



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

Zvyšování efektivnosti mzdového systému v podniku

Vypracovala: Bc. Švábová Michaela

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

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela ŠVÁBOVÁ**
Osobní číslo: **E14719**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Zvyšování efektivity mzdového systému v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnotit efektivnost mzdového systému ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení jeho efektivnosti.

Osnova práce:

1. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu.
2. Mzdový systém a jeho struktura.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Zhodnocení efektivity aplikovaného mzdového systému.
5. Návrhy na zvýšení efektivity současného mzdového systému.

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.


Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.

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

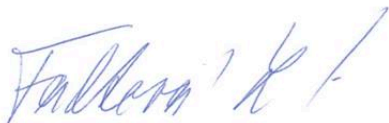
Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


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

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


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Zvyšování efektivnosti mzdového systému v podniku“ jsem zpracovávala samostatně, pouze pod vedením svého vedoucího diplomové práce a s použitím doporučené literatury, dalších informačních zdrojů a pramenů. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, 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.

Datum

.....
Podpis studenta

Poděkování:

„Ráda bych poděkovala nejvíce svému vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za poskytnuté rady, informace a připomínky nezbytné k sepsání této diplomové práce. Dále bych poděkovala své rodině a příteli za velikou podporu během celého mého studia.“

Obsah

1) Úvod	3
2) Odměňování pracovníků	4
2.1. Systém řízení odměňování.....	4
2.1.1. Prostředí působící na systém odměňování	6
2.1.2. Lidské zdroje, jejich produktivita a efektivnost	8
2.2. Způsoby odměňování	10
2.2.1. Mzda, plat a odměna z dohody	10
2.2.2. Způsoby utváření mezd.....	11
3) Mzdový systém podniku a jeho tvorba	14
3.1. Tvorba mzdového systému	14
3.1.1. Mzdovotvorné faktory	15
3.1.2. Nástroje mzdového systému	16
3.2. Mzdové formy	17
3.2.1. Časová mzda	17
3.2.2. Úkolová mzda	18
3.2.3. Podílová (provizní) mzda.....	18
3.3. Doplnňové formy odměny	19
3.3.1. Prémie	19
3.3.2. Odměny.....	20
3.3.3. Osobní ohodnocení	20
3.4. Zaměstnanecké výhody	21
3.4.1. Typy zaměstnaneckých výhod	22
3.4.2. Charakteristika zaměstnaneckých výhod	23
3.4.3. Způsob realizace zaměstnaneckých výhod	24
4) Metodika a cíl práce	26
5) Praktická část	28

5.1. Charakteristika zvoleného podniku	28
5.2. Ekonomická situace společnosti Tesco Stores ČR a. s.....	29
5.2.1. Organizační struktura společnosti Tesco Stores ČR a. s.....	31
5.3. Organizační struktura a zaměstnanci hypermarketu Tesco Příbram	32
5.4. Mzdový systém společnosti Tesco Stores ČR a. s.....	35
5.4.1. Způsob stanovení základní měsíční mzdy	37
5.4.2. Variabilní složky mzdy	37
5.4.3. Systém zaměstnaneckých výhod.....	38
5.5. Ukazatele efektivnosti lidských zdrojů.....	41
5.5.1. Vývoj osobních nákladů ve společnosti Tesco Stores ČR a. s.....	41
5.5.2. Průměrná mzda ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. a její srovnání s největšími maloobchodními řetězci na trhu.....	44
5.5.3. Produktivita práce z celkových výnosů	46
5.5.4. Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM.....	48
5.6. Návrhy na zvýšení efektivnosti současného mzdového systému	54
5.6.1. Shrnutí významných ukazatelů a dosažených výsledků	54
5.6.2. Návrhy na zefektivnění mzdového systému	55
6) Závěr	58
7) Seznam použitých zdrojů	62
8) Seznam schémat	65
9) Seznam grafů	65
10) Seznam tabulek	66

1) Úvod

Odměňování je jednou z mála činností, kterou musí řešit každá organizace a patří k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Spravedlivě a objektivně nastavený systém odměňování je základem zdravého a klidného prostředí v podniku a tento systém je často vnímán jako jednou z nejcitlivějších oblastí v podniku. V podstatě ale neexistuje žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoliv práci.

Odměny a mzdy více nebo méně motivují každého zaměstnance a velmi ovlivňují výkonnost, spolehlivost, loajalitu a fluktuaci zaměstnanců. Říká se, že zaměstnanci prioritně spatřují hodnotu v osobní pochvalě a ocenění, dále v zodpovědnosti a teprve poté ve mzdě a dalších výhodách. Nicméně zaměstnavatelé při odměňování kladou hlavní důraz na hmotnou složku, jelikož z pochval o ocenění se nezaplátí složenky, potraviny atd. Pokud pracovníky dostatečně nemotivuje pouze přímá finanční odměna, je potřeba se zaměřit na zaměstnanecké výhody (benefity). Při poskytování benefitů je nutné sledovat potřeby a přání pracovníků a takovéto odměňování by nemělo být plošné a paušální. Pokud jsou benefity do systému odměňování zavedeny, je obtížné je v budoucnosti redukovat nebo rušit.

Při vytváření mzdového systému je důležité dodržovat několik zásadních principů a pravidel. Měl by vyhovovat potřebám konkrétního podniku a neměl by zapomínat ani na potřeby svých pracovníků. Aby byl mzdový systém efektivní, je důležité, aby byl stabilní a aby zajišťoval rozdíly v odměně za práci podle výkonnosti, pracovních podmínek atd. Velmi zásadní je, aby tento systém byl akceptován zaměstnanci, jelikož to může mít vliv na jejich výkon a pouze pracovníci, kteří vnímají systém odměňování jako spravedlivý, podávají ty nejlepší výkony.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit zavedený mzdový systém v daném podniku a navrhnout jeho zlepšení a poté toto zlepšení vyčíslit. První část bude zaměřena na vymezení pojmů týkajících se systému odměňování, mezd a tvorby mzdového systému. V další části bude provedeno zhodnocení mzdového systému v podniku a bude navrženo případné zlepšení.

2) Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi jednu z nejstarších a nejzávažnějších 00personálních činností, která zajímá nejen vedení organizací, ale také samotné pracovníky (Koubek, 2009). Odměna zaměstnanci náleží nejen za jeho pracovní výkon, ale zároveň jsou zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či k organizaci jako celku (www.integrity-consulting.cz). Odměňování pracovníků za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upraveno zákoníkem práce a je společný pro všechny formy pracovněprávních vztahů¹ (D'Ambrosová & kol., 2011)

2.1. Systém řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, procesy a politikou, které jsou potřebné k tomu, aby byli pracovníci správně odměněni a uznáni jak peněžní, tak nepeněžní formou. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009).

Systém odměňování v podniku je součástí personálního řízení a svoji funkci může účinně realizovat ve spolupráci a v součinnosti s ostatními nástroji personální práce, které společně utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998).

Systém odměňování tvoří:

- **Strategie odměňování**, která stanovuje, co organizace v delší době zamýšlí dělat např. v oblasti procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd), sazeb (mzdové struktury) a metody (hodnocení práce).
- **Procesy odměňování**, které tvoří provádění praktické stránky odměňování, např. jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně (Armstrong, 2009).

¹ Hlavní pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce

Strategický systém odměňování by měl:

- přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání,
- motivovat a stabilizovat stávající zaměstnance tzn. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti, loajalitu a schopnosti,
- být objektivní, protože jedině tak může být pracovníky akceptován,
- vést ke zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů,
- být v souladu s právními normami, veřejnými zájmy a kulturou společnosti (www.integrity-consulting.cz).

V moderním řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné peněžní formy odměny, ale má mnohem širší pojetí. Zahrnuje také nehmotné odměny jako je formální uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody (zejména nepeněžní), které poskytují organizace pracovníkovi nezávisle na jeho výkonu. Mezi nehmotné odměny, které motivují zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, patří i dobrá firemní kultura společnosti, vnitřní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, participativní způsob řízení a objektivní hodnocení zaměstnanců. Speciálně nehmotné odměny mají individuální povahu, protože každého jednotlivce motivuje něco jiného. Společnost však nemůže každého jednotlivce odměňovat individuálně, měla by však při tvorbě systému brát v úvahu svou firemní kulturu a vnitřní politiku (www.integrity-consulting.cz).

Odměňování tedy zahrnuje všechny komponenty finančních a materiálních hodnot, které jsou poskytovány zaměstnancům jako protihodnota za jejich vykonanou práci. V této souvislosti se hovoří o tzv. „celkové odměně“ (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Celková odměna zahrnuje:

1. Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny, mezi které patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody
2. Relační (vztahové) odměny – nehmotné, kam řadíme např. vzdělávání, rozvoj a zážitky z práce (Kociánová, 2012)

Personální praxe se stále ještě převážně orientuje na peněžní odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky týkajících se vztahů peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Velice málo pozornosti se věnuje zaměstnaneckým výhodám (Koubek, 2009).

2.1.1. Prostředí působící na systém odměňování

Na řízení odměňování a konečnou podobu systému odměňování má vliv vnitřní i vnější prostředí. Do vnitřního prostředí zahrnujeme podnikovou organizaci, kulturu a strategii, techniku a technologii, hlediska pracovníků, kde musíme zvážit potřeby a očekávání lidských zdrojů. Do vnějšího prostředí patří globalizace, trendy v zaměstnávání lidí a v populačním vývoji, tržní mzdové sazby a výsledky kolektivního vyjednávání. Při zkoumání vnitřního prostředí je potřeba znát i sektor, do kterého organizace spadá (Armstrong, 2009).

Vize, poslání, environmentální hodnoty, klíčové zainteresované strany jsou faktory, které svým způsobem také ovlivňují systém odměňování a rozhodují o tom, jaký druh celkových odměn do dané organizace nejlépe pasuje. S touto problematikou je spjaté i rozhodování o tom, zda je pro organizaci výhodné platit za organizační nebo individuální výkon, krátký nebo dlouhodobý výkon zaměstnanců (Graham, Roth, & Dugan, 2008).

a) Vnitřní prostředí

Politika a praxe odměňování je z velké části ovlivněna charakteristikou organizace, tzn., zda podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, zda se řadí do soukromého, veřejného, dobrovolného nebo neziskového sektoru. V organizacích působících v soukromém sektoru se bude výše odměny spíše odvíjet od výkonu zaměstnanců a naopak v organizacích veřejného a dobrovolného sektoru se bude odměna odvíjet převážně od doby zaměstnání.

Kultura organizace patří mezi vnitřní prostředí a tvoří jí sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a způsob, jakým pracovníci vykonávají svoji práci. V případě řízení odměňování jsou klíčové základní hodnoty organizace, které vyjadřují, co je pro organizaci nejlepší a jaký způsob chování je žádoucí. Hodnoty se týkají takových záležitostí, jako je zapojování pracovníků do rozhodování, stejné příležitosti, rovnost v zacházení s pracovníky atd. Tyto hodnoty by se měli brát v úvahu při stanovování kritérií používaných při posuzování pracovního výkonu, při odměňování lidí za jejich přispění a přínos (Armstrong, 2009).

Technika a technologie podniku má velký dopad na to, jak je práce organizována, vykonávána a řízena. Při zavádění nových technologií jsou vytvářeny nové metody práce a tudíž i nový způsob odměňování. Výsledkem této změny je zabezpečit, aby lidé měli potřebné dovednosti a využívali své znalosti a zkušenosti.

Lidské zdroje jsou jedinečnou konkurenční výhodou a cílem organizace je získat, vzdělávat, motivovat a udržet si lidi, kteří mají zvláštní schopnosti a dovednosti potřebné pro daný podnik.

Podniková strategie je úzce spojena se strategií odměňování. Spojování těchto strategií efektivně přispívá k naplňování poslání a účelu organizace a propojení těchto strategií je nejlepším způsobem, jak dosáhnout „vnitřního souladu“, tzn., že podniková strategie a strategie odměňování budou v harmonii (Armstrong, 2009).

b) Vnější prostředí

Systém odměňování z hlediska vnějšího prostředí ovlivňuje zejména globalizace, trendy v zaměstnávání lidí a trendy v populačním vývoji a tržní mzdové sazby.

Globalizace je ve zkratce vysílání pracovníků do zahraničí, kteří tam propagují své nápady, informace a produkty. Tito pracovníci respektive vedoucí pracovníci či specialisté, kteří jsou vysláni do zahraničí, jsou odměňováni samostatně oproti ostatnímu personálu. Odměňování expatriantů (vyslaných zaměstnanců) bývá složitější, jelikož organizace může peněžní odměny počítat podle mateřské země, podle hostitelské země, podle vybrané země nebo jako hybridní výpočet. Podniky dále poskytují i celou řadu příplatků, které mají kompenzovat zásah do jejich života a ztrátnit jejich práci v zahraničí, např. příplatek na životní náklady, pobídková prémie, příplatek za strádání, odlučné, ošatné, příplatek na stěhování a příplatek na bydlení a domácnost.

Trendy v zaměstnávání lidí se týkají rostoucí poptávky po pracovnících, speciálně se jedná o poptávku po manažerech, pracovnících s technickými znalostmi a informacemi a po kvalifikovaných manuálních pracovnících. Tento nedostatek kvalifikovaných pracovníků významně ovlivňuje systém odměňování, který je vytvářen, aby přitahoval a stabilizoval lidi v organizaci.

Demografické změny (populační vývoj) je jedním z nejdůležitějších faktorů. Systém odměňování se v budoucnu bude muset vyrovnat a přizpůsobit stále se snižujícímu počtu pracovních zdrojů, který je způsoben nízkou porodností a prodlužováním lidského života, tzn. nárůstem osob v důchodovém věku.

Vnější prostředí velmi ovlivňuje mzdové sazby, úpravy mezd a platů v organizacích. Podniky chtějí, aby jejich peněžní odměna byla konkurenceschopná, proto musejí brát v úvahu pohyby a úrovně tržních nebo běžných sazeb. Cílem

organizací je spravedlivé odměňování, proto mohou být v podnicích vytvářeny odbory vyjednávací peněžní odměňování na základě celostátních dohod (Armstrong, 2009).

Faktorů patřící do vnějšího prostředí je celá řada, ale významnou roli hraje situace na trhu práce. Ta se zabývá především nedostatkem či přebytkem pracovních zdrojů, ale také i formami a úrovněmi pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v regionu, odvětví nebo ve státě. Tyto informace se získávají pomocí mzdového šetření (Kociánová, 2012). Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání je další významný vnější faktor, který upravuje systém odměňování a zároveň má ochrannou funkci v oblasti pracovněprávních vztahů, jelikož se jedná např. o minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou atd.

Velmi důležité je v systému odměňování sledovat také životní náklady v regionu a zemi a z ekonomického hlediska i vývoj ekonomiky dané země a míru inflace.

Relativní hodnota práce se pak vytváří ze soustavy tarifů vycházejících z hodnocení práce, přičemž se přihlíží k vnějším mzdovotvorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na produktivitě práce v organizaci a zásluhách pracovníka (Koubek, 2009).

2.1.2. Lidské zdroje, jejich produktivita a efektivnost

Člověk je nositelem fyzických a duševních schopností (práce), které nabízí organizaci a které jsou využívány při výrobě výrobků a poskytování služeb (Volek & Novotná, 2008). Práce bývá označována jako primární výrobní faktor a je považována za tzv. lidský kapitál. Teorie lidského kapitálu vytvořená v 80. letech tvrdí, že pracovníci by měli být považováni spíše za jmění neboli aktivum než za náklady, ale zaměstnavatelé na své pracovníky často takto nepohlíží (Armstrong, 2002). Lidské zdroje a jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody a proto je cílem organizace je získávat, vzdělávat a udržet si potřebné kvalifikované, oddané a motivované pracovní síly (Armstrong, 2007). Pokud má firma kvalitní soubor lidských zdrojů, jaký její konkurenční soupeři nedokážou napodobit, může to organizaci přinést trvalou konkurenční výhodu na trhu.

Lidský kapitál můžeme považovat za prvořadé bohatství, a proto je důležité do něj řádně investovat (Armstrong, 2007). Rozvoj lidského kapitálu závisí tedy na objemu a struktuře investic do lidského kapitálu např. do vzdělávání zaměstnanců s cílem zvýšit

jejich produktivitu (Vlček & kol., 2003). A právě produktivita práce je důležitý ukazatel počítaný v organizacích s cílem zjistit optimální množství zaměstnanců.

Produktivita práce je definována jako účinnost lidské práce, jejímž bezprostředním výsledkem je vytváření materiální užitné hodnoty (Vaněček, Friebel, & Štípek, 2010). Pravděpodobně nejjednodušší způsob jak zjistit produktivitu práce je měřit výkon na pracovní hodinu.

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Produkce (množství vyrobených výrobků)}}{\text{Celkový pracovní čas (nebo mzdové náklady)}}$$

Tento postup nebere v úvahu změny v tarifech mezi pracovníky, proto mnohé společnosti používají mzdové náklady jako měřítko vstupů (White & Vonderembse, 2004). V některých případech se celkový pracovní čas respektive odpracované hodiny můžou převést na počet pracovníků z důvodu snadnější kalkulace. Pokud počítáme analýzu trendu produktivity práce pomocí počtu pracovníků, tak lze předpovědět budoucí poptávku po pracovní síle (Dvořáková & kol., 2001).

Při hodnocení produktivity práce musíme brát v úvahu, jakou roli hraje práce pro dosažení konečného produktu. V některých případech nemusí být práce primárním zdrojem, ale může jím být např. technologický pokrok. Produktivitu práce ovlivňuje nespočet faktorů jako je organizace práce zaměstnanců, jejich mobilita, nebo výše zmíněný lidský kapitál (množství a kvalita), používané technologie, přírodní podmínky a samozřejmě i efektivnost manažerů, podnikatelů a právní prostředí (Volek & Novotná, 2008).

Ukazatel produktivity práce velmi souvisí s efektivností produkce. Efektivnost je v posledních desetiletích diskutovaným tématem a mnoho ekonomů to považuje za cíl hospodářské politiky. Pokud je určitý proces efektivní tak to znamená, že s minimální hodnotou vstupů dosáhneme požadovaného výsledku (výstupu). Jinak řečeno využíváme zdroje bez zbytečného plýtvání. Práce byla první výrobní faktor, u kterého byla posuzována efektivnost využití. Ke zvyšování efektivnosti tohoto faktoru podniky využívají například vzdělávací systémy, které vedou, jak již bylo zmíněno výše, ke zvyšování kvality lidského kapitálu (Volek & Novotná, 2008).

2.2. Způsoby odměňování

2.2.1. Mzda, plat a odměna z dohody

Za vykonanou práci za podmínek, které jsou stanoveny v šesté části zákoníku práce, přísluší zaměstnanci mzda, plat či odměna z dohody. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plnění, která nesouvisí s výkonem práce, nejedná se o mzdu, plat ani odměnu z dohody, ale hovoříme např. o náhradě mzdy, odstupném, o cestovní náhradě atd. (D'Ambrosová & kol., 2011).

Podle zákoníku práce:

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (ZP, §109, odst. 2).

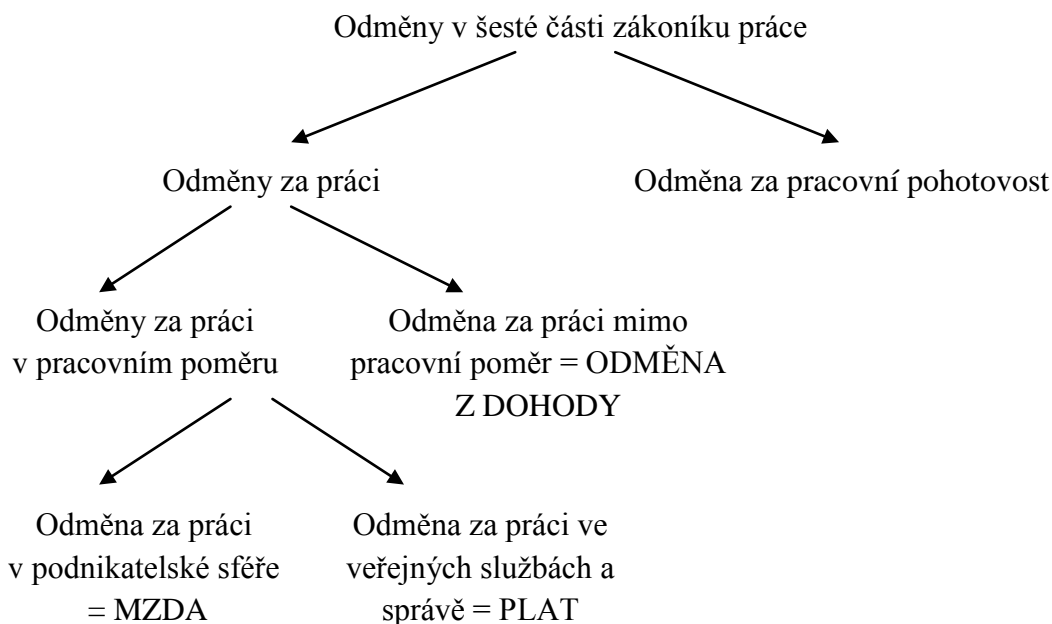
Zákoník práce podle §111 definuje minimální mzdu jako nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu, to znamená, že mzda, plat ani odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda, která v současnosti v České Republice činí 9200 Kč měsíčně. Hlavním smyslem minimální mzdy je ochrana zaměstnance před nepřiměřeně nízkým oceněním práce a zajištění přijatelného příjmu pro uspokojování základních životních potřeb (Tomší, 2008).

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (ZP, §109, odst. 3).

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (ZP, §109, odst. 5).

Společným rysem mzdy a platu je, že se poskytuje zaměstnancům podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce a dále podle pracovní výkonnosti, obtížnosti pracovních podmínek a dosahovaných pracovních výsledků. Naopak základním rozdílem mezi platem a mzdou spočívá v tom, že mzdu poskytuje zaměstnavatel, jehož hlavním cílem je dosahování zisku a platy jsou zcela nebo převážně financovány z veřejných zdrojů (D'Ambrosová & kol., 2011).

Schéma 1: Rozdělení odměn podle zákoníku práce



Zdroj: (Tomší, 2008)

2.2.2. Způsoby utváření mezd

Způsoby utváření mezd je upraveno zákoníkem práce a to v § 113 odst. 1. Jakým způsobem budou mzdy poskytovány lze upravit buď ujednáním, tj. v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřní předpis nebo mzdový výměr).

Aby nevznikaly pochybnosti o otázkách týkajících se mzdy, musí sjednání, stanovení a určení mzdy vždy předcházet výkonu práce a musí mít písemnou formu (D'Ambrosová & kol., 2011). V písemné podobě musí být tedy uzavírány kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, vnitřní předpis i mzdový výměr.

Ujednání o výši mzdy nemusí být vždy součástí smlouvy nebo dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mzda může být sjednána na základě souhlasu obou účastníků pracovního poměru (smluvní sjednání), anebo je stanovena jednostranně zaměstnavatelem. Naopak plat je vždy určen zaměstnavatelem, jen ve výjimečných případech lze jeho výši dohodnout (Fetter, 2012).

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva bývá charakterizována jako základní instrument pro vnitřní úpravu mzdových poměrů u jednotlivých zaměstnavatelů (D'Ambrosová & kol., 2011). Podniková kolektivní smlouva je uzavírána mezi zaměstnavatelem na straně jedné

a odborovou organizací na straně druhé a podle nového zákoníku lze uzavřít smlouvu i pro více zaměstnavatelů (tzv. skupinová kolektivní smlouva). Pokud by smlouvu uzavírala pro více zaměstnavatelů organizace zaměstnavatelů a za odbory vyšší odborový orgán, jednalo by se o kolektivní smlouvu vyššího stupně (Šubrt & kol., 2014). Uzavírané kolektivní smlouvy se vztahují samozřejmě i na zaměstnance, kteří nemusí být členy žádné odborové organizace. Z toho vyplývá, že žádný zaměstnanec se nemůže odprostit od povinností a práv vyplývajících z konkrétní kolektivní smlouvy. Smlouva ale nemůže ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům.

Mzdy sjednané v kolektivní smlouvě lze považovat za spravedlivější než mzdy stanovené jednostranně zaměstnavatelem, jelikož smluvní strany jsou v tomto vztahu v rovnocenném postavení a předpokládá se, že se shodli na sjednané mzdě (Tomší, 2008). Při sjednávání mzdy jsou účastníci omezeni pouze zákoníkem práce, jelikož není možné se odchýlit od mzdových práv např. od limitů, které stanoví zákoník práce jako nejméně nebo nejvýše přípustné (např. minimální mzda) (D'Ambrosová & kol., 2011). Tímto způsobem je zajištěna ochrana před poskytováním nepřiměřeně nízkých mezd a před nepřiměřeným přenášením podnikatelských rizik na zaměstnance (Tomší, 2008).

Pracovní smlouva

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je uzavření pracovní smlouvy. Jedná se o dvoustranný právní úkon, který musí podle zákona obsahovat formální a obsahové náležitosti. Smlouva musí být uzavřena písemně a to minimálně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec (Šubrt & kol., 2014). Ujednání o mzdě není povinnou náležitostí pracovní smlouvy, ale pokud mají smluvní strany zájem zařadit sjednání mzdy do obsahu pracovní smlouvy, zákoník práce tuto možnost nezakazuje. Zda je mzdové ujednávání vhodné záleží zejména na druhu vykonávané práce a na způsobu odměňování. Mzdu sjednanou v pracovní smlouvě lze měnit pouze dohodou o změně pracovní smlouvy, nikoliv jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele (D'Ambrosová & kol., 2011).

Individuální smlouva

Individuální smlouvy nebo tzv. nepojmenované smlouvy jsou sjednávány podle občanského zákoníku, který říká, že účastníci mohou uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena. Tyto smlouvy však v pracovněprávních vztazích nesmí odporovat obsahu nebo účelu zákoníku práce. Individuální smlouvy mohou kromě základního ujednání mzdy obsahovat i další mzdové podmínky (např.

podmínky související s výkonem dané funkce, podmínky zainteresovanosti na výsledcích firmy). Tato forma smlouvy se bude využívat zejména u manažerských funkcí a pracovních míst, u kterých nelze stanovit podmínky kolektivně, a proto jsou tyto smlouvy označovány jako manažerské smlouvy, smlouvy o mzdě nebo mzdové dohody. Je samozřejmé, že nepojmenovanou smlouvou nemohou být nahrazeny ostatní smluvní typy upravené v zákoníku práce, např. pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti atd. a není možné tímto způsobem nahradit ani kolektivní smlouvu (Šubrt & kol., 2014).

Vnitřní předpis (mzdový)

Vnitřním předpisem zaměstnavatel jednostranně stanovuje mzdová nebo platová práva o ostatní práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec. Tento interní dokument musí být vydán písemně, zpravidla na dobu určitou, nejméně však na dobu jednoho roku, pouze předpis týkající se odměňování může být vydán i na kratší dobu (Hruška, 2007). Vnitřní předpis nesmí být vydán se zpětnou účinností a nesmí být v rozporu s právními předpisy, to znamená, že tímto předpisem nesmí být zaměstnancům ukládány povinnosti anebo nesmí být omezována jejich práva stanovená zákoníkem práce (D'Ambrosová & kol., 2011).

Mzdový výměr

Poslední možností úpravy mzdy je mzdový výměr. Stejně jako u vnitřního předpisu se jedná o jednostranné opatření zaměstnavatele, které je povinen zaměstnanci vydat v den nástupu do práce. Mzdový výměr je nedílnou součástí pracovní smlouvy, v případě, že tato skutečnost bude uvedena v pracovní smlouvě či ve mzdovém výměru (Neščáková & Jaroslav, 2013).

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zaměstnance v mzdovém výměru informovat o způsobu odměňování, termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje již smlouva či vnitřní předpis. Zaměstnavatel má možnost jednostranně měnit skutečnosti uvedené ve mzdovém výměru, ale je povinen tyto změny písemně oznámit zaměstnanci.

Tento nástroj utváření mezd bývá nejméně významný, jelikož se uplatňuje až v okamžiku, kdy sjednávání mzdy není upraveno jiným způsobem. V praxi je však možné se setkat i s kombinacemi jednotlivých nástrojů utváření mezd (D'Ambrosová & kol., 2011).

3) Mzdový systém podniku a jeho tvorba

Pod pojmem mzdový systém je možné si představit souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu (Tomší, 2008). Zaměstnavatel se při poskytování mezd zaměřuje především na hlediska, podle nichž určuje zaměstnancům mzdy, na způsob vyhodnocování jejich plnění, na peněžní částky - sazby atd. Základním posláním mzdového systému však není pouhé naplnění povinností, které zákoník práce zaměstnavatelům ukládá, ale součástí má být i motivace zaměstnanců co možná k nejlepším výsledkům práce, s čímž samozřejmě souvisí i produktivita práce.

Prostřednictvím mzdového systému se podnik snaží dosáhnout různorodých cílů, zejména se zaměřuje na získávání kvalifikovaných pracovníků, podněcování pracovníků k jejich výkonu a zapojování je do řešení různých cílů, udržování přiměřeného objemu mzdových prostředků v rozsahu, který je efektivní ve vztahu k produktivitě práce a zajištění odůvodněné (tzv. spravedlivé) mzdové struktury uvnitř podniku a ve srovnání se mzdami na vnějším trhu práce (Synek & kol., 2010).

Hlavním cílem a účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby byly mzdy zaměstnanců v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky z hlediska potřeb zaměstnavatele byly maximálně efektivní (D'Ambrosová & kol., 2011).

3.1. Tvorba mzdového systému

Při vytváření mzdového systému se nemusí organizace řídit žádnými obecně závaznými právními předpisy a tvorba mzdového systému bývá tedy předmětem smluvního ujednání zpravidla v kolektivní smlouvě. Mzdový systém by měl splňovat čtyři důležité požadavky především jednoduchost, srozumitelnost, transparentnost a zároveň by měl být spravedlivý (Dvořáková & kol., 2012). Uplatněním těchto požadavků mzdový systém zabezpečuje stimulační účinnost na pracovníky, což znamená, že zaměstnanec je schopen vyčíst ze mzdového systému případné rozdíly ve mzdách.

Při tvorbě mzdového systému je zapotřebí se zaměřit na:

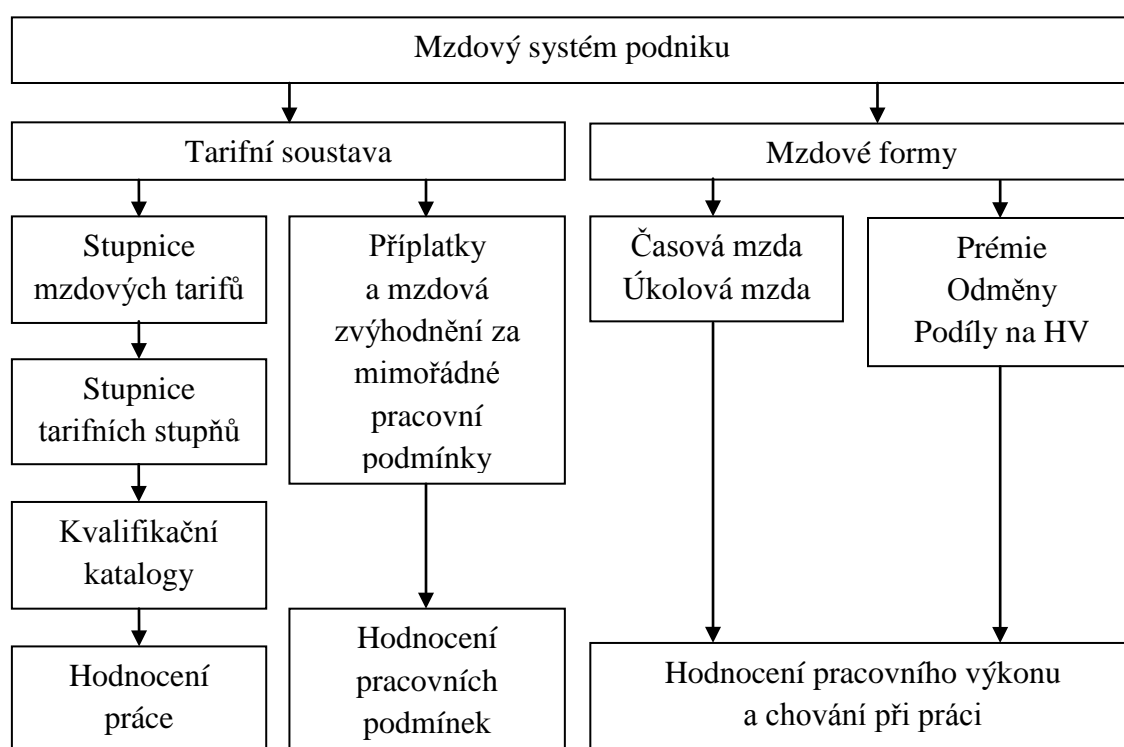
- mzdově politické cíle podniku a na vliv specifických podmínek na mzdový systém,
- faktory ovlivňující stanovení mzdy,
- složky mzdy,

- účinné nástroje a objektivní kritéria pro stanovení jednotlivých složek mzdy,
- postup při vypracování mzdového systému (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998).

Na zpracování mzdového systému by se měli podílet všechny zainteresované strany podniku. Pracovníci, kteří se aktivně nepodílejí na tvorbě a zavádění systému, musí být pravidelně informováni, ale zaměstnavatel nesmí poskytovat údaje o individuálních mzdách, pouze předává informace o známých skutečnostech. Zavádění mzdového systému do podniku patří k velmi citlivým projektům, proto je nutné určit kompetentní osobu, která plánuje, řídí a kontroluje průběh prací a zapojení jednotlivých účastníků do celého projektu.

Tradiční model mzdového systému střední a velké firmy je tvořen tarifní soustavou a mzdovými formami, které jsou popsány v dalších kapitolách.

Schéma 2: Subsystému ve mzdovém systému střední a velké firmy



Zdroj: (Synek & kol., 2000)

3.1.1. Mzdovotvorné faktory

Při tvorbě mzdového systému je důležité analyzovat podmínky respektive faktory, které ovlivňují proces odměňování a tyto faktory odpovídajícím způsobem

zohlednit ve mzdovém systému. Mzdovotvorné faktory lze rozdělit na vnitřní, které působí spíše uvnitř organizace a vnější, které jsou dány ostatními vlivy (Tomší, 2008). Do vnitřních mzdovotvorných faktorů lze zahrnout úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce, pracovní chování a úroveň plnění pracovních úkolů a v neposlední řadě také pracovní podmínky (Koubek, 2009). Významnou roli ale hrají i vnější faktory, do kterých patří platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování a situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů (Kociánová, 2012).

V konečné podobě mzdovotvorné faktory spolu s dalšími okolnostmi tvoří determinanty odměňování, z nichž nejvýznamnější je úroveň odměňování v zemi, regionu a odvětví, životní náklady v regionu a v zemi, relativní hodnota pracovníka, životní způsob lidí, produktivita práce v organizaci, existující právní normy týkající se odměňování atd. (Koubek, 2009)

3.1.2. Nástroje mzdového systému

Ve velkých organizacích se využívá ke splnění cílů mzdové politiky těchto nástrojů:

- podnikové kvalifikační katalogy,
- stupnice mzdových tarifů,
- příplatky tarifní povahy,
- mzdová zvýhodnění,
- mzdové formy (Dědina & Cejthamr, 2010).

Soubor prvních tří nástrojů bývá v některých firmách označován jako tarifní soustava. V některých publikacích může být uváděna i metoda hodnocení práce, jako další nástroj mzdového systému, který může sloužit k určení složek strukturované mzdy (Dvořáková & kol., 2012).

První nástroj podnikové kvalifikační katalogy slouží k hodnocení a zařazení prací do tarifních stupňů a pro specifikaci kvalifikačních požadavků na zaměstnance. Dalším nástrojem je stupnice mzdových tarifů, podle níž oceňujeme tzv. tarifní stupeň².

Tarifní stupeň vyjadřuje hodnotu práce, resp. sazbu v Kč za určitý čas, která je poskytována zaměstnanci (Synek & kol., 2010). Hodnota práce je stanovená na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti práce, pracovní výkonnosti

² V zákoníku práce není pro podnikatele uváděn termín „tarifní stupeň“ a pojem „mzdový tarif“ je nahrazen termínem „zaručená mzda“.

a dosahovaných pracovních výsledcích (Tomší, 2008). Zatřídění práce do tarifního stupně platí tak dlouho, dokud se nezmění obsah práce, např. díky změnám pracovních postupů, výrobního zařízení či díky změnám technologií. Příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění slouží ke kompenzaci ztížených pracovních podmínek, které jsou rizikové pro bezpečnost práce a příplatky jsou vypláceny i v případě tzv. obtížných pracovních režimů, jako je např. práce přesčas, práce v noci, v sobotu a neděli (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998). Posledním nástrojem jsou mzdové formy, jejichž uplatnění závisí na obsahu práce, organizaci práce, oboru činnosti a specifických podmínkách pracoviště a pomocí nichž je dotvářena konkrétní výše mzdy.

3.2. Mzdové formy

Formy mzdy jsou charakterizovány jako soubor pravidel, podle kterých se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům (D'Ambrosiová & kol., 2011). Jinak řečeno, zaměstnanci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svoji práci vykonávají. Na úpravu mzdových forem se nevztahuje žádný závazný právní předpis, a proto je poskytování každé mzdové složky popsáno ve vnitřních (mzdových) předpisech (Tomší, 2008). Mzdových forem a jejich variant existuje poměrně hodně a je možné je třídít podle různých hledisek, např. podle obsahu, významu, podle podoby mzdové sazby apod.

V praxi se rozlišují mzdové formy základní, do které se řadí mzda časová a úkolová a doplňkové formy mzdy, které jsou nabízené jako dodatek ke mzdě nebo platu nebo mohou existovat samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Jedná se zejména o různé prémie, bonusy a osobní ohodnocení. Mzdové formy lze použít, s výjimkou časové mzdy a osobního ohodnocení, jako individuální i kolektivní (Synek & kol., 2010). V některých případech mají klíčový význam výkonové cíle např. dosažení určité produktivity práce nebo objemu produkce, a proto se podnik zaměří více na pobídkové (doplňkové) formy mzdy. Účelem těchto pobídkových forem je zejména posílení vazby odměny na výkon a tím motivovat pracovníky (Koubek, 2009).

3.2.1. Časová mzda

Časová mzda je pravděpodobně nejpoužívanější mzdovou formou, která se používá u těch prací, jež není možné odměňovat na základě jiných hledisek než podle času (www.epravo.cz, 2001). Zejména se uplatňuje v odměňování manuálních činností

(pomocné nebo obslužné procesy) a u technickohospodářských funkcí. Časová mzda může existovat v čisté podobě, kdy za určitou jednotku času je vyplácen mzdový tarif a odměna je závislá pouze na skutečně odpracované době, nikoliv na výkonu (Volek & Leitmanová, Mzdové soustavy, 2003).

Pro zaměstnance tato forma mzdy představuje určitou záruku, jelikož úroveň jejich mzdy je nezávislá na ekonomických výsledcích firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná a usnadňuje plánování mzdových nákladů. (D'Ambrosiová & kol., 2011). Nevýhodou časové mzdy je nízká motivace ke zvyšování produktivity či efektivnosti, proto je zaměstnavateli často používána v kombinaci s dalšími formami mzdy, např. se jedná o prémie a odměny, které jsou stanoveny vnitřním předpisem a dokážou zaměstnance stimulovat k lepším výkonům (www.epravo.cz, 2001).

3.2.2. Úkolová mzda

Další formou mzdy je úkolová mzda, která patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy, pokouší se tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím i motivovat pracovníky (Kociánová, 2012). Je vhodná pro odměňování výrobních dělníků za plnění předem zadaných pracovních úkolů, které jsou vyjádřeny výkonovými normami a konečný výdělek je tedy závislý na plnění výkonových norem (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998). Úkolová mzda může být zavedena a používána pouze po splnění následujících předpokladů: jsou stanoveny normy spotřeby práce, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance, funguje kontrola jakosti práce a jsou předem určeny technologické a pracovní postupy (Synek & kol., 2010).

Podle technickoorganizačních a sociálních podmínek lze úkolovou mzdu členit na individuální, kde je výkon jednotlivce spolehlivě měřitelný a na kolektivní, která se používá tam, kde technologie a organizace, práce a výroby neumožňuje přesně sledovat individuální výkon (Volek & Leitmanová, Mzdové soustavy, 2003).

3.2.3. Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se řadí mezi doplňkové formy mzdy a na rozdíl od časové mzdy je vysoce motivující, jelikož výše odměny je zcela nebo z části závislá buď na prodaném množství či na tržbách (Koubek, 2009). Může být poskytována jako jediná složka odměny za práci, v tomto případě se jedná o přímou podílovou mzdu, nebo je

vyplácena k základní mzdě. Tato forma mzdy bývá uplatňována u pracovních činnostech, jejichž výsledek lze kvantifikovat a je pracovníkem ovlivnitelný, ale podnik není schopen sledovat využití pracovní doby (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998). Podílová mzda je efektivní hlavně v obchodních činnostech, službách nebo u pracovníků v servisních útvarech (www.epravo.cz, 2001).

Kombinací časové, úkolové nebo podílové mzdy dostaneme mzdu smíšenou, jejímž hlavním smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na podílové nebo úkolové mzdě (Volek & Leitmanová, Mzdové soustavy, 2003).

3.3. Doplnňové formy odměny

Vedle mzdy za vykonanou práci, která je stanovená podle požadavků práce a pracovního výkonu, lze zaměstnancům vyplácet také další jednorázová mzdová zvýhodnění. Jak už z názvu vyplývá, tyto odměny jsou vypláceny jako dodatečné (doplňkové) příplatky za mimořádné výsledky práce nebo jako příspěvek k určité příležitosti. Základní pravidla jejich uplatňování jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, vnitropodnikovém mzdovém předpisu nebo dodatku k pracovní smlouvě (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998).

3.3.1. Prémie

Jednou z doplňkových forem mezd, která má ve mzdové praxi dlouhou tradici, bývají prémie. Zpravidla jsou poskytovány buď k časové, nebo k úkolové mzdě a je možné je zařadit mezi jednorázová mzdová zvýhodnění, i když v některých případech může být poskytována v pravidelných intervalech (Kleibl, Huttlová, & Dvořáková, 1998). V případě jednorázových premií lze hovořit o odměnách za věrnost či přítomnost, ale pravidelně opakující se platby jsou závislé na produktivnosti a kvalitních výkonech daného zaměstnance (Šikýř, 2014). Pokud jsou prémie vypláceny zaměstnancům v závislosti na jejich pracovní výkonnosti, existuje zde určitá závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec svým výkonem ovlivňuje (D'Ambrosová & kol., 2011). Mezi nejčastější používané druhy premií jsou prémie za dosažený výkon (výkonnostní prémie), prémie za úspory nákladů, za dosaženou kvalitu, za využití výrobní kapacity atd. (Volek & Leitmanová, Mzdové soustavy, 2003).

Zaměstnavatel stanoví pravidla pro poskytování prémie, které se označují jako prémievé řády a tato pravidla by měla jednoduše a srozumitelně vyjadřovat jak pracovní úkol, za jehož splnění bude prémie poskytnuta, tak mzdovou motivaci (D'Ambrosová & kol., 2011). Prémie je nutné stanovit před začátkem období, ve kterém se budou dané pracovní výsledky sledovat a zaměstnanci musí být o prémiech informováni.

3.3.2. Odměny

Odměny tvoří jednu z administrativně nejjednodušších a nejoperativnějších pohyblivých složek mzdy. Odměny jsou charakteristické volnějším režimem poskytování a oproti prémie nejsou vázány na splnění určitých, předem stanovených ukazatelů, i když tato vazba se nevyklučuje (Volek & Leitmanová, Mzdové soustavy, 2003). Závislost odměny na splnění určitého úkolu je charakteristické pro tzv. výkonnostní odměny, které se zpravidla poskytují zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti. Nadřízený vedoucí zaměstnanec poté hodnotí splnění daného úkolu a určuje konkrétní výši odměny (D'Ambrosová & kol., 2011).

K ocenění mimořádného pracovního úsilí, nebo za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků, slouží mimořádné odměny. U této formy odměny je hodnocení splněného úkolu a stanovení výše odměny pouze v kompetenci zaměstnavatele (D'Ambrosová & kol., 2011).

3.3.3. Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se často používá ke zpružnění systému odměňování. Uplatňuje se tam, kde je zaveden pevný mzdový tarif (časová mzda) a hlavní smysl této formy mzdy je viděn v dosahování požadovaného výkonu a ve stimulaci zaměstnance (Šikýř, 2014). Obvykle je tato forma mzdy založena na vzájemném porovnávání pracovní výkonnosti a výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, přičemž za zvolená kritéria mohou sloužit např. samostatnost, spolehlivost, množství a kvalita odvedené práce nebo smysl pro týmovou práci (D'Ambrosová & kol., 2011).

V některých publikacích bývá do doplňkových forem mezd zařazována i účast na hospodářském výsledku společnosti. Zaměstnavatel prostřednictvím této formy mzdy vyplácí zaměstnancům určitý podíl za jejich přínos k dosažení lepších hospodářských výsledků organizace, než jaké byly původně plánovány (Kleibl, Huttlová,

& Dvořáková, 1998). Účast je poskytována z disponibilního zisku buď formou hotovosti, formou benefitu či prostřednictvím zaměstnaneckých akcií (Synek & kol., 2010). Výhodou účasti na hospodářském výsledku je, že pozitivně působí na stabilizaci pracovníků, ale naopak méně podněcuje zaměstnance k vyšším výkonům.

Výše uvedené mzdové formy představují pouze výčet nejčastěji využívaných způsobů mzdové motivace zaměstnanců. Jednotlivé formy mzdy mohou v podnicích procházet různými modifikacemi, jelikož zde neexistuje žádný závazný právní předpis. Utváření mzdového systému je tedy v plně v pravomoci zaměstnavatelů (D'Ambrosová & kol., 2011).

3.4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, přičemž zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou (Armstrong, 2007). Zjednodušeně lze říci, že je organizace poskytuje zaměstnancům za to, že pro ně pracují³ a na rozdíl od jiných forem odměňování obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka (Koubek, 2009). Hlavním cílem a záměrem poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha udržet si kvalitní zaměstnance, kteří by jinak mohli přejít ke konkurenci, což by pro zaměstnavatele znamenalo další finanční a časový nárok. Dalším cílem je udržování spokojenosti zaměstnanců, která vede k větší motivaci a tudíž i k vyšším a lepším výkonům a zároveň se posiluje oddanost pracovníků vůči organizaci (www.ipodnikatel.cz, 2011).

Existence zaměstnaneckých výhod je velmi vnímána i novými uchazeči o zaměstnání a současně je to také důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu. Z pohledu nákladů se tyto výhody snadněji řídí a jsou mnohem flexibilnější než např. upravování mezd při redukci nákladů (D'Ambrosová & kol., 2011). V praxi se pro zaměstnanecké výhody spíše používá výraz benefity, ale lze se setkat i s jinými užívanými synonymy např. sociální výhody či péče o pracovníky.

Z právního hlediska lze na zaměstnanecké výhody pohlížet jako na podmínky, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec jeho práv, proto se nemůže mzda, i kdyby byla sebevýhodnější, považovat za benefit. V rámci benefitu se

³ Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze osobám v pracovním poměru k organizaci. V současné době se tyto výhody poskytují všem pracovníkům, tedy i osobám, které pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou.

jedná tedy o nadstandartní pracovní či mimopracovní podmínky a plnění, které zaměstnavatel poskytuje dobrovolně a nad rámec své právní činnosti (Šubrt, 2007).

Zaměstnanecké výhody jsou výsledkem personální politiky uplatňované vůči pracovníkům v oblasti odměňování, proto se systém poskytovaných benefitů v jednotlivých organizacích liší (Kociánová, 2012). Při zavádění benefitů musí firma zvážit, jaké benefity bude poskytovat, v jaké hodnotě, jakým způsobem a co je pro ni prioritou. Prioritou může být např. rozvoj zaměstnanců a s tím spojený systém podpory dalšího vzdělávání, nebo bude chtít podnik kompenzovat vysoké pracovní nasazení pracovníků popřípadě usilovat o posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců (D'Ambrosová & kol., 2011).

Milkovich a Boudreau uvádějí čtyři cíle, které by měly zaměstnanecké výhody splňovat:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivnost,
- soulad se zákony,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře (Kociánová, 2012).

V souladu s těmito cíli by měl management organizace rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod a dále by měl informovat pracovníky o poskytovaných výhodách z důvodu ocenění a vnímání těchto benefitů pracovníky. Výhody pro pracovníky by měly být dostatečně přitažlivé, aby zajišťovaly správnou motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a zároveň by měly odpovídat potřebám zaměstnanců (Koubek, 2009).

Organizace mohou problematiku týkající se benefitů zahrnout do kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy nebo do vnitřního předpisu (Dvořáková & kol., 2012).

3.4.1. Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody rozdělujeme do dvou základních skupin a to na peněžité a nepeněžité benefity. Nejčastěji používaným typem jsou benefity poskytované peněžní formou, kde hlavním přínosem a cílem je ušetření peněz zaměstnancům. Do těchto výhod patří:

- příspěvek na stravování,

- příspěvek na ubytování a dopravu,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- penzijní a životní pojištění,
- vzdělávací kurzy, školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu,
- zvýhodněné půjčky aj.

Pro zaměstnance ale mohou mít větší hodnotu nepeněžní benefity, kam se řadí:

- nadstandardní dovolená,
- flexibilní pracovní doba,
- volno z důvodu péče o děti nebo z důvodu léčení
- práce z domova (www.ipodnikatel.cz, 2011).

Zaměstnanecké výhody lze posuzovat i dle různých hledisek. Podle hmotné povahy rozdělujeme benefity na peněžité a nepeněžité, které jsou uvedeny výše. Dalším hlediskem je účel poskytování benefitů a na základě tohoto hlediska je možné rozdělit výhody na stabilizační, které směřují ke stimulaci zaměstnanců, věrnostní, které oceňují věrnost zaměstnance (tj. délku zaměstnání) a na stabilizační a věrnostní naplňující obojí účel. Dle právní povahy existují benefity pracovněprávní opírající se o zákoník práce a jiné výhody, které se opírají zejména o občanskoprávní předpisy (Šubrt, 2007).

V České Republice se nejvíce preferují benefity orientované krátkodobě, to znamená s okamžitým efektem např. delší dovolená, příspěvek na stravování, benefity v oblasti sportu a rekreace, poskytnutí služebního vozidla, penzijní připojištění atd. (Kociánová, 2012)

3.4.2. Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Pro všechny zaměstnanecké výhody jsou typické určité znaky. První významnou charakteristikou je, že benefity nejsou závislé na zásluhách, ale často se rozsah těchto výhod zlepšuje s délkou trvání pracovního poměru a s postavením, které daný zaměstnanec v podniku zaujímá. Tyto výhody zpravidla nestimulují zaměstnance ke krátkodobému výkonu, ale motivují je spíše z dlouhodobého hlediska. V současnosti bývají benefity často vnímány jako přirozená součást pracovních podmínek, nikoliv jako nadstandardní péče. Od toho se odvíjí vnímání výhod zaměstnanci, které může být

odlišné u jednotlivých pracovníků, proto je důležité poskytovat benefity podle potřeb a zájmů, které zaměstnanci preferují.

V některých organizacích jsou zavedeny pouze z důvodu, že kopírují módní trend nebo morální závazky a nejsou podloženy žádnou logickou analýzou s výjimkou benefitů, které jsou pro organizace povinné podle mezinárodních úmluv (Kociánová, 2012).

U velkých organizací je možné nalézt širší škálu benefitů než v malých podnicích, které nabízejí menší počet benefitů zejména z důvodu omezených prostředků. Větší počet nabízených výhod ale nemusí automaticky znamenat větší efektivitu těchto výhod ani větší motivaci pro zaměstnance. Je proto vhodné zavedený systém pravidelně hodnotit a případně aktualizovat, aby stále splňoval podmínky efektivity nákladů vynaložených na zaměstnanecké benefity a na spokojenost pracovníků (D'Ambrosová & kol., 2011).

U benefitů nelze jednoznačně určit, že přitahují uchazeče o zaměstnání, ale je velmi pravděpodobné, že odrazují stávající zaměstnance od ukončení pracovního poměru. To souvisí i s dalším znakem, který poukazuje na to, že poskytování benefitů pozitivně působí na pracovní spokojenost, ale vždy podněcuje k pracovní nespokojenosti. Tím se zejména myslí nespravedlivé poskytování výhod, které může u pracovníků vyvolat pocity nespravedlnosti, např. z nadřezování nebo favorizování ostatních (Dvořáková & kol., 2012).

3.4.3. Způsob realizace zaměstnaneckých výhod

Organizace mohou využít dva způsoby realizace zaměstnaneckých výhod. Prvním je jednotný program pro všechny zaměstnance, jinými slovy systém plošné nabídky všech benefitů všem zaměstnancům. Podstatou tohoto systému je, že všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré benefity nabízené firmou a záleží pouze na nich, zda dané benefity budou čerpat, či nikoliv. Výhodou této formy poskytování je tedy právo volby zaměstnance čerpat nabízené výhody. Určitou nevýhodou je, že pokud pracovníci nebudou mít zájem o takto poskytované benefity, firmám vznikají nadbytečné náklady z důvodu nadbytečně vynaložených finančních prostředků do tohoto systému, proto organizace zpravidla volí levnější benefity.

Dalším způsobem realizace benefitů je diferencovaný přístup, neboli systém „obsahově odlišných balíčků“ zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců (D'Ambrosová & kol., 2011).

V současnosti se tento flexibilní způsob poskytování benefitů nazývá „cafeteria systém“. V tomto systému má pracovník možnost výběru takových výhod, které jsou pro něj nejzajímavější, zpravidla si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (Dyckoff, Derigs, & Salomon, 2001). Soubory zaměstnaneckých výhod bývají označovány jako firemní balíčky zaměstnaneckých benefitů, které firmy vytváří. Současně podnik každému zaměstnanci přiřadí určitý počet bodů, podle jeho zásluh, výkonu atd. a podle výše dosažených bodů má zaměstnanec možnost vybírat z nabízeného firemního balíčku benefitů, kde jsou všechny zaměstnanecké výhody ohodnoceny příslušným počtem bodů. (Macháček, 2010).

Tento systém bývá více motivační oproti plošnému systému poskytování výhod, jelikož přispívá ke zvýšení pracovní spokojenosti, zvýšení stabilizace pracovníků a bývá přitažlivější pro potenciální pracovníky (Dvořáková & kol., 2001). Zároveň umožňuje účelněji investovat finanční prostředky, ale tím současně rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod. Další výhodou je, že pracovníci jsou lépe informováni o poskytovaných benefitech. Pro zaměstnavatele může být nevýhodou volitelného systému jeho administrativní náročnost, která spočívá ve změnách a aktualizaci firemních balíčků (Koubek, 2009).

4) Metodika a cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit zavedený mzdový systém ve zvoleném podniku a navrhnout případné zlepšení tohoto systému, které by vedlo ke zvýšení efektivity. Mzdový systém bude zkoumán ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. a doporučené návrhy vedoucí k zefektivnění budou aplikovány na obchodní jednotku (hypermarket) Tesco Příbram.

V teoretické části této diplomové práce budou vymezeny pojmy týkající se systému odměňování, tvorby mzdy a mzdového systému. Potřebné informace a poznatky z této oblasti byly čerpány z české a zahraniční literatury v knižní i elektronické podobě.

V praktické části bude představena charakteristika vybraného podnikatelského subjektu, která spočívá v uvedení předmětu podnikání, v popisu ekonomické situace podniku a jeho organizační struktury. Potřebné informace budou získány z veřejně dostupných zdrojů, zejména z internetových stránek a z interních zdrojů společnosti. Z internetových stránek budou konkrétní informace čerpány z obchodního rejstříku, kde jsou důležité podklady prezentovány ve výroční zprávě podniku.

V další části bude proveden podrobný popis mzdového systému dané společnosti včetně jeho složek a veškerých poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Informace týkající se systému odměňování budou rovněž pořízeny z interních zdrojů společnosti poskytnuté od personální manažerky.

Pro zhodnocení efektivnosti lidských zdrojů bude zapotřebí aplikovat ukazatele produktivity práce. Prvotně bude produktivita práce počítána z celkových výnosů, které budou poměřovány ve vztahu k osobním nákladům a k přepočtenému počtu zaměstnanců. Výsledné ukazatele budou tedy vypadat takto:

$$PP_1 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}}$$

$$PP_2 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}}$$

Pro zpřesnění efektivnosti lidských zdrojů budou dále uvedeny ukazatele produktivity práce, ve kterých bude provedena úprava celkových výnosů odečtením tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. Takto upravený čítec bude opět poměřován

ve vztahu k osobním nákladům a k přepočtenému počtu zaměstnanců. Tyto ukazatele tak budou ve tvaru:

$$PP_3 = \frac{\text{celkové výnosy} - \text{tržby z prodeje DM}}{\text{osobní náklady}}$$

$$PP_4 = \frac{\text{celkové výnosy} - \text{tržby z prodeje DM}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}}$$

Výsledné hodnoty produktivity práce v dané společnosti budou následně porovnány s výsledky produktivity práce vybraných konkurenčních podniků stejného odvětví.

Další část bude zaměřena na posouzení vývoje výše uvedených ukazatelů efektivnosti ve sledovaném období pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{PP_{(n)} - PP_{(n-1)}}{PP_{(n-1)}} * 100$$

Součástí praktické části bude také výpočet ukazatele, který nám vyjadřuje, kolik % osobních nákladů je tvořeno z celkových nákladů. Tento ukazatel má následující podobu:

$$\text{Podíl osobních nákladů k celkovým nákladům} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}}$$

Poslední výpočet bude zaměřen na průměrnou mzdu ve zkoumané společnosti, která bude srovnávána opět s průměrnou mzdou v konkurenčních podnicích daného odvětví. Výpočet průměrné mzdy má tento tvar:

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\left[\frac{\text{mzdové náklady}}{12} \right]}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Ukazatele budou sledovány v letech 2010 – 2015 a pro srovnání s konkurencí bude použito období 2010 – 2014.

V závěrečné části diplomové práce bude na základě všech zjištěných informací, ukazatelů a současně na základě vlastní praxe a komunikace se zaměstnanci v hypermarketu Tesco Příbram, navržen a případně vyčíslen návrh vedoucí ke zvýšení efektivity mzdového systému ve vybrané obchodní jednotce daného podnikatelského subjektu.

5) Praktická část

Tato část práce bude prvotně zaměřena na stručnou charakteristiku zvoleného podniku týkající se historie a vývoje společnosti, její ekonomické situace a organizační struktury jak celé společnosti, tak i samotného hypermarketu Tesco Příbram. Další část kapitoly bude věnována konkrétnímu mzdovému systému společnosti, zejména jeho složkám a používanému systému zaměstnaneckých výhod. K dosažení cíle diplomové práce je zapotřebí aplikovat ukazatele sledující produktivitu práce, které budou sloužit ke zhodnocení efektivnosti daného mzdového systému. Na základě zjištěných skutečností týkající se zkoumaného podnikatelského subjektu bude sestaven a vyčíslen návrh vedoucí ke zvýšení efektivnosti stávajícího mzdového systému.

5.1. Charakteristika zvoleného podniku

Historie společnosti Tesco Stores a. s. sahá až do roku 1929, kdy byl otevřen první kamenný obchod v Londýně a o 3 roky později se Tesco stalo komanditní společností. Od této chvíle zakladatel společnosti Jack Cohen neustále pracoval na vylepšení pozice začínající společnosti. Zajistil provoz dalších padesáti obchodních jednotek a také zahájil nový systém centrální kontroly zásob.

Na český trh společnost vstoupila v roce 1966, kde začala postupně provozovat síť obchodních domů, hypermarketů, supermarketů a čerpacích stanic. První hypermarkety se objevily v Praze a v dalších letech se postupně rozšiřovaly do okolních měst. V roce 2006 Tesco rozšířilo svoji síť o další obchody značky Edeka a Carrefour a nově bylo možné se setkat s dalšími obchodními domy pod novým názvem My. Od roku 2010 společnost ve spolupráci s Home Credit rozšířila svoje služby o Tesco finanční služby, která spočívá v nabídce hotovostních půjček, Clubcard kreditní karty Premium anebo možnosti nákupu na splátky. Další rozšiřování prodejen proběhlo o rok později v roce 2011, kdy společnost koupila síť prodejen Žabka a Koruna, které Tesco v současnosti provozuje na bázi franchisingu. Jako první společnost spustila v roce 2012 jedinečnou službu Potraviny on-line, která umožňuje nákup potravin přes internet. O rok později spustilo Tesco nového mobilního operátora Tesco Mobile, kde hlavním partnerem je společnost Telefónica.

V současnosti je společnost Tesco Stores ČR a. s. součástí skupiny Tesco PLC, která se řadí k největším maloobchodním řetězcům na světě. V České Republice lze v nynější době nalézt 202 obchodů, 18 čerpacích stanic a 6 obchodních center. Do

skupiny Tesco PLC v ČR patří také Tesco Franchise Stores ČR a. s., která, jak již bylo uvedeno výše, provozuje franšizovou síť Žabka čítající 139 obchodů. V prodejnách Tesco lze nalézt také značku oděvů F&F, které patří rovněž do portfolia společnosti.

Do obchodního rejstříku byla společnost Tesco Stores ČR a. s. zapsána v roce 1992, jejichž sídlo je v Praze 10. V obchodním rejstříku, vedeném u Městského soudu v Praze, je jako hlavní předmět podnikání uveden prodej potravinářského a nepotravinářského zboží a pronájem prodejní plochy jiným prodejcům.

5.2. Ekonomická situace společnosti Tesco Stores ČR a. s.

Finanční situace společnosti Tesco Stores ČR a. s. bude představena pomocí provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření za účetní období a celkových výnosů. Pro přiblížení finanční situace budou tyto výsledky ilustrovány prostřednictvím grafů, které budou znázorňovat jejich vývoj od roku 2010 – 2015.

Graf 1: Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2010 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Z grafu č. 1 je velmi dobře vidět skokový pokles provozního výsledku hospodaření v roce 2013. Tento pokles společnost přisuzuje klesající spotřebitelské poptávce z důvodu klesající důvěry spotřebitelů. Z tohoto důvodu zřejmě tržby z prodeje zboží a služeb v roce 2013 oproti roku 2012 klesly o 1,316 mil. Kč. Největší pokles provozního výsledku hospodaření je zaznamenán v roce 2014. Tržby opět meziročně klesly o 3,5%, což ale nebyl jediný důvod stávajícího poklesu. Zásadním důvodem bylo navýšení opravné položky k dlouhodobému majetku ve výši 4 362 mil. Kč. V minulém roce se záporný provozní výsledek hospodaření pouze

zmenšil na – 3 412 mil. Kč. Pozitivem bylo navýšení tržeb z prodeje zboží a služeb o 1,1%.

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2010 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Z grafu č. 2 je zřejmé, že výsledek hospodaření za účetní období se vyvíjel obdobně jako provozní výsledek hospodaření. Oproti provoznímu výsledku hospodaření obsahuje výsledek hospodaření za účetní období také mimořádný a finanční výsledek hospodaření, který se v této společnosti pohybuje pouze v záporných číslech z důvodu vysokých nákladových úroků. Opět lze z grafu vyčíst prudký pokles v roce 2013 a zejména v roce 2014. Vysoký podíl na tom má právě finanční výsledek hospodaření, který se dostal v roce 2013 na hodnotu – 518 tis. Kč. Od roku 2014 se finanční výsledek hospodaření pozitivně snižoval, přesto se konečný výsledek hospodaření dostal téměř k – 4 000 mil. Kč. Klíčovým důvodem bylo zvýšení nákladů a to v oblasti týkající se změny stavu rezerv a opravných položek. Rok 2015 se vyvíjel velmi podobně jako předcházející rok 2014, akorát s rozdílem mírného zlepšení výsledku hospodaření o 74 mil. Kč.

Graf 3: Vývoj celkových výnosů v letech 2010 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Graf č. 3 znázorňuje vývoj celkových výnosů v letech 2010 – 2015. Celkové výnosy byly zjištěny z výkazů zisku a ztráty a to součtem celkových výkonů, tržeb z prodeje zboží, dále tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, ostatních provozních výnosů, výnosů z přecenění cenných papírů a derivátů, výnosových úroků, ostatních finančních výnosů a mimořádných výnosů.

Z hlediska celkových výnosů byl příznivý rok 2012, kdy výnosy přesáhly částku 46 000 mil. Kč. Od tohoto roku se výnosy postupně snižovaly, i když se pořád udržovaly na vyšší úrovni oproti roku 2010. Celkové výnosy se v posledních letech vyvíjely kladněji na rozdíl od provozního výsledku hospodaření nebo výsledku hospodaření za účetní období, které byly graficky ilustrovány výše. Tyto rozdílnosti jsou dány zejména vzrůstajícími náklady, které ovlivňují konečný výsledek hospodaření.

5.2.1. Organizační struktura společnosti Tesco Stores ČR a. s.

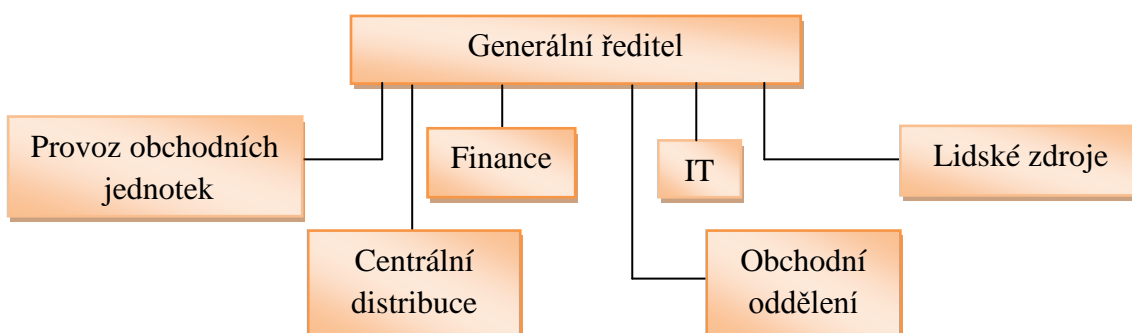
Společnost Tesco Stores ČR a. s. je akciovou společností, tudíž její základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. Po celé rozhodné období bylo Tesco Stores ČR a. s. součástí skupiny, ve které je ovládající osobou neboli mateřskou společností Tesco PLC, Tesco House, Delamare Road, Cheschunt a Spojené království. Tato skupina je rovněž povinna sestavovat konsolidovanou účetní závěrku a tudíž ji nemusí sestavovat samotná společnost Tesco Stores ČR a. s.

Z výroční zprávy publikované společností v roce 2015 je možné zjistit základní organizační strukturu celé společnosti Tesco Stores ČR a. s., která se skládá z následujících oddělení:

- provoz obchodních jednotek,
- finance,
- IT,
- centrální distribuce,
- obchodní oddělení,
- lidské zdroje.

Jednotlivá oddělení mají svého vedoucího, kteří jsou podřízeni generálnímu řediteli sídlícímu v Praze. Pro lepší představu je níže uvedeno schéma znázorňující jednotlivá oddělení v této společnosti.

Schéma 3: Organizační struktura společnosti Tesco Stores ČR a. s.



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2015, vlastní zpracování

Je nutné podotknout, že tato organizační struktura je pouze zjednodušená, jelikož představení celé organizační struktury takto rozsáhlé společnosti není v možnostech ani cílem této práce.

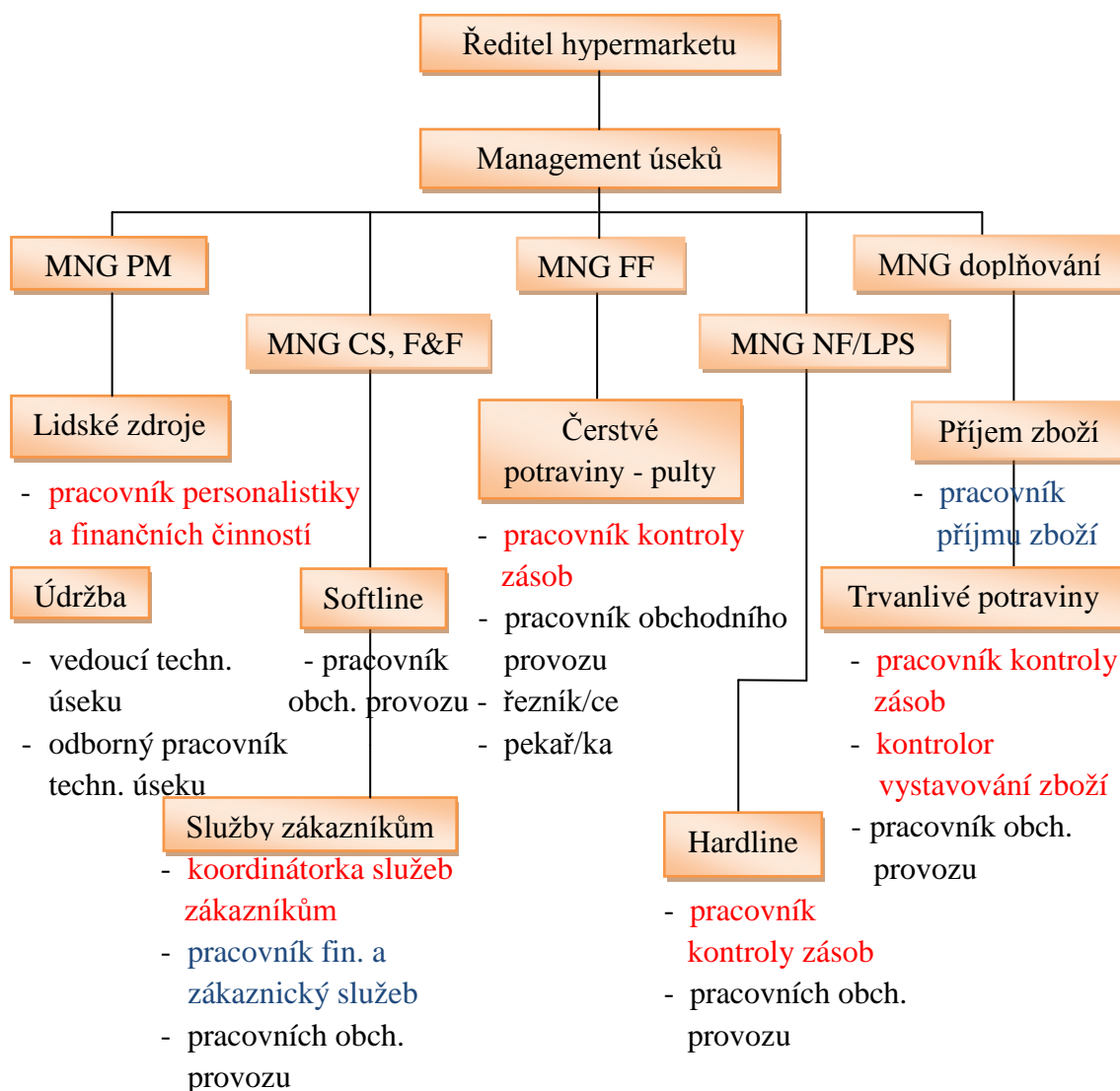
5.3. Organizační struktura a zaměstnanci hypermarketu Tesco Příbram

Tato kapitola bude věnována organizační struktuře v samotném hypermarketu Tesco Příbram. Na vrcholu organizační struktury stojí ředitel hypermarketu, který kontroluje a řídí celý provoz. Pod ředitelem figuruje management úseků, do kterého spadají tzv. manažeři provozu. Manažeři provozu jsou dále členěni podle jednotlivých úseků, které mají na starost, a za které jsou zodpovědní. V hypermarketu tedy působí manažerka lidských zdrojů (zkratka PM), manažerka doplňování, manažerka služeb

zákazníků a oděvů F&F (CS, F&F), manažerka čerstvých potravin (FF) a manažerka ochranky a nepotravinového zboží označovaného jako hardline (LPS, NF).

Pod managementem úseků se nachází další oddělení jako je oblast lidských zdrojů, příjem zboží, čerstvé potraviny – pulty, trvanlivé potraviny, hardline, softline, služby zákazníkům a údržba. Hierarchicky uspořádaná organizační struktura uvedená níže ve schématu 4 přesněji ukazuje jednotlivé úseky a postavení pracovníků v hypermarketu Tesco.

Schéma 4: Organizační struktura v hypermarketu Tesco Příbram



Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

Ze schématu č. 4 je patrné, že se jedná o liniovou (lineární) organizační strukturu, ve které jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má tedy jasně přidělené podřízené a naopak každý podřízený má jasně přidělené nadřízené. V podniku je uplatňována decentralizace

rozhodovacích procesů spočívající v delegování pravomocí na nižší organizační útvary. V organizační struktuře jsou rovněž znázorněny jednotlivé pracovní pozice a jejich uspořádání v rámci jednotlivých oddělení. Červeně vyznačená pracovní místa jsou nadřazené nad modře vyznačenými pozicemi a současně modře vyznačená pracovní místa jsou nadřazena nad ostatními nevyznačenými pozicemi.

Manažerka lidských zdrojů spravuje oblast lidských zdrojů, ve které působí pouze pracovník zabývající se činnostmi týkající se personalistiky a financí. Oddělení softline neboli oddělení oděvů a služby zákazníkům spadají pod manažerku CS, F&F. V těchto odděleních pracují tzv. pracovníci obchodního provozu, kteří jsou podřízeni pracovníkům finančních a zákaznických služeb. Koordinátorky služeb zákazníkům jsou červeně vyznačené a mají tedy největší pravomoce. Manažerka zabývající se doplňováním zboží má na starost jak příjem zboží, tak i oblast trvanlivého zboží. I zde je velmi dobře vidět postavení pracovníků v těchto odděleních. V oddělení trvanlivých potravin se na stejné úrovni nachází pracovníci kontroly zásob a pracovníci kontrolující vystavování zboží. Kromě těchto pozic tam působí pracovníci obchodního provozu, kteří zajišťují pravidelné doplňování a vybalování zásob.

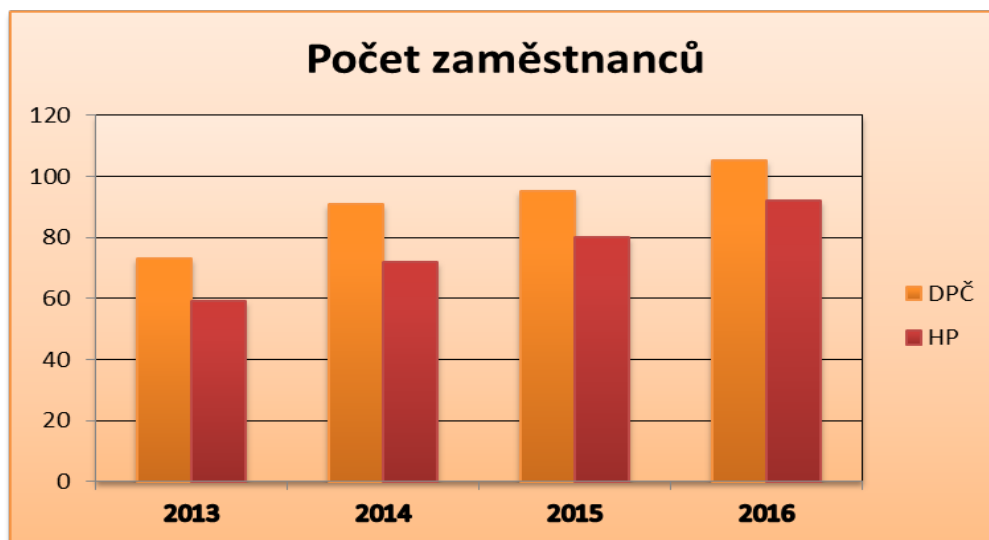
Opravu různých technických závad zajišťuje oddělení údržby, které funguje samostatně a není podřízené žádnému manažerovi. Toto oddělení spadá tedy pod externí firmu, která rovněž zajišťuje odměňování příslušných zaměstnanců. V hypermarketu je možné najít i nepotravinové zboží např. drobnou elektroniku, vybavení do domácnosti atd., které je označováno jako hardline. Za toto oddělení je odpovědná manažerka nepotravinového zboží, pod kterou rovněž spadá i bezpečnost a ochrana hypermarketu, kterou zajišťují pracovníci ochranky (LPS). Poslední oblastí je velmi podstatné oddělení čerstvých potravin, ve kterém opět pracují pracovníci kontroly zásob nadřazení nad pracovníky obchodního provozu, pekaři a řezníky. Pracovníci obchodního provozu se dále rozdělují do menších oblastí, které mají na starost. Někteří zaměstnanci působí v mléčném oddělení, další zajišťují čerstvost a kvalitu ovoce a zeleniny, uzenin a další obsluhují pulty lahůdek a gril.

Pro zajímavost zde budou uvedeny další vyšší organizační stupně. Každá obchodní jednotka⁴ v ČR je rozdělena do 6 oblastí, ve které každou oblast organizačně zastupuje oblastní ředitel. V praxi má tedy hypermarket Tesco Příbram oblastního ředitele pro Střední Čechy. Pod oblastního ředitele spadají oblastní manažeři jednotlivých úseků, např. oblastní manažer softline, nonfood, fresfood apod.

⁴ Hypermarket, supermarket, obchodní dům,

Pracovníci hypermarketu Tesco v Příbrami jsou zaměstnání buď na hlavní pracovní poměr anebo na dohodu o pracovní činnosti. Pátý graf zobrazuje vývoj zaměstnanců v samotném hypermarketu Tesco Příbram v letech 2013 – 2016 jak na HP, tak na DPČ. Tyto údaje byly získány od personální manažerky v hypermarketu Tesco.

Graf 4: Vývoj zaměstnanců na HP a na DPČ v letech 2013 - 2016



Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

V Tesco tedy převažují zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na dohodu o pracovní činnosti (brigádníci), jejichž týdenní pracovní doba je omezená na 20 hod. týdně. Důvodem nabírání pracovníků na dohodu o pracovní činnosti je zejména jejich výhodnost, jelikož společnost těmto zaměstnancům nemusí vyplácet žádné příplatky, příspěvky na stravování a nemají nárok ani na žádné benefity.

Poslední údaj je k datu 29. 2. 2016 a dohromady je v současnosti v Tesco v Příbrami zaměstnáno 197 pracovníků. Z grafu je jasně vidět, že se počet zaměstnanců u obou forem pracovního poměru zvyšuje.

5.4. Mzdový systém společnosti Tesco Stores ČR a. s.

Na úvod je vhodné podotknout, že mzdový systém uplatňovaný v této společnosti je používán po celé České Republice. To znamená, že stejná pracovní pozice v Praze je stejně hodnocená jako např. v Brně. Mzdový systém v této společnosti již prošel několikrát modifikací zejména z důvodu přilákání nových potenciálních zaměstnanců.

V současnosti je systém odměňování ve společnosti založen na dvou mzdových formách a to na smluvní a tarifní mzdě. Smluvní mzda je určena pro pracovníky managementu jednotlivých úseků, to znamená, že takto jsou odměňováni veškerý výše uvedení manažeři. Součástí mzdových systémů mnoha firem bývá systém vypracovaný firmou Hay Group, sloužící pro stanovení kategorie zaměstnanců. Smluvní mzda by se teda měla odvíjet od zařazení pracovníků do jednotlivých kategorií, ale je velmi obtížné zjistit, zda to v praxi opravdu takto funguje, proto bude další část této práce zaměřena pouze na odměňování ostatních podřízených pracovníků. Tarifní mzdou jsou tedy hodnoceni všichni ostatní zaměstnanci spadající pod jednotlivé úseky. Ovšem u tarifní mzdy je nutné rozlišovat kategorie (tarifní stupně), kam jsou jednotlivé pracovní pozice zařazeny.

Tabulka 1: Mzdové sazby od 1. 7. 2015 do 30. 6. 2016

Mzda	Kategorie	Úvazek (hod.)			
		40	37,5	32,5	20
nástupní	1	12 360,-	11 588,-	10 043,-	6 180,-
standardní	1	14 090,-	13 209,-	11 448,-	7 045,-
nástupní	2	13 840,-	12 975,-	11 245,-	6 920,-
standardní	2	15 390,-	14 428,-	12 504,-	7 695,-
nástupní	3	14 580,-	13 669,-	11 846,-	7 290,-
standardní	3	16 230,-	15 216,-	13 187,-	8 115,-

Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

Tabulka č. 1 znázorňuje jednotlivé kategorie zaměstnanců a jejich mzdové ohodnocení. Pro pochopení první tabulky zde budou vypsány pracovní pozice spadající pod jednotlivé kategorie.

1 = pracovník obchodního provozu

2 = pracovník příjmu zboží, řezník, pracovník zákaznických a finančních služeb

3 = kontrolor vystavování zboží, pekař, pracovník kontroly zásob, koordinátor služeb zákazníkům

Nástupní mzdou se už podle názvu rozumí mzda vyplácená po nástupu do práce a po uplynutí půl roku náleží zaměstnancům standardní mzda, která je oproti nástupní vždy vyšší. Společnost dále přijímá zaměstnance na celé, zkrácené a poloviční úvazky. Celý úvazek činí 40 hodin týdně, zkrácené úvazky 37,5 a 32,5 hodin týdně a poloviční úvazky 20 hodin týdně. Z výše uvedené tabulky je velmi dobře vidět, že mezi

jednotlivými kategoriemi nejsou velké mzdové rozdíly, což může ale občas vést k nespokojenosti pracovníků.

5.4.1. Způsob stanovení základní měsíční mzdy

Měsíční mzda pracovníka společnosti Tesco Stores ČR, a. s. se skládá ze základní mzdy, která je uvedená výše v tabulce č. 1, z lokálního příplatku, variabilních složek mzdy a ze zaměstnaneckých výhod, které budou popsány v další kapitole.

Lokální příplatky byly do systému odměňování zavedeny v roce 2007 a schovávají se pod nimi zejména náklady spojené s dopravou. Lokální příplatek není stejný po celé České Republice, protože náklady na dopravu jsou v jednotlivých městech dost odlišné, proto se lokální příplatky stanovují v závislosti na městu, ve kterém zaměstnanci pracují. Zároveň má být tento příplatek motivací pro nové pracovníky, to znamená, že tam kde je největší problém sehnat nové zaměstnance jsou lokální příplatky vyšší.

5.4.2. Variabilní složky mzdy

Měsíční mzda zaměstnance může být zvyšována o variabilní složky mzdy. Tato společnost do variabilních složek mezd řadí příplatek za sobotu a neděli, příplatek ve státní svátek a příplatek za noční směnu. Výše příplatků je upravena v kolektivní smlouvě společnosti Tesco Stores ČR a. s.

Zaměstnanci pracujícím o víkendu náleží příplatek ve výši 10% z průměrné hodinové mzdy za každou odpracovanou hodinu. Do průměrného hodinového výdělku se započítává jak základní mzda, tak lokální příplatek a to se následně vydělí počtem odpracovaných hodin v měsíci. Příplatek za noční směnu je určen pouze pro zaměstnance zajišťující doplňování zboží, protože pouze tito zaměstnanci pracují na třísměnný provoz, tedy i v noci. Od roku 2012 se změnilo hodnocení příplatku za práci v noci z pevné sazby na procentní sazbu. Pevná sazba 8 Kč za hodinu byla zrušená a nahrazena procentní sazbou ve výši 10% za každou odpracovanou hodinu mezi 22:00 – 6:00. K úpravě na procentní sazbu došlo hlavně díky tomu, že procentní sazba je pro zaměstnance výhodnější a spravedlivější. Poslední variabilní složkou mzdy je příplatek ve státní svátek, který je v této společnosti nejlépe hodnocen. Zaměstnanci při výkonu práce ve státní svátek přísluší příplatek ve výši 100% průměrného výdělku.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole týkající se organizační struktury a zaměstnanců hypermarketu Tesco, všechny uvedené příplatky náleží pouze pracovníkům zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, nikoliv zaměstnancům pracujících na dohodu o pracovní činnosti.

5.4.3. *Systém zaměstnaneckých výhod*

Soubor benefitů, které poskytuje společnost Tesco Stores ČR a. s. svým zaměstnancům tvoří tzv. plošné benefity, to znamená, že na ně mají nárok všichni pracovníci bez ohledu na jejich výkonnost a postavení ve firmě. Podmínky poskytování benefitů jsou vymezeny v kolektivní smlouvě a dále jsou upraveny v interních metodických pokynech.

Seznam zaměstnaneckých výhod tvoří:

- příspěvky na stravování,
- poukázky na rodinné nákupy,
- penzijní připojištění,
- věrnostní odměna,
- odměna při pracovním výročí,
- rekondiční volno,
- levné volání a internet,
- nadstandardní výhody v UniCredit Bank,
- ČSOB aktivní konto,
- výhody s programem CitiBank at Work,
- slevy u cestovních kanceláří,
- Clubcard kreditní kartu Premium,
- rekondiční pobyty v lázních,
- výhody ve vybraných fitness center a sportovištích,
- karty Multisport,
- slevy na školné v jeslích a mateřských školách,
- slevy na produkty Hewlett Packard.

Příspěvek na stravování je poskytován zaměstnancům formou stravenek v nominální hodnotě 50 Kč, ze které si zaměstnanec hradí 16 Kč. Nárok na jednu stravenku vzniká minimálně po 4 odpracovaných hodinách v jedné směně a po odpracování více než 11 hodin v jedné směně vzniká nárok na 2 stravenky.

Poukázky na rodinné nákupy obdrží zaměstnanec každý měsíc s výplatní páskou a tyto poukázky může uplatnit pouze v daném měsíci, ve kterém byly obdrženy. Celý poukaz obsahuje 8 kupónů, přičemž zaměstnanec může na každý svůj nákup použít 1 kupón. Výhoda těchto kupónů spočívá ve slevě 10% z celého nákupu s výjimkou tabákových výrobků, pohonných hmot a záloh na vratné obaly.

Penzijní připojištění je dalším benefitem, které poskytuje společnost Tesco svým loajálními zaměstnancům při splnění určitých podmínek. Jednou z podmínek je nepřetržitý pracovní poměr zaměstnance u společnosti Tesco po dobu nejméně 5ti let. Zároveň musí mít zaměstnanec uzavřenou vlastní smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s penzijním fondem a výše příspěvků samotného zaměstnance musí činit nejméně 100 Kč. Pokud pracovník splní všechny dané podmínky, činí příspěvek od společnosti 100% vlastního příspěvku zaměstnance, ale maximálně však 200 Kč za měsíc.

Věrnostní odměny a odměny při pracovním výročí jsou rovněž závislé na délce pracovního poměru. Na věrnostní odměnu mají nárok zaměstnanci v nepřetržitém hlavním pracovním poměru trvajícím nejméně jeden rok, ale naopak u odměny při pracovním výročí je nutný nepřetržitý pracovní poměr po dobu 5ti let. Výši odměn shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2: Výše věrnostní odměny a odměny při pracovním výročí

Trvání pracovního poměru	Věrnostní odměna (v Kč.)	Trvání pracovního poměru	Odměna při pracovním výročí (v Kč.)
1 rok	1 500	5 let	2 000
2 roky	3 500	10 let	4 000
3 a 4 roky	4 500	15 let	6 000
5 let a více	5 500	20 let	8 000
		25 let a více	10 000

Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

Rekondiční volno je další zaměstnaneckou výhodou, která je opět závislá na délce pracovního poměru. Zaměstnanec může po prvním roce ve společnosti využít jeden den rekondičního volna a v dalších letech vždy o jeden den navíc. V podstatě se jedná o „dovolenou navíc“, kterou může pracovník vyčerpat kdykoliv během roku, avšak zaměstnavatel nemá právo rekondiční volno zaměstnanci naplánovat ani nařídit. Rekondiční volno musí být ale vyčerpano v daném kalendářním roce a nelze jej, na rozdíl od dovolené, převádět.

Dalšími benefity jsou výhody u různých bankovních institucí. Například ČSOB nabízí zaměstnancům zdarma ČSOB Aktivní konto po celou dobu trvání pracovního poměru, CitiBank nabízí levnější bankovní poplatky s programem CitiBank at Work a nadstandardní výhody poskytuje také UniCredit Bank, kde kromě ostatních výhod můžou zaměstnanci využít zvýhodněné produkty formou hypotečního, spotřebitelského a kontokorentního úvěru.

Clubcard kreditní karta Premium je produktem Tesca finančních služeb, která je poskytována i zákazníkům, ale pracovníci Tesca mají při pořízení této kreditní karty výhodnější úrokovou sazbu a vedení karty zcela zdarma. Při placení Clubcard kreditní kartou získají zaměstnanci a zákazníci dvakrát více bodů a za každých nasbíraných 1000 bodů dostanou Clubcard poukázky na nákupy v Tescu. Další výhodou je, že se touto kartou dá platit nejen v Tescu, ale i u ostatních partnerů sítě Premium⁵.

Výhodnější cestování zaměstnancům společnosti Tesca umožňují cestovní kanceláře Čedok, Exim Tours, TIP travel a FIRO Tour, přičemž každá z těchto cestovních kanceláří požaduje odlišné podmínky pro poskytnutí slevy.

Slevy na školné v jeslích a mateřských školách lze uplatnit pouze na soukromé jesle a školky ve vybraných lokalitách Prahy, Kladna, Karlových Varů, Ostravy a Hluboké nad Vltavou.

Zajímavým benefitem jsou vstupy do fitness center, posiloven a sportovišť, které ale mohou využít pouze zaměstnanci pracující v Praze, jelikož všechny slevy jsou směřovány pouze na fitness centra a sportoviště v hlavním městě. Od tohoto roku je nově poskytována zaměstnancům karta Multisport, která umožňuje neomezený vstup do sportovních a relaxačních zařízení na území celé ČR. Program Multisport je financován z části zaměstnavatelem a z části zaměstnanci. V současnosti činí měsíční příspěvek zaměstnance 490 Kč, který ale bude od srpna tohoto roku zvýšen na 790 Kč. Takto vysoký příspěvek může ale zaměstnance odradit od využívání tohoto benefitu a může být považován spíše za nevýhodný.

Z výše uvedené nabídky zaměstnaneckých výhod pracovníci nejvíce čerpají příspěvky na stravování (stravenky), poukázky na rodinné nákupy, rekondiční volna, věrnostní odměny a odměny při pracovním výročí.

⁵ Auto Kelly, Lékárna.cz, Exim Tours, Divadlo Broadway a další.

5.5. Ukazatele efektivity lidských zdrojů

Tato podkapitola bude zaměřena na lidský kapitál a jeho efektivnost ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. K jejímu posouzení budou aplikovány ukazatele produktivity práce. Zároveň budou tyto ukazatele posuzovány ve vztahu k největším maloobchodním řetězcům s rychloobrátkovým zbožím. Podle internetového zdroje GfK Retail, Shopper & Regional Studies patří mezi největší maloobchodní řetězce, co se týče dosažených ročních tržeb, společnost Kaufland Česká Republika v. o. s. a Ahold Czech Republic a. s.

Produktivita práce bude nejdříve počítána z celkových výnosů, od kterých, pro zpřesnění, v dalším postupu odečteme tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Ukazatele budou sledovány v letech 2010 – 2015 a pro srovnání s konkurencí bude použito období 2010 – 2014. Veškeré údaje byly získány z výročních zpráv společností zveřejněných na webových stránkách ministerstva spravedlnosti, konkrétně ve veřejném rejstříku a sbírce listin.

5.5.1. Vývoj osobních nákladů ve společnosti Tesco Stores ČR a. s.

V této podkapitole bude uvedena struktura osobních nákladů ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. a současně i vývoj v posledních pěti letech.

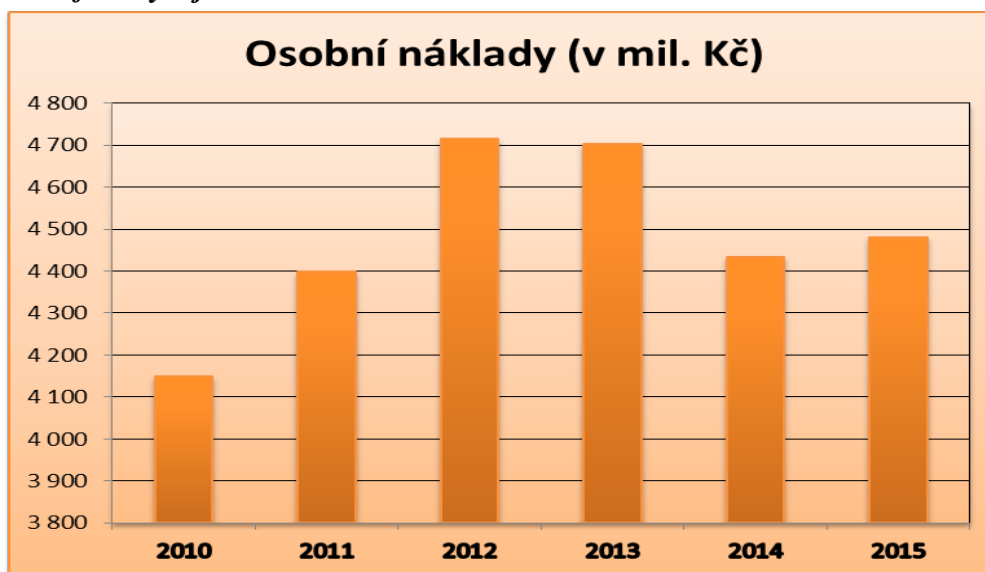
Složky osobních nákladů jsou přehledně zobrazené ve výkazu zisku a ztráty a patří sem:

- mzdové náklady,
- náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění,
- sociální náklady.

Stejnou strukturu osobních nákladů mají také ostatní konkurenční společnosti (Kaufland Česká Republika v. o. s. a Ahold Czech Republic a. s.).

Podstatná část osobních nákladů je v této společnosti tvořena hlavně mzdovými náklady, následně náklady na sociální a zdravotní pojištění a v poslední řadě sociálními náklady. Níže uvedený graf znázorňuje vývoj celkových osobních nákladů za posledních 5 let.

Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2010 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Z grafu je patrné, že osobní náklady se od roku 2010 zvýšily. Tento údaj sice není moc příznivý pro společnost, jelikož organizaci vznikají stále větší výdaje v podobě mezd z důvodu zvyšující se průměrné mzdy v České Republice, ale naopak pro zaměstnance ano. V roce 2012 přesáhly osobní náklady částku 4 714 mil. Kč. Z výše uvedených grafů č. 2 a 3 je možné rozpoznat, že ve stejném roce byly celkové výnosy za posledních 5 let největší a zároveň bylo dosaženo kladného hospodářského výsledku. V posledních 2 letech je vidět menší pokles, na který může mít vliv záporný výsledek hospodaření v těchto účetních obdobích.

Pro představu bude v následující tabulce zobrazeno, jakou část z celkových nákladů společnosti Tesco Stores ČR a. s. tvoří osobní náklady.

Tabulka 3: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady	4 148	4 400	4 714	4 704	4 434	4 481
Celkové náklady	40 532	42 502	45 730	44 464	47 831	46 115
Podíl (v %)	10,23	10,35	10,31	10,58	9,27	9,72

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Z výše uvedené tabulky je tedy zřejmé, že osobní náklady netvoří zcela podstatnou část celkových nákladů. Lidský kapitál je sice důležitý pro fungování této společnosti, přesto dominantně převažují náklady vynaložené na prodané zboží, které se podle výročních zpráv pohybují přibližně kolem 60 – 70%.

Pro zajímavost bude v tabulce č. 4 naznačen vývoj počtu zaměstnanců v celé společnosti Tesco, včetně všech členů vedení, v souvislosti s osobními náklady.

Tabulka 4: Počet pracovníků a osobních nákladů ve společnosti Tesco v letech 2010 - 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	12 081	11 724	11 931	12 001	10 806	10 967
- z toho počet členů ve vedení	250	239	238	239	210	206
Osobní náklady (v mil. Kč)	4 148	4 400	4 714	4 704	4 434	4 481

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Osobní náklady se do roku 2012 meziročně zvyšovaly, na rozdíl od počtu zaměstnanců. V posledních třech letech se však obě hodnoty proměnných vyvíjely proporcionálně, to znamená, že se obě veličiny v roce 2014 snížily a naopak v dalším roce mírně zvýšily.

Tento vývoj je podrobněji zobrazen v tabulce č. 5, která blíže zachycuje jednotlivá meziroční tempa růstu osobních nákladů a počtu zaměstnanců.

Tabulka 5: Tempo růstu počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2010 – 2015 v %

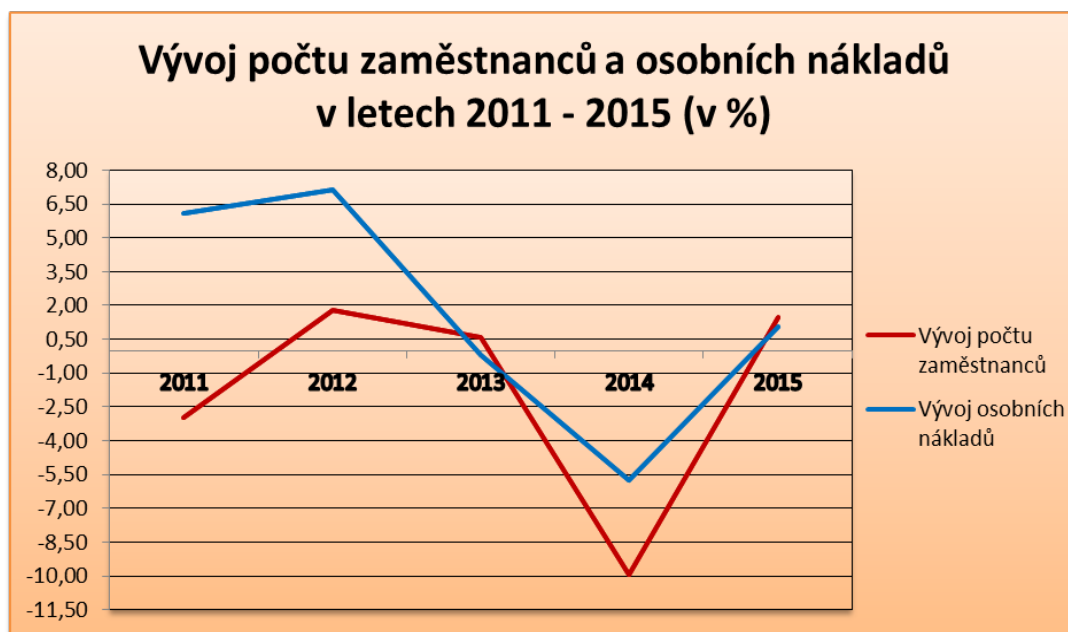
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tempo růstu přepočteného počtu zaměstnanců (v %)	-	-2,96	1,77	0,59	-9,96	1,49
Tempo růstu osobních nákladů (v %)	-	6,08	7,14	-0,21	-5,74	1,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Protichůdný vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů je nejlépe znatelný v roce 2011, kdy se osobní náklady zvýšily o 6%, ale naopak počet zaměstnanců se ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. snížil o necelé 3%. Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2014 se obě proměnné vyvíjely stejně a tato skutečnost je rovněž velmi dobře viditelná ve výše uvedené tabulce č. 5.

Grafické znázornění vývoje obou veličin je možné shlédnout v níže uvedeném grafu.

Graf 6: Vývoj meziročního tempa růstu osobních nákladů a počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2015 v %



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2. Průměrná mzda ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. a její srovnání s největšími maloobchodními řetězci na trhu

Průměrnou mzdu je možné zjistit prostřednictvím mzdových nákladů, které v naší zkoumané společnosti tvoří podstatnou část osobních nákladů. Jejich hodnotu lze získat z výročních zpráv, konkrétně z výkazu zisků a ztrát.

V následující tabulce č. 6 budou uvedeny všechny potřebné údaje nutné k výpočtu průměrné mzdy, která bude zkoumána v letech 2010 – 2015.

Tabulka 6: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda ve společnosti Tesco v letech 2010 - 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady (v mil. Kč)	3 044	3 209	3 430	3 466	3 169	3 244
Počet zaměstnanců	12 081	11 724	11 931	12 001	10 806	10 967
Průměrná mzda (v tis. Kč.)	20 997	22 809	23 957	24 067	24 439	24 650

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Pro výši průměrné mzdy je charakteristické její neustálé rostoucí tempo. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2011, kdy se průměrná mzda, vyplácená zaměstnancům, zvedla až o necelé 3 tisíce. V posledních třech letech je zvyšování průměrné mzdy spíše zanedbatelné, jelikož se pohybuje pouze kolem pár set korun.

Tato kapitola je rovněž zaměřena na srovnání průměrné mzdy ve společnosti Tesco s průměrnou mzdou největších konkurentů na trhu, kam se z hlediska tržeb řadí společnost Kaufland Česká Republika v. o. s. a Ahold Czech Republic a. s. Pro porovnání je opět nutné zjistit výši mzdových nákladů v Aholdu a Kauflandu, které jsou publikované ve výročních zprávách.

Níže uvedená tabulka znázorňuje výši mzdových nákladů a počet zaměstnanců ve všech třech maloobchodních řetězcích za období 2010 – 2014, pouze u společnosti Ahold budou uvedeny data do roku 2013, jelikož společnost Ahold nemá dosud zveřejněnou výroční zprávu za rok 2014. Prostřednictvím těchto dat se dobereme ke konečným hodnotám průměrné mzdy v jednotlivých letech.

Tabulka 7: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda v jednotlivých společnostech v letech 2010 - 2014

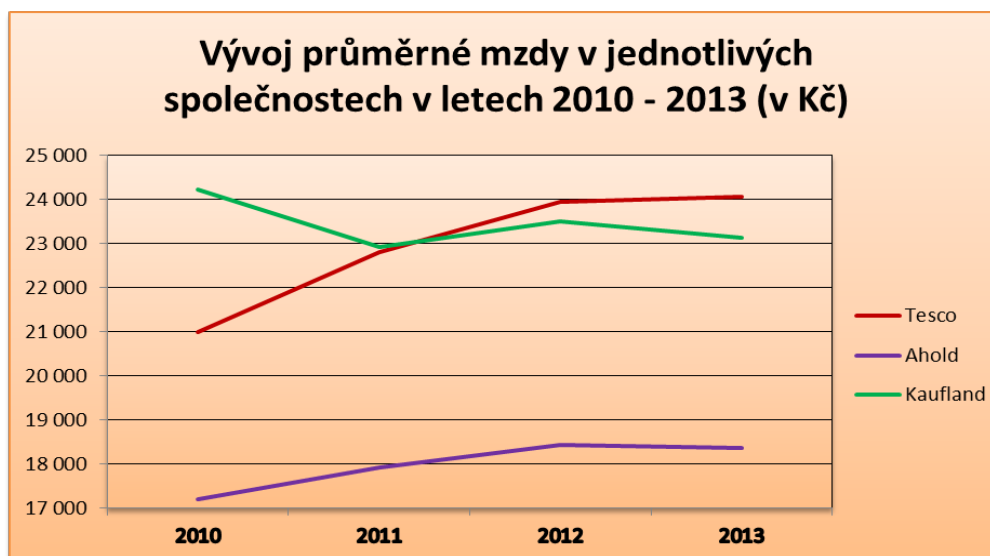
Rok	Mzdové náklady (v mil. Kč)			Počet zaměstnanců			Průměrná mzda (v tis. Kč)		
	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland
2010	3 044	2 211	2 228	12 081	10 714	7 666	20 997	17 197	24 219
2011	3 209	2 232	2 521	11 724	10 371	9 161	22 809	17 935	22 932
2012	3 430	2 235	2 766	11 931	10 104	9 801	23 957	18 433	23 518
2013	3 466	2 189	2 977	12 001	9 938	10 725	24 067	18 355	23 131
2014	3 244	*	3 190	10 806	*	11 741	25 017	*	22 641

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2014

Z pohledu průměrné mzdy lze říci, že společnost Tesco vyplácí svým zaměstnancům nejvyšší mzdy ve vztahu k ostatním konkurenčním podnikům. Protichůdný vývoj průměrné mzdy je viditelný v naší zkoumané společnosti a v Kauflandu, kde se průměrná mzda od roku 2010 postupně snižuje. Z výše zobrazené tabulky je vidět patrný rozdíl ve výši průměrné mzdy v Aholdu ve srovnání s ostatními podniky. Průměrná mzda se v tomto podniku od roku 2010 zvýšila pouze přibližně o 1 500 Kč a nachází se neustále pod hranicí 20 000 Kč.

Nesoulady ve vývoji průměrných mezd v jednotlivých společnostech je zobrazen v následujícím grafu č. 7.

Graf 7: Vývoj průměrné mzdy v jednotlivých společnostech v letech 2010 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.3. Produktivita práce z celkových výnosů

Prvotně bude produktivita práce ve společnosti Tesco zjištěna poměrem celkových výnosů k osobním nákladům. Celkové výnosy byly již určeny v předešlé kapitole týkající se ekonomické situace. Naopak vyšší osobních nákladů v jednotlivých letech lze vyčíst z výkazu zisků a ztráty. Následující tabulka znázorňuje výši obou proměnných a výslednou produktivitu práce vypočítanou jejich poměrem.

Tabulka 8: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové výnosy	40 642	42 816	46 035	44 464	43 000	42 272
Osobní náklady	4 148	4 400	4 714	4 704	4 434	4 481
Produktivita práce	9,80	9,73	9,77	9,45	9,70	9,43

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Tímto způsobem určená produktivita práce vyjadřuje, kolik z celkových výnosů společnosti připadá na jednu korunu vynaložených osobních nákladů. Pro lepší představu vývoje produktivity práce níže uvedená tabulka zachycuje meziroční tempo růstu produktivity práce.

Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PP z celkových výnosů	9,80	9,73	9,77	9,45	9,70	9,43
Tempo růstu	-	-0,68	0,36	-3,21	2,60	-2,72

Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce v této společnosti měla v jednotlivých letech kolísavou tendenci. Velký propad produktivity o 3,2% byl zaznamenán v roce 2013, který byl ale následně vykompenzován o rok později růstem produktivity práce až o 2,6%. Minulý rok byl opět zaznamenán pokles a to o necelé 3%.

Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v letech 2010 – 2015 přehledně ilustruje níže uvedený graf č. 8.

Graf 8: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším ukazatelem, který slouží pro posouzení efektivity lidského kapitálu je produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců. Přepočtený počet zaměstnanců v jednotlivých letech sledovaného období je opět získán z výročních zpráv. V tabulce č. 10 jsou podrobně zobrazeny hodnoty všech proměnných včetně výsledné produktivity práce.

Tabulka 10: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové výnosy	40 642	42 816	46 035	44 464	43 000	42 272
Přepočtený počet zaměstnanců	12 081	11 724	11 931	12 001	10 806	10 967
Produktivita práce	3,36	3,65	3,86	3,71	3,98	3,85

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2015

Takto vypočtená produktivita práce tedy určuje, kolik z celkových výnosů je vytvořeno jedním zaměstnancem.

Tabulka 11: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PP z celkových výnosů	3,36	3,65	3,86	3,71	3,98	3,85
Tempo růstu	-	8,56	5,65	-3,98	7,40	-3,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 11 je velmi dobře rozpoznatelné, že meziroční tempo růstu produktivity práce se v posledních letech vyvíjí velmi pozitivně kromě mírných poklesů v roce 2013 a 2015. Rok 2011 a 2014 zaznamenal výrazný nárůst produktivity práce a to až na necelých 8 - 9%. Tuto skutečnost je možné vysvětlit poklesem počtu pracovníků v obou letech.

Pro přehlednost zde bude opět uveden graf zaznamenávající jednotlivé výkyvy v produktivitě práce ve sledovaném období 2010 – 2015.

Graf 9: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.4. Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM

Přesnější ukazatel posuzující efektivnost lidského kapitálu je produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. Takto upravený číselník se poměří nejdříve k osobním nákladům a to v letech 2010 – 2014. V následující tabulce jsou uvedeny všechny potřebná data pro výpočet celkové produktivity práce ve společnosti Tesco.

Tabulka 12: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové výnosy	40 642	42 816	46 035	44 464	43 000
Tržby z prodeje DM	11	6	7	36	49
Celkové výnosy - tržby z prodeje DM	40 631	42 810	46 028	44 428	42 951
Osobní náklady	4 148	4 400	4 714	4 704	4 434
Produktivita práce	9,80	9,73	9,76	9,44	9,69

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 - 2014

Konečné výsledky produktivity práce nejsou příliš odlišné oproti prvním výpočtům produktivity práce získané pouze z celkových výnosů. Pouze v posledních dvou letech je možné zaznamenat menší rozdíl díky vyšším tržbám z prodeje dlouhodobého majetku.

Grafické znázornění vývoje produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržbe je možné shlédnout v následujícím grafu.

Graf 10: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb prodeje ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání produktivity práce s největšími konkurenčními podniky na trhu lze vyčíst z níže uvedené tabulky č. 13. Sledovaným obdobím je rok 2010 – 2014, pouze opět u společnosti Ahold, jak již bylo zmíněno výše, budou uvedeny data do roku 2013 z důvodu nezveřejněné výroční zprávy za rok 2014.

Tabulka 13: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v mil. Kč.

Rok	Celkové výnosy - tržby z prodeje DM			Osobní náklady			Produktivita práce		
	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland
2010	40 631	39 481	42 077	4 148	3 061	2 936	9,8	12,9	14,33
2011	42 810	40 874	45 790	4 400	3 076	3 938	9,73	13,29	11,63
2012	46 028	40 980	48 334	4 714	3 068	3 636	9,76	13,36	13,29
2013	44 428	40 422	51 755	4 704	3 014	3 908	9,44	13,41	13,24
2014	42 951	*	55 498	4 434	*	4 177	9,69	*	13,29

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2014

Tabulka velmi pěkně zobrazuje vývoj celkových výnosů, respektive celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM, vývoj osobních nákladů a celkové produktivity práce. Z hlediska celkových výnosů a osobních nákladů nejlépe prosperuje společnost Kaufland, což se dá říci i o produktivitě práce, která se v tomto podniku drží na vysoké úrovni. Efektivnost lidského kapitálu je během posledních pár let nejnižší v naší zkoumané společnosti. Rovněž osobní náklady jsou, oproti ostatním uvedeným maloobchodním řetězcům, nejvyšší v Tescu. Naopak celkové výnosy se v Tescu drží přibližně na stejné hladině jako v Aholdu, na rozdíl od společnosti Kaufland, která každoročně zvyšuje své výnosy přibližně o 4 mil. Kč.

Pro lepší posouzení vývoje produktivity práce v jednotlivých podnicích bude v tabulce č. 14 zachyceno meziroční tempo růstu produktivity práce ve sledovaném období.

Tabulka 14: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v %

Rok	Tempo růstu produktivity práce v %		
	Tesco	Ahold	Kaufland
2010	-	-	-
2011	0,31	3,02	-18,87
2012	-3,28	0,52	14,32
2013	2,65	0,41	-0,38
2014	-2,89	*	0,32

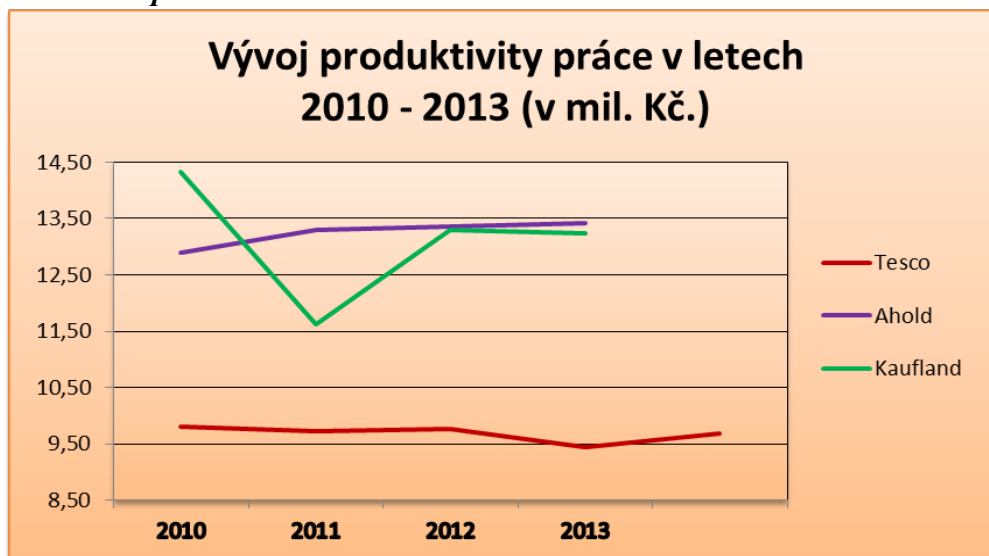
Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční tempo růstu produktivity práce ve vztahu k osobním nákladům má neustále rostoucí tendenci pouze ve společnosti Ahold. Výkyvy v produktivitě práce je možné zaznamenat ve společnosti Kaufland, kde nastal velký propad v roce 2011 o 19%. O rok později však nastal zlom v podobě růstu a to až o 14% díky zvyšujícím

tržbám a klesajícím osobním nákladům. V roce 2013 nejvíce prospívá společnost Tesco, která svoji produktivitu zvýšila o necelé 3%. V posledním sledovaném období ale opět o stejnou výši procent svoji produktivitu práce snížila.

Grafické znázornění ve spodním grafu č. 11 lépe zobrazuje vývoj produktivity práce a její výkyvy v jednotlivých společnostech.

Graf 11: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v mil. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

V další části bude ukazatel hodnotící efektivnost lidského kapitálu zaměřen na výpočet produktivity práce opět z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku ale nyní ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců.

Následující tabulka obsahuje všechny potřebné proměnné k dosažení ukazatele produktivity práce ve společnosti Tesco, včetně samotného výsledku.

Tabulka 15: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.

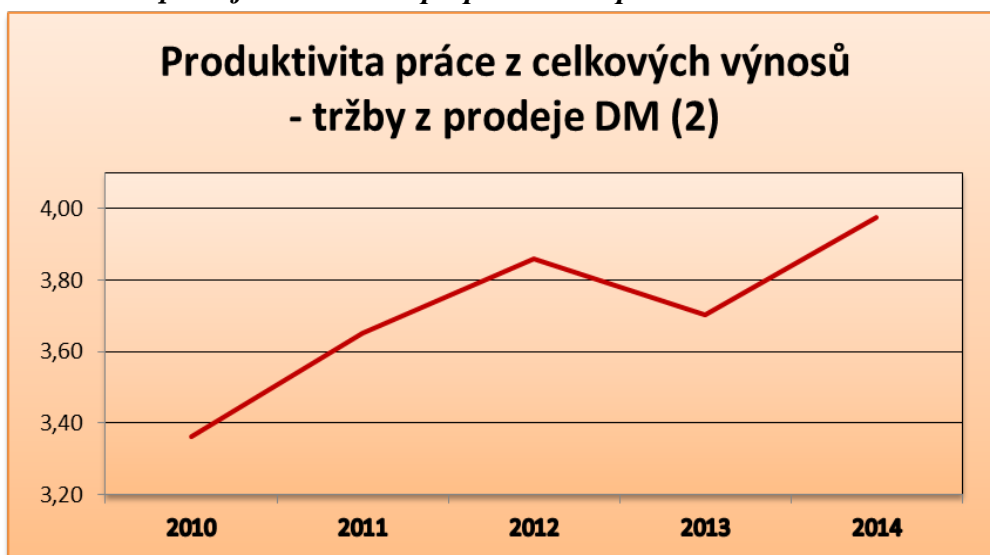
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové výnosy	40 642	42 816	46 035	44 464	43 000
Tržby z prodeje DM	11	6	7	36	49
Celkové výnosy - tržby z prodeje DM	40 631	42 810	46 028	44 428	42 951
Přepočtený počet zaměstnanců	12 081	11 724	11 931	12 001	10 806
Produktivita práce	3,36	3,65	3,86	3,70	3,97

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2014

Ve srovnání s původními výsledky produktivity práce, kde se poměřovaly pouze celkové výnosy k přepočtenému počtu zaměstnanců, je opět nepatrný rozdíl pouze v posledních dvou letech, kdy se tržby z prodeje dlouhodobého majetku zvyšovaly.

Vývoj výše vypočteného ukazatele produktivity práce ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. je graficky zobrazen v následujícím grafu.

Graf 12: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší představu vývoje produktivity práce v konkurenčním prostředí zde bude opět uvedeno srovnání se společnostmi Ahold Czech Republic a. s. a Kaufland Česká Republika v. o. s.

Tabulka 16: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v mil. Kč.

Rok	Celkové výnosy - tržby z prodeje DM			Přepočtený počet zaměstnanců			Produktivita práce		
	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland	Tesco	Ahold	Kaufland
2010	40 631	39 481	42 077	12 081	10 714	7 666	3,36	3,68	5,49
2011	42 810	40 874	45 790	11 724	10 371	9 161	3,65	3,94	4,998
2012	46 028	40 980	48 334	11 931	10 104	9 801	3,86	4,06	4,93
2013	44 428	40 422	51 755	12 001	9 938	10 725	3,71	4,07	4,83
2014	42 951	*	55 498	10 806	*	11 741	3,98	*	4,73

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv z let 2010 – 2014

V tabulce č. 16 jsou znázorněny všechny hodnoty proměnných, které jsou důležité pro výpočet červeně vyznačené produktivity práce. V letech 2010 – 2013 nejvíce pracovníků zaměstnává společnost Tesco a naopak nejméně společnost

Kaufland. V posledním sledovaném období se ale nejvíce pracovníků nachází ve společnosti Kaufland, jelikož ve společnosti Tesco nastalo prudké snížení zaměstnanců o 1200. Tyto skutečnosti se odvíjí v konečných ukazatelích produktivity práce, která je nejvyšší právě v Kauflandu.

Tempo růstu produktivity práce je možné shlédnout v níže znázorněné tabulce, kde je lépe vidět vývoj produktivity práce v letech 2010 – 2014 v jednotlivých společnostech.

Tabulka 17: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v %

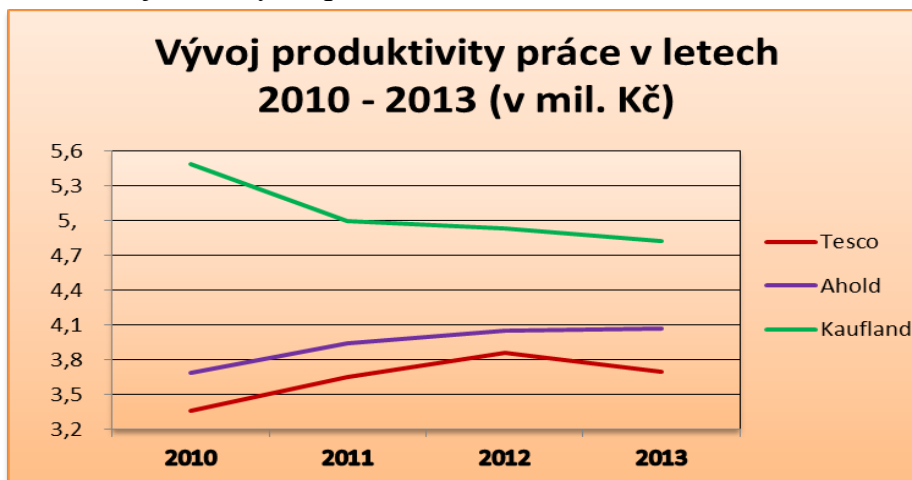
Rok	Tempo růstu produktivity práce v %		
	Tesco	Ahold	Kaufland
2010	-	-	-
2011	8,57	6,95	-8,93
2012	5,65	2,91	-1,34
2013	-4,04	0,29	-2,15
2014	7,37	*	-2,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční tempo růstu produktivity práce ve společnosti Kaufland má klesající charakter, i když má, podle předchozí tabulky č. 16, ve srovnání s ostatními podniky nejvyšší produktivitu práce. Společným znakem všech tří řetězců je klesající tempo růstu produktivity práce ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců od roku 2010. V roce 2014 je vidět znatelný rozdíl v Tescu, kde se z důvodu značného snížení počtu zaměstnanců produktivita práce zvýšila až o 7,4%. Ve společnosti Ahold se ukazatelé efektivity pohybují pořád v kladných číslech na rozdíl od Kauflandu, kde se tempo růstu produktivity pohybuje pouze v záporných hodnotách.

Pro větší přehlednost vývoje produktivity práce zde bude níže zobrazen graf č. 13, ve kterém je možné lépe rozpoznat výslednou efektivnost lidského kapitálu v jednotlivých společnostech.

Graf 13: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

5.6. Návrhy na zvýšení efektivity současného mzdového systému

Tato kapitola bude zaměřena na návrhy vedoucí ke zlepšení současného zavedeného mzdového systému ve společnosti Tesco Stores ČR a. s. Pro stanovení efektivních návrhů je zapotřebí nejdříve shrnout zjištěné skutečnosti v praktické části této diplomové práce.

5.6.1. Shrnutí významných ukazatelů a dosažených výsledků

Při posouzení ekonomické situace podniku bylo zjištěno, že v posledních třech letech se provozní výsledek hospodaření i celkový výsledek hospodaření za účetní období pohybuje v záporných číslech. V těchto letech zároveň v celé společnosti Tesco Stores ČR a. s. klesal počet zaměstnanců. Z těchto důvodů by bylo vhodné zefektivnit zavedený mzdový systém, který by byl přitažlivý pro stávající i nové potenciální pracovníky. Systém zaměstnaneckých výhod není v této společnosti velmi propracovaný, jelikož jsou veškeré benefity poskytovány plošně všem zaměstnancům na hlavní pracovní poměr.

Výsledné ukazatele produktivity práce ve společnosti Tesco nejsou příliš pozitivní. Produktivita práce ve vztahu k osobním nákladům měla od roku 2010 klesající tendenci, kdy tempo růstu sledovaného ukazatele dosáhlo nejnižší hodnoty v roce 2013 a to o 3,2%. Ve srovnání s největšími maloobchodními řetězci na trhu produktivita práce ve společnosti Tesco silně zaostává. V posledních letech se produktivita nachází těsně pod hranicí 10 mil. Kč, kdežto v ostatních společnostech

se běžně pohybuje na hranici 13 – 14 mil. Kč. Co se týče osobních nákladů, tak ty měly do roku 2013 rostoucí charakter, který se ale v roce 2014 skokově snížil o 5,7%. V minulém roce ale opět osobní náklady vzrostly a to proporcionálně s počtem zaměstnanců.

5.6.2. Návrhy na zefektivnění mzdového systému

Výše popsané události vedou k doporučení změnit současný mzdový systém, který by byl pro nové i stávající zaměstnance zajímavý, motivující a zároveň by byl efektivní z hlediska nákladů společnosti. Níže uvedené návrhy rovněž vycházejí z vlastních pracovní zkušeností v hypermarketu Tesco Příbram a ze získaných informací od pracovníků z různých řídicích stupňů.

Nedokonalosti v zavedeném mzdovém systému ve společnosti Tesco spatřuji v odměňování pracovníků zaměstnaných na dohodu o pracovní činnosti, kteří tvoří podstatnou část zaměstnanců pracujících v Tescu. Tito zaměstnanci v současnosti nemají nárok na žádnou část z variabilních složek mzdy, to znamená, že nedostávají žádné příplatky za sobotu a neděli, příplatek ve státní svátek ani příplatek za noční směnu. Zároveň nemohou čerpat žádné benefity. S ohledem na velký počet těchto zaměstnanců by bylo vhodné sestavit takový seznam výhod, které by se ve velké míře nepromítli do celkové výše osobních nákladů. Podle mého úsudku by měli mít zaměstnanci pracující na dohodu o pracovní činnosti nárok na příspěvek na stravování, který je vyplácen formou stravenek. Příspěvek na stravování by byl současně závislý na nepřetržitém pracovním poměru trvající minimálně půl roku. Tento fakt by mohl mít vliv i na fluktuaci zaměstnanců, která sebou nese také určité náklady např. náklady na získávání pracovníků, náklady na zaškolení a vzdělávání pracovníků.

Tuto změnu je možné vyčíslit, jelikož v současné době jsou poskytovány stravenky v hodnotě 50 Kč, z kterých si zaměstnanci hradí 16 Kč. Z toho vyplývá, že příspěvek zaměstnavatele činí 68% z nominální hodnoty stravenky, tedy nad rámec daňově uznatelných nákladů (55 %). Zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti mají omezenou týdenní pracovní dobu na 20 hod. týdně, což je 80 hod. za měsíc. To znamená, že by měl pracovník za měsíc nárok na 20 stravenek v hodnotě 1 000 Kč. Zaměstnavateli tedy vznikne výdaj v hodnotě 640 Kč na jednoho pracovníka a při současném stavu 105 pracovníků na DPČ v hypermarketu Tesco Příbram by se jednalo o náklad v částce 67 200 Kč měsíčně. Tato částka sice není malá, ale tento náklad navíc by musel být vykompenzován změnou nebo snížením počtu poskytovaných

zaměstnaneckých výhod, které nejsou tolik čerpány. Ostatní příplatky by byly nadále vypláceny zaměstnancům na hlavní pracovní poměr z důvodu dalších nadbytečných nákladů.

Plošně poskytovaný systém zaměstnaneckých výhod je podle mého názoru zbytečně nákladný, jelikož spousta výhod zaměstnanci nevyužívají a zároveň je demotivující, neboť jsou benefity udělovány bez návaznosti na výkon. Z těchto důvodů by bylo vhodné zavést do podniku stále více oblíbený a využívaný Cafeteria systém, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou vyměnit za libovolný benefit z katalogu odměn. Společnost by měla nejdříve udělat průzkum mezi zaměstnanci, podle jejich potřeb a preferencí týkající se zaměstnaneckých výhod. Z tohoto průzkumu by byly vybrány nejžádanější benefity, který by se následně ocenily příslušným počtem bodů. Aby byl tento systém motivující, je nutné přidělovat body zároveň i podle výkonu. Rozumné by bylo, kdyby existoval fixní měsíční přiděl bodů, který by byl měsíčně navyšován podle mimořádných pracovních výkonů nebo nad rámec pracovních povinností. Při přidělování „bonusových“ bodů by bylo vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal.

Aby byl systém zaměstnaneckých výhod spravedlivější, bylo by zapotřebí rozdělit poskytované benefity podle statusu zaměstnance a podle délky pracovního poměru. To znamená, že pracovníci budou mít možnost dosáhnout na výhody z katalogu odměn v přímé závislosti na svoji pracovní pozici (tzv. statusové benefity). Další podmínkou při čerpání benefitů by byla délka pracovního poměru. Pracovníci by měli nárok na zaměstnanecké výhody po 3 měsících nepřetržitého pracovního poměru. Tím by se zamezilo nadbytečnému vybírání benefitů zaměstnanci, kteří odcházejí ve zkušební lhůtě a se kterými jsou spojeny pouze nadbytečné výdaje finančních prostředků v podobě benefitů.

Efektivní poskytování zaměstnaneckých výhod prostřednictvím Cafeteria systému sebou nese nutnost pravidelných průzkumů potřeb pracovníků, sledování současného trendu na trhu a sledování vývoje benefitů u konkurenčních podniků. Z těchto důvodů je tento systém náročný na prvotní investici a na administrativu. Proto by bylo zpočátku možné zkombinovat plošný a flexibilní systém, který by mohl ušetřit administrativu a investice spojené s Cafeterií.

Pro vyčíslení těchto návrhů by byla zapotřebí celková analýza, která ale není v možnostech ani součástí této diplomové práce.

Z výsledných ukazatelů produktivity práce ve společnosti Tesco vyplývá, že dosavadní systém zaměstnaneckých výhod není nikterak výkonnostně zaměřený. Na základě těchto skutečností bych navrhla měsíční hodnocení zaměstnanců (tzv. vyhodnocení „zaměstnanec měsíce“). Každý měsíc by manažeri jednotlivých úseků vyhodnotili nejlepšího zaměstnance ze svého oddělení na základě splněných pracovních povinností, dodržení stanovené pracovní docházky atd. Tento zaměstnanec by poté dostal poukázku na nákup v Tescu v hodnotě 1 000 Kč. Tato odměna by byla tedy zajímavá zejména pro soutěživé typy pracovníků a mohla by mít vliv na lepší pracovní nasazení. Jelikož v hypermarketu Tesco Příbram najdeme pět oddělení (služby zákazníkům, softline, čerstvé potraviny – pulty, hardline, trvanlivé potraviny), náklady na tuto odměnu by v konečné výši dosáhly 5 000 Kč za měsíc. Tato částka tedy tvoří 30% ze standardní mzdy při plném úvazku 40 hod. týdně.

Další variantou zlepšení současného systému by bylo snížení počtu nabízených zaměstnaneckých výhod, které jsou velmi málo čerpány. Nyní mezi tyto výhody patří slevy u cestovních kanceláří, slevy na školné v jeslích a mateřských školách a slevy na produkty Hewlett Packard. Zároveň by bylo vhodné stávající nabídku benefitů aktualizovat a zajistit informovanost pracovníků o nových poskytovaných benefitech.

Na základě vlastních pracovních zkušeností v tomto hypermarketu bych navrhla další změny v oblasti organizace a řízení zaměstnanců. Doporučené změny by se týkaly zejména manažerských pozic, které bývají často, v některých případech dvakrát i třikrát do roka, obměňovány novými manažery a to i z jiných obchodních jednotek. S nástupem nového manažera bývají spojené nové postupy v delegování pracovníků, nové styly v řízení, které ne vždy vyhovují stávajícím pracovníkům. Zároveň je zapotřebí určitý čas na zaškolení a zacvičení nového manažera, který se na počátku své působnosti může dopouštět častějších chyb. Tyto skutečnosti mohou samozřejmě ovlivnit výkon zaměstnanců a celkovou produktivitu práce, proto by bylo vhodné na těchto pozicích udržovat, minimálně alespoň dva roky, kvalitní a schopné manažery, kteří dokáží zajistit a udržet správný chod společnosti a se kterými jsou stávající zaměstnanci spokojeni.

6) Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit zavedený mzdový systém ve zvoleném podniku a na základě získaných poznatků vyplývajících ze zhodnocení navrhnout zlepšení současného systému, které by vedlo ke zvýšení efektivity. Mzdový systém byl zkoumán ve společnosti Tesco Stores ČR a. s., která v současnosti patří mezi tři největší maloobchodní řetězce s rychloobrátkovým zbožím.

Součástí praktické části byl popis vybrané společnosti, který spočíval v základní charakteristice podnikatelského subjektu, v popisu ekonomické situace a organizační struktury, jak celé společnosti, tak i samotného hypermarketu Tesco Příbram. Pro zhodnocení efektivnosti stávajícího mzdového systému bylo nutné aplikovat ukazatele posuzující produktivitu práce. Zároveň byly vybrané ukazatele porovnávány s ukazateli největších konkurenčních podniků na trhu, mezi které, z hlediska tržeb, v současné době patří společnost Ahold Czech Republic a. s. a Kaufland Česká Republika. Všechny potřebné údaje pro jednotlivé roky byly získány z výročních zpráv jednotlivých společností zveřejněné na webových stránkách ministerstva spravedlnosti, konkrétně ve veřejném rejstříku a sbírce listin.

Získané výsledky ukázaly znatelný rozdíl mezi naší zkoumanou společností a konkurenčními podniky. Z hlediska produktivity práce tedy společnost Tesco nevykazuje pozitivní výsledky. Její produktivita práce ve vztahu k osobním nákladům se od roku 2010 pohybuje pořád pod hranicí 10 mil. Kč, na rozdíl od společností Ahold a Kaufland, u kterých se produktivita práce drží přibližně stejně na hranici 13 mil. Kč. Lepší výsledek vykazuje produktivita práce ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců, kdy je možné v roce 2014 zaznamenat zvýšení produktivity práce ve společnosti Tesco až o 7,4%. Naopak v Kauflandu se od roku 2010 tempo růstu produktivity práce ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců pohybuje pouze v záporných číslech.

Předmětem zkoumání byl rovněž vývoj osobních nákladů, které byly poměřovány s přepočteným počtem zaměstnanců ve společnosti Tesco. Totožný vývoj těchto veličin byl zachycen v roce 2014, kdy se obě dvě hodnoty skokově snížily. Naopak do roku 2013 je možné zaznamenat odlišný vývoj jednotlivých údajů, který je nejlépe viditelný v roce 2011, kdy počet zaměstnanců klesl o necelé 3% a naopak osobní náklady se zvýšily o 6%. Ukazatel vyjadřující podíl osobních nákladů na celkových nákladech naznačil, že osobní náklady tvoří podstatnou část celkových

nákladů, jelikož podle výroční zprávy z celkových nákladů přibližně kolem 60 – 70% tvoří náklady vynaložené na prodané zboží.

V rámci celkové analýzy byla zkoumána průměrná mzda, která byla opět srovnávána s ostatními maloobchodními řetězci. Společnost Tesco v tomto hodnocení dopadla nejlépe, jelikož svým zaměstnancům v posledních dvou letech vyplácí v průměru okolo 24 000 Kč. To se ale nedá říci o společnosti Ahold, jejíž průměrná mzda se pohybuje pouze na hranici 18 000 Kč. Výše průměrné mzdy v Kauflandu se pomalu přibližuje standardu v Tescu a v současnosti činí přibližně 23 000 Kč.

Tyto veškeré skutečnosti vedly k vytvoření návrhů vedoucí k zefektivnění stávajícího mzdového systému. Prvním návrhem byla změna v odměňování zaměstnanců pracujících na dohodu o pracovní činnosti, kteří tvoří podstatnou část pracovníků pracujících v Tescu. V rámci této změny by měli mít zaměstnanci na DPČ nárok na příspěvek na stravování po půl roce nepřetržitého pracovního poměru. Tento návrh by měl za následek zvýšení celkových nákladů v hypermarketu Tesco Příbram o 67 200 Kč měsíčně. Aby nám tento náklad nepříznivě neovlivnil celkový výsledek hospodaření, bylo by vhodné zvýšené náklady vyvážit změnou nebo snížením počtu poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které nejsou tolik čerpány. Zároveň by ale tato změna by mohla vést ke zmírnění fluktuace pracovníků a ke zlepšení spokojenosti těchto zaměstnanců.

Další návrh se vztahoval na celkový systém zaměstnaneckých výhod, který je v současnosti zcela nezávislý na výkonnost pracovníků. Tento nedostatek bych odstranila zavedením Cafeteria systému, ve kterém by existoval fixní měsíční přiděl bodů navyšovaný o „bonusové“ body, které by se přidělovaly podle mimořádných pracovních výkonů nebo za splnění určitých pracovních povinností. Zároveň by byly poskytované benefity rozděleny podle statusu zaměstnance, aby bylo docíleno celkového spravedlivějšího systému odměňování. Další podmínkou pro čerpání jednotlivých benefitů by byla délka pracovního poměru, která by se stanovila na 3 měsíce. Jelikož je Cafeteria systém administrativně a finančně náročný, bylo by ze začátku spíše příhodné zkombinovat plošný a flexibilní systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Třetí návrh byl zaměřený na hodnocení zaměstnanců. Principem by bylo měsíční hodnocení pracovníků jednotlivých úseků jejich přímými nadřízenými, kteří by své hodnocení prováděli na základě daných podmínek (např. splnění pracovních povinností, dodržování pracovní morálky atd.). Zvolení zaměstnanci by za své zásluhy obdržely

poukázku na nákup v Tescu v hodnotě 1 000 Kč. Vzhledem k tomu, že v hypermarketu Tesco Příbram se nachází pět oddělení, náklady na tuto odměnu by v konečné výši stály 5 000 Kč měsíčně.

Následující návrh by byl dle mého názoru nejméně náročný na administrativu i finance, jelikož se týká pouze redukce stávajících nejméně využívaných benefitů. Zároveň by se mohla společnost zaměřit na aktualizaci současných zaměstnaneckých výhod s cílem zaujmout nové i stávající pracovníky a rovněž si tím také zvýšit konkurenční výhodu.

Poslední návrh byl zaměřený na změny v oblasti organizace a řízení pracovníků. Tato změna vycházela z vlastní pracovních zkušeností a týkala se zejména manažerských pozic, které bývají v tomto hypermarketu Tesco často obměňovány. Změna manažera má za následek jiný styl řízení a delegování pracovníků, na který si musejí stávající zaměstnanci zvykat a který jim nemusí vždy vyhovovat. Současně se může manažer ve svých začátcích dopouštět častějších chyb, proto je zapotřebí určitý čas na jeho zaškolení. Z těchto důvodů by se mohla společnost snažit zachovat na těchto pozicích kvalitní a schopné manažery, kteří by udržovali správný chod společnosti a přispívali by k vyšším výkonům svých zaměstnanců a k celkové produktivitě práce.

Realizace výše prezentovaných návrhů by měla mít pozitivní dopad na celkovou spokojenost zaměstnanců, která má samozřejmě vliv na jejich výkonnost. Zavedení některého z návrhů by nemělo přinést neúměrné zvýšení nákladů bez patřičného zvýšení výnosů, jinak by musela společnost zavést další opatření.

Summary

The principal objective of dissertation was characterized and assessed the existing payroll system in a selected business entity. Several suggestions leading to increase efficiency was made according to the findings resulting from the appreciation. The researched subject was the payroll system in Tesco Stores ČR a. s.

The analysis of efficiency of human capital was performed to fulfil the stated objective. The analysis consisted in the application of evaluating labor productivity indicators.

As well as, selected indicators were compared to the biggest retail chains on the market, that actually include Ahold Czech Republic a. s. a Kaufland Česká Republika v. o. s. Suggestions for change of the payroll system, employees' benefits and evaluation of employees were performed on the basis of the facts consequent from the overall analysis.

Key words: payroll system, an employee benefits indicators, labor productivity, wage, wage components.

7) Seznam použitých zdrojů

Literární publikace

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- D´Ambrosová, H., & kol., a. (2011). *Abeceda personalisty 4. vydání*. Olomouc: ANAG.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Dvořáková, & kol. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol., a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dyckoff, Derigs, & Salomon. (2001). *Operations Research Proceedings*. Berlin.
- Graham, M., Roth, T., & Dugan, D. (2008). *Effective executive compensation*. New York.
- Hruška, V. (2007). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kleibl, J., Huttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE Praha.
- Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce*. České Budějovice: PROTISK, s. r. o.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity, praktická pomůcka a jejich daňové řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Neščáková, L., & Jaroslav, J. (2013). *Zákoník práce v praxi 2013*. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a. s.

- Synek, M., & kol., a. (2000). *Podniková ekonomika, 2. vydání*. Český Těšín: Těšínská tiskárna, a. s.
- Synek, M., & kol., a. (2010). *Podniková ekonomika, 5. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Šubrt, B., & kol., a. (2014). *Abeceda mzdové účetní 2014*. Olomouc : Anag.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: Aspi.
- Vaněček, D., Friebel, L., & Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Vlček, & kol. (2003). *Ekonomie a ekonomika*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o.
- Volek, T., & Leitmanová, I. (2003). *Mzdové soustavy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Volek, T., & Novotná, M. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- White, G., & Vonderembse, M. (2004). *Operations Management*. USA: Leyh Publishing.

Elektronické zdroje

- www.epravo.cz. (8. 10 2001). Načteno z www.epravo.cz:
<http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
- www.integrity-consulting.cz. (2008). *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců*. Načteno z http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php
- www.ipodnikatel.cz. (19. 10 2011). Načteno z www.ipodnikatel.cz:
<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>
- www.tescocr.cz. (nedatováno). www.tescocr.cz. Načteno z www.tescocr.cz/cs/o-nás/tesco-v-čr: <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/historie-tesco>
- ZP, §. o. (2015). *Zákoník práce 2015*.

- Fetter, R. (6. 12 2012). *www.měsec.cz*. Načteno z <http://www.mesec.cz/clanky/kde-a-jak-urcit-vysi-mzdy/>
- Šubrt, B. (6. 8 2007). Načteno z www.mzdovapraxe.cz: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/>
- *Veřejná sbírka a listin.* (nedatováno). Načteno z www.justice.cz: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

8) Seznam schémat

Schéma 1: Rozdělení odměn podle zákoníku práce	11
Schéma 2: Subsystému ve mzdovém systému střední a velké firmy	15
Schéma 3: Organizační struktura společnosti Tesco Stores ČR a. s.	32
Schéma 4: Organizační struktura v hypermarketu Tesco Příbram	33

9) Seznam grafů

Graf 1: Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2010 - 2015	29
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2010 – 2015	30
Graf 3: Vývoj celkových výnosů v letech 2010 - 2015	31
Graf 4: Vývoj zaměstnanců na HP a na DPČ v letech 2013 - 2016	35
Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2010 – 2015	42
Graf 6: Vývoj meziročního tempa růstu osobních nákladů a počtu	44
Graf 7: Vývoj průměrné mzdy v jednotlivých společnostech	46
Graf 8: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.	47
Graf 9: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.	48
Graf 10: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb prodeje ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.	49
Graf 11: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v mil. Kč..	51
Graf 12: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.	52
Graf 13: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v mil. Kč	54

10) Seznam tabulek

Tabulka 1: Mzdové sazby od 1. 7. 2015 do 30. 6. 2016.....	36
Tabulka 2: Výše věnostní odměny a odměny při pracovním výročí.....	39
Tabulka 3: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2010 – 2015 v mil. Kč.	42
Tabulka 4: Počet pracovníků a osobních nákladů ve společnosti Tesco v letech 2010 - 2015	43
Tabulka 5: Tempo růstu počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2010 – 2015 v %	43
Tabulka 6: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda ve společnosti Tesco v letech 2010 - 2015	44
Tabulka 7: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda v jednotlivých společnostech v letech 2010 - 2014	45
Tabulka 8: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.	46
Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v %.....	46
Tabulka 10: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.....	47
Tabulka 11: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v %.....	48
Tabulka 12: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v mil. Kč.....	49
Tabulka 13: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v mil. Kč..	50
Tabulka 14: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k osobním nákladům v jednotlivých společnostech v %.....	50
Tabulka 15: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v mil. Kč.....	51
Tabulka 16: Produktivita práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v mil. Kč	52

Tabulka 17: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů po odečtení tržeb z prodeje DM ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech v %.....	53
---	----