

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Možnosti zvýšení efektivity využívaného lidského kapitálu ve výrobním podniku

Vypracoval: Bc. Nikola Herzová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola HERZOVÁ**
Osobní číslo: **E15650**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Možnosti zvýšení efektivity využívaného lidského kapitálu
ve výrobním podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnotit efektivitu využívaného lidského kapitálu ve výrobním podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému.

Osnova:

1. Systém odměňování v podniku
2. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
- 3 Analýza lidského kapitálu ve zvoleném podniku
4. Popis aplikovaného mzdového systému v podniku
5. Zhodnocení efektivity aplikovaného systému odměňování v podniku
6. Navržení doporučení pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). Human Resource Management: Cengage Learning.
Knorová, K. Měření výkonnosti a jeho propojení se systémem odměňování. Český finanční a účetní časopis, 2015, roč. 10, č. 4, s. 116 - 132.

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

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
iC 600 70 658, DiC CZ60076658


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

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlášení

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Herzová Nikola

Poděkování

Mnohokrát děkuji vedoucímu diplomové práce, Ing. Tomášovi Volkovi, Ph.D. za věcné a odborné vedení, ochotu, trpělivost a čas při zpracování této práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli podklady, cenné informace pro zpracování této práce.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární rešerše	3
2.1 Lidský kapitál	3
2.1.1 Měření lidského kapitálu	3
2.1.2 Investice do lidského kapitálu	4
2.2 Řízení lidských zdrojů	4
2.2.1 Získání a výběr pracovníků	6
2.3 Odměňování	8
2.3.1 Motivace	9
2.3.2 Mzdový systém	10
2.3.3 Mzda	12
2.3.4 Zaměstnanecké výhody	15
2.4 Produktivita	17
2.4.1 Produktivita práce	18
2.4.2 Produktivita kapitálu	20
3. Cíl a metodika práce	22
4. Praktická část	25
4.1 Charakteristika společnosti	25
4.2 Struktura zaměstnanců	26
4.2.1 Věková struktura zaměstnanců	27
4.2.2 Získávání pracovníků	29
4.3 Systém odměňování	29
4.4 Produktivita práce	30
4.5 Zhodnocení a návrhy	41
4.5.1 Stravenky	41
4.5.2 Příspěvek na dovolenou	50
4.5.3 Finanční gramotnost	51
5. Závěr	53
6. Summary	55
7. Zdroje použité literatury	56
8. Seznam grafů, tabulek, schémat a příloh	58

1. Úvod

Dva hlavní faktory, které působí na výkonnost firmy jsou finanční kapitál a lidský kapitál. Finanční kapitál je sice velmi důležitý, ale stejně i tak je velmi důležitý lidský kapitál. Tyto dva kapitály spolu úzce souvisí. Bez finančního kapitálu a bez lidského kapitálu by firma fungovat nemohla.

Každý zaměstnavatel si snaží udržovat nejen pracovitý, šikovný, bezproblémový, ale také kvalitní a stálý lidský kapitál. Pro jeho zachování je potřeba zaměstnance odměňovat a motivovat, aby se ve firmě cítili spokojeně, a neměli tendenci hledat jiné pracovní místo. V případě, že by ve firmě byl nastavený špatný odměňovací systém, tak by zaměstnanci začali odcházet. To by způsobilo pokles produktivity a zaměstnavatel by musel stále hledat nové uchazeče, ty nadále zaučovat a tím by zvyšoval své náklady.

Dále se zaměstnavatel snaží o co nejlepší využití lidského kapitálu, aby neměl zbytečné náklady. A s tím hodně souvisí efektivnost tohoto kapitálu. Firma usiluje o dosažení co největšího zisku s použitím co nejmenších celkových nákladů. Pro firmu je příznivé, pokud efektivita lidského kapitálu roste. Je to ukázka toho, že firma své vstupy využívá efektivně.

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití lidského kapitálu a navrhnout zlepšení efektivity mzdového systému.

První část se bude věnovat teoretickou charakteristikou lidského kapitálu, mzdového systému, motivací a produktivitou. Základním úkolem je seznámit s veškerými důležitými pojmy za pomoci odborné literatury.

Druhá část bude popisovat vybranou metodiku, která bude charakterizovat jednotlivé využití ukazatele. Vybraná metodika bude aplikována na konkrétním podniku. Potřebná data budou získána z výkazu zisku a ztráty a z dalších zdrojů jako jsou například rozhovory se zaměstnanci a vedením podniku. Zjištěné výsledky budou vyhodnoceny a interpretovány. Nakonec budou navrženy návrhy na zlepšení efektivity využitých lidských zdrojů v podniku.

2. Literární rešerše

2.1 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál jako první rozvinul Shulz v roce 1981 následujícím tvrzením: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ (Armstrong, 2007, str. 50)

Lidský kapitál představuje znalosti, dovednosti či schopnosti jedinců. Ti vytvářejí jeho hodnotu a proto je důležité, zaměřit se na získávání nástrojů, stabilizaci, rozvíjení či uchování tohoto lidského kapitálu. Lidé mají již od narození nějaké schopnosti, chování, osobní energii, které vytváří dohromady lidský kapitál. Následně záleží čistě na člověku, jak a kdy s ním naloží a tím dosáhne určitého cíle. (Armstrong, 2007)

Lidský kapitál je také založen na znalostech zaměstnanců, jejich inovativnosti, dovednostech, ale i na hodnotách a kultuře. Intelektuální kapitál, pod který spadá lidský a strukturální kapitál, není ve vlastnictví firmy. Jelikož zaměstnanci si své znalosti, dovednosti a zkušenosti vezmou s sebou, pokud z podniku odejdou. Firma si lidský kapitál tedy jen půjčuje, což pro ni představuje riziko. (Thaddeus, 2007)

Lidský kapitál se chápe jako příčina hospodářského růstu. Vedle půdy, práce a hmotného kapitálu je lidský kapitál další zdroj ekonomického růstu. Jsou země, které strádají přírodními zdroji, přesto dosahují hospodářského růstu. Záslouhou je investování do lidského kapitálu, díky dobře trénovaným, vzdělaným a tvrdě pracujícím zaměstnancům. (Kameníček, 2003)

2.1.1 Měření lidského kapitálu

Zjistit nebo alespoň odhadnout úroveň lidského kapitálu patří mezi velice složité operace. Je potřeba najít ukazatel, který je svou podstatou blízký jevu „lidský kapitál“ a zároveň je z praktického hlediska dobře odhadnutelný a použitelný. Lidský kapitál má kvalitativní vlastnosti, zatím co pro širší využití statistických metod je potřeba ukazatel kvantitativního charakteru. (Mazouch & Jakub, 2011)

Jedna z nejjednodušších částí lidského kapitálu, která se dá změřit je úroveň znalostí. Ta se dá určit na základě ověření znalostí, které může proběhnout formou znalostního testu.

Avšak k získání vědomostí je potřeba, aby člověk disponoval i určitým typem vlastností, které ho následně vedou k získání znalostí. (Mazouch & Jakub, 2011)

Pokud by firma chtěla vytvořit konkurenční výhodu na základě znalostí, je potřeba aby se firma zaměřila nejen na shromáždění znalostí z venku, ale převážně by měla zajistit stálý proces tvorby znalostí uvnitř podniku. (Thaddeus, 2007)

2.1.2 Investice do lidského kapitálu

Pro podnik je investice do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců nástroj, kterým získává a udržuje lidský kapitál. Zároveň však očekává návratnost těchto nákladů, ve formě zlepšení produktivity, výkonu, flexibility či schopnosti inovovat. To by mělo vycházet z rozšiřování kvalifikačních základů a rostoucích úrovní jak znalostí, tak i schopností. (Armstrong, 2007)

Prvotní rozvržení lidského kapitálu pramení od Beckera (1993). Ten vzdělání navrhl jako klíč ke shromáždění lidského kapitálu jako určitou formu investice. Empirickým výzkumem (odkazuje na základní zdroje) se snažil určit ziskovost této investice pomocí soukromých výnosů z lidského kapitálu. Ovšem člověk, který investuje do vlastního lidského kapitálu, není obvykle schopen si přisvojit celou ekonomickou hodnotu, proto zásoba lidského kapitálu může změnit produktivitu jiných vstupů výroby. (Holátová & Vlasta, 2014)

Jakmile podnik investuje do svých zaměstnanců, obzvláště pokud pracovník má specifický výcvik, snaží si své zaměstnance udržet. Pokud se chce zaměstnavatel zlepšit v dovednostech, které nejsou přínosné pro podnik, hradí si zaměstnanec na tento výcvik náklady sám. (Kameníček, 2003)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Vztahuje se k člověku v souvislosti s pracovním procesem. Jedná se o získávání, fungování a využívání jeho organizovaných a propojených činností. Dále se také jedná o výsledky jeho práce, o pracovní schopnosti a o pracovní chování ke vztahu k práci, k organizaci, s jeho osobním uspokojováním z vykonané práce, spolupracovníků či jeho personálního a sociálního rozvoje. Personální útvar často bývá ve větších podnicích odpovědný za řízení lidských zdrojů. (Srpová & Václav, 2010)

Pokud manažer chce vytvořit dobrý pracovní kolektiv a tím dosáhnout lepšího pracovního výkonu, je potřeba aby:

- respektoval osobnost každého zaměstnance
- kladl na kolegy oprávněné požadavky
- pomáhal zaměstnancům v jejich růstu
- umožnil vyjádření názorů a vědomí spoluúčasti
- se nebál dát odpovídající pravomoc k úkonům a následně úkoly
- nedával jasně najevo přednost svým oblíbencům
- pochválil výkon pracovníka
- kritizoval jednotlivé pracovníky před ostatními jen ve zvláštních případech

(d' Ambrosová, 2014)

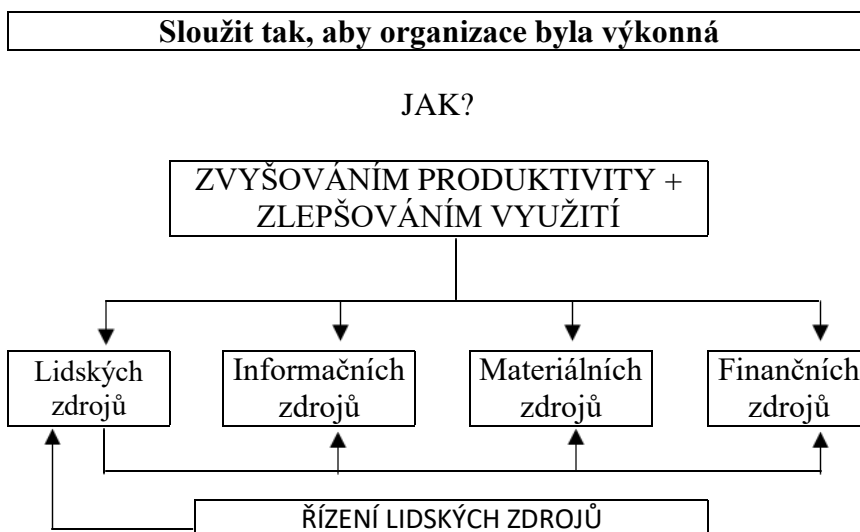
Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je prosperující firma, která je výkonná a její výkon se stále zlepšuje s využitím co nejefektivněji jejich zdrojů. Jedná se o

- zařazení člověka na správnou pozici a snaha neustále ho připravovat na měnící se požadavky práce
- ideální využití lidských zdrojů (optimálně využít fond pracovní doby a vlohy pracovníků)
- efektivní utváření týmů a vedení lidí, což vede ke zdravým mezilidským vztahům v podniku
- motivovat pracovníky ve firmě, realizovat jejich personální a sociální rozvoj, nebo pracovní kariéru - to vede k vnitřnímu uspokojení z provedené práce
- dodržování veškerých zákonů v oblasti práce, lidských práv

(Srpková & Václav, 2010)

Nejobecnějším úkolem v řízení lidských zdrojů je, aby celá organizace byla výkonná a zároveň, aby se její výkonnost stále zlepšovala. Tento úkol lze zajistit neustálým zlepšováním využití všech výrobních faktorů, s kterými podnik disponuje. Jedná se o finanční, materiální, informační a v neposlední řadě i o lidské zdroje. (Koubek, 2004)

Schéma 1: Jak zvýšit produktivitu



Zdroj: (Koubek, 2004)

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálém zlepšování rozvoje a využití pracovních schopností. Ale vzhledem k tomu, že lidské zdroje zároveň rozhodují o využití materiálních a finančních zdrojů, tak řízení lidských zdrojů rozhoduje i o využití ostatních výrobních faktorech. (Koubek, 2004)

2.2.1 Získání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků

„Získání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2007)

Efektivní proces výběru se zvyšuje, pokud se podaří najít soulad mezi požadavky zaměstnavatele a potencialního zaměstnance. Aby došlo k efektivnímu výběru, je potřeba, aby zaměstnavatel neměl přehnané nároky a zároveň poskytl realistickou představu o dané pozici a jejích požadavcích. Žadatel si následně může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Je zapotřebí aby zaměstnavatel zveřejnil spolehlivé, konkrétní a jasné požadavky a v kostce představil svou organizační kulturu. (Dvořáková, 2007)

Získávání nových pracovníků má zajistit, aby na volná pracovní místa přišlo dostatečné množství uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Spočítá ve vyhledávání vhodných adeptů, informování o dostupných pracovních pozicích ve firmě. (Srpová & Václav, 2010)

Získávání pracovníků probíhá z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

a) Vnitřní zdroje

V první řadě, se s nabídkou obrací přímo na zaměstnance, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou doteď prováděli. Také se může jednat o zaměstnance, kteří sice jsou účelně využiti na současném místě, ale z jakéhokoliv důvodu dávají najevo zájem o jinou pracovní pozici. Ať už se pracovní místo uvolnilo nebo zřídilo nové. (d'Ambrosová, 2014)

Výhody

- firma zná zaměstnance
- nižší náklady a čas
- motivace pro pracovníky podniku (možnost přechodu na kvalifikovanější pozici)

Nevýhody

- menší možnost přijetí nových či pokrokových metod
- svázanost zaměstnance již se známým prostředím a spolupracovníky

(d'Ambrosová, 2014)

b) Vnější zdroje

Představují nabídku práce převážně těm uchazečům, kteří chtějí vstoupit do pracovního procesu (absolventi škol), pro volné pracovníky z jiných organizací nebo pro zaměstnance, kteří chtějí změnit zaměstnání. K jejich získávání je potřeba zveřejnit informace o nabízených pracovních pozicích. Spolupracuje se s úřady práce či s jinými institucemi, které také pomáhají získat práci. (Synek & Kislíngerová, 2010)

Výběr pracovníků

Hlavním úkolem při výběru nových zaměstnanců, je rozpoznat uchazeče, který bude patrně nejlépe vyhovovat požadavkům na pracovní pozici, ale také přispěje k utváření mezilidských vztahů, a to jak v teamové skupince pracujících, tak i v organizaci. Dále musí být schopen uznávat hodnoty pracovní skupiny, organizace a přispívat k žádoucí

organizační kultuře. V neposlední řadě je flexibilní a má potenciál k přizpůsobování změn v podniku. (Koubek, 2004)

Každé pracovní místo má své specifikace a tudíž i tyto specifické požadavky se budou vyžadovat u pracovníka. Může se jednat o minimální vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti či odborné schopnosti. Také může být vybíráno na základě postojů a chování uchazečů. (Armstrong, 2007)

Největším problémem při výběru pracovníků, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Požadovat to nejlepší je sice přirozené, ale stanovit vysoké požadavky na uchazeče zvyšuje problém s jejich přilákáním a následně to vede k nespokojení mezi těmi, co byli vybráni. Jelikož ti pak zjišťují, že svůj talent a schopnost nikterak nevyužívají. Nejlepší varianta je rozdělit požadavky, na nutné a na ty, které jsou doplňující. (Armstrong, 2007)

Pohovor

Při pohovoru jsou přítomni obě strany a poskytuje jak možnosti, tak i výzvy. Může to být emotivní zkušenost nejen pro zaměstnance ale i pro zaměstnavatele. Jelikož vedoucí musí sdělit jeho představu o výkonu práce ale i konstruktivní kritiku. Hlavní zaměření by mělo být pro vedoucí, aby dokázali zmínit pozitivní aspekty zaměstnancovo výkonosti. (Mathis, Jackson, & Valentine, 2013)

Jestliže je pohovor brán zlehka, může se zaměstnanec cítit zbytečný, což může vést v budoucnu k problémům s jeho výkoností. Následně by vedoucí měl identifikovat zaměstnance jakou mají přidanou hodnotu a co přináší společnosti. (Mathis, Jackson, & Valentine, 2013)

2.3 Odměňování

Každému zaměstnanci náleží odměna za vykonanou práci. Tento pracovněprávní vztah je upraven v Zákoníku práce. Poskytnutá plnění, která nejsou závislá na výkonu práce, nejsou platem, mzdou ani odměnou z dohod. Jedná se o náhradu mzdy, odstupné, cestovní náhrady atd. (d' Ambrosová, 2014)

„V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci“ (Dvořáková, 2007, str. 322)

Nejvýznamnější pravidlo pro pracovněprávní vztah je spravedlivé odměňování zaměstnanců. Za shodnou práci náleží všem stejné mzdové ohodnocení. Výše mzdy se poskytuje podle náročnosti, odpovědnosti, výkonnosti či podle dosažených pracovních výsledků. (Šikýř, 2012)

Mzda je systémem odměňování, která má mnoho úrovní. Úrovně jsou formulovány na základě manuálních dovedností, technických znalostí a konkrétních znalostí jednotlivce. V případě vzestupu schopností a dovedností zaměstnance, by mzda měla růst. (Shield, 2016)

V moderním pojetí neznamena odměňování pouze mzdu či plat za vykonanou práci, jak bylo sděleno výše, ale v širším pojetí odměňování zahrnuje povýšení, uznání, pochvaly, ale také zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány pracovníkům nezávisle na jejich odvedené práci. Odměny mohou být i v podobě věcí či okolností, které nemusí být zcela zřejmé. Jedná se o vybavení kanceláře, zařazení na konkrétní pracoviště, přiřazení stroje či jiného zařízení. (Koubek, 2004)

Mezi odměny se také, čím dál více zahrnuje vzdělání, které poskytuje organizace. Velká pozornost se věnuje vnitřním odměnám. Ty nejsou sice hmatatelné, ale souvisí s uspokojováním pracovníka z provedené práce. Můžeme zde zařadit radost, která mu přináší práce, pocit užitečnosti a úspěšnosti, uznání okolí, dosažení cíle, kariéry či postavení. Vnitřní odměny odpovídají potřebám, zájmům, postojům, hodnotám daného pracovníka. (Koubek, 2004)

Dobře zhotovený systém odměňování by měl být nástrojem pro ovlivňování a spolupůsobení na trhu práce. Tím by měl překonat stávající funkci reakce na trhu práce. (Kleibl, 1996)

2.3.1 Motivace

Snaha podněcovat chování, aby směřovalo k cílům. Je potřebné vyžadovat akce a trvat na nich, do té doby, než se nedostaví uspokojení. Například energie, která je vytvořena touhami po úspěchu, moci, náklonnosti či na jiných důležitých lidských hodnotách. (Thaddeus, 2007)

Nikde není psáno, že vždy musí existovat silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník nemusí být nutně vysoce výkonným pracovníkem a naopak vysoce aktivní pracovník nemusí být nezbytně spokojený. Ovšem spokojenost

může směřovat k dobrému výkonu, ale zároveň dobrý výkon může být příčinou spokojenosti. Tento vztah může být oboustranný. (Armstrong, 2009)

Motivace je spojována s prací. Práce někdy může být neatraktivní až rutinní. Proto vedení musí hledat způsob, jakým způsobem motivovat zaměstnance, aby přišli do práce a činili svou povinnost tak, jak mají. (Thaddeus, 2007)

Motivace k práci

Nezbytnou součástí manažerů, jsou základní znalosti metod a postupů vedení a motivace lidí k práci. V uplatňování zásad motivace se formulují manažerské motivační strategie, které představují soubor poznatků, metod, praktických postupů a návodů, ale také poznatky z oblasti psychologie práce či praxe obecného managementu. Jedná se o všechny oblasti, které se týkají vedení lidí při plnění cílů organizace. (Dvořáková, 2007)

Z hlediska potřeb organizace je nutné směřovat chování zaměstnanců žádoucím směrem pomocí nástrojů řízení. Ty jsou cílově orientovány a respektují pozitivní prvky nebo eventuálně tlumí negativní prvky v jednání a postoji jednotlivců i pracovních skupin. (Kleibl, 1996)

Pracovníka je možno motivovat pouze do úrovně jeho schopností a znalostí. Pracovní motivace je v praxi velmi důležitá. Její ignorování vede k nevykonnému vynakládání nákladů. (Kleibl, 1996)

2.3.2 Mzdový systém

Podnik v rámci personální politiky vyjasní pravidla mzdové politiky. Důležité pro tvorbu mzdového systému, je představa o budoucím rozvoji efektivního způsobu stanovení mzdy za práci. Moderní mzdový systém by měl představovat cennou základnu pro řízení personálních nákladů a strategii odměňování. (Kleibl, 1996)

„Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou.“ (Šikýř, 2012, str. 128)

Zaměstnanci přísluší mzda, kterou charakterizuje peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty (neboli naturální mzda) za práci kterou vykonával pro zaměstnavatele.

V zájmu dodržování právních předpisů a zároveň cílů mzdové politiky, je potřeba, aby mzdový systém byl vytvořen:

- transparentní, jednoduchý a srozumitelný
- spravedlivý (aby nebyly velké rozdíly ve mzdách na trhu práce či v podniku)
- efektivní (produktivita práce by měla růst rychleji než mzdy)

(Dvořáková, 2007)

Hlavním účelem mzdového systému je, aby mzdy zaměstnanců byly co nejvíce vázány na výsledcích práce a zároveň, aby vynaložené finance byly využity co nejefektivněji z hlediska potřeba zaměstnavatele. (d'Ambrosová, 2014)

Pracovní výkon bývá bohužel často obtížně měřitelný. Jelikož i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohokrát změřit všechny složky ovlivňující výkon. Měření výkonu je velmi složitá záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnou kontrolu. Jeden z problémů jsou pracovní podmínky, rozdíly v technice, organizace práce, které jsou nezávislé na úsilí a schopnostech zaměstnance. (Koubek, 2004)

Obrázek 1: Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdový faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: (Dvořáková, 2007)

Při odměňování jednotlivých pracovníků bývá zvykem přihlížet i na jejich dosažené vzdělání, době zaměstnání v podniku, délce praxe nebo jiných zjistitelných znaků pracovníka. (Koubek, 2004)

Hodnocení práce

Hodnocení práce je nástrojem, který zajišťuje, aby se náročnost, složitost, požadavky na danou práci odrazily v odměnách pracovníka. Je to systematické stanovení hodnoty každé práce nebo pracovního místa ve vztahu k jiným pracím a místům. Používá se stanovení mzdových struktur. (Koubek, 2004)

Bylo přijato Ženevské schéma, které vychází ze šesti skupin požadavků:

- a) duševní požadavky
- b) tělesné požadavky
- c) duševní nároky
- d) tělesné nároky
- e) odpovědnost
- f) pracovní podmínky

Jednotlivé hodnocení probíhá v následujících krocích:

- a) **shromáždění informací o práci a pracovním místě** – tyto informace se převážně získávají z popisu pracovního místa
- b) **výběr faktorů, ke stanovení hodnoty různých prací** – zde patří dovednosti, odpovědnost či pracovní podmínky
- c) **výběr a použití metody hodnocení**

(Dědina & Cejthamr, 2005)

2.3.3 Mzda

Mzda náleží zaměstnanci i v případě, že byla neplatně sjednána pracovní smlouva nebo i když dohoda nebyla sepsána vůbec a provedení úkonu zaměstnancem proběhlo. Zákoník práce tedy určuje vyplatit odměnu v návaznosti na provedení práce, nikoliv na existenci a správnosti smluvního vztahu. (Neščáková & Marelová, 2013)

Ovšem mzda nikdy nesmí klesnout pod minimální hranici, která je v pracovně právním vztahu nejnižší přípustná. I za předpokladu, že v podniku není ujednáno mzdový systém kolektivní smlouvou, zaměstnanci jsou chráněni zákonem a náleží jim zaručená mzda. Což představuje minimální mzdový tarif, který je ukotven v Zákoně o mzdě a je stanoven nařízením vlády. (Dvořáková, 2007) Za předpokladu, že celková mzda nedosáhne výše minimální mzdy, přísluší zaměstnanci doplatek do minimální mzdy. (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001)

Minimální mzda

Je nejnižší přípustná hodnota, kterou zaměstnanec dostane ve formě mzdy, platu či z odměny z dohod za odvedenou práci. Stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. (Machač & Martin, 2014) Současná hranice minimální hodinové mzdy činí 66 Kč a měsíční ve výši 11 000 Kč. (Nařízení vlády 567/2006 Sb)

Mzdové formy

Mzdové formy obsahují různé postupy, aby se pohyblivá část mzdy diferencovala. Pracovníci jsou odměňováni pomocí mzdových forem, jak dobře svou práci uskuteční. Mají za úkol ocenit výsledek práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky, pracovní výkonnost a chování. Plní funkci ke zdokonalení individuálního, skupinového nebo podnikového výsledku. (Hüttová & Kleibl, 1998)

Základní:

a) Časová mzda

Převážně slouží k odměňování ve výrobních, obslužných procesech či jiných manuálních činnostech. Mzdový tarif se nejčastěji vyjadřuje v Kč/hodinu. Poté se časová mzda vypočítá jako součin mzdového tarifu a odpracované hodiny. (Synek & Kislíngerová, Podniková ekonomika, 2010) Vztahuje se na reálně odpracovanou dobu a je nezávislá na výkonu. (Faltová-Leitmanová & Volek, 2003)

b) Úkolová mzda

Úkolová mzda je závislá na plnění dané normy výkonu. Tento druh mzdové formy je používán u zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě. Je stanovena norma času, která je potřeba na výrobu daného produktu nebo norma množství, která je stanovena na jednotku času. (Šikýř, 2012)

Při použití této formy, je potřeba předem stanovit technologický a pracovní postup a normy spotřeby práce. Zabezpečit požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, což představuje materiál, nástroje, výrobní dokumentaci, požadované množství. Dále je důležitá evidence a kontrola množství a kvalita práce, možnost plnění norem pracovním úsilím. (Faltová-Leitmanová & Volek, 2003)

Uplatnění úkolové mzdy je omezeno zákonem, kdy zaměstnavatel nesmí použít tohoto způsobu odměňování, pokud by zaměstnanci při zvyšování pracovních výsledků byli vystaveni zvýšenému riziku újmy na zdraví. (Šikýř, 2012)

c) Podílová mzda

Někdy se jí taky říká provizní mzda. Tato mzda je využívána v obchodních činnostech nebo u některých služeb, kde je odměna pracovníka závislá zčásti nebo zcela na prodaném množství. Jestliže je jeho mzda závislá zcela, jedná se o přímou podílovou mzdu.

V druhém případě, má zaměstnanec fixní základní plat a k němu se připočítává provize za prodané množství. (Koubek, 2004)

Příplatky ke mzdě

Pokud se příplatky řadí mezi povinné, jejich minimální výše je popsána v zákoníku práce. Kolektivní smlouva příplatky může upravovat směrem nahoru, tak aby byla dodržena zásada o stejné mzdě za stejnou práci. Příplatky se připočítávají k dosažené mzdě. (Šubrt, 2014)

Práce přesčas

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda plus minimálně 25 % průměrného výdělku, pokud se nedohodnou, že zaměstnanec bude čerpat náhradní volno místo příplatku. (Šubrt, 2014)

Zákon dovoluje, aby sjednaná mzda byla již s přihlédnutím případné práci přesčas. Toto rozhodnutí musí být sjednáno v individuální či kolektivní smlouvě. Zároveň se musí dohodnout maximální rozsah práce přesčas, který je již zahrnut ve mzdě v rámci limitu pro nařízené pracovní přesčasy. Nejvýše však 150 hodin v kalendářním roce tj. maximálně 8 hodin týdně. Zaměstnanci, kteří mají práci přesčas určenou smlouvou (zahrnutý ve mzdě), nemají nárok na proplacení přesčasů či na náhradní volno. (Šubrt, 2014)

Práce ve svátek

Zákoník práce stanovuje prioritně právo zaměstnanců na náhradní volno. Zaměstnanci náleží volno na celý tento den. Pokud se se zaměstnavatelem dohodnou, může mu poskytnout příplatek za práci ve svátek místo náhradního volno. Minimální výše, tohoto příspěvku je 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek. Zaměstnanci, kteří si vzali náhradní volno, náleží náhrada mzdy, za ušlý pracovní den. (d' Ambrosová, 2014)

Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

V tomto případě, přísluší zaměstnanci příplatek minimálně 10 % základní sazby minimální mzdy. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. definuje ztížené prostřední a výši příplatku. (Šikýř, 2012)

Práce v noci

Práce v noci je uskutečňována v době mezi 22:00 - 6:00 hodinou. V této době zaměstnanci náleží minimální příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku, za každou odpracovanou hodinu. Pokud kolektivní smlouva neujednává jinak. (d' Ambrosová, 2014)

Práce v sobotu a v neděli

Zaměstnanci přísluší k dosažené mzdě příplatek nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku. I zde je možné pomocí kolektivní smlouvy stanovit jinou minimální výši příspěvku i nižší, než je určena v zákonu. Sobota a neděle se chápou jako kalendářní dny a uznávají se proto od 0:00 -24:00 hodin. (Šubrt, 2014)

Zaměstnavatel má možnost, uplatnit jakékoliv jiné příplatky, a to za podmínek, které si on sám stanoví ve vnitřním předpise či v kolektivní smlouvě. Může se například jednat o příplatek za práci v odpolední směně. Dále zaměstnavatel může zaměstnanci, s jeho souhlasem, poskytnout část mzdy jako naturální mzdu. Může mít povahu výkonů, výrobků či služeb, krom lihovin a tabákových výrobků. (Šubrt, 2014)

2.3.4 Zaměstnanecké výhody

Spokojenost s prací je významným faktorem, který zvyšuje úroveň zabezpečování sociálních potřeb a má vliv na výkon zaměstnanců. Uspokojování sociálních potřeb působí na zaměstnance pozitivně a ovlivňuje nejen pracovní motivaci, ale také napomáhá k rozvoji osobnosti jednotlivců. (Synek & Kislingerová, Podniková ekonomika, 2010)

Poskytnuté výhody zvýhodňují zaměstnance a zároveň navyšují atraktivnost zaměstnání a zdokonalují pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody. Výhody se můžou rozdělovat na sociální povahy (půjčky, dovolená, pojištění, kultura) a na volitelné výhody (příspěvky na životní pojištění, rekreace, zdravotní péče). V některých podnicích se aplikuje úplně volitelný systém. Zaměstnanci si vyberou zaměstnanecké výhody již z předem stanovené nabídky a rozpočtového rozsahu. (Šikýř, 2012)

Zaměstnanecké výhody se v Evropě dělí do tří skupin:

- Sociální povahy – životní pojištění, půjčky, mateřské školky, důchody poskytované organizací

- Mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej výrobků organizace pracovníkům vzdělání hrazené podnikem
- Spojené s postavením v organizaci – automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv, bezplatné bydlení

(Koubek, 2004)

Některé výhody zaměstnanci spotřebovávají povinně a některé podle svého uvážení. Některé jsou zcela bezplatné, ale na některé si připlácejí. Za předpokladu, že firma chce vytvořit spokojenost, stabilitu, dobré vztahy na pracovišti a chce, aby výhody měly příznivý účinek na motivaci zaměstnanců, je potřeba, aby se zaměstnavatel zajímal o preferenci jednotlivých zaměstnaneckých výhod u pracovníků. (Koubek, 2004)

Prémie

Prémie náleží k populárním formám mzdy, které se často přidávají k časové nebo úkolové mzdě. Prémie může být jednorázová či pravidelná. (Dvořáková, 2007) Jsou poskytovány za pracovní výsledky, které jsou ovlivnitelné zaměstnancem a pravidelně se opakují, ale závisí na skladbě pracovních úkolů. Prémie může být za výkon, úsporu nákladů a jiné (Synek & Kislingerová, 2010)

„Funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné“ (Armstrong, 2007, str. 225)

Odměny

Odměna může být přiznávána za pravidelné hodnocení zaměstnance podle stanovených kritérií (osobní ohodnocení). Nebo se může jednat o jednorázové ocenění či za vynikající pracovní aktivity a výsledků. Například: dosažení sjednaného cíle, k pracovnímu či životnímu výročí. (Synek & Kislingerová, 2010) Odměna je vždy za stanovený mimořádný úkol, který zaměstnavatel předem oznámí. Bude poskytnuta, za předpokladu, že pracovní poměr neskončí před splněním úkolu. (Šubrt, 2014)

Bonusy

K základní mzdě mohou být připočteny peněžní bonusy. Ty jsou založeny na provedení úkolů či kvót, které se týkají objemu prodeje, zisku nebo z čistých výnosů z prodeje, počet uskutečněných hovorů. Úkoly a cíle, jsou vymezeny z hlediska objemu prodeje, nebo

také se mohou zaměřovat na určité výsledky zaměstnanců, kterých mohou pomocí prodeje dosáhnout. Mezi takové výsledky patří prodej s vysokou rentabilitou, prodej ziskových služeb či výrobků. Pracovníci se tak zaměřují převážně na výrobky, které mají nižší rentabilitu a těžce se prodávají. (Armstrong, 2009)

Benefity

Nejčastěji používané benefity jsou formou příspěvku na nákup, lísky do kina, koncerty či divadelní představení atd. (Armstrong, 2009)

2.4 Produktivita

Produktivita označuje účinnost neboli efektivnost, jak jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Vztahuje se ke všem výrobním ale i nevýrobním podnikům, jelikož výrobou se chápe transformace vstupů na užitečné výstupy, což může představovat jak výrobky, tak i služby. (Synek, 2011)

Zpravidla se produktivita měří u výrobních operací snadněji než u služeb, jelikož výroba zahrnuje hmotné procesy. Zatímco služby, se převážně řadí mezi nehmotné. Výrobky se dají lehce spočítat na kusy, i služby se dají počítat na kusy, ovšem hlavní požadavek je použití znalostí a dovedností lidí. Existují služby, jako například poradenské, kde je často pouze slovní doporučení, to je obtížně měřitelné a zahrnuje se do zcela nehmotného produktu. (Vaněček, 2001)

„Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období.“ (Synek, 2011, str. 267)

Čím více se vyrobí výstupů za použití co nejmenšího množství vstupů, tím více bude růst produktivita. Růst produktivity nesmí být na úkor kvality výrobků, jelikož nízká kvalita, snižuje cenu daného výrobku a konkurenční schopnost. Naopak vysoká produktivita zmenšuje náklady a tím umožní snížit cenu výrobku. To povede k rozšíření zákazníků, zvýšení jednotkového zisku z každého výrobku, zvýšení platů. (Synek, 2011)

Produktivitu je možné vyjádřit částečně, multifaktorově a celkově. Za předpokladu, že výstupy jsou srovnány s jediným vstupem, jedná se o dílčí měření produktivity. Pokud by se výstupy srovnávaly se skupinou vstupů, jednalo by se o multifaktorové měření. Jestliže produktivita vyjadřuje poměr všech vstupů a výstupů jedná se o celkovou produktivitu. (Vaněček, 2001)

Při měření produktivity je zohledňováno:

- a) **Technologie** – zvyšování rychlosti technologických změn je často hlavním zdrojem růstu produktivity. Technologii lze charakterizovat jako novou cestu, pomocí které zvýšíme využití výstupů při přeměňování vstupů.
- b) **Efektivnost** – celková efektivnost je produkční proces, kterého lze dosáhnout pomocí současné technologie a danými vstupy. Je to proces, který je založen na fyzikálním základu. Což představuje poměr inputu a outputu v peněžních jednotkách.
- c) **Reálné úspory** – díky zvyšování produktivity mohou růst i reálné úspory
- d) **Benchmarking v produkčním procesu** – při stejných výrobních procesech, lze v podnikové ekonomice zjistit neefektivnost. Tato metoda, lze využít i u srovnání dvou oborů, států či regionů.
- e) **Životní úroveň** – zvyšování produktivity je podstatným prvkem k jejímu zvyšování. S růstem produktivity práce, roste důchod obyvatel a tím i jejich životní úroveň.

(Novotná & Volek, 2008)

2.4.1 Produktivita práce

Produktivita práce, je jinými slovy efektivnost lidské práce. Jejímž výsledkem je vytváření hmotné hodnoty. V obecném vyjádření je produktivita práce vyjádřena vztahem:

$$\text{Produktivita práce } (Pp) = \frac{Q}{T} = \frac{\text{množství vyrobených výrobků}}{\text{celkový pracovní čas}}$$

Ukazatel produktivity práce ovlivňuje spousta činitelů, například:

- *Přírodní podmínky*
- *Technické podmínky*
- *Ekonomické a organizační podmínky*
- *Sociální podmínky*

(Vaněček, 2001)

Produktivitu práce lze také definovat jako hrubou přidanou hodnotu či hrubý výstup na pracovníka nebo odpracovanou hodinu. Mezi hlavní faktory, které působí na ukazatel, patří změna v metodách podniku práce zaměstnanců, jejich mobilitu, ochotu pracovat a jiné. (Novotná & Volek, 2008)

Produktivitu práce můžeme rozdělit na produktivitu práce, která je založena na produkci neboli hrubém výstupu a na produktivitu práce z přidané hodnoty.

A) Produktivita práce založená na hrubém výstupu (produkci)

Ukazatel nám zachycuje efektivnost práce, která je využívána k dosažení produkce. Na změnu tohoto ukazatele má vliv změna kapitálu, stupeň využití výrobních faktorů, technologické, organizační a efektivní změny, které působí uvnitř podniku. (Novotná & Volek, 2008)

Produktivita práce založená na produkci

$$= \frac{\text{index produkce (hrubý výstup)}}{\text{index spotřeby práce}}$$

Kde:

Index produkce – tržby (výnosy)

Index spotřeby práce – přepočtený počet pracovníků nebo odpracované hodiny

(Novotná & Volek, 2008)

Hodnota tohoto ukazatele je potřeba porovnat vždy s odvětvovým průměrem. Jeho výhodou je jednoduchá zjiitelnost. Ovšem jeho nevýhoda je, že z něj není jasný vliv i ostatních faktorů. (Novotná & Volek, 2008)

B) Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel zjišťuje, jakou přidanou hodnotu zhotoví jeden pracovník v podniku. (Váchal & Vochozka, 2013) Měření produktivity práce z přidané hodnoty nevede tak k důkladnému zohlednění substituce mezi prací a kapitálem, jako u produktivity práce, která je založena na produkci. (Novotná & Volek, 2008)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

(Váchal & Vochozka, 2013)

Do výpočtu se mohou zahrnout všichni pracovníci v celém podniku, nebo pouze ti, kteří se na daném výstupu podíleli. Výsledek lze také vysvětlit jako rozsah efektivnosti využívání lidské práce. (Váchal & Vochozka, 2013)

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{hodnota produkce} - \text{mezispotřeba}$$

Kde:

Hodnota produkce – tržby (výnosy)

Mezispotřeba – veškeré náklady, které byly použity na výrobu

(Synek, 2011)

C) Produktivita práce z tržeb

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}}$$

(Váchal & Vochozka, 2013)

Ukazatel představuje objem tržeb vztažený na jednoho pracovníka. I zde je možné do výpočtu zahrnout všechny pracovníky v podniku, nebo jen ten počet, který se na výrobě opravdu podílel. Teoreticky, by měl výsledek značně přesahovat mzdové náklady na jednoho pracovníka. Zajisté, ale také záleží na kalkulaci výrobku. (Váchal & Vochozka, 2013)

2.4.2 Produktivita kapitálu

Vyjadřuje, jak účinné je využití kapitálu k produkci přidané hodnoty. Ukazatel zařazuje vliv práce, ekonomickou vzácnost, ostatních vstupů, změny v technologiích a využití výrobních faktorů.

$$\text{Produktivita kapitálu} = \frac{\text{index přidané hodnoty}}{\text{index množství kapitálu}}$$

(Novotná & Volek, 2008)

Produktivita práce je důležitá, pro stanovení míry návratnosti kapitálu. Teoreticky měřením produktivity kapitálu měříme dopad investovaných peněz na produkci podniku. Pokud se zvyšuje hodnota investovaného kapitálu a výše ekonomického růstu je konstantní, kapitálová produktivita klesá. (Novotná & Volek, 2008)

3. Cíl a metodika práce

Cílem této práce bylo zhodnotit efektivitu využívaného lidského kapitálu ve výrobním podniku a navrhnout opatření ke zlepšení efektivity ve mzdovém systému na základě zjištěných údajů.

K proniknutí do uvedené problematiky a následně k vytvoření návrhu na zlepšení efektivity ve mzdovém systému, bylo důležité v první řadě se zaměřit na základní pojmy a porozumět danému tématu. Veškeré potřebné informace byly zjištěny ve vědecké literatuře. V první teoretické části, diplomové práce, byla všechna témata podrobně zpracována. Jedná se o lidský kapitál a jeho měření, získávání a výběr pracovníků, mzdový systém, odměňování a v neposlední řadě se jednalo o produktivitu, která byla vypočtena pomocí různých vzorců.

Následně praktická část se opírala o teoretickou část pomocí sběru dat z výkazů. V úvodu této části je popsána charakteristika podniku. Vznik, název společnosti, předmět podnikání. Tyto informace byly zjištěny na základě přístupných informací a následně rozhovoru se společníkem firmy.

Dále v praktické části bude podrobně popsána struktura zaměstnanců, která byla rozdělena do čtyř věkových skupin a také podle pohlaví jednotlivých zaměstnanců. Poté je vysvětleno, jakým způsobem firma získává nové pracovníky. V neposlední řadě je v této části charakterizován i systém odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců. Tyto informace jsou zpracovány na základě vnitřního šetření.

V následující části práce bylo určení výkonnosti lidského kapitálu pomocí ukazatele produktivity práce, který byl vypočítán více způsoby. Data pro výpočet jednotlivých vzorců, byla brána z výkazu zisků a ztráty a z přílohy. V prvních dvou použitých vzorcích, jako vstupy, byly brány celkové výnosy či přidaná hodnota a jako výstup průměrný přepočítaný počet zaměstnanců.

$$\begin{aligned} \text{Produktivita práce 1} &= \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \\ &= \frac{VZZ \text{ č. (001 + 004 + 014 + 024 + 038)}}{\text{Příloha}} \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivita práce 2} &= \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \\
 &= \frac{\text{VZZ č. (011)}}{\text{Příloha}}
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

Tyto vzorce sdělují, kolik Kč nám přinese jeden zaměstnanec z celkových výnosů či pouze z přidané hodnoty.

Předchozí dva vzorce byly upraveny. V čitateli stále zůstaly celkové výnosy či přidaná hodnota, ale ve jmenovateli byl průměrný počet zaměstnanců zaměněn za osobní náklady.

$$\text{Produktivita práce 3} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} = \frac{\text{VZZ č. (011)}}{\text{VZZ č. (012)}}
 \tag{3}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivita práce 4} &= \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}} \\
 &= \frac{\text{VZZ č. (001 + 004 + 014 + 024 + 038)}}{\text{VZZ č. (012)}}
 \end{aligned}
 \tag{4}$$

Tyto vzorce poskytují informaci o tom, kolik korun přinese podniku 1 Kč osobních nákladů na tržbách či přidané hodnotě.

Dále byly v práci zjištěny mzdové náklady na jednoho pracovníka. Ty jsou počítány jako poměr mezi mzdovými náklady a průměrného počtu zaměstnanců.

$$\begin{aligned}
 &\text{Mzdové náklady na jednoho zaměstnance} \\
 &= \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} = \frac{\text{příloha}}{\text{příloha}}
 \end{aligned}
 \tag{5}$$

Z tohoto vzorce byli následně vyloučeni řídicí pracovníci (společníci).

Dále v práci byla vypočítána průměrná měsíční mzda, a to opět jak na základě všech pracovníků (včetně řídicích), tak i bez řídicích pracovníků.

$$\text{Průměrná měsíční mzda} = \frac{\text{mzdové náklady na jednoho zaměstnance}}{12} \quad (6)$$

Pro vyjádření tempa růstu mezd a tempa růstu produktivity, byl využit následující vztah.

$$\text{Index tempa růstu (mezd, produktivity)} = \frac{\text{základní období}}{\text{předchozí období}} \quad (7)$$

4. Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Obrázek 2: Logo společnosti



V roce 1990 byla prvně použita značka Galasport, kdy byl zahájen vznik firmy Vladislav Galuška – GALA SPORT SUŠICE. O deset let později, v roce 2000, vznikla společnost s ručením omezením GALASPORT, s. r. o. (dále jen Galasport). Firma Galasport sídlí nedaleko města Sušice na Šumavě v malé obci Tedražice. V současné době zaměstnává 27 pracovníků.

Galasport vyrábí sportovní potřeby pro vodní sporty, mezi které patří například: kanoe polo, kajaky, kanoe i deblkanoe, pádla, žerdě, listy a jiné příslušenství.

Obrázek 3: Ukázka výrobků

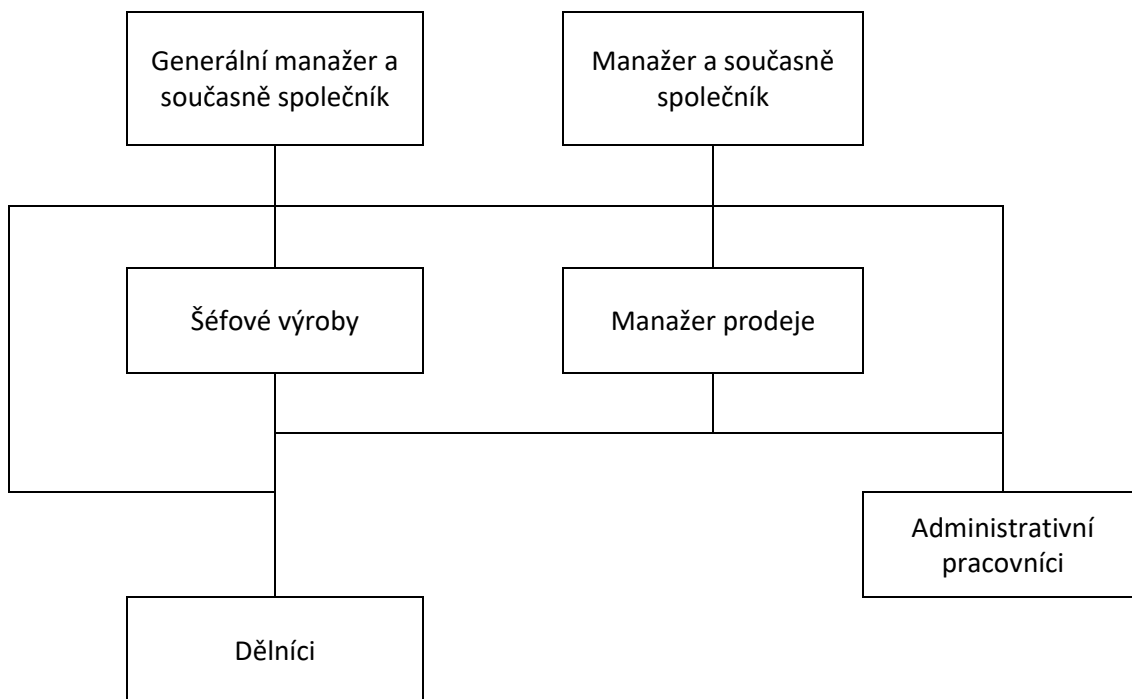


Zdroj: www.galasport.cz, vlastní zpracování

4.2 Struktura zaměstnanců

Společnost nyní zaměstnává 27 osob včetně manažerů. Z tohoto počtu jsou dva manažeři, kteří jsou zároveň i společníci.

Schéma 2: Struktura zaměstnanců ve firmě Galasport s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Generální manažer a současně společník – jeho podíl ve firmě je 60 % a **Manažer a současně společník** – jeho podíl ve firmě je 40 %. Oba dva mohou rozhodovat každý sám za sebe, ale většinu záležitostí spolu konzultují.

Šéfové výroby a manažer prodeje jsou přímo podřízeni manažerům, a zároveň mají pod sebou administrativní pracovníky a dělníky ve výrobě. Manažer prodeje komunikuje se zákazníky, ale vzhledem k tomu, že firma je malá, musí zvládat i ostatní věci, jako je například zadávání výroby lodí v případě nepřítomnosti šéfa výroby.

Administrativní pracovníci – generální manažer, manažer, šéfové výroby a manažer prodeje jim přidělují práci

Dělníci ve výrobě – nejčastěji jim přidělují práci šéfové výroby, ale mohou i ostatní manažeři.

Struktura zaměstnanců lze vyjádřit různými způsoby. Nejčastější vyjádření je v závislosti na věku zaměstnanců, pohlaví, délce trvání pracovního poměru, vzdělání atd.

4.2.1 Věková struktura zaměstnanců

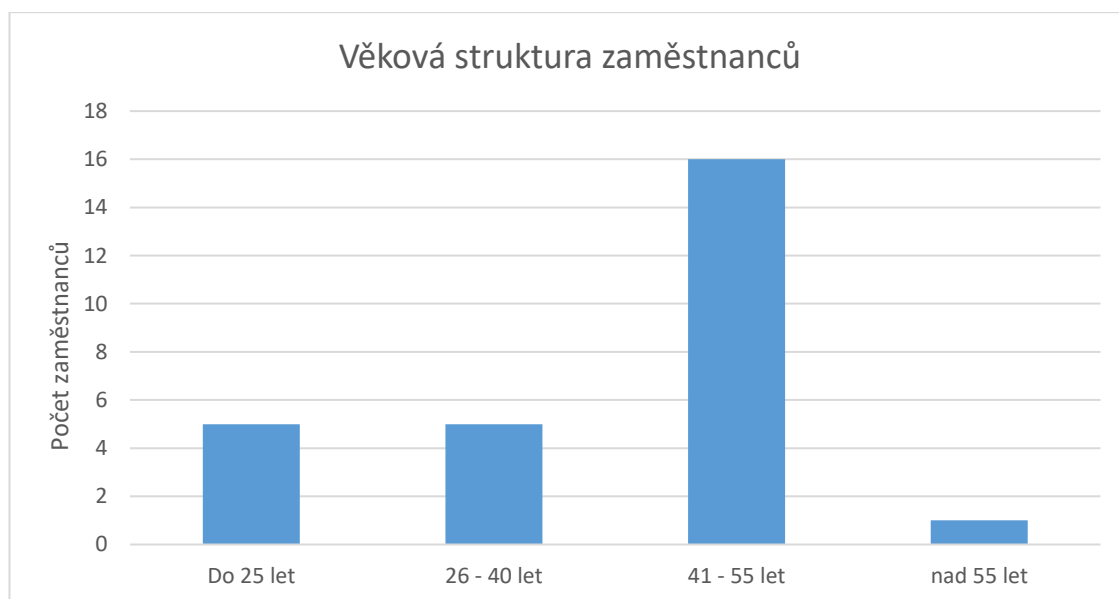
Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Do 25 let	5	18,52
26 - 40 let	5	18,52
41 - 55 let	16	59,26
nad 55 let	1	3,70

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Věk zaměstnanců byl rozdělen do čtyř věkových skupin. Firma zaměstnává nejvíce lidí ve věku mezi 41-55 let, v počtu 16 lidí, což představuje více než polovinu všech zaměstnanců.

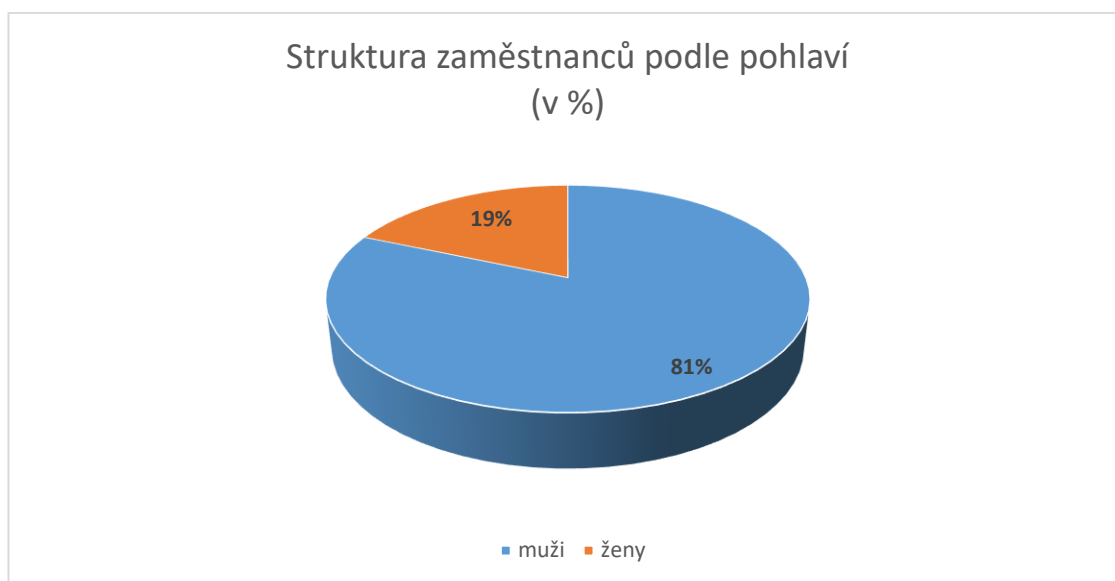
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Výkazy firmy Galasport

Pokud je pracovní síla je vyjádřena podle pohlaví, z grafu č. 2 je patrné, že firma má zaměstnáno více mužů než žen. A to 81 % mužů a 19 % žen.

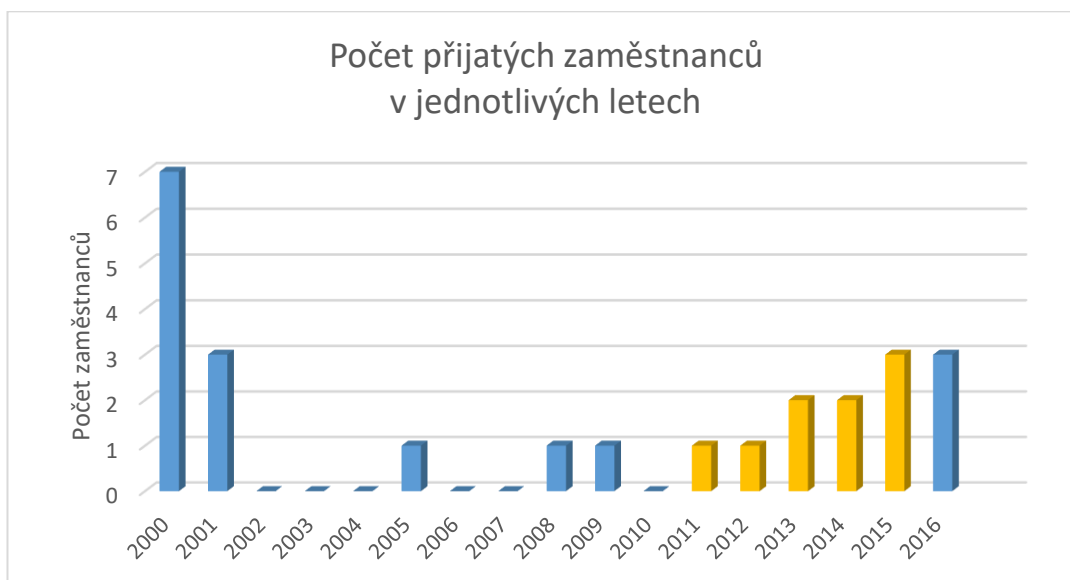
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Výkazy firmy Galasport

V následujícím grafu č. 3 je viditelný počet pracovníků, kteří byli přijati v jednotlivých letech. Ve sledovaném období, každý rok přijali minimálně jednoho dodatečného pracovníka, dokonce se vždy po dvou letech počet přijatých pracovníků zvyšoval. V roce 2015 byli přijati celkem tři pracovníci.

Graf 3: Počet přijatých zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Výkazy firmy Galasport

4.2.2 Získávání pracovníků.

Firma nové zaměstnance nejdříve hledá v okolí svých známých, kamarádů, příbuzných. Převážně, je to z toho důvodu, že o lidech ve svém okolí personální pracovníci ví více než u neznámých uchazečů. Mohou tak snadno předem vyselektovat nevhodné zaměstnance. Pokud v této skupině lidí není vhodný adept, dojde k oznámení volného pracovního místa na příslušném úřadu práce.

Následně firma žádá po nových uchazečích životopis. Vybraní kandidáti se dostaví na osobní pohovor. Většinou se přihlásí mnoho lidí, co se týká na administrativní činnosti, ovšem sehnat nové lidi do výroby je obtížnější, díky pracovním příležitostem v blízkém Německu.

4.3 Systém odměňování

- **Dělníci**

Mohou být placeni buď v časové, nebo v úkolové mzdě.

Ti, co jsou placeni od hodiny mají příplatky za práci přesčas, práci v sobotu a v neděli a jiné. K tomu mají za každý odpracovaný den 100 Kč.

Zaměstnanci, kteří mají úkolovou mzdu, jsou placeni za každý dobrý dokončený výrobek. K tomu jednorázově dostávají předvánoční prémie, zpravidla symbolické 2000-3000 Kč. Práce v úkolu je lépe hodnocena než práce v hodinové mzdě.

Hrubá mzda dělníků, pracujících v úkolové mzdě může dosáhnout až 50 000 Kč – závisí na výkonu.

Dva dělníci z expedice mají k dispozici mobilní tarif s 20-50 volnými minutami.

- **Technicko-hospodářští pracovníci**

Jejich základ je hodinová nebo měsíční mzda. K tomu mají příplatek za přesčas, sobotu, neděli. Podle významnosti zaměstnanců mají k celkové mzdě prémie, která je počítána jako x-násobek promile obratu z předcházejícího měsíce. K tomu také dostávají předvánoční prémie ve výši symbolických cca 3000 Kč. Jejich další výhodou jsou časté zahraniční cesty, se zajímavým zahraničním stravným.

Dále tři technickohospodářští pracovníci mohou používat firemní automobil i k soukromým účelům.

Zaměstnanecké výhody:

- Zaměstnanci nemají fixní pracovní dobu, ale pružnou – někdo má pružný den, někdo týden či měsíc
- Firma je schopna zaměstnancům půjčit peníze do určité částky – menší částky bezúročně, vyšší s minimálním úrokem (v současné době cca 2,74 %)
- Hrubá mzda dělníků, pracujících v úkolové mzdě může dosáhnout až 50 tisíc korun – závisí na výkonu
- V případě naléhavé potřeby je možné i delší neplacené volno
- Pro všechny zaměstnance, je každý rok uspořádaný firemní vánoční večírek, kde mají jídlo a pití do 500 Kč zdarma
- Vybraní zaměstnanci mají k dispozici mobilní tarif s předplacenými minutami nebo zcela neomezený tarif

Ve společnosti nejsou zavedeny některé běžné benefiční systémy jako je například příspěvek na stravování a různé formy pojištění (soukromé životní či důchodové).

4.4 Produktivita práce

Tento ukazatel se vypočítá poměrem mezi celkovými výnosy a průměrného počtu zaměstnanců. Výnosy zahrnují tržby za prodej zboží, vlastních výrobků, služeb a ostatní výnosy.

$$\text{Produktivita práce 1} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Tabulka 2: Produktivita práce 1

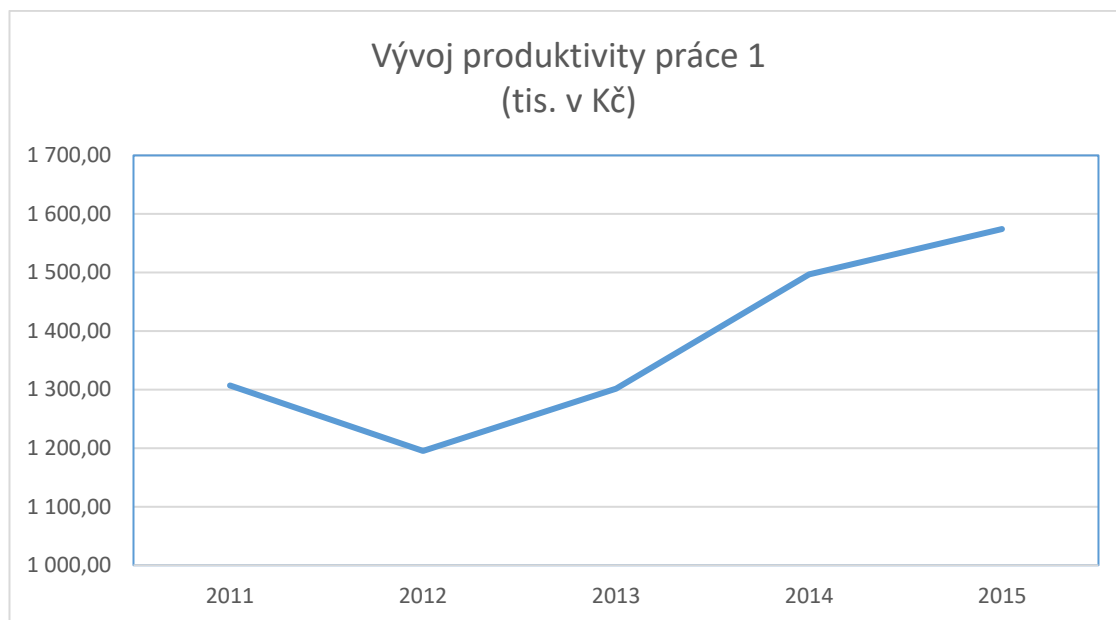
	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy (v tis. Kč)	33 986	31 075	32 536	37 425	40 930
Průměrný počet zaměstnanců	26	26	25	25	26
Produktivita práce 1 (v tis. Kč)	1 307,15	1 195,19	1 301,44	1 497,00	1 574,23

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Z tabulky č. 2 je patrné, že nejnižší výnos na zaměstnance přinesl rok 2012, kdy výnosy byly téměř o tři miliony menší než v předchozím roce. V dalších letech výnosy rostly

a počet zaměstnanců se skoro nezměnil. Tudíž ukazatel produktivity za těchto okolností rostl. V posledním sledovaném roce byla hodnota ukazatele nejvyšší a to 1 574,23 tis Kč výnosů na jednoho zaměstnance.

Graf 4: Vývoj produktivity práce 1



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Produktivita práce na základě přidané hodnoty

Výsledkem tohoto ukazatele je přidaná hodnota, kterou vyprodukuje jeden zaměstnanec za rok. Celková přidaná hodnota za rok dělena průměrným počtem zaměstnanců.

$$\text{Produktivita práce 2} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Tabulka 3: Produktivita práce 2

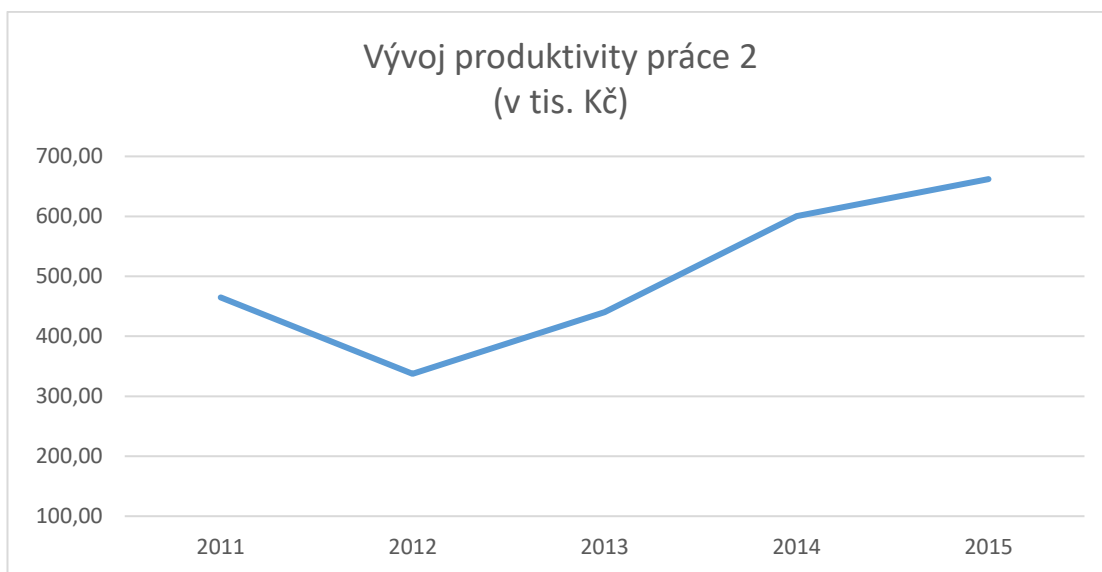
	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	12 087	8 773	11 011	15 011	17 215
Průměrný počet zaměstnanců	26	26	25	25	26
Produktivita práce 2 (v tis. Kč)	464,88	337,42	440,44	600,44	662,12

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Jak je vidět z tabulky č. 3 a následně z grafu č. 5, vývoj produktivity na základě přidané hodnoty je hodně podobný jako produktivita na základě výnosů. Je to z toho důvodu, protože přidaná hodnota je úzce spjata s výnosy.

I zde byla tedy hodnota ukazatele v roce 2012 nejnižší a to 337,42 tis. Kč přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2015, kdy dosahovala skoro jednou tolik, jako v roce s nejnižší hodnotou.

Graf 5: Vývoj produktivity práce 2



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Produktivita práce s přidanou hodnotou a osobními náklady

Mezi další ukazatele produktivity práce patří poměr přidané hodnoty a osobních nákladů. Udává, kolik podniku přinese 1 Kč osobních nákladů přidané hodnoty.

$$\text{Produktivita práce 3} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

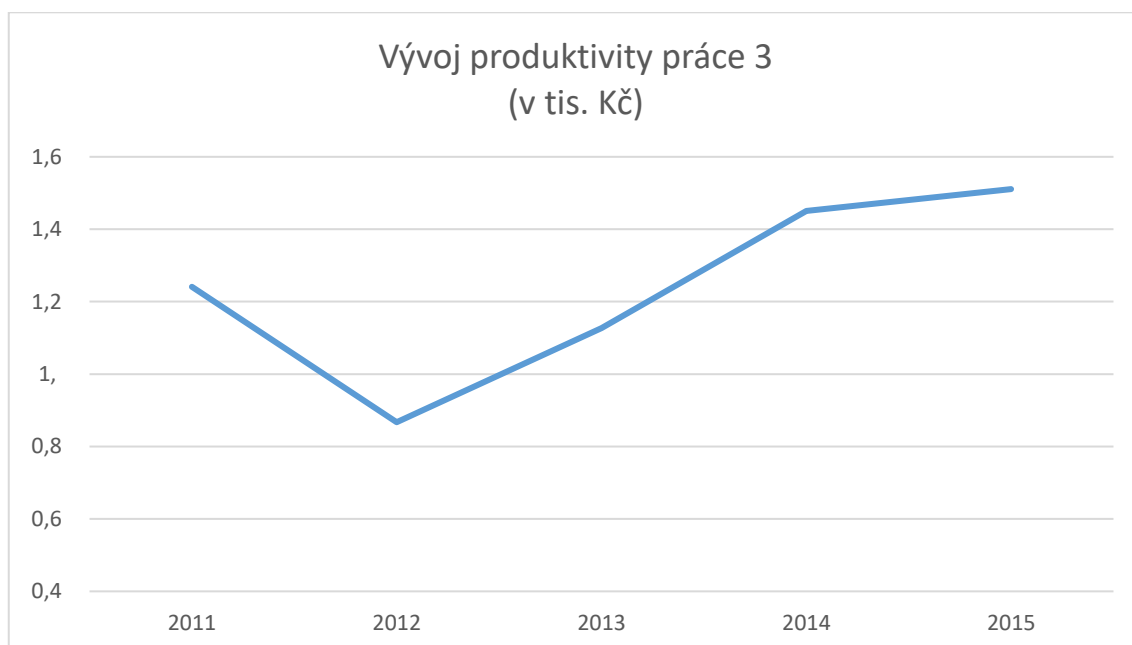
Tabulka 4: Produktivita práce 3 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota	12 087	8 773	11 011	15 011	17 215
Osobní náklady	9 741	10 118	9 773	10 350	11 394
Produktivita práce 3	1,24	0,87	1,13	1,45	1,51

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Díky velkému poklesu přidané hodnoty mezi roky 2011 a 2012, byl ukazatel opět nejnižší, i když osobní náklady v tomto roce hodně vzrostly. Od roku 2012 přidaná hodnota roste na jednu korunu osobních nákladů. Za sledované období, v roce 2015, činila nejvyšší hodnota 1,51 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů.

Graf 6: Vývoj produktivity práce 3



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Produktivita práce s celkovými výnosy a osobní náklady

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun tržeb přinese jedna koruna osobních nákladů. Vypočítá se jako poměr mezi celkovými výnosy a osobními náklady.

$$\text{Produktivita práce 4} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}}$$

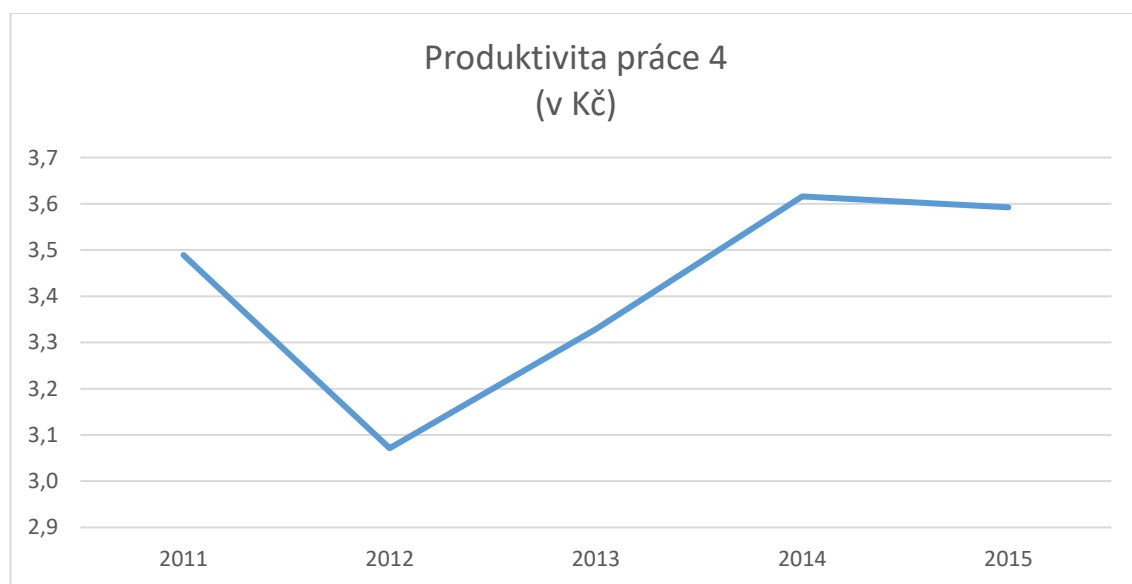
Tabulka 5: Produktivita práce 4

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové výnosy (v tis. Kč)	33 986	31 075	32 536	37 425	40 930
Osobní náklady (v tis. Kč)	9 741	10 118	9 773	10 350	11 394
Produktivita práce 4 (v Kč)	3,49	3,07	3,33	3,62	3,59

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Opět v roce 2012 byl i tento ukazatel nejnižší, v částce 3,07 Kč výnosů na 1 Kč osobních nákladů. Následně ukazatel rostl až do roku 2014, kdy ukazatel dosáhl až na hodnotu 3,62 Kč. V následujícím roce ukazatel poklesl na hodnotu 3,59 Kč výnosů na jednu korunu osobních nákladů, díky významnějšímu zvýšení osobních nákladů, které v tomto roce byly za celou dobu sledování nejvyšší. Tento ukazatel může být ovlivněn finančními výnosy, ale vzhledem k tomu, že podnik má velmi malé finanční výnosy, není zapotřebí ukazatel upravovat o tyto výnosy. Výsledek by se téměř nezměnil.

Graf 7: Produktivita práce 4



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Mzdové náklady na jednoho pracovníka

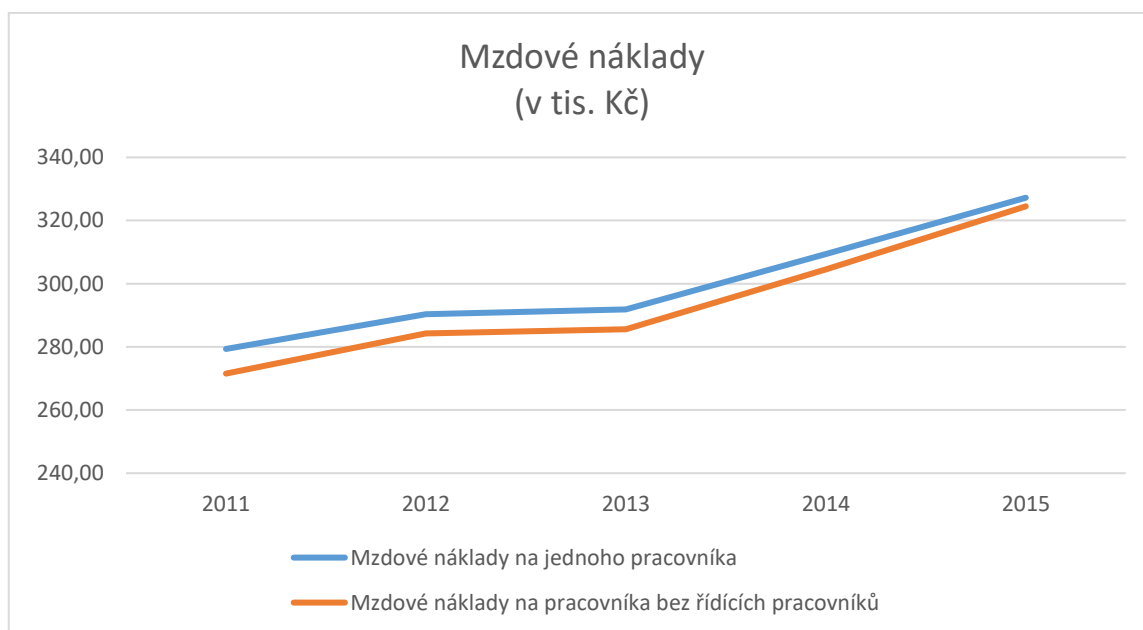
Tabulka 6: Mzdové náklady

	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady (v tis. Kč)	7 263	7 550	7 296	7 736	8 508
Průměrný počet zaměstnanců	26	26	25	25	26
Mzdové náklady na jednoho pracovníka (v tis. Kč)	279,35	290,38	291,84	309,44	327,23
Mzdové náklady bez řídících pracovníků (v tis. Kč)	6517	6823	6569	7005	7788
Počet pracovníků bez řídících pracovníků	24	24	23	23	24
Mzdové náklady na pracovníka bez řídících pracovníků (v tis. Kč)	271,54	284,29	285,61	304,57	324,50

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Jak znázorňuje tabulka č. 6, mzdové náklady na jednoho pracovníka ve sledovaném období stále rostou. V roce 2012 a 2013 byly náklady téměř vyrovnané, lišily se pouze o 1,46 tis. Kč. Mzdové náklady v roce 2013 klesly o 254 tis. Kč, což je pravděpodobně způsobeno ztrátou jednoho pracovníka. V následujících letech mzdové náklady prudce rostly z hodnoty 7 296 tis. Kč na 7 736 tis. Kč, což naopak bylo způsobeno zvýšením mezd, jelikož počet zaměstnanců se v tomto roce nezměnil.

Graf 8: Srovnání mzdových nákladů s/bez řídicích pracovníků



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Celkové mzdové náklady byly rozděleny na mzdové náklady na jednoho pracovníka včetně řídicích pracovníků a bez řídicích pracovníků. Z grafu č. 8 je patrné, že po celou sledovanou dobu, jsou obě křivky v podobné vzdálenosti od sebe. Tudíž mzdové náklady řídicích pracovníků se bezmála vůbec nezměnily. V roce 2015 se hodnoty téměř vyrovnaly, kdy se jednotlivé mzdové náklady odlišovaly jen o 2,73 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že křivka mzdových nákladů bez řídicích pracovníků se přiblížila ke křivce celkových mzdových nákladů, svědčí to o tom, že mzdové náklady řídicích pracovníků se snížily, což představuje i tabulka č. 6.

Tabulka 7: Průměrná měsíční mzda (v Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná měsíční mzda	23 279	24 199	24 320	25 787	27 269
Průměrná měsíční mzda bez řídicích pracovníků	22 628	23 691	23 801	25 380	27 042
Průměrná měsíční mzda řídicích pracovníků	31 083	30 292	30 292	30 458	30 000

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Jelikož v předchozí tabulce č. 6 mzdové náklady na jednoho pracovníka rostly, je zřejmé (za předpokladu, že se počet zaměstnanců nezmění), že průměrná měsíční mzda (viz tabulka č. 7) bude po celou dobu také růst. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015, kdy průměrná měsíční mzda dosahovala částky 27 269 Kč bereme v úvahu všechny zaměstnance včetně řídicích pracovníků. Za předpokladu, že eliminujeme mzdové náklady o mzdové náklady řídicích pracovníků, průměrná měsíční mzda se snížila na 27 042 Kč na jednoho zaměstnance.

Graf 9: Průměrná měsíční mzda



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Z grafu č. 9 je vidět růst průměrné měsíční mzdy roste téměř přímo úměrně. V roce 2013, mzda také vzrostla, ale oproti jiným rokům, růst nebyl tak vysoký.

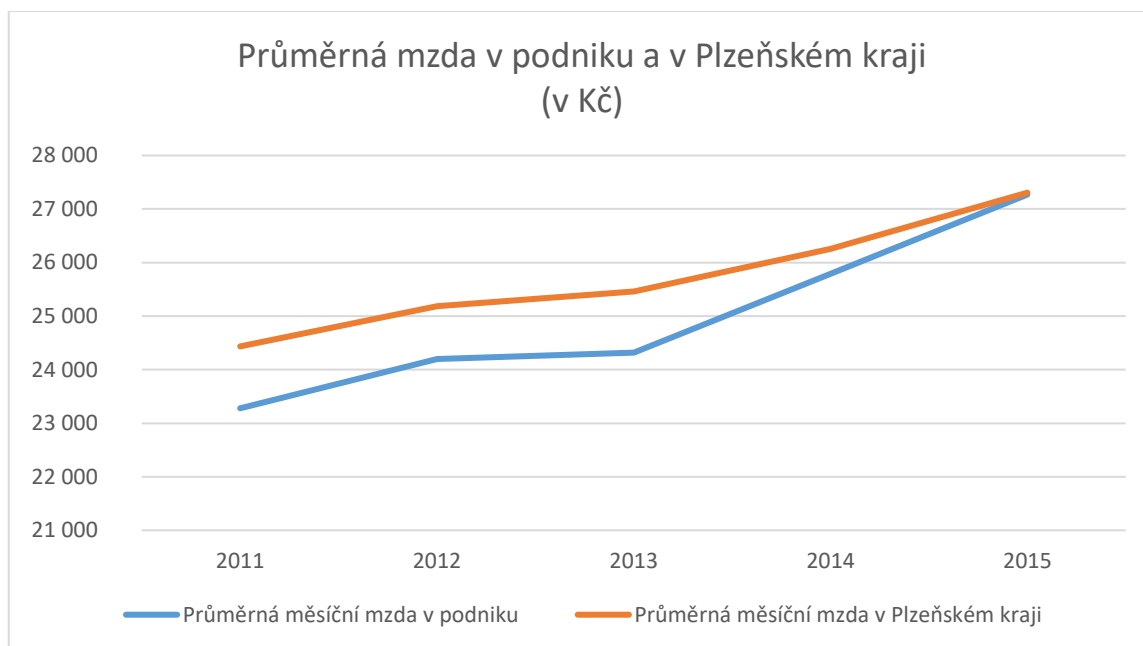
Tabulka 8: Srovnání průměrné mzdy v podniku v Plzeňském kraji (v Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná mzda v podniku	23 279	24 199	24 320	25 787	27 269
Průměrná mzda v Plzeňském kraji	24 435	25 186	25 460	26 257	27 306

Zdroj: Český statistický úřad a výkazy firmy Galasport

V tabulce č. 8 je znázorněn vývoj průměrné mzdy v podniku a v Plzeňském kraji. Průměrná mzda v Plzeňském kraji byla ve sledovaném období sice vždy vyšší, ale rozdíl nebyl významný. Největší odchylka byla v roce 2011 a to o 1 156 Kč, a naopak nejnižší rozdíl byl v roce 2015, kdy průměrná mzda v podniku téměř dosahovala k průměrné mzdě v Plzeňském kraji.

Graf 10: Srovnání průměrné mzdy v podniku a v Plzeňském kraji



Zdroj: Český statistický úřad a výkazy firmy Galasport

Tempo růstu

Tempo růstu produktivity práce a tempo růstu mezd by mělo být vyrovnané.

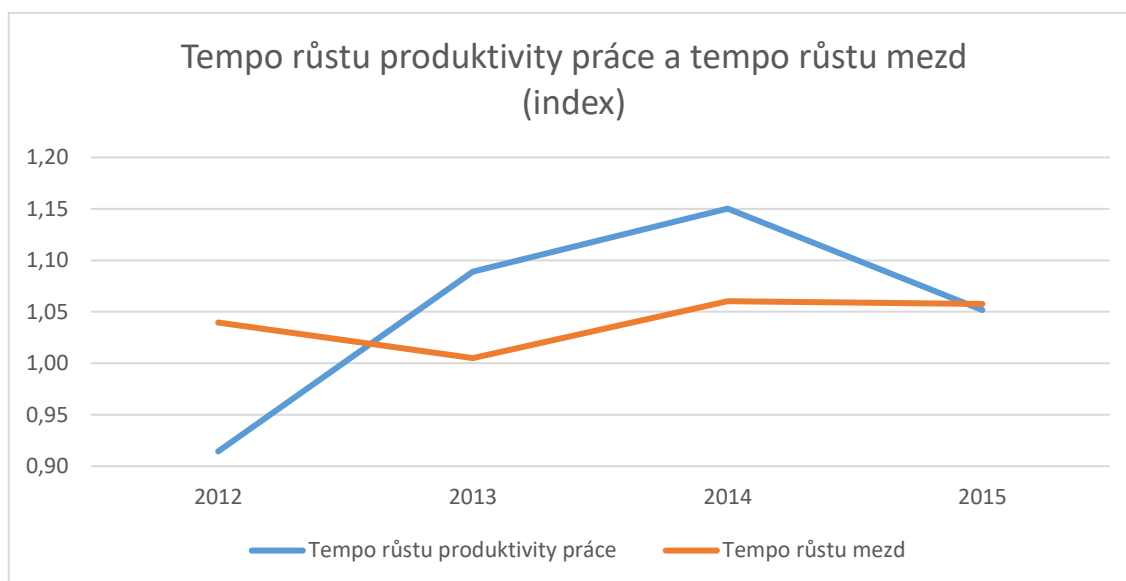
Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce a tempo růstu mezd

	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce (v tis. Kč)	1 307,15	1 195,19	1 301,44	1 497,00	1 574,23
Průměrná měsíční mzda (v Kč)	23 279	24 199	24 320	25 787	27 269
Tempo růstu produktivity práce (index)		0,91	1,09	1,15	1,05
Tempo růstu mezd (index)		1,04	1,01	1,06	1,06

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Na grafu č. 11 je vidět, jak tyto dvě tempa růstu rostla či klesala. V roce 2012 tempo růstu produktivity práce rostlo, ale zároveň tempo růstu produktivity mezd klesalo. Nejlépe se vystihují v roce 2015, kdy hodnoty obou temp byly, bez pár setin, vyrovnané. Naopak největší rozdíl byl v roce 2012. Z grafu je patrné, že tempo růstu produktivity práce roste rychleji, než roste tempo růstu mzdy, což je pro podnik přívětivé.

Graf 11: Srovnání tempa růstu produktivity práce a mezd



Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

Osobní náklady

$$\text{Osobní náklady na celkové náklady} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}} * 100$$

Tabulka 10: Osobní náklady na celkových nákladech

	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady (ON)	9 741	10 118	9 773	10 350	11 394
Celkové náklady (TC)	31 040	32 224	30 732	32 898	35 424
Podíl ON na TC	31,38 %	31,40 %	31,80 %	31,46 %	32,16 %

Zdroj: Výkazy firmy Galasport, vlastní výpočty

V tabulce č. 10 vidíme, v jakém poměru jsou osobní náklady k celkovým nákladům. Ve všech sledovaných letech, je hodnota v rozmezí od 31,38 % až 32,16 %, kdy v roce 2015 byly osobní náklady i celkové náklady nejvyšší. Podíl v tomto roce dosahoval maxima 32,16 %.

4.5 Zhodnocení a návrhy

Ve sledovaném období ve firmě docházelo k růstu produktivity což má kladný vývoj. V roce 2012 byl menší pokles výnosů, jelikož firma začala zhotovovat nové konstrukce lodí a nové druhy, modely výrobků. V tomto roce vznikalo veliké množství testovacích lodí, které byly rozprodány až v roce 2013. Dále v tomto roce firma investovala do rozšíření sponzorovaných týmů.

Počet zaměstnanců je relativně stabilní, ve sledovaném období byl počet 25-26 pracovníků.

Vývoj produktivity vyznačuje pozitivní trend. Použité ukazatele pro všechny varianty zobrazují stejný vývoj. Je možné využít jakýkoliv z těchto použitých ukazatelů

4.5.1 Stravenky

Jako jeden z návrhů bych doporučila firmě zavést příspěvek na stravu formou stravenek, jelikož v současnosti zaměstnancům firma ani z části nehradí náklady spojené se stravováním. Zaměstnanci se občerstvují na vlastní náklady. Kdežto příspěvek na stravování si firma může zařadit mezi daňově uznatelné náklady.

Závodní stravování zajištěné prostřednictvím jiných subjektů se jedná o zajištění stravování v jiném než ve svém zařízení, konkrétně stravování zaměstnanců v provozovnách veřejného stravování. Buď na základě předchozí domluvy zaměstnavatelem a poskytovatelem nebo na základě zakoupených stravenek, které poskytuje zaměstnavatel. Díky stravenkám, zaměstnanci nemusí chodit pouze do určeného podniku, ale mohou za ně třeba i nakoupit.

Příspěvek je poskytován zaměstnavatelem až do výše 55 % ceny nominální hodnoty stravenky (za jednu směnu). Zaměstnavatel si tento výdaj může uplatnit jako daňový, v případě, že zaměstnanec během své směny odpracuje alespoň tři hodiny. Nejedná se o hodiny, které jsou vykonávány kvůli přesčasům (v případě, že si zaměstnanec nadělává hodiny).

Za předpokladu, že zaměstnanci vzniká nárok v souvislosti s pracovní cestou, nelze příspěvek uplatnit jako daňově účinný. Pokud zaměstnanec odpracuje směnu kratší než 3 hodiny, ať už je to z důvodu dovolené, neplaceného volna, pracovní neschopnosti či jiné, nemá nárok od zaměstnavatele na příspěvek na stravování.

Výpočet nejvýhodnějších stravenek z pohledu zaměstnance

Zaměstnavatel si v dnešní době může vybrat hned z několik hodnot stravenek. Nejčastější hodnoty jsou 70 Kč, 80 Kč či 105 Kč. Zaměstnavatel může přispívat až ve výši 55 % z hodnoty stravenky.

Hodnota stravenek 70 Kč

Celková hodnota stravenek je 1470 Kč – zaměstnanec platí 662 Kč, zaměstnavatel 809 Kč

Tabulka 11: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 70 Kč z pohledu zaměstnance

Průměrná mzda	24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky	70 Kč
Počet odpracovaných dní	21
Počet zaměstnanců	26
Hodnotu proplácející zaměstnavatel (za měsíc)	809 Kč

Výpočet z pohledu zaměstnance	Současná mzda	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hodnota finančního navýšení/ stravenek 55 %		809	809
Hrubá mzda	24 971	25 779	24 971
SP - zaměstnanec 6,5 %	1 623	1 676	1 623
ZP - zaměstnanec 4,5 %	1 124	1 160	1 124
SP 25 % zaměstnavatel	6 243	6 445	6 243
ZP 9 % zaměstnavatel	2 247	2 320	2 247
Super hrubá mzda	33 500	34 600	33 500
Záloha na daň	5 025	5 190	5 025
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
Čistá mzda pro zaměstnance	19 269 Kč	19 823 Kč	20 077 Kč
Finanční zlepšení pro zaměstnance		555 Kč	809 Kč

Přilepšení za rok - navýšení mzdy

6 655 Kč

Přilepšení za rok - stravenky

9 702 Kč

Výhodnější jsou stravenky

o

3 047 Kč pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota stravenek 80 Kč

Celková hodnota stravenek je 1680 Kč – zaměstnanec platí 756Kč, zaměstnavatel 924 Kč.

Tabulka 12: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 80 Kč z pohledu zaměstnance

Průměrná mzda	24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky	80 Kč
Počet odpracovaných dní	21
Počet zaměstnanců	26
Hodnotu proplácující zaměstnavatel	924 Kč

Výpočet z pohledu zaměstnance	Současná mzda	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hodnota finančního navýšení/ stravenek 55 %		924	924
Hrubá mzda	24 971	25 895	24 971
SP - zaměstnanec 6,5 %	1 623	1 683	1 623
ZP - zaměstnanec 4,5 %	1 124	1 165	1 124
SP 25 % zaměstnavatel	6 243	6 474	6 243
ZP 9 % zaměstnavatel	2 247	2 331	2 247
Super hrubá mzda	33 500	34 700	33 500
Záloha na daň	5 025	5 205	5 025
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
Čistá mzda pro zaměstnance	19 269 Kč	19 911 Kč	20 193 Kč
Finanční zlepšení pro zaměstnance		642 Kč	924 Kč

Přilepšení za rok - navýšení mzdy	7 708 Kč
Přilepšení za rok - stravenky	11 088 Kč
Výhodnější jsou stravenky	o 3 380 Kč pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota stravenek 105 Kč

Celková hodnota stravenek je 2205 Kč – zaměstnanec platí 992 Kč, zaměstnavatel 1213 Kč.

Tabulka 13: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 105 Kč z pohledu zaměstnance

Průměrná mzda	24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky	105 Kč
Počet odpracovaných dní	21
Počet zaměstnanců	26
Hodnotu proplácející zaměstnavatel	1 213 Kč

Výpočet z pohledu zaměstnance	Současná mzda	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hodnota finančního navýšení/ stravenek 55 %		1 213	1 213
Hrubá mzda	24 971	26 183	24 971
SP – zaměstnanec 6,5 %	1 623	1 702	1 623
ZP – zaměstnanec 4,5 %	1 124	1 178	1 124
SP 25 % zaměstnavatel	6 243	6 546	6 243
ZP 9 % zaměstnavatel	2 247	2 357	2 247
Super hrubá mzda	33 500	35 100	33 500
Záloha na daň	5 025	5 265	5 025
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
Čistá mzda pro zaměstnance	19 269 Kč	20 108 Kč	20 482 Kč
Finanční zlepšení pro zaměstnance		839 Kč	1 213 Kč

Přilepšení za rok - navýšení mzdy		10 072 Kč
Přilepšení za rok – stravenky		14 553 Kč
Výhodnější jsou stravenky	o	4 481 Kč pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Za předpokladu, že se zaměstnavatel bude rozhodovat, jaká varianta pro zaměstnance je nejlepší, zda zaměstnanci zvýšit hrubou mzdu o hodnotu, kterou by uhradil za případné stravenky (55 % z celkové hodnoty stravenky) nebo raději zaměstnanci nechat hrubou mzdu, ale následně k čisté mzdě přidat stravenky.

Zvýše uvedených výpočtů a následně z tabulky č. 14 lze jednoznačně stanovit, že pro zaměstnance jsou nejvýhodnější stravenky, ať už v jakékoliv nominální hodnotě.

Tabulka 14: Souhrn výpočtů stravenek

	70 Kč		80 Kč		105 Kč	
	Mzda + navýšení mzdy	Mzda + stravenky	Mzda + navýšení mzdy	Mzda + stravenky	Mzda + navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Finanční zlepšení pro zaměstnance (za měsíc)	555 Kč	809 Kč	642 Kč	924 Kč	839 Kč	1 213 Kč
Hodnota všech stravenek (21 dní)		1 470 Kč		1 680 Kč		2 205 Kč
Zaměstnanec platí (45 %)		662 Kč		756 Kč		992 Kč
Zaměstnavatel přispívá (55 %)		809 Kč		924 Kč		1 213 Kč
Výhodnější stravenky než navýšení hrubé mzdy pro zaměstnance o		3 047 Kč		3 380 Kč		4 481 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 14 jednoznačně je vidět, že, čím větší je hodnota stravenky, tím výhodnější jsou pro zaměstnance.

Výpočet nejvýhodnějších stravenek z pohledu zaměstnavatele

Hodnota stravenek 70 Kč

Celková hodnota stravenek je 1470 Kč – zaměstnanec platí 662 Kč, zaměstnavatel 809 Kč

Tabulka 15: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 70 Kč z pohledu zaměstnavatele

Průměrná mzda	24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky	70 Kč
Počet odpracovaných dní	21
Počet zaměstnanců	26
Hodnotu doplácující zaměstnavatel	809 Kč

	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hrubá mzda	25 780 Kč	24 971 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34%)	8 765 Kč	8 490 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	34 545 Kč	33 461 Kč
Příspěvek na stravné na jednoho zaměstnance	- Kč	809 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	34 545 Kč	34 270 Kč
Rozdíl nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance		275 Kč
Rozdíl nákladů za rok na jednoho zaměstnance		3 299 Kč
Roční úspora zaměstnavatele celkem		85 766 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota stravenek 80 Kč

Celková hodnota stravenek je 1680 Kč, zaměstnanec platí 756 Kč, zaměstnavatel 924 Kč

Tabulka 16: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 80 Kč z pohledu zaměstnavatele

Průměrná mzda		24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky		80 Kč
Počet odpracovaných dní	21	
Počet zaměstnanců	26	
Hodnotu proplácující zaměstnavatel		924 Kč

	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hrubá mzda	25 895 Kč	24 971 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34%)	8 804 Kč	8 490 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	34 699 Kč	33 461 Kč
Příspěvek na stravné na jednoho zaměstnance	- Kč	924 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	34 699 Kč	34 385 Kč
Rozdíl nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance		314 Kč
Rozdíl nákladů za rok na jednoho zaměstnance		3 770 Kč
Roční úspora zaměstnavatele celkem		98 018 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota stravenek 105 Kč

Celková hodnota stravenek je 2205 Kč – zaměstnanec platí 992 Kč, zaměstnavatel 1213 Kč.

Tabulka 17: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 105 Kč z pohledu zaměstnavatele

Průměrná mzda	24 971 Kč
Nominální hodnota stravenky	105 Kč
Počet odpracovaných dní	21
Počet zaměstnanců	26
Hodnotu proplácející zaměstnavatel	1 213 Kč

	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hrubá mzda	26 184 Kč	24 971 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34%)	8 902 Kč	8 490 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	35 086 Kč	33 461 Kč
Příspěvek na stravné na jednoho zaměstnance	- Kč	1 213 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	35 086 Kč	34 674 Kč
Rozdíl nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance		412 Kč
Rozdíl nákladů za rok na jednoho zaměstnance		4 948 Kč
Roční úspora zaměstnavatele celkem		128 649 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Souhrn ročních úspor s jednotlivými hodnotami stravenek

Hodnota stravenky	70 Kč	80 Kč	105 Kč
Zaměstnavatel přispívá (55%)	39 Kč	44 Kč	58 Kč
Roční úspora celkem	85 766 Kč	98 018 Kč	128 649 Kč
Roční náklady	255 528 Kč	288 288 Kč	380 016 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z tabulky č. 18 největší roční úspora je při hodnotě stravenky 105 Kč a to ve výši 128 649 Kč, ale zároveň i největší celkové náklady, které dosahují hodnoty 380 016 Kč.

Tato úspora vznikne zaměstnavateli tehdy, pokud by se rozhodoval přidat svým zaměstnancům na stravné, buď příspěvkem k hrubé mzdě nebo ve formě stravenek. A vybral by příspěvek ve formě stravenek.

Firmě bych doporučila, aby zavedla stravenky v hodnotě 80 Kč. Tato hodnota je přiměřená k celkovým nákladům. Náklady ve výši 288 288 Kč za rok by pro firmu byl zanedbávající náklad. Měsíčně by financovala stravenky ve výši 24 024 Kč, což je menší částka než mzda jednoho zaměstnance.

Zaměstnanci by tento krok jistě uvítali. Zaměstnanci v nynější situaci nemají možnost žádného stravování v místě zaměstnání. Ve vesnici není žádná hospoda a nyní byla zrušena i prodejna se smíšeným zbožím, díky zavedení elektrické evidenci tržeb, ve které si zaměstnanci popřípadě mohli koupit něco malého k jídlu. Nejbližší hospoda je ve vedlejší vesničce cca 5 minut autem. Zaměstnanec má nárok na třicetiminutovou pauzu na jídlo. Než by pracovník nastartoval auto, dojel do vesnice a objednal si jídlo, následně by musel sníst rychle oběd, aby se stihl včas vrátit do práce. Nehledě na to, že za oběd by utratil cca 90 Kč a dále něco za benzín, který by projel, nezbyl by jim žádný čas na odpočinek.

Ve firmě mají k dispozici mikrovlnou troubu na ohřev jídla. Pokud by zaměstnanci dostávali stravenky, mohli by si za ně nakoupit suroviny, které by byly pro ně tím pádem levnější. Následně by si doma mohli uvařit zdravé jídlo, které by si odvezli do práce. Během polední pauzy, si jídlo v klidu ohřejí, snědí a poté mají ještě čas na odpočinek.

Jídlo pomocí stravenek by pro zaměstnance bylo levnější. A jelikož, aby zaměstnanec mohl dostat jednu stravenku, musí za den odpracovat minimálně 3 hodiny. Pracovník by se jistě snažil během měsíce odpracovat co nejvíce dní, aby měl nárok na co nejvíce stravenek (maximálně do počtu pracovních dní). Také by bylo pro něj lepší zůstat během polední pauzy v zaměstnání, kde by se v klidu najedl a neměl žádný stres s návratem do práce. Je prokázáno, že každý nejen zaměstnanec, ale i člověk, který je spokojeně najezený, je více spokojený a vydává ze sebe více energie.

4.5.2 Příspěvek na dovolenou

Další návrh na zvýšení produktivity, je benefit ve formě příspěvku na dovolenou. Jedná se o nepeněžitě plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nebo jeho rodinnému členovi. Plnění může být poskytováno z fondu kulturních či sociálních potřeb, z příjmu firmy (ze zisku po zdanění), na vrub nákladů, zajištění a udržení příjmů.

Může se konkrétně jednat o použití vzdělávacích, zdravotnických nebo rekreačních zařízení. Zaměstnavatel tedy může poskytnout nepeněžitě plnění na rekreační zájezd. Maximální částka, která je osvobozena od daně, je v úhrnu 20 000 Kč za zdaňovací období na zaměstnance. Tato celková částka musí být podložena fakturou. Za předpokladu, že by zájezd stál více než hodnota, kterou je zaměstnavatel ochoten proplatit, zaměstnanec si rozdílную hodnotu doplácí sám.

Pokud by tato motivace, závisela například na počtu vyrobených dobrých výrobků, mohla by být pro zaměstnance velmi přívětivá. Jelikož toto nepeněžitě plnění zaměstnanci nemusí zdaňovat, odpočali by si v místě pro ně příjemné, nabrali by energii.

Jednou z nevýhod je, že by se tento benefit pravděpodobně nemohl týkat všech zaměstnanců. Každý nemá možnost zvýšit svoji produktivitu, ovlivnit výši nákladů či příjmů. Jednalo by se například o administrativní pracovníky.

Bylo by možné, aby tento benefit byl „vyplacen“ na základě zaměstnance roku. Zaměstnanec by byl hodnocený za celý rok. Každý zaměstnanec by byl motivován k většímu a kvalitnějšímu výkonu. Nadřízený by stanovil pro každou skupinu zaměstnanců pravidla hodnocení. Jednalo by se nejen o počet vyrobených kusů, odpracovaných hodin, ale také například pečlivost, aktivita, chybovost a jiné. Tím by do souhrnu hodnocení mohli být zahrnuti všichni zaměstnanci včetně administrativních pracovníků.

Podle pracovní pozice, by byl zaměstnanec hodnocen podle různých kritérií:

Schéma 3: Příklady kritérií hodnocení

<u>Dělníci</u>	kvalita výrobků počet vyrobených kusů počet odpracovaných hodin chybovost
<u>Šéfové výroby a manažeři prodeje</u>	snížení nákladů zisk z prodeje urychlení výrobních postupů
<u>Administrativní pracovníci</u>	rychlost pečlivost aktivita chybovost

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Finanční gramotnost

Vnitřní prostředí firmy, které tvoří převážně zaměstnanci, je pro firmu velmi důležité. Zaměstnavatel se snaží o vytvoření i pohodového prostředí. Pro harmonickou atmosféru je přínosné, aby zaměstnanci chodili do práce v klidu a spokojeni. Je důležité, aby zaměstnanec nechával své starosti doma.

Jeden z návrhů pro zvýšení efektivity zaměstnanců je bezplatné vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti. Toto školení by zaměstnavatel sjednal mimo pracovní dobu a pro zaměstnance by bylo dobrovolné.

Lidé nemusí vědět o všech možných variantách, jak zacházet se svým důchodem. Ať už se jedná o hypotéční úvěr, penzijní připojištění či obyčejné pojištění. Na základě tohoto školení, se zaměstnanci dozví možné varianty jak vhodně část svého důchodu „investovat“ a následně budou moci lépe a efektivně využívat svůj disponibilní důchod.

Co je podnětem pro takovýto benefit v podobě školení? V současné době existuje mnoho institucí, které například sice lidem ihned peníze půjčí, ale velkou část přeplatí. Nakonec se jejich dluh může dostat k soudnímu řízení a následně může skončit exekucí na plat,

kteřá je splatná až podobu deseti let. To vše jen pro vidinu okamžitých peněz, zbrkllost, neinformovatelnost či neznalost.

V případě, že se zaměstnanec dostane do dluhů, je možné, že svůj stres bude podvědomě přenášet i na pracoviště. Začne dělat chyby a následně budou vznikat například zmetkové výrobky, sníží se efektivita a pomocí své stresující nálady přenesse na ostatní zaměstnance na pracovišti pochmurnou náladu a tím vzniká negativní atmosféra na pracovišti. Tohle vše může vést k tomu, aby od zaměstnavatele dostal výpověď, čímž už dvojnásobně nebude mít, jak hradit své závazky. Opět si někde půjčí a dostává se do spirály dluhů. Z pohledu zaměstnavatele, jsou to další vynaložené náklady na získávání nového zaměstnance, zaučování a proškolení.

V případě, že by zaměstnanec dostal exekuci na plat, pro zaměstnavatele by to znamenalo další mimořádné náklady. Jednalo by se o administrativní činnosti, kdy účetní jednotka musí částku zaúčtovat a následně část mzdy poslat na jiný účet. Účetní by musela nad tím strávit více času evidencí dlužníků a dalšími souvisejícími činnostmi. Za této situace by zaměstnanec ze mzdy obdržel pouze životní minimum, které by bylo fixní i v případě zvýšení jeho výkonu. Pro některé pracovníky by toto úsilí „vydělat více“ bylo demotivující.

Zaměstnavatel dohodne přednášejícího, který zaměstnance obeznámí s možnými variantami. Firma může sehnat i odborného konzultanta, kterého zaplatí. Předpokládaná hodinová sazba činí 1 000 – 2 000 Kč, za předpokladu, že by seminář byl po dobu dvou hodin, jednou za dva měsíce, roční náklady by činily 24 000 Kč. Což je nižší hodnota než jedna průměrná mzda jednoho zaměstnance.

Další variantou je, že zaměstnavatel může dohodnout přednášejícího z nějaké společnosti, přímo nabízející výše zmíněné produkty. Ten jim vysvětlí investiční či úsporné možnosti, ale zároveň prezentuje možné nabídky konkrétních produktů. V tomto případě je nutné zajistit ujištění a informovanost obou stran (prezentující společnosti a zaměstnanců), že seminář není za účelem podpisu jakékoliv smlouvy. A obě strany jsou seznámeny s tím, že čistě záleží na tom, zda se zaměstnanci rozhodnou pro nějakou jejich službu či produkt.

Tímto nepřímým finančním benefitem si zaměstnavatel zabezpečuje, že zaměstnanci při finančních potížích si hned nevezmou půjčku od nesolidních společností a následně se nedostanou do problémů, které by mohly negativně ovlivnit jejich pracovní výkon.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu využívaného lidského kapitálu. Navrhnout opatření ke zlepšení efektivity ve mzdovém systému na základě zjištěných údajů.

Firma se zabývá výrobou slalomových lodí a potřebného příslušenství. Veškerá data a potřebné informace byly získávány z výkazu zisků a ztráty za léta 2011-2015, z firemního materiálu posuzované společnosti a z odborné literatury.

Na základě dostupných informací, bylo zjištěno, že podnik zaměstnává převážně mužské pohlaví a to v poměru 81 % v celkovém počtu 27 lidí. Nad polovina zaměstnanců je ve věku 41-55 let. Pro zvládnutí všech objednávek se firma snaží udržovat personál v plném počtu, proto firma v každém roce neotálela a přijímala nové zaměstnance do pracovního poměru.

Systém odměňování v podniku je velice zásadní pro regulaci požadovaného pracovního výkonu. Bez něj by nebylo možné zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Řídící pracovníci usilují o to, aby nastavený systém odměňování byl spravedlivý, a co nejvíce odpovídal pracovnímu nasazení zaměstnance.

Velký podíl na úspěšnosti firmy mají zaměstnanci neboli lidský kapitál. Podnik se snaží udržet kvalifikované a cílevědomé pracovníky. Zaměstnanci ve firmě mají pružnou pracovní dobu, což je pro ně velmi příznivé. Ve společnosti jsou zaměstnanci odměňováni různými způsoby. Dělníci jsou odměňováni v časové či v úkolové mzdě k tomu mají za každý odpracovaný den příspěvek ve výši 100 Kč. Technickohospodářští pracovníci mají měsíční či hodinovou mzdu. A někteří mají podle významnosti k celkové mzdě dostávají prémie z x-násobku promile obrátu z předcházejícího měsíce. Dále někteří disponují s mobilním tarifem či mají automobil i k soukromým účelům. Všichni zaměstnanci dostávají předvánoční prémie ve výši symbolických 2 000- 3 000 Kč a každý rok je uspořádán vánoční večírek, kde mají zaměstnanci jídlo a pití v hodně 500 Kč zdarma.

Průměrná mzda podniku byla srovnána s průměrnou mzdou v Plzeňském kraji a bylo zjištěno, že mzdy byly velmi vyrovnané. Největší rozdíl byl v roce 2011 a to pouze o 1 156 Kč. Naopak v posledním roce sledování byly mzdy bez pár korun vyrovnaný. Z toho lze odvodit, že zaměstnanci jsou ohodnocováni téměř stejnou průměrnou mzdou

jako je průměr Plzeňského kraje. To je možné vnímat jako relativně pozitivní aspekt, jelikož sušický region patří mezi ekonomicky slabší oblast.

Skoro ve všech sledovaných letech byla produktivita práce, ať už počítána na základě výnosů či přidané hodnoty, rostoucí. V roce 2012, měl podnik menší pokles výnosů, proto i tento ukazatel postihl menší pokles než v ostatních letech. Pokles tržeb byl způsobený inovací nových produktů, kdy firma vyráběla testovací výrobky. Nové modely byly rozprodány až v roce 2013, kdy společnost opět začala plně prodávat své produkty, a tudíž se jí zvýšily i příjmy. Tento pokles ovšem nijak neovlivnil mzdu pracovníků. Pouze byl zaznamenán pokles u mzdy řídicích pracovníků.

Dále bylo zjištěno, že tempo růstu produktivity roste rychleji než tempo růstu mzdy. Pokud produktivita práce roste rychleji, než mzdy jde o firmu, která efektivně využívá lidské zdroje v podniku.

Firma umožňuje v případě potřeby i delší nepracovní volno nebo je ochotna svému zaměstnanci půjčit do určité částky peníze bezúročně či s minimálním úrokem. Pro zaměstnance je to určité zázemí, jelikož ví, že se na firmu mohou obrátit v případě nutnosti.

Jediná nevýhoda je, že zaměstnanci nemají možnost blízkého či levnějšího stravování, proto byly pro zlepšení efektivity zaměstnanců navrženy stravovací poukázky v hodnotě 80 Kč. Firmě by se sice zvýšily náklady o 288 288 Kč za rok. Ale zároveň by firma v případě rozhodování mezi stravenkami a finančním navýšením mzdy měla úspory ve výši 98 018 Kč. Pro zaměstnance by také byly výhodnější stravenky. V případě 80 korunové stravenky, by si zaměstnanec finančně přilepšil za rok o 11 088 Kč.

Další z návrhů byl příspěvek na dovolenou. Tento benefit, by dostal nejlepší zaměstnanec roku, který by se vyhodnocoval pomocí různých kritérií. Nadřízený by stanovil pro každou skupinu zaměstnanců pravidla hodnocení. Jednalo by se nejen o počet vyrobených kusů, odpracovaných hodin, ale také například pečlivost, aktivita, chybovost a jiné.

Posledním návrhem je podpoření finanční gramotnosti zaměstnanců. Týká se zlepšení jejich vědění o různých možnostech, jak efektivně disponovat se svým důchodem.

Výše uvedené návrhy změn jsou realizovatelné, přičemž nezbytným předpokladem pro jejich zavedení je adekvátní reakce ve výkonech a produktivitě zaměstnanců.

6. Summary

This diploma work is dealing and talking about remuneration system and evaluating the effectiveness of the company Galasport Ltd. (Galasport s.r.o.) for the time period from 2011 to 2015. All data and needed information were obtained from the profit and loss account of the company or material from an interview with employees and management.

This work is divided into three sections. Theory, methodology and practice. The theoretical part describes the basic characteristics of human capital, payroll system, motivation and productivity. Data are obtained from the literature.

The methodology describes all the necessary formulas for the next application in the practical part. It is the labor productivity, the average monthly wage, labor costs per employee or wage growth and productivity. The formula in labor productivity was calculated from four perspectives. Labor productivity is calculated as a proportion of total revenue or added value to the average number of employees or personnel costs.

In practical part the high society is characterized, also is broken down in detail the structure of the employees remuneration system. Consequently they are applied to all formulas that were defined in the methodology. Using the formula of productivity, efficiency was observed in the company. In conclusion, the proposals are designed to maintain and improve the efficiency of employees.

Keywords: remuneration, efficiency, human capital, labor productivity

7. Zdroje použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- d'Ambrosiová, H. (2014). *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Faltová-Leitmanová, I., & Volek, T. (2003). *Mzdové soustavy*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita.
- Holátová, D., & Vlasta, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích - Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Georg.
- Hüttová, E., & Kleibl, J. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál*. Praha: Karolinum.
- Kleibl, J. (1996). *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická .
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Machač, M., & Martin, K. (2014). *Vyznejte se v pracovním právu*. Brně: BizBooks.
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2013). *Human resource management*. USA: Cengage Learning.
- Mazouch, P., & Jakub, F. (2011). *Lidský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck.
- Nešćáková, L., & Marelová, L. (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony*. Praha: Grada Publishing.
- Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Ekonomická fakulta.
- Shield, J. (2016). *Managing employee performance and Reward*. USA: Cambridge University Press.
- Srpová, J., & Václav, Ř. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: Anag.

Thaddeus, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Vaněček, D. (2001). *Organizace výroby a práce*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění

8. Seznam grafů, tabulek, schémat a příloh

Tabulky

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců	27
Tabulka 2: Produktivita práce 1	30
Tabulka 3: Produktivita práce 2	31
Tabulka 4: Produktivita práce 3 (v tis. Kč)	33
Tabulka 5: Produktivita práce 4	34
Tabulka 6: Mzdové náklady	35
Tabulka 7: Průměrná měsíční mzda (v Kč)	37
Tabulka 8: Srovnání průměrné mzdy v podniku v Plzeňském kraji (v Kč)	38
Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce a tempo růstu mezd	39
Tabulka 10: Osobní náklady na celkových nákladech	40
Tabulka 11: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 70 Kč z pohledu zaměstnance	42
Tabulka 12: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 80 Kč z pohledu zaměstnance	43
Tabulka 13: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 105 Kč z pohledu zaměstnance	44
Tabulka 14: Souhrn výpočtů stravenek	45
Tabulka 15: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 70 Kč z pohledu zaměstnavatele	46
Tabulka 16: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 80 Kč z pohledu zaměstnavatele	47
Tabulka 17: Demonstrace výhody stravenek v hodnotě 105 Kč z pohledu zaměstnavatele	48
Tabulka 18: Souhrn ročních úspor s jednotlivými hodnotami stravenek	48

Grafy

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců	27
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	28
Graf 3: Počet přijatých zaměstnanců v jednotlivých letech	28
Graf 4: Vývoj produktivity práce 1	31
Graf 5: Vývoj produktivity práce 2	32
Graf 6: Vývoj produktivity práce 3	33
Graf 7: Produktivita práce 4	34
Graf 8: Srovnání mzdových nákladů s/bez řídicích pracovníků	36
Graf 9: Průměrná měsíční mzda	38
Graf 10: Srovnání průměrné mzdy v podniku a v Plzeňském kraji	39
Graf 11: Srovnání tempa růstu produktivity práce a mezd	40

Schéma

Schéma 1: Jak zvýšit produktivitu	6
Schéma 2: Struktura zaměstnanců ve firmě Galasport s.r.o.....	26
Schéma 3: Příklady kritérií hodnocení.....	51

Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisků a ztráty

Příloha 2: Fotodokumentace

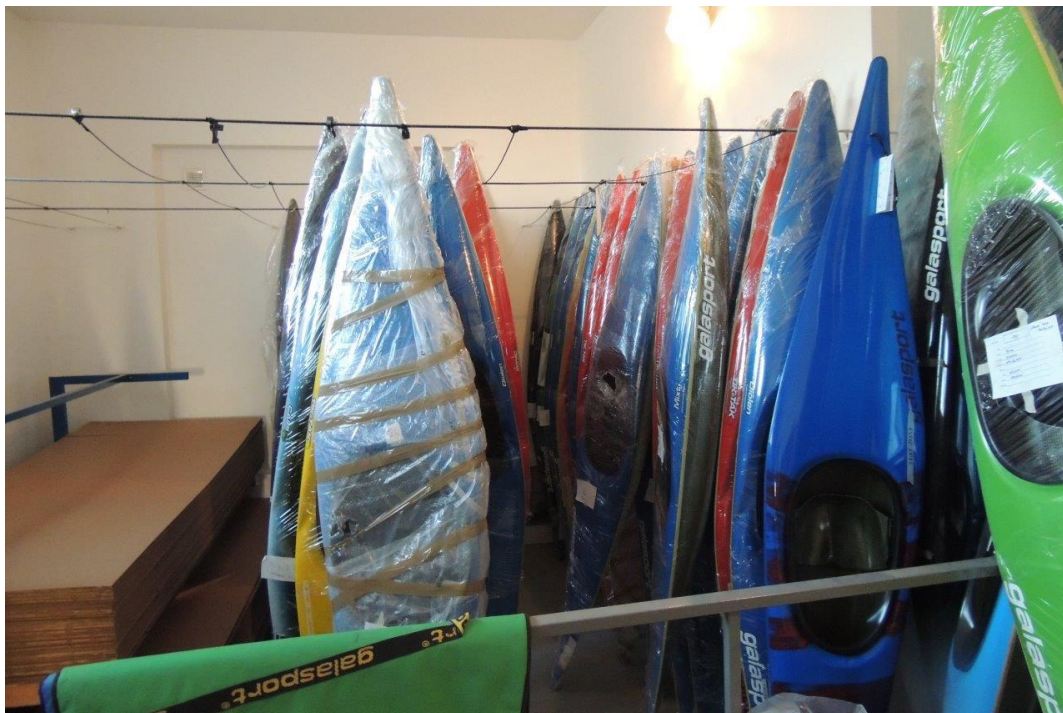
Příloha 1: Výkaz zisků a ztráty

Označení	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodané zboží	001	1 846	2 518	2 987	2 500	2 622
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	1 585	2 040	2 409	1 952	2 058
+	Obchodní marže	003	261	478	578	548	564
II.	Výkony	004	28 227	24 918	26 027	31 740	35 429
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	27 753	24 096	26 197	31 610	35 894
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	474	822	- 170	129	- 465
B.	Výkonová spotřeba	008	16 401	16 622	15 594	17 276	18 778
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	12 181	12 759	12 090	13 274	14 649
B. 2.	Služby	010	4 220	3 864	3 503	4 002	4 129
+	Přidaná hodnota	011	12 087	8 773	11 011	15 011	17 215
C.	Osobní náklady	012	9 741	10 120	9 773	10 350	11 394
D.	Daně a poplatky	013	25	35	26	33	28
III.	Jiné provozní výnosy	014	2 809	3 139	2 761	2 748	2 544
E.	Jiné provozní náklady	015	1 984	2 018	1 857	2 048	1 808
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	016	490	580	579	722	602
*	Provozní hospodářský výsledek	023	2 656	- 840	1 537	4 570	5 927
VII.	Finanční výnosy	024	964	456	736	416	293
J.	Finanční náklady	025	813	810	493	481	756
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	032	151	- 355	244	- 65	- 463
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	578	0	247	783	1 045
N. 1.	Splatná	034	578	0	247	783	1 045
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	037	2 229	- 1 195	1 533	3 723	4 419

XI.	Mimořádné výnosy	038	140	44	25	21	41
O.	Mimořádné náklady	039	1	1	1	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	043	139	44	23	21	41
***	Hospodářský výsledek za účetní období	045	2 368	- 1 151	1 557	3 743	4 460
	Hospodářský výsledek před zdaněním	046	2 946	- 1 151	1 804	4 526	5 505

Příloha 2: Fotodokumentace

Sklad lodí



Výroba lodí



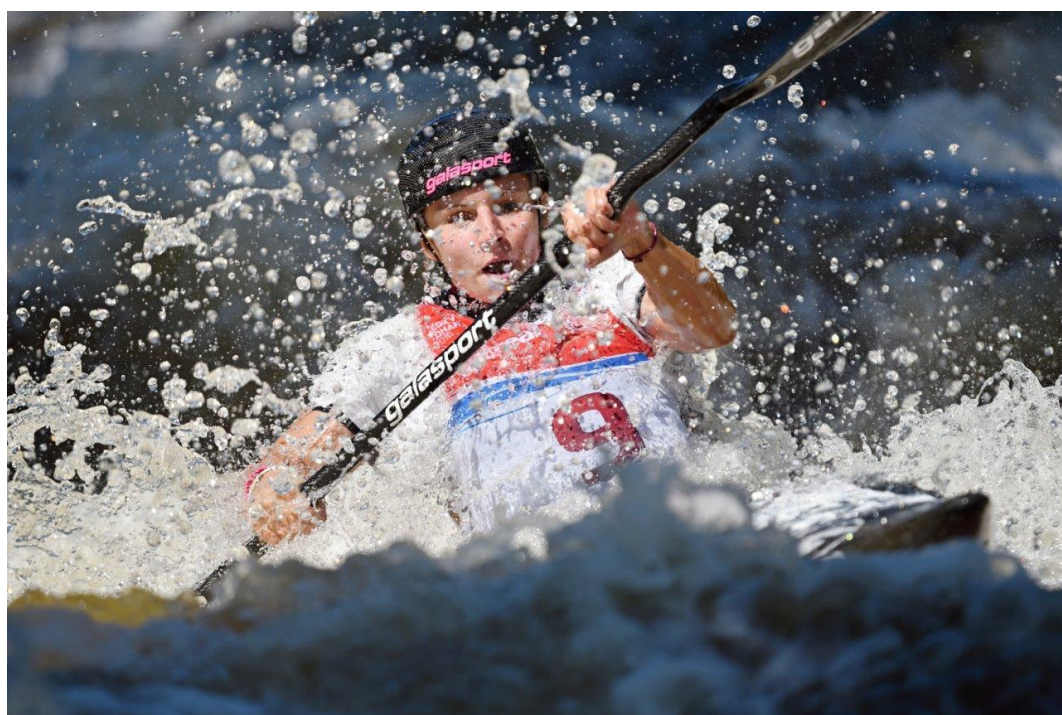
Povrchová úprava lodí



Kancelářské prostory



Lodě v akci - Karolína Galušková



Antonie Galušková

