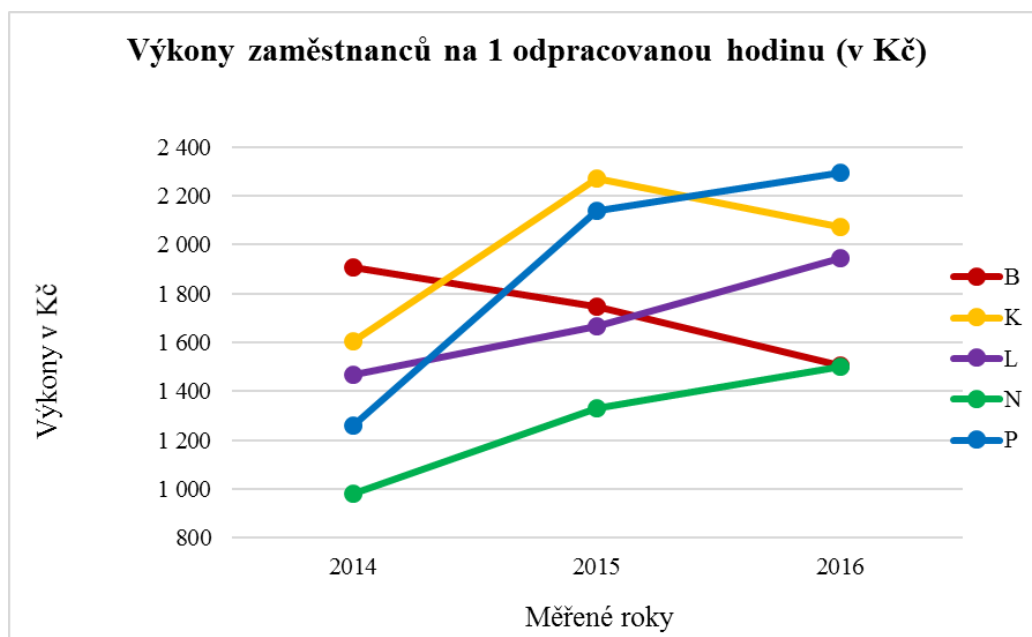
**Tabulka 8:** Výkony na 1 odpracovanou hodinu jednotlivými pracovníky (v Kč)

<b>Produktivita práce</b>				
Zaměstnanec	Výkony na 1 odpracovanou hodinu (v Kč)			
	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
B	1 908	1 745	1 505	-21
K	1 606	2 272	2 073	29
L	1 468	1 666	1 944	32
N	983	1 332	1 501	53
P	1 261	2 137	2 296	82
<b>Celkem</b>	<b>7 227</b>	<b>9 152</b>	<b>9 320</b>	<b>29</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Pro výpočet výkonů na každou odpracovanou hodinu je nutný výpočet celkových odpracovaných hodin pracovníků (viz. Tabulka 7).

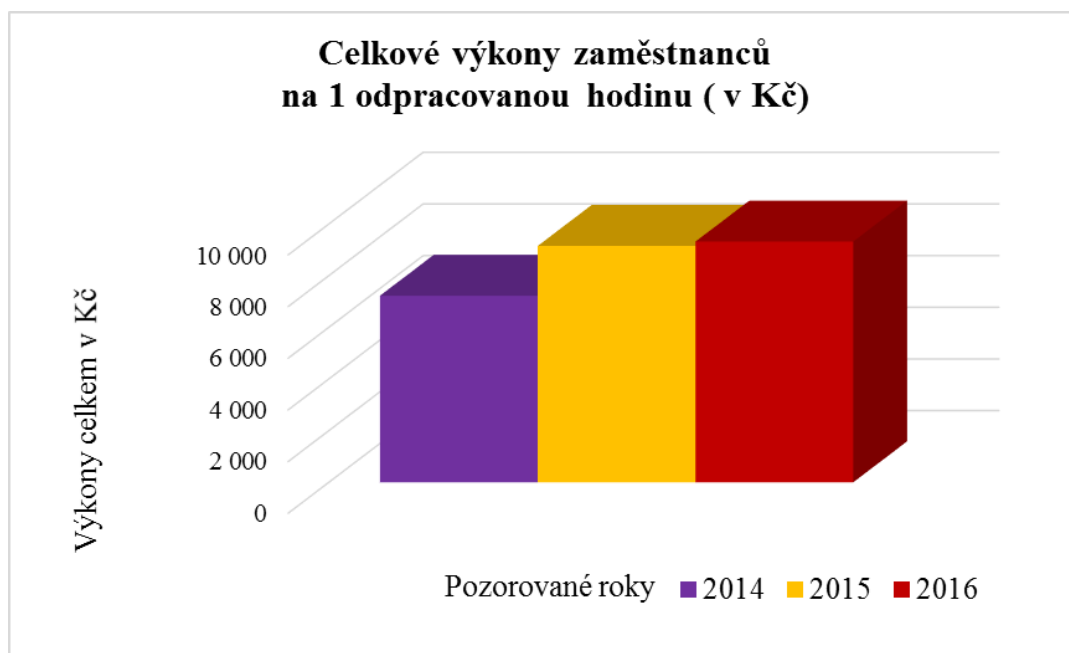
Nejvyšší nárůst produktivity práce můžeme vysledovat u pracovníka P, jehož výkony dosahují v roce 2016 vrcholu, to je důsledkem nárůstu výkonů o 82 % oproti 1. sledovanému roku, rovněž projektant N měl v roce 2016 vysoký nárůst o 53 % proti roku 2014. Naopak propad se objevuje v roce 2016 proti roku 2014 o 21 % u pracovníka B. Zaměstnanec K navýšil své výkony o 29 % a pracovník L o 32 % oproti roku 2014 (viz. Obrázek 8).



**Obrázek 8:** Výkony zaměstnanců na 1 odpracovanou hodinu (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Celkově hodnoceno výkony na jednu odpracovanou hodinu (viz. Obrázek 9). Tyto výkony meziročně stoupají. V roce 2016 se produktivita práce zvýšila proti r. 2015 o 2 %, v r. 2015 proti r. 2014 o 27 %, v r. 2016 proti r. 2014 o 30 %.



**Obrázek 9:** Celkové výkony zaměstnanců na 1 odpracovanou hodinu (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

#### b) Výkony na 1 Kč proplacené mzdy

Tyto výkony vycházejí z výpočtu celkových výkonů a z celkového počtu mzdových nákladů za vybrané pracovníky (viz. Tabulka 9). Celkové výkony za jednotlivé roky se dělí mzdami zaměstnanců.

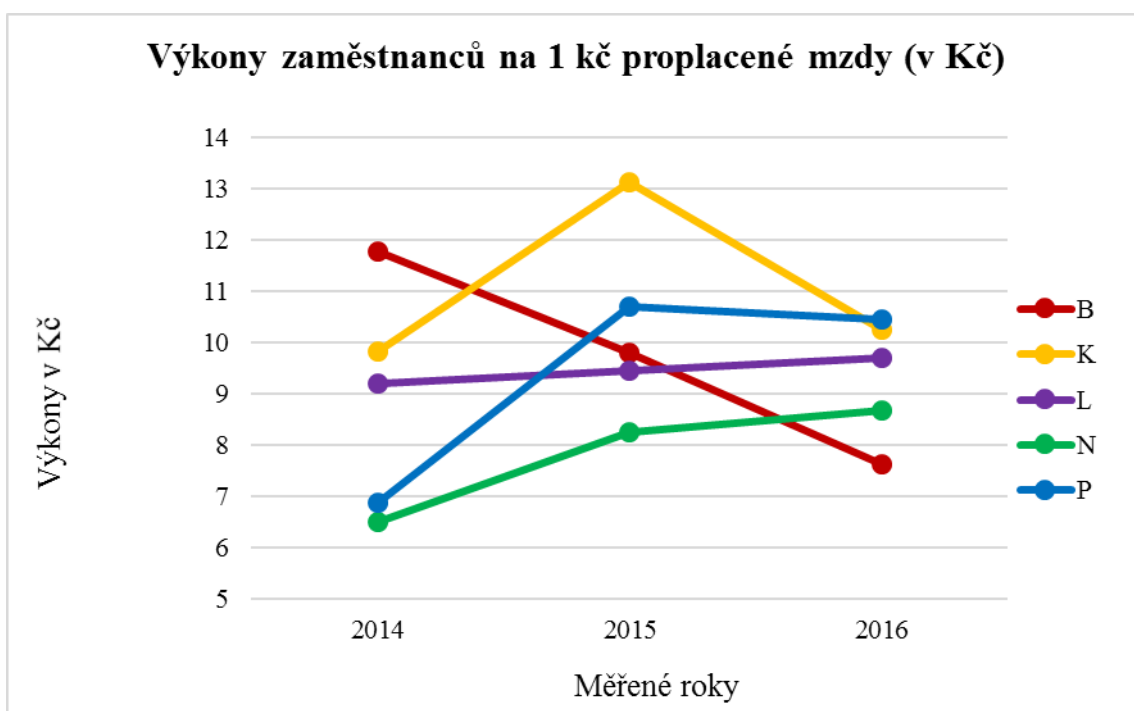
**Tabulka 9:** Výkony na 1 Kč odpracované mzdy jednotlivými pracovníky (v Kč)

<b>Produktivita práce</b>				
Zaměstnanec	Výkony na 1 Kč proplacené mzdy (v Kč)			
	2014	2015	2016	Změna 2016 proti 2014 v %
B	12	10	8	-35
K	10	13	10	4
L	9	9	10	5
N	6	8	9	34
P	7	11	10	52
<b>Celkem</b>	<b>44</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>6</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Pro výpočet výkonů na každou korunu proplacené mzdy je nutný výpočet celkových mzdových nákladů pracovníků (viz. Tabulka 6).

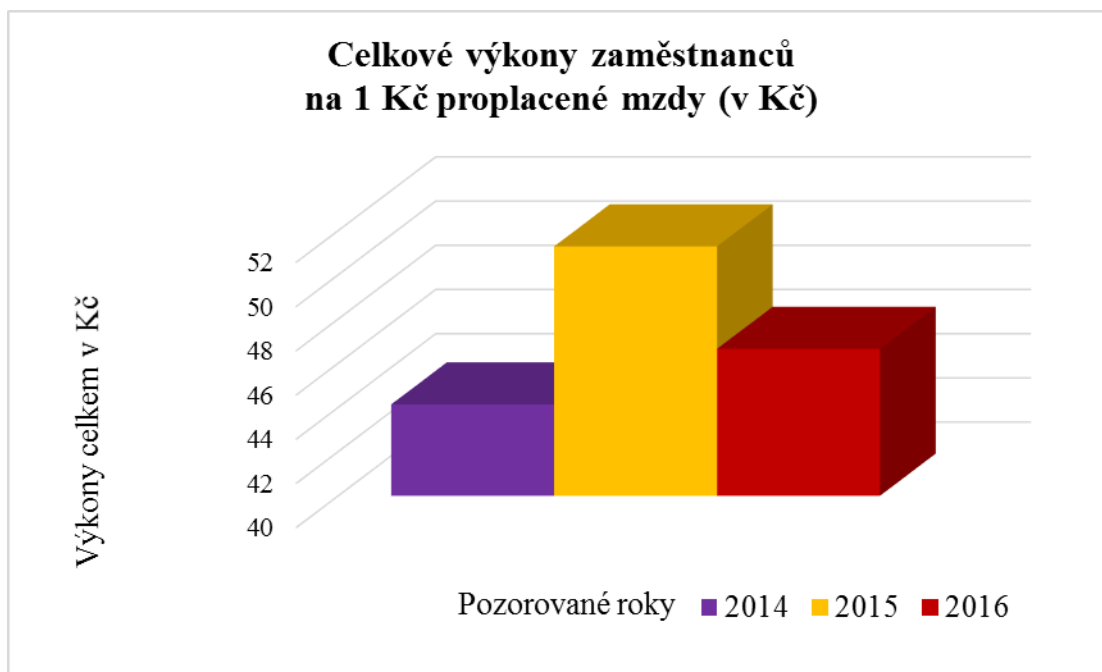
Výrazný úbytek produktivity práce se objevuje opět u pracovníka B, jehož výkony v roce 2016 klesly o 35 % proti roku 2014. Menší nárůst je u pracovníka K a L, kteří zvýšili svou produktivitu v roce 2016 přibližně o 5 % oproti 1. sledovanému roku. Pracovník N v roce 2016 výrazně navýšil výkony o 34 % oproti 1. měřenému roku. Nejvyššího nárůstu v roce 2016 dosahuje pracovník P a to o 52 % proti roku 2014 (viz. Obrázek 10).



**Obrázek 10:** Výkony zaměstnanců na 1 Kč proplacené mzdy (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

Celkově hodnoceno výkony na jednu korunu proplacené mzdy (viz. Obrázek 11). V roce 2016 se produktivita práce snížila proti r. 2015 o 8 %, v r. 2015 se zvýšila proti r. 2014 o 15 % a v r. 2016 vzrostla proti r. 2014 o 6 %.



**Obrázek 11:** Celkové výkony zaměstnanců na 1 Kč proplacené mzdy (v Kč)

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

### c) Hodnocení produktivity

Při hodnocení obou ukazatelů produktivit je možné konstatovat, že výsledky nejsou uspokojivé. Rostoucí trend výkonů na odpracovanou hodinu lze zaznamenat u projektantů K, L, N, P, ale u projektanta B nastal propad o pětinu. Hůře dopadly výsledky ukazatele výkonů na mzdy, kde je možné pozitivně hodnotit jen projektanty N a P

Protože stále platí pravidlo, že pro pozitivní vývoj podniku má růst produktivity práce rychleji než mzdy, je možné konstatovat, že toto pravidlo splňují jen zaměstnanci P a N.

**Tabulka 10:** Hodnocení produktivity v % za jednotlivé zaměstnance

Zaměstnanec	Hodnocení produktivity v %			
	Růst výkonů	Růst mezd	PP na hodinu	PP na mzdy
B	-12	34	-21	-35
K	42	36	29	4
L	40	33	32	5
N	66	24	52	33
P	94	27	82	52
<b>Celkem</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>5</b>

*Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů*

## 4.4 Shrnutí a doporučení

Analýzou celkových mezd autorka zjistila, že ve sledovaném období r. 2014 až 2016 podnik zvyšuje výkony pomalejším tempem (o 41 %) než rostou mzdy (o 47 %). **Tyto skutečnosti autorka hodnotí negativně.**

Management podniku preferoval analyzovat podrobně vztah výkonů a mezd rozhodující skupiny zaměstnanců a to projektantů energetiky. Vztah výkonů a mezd u této skupiny dopadl lépe než za celý podnik: výkony rostly o 40 %, zatímco mzdy jen o 31 %. Zároveň autorka konstatovala **mimořádně velké rozdíly u jednotlivých projektantů**. U projektanta B rostly mzdy o 35 % při poklesu výkonů o 13 %, u zaměstnanců N a P tomu bylo naopak: při mimořádně vysokém růstu výkonů 67 % a 94 % rostly mzdy pomaleji a to o 25 % a 31 %. U zaměstnanců K a L byl růst výkonů mírně vyšší než růst mezd.

Tuto situaci management podniku vysvětluje nerovnoměrností zakázek na trhu, a zejména tím, že podnik je dle smluv s hlavním zákazníkem povinen zpracovávat i ekonomicky nevýhodné zakázky, které jsou součástí balíčku prací. Tento balíček obsahuje směs výhodných a nevýhodných akcí. Charakter méně výhodných akcí vedl k rozhodnutí vedení společnosti tyto **zakázky zadávat konkrétním zaměstnancům**, například pracovníkovi B. Naopak zaměstnancům P a N, kteří jsou vysoce hodnocenými specialisty, je přidělována práce vysoké složitosti a rozsahu s vysokou mírou ziskovosti. Tuto práci nemůže zpracovávat nikdo jiný.

V současné době jsou sledovaní zaměstnanci odměňováni mzdou, kterou lze považovat za časovou mzdu. **Autorka doporučuje ponechat časovou mzdu pro všechny zaměstnance podniku včetně projektantů z následujících důvodů:**

- charakter produkce podniku je duševního typu, nevyrábějí se zde konkrétní výrobky, ale výsledkem práce jsou originální dokumentace. Tyto projekty nelze zpracovat nikdy stejně. Nevychází ze stejných vstupních podmínek, proto i výsledek je pokaždé jiného rozsahu a složitosti. **Projektanti ani ostatní zaměstnanci nemohou ovlivnit časovou náročnost práce.** Časové rozložení 1 zakázky se přizpůsobuje např. jednání s majiteli pozemků a spolupráci se státními úřady,
- z toho současně vyplývá, že zaměstnanci nemohou zvýšit intenzitu své práce, nelze ani navýšit objem prováděných zakázek. Zaměstnanci jsou trvale vytíženi tak, že nemohou odevzdat více práce v základní pracovní době. Objemy lze pouze navýšit prací mimo pracovní dobu. Práce navíc je odměňována prémie, které jsou jinou formou časové mzdy,

- kvalita odvedené práce musí být konstantní. Lze pouze odevzdat zpracovanou zakázku, jejíž parametry splňují požadavky směrnic zadavatele a obchodních podmínek, které jsou součástí smluvních vztahů,
- zaměstnanci stále pracují na zakázkách obdobného charakteru, nemohou zakázky získávat či volit.

Tím se ztrácejí všechny výhody úkolové mzdy, nelze kvantifikací objemu práce motivovat zaměstnance ke zvýšení intenzity činnosti a navýšení objemu odevzdané práce touto cestou. Pro firmu je navíc výhodnější použití časové mzdy, protože výpočet mzdových nákladů pro každý měsíc a pro jednotlivé zaměstnance je výrazně jednodušší.



## ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat mzdové náklady vybraného podniku ve vztahu k výkonům a doporučit využití časové a úkolové mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

K porovnání MN bylo vybráno období r. 2014-2016 pro 5 zaměstnanců/projektantů, kteří se přímo podílejí na zisku firmy.

Jednatelé firmy pracují ve zvláštním režimu a jejich hodnocení je smluvní, závislé na ekonomických výsledcích firmy. Ostatní skupiny zaměstnanců, mezi které patří technici inženýringu a administrativní pracovníci, pracují pouze v podpůrných funkcích, jsou hodnoceni výhradně časovou mzdou, jako režijní pracovníci. U těchto pracovníků nelze uvažovat o zavedení úkolové mzdy. Zbývající projektanti nebyli zahrnuti do výzkumu z důvodu nástupu nebo ukončení pracovního poměru v průběhu zkoumaného období, tudíž jejich data by zkreslovala celkový výsledek.

Mzdové náklady firmy a jejich vazba na výkony v letech 2014-2016 nám prokázaly, že celkové výkony všech zaměstnanců v roce 2016 v porovnání s rokem 2014 vzrostly o 41 % a celkové mzdové náklady v roce 2016 vzrostly o 47 % oproti roku 2014. V konečném výsledku výkony na 1 Kč mezd klesly v roce 2016 proti roku 2014 o 4 %. Tento vývoj je negativní a je způsoben faktory neekonomické povahy.

Podrobnější analýza mzdových nákladů v návaznosti na výkony pro roky 2014-2016 nám ukázala, že výkony zaměstnanců v roce 2016 prudce stoupají o 40 % v porovnání s rokem 2014. Produktivita práce pro vybrané pracovníky vyšla také velmi pozitivně. V návaznosti na 1 odpracovanou hodinu PP vzrostla o 29 % a v návaznosti na 1 Kč proplacené mzdy PP vzrostla o 6 %

Výsledkem bakalářské práce je, že pro tento typ firmy, kde převažuje duševní charakter práce, nezáleží na tom, zdali je zavedena časová nebo úkolová mzda. V obou případech bude objem mzdových nákladů a zisků firmy shodný, neboť vytížení pracovníků je limitní.

Jelikož produktivita práce, hospodářský výsledek a výkony zaměstnanců výrazně rostou, autorka doporučuje ponechat si časovou mzdu. Pro firmu je to výhodnější také proto, že výpočet mzdových nákladů pro každý měsíc a pro jednotlivé zaměstnance je výrazně jednodušší.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Business.center.cz. *Zákoník práce* [online]. 2016 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h3.aspx> >.
- [2] ČERVINKA, Tomáš, KLÍMOVÁ Růžena, ŠUBRT Bořivoj, ŽENÍŠKOVÁ Marta, et al. *Mzdy 2007*. Praha: ASPI, 2007, s. 116-205. ISBN 978-80-7357-240-2.
- [3] Daňari online. *Účtová třída 5 - Náklady* [online]. 2007 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2501v3267-uctova-trida-5-naklady/> >.
- [4] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 108 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 118 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [6] Finance.cz. *Minimální mzda* [online]. 2017 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/> >.
- [7] Finanční tipy. *Zaručená mzda od 1.1.2017* [online]. 2017 [cit. 12. leden 2017]. Dostupné na: < <https://financnitipy.cz/zarucena-mzda/> >.
- [8] ČERVINKA, Tomáš, KLÍMOVÁ Růžena, ŠUBRT Bořivoj, ŽENÍŠKOVÁ Marta, et al. *Mzdy 2007*. Praha: ASPI, 2007, s. 116-205. ISBN 978-80-7357-240-2.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 283-318. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 47 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [11] KupníSíla.cz. *Zaručená mzda 2016: tabulka a konkrétní příklady* [online]. 2015 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://kupnisila.cz/zarucena-mzda-2016/> >.
- [12] LEIBLOVÁ, Zdeňka, ŠUBRT Bořivoj, PŘÍHODOVÁ Věra, et al. *Abeceda mzdové účetní*. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2008, s. 86-94. ISBN 978-80-7263-438-5.
- [13] Měšec.cz. *I v méně odměňovaných profesích chtějte více než minimální mzdu – zaručenou mzdu* [online]. 2016 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://www.mesec.cz/clanky/mene-odmenovane-profese-minimalni-zarucena-mzda/> >.

- [14] MPSV. *Minimální mzda* [online]. 2017 [cit. 12. leden 2017]. Dostupné na: < <http://www.mpsv.cz/cs/22117> >.
- [15] MPSV. *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. 2017 [cit. 12. leden 2017]. Dostupné na: < <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079#III.9.4> >.
- [16] Mzdová praxe. *Účtová třída 5 - Náklady* [online]. 2007 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2501v3267-uctova-trida-5-naklady/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2501v3267-uctova-trida-5-naklady/?search_query=) >.
- [17] Peníze.cz. *Co je osobní náklady* [online]. 2016 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://www.penize.cz/slovník/osobni-naklady> >.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 128-134. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [19] Uctovani.net. *Účet 521 – Mzdové náklady* [online]. 2016 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < [https://www.uctovani.net/ucet.php?ucet\\_c=521&popis=Mzdove-naklady&i=219](https://www.uctovani.net/ucet.php?ucet_c=521&popis=Mzdove-naklady&i=219) >.
- [20] Výplatní listina firmy PEN – projekty energetiky, s. r. o.
- [21] Zákony.centrum.cz. *Zákoník práce 262/2006 Sb.* [online]. 2016 [cit. 1. prosinec 2016]. Dostupné na: < <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-2-paragraf-115?full=1> >.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2014

Příloha B Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2015

Příloha C Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2016

# Příloha A - Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém  
denění podle Přílohy č. 2  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		26011701

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PEN - projekty energetiky s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Arnošta z Pardubic 2082

Pardubice  
530 02

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené n a prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4	14 427	13 107
B.	Výkonová spotřeba	5	8 382	7 598
+	Přidaná hodnota	6	6 045	5 509
C.	Osobní náklady	7	5 618	5 471
D.	Daně a poplatky	8	23	25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	656	705
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů ořísřích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	69	1
H.	Ostatní provozní náklady	14	113	121
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-296	-812

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		5
N.	Nákladové úroky	27	113	8
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	158	125
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-271	-128
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-567	-940
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-567	-940
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-567	-940

## Příloha B - Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2015		26011701

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PEN - projekty energetiky s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Arnošta z Pardubic 2082  
Pardubice  
530 02

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4	19 156	14 427
B.	Výkonová spotřeba	5	10 404	8 382
+	Přidaná hodnota	6	8 752	6 045
C.	Osobní náklady	7	6 530	5 618
D.	Daně a poplatky	8	29	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	615	656
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	188	69
H.	Ostatní provozní náklady	14	113	113
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	1 653	-296

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	136	113
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	3	
O.	Ostatní finanční náklady	29	162	158
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-295	-271
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	33	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	1 325	-567
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	1 325	-567
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	1 358	-567



# Příloha C - Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2016		26011701

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PEN - projekty energetiky s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Arnošta z Pardubic 2082  
Pardubice  
530 02

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	20 137	18 742
II.	Tržby za prodej zboží	2		
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	10 691	10 404
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 301	1 148
A. 3.	Služby	6	9 390	9 256
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-106	-414
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	8 318	6 530
D. 1.	Mzdové náklady	10	6 087	4 807
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 231	1 723
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 022	1 585
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	209	138
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	459	615
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	459	615
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	459	615
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	348	188
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	231	
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	117	188
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	199	142
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	15	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	17	29
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	167	113
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	924	1 653

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	132
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	132
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	43
K.	Ostatní finanční náklady		47	169
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-258
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	666
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	160
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	160
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	506
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společným (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	506
*	Čistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	20 528
				18 933