



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

System odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku

Vypracovala: Bc. Nikola Hanzlíková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola HANZLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E17610**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

Osnova:

1. Systém odměňování v podniku
2. Produktivita a její měření
2. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
- 3 Popis aplikovaného systému odměňování v podniku
5. Zhodnocení produktivity lidských zdrojů v podniku
6. Navržení doporučení pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Mathis, R.L., Jackson, J. H., & Valentine, S.R. (2013). Human Resource Management: Cengage Learning.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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

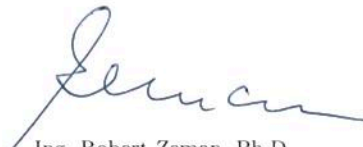
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Sídlo: Jirákovy sady 1, 370 00, Budějovice
Číslo účtu: 2500/0000000000/0000000000


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. dubna 2018

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2019

.....

Bc. Nikola Hanzlíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2.1	Odměňování	5
2.1.1	Cíl odměňování.....	5
2.1.2	Vymezení pojmů.....	6
2.1.3	System odměňování	6
2.1.4	Celková odměna	9
2.1.5	Strategie odměňování	9
2.1.6	Mzdový systém zaměstnavatele.....	10
2.1.7	Složky mzdy	11
2.1.8	Typy struktur stupňů a mzdových či platových struktur	12
2.1.9	Mzdové formy.....	13
2.1.10	Zaměstnanecké benefity	18
2.2	Produktivita.....	22
2.2.1	Faktory ovlivňující produktivitu.....	23
2.2.2	Druhy produktivity	25
2.2.3	Měření produktivity	26
2.2.4	Spokojenost s prací a výkon	30
2.3	Řízení lidských zdrojů.....	31
2.3.1	Vymezení pojmů.....	31
2.3.2	Funkce řízení lidských zdrojů.....	32
2.3.3	Strategie lidských zdrojů	32
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	33
3.1	Cíl.....	33
3.2	Metodický postup.....	33
4	PRAKTICKÁ ČÁST	35
4.1	Charakteristika podniku Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o...	35
4.1.1	Základní charakteristika podniku.....	35
4.1.2	Organizační struktura podniku.....	36
4.1.3	Struktura zaměstnanců podniku.....	37
4.2	System odměňování v podniku	40
4.2.1	Charakteristika odměňování podniku	40
4.2.2	Výpočet mezd zaměstnanců podniku	41

4.2.3	Zaměstnanecké benefity	46
4.3	Popis měření produktivity práce v podniku	49
4.3.1	Produktivita z hlediska času	50
4.3.2	Produktivita dle využitelnosti lidí.....	50
4.4	Zhodnocení lidských zdrojů podniku.....	51
4.4.1	Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech.....	52
4.4.2	Analýza produktivity práce v podniku.....	53
4.4.3	Porovnání produktivity práce s tempem růstu osobních nákladů.....	59
5	NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	61
6	ZÁVĚR	64
I	SUMMARY	67
II	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	68
III	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	72
IV	SEZNAM ZKRATEK	73

1 ÚVOD

Odměňování je jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Jedná se o kompenzování vynaložených lidských schopností, dovedností a znalostí na tvorbě přidané hodnoty firmy. Nejčastěji se odměna vyskytuje v podobě mzdy či platu, různých benefitů, uznání a ocenění. Efektivně nastavený systém odměňování představuje jeden z nejsilnějších prostředků motivace zaměstnanců pro zvyšování výkonu a tím i produktivity práce.

V dnešní době není odměňováním myšleno pouze mzdové či platové ohodnocení v podobě pevné a variabilní složky a benefitů, ale zahrnuje mnohem širší oblast odměn. Rozumí se jimi např. kariérní možnosti, možnosti rozvoje a vzdělávání, pracovní prostředí a podniková kultura. Také došlo k rozšíření oblasti benefitů, kde si zaměstnanci mohou vybrat z mnohem většího nabízeného portfolia. Jednou z možností je navolení si daných benefitů v systému cafeterie, který firmy v poslední době začínají hojně zavádět.

V současné době je produktivita práce běžně známým pojmem ve většině podnicích. Bohužel ne všechny firmy se jejím sledováním a měřením zabývají. Jedná se o nepostradatelný nástroj pro posouzení výkonu lidských zdrojů, jelikož výkonnost zaměstnanců definuje míru přínosu pro firmu. Podniky, které na ni kladou důraz a usilují o její zvyšování, vykazují lepší výsledky v oblasti výkonnosti lidských zdrojů. Jedná se o žádoucí skutečnost, neboť s rostoucí produktivitou dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti. Nahlížet na ni lze z několika hledisek, může se porovnávat např. přidaná hodnota či tržby z prodeje výrobků a služeb s osobními náklady či počtem zaměstnanců.

V návaznosti na produktivitu práce může docházet k odměňování pracovníků. Zejména přiznání pohyblivé složky mzdy u dělnických profesí je často vázáno na hodnotu produktivity.

V posledních letech je trend takový, že produktivita práce roste pomaleji než mzdové náklady. Nejedná se pouze o problematiku v určitém odvětví, ale o celkovou situaci podniků v České republice. Tento stav je z dlouhodobého hlediska neudržitelný a představuje negativní vývoj firem.

Cílem této práce je zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve vybraném podniku. Dále je potřeba na základě zjištěných údajů navrhnout

opatření ke zlepšení současného stavu. Pro zpracování praktické části je zvolen podnik Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. působící v Českých Budějovicích. Podnik se zabývá výrobou a osazováním flexibilních plošných spojů.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikami a procesy, které slouží k zajištění uznání a odměňování hodnoty lidí a jejich přínosu k dosažení strategických cílů. Zabývá se navrhováním, implementací a udržováním systému odměňování. Systém odměňování má za cíl uspokojit potřeby organizace a zainteresovaných stran, a to slušně, spravedlivě a důsledně. Odměňování není jen o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, ale rovněž se zabývá nefinančními odměnami, jako jsou uznání, možnosti učení a rozvoje a zvýšená odpovědnost za práci (Armstrong & Taylor, 2017).

Odměna za vykonanou činnost a další odměny působí na kvantitu a kvalitu budoucího výkonu. Odměňování je považováno za jeden z nejefektivnějších prostředků motivace zaměstnanců, který může podnik a jeho pracovníci využívat (Kocianová, 2010).

Odměňování pracovníků je považováno za nejstarší a nejdůležitější personální činnost. Zajímají se o něj jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci (Dědina & Cejthamr, 2005).

Odměňování se člení do dvou základních skupin. První z nich je sféra státních orgánů, příspěvkových a ostatních organizací, ve kterých je zdroj pro odměňování spojen se státním rozpočtem. Druhou skupinou je podnikatelská sféra, kde zaměstnavatel všechny prostředky pro odměňování zaměstnanců získává ze svého podnikání (Foot & Hook, 2005).

2.1.1 Cíl odměňování

Cílem odměňování pracovníků je spravedlivě ohodnotit jejich skutečný výkon a podporovat je k provádění dohodnuté práce a plnění požadovaného výkonu (Šikýř, 2016). Odměňování by mělo probíhat dle úsilí, dosažených výsledků, zkušeností, schopností a loajality zaměstnanců (Koubek, 2007). Dle Urbana (2013) je cílem získání a udržení kvalitních pracovníků, zvyšování jejich výkonu a produktivity, zabezpečení nákladové konkurenceschopnosti firmy a rychlejšího vývoje produktivity práce než mezd. Dalším požadavkem je rozlišení mezd podle náročnosti a odpovědnosti plynoucích z pracovních míst se zohledněním výsledků zaměstnanců. Armstrong (2009) za cíle řízení odměňování považuje: odměňování zaměstnanců na základě jejich vytvořené hodnoty, provázanost postupů v odměňování s cíli firmy a podnikání

i s hodnotami a požadavky zaměstnanců, odměňování správných věcí, získávání a udržování žádoucích zaměstnanců, formování kultury, motivování zaměstnanců a podporování jejich věrnosti a zainteresovanosti.

2.1.2 Vymezení pojmů

Mzda – v širším pojetí se jedná o odměnu za práci, která má charakter závislé činnosti. V užším pojetí se využívá k pojmenování odměny za práci vykonanou v pracovním poměru zaměstnancem u zaměstnavatele, který bývá obvykle podnikatelským subjektem.

Plat – zahrnuje odměňování za práci provedenou v pracovním či služebním poměru u zaměstnavatele, jenž je svou povahou organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. Kromě toho se označení používá pro odměnu za práci, která byla provedena na základě služebních vztahů, vztahů soudců nebo činitelů státní, duchovní či ústavní moci.

Odměna – tento pojem se uplatňuje v situacích, ve kterých dochází k odměňování prací provedených na základě dohod o pracích, které jsou uskutečňovány mimo pracovní poměr, volených členů obecních zastupitelstev a dále je využívána pro odměňování, např. tlumočnicků, znalců, členů volebních komisí, rozhodců apod. (Foot & Hook, 2005).

Minimální mzda – udává nejnižší hranici odměny za práci v pracovněprávním vztahu, pod kterou odměna nesmí klesnout. Do této základní částky se nezapočítává mzda či plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Zaručená mzda – jedná se o mzdu či plat, na kterou má zaměstnanec právo, jejíž částka nesmí být nižší než výše minimální mzdy. Další nejnižší úrovně této mzdy se odvíjí od složitosti, odpovědnosti a náročnosti prováděné práce (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

2.1.3 Systém odměňování

Systém odměňování je založen na mzdové struktuře. Jedná se o všechny systémy a nástroje, které pomáhají vytvářet zásady mzdové politiky. Řadí se sem i nehmotné stimuly k práci a podněty nemzdové povahy. V poslední době se klade větší důraz na nahlížení na systém odměňování v širším pojetí. Je chápán jako strukturovaný

a vyvážený komplex prvků, který je pracovníky pozitivně vnímán a je jim nabízen organizací. Lze jej rozdělit na:

- **Peněžní formy odměňování** – do této skupiny spadá mzda a další její složky, jako jsou příplatky, podíly na hospodářských výsledcích a benefity, které jsou přiznávány v peněžním vyjádření, jedná se o tzv. jednorázová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům (např. příspěvky na dopravu, bydlení, stravování, aktivity ve volném čase apod.).
- **Nepeněžní formy odměňování** – obsahují odměny hmotného charakteru, které lze uvést v peněžním vyjádření. Jedná se o výrobky či služby, naturální požitky a osobní vybavení, např. notebook, mobilní telefon, služební vůz apod. Dále jsou zde zahrnuty odměny nehmotného charakteru, např. ocenění zaměstnance, uznání okolí, titul ve firmě apod. (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Koubek (2001) rozděluje odměny na vnější (hmatatelné) a vnitřní (nehmotné). Při odměňování se využívají jak peněžní, tak nepeněžní formy. Do vnějších odměn zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Za odměnu může být považováno např. přidělení kanceláře s vybavením, určitého pracoviště, stroje nebo zařízení. Čím dál častěji je do odměn zahrnováno vzdělávání nabízené firmou. Vnitřní odměny jsou spojovány se spokojeností zaměstnance s jeho provedenou prací, s radostí z postavení, z neformálního uznání ostatních zaměstnanců, s plněním vytyčených pracovních cílů. Lze je ovlivňovat např. prostřednictvím pracovních úkolů, které jsou pečlivě připravovány přímo pro zaměstnance a skrz ně mohou uplatňovat své schopnosti. Nejčastěji se firma orientuje na vnější odměny, a to na formu peněžní - mzdy a platy.

Pro vytváření systému odměňování je důležité zodpovědět tři hlavní otázky (Koubek, 2007):

1. Co je hlavním cílem systému odměňování podniku?
2. Jak jsou různé druhy odměn vnímány zaměstnanci?
3. Jaké vnější faktory zasahují do systému odměňování v podniku?

Většina firem má na uvedené otázky podobné odpovědi, liší se pouze v jejich prioritě.

Některé firmy chtějí dosáhnout daným systémem odměňování požadované úrovně kvality, flexibility, kreativity, technické úrovně, produkce nebo zisku. Další firmy mohou požadovat získání konkurenceschopné produktivity. Cílem jiných firem může být

dosažení konkurenční výhody pro získávání zaměstnanců a jejich udržení ve firmě. Dále si mohou za svoji prioritu zvolit vytváření a podporování pracovního kolektivu, jenž je schopen zajistit plnění úkolů podniku. Kromě toho mohou požadovat dosažení dobře fungujících pracovních a mezilidských vztahů v podniku.

Vnímání odměn z pohledu zaměstnanců může vypadat následovně. Mohou požadovat sociální jistotu a životní stabilitu s možností příjmů do budoucna. Dále je pro ně důležité uspokojování potřeb svých a blízkých osob. Význam má také spravedlnost odměn za práci, dobré vztahy na pracovišti a ocenění za provedenou práci. Očekávají práci, která je bude uspokojovat a ve které naleznou možnost seberealizace.

Za vnější faktory, které působí na systém odměňování v podniku, lze označit populační vývoj, strukturu lidských zdrojů, životní styl, situaci na trhu práce, míru inflace a zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády, členství v Evropské unii a nabídku konkurence - odměňování včetně zaměstnaneckých výhod.

Klíčovým bodem, kterým se organizace zabývá, je otázka spravedlivého, přiměřeného a motivujícího systému odměňování ve firmě (Koubek, 2004). Systém by měl odpovídat veřejným zájmům a právním normám. Dále by měl přispívat ke zlepšování kvalifikace zaměstnanců, stimulování jejich schopností a k jejich motivaci a realizaci nápadů. (Koubek, 2007).

Nejdůležitější věci, které mohou manažeři udělat k rozvoji a udržení motivovaných zaměstnanců, často nevytváří žádné náklady, ale jsou funkcí denních záležitostí mezi manažery a zaměstnanci. Ve vztahu k pracovníkům se jedná o přidělování zajímavé práce, komunikaci, zpětnou vazbu, zapojování osob do rozhodování, nezávislost, autonomii, flexibilitu, příležitost a odpovědnost (Nelson, 2002).

Zapojování zaměstnanci do práce jsou více angažováni, nadšeni a odhodláni pracovat. Jejich začleňování přispívá ke zvýšení jejich spokojenosti. Věří, že práce, kterou dělají, je důležitá a že se podílejí na úspěchu organizace. Důležité je např. optimistické vedení, vytváření zdravého a pozitivního prostředí či podporování mezilidské důvěry. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni, mají nedostatek nadšení a energie pro práci a mohou ohrozit úspěchy ostatních zaměstnanců (Clark, 2018).

Náklady, povaha a časová náročnost systému odměňování musí odpovídat možnostem daného podniku. V neposlední řadě by měl zajišťovat kontrolu nákladů práce ve vztahu k ostatním nákladům a příjmům podniku (Koubek, 2007). Náklady vytvořené

odměňováním pracovníků se mohou na celkových nákladech podílet až ze 70 %. Proto by firmy měly sledovat a vyhodnocovat, zda je jejich systém odměňování efektivní. V praxi jsou pro tuto situaci využívány následující nástroje: mzdy (platy) a benefity představující procento provozních nákladů, fluktuace pracovníků, lidská přidaná hodnota, zhodnocení přínosu investovaného lidského kapitálu, faktor nákladů na pracovníky, zvýšení kvality vykonané práce, zlepšování výkonu pracovníků a zvýšení úrovně jejich kompetencí (Bláha & kol. 2013).

2.1.4 Celková odměna

V dnešní době nabývá na významu koncept celkových odměn. Jedná se o využívání různých skupin odměn – peněžní, psychologické a osobní odměny a výhody spojené s prací v organizaci. Manažerům poskytuje příležitost použití mnohem širšího rozsahu nejrůznějších odměn, než jak tomu bylo dříve. Odměny mohou být i nemateriální, vztahující se k psychologické pohodě zaměstnanců. Vytvoření zábavného, podnětného a empatického pracovního prostředí, ve kterém jsou jednotlivci schopni využívat své schopnosti k vykonávání smysluplné práce, za kterou jsou oceněni, je způsob, jak zvýšit motivaci a výkon zaměstnanců, ačkoli vytvoření takového prostředí může být obtížnější a časově náročnější. (Banfield & Kay, 2008). Podle Mathise, Jacksona & Valentina (2017) se celková odměna skládá z hmatatelné přímé, hmatatelné nepřímé a nehmotné odměny. Hmatatelná přímá odměna obsahuje základní plat (mzdu či plat) a variabilní plat (bonusy, pobídky apod.). Hmatatelnou nepřímou odměnu tvoří výhody zdravotní péče, placené volno a invalidní dávky. Nehmotná odměna zahrnuje podněcující pracovní prostředí, motivující práci a autonomii.

2.1.5 Strategie odměňování

Strategie odměňování je prohlášení o záměrech organizace týkající se vývoje budoucích procesů odměňování a postupů, které jsou v souladu s podnikovými a lidskými zdroji. Strategie se zaměřuje na dosažení vyšší úrovně v organizační, týmové a individuální výkonnosti. Znamená to orientování se na zdroje, organizaci, komunikaci a odměňování. Důležité je sladit strategii odměňování s obchodní strategií a dalšími aspekty strategie řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002). Úkoly strategie musí být zajištěny v návaznosti

na podmínky vyplývající z pracovněprávních předpisů a hospodářských výsledků podniku (Šikýř, 2016).

Cílem strategie odměňování je navrhnout podniku účel a směr pro vypracování programů odměňování za účelem plnění stanovených cílů organizace a uspokojování potřeb zúčastněných stran. Prvním bodem bývá přehled aktuální podoby uspořádání a stavu v odměňování, následně dochází ke stanovení žádaného budoucího stavu a navržení činností, které povedou k vyrovnání rozdílu mezi současnou a žádoucí budoucí situací (Armstrong, 2009).

2.1.6 Mzdový systém zaměstnavatele

Mzdový systém se skládá ze zásad, postupů a forem odměňování. Zaměstnavatel si může zvolit vlastní mzdový systém odpovídající strategii odměňování, který bude dodržovat zásady uvedené v zákoníku práce a v dalších právních předpisech, např. nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (Šikýř, 2016).

Formování mzdového systému (kromě základních povinností zaměstnavatele při přiznání mzdy pracovníkům) nepodléhá žádnému obecně závaznému právnímu předpisu. K jeho úpravě dochází ve vnitřním ustanovení či při smluvním ujednání. V častém případě bývá východiskem pro mzdový systém podniku rozdělení mzdy pracovníků na pevnou a pohyblivou složku (d'Ambrosová & kol. 2011).

Jedná se o podmínky, na jejichž základě rozhoduje zaměstnavatel o mzdě pro zaměstnance. Podmínkami se zejména rozumí hlediska neboli ukazatele, které jsou výchozím bodem pro přiznání mzdy zaměstnanci. Dále způsob jejich pozorování, hodnocení jejich plnění a peněžní částky neboli sazby a jejich možnost zvyšování či snižování. Mzdový systém slouží pro rozdělování prostředků na mzdy, jako prostředek ke stimulaci plnění cílů firmy, pro usměrňování personálních výdajů (nákladů) a pro ochranu pracovníků ve mzdovém rámci (Tomší, 2008). Dvořáková & kol. (2007) tvrdí, že mzdový systém musí být srozumitelný, jednoduchý, transparentní, spravedlivý a efektivní.

Do mzdového systému je důležité zahrnout vliv mzdovotvorných faktorů, jedná se o:

- **pracovní funkce** – pracovní činnost je oceňována dle požadavků na znalosti, vlastnosti a dovednosti;

- **výsledek práce a pracovního chování** – hodnotí se dosažení úkolů;
- **mimořádné okolnosti práce** – nároky zaměstnaneckého místa související se zvláštními podmínkami práce – např. neobvyklá pracovní doba, špatné podmínky pracovního prostředí;
- **situaci na trhu práce** – na mzdovou politiku působí tržní cena práce formovaná dle poptávky a nabídky na trhu práce (Dědina & Cejthamr, 2005).

Kleibl, Hüttlová & Dvořáková (1998) uvádějí, že mzdový systém se skládá z:

- podnikového kvalifikačního katalogu;
- mzdových tarifů;
- příplatků a mzdových zvýhodnění;
- mzdových forem.

Požadavky pracovní funkce na zaměstnance jsou určovány na základě metod hodnocení práce. Podle stanovených nároků jsou jednotlivé práce začleněny do tarifních stupňů. Požadavky týkající se kvalifikace daných prací jsou určeny v podnikovém kvalifikačním katalogu. Odstupňování prací definuje odlišnosti mezi nimi podle jejich odpovědnosti, složitosti a náročnosti. Což je základem pro určení stupnice mzdových tarifů. Ke každému stupni je určen mzdový tarif. Nadřízený manažer má na starost hodnocení výsledků práce a chování při práci, využívá k tomu ekonomické ukazatele, výkonové standardy, normy nebo cíle. Skutečně provedená práce je ohodnocena mzdovými formami, kterými je vymezena pohyblivá část mzdy. Mimořádné okolnosti v práci jsou uvedeny zákonnými předpisy, v kolektivní či jiné smlouvě nebo ve vnitřním ustanovení organizace. Tarifní příplatky a mzdová zvýhodnění nahrazují zhoršené pracovní podmínky a režimy práce. Cena práce se odvíjí od situace na trhu práce. Pro zjištění údajů o mzdách se provádí různá šetření, informace z nich jsou dále analyzovány a využívány pro stanovení výše mezd a k vytvoření vnitropodnikové mzdové struktury.

2.1.7 Složky mzdy

Pracovníkova mzda se obvykle skládá z následujících složek:

- **Základní složka mzdy (pevná)** – ohodnocuje význam práce (namáhavost, složitost, odpovědnost). Stanovuje se prostřednictvím základní mzdové formy, nejčastěji pomocí časové mzdy či mzdového tarifu.

- **Příplatky** – jedná se o příplatky ze zákona, smlouvy, mzdového výměru či z vnitřního ustanovení. Hodnotí mimořádné pracovní podmínky. Stanovují se procentem z průměrné mzdy, ze mzdového tarifu nebo částkou v Kč za hodinu či za měsíc.
- **Doplňková složka mzdy (pohyblivá)** – ohodnocuje nadstandardní práci. Formuluje se prostřednictvím doplňkové mzdové formy, nejčastěji pomocí pobídkové mzdy, prémie, provize apod. (Šikýř, 2016).

2.1.8 Typy struktur stupňů a mzdových či platových struktur

Jedná se o oblast, ve které dochází k realizaci politiky odměňování podniku. Struktury stupňů slouží podniku k zařazení jednotlivých prací a pracovních míst do hierarchie. Dále umožňují stanovení výše peněžních odměn (sazeb), definování rámce pro navyšování peněžních odměn a základny, která umožňuje usměrňování mzdové či platové relace, provádění monitorovacích a kontrolních procesů a řízení dalších aspektů v odměňování (Armstrong, 2009).

Struktury stupňů

Jsou formulovány posloupností nebo hierarchií stupňů, pásem či úrovní, ve kterých jsou zařazeny skupiny prací. Mezi hlavní typy struktur stupňů se řadí následující:

- **struktura úzkých stupňů** (mnohastupňové struktury) – je definována posloupností deseti či více úzkých stupňů;
- **struktura širokých stupňů** – jedná se o strukturu s méně stupni, zpravidla šesti či devíti;
- **širokopásmové struktury** – vyznačují se limitovaným počtem stupňů nebo pásem (obvykle čtyři až pět);
- **struktury skupin (druhů) kariéry** – skládají se z řady druhů (skupin) prací či pracovních míst s obdobnými charakteristikami, kdy každý druh bývá rozčleněn do šesti až osmi úrovní podle nejpodstatnějších povinností, odpovědností, schopností, znalostí a dovedností;
- **struktury skupin (druhů) prací či pracovních míst** – jsou podobné výše zmíněné struktuře skupin kariéry s tou výjimkou, že v této struktuře úrovně sazeb mohou být rozdílné z důvodu zohlednění tržních sazeb;

- **kombinované struktury** – v této struktuře dochází o doplnění skupin (druhů) kariér či pracovních míst širokými pásmy, která mohou být rozčleněna do skupin;
- **mzdové bodové stupnice** – zahrnují řady tzv. mzdových bodů, které začínají na nejnižším peněžně ohodnoceném stupni práce či pracovního místa a postupně se zvyšují k lépe ohodnoceným (Armstrong, 2009).

Mzdové či platové struktury

Ke každému stupni, pásmu nebo úrovni struktury stupňů se přidělí určité mzdové či platové rozpětí, skupina nebo stupnice. Velikost nebo šíře mzdového či platového rozpětí je prostorem, ve kterém se nachází možnost zvýšení mzdy či platu. Na základě zhodnocení přínosu, výkonu, schopností či doby zaměstnání je možnost zvýšení odměny. Může se používat jedna mzdová či platová struktura pro celý podnik, a nebo lze využívat odlišnou strukturu pro duševní a manuální zaměstnance. V praxi se druhá možnost aplikuje čím dál tím méně (Armstrong, 2009).

2.1.9 Mzdové formy

Cílem mzdových forem je ohodnocení výsledků práce zaměstnance. Oceňují se jak výstupy jeho aktivit, tak přínos zaměstnance do firmy a do jeho práce. Existuje mnoho mzdových forem a firmy si musí klást otázku, která z nich pro ně bude nejvhodnější. Nejdříve je potřeba rozhodnout se, zda firmy budou odměňovat své zaměstnance za odpracovanou dobu, výkon nebo i za další přínosy. Dále si musí určit, zda odměňování za výkon bude vycházet z individuálního, skupinového nebo celofiremního výkonu. Nejvhodnější systém odpovídá potřebám a zájmům podniku i jeho zaměstnanců, je akceptován zaměstnanci a na jeho procesu se podílejí všichni zaměstnanci nebo představitelé firmy (Koubek, 2007).

Koubek (2007) uvádí za nejčastěji používané mzdové formy následující:

Časová (základní) mzda nebo plat

Tato mzdová forma může mít podobu hodinové, týdenní nebo měsíční částky.

Výhody: jednoduchá, srozumitelná, administrativně nenáročná a levnější, vede k lepším pracovním vztahům a nezpůsobuje takové rozpory a nespokojenost oproti ostatním mzdovým formám.

Nevýhody: nemotivuje zaměstnance ke zlepšování výkonu a produktivity práce a k zapojování se jich do pracovní činnosti (přiživování se na práci ostatních zaměstnanců), potřeba intenzivnější kontroly zaměstnanců a časté vyžadování plnění úkolů.

Časová mzdová forma bývá kombinována s dalšími pobídkovými mzdovými formami, jelikož sama o sobě nevyvíjí dostatečný tlak na zaměstnance. Využívají se různé tarify pro stejnou práci, které se zaměstnancům přidělují na základě jejich odvedeného výkonu. Tato mzdová forma se začíná uplatňovat v oblastech, ve kterých by úkolová mzda mohla způsobit snížení kvality výrobků, jelikož by se zaměstnanci snažili o zvýšení jejich výkonu. Často obsahuje prvky, které hodnotí vklad a přínos zaměstnance. Nejčastěji se využívá pro místa manažerů a administrativních pracovníků.

Zásluhové mzdové formy

Tyto mzdové formy slouží k odměňování na základě výkonu, schopností a dovedností. Mohou se aplikovat společně s časovou mzdovou formou nebo samostatně. Nejčastější jsou tzv. výkonové (pobídkové) mzdové formy, ve kterých se odměna odvíjí od měřitelného (klasifikovatelného) pracovního výkonu.

Výhody: motivace ke zvyšování kvantitativního výkonu, zlepšení hospodářské situace podniku (pokud se více vyrobí a prodá), snížení nákladů na jednotku výroby a zlepšení pracovní morálky a týmové práce.

Nevýhody: orientace na výkon se může odrazit ve kvalitě výrobků, možné konflikty mezi zaměstnanci, které mohou vyústit ve zhoršení pracovních vztahů (z důvodu odlišného odměňování nebo rozdílné mzdové formy na různých pracovních pozicích), obtížnější zavádění systému a časově náročnější kontrola individuálního, skupinového i firemního výkonu.

- **Úkolová mzda**

Nejčastěji se uplatňuje u dělnických prací. Zaměstnanec je odměňován určitou částkou za každou provedenou jednotku práce. Lze použít úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, a to v případě, pokud se daná odměna odvíjí od odměny průměrného zaměstnance se zvážením situace na trhu práce a odměňování v zemi, regionu, odvětví, konkurujících firmách apod.

Další možností je aplikace úkolové mzdy s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Jedná se o určení sazby za kus použitelné do určité normy či množství. Jestliže vyprodukované množství překročí danou normu, dojde k uplatnění vyšší sazby za kus. Naopak pokud by došlo k neplnění normy, je možné penalizování.

Úkolovou mzdovou formu lze využít pro odměňování skupiny zaměstnanců. Jedná se o skupinovou (kolektivní) úkolovou mzdu. Pokud se jedná o stejný pracovní úkon prováděný skupinou pracovníků se stejnou kvalifikační strukturou, využije se tzv. operační kolektivní úkolová mzda. Jestliže dojde k výkonu rozdílných pracovních úkonů pracovníky s odlišnou kvalifikační strukturou, aplikuje se akordní úkolová mzda.

Výhody a nevýhody úkolové mzdy jsou již zmíněny v odstavci „zásluhové mzdové formy“.

- **Podílová (provizní) mzda**

Využívá se v oblasti obchodních činností nebo ve službách. Odměna se odvíjí od prodaného množství či poskytnutých služeb. Může se jednat o přímou podílovou mzdu, ve které je odměna zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, nebo podílovou mzdu s garantovaným základem, ve které se používá základní plat navýšený o provizi z prodaného množství či poskytnutých služeb. Další možností je využití tzv. zálohované podílové (provizní) mzdy, zaměstnanec obdrží měsíční zálohu, která je sražena z jeho provize.

Výhoda: přímý vztah odměny k výkonu.

Nevýhoda: možnost ovlivnění faktory, které nejsou pod kontrolou zaměstnance (nahrazení dosavadního výrobku lepším konkurenčním, změna preference zákazníků nebo hospodářské situace).

- **Mzdy a platy za očekávané výsledky práce**

Jedná se o odměny poskytované za stanovený soubor prací a za stanovený výkon. Na základě znalosti pracovních schopností a výkonnosti zaměstnance firma předpokládá splnění daných úkolů, a proto mu průběžně vydává určitou částku. Důležité je určení cílů a možnost jejich kontroly, stanovení plánů, pracovních postupů a měřítek pro posouzení výsledků a nezbytností je také výskyt norem spotřeby práce. Často se využívá u pracovních pozic dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků.

Vyskytují se tři podoby mezd a platů za očekávané výsledky – smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

Smluvní mzda – pro předem stanovené období se zaměstnanec zaváže k plnění určitých úkolů, za které je mu vyplácena určitá částka. Po skončení daného období se provede kontrola a zhodnocení jeho výsledků, které mohou ovlivňovat mzdy a platy pro další období. Jednou z výhod je zapojení se zaměstnance při tvorbě úkolů. Za nevýhodu lze uvést obtížné vytvoření a kontrolu normovaných časů práce.

Mzda s měřeným denním výkonem – východiskem je pevná časová mzda lišící se hodnocením za provedenou práci. Plusem u této mzdy je pravidelná odměna zaměstnanci, která není bezprostředně vázána na výkon. Avšak je náročná na přípravu a analýzu informací.

Programová mzda – často mívá kolektivní formu. Skupině zaměstnanců je po dobu trvání programu v pravidelných termínech vyplácena určitá pevná částka. Po skončení programu ve stanovené době, kvantitě a kvalitě je pracovníkům vyplacena mzda s podílem pohyblivé složky. Za výhodu je považováno vyvíjení tlaku kolektivu na jednotlivce z důvodu zvýšení výkonu. Nevýhodou je potřeba založení skupiny s podobnými výkony.

- **Mzdy a platy za schopnosti**

Odměna zaměstnance je spjata se schopností kvalifikovaně a efektivně vykonávat danou roli nebo plnit úkoly různých pracovních míst. Odměňování se odvíjí od plnění či osvojování znalostí a dovedností daného pracovníka. Využívají se následující tři přístupy:

1. **Hierarchický model** – v tomto modelu jsou znalosti a dovednosti seřazeny hierarchicky od jednodušších po složitější. Mzda či plat se zaměstnancům zvyšuje s každým postupem v žebříčku.
2. **Model stavebních bloků** – v tomto přístupu znalosti a dovednosti na sobě nejsou závislé a jejich osvojování zaměstnanci je možné provádět v různém pořadí.
3. **Model bodových přírůstků** – tento model se využívá, pokud se vyskytnou nové dovednosti či znalosti s různou hodnotou, které si zaměstnanci osvojují. Dovednosti a znalosti jsou seskupeny do skupin s určitou bodovou hodnotou a zaměstnanci za zvládnání těchto dovedností a znalostí získávají dané body.

Výhoda: zvyšování flexibility zaměstnanců.

Nevýhoda: vyšší náklady na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

- **Mzdy a platy za přínos**

V tomto způsobu odměňování se vychází z dosažených výsledků (output) a schopností (input) zaměstnance. Tato mzdová forma se používá pro koncepci řízení pracovního výkonu. Jedná se o nástroj, který zaměstnance motivuje k výkonu a k rozvoji schopností. Také se využívá pro získávání a stabilizaci kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců.

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy se mohou odvíjet od individuálních, skupinových nebo celofiremních výkonů. Dále mohou být jednorázové či periodicky se opakující. Do této skupiny se řadí:

- **Prémie**

Jedná se o nejčastěji využívanou dodatkovou mzdovou formu k časové nebo úkolové mzdě. První formou jsou periodicky se opakující, které se odvíjejí od provedeného výkonu. Mezi jejich charakteristické znaky patří předem stanovená sazba a vazba na předem určené období a na splnění daného ukazatele. Mohou mít podobu individuálních či skupinových prémie. Druhou skupinou jsou jednorázové prémie (bonusy či mimořádné odměny), které jsou vázány na výkon, pracovní úkoly, chování a iniciativu. Poskytovány jsou v peněžní nebo nepeněžní formě.

- **Odměny za úsporu času**

Jsou poskytovány, pokud pracovník požadované množství práce odvede za kratší dobu, než udává norma. Nejčastěji se využívají u pracovních pozic dělníků s časovou mzdou.

- **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)**

Obvykle se jedná o určité procento ze základní mzdy či platu. Používá se jako individuální ohodnocení náročnosti práce a dosahovaných výsledků.

- **Podíl na výsledcích hospodaření firmy**

Nejčastěji je využíván podíl na zisku v podobě pevného procenta ze zisku. Výše procenta může být pro všechny zaměstnance stejná či diferencovaná. Odvíjet se může od velikosti základní mzdy či platu, pracovního místa, doby trvání ve firmě nebo výkonu jednotlivce.

- **Odměna za zlepšovací návrh**

Bývá odvozena od přírůstku zisku nebo redukce nákladů způsobené novým zlepšovacím návrhem zaměstnance. Může mít podobu jednorázové či periodicky vyplácené částky. V zahraničí se využívá tzv. Scanlonův systém, který představuje odměnu vyplývající z viditelné úspory nákladů práce. Směřuje ke stimulaci pracovníků k podávání zlepšovacích návrhů, které povedou ke zvyšování produktivity práce. Pro stanovení odměny se vychází ze srovnání produktivity současné a předpokládané po aplikování návrhu.

- **Příplatky ke mzdám či platům**

Rozdělují se na povinné (např. příplatek za práci přesčas, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, ve svátek, v sobotu a neděli apod.) a dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování, na oděv apod.).

- **Dále:**

Třináctý plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu jubileu, vánoční, náborový nebo lokální příspěvek a odměna za zvýšení kvalifikace nebo při odchodu do důchodu.

Dvořáková & kol. (2007) navíc uvádějí jako dodatkovou formu mzdy provizi.

- **Provize**

Jedná se o jednoduchou formu mzdy se značným pobídkovým účinkem. Stanovuje se jako procento z peněžního indikátoru (např. zisku, obratu či tržeb) nebo jako pevná sazba za jednotku prodeje.

2.1.10 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují jakoukoliv formu jiné odměny než pravidelné mzdy vyplácené zaměstnancům (Price, 2011). Tvoří složku odměňování a zaměstnancům jsou poskytovány za pracovní poměr s podnikem. Většinou jsou poskytovány plošně, pouze u některých dochází k zohledňování funkce, postavení zaměstnance v organizaci či doby působení v podniku. Spektrum zaměstnaneckých výhod se liší podle velikosti firmy. Jedná se o takové výhody, které jsou podnikem nabízeny ze své iniciativy s cílem získání

a udržení si žádoucích zaměstnanců a zkvalitnění jejich vztahu s podnikem (Koubek, 2007).

Představují podstatnou část finančního a ekonomického zabezpečení každého jednotlivce. Ze stavu, ve kterém byly považovány za okrajové přešly do bodu, kdy mohou představovat přibližně 40 % odměny zaměstnance (Price, 2011).

Přítomnost výhod ve firmě pro zaměstnance hraje důležitou roli při hodnocení pozice firmy na trhu. Zaměstnanecké výhody motivují pracovníky a slouží pro dosahování jejich vyšší spokojenosti. Za určitých okolností jsou benefity oproštěny od daně z příjmů a nepodléhají odvodům zdravotního a sociálního pojištění (d' Ambrosová & kol., 2011).

Zaměstnanecké výhody v komplexu hmotných odměn tvoří značnou nákladnou část. Svými náklady se na základní mzdě či platu podílejí až jednou třetinou. Důležité je jejich svědomité plánování a řízení (Armstrong, 2009).

Koubek (2007) přichází s rozdělením do 4 skupin:

- **výhody sociální povahy** – životní pojištění, důchodové připojištění, půjčky, ručení za půjčky apod.;
- **výhody zlepšující trávení volného času** – sportovní a kulturní aktivity, nabídka dotovaných dovolených apod.;
- **výhody se vztahem k práci** – stravování, příspěvek na dopravu do zaměstnání, vyhrazené parkoviště, nabídka pracovního oděvu či rozšířeného vzdělávání apod.;
- **výhody spojené s postavením v podniku** – luxusní automobily, mobilní telefony, firemní automobil pro osobní účely, příspěvky na reprezentaci podniku apod.

Podle způsobu poskytování lze výhody dělit na plošné a pružné (Urban, 2013):

- **plošné výhody** – jsou poskytovány zaměstnavatelem všem pracovníkům neohledně na to, zda o ně jeví zájem;
- **pružné výhody (tzv. cafeteria)** – poskytují možnost vybrat si výhody podle aktuálních potřeb s možností pravidelného opakování. Každému pracovníkovi je k dispozici finanční limit, v jehož rámci si vybírají z nabízeného portfolia výhod. Daný limit lze uvádět i v bodech, což je poněkud složitější, ale umožňuje rovnocenné ohodnocení benefitů. Finanční limit i nabízené výhody mohou být pro zaměstnance odlišné, různorodost se může odvíjet např. od postavení ve firmě,

od délky zaměstnání apod. Výhody plynoucí ze systému se uplatňují především ve větších firmách, jedná se o následující: uspokojení potřeb pracovníků s odlišnými požadavky, pozorování specifických cílů firmy, zvětšení portfolia výhod, pružnější reakce na poptávku po daných výhodách apod. Za nevýhodu lze považovat vyšší investiční náklady či administrativní náročnost. Důležitou částí cafeteria systému jsou pravidelné průzkumy aktuálních potřeb pracovníků či pozorování výhod u konkurence. Variantou tohoto systému je tzv. celkové odměňování, ve kterém dochází k převedení peněžní i nepeněžní odměny na jednotný základ, v jehož rozsahu si pracovník může částečně vybírat mezi peněžní a nepeněžní odměnou i mezi jednotlivými benefity;

- **kombinace plošných a pružných výhod** – výhodou je jednodušší administrativa spojená se systémem cafeteria u benefitů, které jsou mezi pracovníky hojně žádané.

V praxi se nejčastěji vyskytují tři varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod neboli cafeteria systému. Jedná se o:

- **Systém „bufetu“** – je založen na možnosti vlastního výběru výhod do výše svého zaměstnaneckého účtu.
- **Systém „jádra“** – vyznačuje se pevně daným „jádro“ zaměstnaneckých výhod, které využívají všichni pracovníci. Dále jsou v nabídce pohyblivé výhody, ze kterých si je mohou pracovníci sami navolit. Jedná se o přecházení z plošného poskytování výhod k diferencovanému přístupu.
- **Systém „bloků“ pro kategorie pracovníků** – představuje přesně vymezené kategorie pracovníků, např. muži, ženy, mladí pracovníci, pracovníci rizikových úseků apod., kterým je přiděleno určité spektrum zaměstnaneckých výhod (Bláha, Mateiciuc, & Kaňáková, 2005).

Benefity prostřednictvím outsourcingu

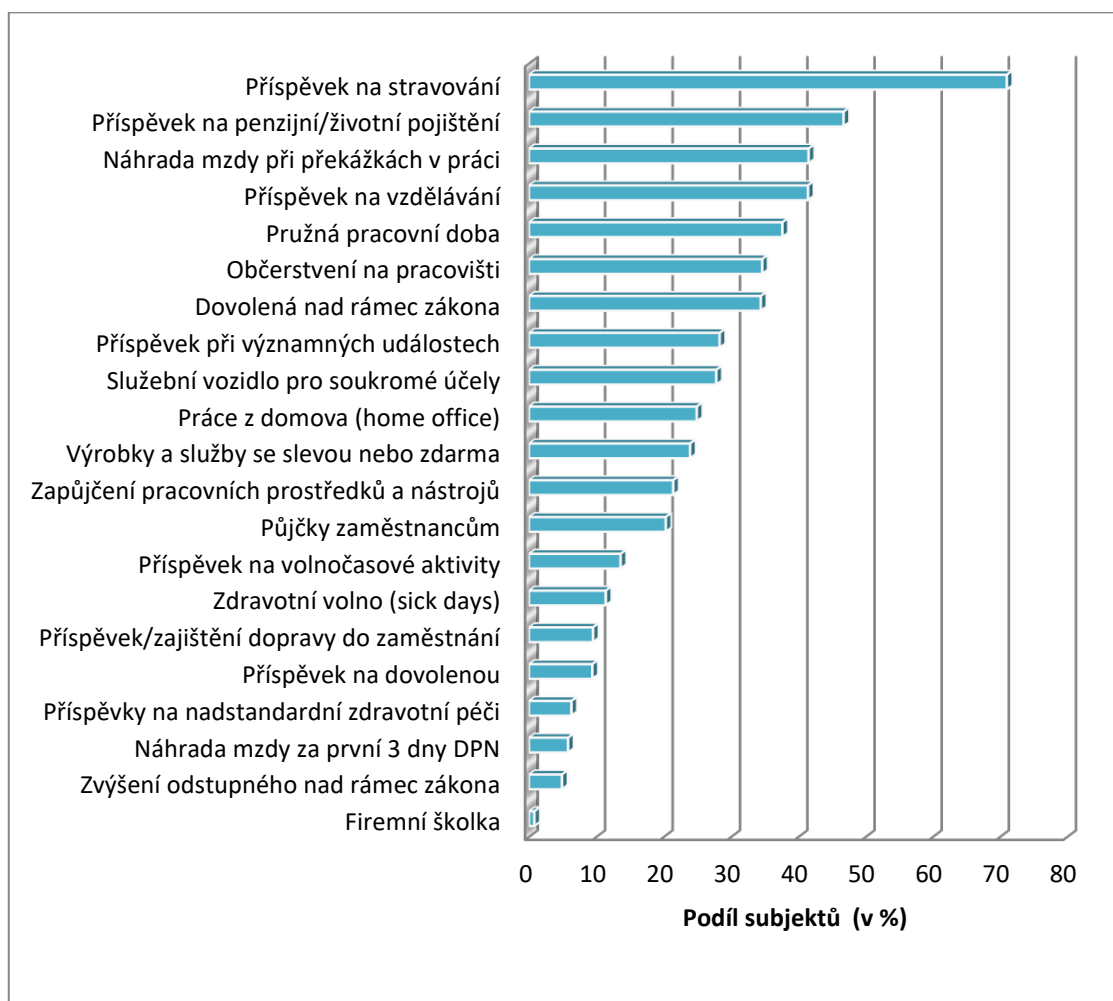
Některé firmy využívají možnost předání (zčásti či úplně) své administrativní stránky nabízení benefitů pro pracovníky specializované firmě. Spektrum daných výhod a rozpočet zůstává v režii zaměstnavatele. Každý pracovník má svůj roční rozpočet, v jehož rámci si volí z dané nabídky benefitů. Na trhu již figurují firmy, které se zabývají outsourcingem cafeteria systémů (d'Ambrosová & kol., 2011).

Benefity v současnosti

Podle průzkumu Aon Benefit Survey provedeného v roce 2018 v České republice, poskytuje flexibilní benefity (cafeteria systém) více než polovina firem. Nejčastější výhodou volenou z těchto benefitů je vzdělávání. Na popularitě také získává „sick days“, které poskytuje skoro 60 % firem v Česku. Za daný rok se objevilo i několik neobvyklých nabízených benefitů ve firmách, např. playroom na pracovišti, dog friendly kanceláře, odměna za plnou docházku, volno při doprovodu dítěte do první třídy nebo příspěvek na vánočního kapra („Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste“, 2018).

Na níže uvedeném grafu lze vidět skladbu benefitů poskytovaných v České republice za rok 2016. Data pocházejí z průzkumu od společnosti TREXIMA. Z výsledků šetření je patrné, že nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnanci mzdové sféry je příspěvek na stravování (71 %), který bývá poskytován plošně. Mezi další oblíbené benefity patří příspěvek na penzijní a/nebo životní pojištění, náhrada mzdy při překážkách v práci, příspěvek na vzdělávání, pružná pracovní doba, dovolená nad rámec zákona apod. Ne všechny výhody jsou poskytovány plošně. Mezi selektivně nabízené benefity se řadí např. služební auta pro soukromé účely, pružná pracovní doba či možnost práce z domova. V roce 2016 firmy průměrně nabízely zaměstnancům osm benefitů (Duspivová, 2016).

Obrázek 1: Skladba benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016



Zdroj: Duspivová, 2016, vlastní zpracování

Zkratka DPN znamená dočasnou pracovní neschopnost. Náhrada mzdy při překážkách v práci znamená náhradu mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance. Za benefity nejsou považovány výhody, které je povinen zaměstnavatel nabízet podle zákona (Duspivová, 2016).

2.2 Produktivita

Produktivitu firmy lze definovat jako poměr výstupu, který produkuje, ke vstupu, který používá (Coelli, Rao, O'Donnell, & Battese, 2005). „Účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě, se označuje jako jejich produktivita.“ (Synek & kol., 2003, str. 267). Vztahuje se na veškeré výrobní i nevýrobní podniky, jelikož za výrobu je považována transformace vstupů na výstupy (výrobky či služby). Pro stanovení výše produktivity se využívá poměr množství produkce k objemu použitých vstupů za dané

období. Čím vyšší bude počet výstupů a nižší počet vstupů, tím se produktivita zvyšuje. Produktivita úzce souvisí s kvalitou (schopnost daného výrobku být užíván v požadavcích plynoucích od spotřebitele). Proto je důležité, aby se firma zaměřovala na produktivitu i na kvalitu. Pokud bude nízká kvalita, sníží se cena a konkurenceschopnost výrobku. Při vysoké produktivitě dochází k redukci nákladů a ke snížení ceny výrobků, a to umožňuje zvětšení sféry zákazníků, zvýšení zisku z výrobku nebo zvýšení platů, mezd či dividend, což může přilákat další investory (Synek & kol., 2003). Bělohlávek, Košťan & Šuleř, (2006) ve své knize také kladou důraz na důležitost kvality. V této souvislosti lze produktivitu chápat jako produkci optimálních prodejních výstupů se zapojením minimálních vstupů.

Kavan (2002) uvádí, že produktivita podává obraz o celkové efektivnosti výroby. Pro její stanovení se používají poměrové ukazatelé. Indikátory se vyjadřují pro jednotlivé výrobní úkony, pracoviště, cechy, podniky či stát. Hlavní důvod významnosti produktivity je vypovídající schopnost o míře konkurenceschopnosti výroby podniku. Produktivita také souvisí se životní úrovní, pokud by docházelo k růstu platů bez zvyšující se produktivity, následkem by byly inflační tlaky. Dle Mankiwa (1999) produktivita vyjadřuje množství statků vyprodukované průměrným zaměstnancem za hodinu práce.

Důležité je neopomenout plánování produktivity. Jedná se o systematický pokus získat více za méně. Hlavním cílem je zlepšit poměr mezi náklady na vstupy a hodnotou výsledků. Zlepšení produktivity ve stávajících oblastech provozu je vývojovou možností, která je k dispozici každé organizaci. Vzhledem k tomu, že společnost a zákazníci se stanou silnějšími a ekologičtějšími, protože zdroje se stávají vzácnějšími a konkurence se stává strategicky sofistikovanější, je nepravděpodobné, že uspějí neefektivní plánovači produktivity (Richardson & Richardson, 1992).

2.2.1 Faktory ovlivňující produktivitu

Na produktivitu mají přímý i nepřímý vliv faktory, které působí uvnitř i vně struktury firmy. Dané faktory lze rozlišovat na fyzikální (např. technologie, doprava, logistika, metody zpracování) a psychologické (např. kvalita vzdělání, motivace, modely chování pracovníků a jejich morální vlastnosti či inovační schopnosti). Za faktory mající vliv na produktivitu lze považovat: pracovní metody a postupy, organizaci práce, kvalitu

strojů, využití kapitálu, schopnosti pracovníků, systém odměňování a hodnocení, stav infrastruktury a celého národního hospodářství a ekonomiky (Hučka & kol., 2011).

Na základě studií je prokázáno, že 85 % faktorů působící na produktivitu je vnitřního charakteru firmy. Mezi externí faktory lze řadit např. politiku vlády, institucionální mechanismy, ekonomickou, politickou a společenskou situaci, podnikatelské prostředí, a dostupnost financí, dopravy, surovin, elektřiny a vody. Interními faktory je např. organizační struktura, postup výroby, řízení zásob, komunikace vně podniku, vztahy s dodavateli a zákazníky, podniková kultura, školení pracovníků, uspořádání pracovišť, záruční systém. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Kavan (2002) definuje následující faktory, které mohou ovlivňovat produktivitu práce: kapitál, pracovní techniky, kvalita práce, technologie výroby a způsob řízení. Novotná, Volek (2008) mezi faktory mající vliv na produktivitu a technologický pokrok řadí: politiku vlády, makroekonomický stav ekonomiky (hospodářský cyklus, úroveň investic, úroková míra, úspory apod.), konkurenci na trhu, charakter odvětví a rozhodování vedení.

Předpoklady ke zvýšení produktivity

Mezi hlavní způsoby, jak zvýšit produktivitu zaměstnanců patří:

- **Organizační restrukturalizace**, která obsahuje odstranění vrstev řízení a změnu vztahů mezi účastníky, jakož i snížení počtu zaměstnanců prostřednictvím programů na snižování stavů, dočasné propouštění a předčasný odchod do důchodu.
- **Přeměna postupů**, která zahrnuje změnu způsobu, jakým jsou práce vykonávány, tím, že dochází k zaměření se na charakteristiku pracovních míst a ke změně způsobu, jakým jsou úkoly strukturovány a koordinovány.
- **Sladění aktivit v oblasti lidských zdrojů**, úkolem je zajistit, aby úsilí a postupy v oblasti lidských zdrojů byly v souladu s organizačním úsilím vedoucí ke zvýšení produktivity a splnění strategických cílů.
- **Outsourcingové analýzy**, které vyžadují, aby oddělení lidských zdrojů provedlo hodnocení nákladů a výnosů, které ukazují celkový pozitivní nebo negativní dopad outsourcingu (Mathis, Jackson, & Valentine, 2017).

Předpoklady vedoucí ke zvýšení produktivity výroby (Kavan, 2002):

- zlepšení metod měření produktivity u všech vykonávaných operací;
- systematická analýza daného systému výroby, zjištění úzkých míst výrobního postupu;
- rozvoj metod, získávání přínosných nápadů dělníků, budování týmové spolupráce;
- vymezení přijatelných cílů zlepšení;
- zabezpečení podpory včetně odměn od vedení;
- publikování změřených výsledků;
- rozlišení produktivity a efektivity.

Produktivita ekonomiky roste prostřednictvím technologického pokroku, inovací a úspor z rozsahu a z četnosti výrobků (Samuelson & Nordhaus, 2013).

Hlavními překážkami ve zvyšování produktivity se rozumí: nedostačující manažerské řízení a plánování, nedostatečný dohled a informovanost, nevhodná pracovní morálka, špatná kvalifikace a problémy s technologiemi (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

2.2.2 Druhy produktivity

Lze měřit dva typy produktivity:

- **produktivitu práce**, která vyjadřuje množství výstupu vytvořeného za určitý počet odpracovaných hodin;
- **vícefaktorovou produktivitu**, která představuje poměr výstupu k danému použitému zdroji (Kavan, 2002).

Podle rozsahu vstupů lze dělit produktivitu na tyto typy:

- **parciální produktivitu** – jedná se o produktivitu určitého výrobního faktoru (práce, kapitálu, energie apod.);
- **celkovou (souhrnnou) produktivitu** – tato produktivita představuje souhrnnou konečnou účinnost veškerých zdrojů. Je pro podnik rozhodující, avšak parciální produktivity zejména produktivita práce hrají při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů také důležitou roli (Synek & kol., 2003).

Novotná & Volek (2008) uvádějí následující tabulku, která poskytuje informace o hlavních měřících ukazatelích produktivity.

Tabulka 1: Přehled hlavních měřících ukazatelů produktivity

Ukazatel výstupu	Ukazatel vstupu			
	Práce	Kapitál	Kapitál a práce	Kapitál, práce a mezipotřeba
Produkce	Produktivita práce (z produkce)	Produktivita kapitálu (z produkce)	Multifaktorová produktivita (z produkce)	KLEMS multifaktorová produktivita
Přidaná hodnota	Produktivita práce (z přidané hodnoty)	Produktivita kapitálu (z přidané hodnoty)	Multifaktorová produktivita (z přidané hodnoty)	-
	Jednofaktorové míry produktivity		Multifaktorové míry produktivity	

Zdroj: Novotná & Volek, 2008, vlastní zpracování

2.2.3 Měření produktivity

Měření produktivity lze uskutečňovat prostřednictvím různých ukazatelů, kdy záleží na účelu měření a dostupnosti informací.

Je potřeba zohlednit:

- **technologie** – zvyšování rychlosti změn technologie přispívá ke zvyšování produktivity;
- **efektivnost** – měření změny v souhrnné efektivnosti je odlišné od měření technologické změny. Celkovou efektivnost je možno získat pomocí technologie a určitých vstupů. Efektivnost zapojení výrobních faktorů se měří prostřednictvím produktivity výrobních faktorů, kde jeden z nich může být i technologie;
- **reálné úspory** – měření produktivity může být prováděno pomocí zvyšování reálných úspor, které bylo způsobeno růstem produktivity;
- **benchmarking v produkčním procesu** – benchmarking lze využít v podobných či stejných procesech pro nalezení neefektivnosti, lze jej také použít pro porovnání jednotlivých okruhů mezi státy nebo regiony;

- **životní úroveň** – měření a růst produktivity je důležitým prostředkem pro zvyšování životní úrovně, jelikož se zvyšující se produktivitou práce dochází ke zvýšení příjmů lidí a tím i jejich životní úrovně (Novotná & Volek, 2008).

Produktivita práce

Je považována za nejčastější a nejjednodušší měření produktivity. Představuje vyjádření efektivnosti využití práce ve výrobě (Novotná & Volek, 2008). Jedná se o základní ukazatel ekonomické úrovně země. Data z produktivity práce podávají informace o efektivnosti využití zaměstnaných (Synek & kol., 2010). Důležité je porovnávat produktivitu současnou s produktivitou minulého období nebo s produktivitou srovnatelné firmy (Kozler & Matějka, 1998).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) uvádějí, že práci je možno znázornit ve fyzických jednotkách (počet zaměstnanců, odpracované hodiny) nebo hodnotově v penězích. Pokud je produktivita práce fyzicky vyjádřena, srovnává homogenní výstup (v kg, t, m, km apod.) k odpracovaným hodinám nebo počtu zaměstnanců. Jestliže dojde k využití odpracovaných hodin, lze získat přesnější indikátor pro stav, ve kterém se vyskytuje značný objem práce přesčas a značný počet zaměstnanců pracujících v podniku na dobu určitou, na zkrácený pracovní úvazek, či na dohody.

Růstu produktivity práce je možné dosáhnout snížením množství práce, které je zapotřebí k výrobě jednotky výstupu nebo zvýšením objemu výstupu při stejném množství zapojené práce („Za vyšší mezd stojí i produktivita práce“, 2007). Za faktory, které způsobují zvýšení produktivity práce, je považováno např. používání strojů a zařízení, zefektivnění organizace práce, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, tvorba a používání nových technologií apod. Pro mezinárodní srovnání se využívá sledování produktivity práce na pracovníka (rolí zde hrají rozdíly ve využívání pracovní doby, a to podíl částečných a plných úvazků zaměstnaných lidí) a na odpracovanou hodinu (nebere v úvahu rozdíly v délce odpracované doby, z tohoto důvodu je preferována v mezinárodních porovnáních) (Kislingerová & kol., 2008). Novotná & Volek (2008) mezi faktory ovlivňující produktivitu práce řadí např. mobilitu zaměstnanců a jejich ochotu vykonávat určitou činnost, změny v metodách organizace práce, kvantitu a kvalitu fyzického kapitálu, množství půdy a přírodních zdrojů, úroveň aplikované technologie, efektivnost výše postavených pracovníků, společenské a legislativní prostředí.

Frank & Bernanke (2003) definují faktory ovlivňující produktivitu práce následovně: lidský a fyzický kapitál, schopnosti manažerů a podnikatelů, přírodní zdroje, technologie a politické a právní prostředí.

- **Produktivita práce založená na produkci**

Daný ukazatel poskytuje informace o efektivnosti zapojení práce k získání produkce. Produktivitu práce může ovlivňovat např. změna kapitálu nebo dalších vstupů, využití výrobní kapacity, ekonomická vzácnost a změny uvnitř firmy nebo mezi podniky. Hodnotu tohoto ukazatele je vždy důležité porovnávat pouze ve stejném odvětví. Následující vzorec představuje výpočet dané produktivity.

$$\frac{\text{produkce (hrubý výstup)}}{\text{spotřeba práce}} \quad (1)$$

Za produkci si lze dosadit tržby (výnosy) a za spotřebu práce si lze představit počet přepočtených pracovníků nebo odpracované hodiny. Výhodou je jednoduchý výpočet a čitelnost. Naopak nevýhodou je nezohledňování využívání outsourcingu. Pokud jej podnik využívá, lze zaregistrovat zvyšující se produktivitu práce. Reálně se však produktivita snižuje, jelikož pracovníci firmy jsou substituovány externím podnikem. Dále z ukazatele není vidět vliv ostatních faktorů, které ovlivňují produkci, např. technologické změny (Novotná & Volek, 2008).

- **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Ukazatel představuje používání práce k produkci přidané hodnoty. Tento způsob měření produktivity práce způsobuje méně důkladné zohlednění náhrady mezi kapitálem a prací než u předchozího způsobu. Níže uvedený vzorec pojednává o výpočtu této produktivity.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{spotřeba práce}} \quad (2)$$

Opět výhodou je jednoduché zjištění a čitelnost a nevýhodou je nezřejmost vlivu dalších faktorů působících na produkci (Novotná & Volek, 2008). Přidanou hodnotu lze stanovit odečtením mezipotřeby od hodnoty produkce. Hodnotou produkce se rozumí výnosy za produkci (tržby). Pojem mezipotřeba vyjadřuje náklady za suroviny, materiál a služby ve firmě. Přidaná hodnota je dána provedením součtu mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, který se skládá z odpisů a výsledku hospodaření (před zohledněním úroků, daní apod.) (Synek & kol., 2003).

Produktivita kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje efektivnost zapojování kapitálu k produkci přidané hodnoty. Produktivita kapitálu obsahuje vliv práce, dalších vstupů a změn v technologii, ekonomickou vzácnost a změny ve využití kapacity apod. Základem může být opět celková produkce nebo přidaná hodnota. Produktivita kapitálu je důležitá pro určení míry návratnosti kapitálu. Poskytuje obraz o účinku investovaných peněz na produkci podniku. Pokud dochází ke zvyšování hodnoty kapitálových statků, zvyšují se nabízené služby kapitálem a tím ekonomický růst. Jestliže se zvyšuje kapitálová vybavenost a ekonomický růst je konstantní, dochází k poklesu kapitálové produktivity. Uvedený vzorec vyobrazuje výpočet dané produktivity.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{množství kapitálu}} \quad (3)$$

Výhodou ukazatele je čitelnost a za nevýhodu je považováno, že z ukazatele není patrný vliv dalších faktorů (Novotná & Volek, 2008).

Multifaktorová produktivita a produktivita výrobních faktorů

Celkovým ukazatelem produktivity je produktivita výrobních faktorů, prostřednictvím které dochází ke zhodnocení agregovaného tempa růstu výstupu. Dále měří efekt technologických změn v produktivitě a je pohonem ekonomického růstu. Multifaktorová produktivita značí, jaká je produktivní kombinace vstupů používaná k produkci hrubého výstupu. U těchto dvou ukazatelů je možná jejich záměna (Novotná & Volek, 2008).

- **Multifaktorová produktivita založená na přidané hodnotě**

Multifaktorová produktivita představuje, jak efektivně je kombinace práce a kapitálu používána k tvorbě přidané hodnoty. Celková produktivita práce a kapitálu je ukazatel kapacity průmyslu, ukazuje přínos jednotky primárního zdroje k celé ekonomice. Nepoužívá se k měření technologického přínosu. Cílem je zjistit, jaké odvětví má hlavní přínos na souhrnné produktivitě, životní úrovni a strukturálních změnách z mikroekonomického a makroekonomického hlediska. Níže vyobrazený vzorec poskytuje výpočet dané produktivity.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{spotřeba práce a kapitálu}} \quad (4)$$

Výhodou je např. možnost agregace mezi jednotlivými druhy průmyslu, individuální nahlížení na míru multifaktorové produktivity z hlediska porovnání a dostupnost informací z národních účtů. Nevýhodou je nepřesné měření technologického přínosu (Novotná & Volek, 2008).

- **KLEMS multifaktorová produktivita**

Indikátor zobrazuje, jak produktivně jsou kombinovány vstupy k tvorbě výstupu. Cílem je analyzovat stupeň jednotlivých odvětví průmyslu a zhodnotit technologické změny v sektorech. Možnost výpočtu lze vidět na níže uvedeném vzorci.

$$\frac{\text{produkt}}{\text{množství všech vstupů}} \quad (5)$$

Za výhodu je považována vhodnost nástroje pro měření technologických změn. Dále definuje roli dalších výrobních faktorů kromě půdy a práce na souhrnném produkčním systému. Nevýhodou se rozumí náročná komparace mezi sektory národního hospodářství a dostupnost informací (Novotná & Volek, 2008).

Celková produktivita má na podnik rozhodující vliv. Znázorňuje celkovou konečnou efektivnost veškerých zdrojů (práce, kapitálu, energie, materiálu a surovin) (Synek & kol., 2003).

2.2.4 Spokojenost s prací a výkon

Produktivita nebývá cílem, ale je nástrojem k dosažení určitého cíle. Lze předpokládat, že vysoká úroveň spokojenosti a vysoká produktivita se bude vyskytovat tam, kde produktivita představuje způsob vedoucí k plnění daných cílů. Za těchto okolností by mezi produktivitou a spokojeností mohl nastat negativní vztah či by nemuseli vzájemně souviset. Lze tvrdit, že spokojenost s prací je způsobena vysokým výkonem a že spokojený zaměstnanec nemusí být vždy produktivní pracovní silou, a naopak produktivní zaměstnanec nemusí být nutně s prací spokojen. Motivace lidí je směřována k dosahování vytyčených cílů a lidé jsou spokojeni, pokud pomocí zlepšeného výkonu plní dané cíle. Způsob vedoucí ke zvýšení výkonu spočívá v poskytnutí příležitosti k výkonu zaměstnancům, zajištění potřebných znalostí a dovedností a odměňování za provedenou práci s využitím peněžních i nepeněžních odměn (Armstrong, 2007).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace - k osobám, které pracují pro danou organizaci a přispívají k dosažení stanovených cílů. Mezi činnosti, které se do této oblasti řadí, patří zaměstnávání, udržování a vzdělávání lidí, rozvíjení jejich talentu a kompenzace za jejich provedené služby (Simons, 2011). Řízení lidí v organizaci se zabývá vytvářením plánů a přístupů, které podporují a umožňují lidem efektivně přispívat k vytyčeným cílům organizace. Řízení lidských zdrojů je pro organizaci strategickým zájmem. Mnoho činností v této oblasti je decentralizováno na lineární manažery. Řízení lidských zdrojů zahrnuje koordinovaný soubor politik a aktivit a identifikaci potřeb a požadavků lidí na pracovišti (Dransfield, 2000). Také ukazuje, že lidé nebo lidské zdroje jsou klíčem k organizačním úspěchům. Klade mnohem větší důraz na pochopení a povědomí o strategickém významu lidských zdrojů. Vedení by nemělo být svěřeno pouze odborníkům v oblasti lidských zdrojů, ale mělo by zahrnovat přímou a trvalou účast a vedení vrcholového managementu. Dále se musí zúčastnit všichni manažeři s odpovědností za řízení. Provádí se především prostřednictvím liniového managementu. Odráží význam integrace (vertikální, horizontální) a použití konkrétních strategií pro zlepšení odměňování zaměstnanců za účelem posílení výkonu organizace (Banfield & Kay, 2008).

Cílem je zajištění kvantitativní (počet, kvalifikace a věková a profesní skladba) a kvalitativní (výkonnost, kreativnost, motivace a ztotožnění se s cíli podniku) stránky lidských zdrojů (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

2.3.1 Vymezení pojmů

Jelikož v praxi v souvislosti s termínem řízení lidských zdrojů často dochází k záměně či ztotožňování níže uvedených pojmů, je potřeba je definovat (Vodák & Kucharčíková, 2011):

Lidský kapitál – představuje soubor vrozených a v průběhu života nabytých znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Disponují jim i ti jedinci, kteří nepůsobí v pracovním procesu a v pracovněprávním vztahu s podnikem.

Lidské zdroje – rozumí se jimi lidé v pracovním procesu, kteří jsou schopní seberealizace v činnosti prováděné dle svého rozhodnutí.

Lidský potenciál – jedná se o zásobu dispozic a předpokladů jedince zaměřených na výkon činností, které z kvalitativního a kvantitativního hlediska přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a k jeho celkovému zlepšení. Je spíše spojován s budoucností, zatímco lidský kapitál je více zaměřen na současnost.

2.3.2 Funkce řízení lidských zdrojů

V každé organizaci jsou prováděny funkce podle základů firmy, jež je ovlivňován vnějšími silami, které mají globální, environmentální, kulturní, politickou, sociální, právní, ekonomickou a technologickou povahu. Výčet jednotlivých funkcí řízení lidských zdrojů lze uvést následovně: strategie, plánování, získávání zaměstnanců, talent management, odměňování a řízení rizik, ochrany pracovníků, zaměstnanců a pracovních vztahů (Mathis, Jackson, & Valentine, 2017).

2.3.3 Strategie lidských zdrojů

Stanovuje záměry podniku, čím by se měl zabývat a co je potřeba změnit v řízení lidských zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Daná strategie je formulována v návaznosti na strategii podniku. Udává vizi v oblasti lidských zdrojů, poslání podniku vztahující se k pracovníkům, strategie, cíle, obor činnosti a hodnoty stanovující aktivity podniku, souhrn strategických předností a nedostatků podniku, strategii lidských zdrojů a dopad uvedených faktů na plánování lidských zdrojů (Dvořáková & kol., 2012).

Nejdůležitějším cílem strategického řízení lidských zdrojů je formování koncepce sloužící k chápání, jak lze nakládat se záležitostmi, které se týkají života pracovníků ve firmě (Mužík & Krpálek, 2017).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl

Cílem této diplomové práce je zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Dále je potřeba na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

3.2 Metodický postup

Východiskem pro zpracování teoretické části se stala sekundární data, která se zabývají problematikou odměňování a produktivity lidských zdrojů. Pro objasnění daných oblastí byla věnována pozornost studiu odborné literatury z českých i zahraničních zdrojů. Dále došlo k využití odborných článků a internetových zdrojů. Část práce se zabývá systémem odměňování, mzdovými formami a zaměstnaneckými benefity. Další část je zaměřena na faktory ovlivňující produktivitu a její druhy a měření. Ke konci literární rešerše je věnována pozornost řízení lidských zdrojů. Informace uvedené v teoretické části se staly základem pro vypracování analytické části.

Pro zpracování praktické části je zvolen výrobní podnik Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Nejprve je provedena charakteristika zvoleného podniku tzn. základní údaje, organizační struktura a oblast lidských zdrojů. Dále je pozornost věnována popisu aplikovaného systému odměňování a interního měření produktivity práce. Zdrojem pro získání potřebných informací jsou veřejně přístupné informace na webových stránkách a osobní konzultace se zaměstnanci podniku. Další kapitola se zabývá efektivitou lidských zdrojů v podniku. Pro účely této práce je sledované období zvoleno od roku 2012 do roku 2017. V první řadě je uskutečněna analýza vývoje podílu osobních nákladů na celkových nákladech. Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}} \quad (6)$$

Poté dochází k samotnému výpočtu ukazatelů produktivity práce. Nejdříve se jedná o vyjádření podílu přidané hodnoty a osobních nákladů. Zjištění probíhá dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} \quad (7)$$

Další vzorec vyjadřuje sledování produktivity práce jako podílu přidané hodnoty a přepočteného počtu zaměstnanců:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (8)$$

V další části je produktivita práce posuzována jako poměr tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a osobních nákladů. Jedná se o následující vyjádření:

$$\frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}}{\text{osobní náklady}} \quad (9)$$

Poslední ukazatel pro výpočet produktivity práce opět pojednává o tržbách z prodeje výrobků a služeb vztažených k počtu zaměstnanců:

$$\frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (10)$$

Kromě toho v práci dochází k porovnání tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty vztažené k osobním nákladům s tempem růstu osobních nákladů. Jedná se o použití níže uvedených vzorců:

$$\text{Meziroční tempo růstu PP} = \frac{PP_{(t)} - PP_{(t-1)}}{PP_{(t-1)}} * 100 \quad (11)$$

$$\text{Meziroční tempo růstu osobních nákladů} = \frac{ON_{(t)} - ON_{(t-1)}}{ON_{(t-1)}} * 100 \quad (12)$$

Na základě posouzení současného systému odměňování podniku a produktivity práce jsou v závěrečné části vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu v řešené oblasti.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika podniku Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o.

4.1.1 Základní charakteristika podniku

Obchodní jméno:	Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o.
Sídlo:	České Budějovice, Rudolfovska třída 204, PSČ 370 01
IČ:	25 15 87 32
Obchodní rejstřík:	společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka číslo 6687
Předmět podnikání:	výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
Základní kapitál:	11 000 000 Kč
Den zápisu do OR:	13. února 1997

Začátek působení podniku Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ v České republice se datuje do roku 1997. V daném roce došlo k založení firmy nesoucí označení Freudenberg Mektec CZ s.r.o. V roce 2010 byl název změněn na Mektec CZ s.r.o. a v loňském roce se odehrála změna názvu na Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o., který je používán do současné doby.

Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba a osazování flexibilních plošných spojů. Cílovou skupinu tvoří automobilový, zdravotnický a všeobecný průmysl. Podnik v Českých Budějovicích se zabývá tzv. „Back End“ procesy, které obsahují lisování, laminaci a lepení různých druhů výztuží. Kromě toho se také zaměřuje na elektrické testování a 100% optickou kontrolu. K roku 2017 ve firmě působilo 359 zaměstnanců.

Vlastníkem společnosti Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ je německá firma Mektec Manufacturing Corporation Europe DE GmbH, která s dalšími společnostmi vystupuje na evropském trhu pod značkou Mektec. Skupina Mektec zastává vůdčí postavení v oblasti flexibilních plošných spojů a zaměstnává více než 30 000 pracovníků. Působí jak v Evropě, tak i ve světě, a to prostřednictvím svých výrobních a provozních závodů. Výrobní závody se nacházejí v Německu, České republice, Maďarsku, Japonsku, Číně, Thajsku atd. Provozní závody jsou umístěny v Německu, Francii, Japonsku,

Thajsku, Číně atd. Dokonce je lze najít i v Americe (USA) – San Jose, Colorado, Michigan. Dohromady se jedná o 18 výrobních a 21 provozních závodů.

Podnik v Českých Budějovicích se zabývá pouze výrobou pro svou mateřskou společnost Mektec Manufacturing Corporation Europe DE GmbH. Funguje zde 16 druhů linek a 1 smíšené pracoviště (stroje, pro které není potřeba linková výroba). Dochází k produkci 200 – 300 druhů různých výrobků.

Aktivity v oblasti životního prostředí a pracovně právních vztazích

Jelikož se v poslední době klade apel na ochranu životního prostředí, ani tato firma nezůstává pozadu. Svým jednáním spíše zaujímá neutrální postoj, ale klade důraz na to, aby s výkonem jejich činnosti nedocházelo k významnému ovlivňování životního prostředí. Emise jejich zplodin je zákonem regulována a dodržována. Dále se firma zabývá dodržováním etického chování vůči okolí i svým zaměstnancům. Je jim známa skutečnost, že strategicky propojená spokojenost pracovníka, majitele a zákazníka je základem pro trojúhelník úspěšného fungování firmy. Důkazem etiky může být fakt, že firma nikdy nemusela řešit problém pozdního splácení svých závazků k zaměstnancům, státu, bankám apod.

Pracovní doba

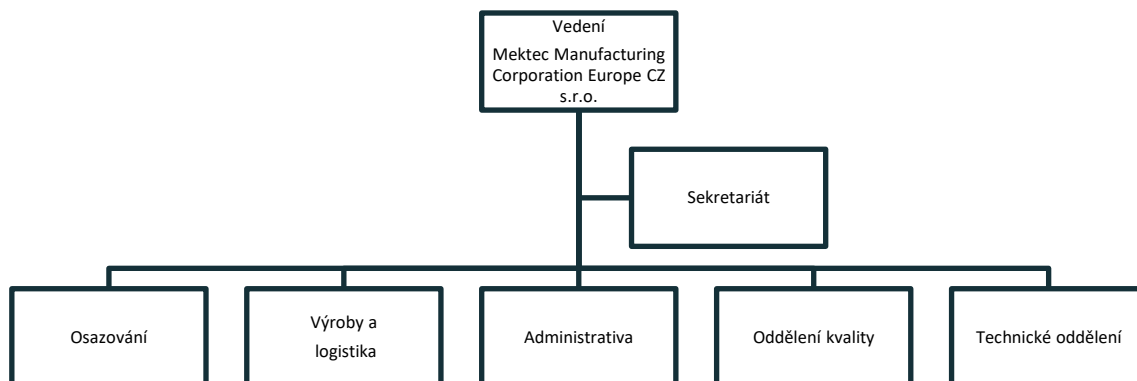
Pracovní doba se liší dle pracovního zařazení zaměstnance. Pro dělnické profese ve třísměnném provozu ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:00 hodin, kdy začíná odpolední směna, která trvá do 22:00 hodin. Noční směna je časově rozvržena od 22:00 do 6:00 hodin. První směna týdne připadá na neděli od 22:00 hodin. Zaměstnanci pracující v nepřetržitém provozu mají stanoven začátek první směny na pondělí od 6:00 a konec v 18:00 hodin. Druhá směna je časově ohraničena od 18:00 do 6:00 hodin. Základním vymezením pružné pracovní doby technickohospodářských pracovníků je čas od 9:00 do 14:30 hodin.

4.1.2 Organizační struktura podniku

Společnost má hierarchickou organizační strukturu. Tvoří ji jednotlivé úseky, na kterých jsou připraveny pracoviště pro zaměstnance. Společnost je rozdělena na oddělení

osazování, výroby a logistiky, kvality, administrativy a technické. Dále je zřízen útvar sekretariát.

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Orgány podniku

Společnost Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. má dva hlavní orgány – valnou hromadu a jednatele. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která provádí rozhodnutí o všech důležitých skutečnostech společnosti. Její kompetence vykonává svými rozhodnutími jeden společník, a to Mektec Manufacturing Corporation Europe DE GmbH, jehož obchodní podíl tvoří 100 %.

Jednatelé tvoří statutární orgán a jsou za ně zvoleni František Česák a Sascha Wagenblaus. Jednají za společnost, jsou zodpovědní za chod firmy a zastupují obchodní vedení.

4.1.3 Struktura zaměstnanců podniku

Lidské zdroje neboli zaměstnanci podniku jsou jednou z nejdůležitějších částí firmy. Tabulka č. 2 podává přehled o jejich struktuře. Informace jsou vztažené ke konci roku 2017. Celkově k tomuto období je zaměstnáno 359 pracovníků. Dělnické profese obsazují 298 pracovních míst a technickohospodářští pracovníci se na celkovém počtu podílejí 61 pracovními pozicemi. Převážná část zaměstnanců je zastoupena ženami (v tabulce označeny jako „Ž“), a to zejména na dělnických pozicích. Za hlavní důvod lze považovat, že se nejedná o příliš fyzicky náročnou práci. Dále je zřejmé,

že technickohospodářští pracovníci jsou převážně muži (v tabulce označeni jako „M“). Příčinou může být charakter pracovní náplně daných míst ve firmě, pro jejíž vykonávání jsou spíše upřednostňováni muži. Početně nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je skupina 40-49 let. Hlavním důvodem je dlouhodobá spolupráce pracovníků se společností.

Dále lze vidět podrobnější rozdělení pracovních pozic technickohospodářských pracovníků v podniku. Dělnické profese lze rozdělit do tří skupin nesoucí označení „výroba“ neboli „lisovna“, „kontrola“ a „ostatní“. Do kategorie ostatní jsou zařazeni pracovníci, jejichž náplň práce nespočívá ve výkonu na linkách. Řadí se sem např. seřizovači, údržba, sklad a laboratoř.

Tabulka 2: Struktura lidských zdrojů za rok 2017

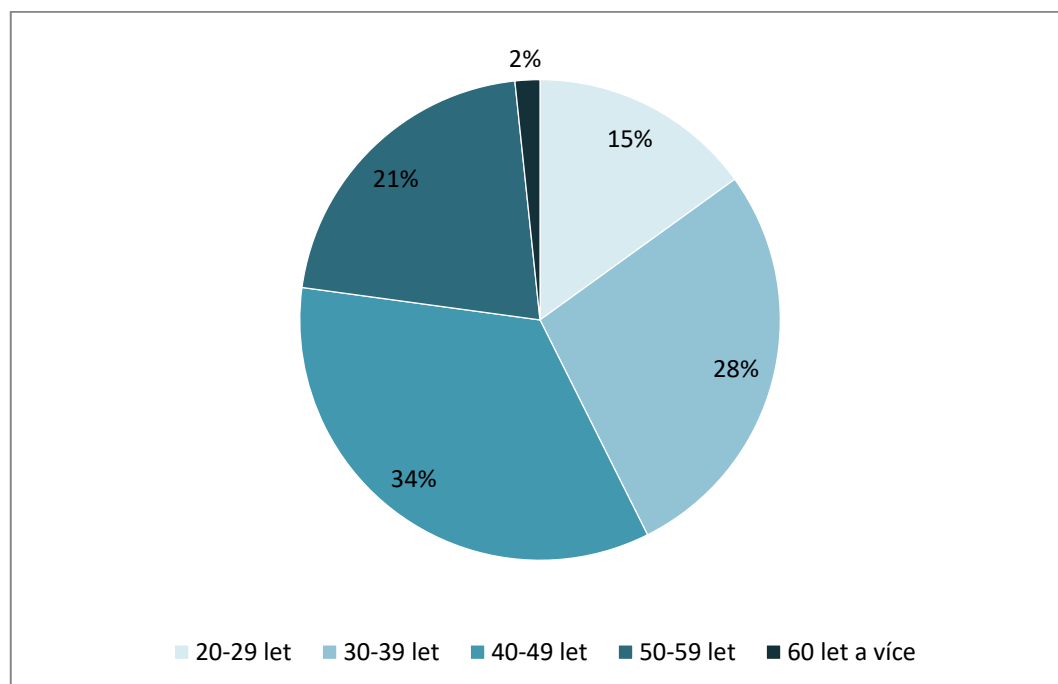
Pracovní pozice	Počet zaměstnanců						
	Pohlaví		Věková kategorie v letech				
	M	Ž	20-29	30-39	40-49	50-59	60 a více
Dělnické profese							
Výroba	16	58	13	16	21	22	2
Kontrola	0	88	17	24	31	16	0
Ostatní	34	102	17	36	51	29	3
Celkem	50	248	47	76	103	67	5
THP							
Manažer	2	1	1	1		1	
Vedoucí	9	3	1	3	5	3	
Controller	1		1				
Technolog	10	1	3	4	3	1	
IT systémový administrátor	1				1		
Programátor	1			1			
Designér	1					1	
Hlavní účetní		1		1			
Personalista		1	1				
Disponent logistiky	2	6		3	4		1
Technik	5	4		5	4		

Referent	4	1		3	2		
Mzdová účetní		1				1	
Správce budovy	1					1	
Účetní		1				1	
Zákaznický servis		1			1		
Administrativa		1			1		
Mistr		1		1			
Asistentka		1		1			
Celkem	37	24	7	23	21	9	1
Celkový počet zaměstnanců	87	272	54	99	124	76	6

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Z následujícího grafu vyplývá, že valná většina jsou zaměstnanci ve věku 40-49 let. Jak už bylo zmíněno, hlavním důvodem jsou dlouhodobé vztahy mezi pracovníky a firmou. Nejméně zastoupenou skupinou je věková kategorie 60 let a více, což zcela odpovídá skutečnosti odchodu zaměstnanců do důchodu. Nejmladší skupina si v poměru k celkovému počtu také nevede špatně.

Graf 1: Věkové rozdělení zaměstnanců za rok 2017



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.2 Systém odměňování v podniku

Podmínky úpravy pracovně-právních vztahů vyplývají ze zákona a z vnitřních předpisů firmy. Jedná se o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, kolektivní smlouvu a vnitropodnikovou směrnici.

4.2.1 Charakteristika odměňování podniku

Systém odměňování se ve společnosti skládá z fixní, variabilní a doplňkové složky mzdy. Kromě toho je zaměstnancům poskytována celá řada benefitů. Složky mezd a další prvky týkající se odměňování stanovuje přímý nadřízený a schvaluje jednatel.

Fixní složka mzdy

Fixní složka mzdy je určena základní mzdou, která je rozdílná pro jednotlivé pracovní pozice. Východiskem pro odměňování dělnických profesí je časová mzda, která je dána hodinovými mzdovými tarify. Mzda u technickohospodářských pracovníků je určena jako smluvní (měsíční) mzda stanovena ve mzdovém výměru.

Variabilní složka mzdy

Pohyblivá složka mzdy je poskytována za případnou práci přesčas, za plnění konkrétních úkolů a dodržení termínů. Tvoří ji určité procento z pevné částky. Pevnou částkou je myšlena základní mzda. U dělnických profesí se procento liší dle příslušné skupiny práce. Jsou rozděleny na výrobu neboli lisovnu, kontrolu a ostatní. Jedná se o hodnotu 20 % u výroby, 25 % u kontroly a u skupiny ostatní se dané procento liší dle pracovní pozice v rozmezí 15 – 25 %. Technickohospodářští pracovníci mohou získat pohyblivou složku ve výši 10 %.

Doplňková složka mzdy

Doplňková složka mzdy je tvořena příplatky pro práci v hodinové mzdě, osobními prémie a mimořádnými odměnami.

Tarifní mzda

Ve firmě jsou jednotlivé pracovní pozice zařazeny do 5 tarifních tříd, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. První čtyři třídy fungují pro dělnické profese a poslední pátá třída slouží pro technickohospodářské pracovníky. Nad rámec tohoto

zařazení lze u dělnických profesí, kdy je s výkonem pracovní náplně vyžadován i výkon jiných činností, např. náročné administrativní úkony, hmotná odpovědnost nebo jiná rizika, přiznat smluvní tarif.

4.2.2 Výpočet mezd zaměstnanců podniku

V této části jsou nastíněny varianty výpočtu mezd pracovníků daného podniku. Jedná se o popis mezd dělnických profesí a technickohospodářských pracovníků.

Dělnické profese

Jak již bylo zmíněno, dělnické pozice jsou rozděleny do tří oblastí. Jedná se o výrobu, kontrolu a ostatní. Zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou. Každému pracovníkovi je přidělen určitý mzdový hodinový tarif, který se liší dle tarifní třídy. Daná třída je dále rozlišena podle druhu práce, uplynulé doby od nástupu do zaměstnání a složení kvalifikačních zkoušek. Základní mzda je zjištěna jako součin odpracovaných hodin a daného mzdového tarifu. Dále zaměstnanci mohou obdržet pohyblivou složku mzdy vyjádřenou jako určité procento ze základní mzdy. Ve výrobě se jedná o sazbu 20 %, v kontrole se využívá hodnota 25 % a pro ostatní dělnické profese je určeno rozmezí 15 – 25 %.

Podmínky zařazení do tarifní třídy

Pro dělnické pozice se ve společnosti využívají 4 tarifní třídy, mezi kterými se jednotliví pracovníci mohou posouvat. V každé kategorii jsou uvedena specifika, kterými se daná skupina vyznačuje. Pro všechny z nich je nutné složit příslušnou kvalifikační zkoušku. Dále jsou pracovníci podle jednotlivých tarifů přiděleni na určité linky v dané oblasti. S posunem do další skupiny v tarifu se zvyšuje i mzdové ohodnocení.

- **Výroba**

Ve výrobě se využívá pro tarifní třídu označení „tarif 2“, který je rozdělen na další kategorie – S1V, S2V a S3V. Do první třídy S1V jsou zařazeni zaměstnanci, jejichž uplynulá doba od nástupu do práce je 3 měsíce. Jedná se o pracovní pozice na lisovně: stříhy, lepení, osazování, laminace a obsluha lisů. Další skupinou je S2V. V této kategorii

figurují pracovníci, kteří v podniku působí nejméně 4 měsíce. Jedná se o práci na testerech. Jako poslední označení se využívá S3V, do této skupiny patří zaměstnanci s alespoň 6měsíční lhůtou po nástupu do zaměstnání.

- **Kontrola**

V kontrole se aplikuje „tarif 3“, který je opět rozdělen do tří kategorií – S1K, S2K a S3K a „tarif 4“. První z nich S1K se vyznačuje podmínkou pro zařazení 6 uplynulých měsíců od nástupu. Pracovní náplň spočívá v práci na lisovně. Další skupinou je S2K, ve které pracují zaměstnanci s více než 9 nebo 12měsíční uplynulou lhůtou. Jedná se o práci na kontrole. Podle daných měsíců jsou pracovníci přiděleni k určitým linkám. Jako poslední z rozdělení se využívá třída S3K pro pracovníky s dobou od nástupu do pracovního poměru 18 měsíců.

Dalším v kontrole využívaným tarifem, je tarif 4, který je používán pro školitelky 100% kontroly. Opět s možným zařazením po uplynutí 18 měsíců od nástupu do zaměstnání.

- **Ostatní**

V této skupině se využívá „tarif 2“, „tarif 3“ a „tarif 4“. Do tarifu 2 jsou zařazeni pracovníci po zkušební době. Tarif 3 je používán pro zaměstnance s dobou působení ve firmě delší než 6 měsíců. Tarif 4 je k dispozici pouze pro pozice seřizovačů, údržby a nástrojárny. Podmínkou pro zařazení je 9 uplynulých měsíců od nástupu.

Pro všechny tři skupiny je společný první tarif, který je označen jako „nástup“. Jak už z názvu vyplývá, jsou do něj zařazeni všichni pracovníci po nástupu do zaměstnání a z něj se poté přesouvají do dalších tarifních tříd.

Podmínky pro přiznání variabilní složky mzdy

Pro přiznání variabilní složky mzdy musejí zaměstnanci splňovat předem vymezená kritéria, která jsou stanovena pro pracovní středisko, do kterého jsou zařazeni.

- **Výroba**

Pro pozice ve výrobě se uplatňuje pohyblivá složka mzdy ve výši 20 %. Mezi ukazatele pro poskytování premií se řadí plnění výkonu, externí reklamace, zmetkovitost ve výrobě a dodržování plánů Pika Pika a metody 5S. Plánem Pika Pika se rozumí formuláře u linek, kde je popsána průběžná kontrola a provádění úklidu na pracovištích od obsluhy.

V tabulce č. 3 jsou uvedeny podrobnější informace pro přiznání prémie. Na základě výše splnění kritéria je zaměstnanci přiznaná určitá část prémie.

Tabulka 3: Ukazatelé pro poskytování prémie - výroba

Plnění výkonu	
plnění v %	prémie v %
100,00 <	13
98,00 – 99,99	10
96,00 – 97,99	7
< 96,00	0
Externí reklamace	
počet reklamací	prémie v %
≤ 4	3
5	2
6	1
7 <	0
Zmetkovitost ve výrobě	
plnění v %	prémie v %
≤ 1,40	3
1,50 – 1,41	2
1,6 – 1,51	1
1,61 ≤	0
5S + Pika Pika	
plnění v %	prémie v %
viz. poznámka níže	1

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Poznámka: Za podmínky dodržování metody 5S a plánu Pika Pika a provádění úklidu a údržby dle plánu.

- **Kontrola**

V kontrole se uplatňují stejní ukazatelé jako ve výrobě, ale s tím rozdílem, že se liší výše prémie u 1. ukazatele. Celkově pracovníci mohou obdržet prémie až ve výši 25 %. V tabulce č. 4 je uveden pouze pozměněný ukazatel.

Tabulka 4: Ukazatelé pro poskytování prémie - kontrola

Plnění výkonu	
plnění v %	prémie v %
100,00 <	18
98,00 – 99,99	12
96,00 – 97,99	9
< 96,00	1

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

- **Ostatní**

Jelikož do této skupiny je zahrnuta celá řada pracovních středisek, a pro každé z nich jsou zvlášť stanoveny podmínky pro přiznání pohyblivé složky mzdy, jsou zde stručně uvedeny ukazatele pouze pro některá střediska. Prémie pro jednotlivá oddělení jsou v rozmezí 15 – 25 %.

Pro střediska „vrtačka“ a „UA“ jsou sledována kritéria jako je plnění výkonu, počet interních a externích reklamací, plnění plánu Pika Pika, 5S, BOZP a dodržování pracovních povinností. Mohou obdržet prémie až ve výši 20 %.

Další skupinou je oddělení „předačky“ a „zaučovatelky“, u kterých se za ukazatele považuje plnění výkonu, externí reklamace, zmetkovitost ve výrobě, plnění plánu Pika Pika a 5S. Prémii tvoří hodnota 15 %.

Pracovní pozice supervizor může získat prémie 20 %, pokud splní nároky na požadavky ohledně obsluhy BDE systému na dílně, revize norem, pracovních postupů, 5S a plánu Pika Pika.

Pro práci ve skladě je připravena prémie ve výši 20 % při správném vedení stavu zásob a inventury. Dále se do kritérií řadí příprava materiálu dle požadavků disponentů logistiky a výroby, komunikace s výrobou a řízení vláčku – dodržování časových intervalů a zajištění čistých obalů.

V expedici dochází ke sledování externí reklamace, vedení stavu zásob, inventury, balení a expedování zboží dle požadavků zákazníka, vystavování dokladů, označování zboží a komunikace s přepravci. Je možné získat prémie 20 %.

Ostatní střediska převážně tvoří linky a prémie jsou jim přiznávány na základě splnění zadaných ukazatelů, které vycházejí z pracovní náplně daných pozic.

Doplňková složka mzdy

Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou, připadá celá řada příplatků. V první řadě se jedná o příplatek za práci v odpolední a noční směně a v nepřetržitém provozu. Jedná se o částku v korunách za každou odpracovanou hodinu ve směně. V odpolední směně je poskytován příplatek 10 Kč. Příplatek za práci v noční směně činí 26 Kč, nejméně však 10 % průměrné mzdy. Za první směnu v nepřetržitém provozu náleží příplatek 7 Kč a pro druhou směnu je připravena částka ve výši 22 Kč, opět však nejméně 10 % průměrné mzdy.

Dále jsou pracovníci odměňováni za práci přesčas, kdy jim náleží dosažená mzda a příplatek v hodnotě 25 % průměrného výdělku. Místo příplatku lze zvolit možnost vybrání si náhradního volna.

Zaměstnanci vykonávající práci ve ztíženém pracovním prostředí, tj. nošení roušek, mají nárok na částku 2 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za práci v sobotu a v neděli přísluší pracovníkům dosažená mzda a příplatek v hodnotě 25 % průměrné mzdy.

Jestliže pracují zaměstnanci v den svátku, náleží jim dosažená mzda a náhradní volno. Pokud čerpají náhradní volno, obdrží mzdu ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna se lze domluvit na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě, a to ve výši 100 % průměrného výdělku.

Pokud pracovník vykonává zástup ve funkci či zaškolování je mu přiznána odměna v hodnotě 100 Kč za každý takto strávený den v třísměnném provozu a 150 Kč za každý den v nepřetržitém provozu.

Také se zde naskytuje možnost obdržení věrnostní prémie, pokud od sjednání pracovního poměru uplynulo více než 6 měsíců. Její výše je 50 % průměrné mzdy.

Technickohospodářští pracovníci

Rozdělení technickohospodářských pracovníků je již uvedeno v kapitole „Struktura zaměstnanců“. Východiskem pro odměňování pracovníků je základní smluvní (měsíční) mzda, ke které zpravidla získávají pohyblivou složku mzdy – prémie ve výši 10 % ze základní mzdy. Její vyplacení závisí na dodržení požadavků na splnění pracovní

náplně dané pozice. Technickohospodářským pracovníkům je vyhrazena tarifní třída nesoucí označení „tarif 5“, v jehož rámci dochází k jednotlivému přidělení měsíční mzdy.

Doplňková složka mzdy

Technickohospodářským pracovníkům může být stanovena roční osobní prémie. Výše prémie se určuje individuálně v závislosti na hospodářských výsledcích firmy. Kromě toho se také sleduje plnění běžných pracovních povinností a splnění předem stanovených cílů. Zaměstnancům, kteří jsou zařazeni jako vedoucí směny, je vyplácena měsíční a čtvrtletní prémie na základě plnění běžných pracovních povinností a splnění předem stanovených úkolů.

Kromě toho všichni zaměstnanci mohou získat mimořádnou odměnu, a to za splnění mimořádných úkolů, předem stanovených podmínek a mimořádné práce. Jedná se o jednorázovou odměnu.

4.2.3 Zaměstnanecké benefity

Pro pracovníky je připravena celá řada různých forem benefitů. Mohou využívat např. závodní stravování, příspěvek na dojíždění, jazykové kurzy a cafeteria systém. Dále mohou získat odměnu za přítomnost, osobní odměnu a výhody spojené s jejich dětmi. Kromě toho firma přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění.

Osobní odměny

Technickohospodářští pracovníci mohou jednou za rok obdržet odměnu na základě individuálně stanovených cílů. Odměna se pohybuje v rozmezí 1,5 - 2násobek měsíční mzdy. Pokud se jedná o vedoucí pracovníky, platí pro ně hodnota dvojnásobku měsíční mzdy. Jedná se o podobu 13. platu.

Pro dělnické profese je připraven 13. a 14. plat, přičemž výše jednoho platu se rovná 50 % z průměrné měsíční mzdy. V souhrnu se tudíž jedná pouze o vyšší hodnoty jedné měsíční mzdy.

Odměna za přítomnost

Výše odměny za přítomnost se u dělnických profesí a technickohospodářských pracovníků liší. Podmínkou pro přidělení odměny je plně odpracovaný čtvrtletní časový fond a nevykazování neomluvené ani omluvené absence. Dále nesmí být pracovník ve výpovědní době. Za absenci není považována dovolená, dárcovství krve a krevní plazmy a účast na svatbě či pohřbu.

Pro dělnické profese je připravena odměna až v hodnotě 4 000 Kč za kalendářní čtvrtletí. Tabulka č. 5 podává přehled o přidělení odměny dle výše absence zaměstnance za čtvrtletí.

Tabulka 5: Poskytnutí odměny dle výše absence – dělnické profese

Absence	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
0 hodin	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
≤ 7,5 hodin	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
>7,5 hodin	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Technickohospodářští pracovníci mají nárok až na 3 000 Kč za kalendářní čtvrtletí. Kromě toho každoročně po odpracování minimálně 6 měsíců (bez započtení zkušební doby) je pracovníkovi poskytnuta jednorázová odměna v hodnotě 2 000 Kč. Uvedené částky jsou převedeny na body do systému caterie. Podrobnější informace o poskytnutí čtvrtletní odměny za přítomnost jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6: Poskytnutí odměny dle výše absence - THP

Absence	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
0 hodin	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
≤ 7,5 hodin	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
>7,5 hodin	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Mzdové bonusy

Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění. Pokud si zaměstnanec hradí minimálně 100 Kč měsíčně, zaměstnavatel po 1. odpracovaném roce zaměstnance přispívá 1 % z jeho hrubé mzdy měsíčně. Po uplynutí 5 let od sjednání zaměstnancovo pracovního poměru ve firmě, přispívaná hodnota činí 2 % z hrubé mzdy opět za měsíc. Další bonus tvoří příspěvek na životní pojištění ve výši 0 až 667 Kč měsíčně.

Příspěvek na dojíždění

Nárok na příspěvek na dojíždění do zaměstnání mají zaměstnanci, kteří dojíždějí nad 15 km maximálně do celkové vzdálenosti 80 km z místa současného pobytu. Pro výpočet se využívá následující vzorec:

$$\text{Výše příspěvku} = (\text{Cpkm} - 15 \text{ km}) * 44 \text{ Kč/km}$$

Kde:

Cpkm = celkový počet kilometrů dle Google maps do místa zaměstnání

Stravování zaměstnanců

V prostorách podniku se pro stravování naskytuje možnost využití jídelny. S příspěvkem zaměstnavatele má pracovník nárok na jedno jídlo denně respektive za směnu. U ostatních odebraných jídel si hradí cenu v plné výši. Celková výše obědu je 69 Kč. Přispívaná hodnota podniku činí 39 Kč. Zaměstnanci si hradí částku 30 Kč. Pracovníkům, kteří vykonávají práci v nepřetržitém provozu v sobotu, neděli a ve svátek, náleží stravenka v hodnotě 65 Kč, kdy zaměstnanec si hradí částku 30 Kč. Na příspěvek závodního stravování a stravenku mají zaměstnanci nárok po odpracování minimálně 4 hodin za den ve směně.

Péče o rodiny s dětmi

Zaměstnanec může požádat o zkrácení stanovené týdenní pracovní doby, pokud pečuje o dítě do 10 let. Kromě toho zaměstnavatel jednou za rok uděluje příspěvek na dětskou rekreaci ve výši 150 Kč za den na dítě (do 15 let věku dítěte).

Jazykové kurzy

Technickohospodářští pracovníci mohou využívat jazykové kurzy, které jsou v celé výši hrazeny podnikem. Často jejich výuka probíhá v pracovní době s tou podmínkou, že čas strávený na kurzu si musí zaměstnanci nahradit. Jedná se o nabídku anglického a německého jazyka. Pro kmenové zaměstnance německého a japonského původu jsou připraveny kurzy českého jazyka.

Benefity se vztahem k práci

Technickohospodářští pracovníci mohou využívat hmotné benefity vztahující se k vykonávání jejich práce. Respektive se spíše jedná o pozice vedoucích pracovníků, kteří mají k dispozici služební auto, notebook a mobilní telefon. Pro ostatní řadové

technickohospodářské pracovníky je připraven notebook a mobilní telefon, a to v případě, pokud jej potřebují pro výkon jejich funkce.

Další

Kromě toho podnik poskytuje celkem 5 týdnů dovolené (1 týden dovolené navíc) a pro vedoucí pracovníky možnost využití home office.

Cafeteria systém

Jedná se o velmi oblíbenou metodu vybírání benefitů jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Zaměstnancům pomáhá navýšit čistý příjem a firmě ušetřit na daních. V daném podniku využívají systém nazvaný jako „Cafeterie Benefits Cafe“ od „Edenred“. Tuto možnost čerpání benefitů mohou využít pouze technickohospodářští pracovníci. Pro zaměstnance je připraveno široké portfolio nabízených produktů, ze kterých si mohou zvolit pro ně nejvíce vyhovující. Mohou si vybrat benefity v oblasti sportu, kultury, cestování, zdravotní péče, wellness a vzdělávání. Je možné si je navolit i ve formě dárkových poukázek. Celkově se jedná o 57 000 nabízených možností. Pro její využívání je potřeba mít na daném serveru zřízený uživatelský účet. Zaměstnanci získávají body do systému prostřednictvím již zmíněných odměn za přítomnost. Dané benefity je možné čerpat na základě použití Edenred Benefits karty a elektronické poukázky e-Ticket, kterými lze platit přímo v e-shopech nebo je používat jako papírové poukázky.

4.3 Popis měření produktivity práce v podniku

Tato podkapitola se zabývá popisem způsobu zjišťování produktivity práce ve vybrané firmě. Společnost se na produktivitu dívá z několika hledisek. Zabývá se výpočtem produktivity práce z hlediska času a podle využitelnosti lidí. Dále neopomíjí přidanou hodnotu vztaženou k počtu zaměstnanců, plánovaným hodinám a vyprodukovaným kusům. Ke sledování produktivity dochází měsíčně, čtvrtletně, ročně a jednou za tři roky.

4.3.1 Produktivita z hlediska času

Takto je ve firmě nazývána produktivita práce, která porovnává plánované hodiny neboli normohodiny se skutečně odpracovaným časem. Jedná se o následující vzorec:

$$\frac{\text{plánované hodiny}}{\text{skutečné hodiny}} \quad (13)$$

Normohodinou je myšlen potřebný čas pro provedení konkrétní práce, v tomto případě pro produkci určitého počtu výrobků. Jedná se o jednotku času, kterou je vyjádřen čas potřebný pro vykonání určité práce. Skutečně odpracované hodiny představují konkrétní čas, který byl stráven na produkci daných výrobků. Tato produktivita také pomáhá sledovat zručnost pracovníků.

Z důvodů špatně nastavených pracovních postupů a norem času může dojít k ovlivňování dané produktivity. Daná skutečnost se projevuje hodnotou produktivity nad 100 %.

Odchylka od nastavených norem by měla být v rozmezí $\pm 3\%$. Pokud je skutečně odpracovaný čas vyšší než na zadaných normách a překračuje odchylku 3 %, pravděpodobně mohlo nastat příliš přísné nastavení norem či zadavatel normy mohl opomenout zapracovat nějakou pracovní činnost v daném procesu. V případě, že daný odpracovaný čas je nižší než stanovené normy a nesplňuje povolenou odchylku, tak nejspíše došlo ke špatnému nastavení norem nebo zaměstnanci nepracují podle nastaveného pracovního postupu a produktivita vyjadřuje vyšší hodnoty.

Na základě plnění výkonu se od této produktivity odvíjí prémie zaměstnanců.

4.3.2 Produktivita dle využitelnosti lidí

Dále se ve firmě zabývají produktivitou práce z hlediska využitelnosti lidí. Je zjištěna jako poměr plánovaných (normohodin) a administrativních hodin a odhlášených hodin pracovníků, viz následující vzorec:

$$\frac{\text{plánované hodiny} + \text{administrativní hodiny}}{\text{odhlášené hodiny}} \quad (14)$$

Pod administrativními hodinami si lze představit práci zaměstnanců mimo pracovní postup výroby. Často se jedná o činnosti zahrnující školení nových zaměstnanců, dodatečnou kontrolu a úklid haly. Odhlášenými hodinami lidí je myšlen jejich skutečně strávený čas v práci.

Ovšem firma si je vědoma, že ke sledování vývoje produktivity práce výše uvedené postupy nejsou dostačující. Z tohoto důvodu dochází k využití následujících vzorců:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (15)$$

Prvním z nich je poměr přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Vzorec vyjadřuje objem přidané hodnoty na 1 zaměstnance. Lze si pod tím představit výkony na 1 pracovníka.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{plánované hodiny}} \quad (16)$$

V dalším výpočtu se využívá přidaná hodnota a plánované hodiny. Plánovanými hodinami se opět rozumí normohodiny. Ukazatel pojednává o výši objemu přidané hodnoty na 1 normohodinu.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{vyprodukované kusy}} \quad (17)$$

Posledním aplikovaným ukazatelem, který se vztahuje k produktivitě práce, je poměr přidané hodnoty a vyprodukovaných kusů. Za vyprodukované kusy se považují pouze vyrobené, nikoliv prodané výrobky.

4.4 Zhodnocení lidských zdrojů podniku

V této části je pozornost věnována efektivitě lidských zdrojů firmy. Zda je správně a efektivně nastavený systém odměňování, lze z části posoudit na základě vývoje produktivity práce. Jestliže dochází k jejímu zvyšování, je možné říci, že je systém odměňování efektivně řízen.

Prvním bodem je analýza vývoje podílu osobních nákladů na nákladech celkových. Dále dochází k použití několika vzorců produktivity práce, které ukazují efektivitu lidských zdrojů. Jedná se o využití přidané hodnoty a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, které jsou jednotlivě vztaženy k počtu zaměstnanců a osobním nákladům. Poslední oddíl tvoří srovnání tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty a osobních nákladů s tempem růstu osobních nákladů.

4.4.1 Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech

Mezi důležité ukazatele se řadí vývoj podílu osobních nákladů na nákladech celkových. V letech 2012 až 2015 se osobní náklady skládaly ze mzdových nákladů, odměn členům orgánů společnosti a družstva, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ze sociálních nákladů. Od roku 2016 ve výkazu zisku a ztrát v osobních nákladech nefigurují odměny členům orgánů společnosti a družstva a sociální náklady, navíc je zde přidána položka ostatní náklady. Osobní náklady často tvoří značnou část celkových nákladů firmy. Tak je tomu i ve vybraném podniku, ve kterém se osobní náklady na celkových převážně podílejí více než polovinou.

V tabulce č. 7 lze vidět podíly osobních nákladů na nákladech celkových ve sledovaném období v letech 2012 - 2017. V daném období se osobní náklady neustále zvyšovaly. Stejně tvrzení platí i pro celkové náklady. Na základě výsledků je patrné, že v procentním podílu osobních nákladů na celkových nedocházelo k žádným velkým výkyvům, vyjma roku 2017, kdy se daný podíl ve srovnání s předchozím rokem snížil přibližně o 30 %.

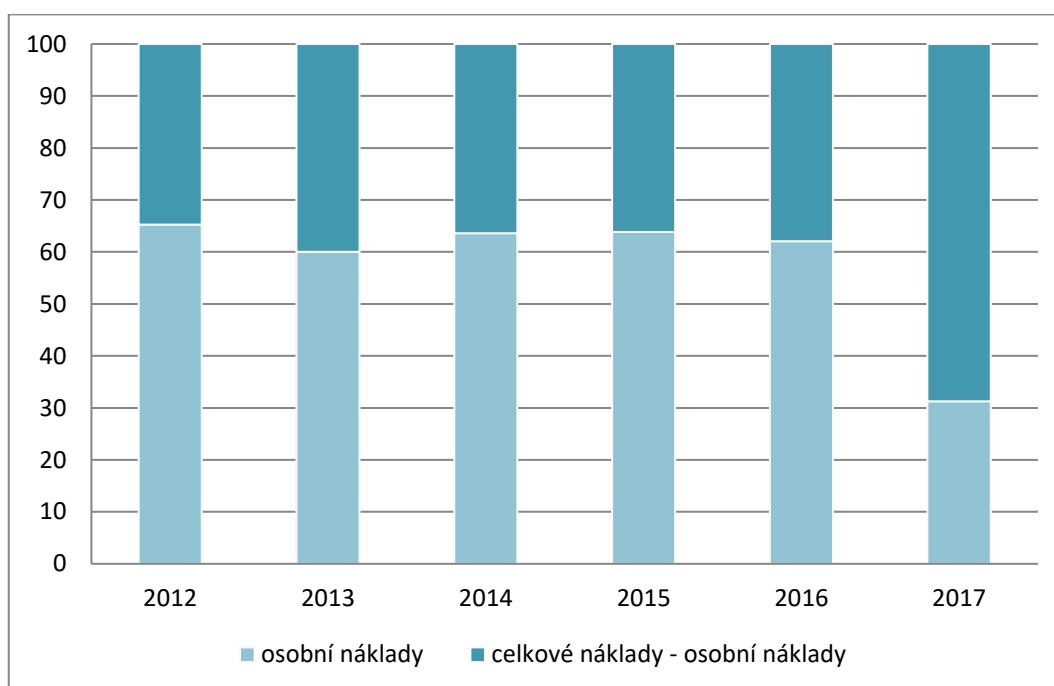
Tabulka 7: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2012-2017

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Osobní N v tis. Kč	105 779	107 954	120 773	132 156	153 021	171 628
Celkové N v tis. Kč	162 165	179 872	190 407	207 022	246 677	548 644
Podíl osobních N na celkových N v %	65,23	60,02	63,43	63,84	62,03	31,28

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Grafické zobrazení procentního podílu lze vidět na následujícím grafu. Je patrné, že osobní náklady ve společnosti tvoří nadpoloviční většinu nákladů celkových, kromě roku 2017. Zde je viditelný značný nárůst celkových nákladů. Zejména došlo ke zvýšení položky „spotřeba materiálu a energie“. Tento fakt je přisuzován skutečnosti, která byla zahájena v roce 2016 a dokončena roku 2017. Jedná se o přesun části výroby z německého závodu do tohoto podniku v České republice. Je patrný značný nárůst nákladů, ale i tržeb, jejichž vývoj lze vidět např. v tabulce č. 10.

Graf 2: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2012-2017 (v %)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.4.2 Analýza produktivity práce v podniku

Produktivita práce patří mezi významné sledované ukazatele společnosti. Pro výpočet ukazatelů produktivity a její analýzu jsou použity data z výročních zpráv za sledované období.

Produktivita práce z přidané hodnoty vztahované k osobním nákladům

Produktivita práce z přidané hodnoty vypovídá o využití práce k produkci přidané hodnoty. Přidanou hodnotu lze zjistit součtem obchodní marže a výkonů a odečtením výkonové spotřeby.

Nejdříve je počítána produktivita práce jako poměr přidané hodnoty a osobních nákladů v letech 2012-2017, jejíž vývoj je zobrazen v tabulce č. 8. Tento výpočet pojednává o objemu přidané hodnoty podniku na 1 Kč osobních nákladů. Lze vidět, že produktivita práce v daném období kolísala, avšak nedošlo k žádným velkým výkyvům. Nejnižší hodnota byla v roce 2012, ve kterém částka činila 0,96 Kč. Nejvyšší produktivity práce firma dosáhla v roce 2014 s hodnotou 1,08 Kč. Od této doby je zaznamenán mírný pokles,

který je způsobený vyšším tempem růstu osobních nákladů než tempem růstu přidané hodnoty.

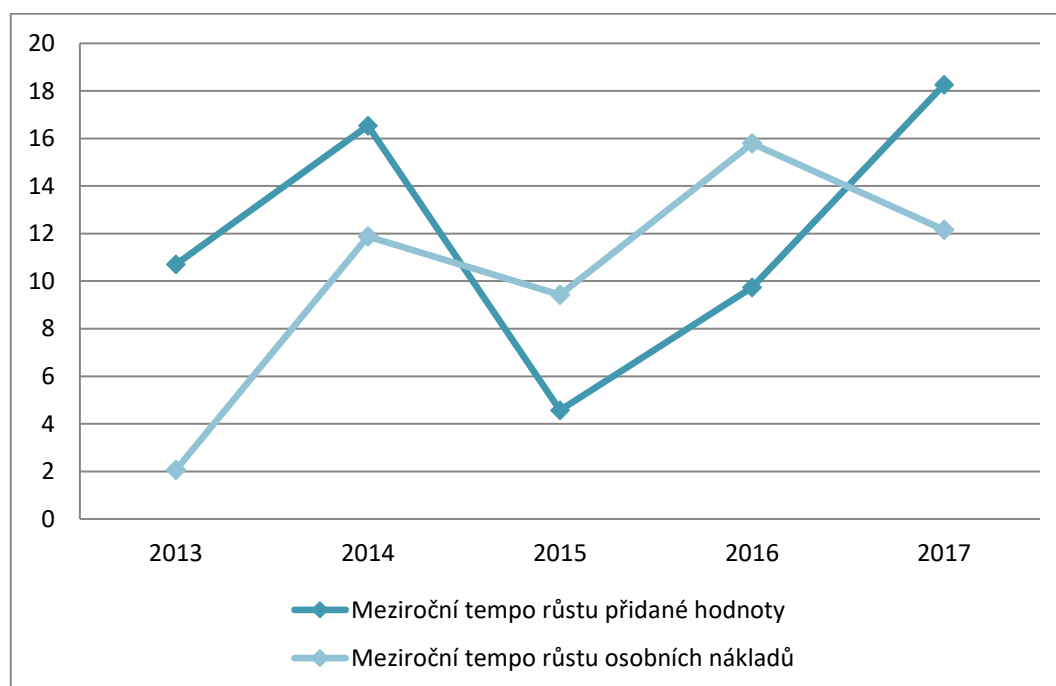
Tabulka 8: Produktivita práce vyjádřená pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů (v tis. Kč)

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota	101 214	112 057	130 589	136 563	149 847	177 213
Osobní náklady	105 779	107 954	120 773	132 156	153 021	171 628
Produktivita práce	0,96	1,04	1,08	1,03	0,98	1,03

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Zmíněné tempo růstu osobních nákladů a přidané hodnoty je znázorněno v grafu č. 3. U obou veličin je patrný kolísavý průběh mezi jednotlivými roky. Skokový pokles tempa růstu lze vidět u přidané hodnoty obzvláště mezi roky 2014 a 2015. V tomto období také došlo ke snížení produktivity práce. K vyššímu zvýšení tempa růstu přidané hodnoty došlo z roku 2016 do 2017. U tempa růstu osobních nákladů je patrná větší změna mezi lety 2013 a 2014.

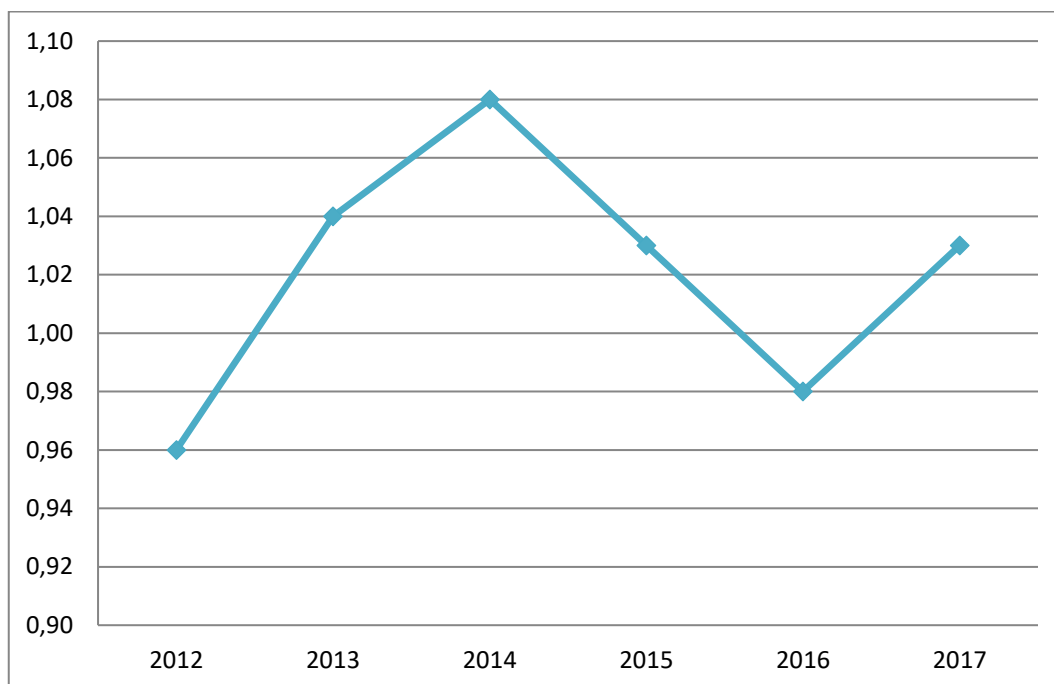
Graf 3: Porovnání tempa růstu přidané hodnoty a osobních nákladů (v %)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty je vyobrazen na grafu č. 4. Průběh v jednotlivých letech je relativně konstantní. Lze sledovat spíše malé odchylky mezi sledovanými roky.

Graf 4: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce z přidané hodnoty vztažené k počtu zaměstnanců

Dále je produktivita práce zjišťována z přidané hodnoty vztažené k přepočtenému počtu zaměstnanců. Tento ukazatel udává, kolik korun přidané hodnoty přinese 1 pracovník. Tabulka č. 9 pojednává o vývoji dané produktivity za sledované období. Je patrné, že nejvyšší hodnoty firma dosáhla v roce 2017 a nejnižší produktivita práce byla vykázána v roce 2013.

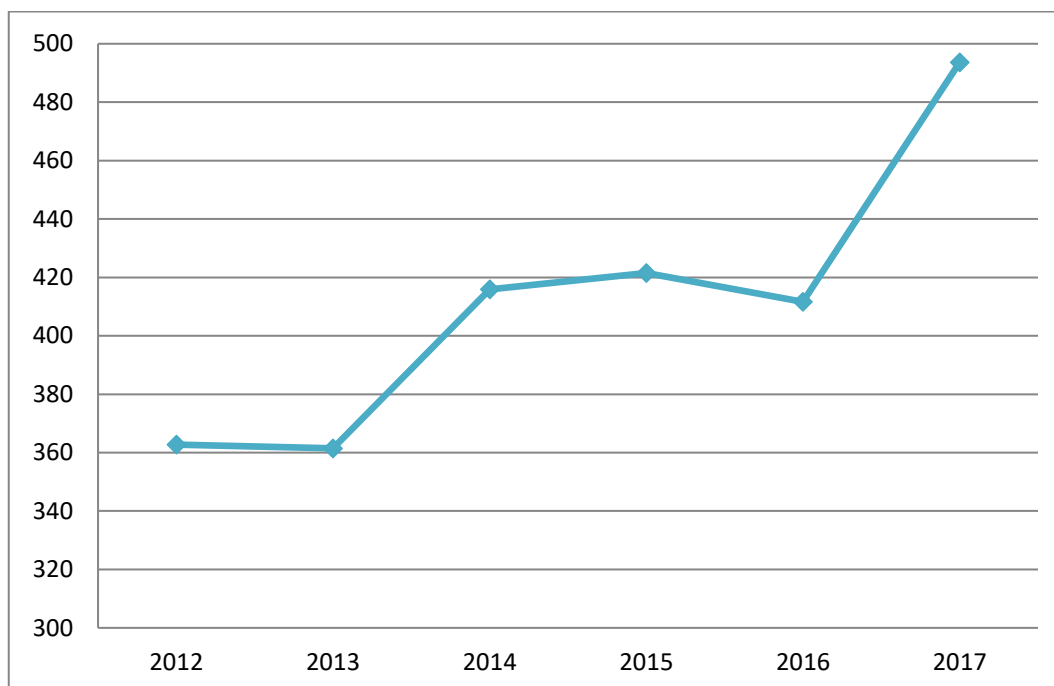
Tabulka 9: Produktivita práce vyjádřená pomocí přidané hodnoty a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota	101 214	112 057	130 589	136 563	149 847	177 213
Přepočtený počet zaměstnanců	279	310	314	324	364	359
Produktivita práce	362,77	361,47	415,89	421,49	411,67	493,63

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

V grafu č. 5 lze sledovat, že produktivita práce v daném období kolísala, avšak v posledních 4 letech vyjma roku 2016 docházelo k jejímu nárůstu.

Graf 5: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí přidané hodnoty a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby vztažené k osobním nákladům

Dále je pozornost soustředěna na produktivitu práce zjištěnou na základě podílu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a osobních nákladů. Daný výpočet vyjadřuje, jaká část tržeb přísluší na 1 Kč vynaložených osobních nákladů. U ukazatele se upřednostňují vyšší hodnoty. V tabulce č. 10 lze spatřit, že se jedná spíše o konstantní vývoj produktivity práce pouze s výskytem malých odchylek v jednotlivých letech. Avšak tato skutečnost neplatí pro rok 2017, ve kterém došlo k většímu navýšení produktivity. V daném roce bylo také dosaženo nejvyšší hodnoty. Počáteční rok sledovaného období vykazuje nejnižší produktivitu.

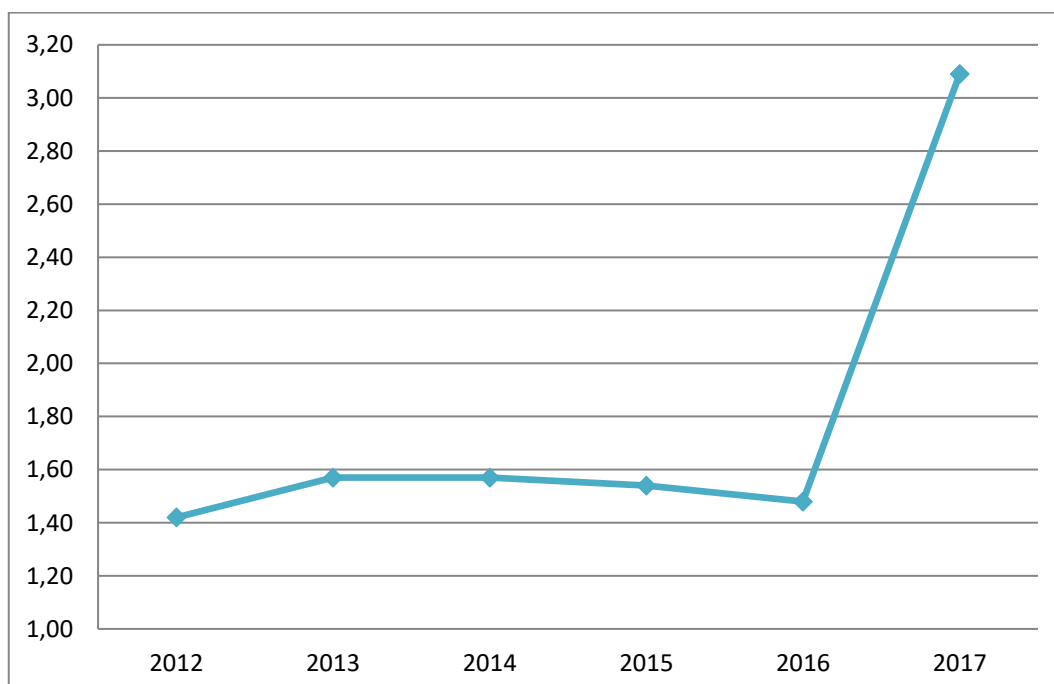
Tabulka 10: Produktivita práce vyjádřená pomocí tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů (v tis. Kč)

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za výrobky a služby	150 033	169 577	190 102	204 017	226 585	530 107
Osobní náklady	105 779	107 954	120 773	132 156	153 021	171 628
Produktivita práce	1,42	1,57	1,57	1,54	1,48	3,09

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Na základě grafu č. 6 jsou lépe patrné drobné výkyvy ve vývoji produktivity práce podniku a také její velký nárůst mezi roky 2016 a 2017. Skutečnost lze přisuzovat zvyšujícím se tržbám za výrobky a služby, jejichž zvýšení bylo způsobeno již zmíněným přesunem části výroby.

Graf 6: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby vztahované k počtu zaměstnanců

Dalším sledovaným ukazatelem, který vyjadřuje produktivitu práce, je poměr tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a přepočteného počtu zaměstnanců. Vzorec pojednává o skutečnosti, jaký objem tržeb v Kč přinese 1 zaměstnanec. V tabulce č. 11

lze vidět, že kromě roku 2016 docházelo ke zvyšování daného ukazatele. Nejvyšší výše produktivity práce byla zjištěna v roce 2017 a naopak nejnižší hodnota se objevila roku 2012.

Tabulka 11: Produktivita práce vyjádřená pomocí tržeb za výrobky a služby a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)

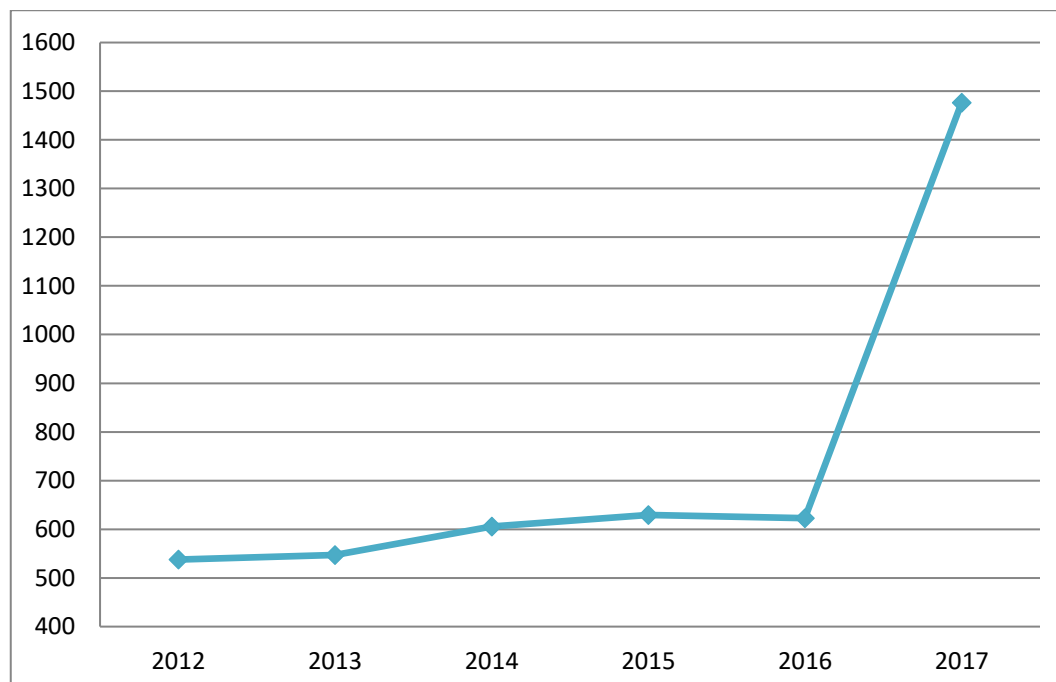
	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za výrobky a služby	150 033	169 577	190 102	204 017	226 585	530 107
Přepočtený počet zaměstnanců	279	310	314	324	364	359
Produktivita práce	537,75	547,02	605,42	629,68	622,49	1476,62

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Následující graf opět vyobrazuje vývoj produktivity práce za sledované období. Na grafu je dobře viditelný skokový nárůst produktivity mezi roky 2016 a 2017. Za příčinu lze opět označit zvýšené tržby z důvodu přesunu výroby.

Při srovnání grafu č. 6 a 7 je viditelný obdobný vývoj produktivity práce.

Graf 7: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí tržeb za výrobky a služby a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.4.3 Porovnání produktivity práce s tempem růstu osobních nákladů

V této podkapitole dochází ke srovnání vývoje produktivity práce z přidané hodnoty a osobních nákladů s tempem růstu osobních nákladů. Výchozí data potřebná pro zpracování daného porovnání jsou uvedena v následující tabulce:

Tabulka 12: Vývoj produktivity práce a osobních nákladů (v tis. Kč)

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce	0,96	1,04	1,08	1,03	0,98	1,03
Osobní náklady	105 779	107 954	120 773	132 156	153 021	171 628

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Tabulka č. 13 ukazuje porovnání tempa růstu produktivity práce s tempem růstu osobních nákladů podniku. Hodnoty jsou v procentním vyjádření.

Tabulka 13: Tempo růstu osobních nákladů a produktivity práce (v %)

	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu produktivity práce	-	+ 8,33	+ 3,85	- 4,63	- 4,85	+ 5,1
Tempo růstu osobních nákladů	-	+ 2,06	+ 11,87	+ 9,43	+ 15,79	+ 12,16

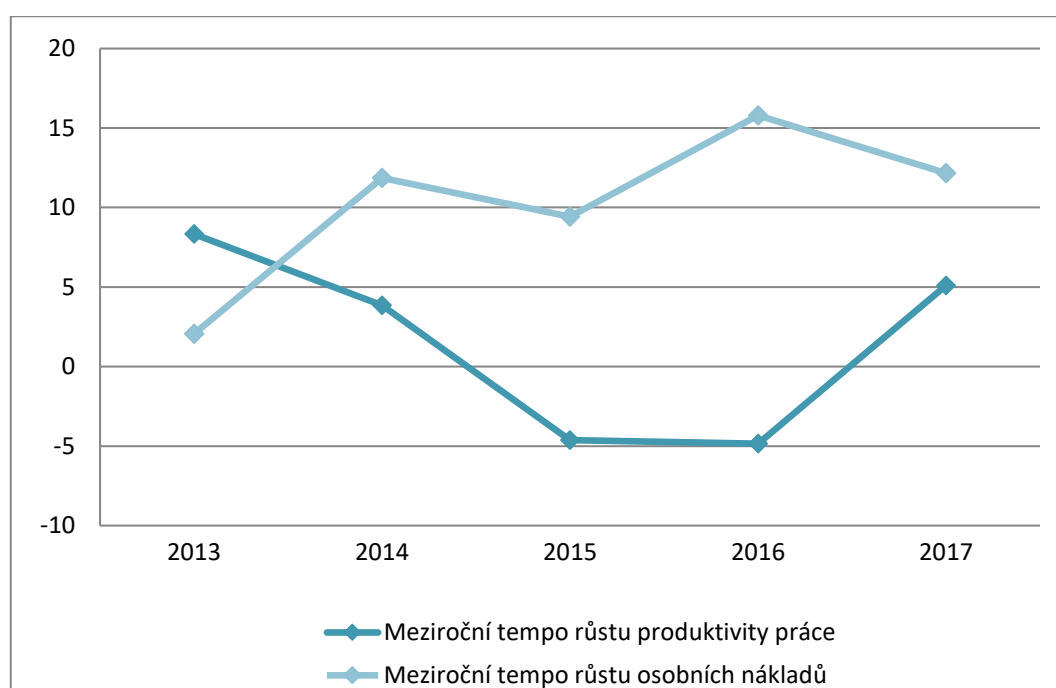
Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Lze vidět, že tempo růstu osobních nákladů, vyjma roku 2013, vykazuje rychlejší růst než tempo růstu produktivity práce podniku. Z dlouhodobého hlediska tento fakt značí negativní vývoj firmy. Pokud rostou osobní náklady, z nichž valnou část tvoří náklady mzdové, rychleji než produktivita práce, lze se domnívat, že jedním z důvodů může být zvyšování mezd pracovníků. Znamenalo by to, že daná skutečnost nepředstavuje motivační prvek pro zvyšování výkonnosti pracovníků. Za další příčinu lze označit přijímání nových (neproduktivních) pracovních sil. Důvodem rozšiřování neproduktivních pracovních pozic je zvýšení technického či kvalitativního stavu podniku. Obvykle se tyto opatření přijímají, pokud je v budoucnu plánovaný velký nárůst výroby. Jedná se o pozice v oblasti kvality, technologií a ekonomicko-administrativních zaměstnanců, jejichž přínos pro firmu nebývá viditelný ihned, ale v budoucnu se od nich očekává vliv na přidanou hodnotu.

Firma zvyšuje osobní náklady na úkor přidané hodnoty, což lze provádět jen do určité míry. Mohou se objevit komplikace na straně rozvoje firmy a financování. Konečným důsledkem může být ztráta konkurenceschopnosti podniku.

Graf č. 8 zobrazuje meziroční tempo růstu osobních nákladů a produktivity práce. Lze vidět, že produktivita vykazovala jak kladné, tak záporné hodnoty. Mezi roky 2014 a 2015 se tempo růstu produktivity snížilo o 4,63 % a oproti dalšímu roku kleslo opět o necelých 5 %. Zatímco tempo růstu osobních nákladů vykazovalo pouze kladné hodnoty s kolísavým průběhem mezi jednotlivými roky.

Graf 8: Porovnání tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce (v %)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

5 NÁVRHY DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy systému odměňování a produktivity práce ve výrobním podniku Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. bych ráda navrhla doporučení a návrhy na zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

System odměňování v podniku by měl být spravedlivý a motivující. Myslím si, že této skutečnosti zavedený systém odpovídá. Struktura systému odměňování je velmi propracovaná. Mzda je rozdělena na pevnou, pohyblivou a doplňkovou složku mzdy. Dále firma poskytuje možnost čerpání různých benefitů, ve kterých vidím prostor pro zlepšení. Myslím si, že podnik by mohl zavést rozsáhlejší portfolio poskytovaných benefitů.

První doporučení se týká interního měření produktivity v podniku. Na základě rozhovoru s příslušnými zaměstnanci podniku bylo zjištěno, že se ve firmě objevuje vysoká fluktuace zaměstnanců, tudíž bych navrhovala zaměřit se na její snížení. Jelikož lze očekávat, že stálí zaměstnanci vykonají danou práci rychleji a přesněji než zaměstnanci noví. Toto opatření lze provést zlepšením pracovních podmínek, například se může jednat o již zmíněnou oblast benefitů.

V rámci benefitů si dovoluji navrhnout zavedení tzv. sick days neboli placené zdravotní volno na vyléčení. V posledních letech se jedná o velmi oblíbenou formu benefitu, který umožňuje pracovníkovi vybrat si ročně několik dní volna pro řešení situace ohledně krátkodobé zdravotní indispozice, kterou není povinen zaměstnavateli dokládat potvrzením o pracovní neschopnosti. Zavedení benefitu představuje pro firmu určitý náklad, který je kompenzován skutečností, že po absolvování návštěvy lékaře pracovníci většinou zůstávají doma delší dobu než při samostatném léčení se s využitím sick days. Tudíž absence pracovníka bude s tímto benefitem zpravidla kratší. Samozřejmě někteří pracovníci by s ohledem na doporučenou lhůtu pro léčení ani doma nezůstali, což může být také spíše kontraproduktivní, jelikož indisponovaný pracovník nebude podávat 100% výkon a může provádět chyby. Kromě toho také může rozšířit nákazu i na své kolegy.

Během těchto dnů by pracovníci získávali hodnotu 70 % ze své běžně vyplácené mzdy. Navrhuji možnost poskytnutí 3 dnů za rok. Pokud by dny v daném roce nebyly vyčerpány, nedocházelo by k jejich převedení do dalšího roku. Tento benefit by se vztahoval na všechny pracovníky, kteří ve firmě působí na HPP. Tím, že zaměstnanci obdrží pouze 70 % ze své běžné mzdy, se jedná o jakýsi mechanismus,

který povede ke snižování zneužívání daného benefitu. Sick days poté budou využívat jen ti pracovníci, kteří je budou doopravdy potřebovat. Jedná se o benefit, který nebude příliš nákladný pro firmu.

Jelikož v práci nejsou uváděny částky platebního ohodnocení jsou pro výpočet finanční náročnosti využita data z výroční zprávy za rok 2017. Průměrná měsíční mzda v daném roce činí 29 149 Kč. Pro určení průměrné mzdy na den se vychází z 250 pracovních dnů na rok, které na měsíc v průměru vycházejí počtem 21 dnů. Daným počtem dnů je vydělena průměrná měsíční mzda, která činí částku 1 388 Kč na den. Uvedená hodnota je vynásobena 70 % pro zjištění vyplácené částky ve dnech sick days. Dále je vycházeno z předpokladu, že využití benefitu by proběhlo ve výši 80 % ročně. Tudíž dochází k vynásobení třech poskytovaných dnů s 80 %. Vypočítané hodnoty jsou dále vynásobeny přepočteným počtem zaměstnanců v roce 2017, tj. 359 osob. Výpočet je vyobrazen následovně:

$$- 359 * (0,80 * 3) * (0,70 * 1\,388) = 837\,131 \text{ Kč.}$$

Další doporučení nepředstavuje změnu v oblasti benefitů, ale jedná se o rozdělení výše pohyblivé složky mzdy u THP. Myslím si, že by se měla více odvíjet od vazby na výkon zaměstnanců a od jejich zvýšené odpovědnosti. Z tohoto důvodu pro manažery a vedoucí pracovníky navrhuji zvýšení variabilní mzdy na 15 % z pevné částky a snížení fixní složky mzdy. Tudíž nedojde ke zvýšení nákladů podniku.

Kromě toho navrhuji zlepšení stavu informovanosti zaměstnanců ohledně způsobu jejich odměňování. Po rozhovoru s vybranými pracovníky bylo zjištěno, že někteří z nich neznají přesné podmínky, za jakých jsou odměňováni. Zejména ve variabilní složce dělnických profesí vznikají nejasnosti, z tohoto důvodu doporučuji vedoucím pracovníkům zajistit průchodnost informací ke všem pracovníkům. Zlepšení této skutečnosti nepředstavuje pro podnik zvýšení nákladů, avšak povede k vyšší produktivitě. Pokud zaměstnanci budou přesně vědět na jaké ukazatele se jejich mzda váže, bude docházet k jejich vyšší motivaci pro dosažení stanovených požadavků a ke zlepšení výkonnosti.

Další níže uvedené návrhy si z pohledu své současné ekonomické situace podnik nemůže dovolit. Pokud by v následujících letech došlo ke zlepšení hospodářské situace, podnik by mohl zvážit jejich zavedení.

V první řadě se jedná o zavedení jednorázových odměn při dosažení pracovního a životního jubilea a odchodu do důchodu, které by byly odstupňovány podle odpracovaných let ve firmě. Jedná se o odměny, které přispívají k udržení si stávajících pracovníků. Lze očekávat, že budou zejména motivující pro střední věkovou kategorii, o které lze říci, že je nejvíce zastoupena pracovníky podniku. První z nich je odměna zaměstnancům při dosažení věku 50 let. Dále by mohlo dojít k zavedení odměny při odchodu do důchodu, tj. že podnik by po nabytí nároku na starobní důchod poskytl určitou výši odměny. Průběh je zaznamenán v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Odměna při dosažení životního jubilea a odchodu do důchodu

Odpracované roky	Výše odměny při dosažení věku 50 let	Výše odměny při odchodu do důchodu
0 – 3 let	1 500 Kč	2 000 Kč
4 – 7 let	2 000 Kč	3 500 Kč
8 – 12 let	2 500 Kč	5 000 Kč
12 a více let	5 000 Kč	7 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední skupinou je odměna při dosažení pracovního výročí. Níže uvedená tabulka pojednává o výši odměny dle roků ve firmě.

Tabulka 15: Odměna při dosažení pracovního výročí

Odpracované roky	Výše odměny
5 let	3 000 Kč
10 let	5 000 Kč
15 let	7 000 Kč
20 let	10 000 Kč
25 let	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jediný dodatečný náklad pro firmu představuje benefit ve formě sick days. Další návrhy by neměly představovat změnu ve výši nákladů. Lze odhadovat, že uvedená doporučení povedou k vyšší spokojenosti a stabilitě zaměstnanců a ke zvýšení produktivity. Pro podnik je výhodnější investovat do stávajících zaměstnanců a udržet si je než přijímat nové pracovní síly, s čímž souvisí značné finančně a časově náročné činnosti řízení lidských zdrojů.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Dále bylo potřeba na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

Předmětem teoretické části jsou informace o problematice systému odměňování, produktivity práce a řízení lidských zdrojů.

V praktické části je věnována pozornost popisu struktury systému odměňování a efektivitě lidských zdrojů v podniku. Je zpracována na základě veřejně přístupných výročních zpráv a osobních konzultací se zaměstnanci firmy. Sledované období je zvoleno v letech 2012 – 2017. K analýze práce byl vybrán výrobní podnik Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o.

Po uskutečněné analýze systému odměňování dané společnosti lze konstatovat, že struktura systému je promyšlená a propracovaná. Mzda je rozdělena na pevnou, pohyblivou a doplňkovou složku mzdy zvláště pro dělnické profese a pro technickohospodářské pracovníky. Kromě toho podnik poskytuje možnost čerpání různých benefitů. Pro odměňování dělnických profesí se využívá časová mzda, která je dána hodinovými mzdovými tarify. Dále zaměstnancům náleží variabilní složka mzdy v podobě 15 – 25 % z pevné mzdy. Mzda u technickohospodářských pracovníků je určena jako smluvní (měsíční) mzda stanovená ve mzdovém výměru s pohyblivou složkou ve výši 10 % ze základní mzdy. Doplňková složka mzdy zaměstnanců je tvořena příplatky pro práci v hodinové mzdě, osobními prémiei nebo mimořádnými odměnami. V rámci zaměstnaneckých benefitů lze využívat např. závodní stravování, příspěvek na dojíždění, mzdové bonusy a odměnu za přítomnost. Technickohospodářští pracovníci mohou navíc čerpat benefity ze systému caterie.

Na základě provedené analýzy lze uvést, že vývoj podílu osobních nákladů na nákladech celkových je ve sledovaném období spíše konstantní, vyjma roku 2017, kdy se daný podíl oproti předchozímu roku snížil přibližně o 30 %. Ve většině případů osobní náklady tvořily více než polovinu celkových nákladů podniku.

Pro výpočet produktivity práce byl nejdříve použit vzorec poměru přidané hodnoty a osobních nákladů. Z výsledků lze konstatovat, že produktivita práce v daném období kolísá, avšak nedochází k žádným velkým výkyvům. Ukazatel přidané hodnoty vztažený k přepočtenému počtu zaměstnanců vykazuje spíše rostoucí trend, kromě dvou let

docházelo meziročně k růstu produktivity práce. Od počátku ke konci sledovaného období ukazatel vzrostl o 131 tis. Kč, tj. o 36,07 %. Dále byly pro zjištění produktivity použity tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb vztažené k osobním nákladům. Z výsledků vyplývá, že kromě roku 2017 se jedná spíše o konstantní vývoj pouze s malými odchylkami v jednotlivých letech. Uvedený rok 2017 oproti roku 2016 vykazoval hodnotu vyšší o 1,67 tis. Kč. Za hlavní důvod tohoto růstu lze považovat zvýšení tržeb, které bylo způsobeno přesunem části výroby z německého závodu do výrobního podniku v Českých Budějovicích. Tržby se z roku 2016 do roku 2017 zvýšily o 303 522 tis. Kč. V posledním vzorci produktivity práce byly opět využity tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a přepočtený počet zaměstnanců. Je patrné, že vyjma roku 2016 má produktivita růstový trend. Zejména mezi roky 2016 a 2017 došlo k jejímu skokovému nárůstu. Důvodem této skutečnosti je opět zvýšení tržeb zapříčiněné přesunem výroby.

Ve srovnání meziročního tempa růstu osobních nákladů a tempa růstu produktivity práce podniku bylo zjištěno, že kromě roku 2013 tempo růstu osobních nákladů vykazuje rychlejší růst než tempo růstu produktivity práce. Lze uvést, že se z dlouhodobého hlediska jedná o negativní vývoj podniku.

Na základě analýzy systému odměňování a produktivity práce jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení situace v řešené oblasti. První doporučení se týká vyšší fluktuace zaměstnanců. Z tohoto důvodu navrhuji její snížení prostřednictvím benefitů. Jedná se o zavedení tzv. sick days ve výši 3 dnů za rok pro všechny zaměstnance. Pracovníci by obdrželi hodnotu 70 % z jejich běžně vyplácené mzdy. Dalším návrhem je zlepšení stavu informovanosti zaměstnanců ohledně podmínek jejich odměňování. Zlepšení této situace povede k vyšší motivaci zaměstnanců pro dosažení stanovených požadavků a ke zlepšení výkonnosti. Kromě toho navrhuji změnu u manažerů a vedoucích pracovníků ve snížení jejich fixní složky mzdy a navýšení složky variabilní na 15 %, z důvodu výkonové motivace a zvýšené odpovědnosti.

Mezi další uvedené doporučení, které si bohužel podnik vzhledem ke své současné hospodářské situaci nemůže dovolit, se řadí jednorázové odměny při dosažení pracovního a životního jubilea a odchodu do důchodu. Jelikož se do budoucna předpokládá další zvýšení zisku, již z důvodu přesunutí výroby či dalších očekávaných projektů, lze odhadovat, že alespoň další část uvedených návrhů by se mohla realizovat.

Lze předpokládat, že navrhovaná doporučení povedou k vyšší spokojenosti a stabilitě zaměstnanců a ke zvýšení produktivity práce. Z pohledu finanční náročnosti jediné zvýšení nákladů představuje benefit sick days. Při zavedení navrhovaných doporučení je nutné sledovat jejich náklady a efektivnost opatření. Je důležité se jimi i nadále zabývat jednak z důvodu účinnosti daných opatření, ale také kvůli udržení konkurenceschopnosti podniku.

I SUMMARY

The aim of the diploma thesis is to evaluate the current system of remuneration and productivity of human resources in a company. Furthermore, measures are proposed to improve the current situation based on the data obtained.

In the first part of the thesis, on the basis of secondary data, it defines the remuneration system, total reward and remuneration strategy. Then the thesis focuses on wage forms and employee benefits. The next section describes the factors affecting productivity, its types and measurements. In the last part it examines human resources management, defining its basic concepts, functions and strategies.

Production plant called Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. operating in České Budějovice has been selected for the processing of the second part. At first there is the characterisation of the company in general. Furthermore, the thesis pays attention to the applied remuneration system and internal productivity measurement. The necessary information was obtained on the website and personal consultation with the company's employees. Subsequently, an analysis of work productivity in the period from 2012 to 2017 is performed using formulas based on value added and revenues of products and services. The next part deals with the relationship of the development of personal and total costs and the comparison of labor productivity development with the growth rate of personnel costs.

Finally, based on the analysis of the labor productivity and the actual remuneration model recommendations have been articulated suggesting how to develop an improved remuneration model.

Key words: company, the remuneration system, employee benefits, labour productivity, human resources

II SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura:

- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. Trowbridge: Cromwell Press.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press, a.s. .
- Bláha, J., Černek, M., Čopíková, A., Horváthová, P., Janečková, V., & Maková, K. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s. .
- Coelli, J. T., Rao, D. P., O'Donnell, J. C., & Battese, E. G. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. New York: Springer.
- d'Ambrosová, H., Helena, Č., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., . . . Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Dvořáková, Z., & kol., a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., . . . Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s.
- Frank, H. R., & Bernanke, S. B. (2003). *Ekonomie*. Praha 7: Grada Publishing, a. s.

- Hučka, M., Kislingerová, E., Malý, M., Čvančarová, Z., & Okruhlica, F. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků*. Praha: C. H. Beck.
- Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha 7: Grada Publishing, spol. s. r. o.
- Kislingerová, E., & kol., a. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Kozler, J., & Matějka, J. (1998). *Ekonomika Management Marketing v kostce*. Havlíčkův Brod: Fragment.
- Mankiw, N. G. (1999). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s. .
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Nakladatelství Academia.
- Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivity využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Price, A. (2011). *Human resource management*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Richardson, B., & Richardson, R. (1992). *Business planning: an approach to strategic management*. London: Pitman.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2013). *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda.

- Simons, R. (2011). *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*. Oakville: Apple Academic Press Inc. .
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, J. (2003). *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s.
- Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., . . . Svobodová, I. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, a.s.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, a. s. .

Elektronické zdroje:

- Clark, C. (2018). *10 Tips to Boost Employee Engagement: Employee Engagement Begins with an Organization's Leaders*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/magazine/1G1-523795396/10-tips-to-boost-employee-engagement-employee-engagement>
- Duspivová, K. (2016). *Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování*. Načteno z Trexima: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>
- Nelson, B. (2002). *No-Cost Employee Recognition*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/magazine/1G1-90536485/no-cost-employee-recognition-rewarding-employees>
- Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste*. (2018). Načteno z HR News: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>

Za vyšší mezd stojí i produktivita práce. (2007). Načteno z České noviny:
<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/247724>

Zákon č. 262/2006 Sb. (2006). Načteno z *Zákony pro lidi.cz*:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

III SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Skladba benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016	22
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	37

Seznam grafů:

Graf 1: Věkové rozdělení zaměstnanců za rok 2017	39
Graf 2: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2012-2017 (v %)	53
Graf 3: Porovnání tempa růstu přidané hodnoty a osobních nákladů (v %)	54
Graf 4: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů (v tis. Kč)	55
Graf 5: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí přidané hodnoty a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)	56
Graf 6: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů (v tis. Kč).....	57
Graf 7: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí tržeb za výrobky a služby a počtu zaměstnanců (v tis. Kč).....	58
Graf 8: Porovnání tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce (v %)	60

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled hlavních měř produktivity	26
Tabulka 2: Struktura lidských zdrojů za rok 2017.....	38
Tabulka 3: Ukazatelé pro poskytování prémie - výroba	43
Tabulka 4: Ukazatelé pro poskytování prémie - kontrola	44
Tabulka 5: Poskytnutí odměny dle výše absence – dělnické profese	47
Tabulka 6: Poskytnutí odměny dle výše absence - THP	47
Tabulka 7: Podíl osobních nákladů na nákladech celkových v letech 2012-2017	52
Tabulka 8: Produktivita práce vyjádřená pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů (v tis. Kč)	54
Tabulka 9: Produktivita práce vyjádřená pomocí přidané hodnoty a počtu zaměstnanců (v tis. Kč)	55
Tabulka 10: Produktivita práce vyjádřená pomocí tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů (v tis. Kč).....	57
Tabulka 11: Produktivita práce vyjádřená pomocí tržeb za výrobky a služby a počtu zaměstnanců (v tis. Kč).....	58
Tabulka 12: Vývoj produktivity práce a osobních nákladů (v tis. Kč).....	59
Tabulka 13: Tempo růstu osobních nákladů a produktivity práce (v %).....	59
Tabulka 14: Odměna při dosažení životního jubilea a odchodu do důchodu.....	63
Tabulka 15: Odměna při dosažení pracovního výročí	63

IV SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BDE	Betriebsdatenerfassung, prvek v podnikovém systému SAP
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
Kč	koruny české
kg	kilogram
km	kilometr
m	metr
M	muži
N	náklady
ON	osobní náklady
PP	produktivita práce
s.r.o.	společnost s ručením omezením
t	hodnota v daném období
t-1	hodnota v předcházejícím období
THP	technickohospodářští pracovníci
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UA	středisko pro výrobu základního materiálu
Ž	ženy