



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 aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

# Možnosti zvýšení efektivity mzdového systému podniku

Vypracovala: Bc. Marie Nezvedová  
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Marie NEZVEDOVÁ  
Osobní číslo: E19573  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Téma práce: Možnosti zvýšení efektivity mzdového systému podniku  
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Zhodnotit efektivitu mzdového systému v podniku a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému.

Osnova:

1. Mzdový systém podniku
2. Hodnocení efektivity mzdového systému
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Rozbor používaných mzdových forem a náklady práce v podniku
5. Posouzení efektivity současného mzdového systému v podniku
6. Návrh na zvýšení efektivity dosavadního mzdového systému a ekonomický rozbor těchto doporučení

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
- Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
- Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
- Lucifora, C., & Origo, F. (2015). Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining. *ILR Review*, 68(3), 606-632.
- Novotná, M., & Volek, T. (2008). Měření efektivity využívání výrobních faktorů v souvislostech. České Budějovice: JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Šubrt, B. (2018). Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG.

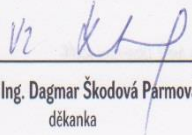
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada.

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

Datum zadání diplomové práce: **21. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

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

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

  
Ing. Jiří Alíma, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2020

## **Prohlášení**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 9. 4. 2021

.....

Bc. Marie Nezvedová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce a tím napomohl k jejímu vypracování. Dále mé poděkování patří rodině za podporu při studiu.

## Obsah

1	Úvod .....	8
2	Literární rešerše .....	10
2.1	Mzdový systém podniku .....	10
2.1.1	Právní úprava mzdového systému podniku .....	10
2.1.2	Požadavky kladené na mzdový systém podniku.....	11
2.1.3	Souvislost mzdového systému s motivací .....	12
2.2	Efektivnost mzdového systému podniku .....	13
2.2.1	Analýza efektivního hodnocení zaměstnanců.....	14
2.2.2	Měření produktivity práce .....	16
2.3	Odměňování zaměstnanců .....	18
2.3.1	Mzda, plat a odměna z dohody .....	19
2.3.2	Možnosti stanovení mzdy nebo platu .....	21
2.3.3	Minimální mzda.....	21
2.3.4	Zaručená mzda.....	21
2.3.5	Průměrný výdělek a průměrná mzda .....	22
2.3.6	Platební mechanismus.....	23
2.3.7	Tarifní soustava.....	24
2.3.8	Mzdové formy.....	24
2.3.9	Dodatkové mzdové formy .....	27
2.3.10	Problematika příplatků ke mzdě .....	28
2.3.11	Odměňování různě kvalifikovaných lidí.....	30
2.3.12	Celkové odměny .....	30
2.3.13	Zaměstnanecké benefity .....	31
2.3.14	Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů .....	33
3	Cíl a metodika.....	35
3.1	Cíl.....	35
3.2	Metodika .....	35
4	Řešení a výsledky .....	39
4.1	Charakteristika vybraného podniku .....	39

4.2	Mzdový systém podniku .....	46
4.2.1	Pracovní poměr (s výhledem do budoucna) .....	47
4.2.2	Pracovní doba a přestávky v práci .....	48
4.2.3	Dovolená .....	48
4.2.4	Oblast tarifních mezd (pevné složky mzdy) .....	49
4.2.5	Nadtarifní složky mezd (pohyblivé složky mzdy) .....	49
4.2.6	Dodatkové mzdové formy (další odměny) .....	50
4.2.7	Povinné příplatky ke mzdě .....	51
4.2.8	Ostatní příplatky ke mzdě .....	52
4.2.9	Zaměstnanecké benefity .....	52
4.3	Efektivnost mzdového systému podniku .....	53
4.3.1	Průměrná mzda .....	56
4.3.2	Analýza produktivity práce .....	59
4.3.3	Srovnání produktivity práce s konkurenčními podniky na českém a evropském trhu .....	66
4.4	Návrhy na zvýšení efektivnosti mzdového systému .....	76
4.4.1	Shrnutí mzdového systému a dosažených výsledků u významných ukazatelů .....	77
4.4.2	Navržené změny .....	78
5	Závěr .....	84
I.	Summary and keywords .....	88
II.	Seznam použitých zdrojů .....	89
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV.	Seznam použitých zkratk	
V.	Seznam příloh	
VI.	Přílohy	

# 1 Úvod

Mzdový systém je způsob, jakým se tvoří výše mzdy v konkrétním podniku. Efektivnost znamená dělat věci správně. Tudíž pod pojmem efektivní mzdový systém podniku si lze představit správně nastavený mzdový systém. Legislativně (tedy ústavní Listinou základních práv a svobod, mezinárodními normami, právními předpisy Evropské unie, Evropského společenství a českými právními předpisy – zákony, vyhláškami a nařízeními vlády) je upravena oblast odměňování za vykonanou práci, která musí být podnikem striktně dodržována. Žádný právní předpis však neupravuje aplikaci mzdového systému. Každý podnik aplikuje vlastní efektivní mzdový systém, který je zakotven v kolektivní smlouvě či vnitropodnikové směrnici. Zaměstnavatelé se tedy snaží využít všech dostupných informací, prozkoumat trh a vytvořit si svůj konkurenceschopný a zároveň pro podnik únosný mzdový systém. Nejde o lehkou věc, jelikož odměňování je nejpodstatnějším aspektem pro získání a udržení kvalitní pracovní síly.

Lidské zdroje jsou hlavním nositelem práce, ale do podniku přináší i inovace. Dnes se kmenoví zaměstnanci považují za know-how podniku. Aby zaměstnanci pracovali efektivně, je důležité je správně motivovat, dát jim prostor pro kreativitu a tím docílit jejich spokojenosti z odvedené práce. Motivátorem může být samostatná kreativní práce nebo vyšší rozhodovací pravomoci na pracovišti. Roste-li míra uspokojení potřeb, motivační účinek klesá.

Z důvodu přehlednosti je důležité vytvořit mzdové stupně pro různé pracovní pozice. Správné ohodnocení zaměstnanců, jejich kvalit a přínosu pro podnik je nezbytnou součástí mzdového systému. Podle něj se vyvíjí výše mzdy či platu a odměn.

Dobře nastavený mzdový systém vede k vysoké produktivitě práce. Ve zdravém podniku by měly mzdy růst, zároveň by měla produktivita práce růst rychleji než celková výše mezd. Všeobecně je žádoucí, aby docházelo k úspoře nákladů, tedy k růstu hospodárnosti (index zisku by měl být větší než index výnosů a ten větší než index nákladů). Mzdový systém se bezpochyby spolupodílí na dosažení základních podnikových cílů.

Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Mzda a plat jsou poskytovány s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahování pracovních výsledků.



Manažeři si často myslí, že hlavním motivátorem zaměstnanců je peněžitá odměna. Existují však další odměny a různé akce či benefity, na které by se nemělo zapomínat, protože tvoří stejně či dokonce více důležitou část mzdového systému než peníze. V dnešní době je brán velký ohled na variabilní složku mzdy. S ohledem na globalizaci ekonomiky musí podnik nahlížet na systém odměn komplexně, jako na systém celkové odměny, která zahrnuje nepřímé, přímé, vnitřní i vnější typy odměn – peněžní odměny, benefity, vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí.

Situace pandemie Covid-19, která v letošním roce výrazně zasáhla do ekonomiky neumožňuje poskytování benefitů typu příspěvku na sport, rehabilitace, kulturu, cestování nebo podporu týmové práce (kolektivní sportovní hry, společné akce zaměstnanců a příslušníků rodiny). Tyto benefity lze těžko nahradit. Sociální kontakt bývá kompenzován alespoň prostřednictvím telekomunikačních technologií (např. rozhovory se zaměstnanci probíhají formou videokonferencí).

Cílem této diplomové práce je zhodnotit efektivitu mzdového systému v podniku a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému.

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Mzdový systém podniku**

Mzdovým systémem se převážně rozumí rozdělování prostředků na mzdy, stimulace k dosahování cílů podniku, regulace personálních výdajů a prostředek ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (Tomší, 2008).

Mzdový systém zaměstnavatele je tvořen postupy, zásadami a formami odměňování mzdou (Šikýř, 2016).

Účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele (Brůha et al., 2020).

Mzdové vztahy plní svoji funkci vždy v konkrétním mzdovém systému. Funkce a struktura mzdového systému je stanovena požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ekonomickými principy a samozřejmě také právním systémem, který zajišťuje bezpečné fungování mezd (Kleibl et al., 1998).

#### **2.1.1 Právní úprava mzdového systému podniku**

Aplikace mzdového systému je věcí zaměstnavatele a není upravena žádným právním předpisem. Tudíž každý zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastního způsobu odměňování, ale musí respektovat následující právní úpravu odměňování za práci (Šikýř, 2016).

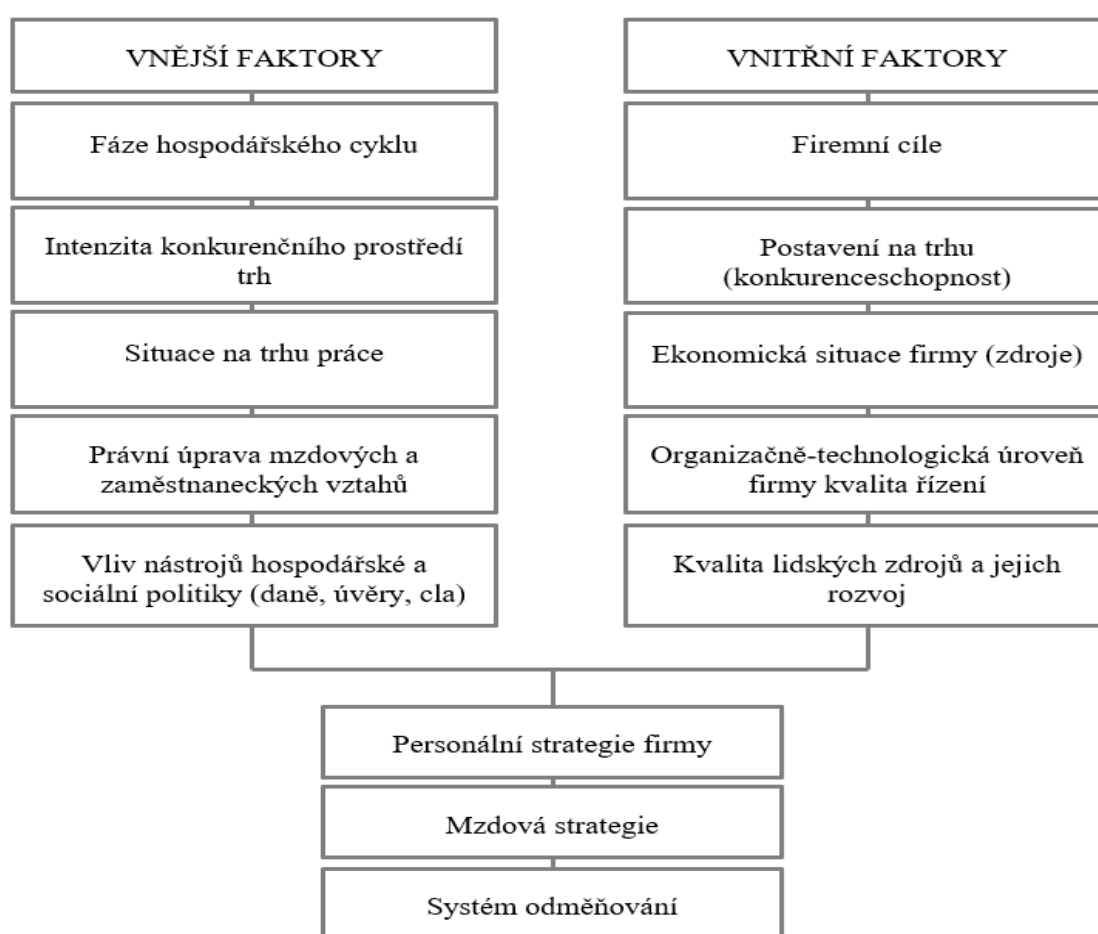
Čl. 28 ústavní Listiny základních práv a svobod říká, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Zákoník práce a jiné právní předpisy tento ústavní princip naplňují. Pravidla pro obsluhu mzdy (platu) a právo na mzdu upravují i mezinárodní normy např. mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech; evropská sociální charta a dodatkový protokol k této chartě, některé úmluvy Mezinárodní organizace práce. Česká republika se musí řídit i právními předpisy Evropské unie, Evropských společenství (Šubrt, 2016).

K základním úkolům každého podnikového systému řízení, tedy úkolům každého vedoucího, jenž je odpovědný za vedení podřízených zaměstnanců, patří stanovení stimulačně účinné mzdy či platu. Nesprávně nastavený mzdový systém negativně ovlivňuje výkonost pracovníků, působí na postoj pracovníků k práci, na celý systém

řízení a na vlastní podnik, to vše bez ohledu na velikost podniku nebo druh podnikání (Kleibl et al., 1998).

Důležitou vlastností mzdového systému neboli systému odměn je flexibilita a pohotovostní přístup k řízení odměn, tj. přístup, který vyhovuje konkrétním potřebám podniku ve vztahu k jeho obchodním strategiím a vnitřnímu a vnějšímu prostředí (Armstrong, 2002). Vnější a vnitřní faktory ovlivňující mzdový systém znázorňuje obrázek č. 1.

*Obrázek 1: Vliv vnitřních a vnějších faktorů na utváření mzdové strategie a systém odměňování*



*Zdroj: Kleibl et al., 1998, vlastní úprava*

### 2.1.2 Požadavky kladené na mzdový systém podniku

Na mzdový systém jsou kladeny následující požadavky:

**Požadavky na vlastní mzdový systém**, které odpovídají nebo jsou přizpůsobovány situaci. Pro přizpůsobení mzdového systému konkrétní situaci jsou

důležité podnikové cíle, dosavadní uplatněné metody odměňování, přednosti a nedostatky uplatňovaného mzdového systému. Výchozí situace je v podnicích podobná, tudíž je dobré vzít známé a osvědčené metody a upravit je. Z toho vyplývá, že kritéria ovlivňující mzdu mohou být přínosná nejen konkrétnímu podniku, ale i celému oboru.

**Požadavky na postup při tvorbě, zavádění a uplatňování mzdového systému,** kdy základním požadavkem na tvorbu, úpravu a zavádění systému je spolupráce všech zainteresovaných osob, kteří jsou součástí projektového týmu. V čele týmu je řídící pracovník personálního oddělení (Kleibl et al., 1998).

Tvorbu mzdového systému lze uspořádat následovně:

- Zvolení různých hledisek neboli ukazatelů pro poskytování mzdy.
- Určení poměru vah mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem.
- Odstupňování zvolených hledisek – zde se jedná o určení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska.
- Určení hodnoty jednotlivých stupňů, do nichž byla mzdová hlediska rozdělena. Jedná se o určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci stanoveného kritéria.
- Určení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně. Jde o peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni.
- Určení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy, tj. mzdových forem. Jde o podmínky, podle nichž jsou stanovena konkrétní práva zaměstnanců na mzdu (Tomší, 2008).

### **2.1.3 Souvislost mzdového systému s motivací**

Lidské zdroje vyjadřují vztah k lidem jakožto k hlavnímu bohatství, dominantnímu výrobnímu zdroji nebo výrobnímu kapitálu podniku v tzv. nové ekonomice, kterou chápeme jako sofistikovanou výrobu či informační technologie. Organizační aspekt lidského kapitálu je ovlivněn a závisí na reprodukci a rozvoji lidských zdrojů na úrovni individuální (výchovy, způsobu života, vzdělání, systému hodnot a rozvoje lidské osobnosti) a společenské (organizace systému výchovy a základního i odborného vzdělání, systému společenských hodnot, celkového procesu socializace apod.). Schopnost lidí vytvářet nové poznatky a vědomosti je neoddelitelnou součástí lidské bytosti. Člověk se ve výrobě zaměřuje na tvorbu inovací a nahrazuje všechny předcházející výrobní faktory (Vojtovič, 2011).

Motivace se týká procesu, kterým je úsilí člověka energetizováno, směřováno a udržováno směrem k dosažení cíle. Možná největší klam ohledně motivace je, že každý je motivován penězi. Mnoho neefektivních nebo nezkušených manažerů naivně věří, že peníze jsou hlavním motivátorem. Poté ignorují mnoho dalších akcí a odměn, které jsou stejně nebo dokonce více důležité než peníze (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Při tvorbě mzdového systému je dbáno na to, aby byl systém vnímán jako spravedlivý, motivující a diferencující. Každého motivuje něco jiného. Lidé motivovaní potřebou jistoty upřednostňují nižší, ale jistý plat a preferují vyšší pevnou složku. Lidé, kteří mají sklon k riziku dají přednost vysokému, ale nejistému výdělků. Nízká pevná složka je neodradí a vyvinou vysokou míru energie pro získání maxima pohyblivé složky. Pro práci s motivací je nezbytné brát v úvahu nominální výši pevné složky mzdy, nominální výši celkové mzdy, pravděpodobnost získání maxima pohyblivé složky, rozdíl mezi mzdou výkonného a nevýkonného zaměstnance a rozdíl mezi mzdou zaměstnanců s rozdílnou tržní hodnotou (Pilařová, 2008).

### **Motivační priority podniku**

To, na co by se měl podnik při motivaci svých zaměstnanců také zaměřit souvisí s tím, jaké faktory může podnik k motivaci zaměstnanců využít a do jaké míry jsou už odpovídající potřeby pracovníků uspokojeny. Různé motivační faktory v odlišných podnicích nebo na jiných pracovištích lze uplatnit v odlišné míře. Využití těchto faktorů je závislé na povaze i podmínkách práce (na tom které potřeby zaměstnanci na konkrétním pracovišti mohou uspokojit) a na konkrétních převažujících potřebách pracovníků. Na příkladu můžou být uvedeny různé podmínky pro samostatnější práci nebo přidělení vyšších rozhodovacích pravomocí nabízených různými pracovišti a rozdílné možnosti používání výkonových odměn. Roste-li míra uspokojení potřeb motivační účinek klesá (Urban, 2017).

## **2.2 Efektivnost mzdového systému podniku**

Komplexní analýza stávajícího mzdového systému a motivačního systému zahrnuje stanovení silných a slabých stránek a doporučení pro jeho další rozvoj. Detailní analýza probíhá na základě expertního posouzení mzdového předpisu, řízených rozhovorů s manažery podniku a posouzení práce s jednotlivými složkami mzdy.

## Mzdový benchmarking

Mzdový benchmarking posoudí úroveň a strukturu mezd jednotlivých pracovních míst ve srovnání s odměňováním v rámci ČR a konkurenty v odvětví. Výstup je důležitým informačním zdrojem pro nastavení mezd s důrazem na vnější spravedlnost a konkurenceschopnost při náboru a udržení pracovníků (Trexima, 2020).

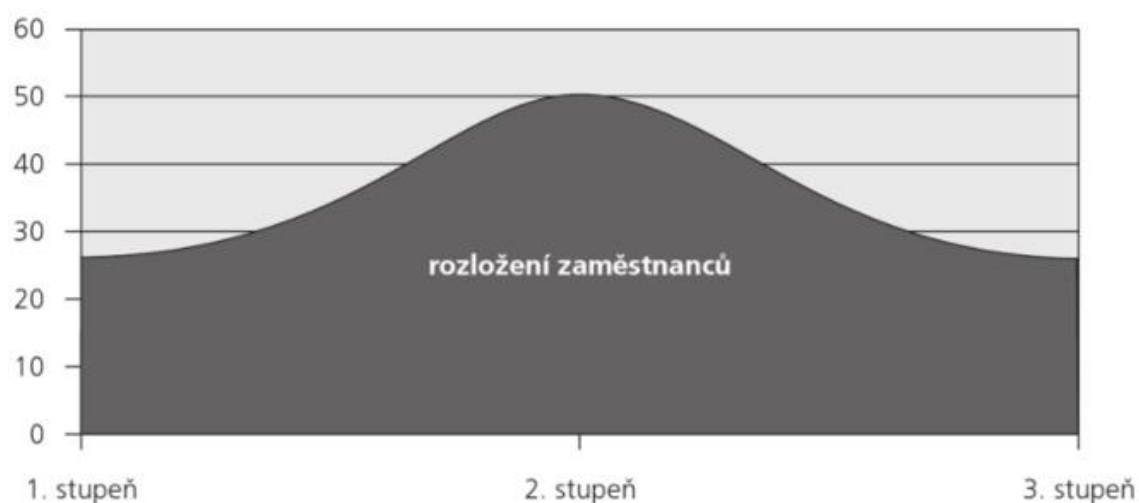
## Spokojenost a angažovanost zaměstnanců

Rozdíl mezi angažovaností a spokojeností je důležitý z toho důvodu, že pomáhá objasnit, jak se angažovanost a spokojenost vztahují k důležitým, ale odlišným obchodním výsledkům.

Spokojenost je definována jako příjemný nebo pozitivní emoční stav vyplývající z hodnocení práce a pracovních zkušeností. Spokojenost spočívá v tom, co podnik dělá pro zaměstnance, aby se na pracovišti cítili dobře. Vyjadřuje tedy naplnění potřeb, nasycení a pohodu. Pro angažovanost je důležité to, co není zahrnuto ve smyslu spokojenosti. Jednoduše řečeno, spokojenost nezachytává aspekty naléhavosti, zaměření a intenzity, které jsou pro angažovanost klíčové. I když se může zdát intuitivní očekávat, že spokojení zaměstnanci budou také více motivováni k dobrým výkonům, pojem spokojenosti je výslovně spojuje s uspokojením a zachováním současného stavu. Důležité je uvědomovat si, že nespokojenost může velmi dobře vést ke značnému úsilí o změnu situace (Macey, Schneider, Barber & Young, 2011).

### 2.2.1 Analýza efektivního hodnocení zaměstnanců

Graf 1: Ideální rozložení zaměstnanců

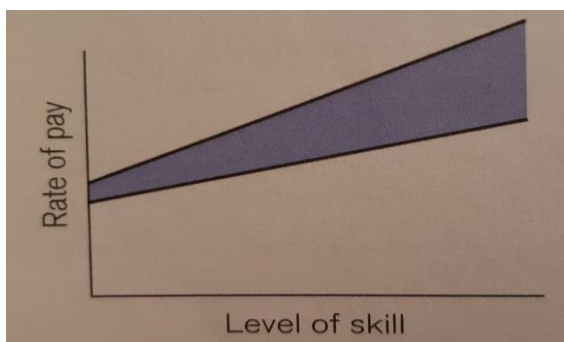


Zdroj: Pilařová, 2008

Z ukázkového grafu č. 1 ideálního rozložení zaměstnanců mezi platové stupně v podniku<sup>1</sup> s optimální Gausovou křivkou je vidět, že většina zaměstnanců konkrétní pracovní pozice by měla být zahrnuta do platového stupně 2, tento stupeň vypovídá o zaměstnancích, že jsou schopni vykonávat práci samostatně a standardním způsobem. V platovém stupni 1 na dané pozici jsou zahrnuti nezkušení zaměstnanci v zácvičku pouze na přechodnou dobu. Jeli některý zaměstnanec v platovém stupni 1 dlouhodobě, tzn. nezvládá své úkoly plnit samostatně, podnik by měl zvážit jeho přesun na jinou pozici a tím umožnit jeho rozvoj s cílem získání kompetencí pro samostatnou práci, popřípadě uvážit rozvázání pracovního poměru. V platovém stupni 3 budou jen výjimeční zaměstnanci, kteří jsou těžko nahraditelní a jejich know-how, schopnosti, dovednosti, kompetence mají pro podnik vysokou tržní cenu (Pilařová, 2008).

Optimální vztah mezi platovým odhodnocením a dovednostmi znázorňuje následující graf č. 2.

*Graf 2: Vztah mezi platem a dovednostmi*



*Zdroj: Banfield & Kay, 2012*

### **Metody hodnocení zaměstnanců**

Metody napomáhají ke sledování a zaznamenávání plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Metody hodnocení zaměstnanců rozdělujeme do dvou skupin podle Werthera a Davise:

- 1) Orientované na odvedený pracovní výkon – řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního

---

<sup>1</sup> Jde pouze o vzorovou ukázkou platových stupňů (konkrétní pracovní pozice), ve skutečnosti může mít podnik rozvrženo n platových stupňů.

výkonu, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy, srovnání pracovníků.

- 2) Orientované na budoucnost – sebehodnocení, assessment centre / development centre, 360° zpětná vazba.

Nejčastější variantou vícezdrojového hodnocení pracovníka je systém 360° zpětná vazba. Zde hodnotí konkrétního zaměstnance spolupracovníci a podřízení. Můžou hodnotit i zákazníci, kteří přichází do pracovního styku s hodnoceným či externí partneri. Je tedy získávána široká škála poznatků využitelných pro objektivizaci výsledku hodnocení a hodnocení postihne širší profil hodnoceného a více možností jeho pracovních kompetencí.

Trendem ve vývoji hodnocení zaměstnanců je rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném zaměstnanci a princip trvalého průběžného hodnocení, jež je součástí řízení pracovního výkonu a je založen na spolupráci hodnoceného a hodnotitele, především na důsledném uplatňování zásad koučinku ve vedení lidí (Dvořáková, 2007).

### **2.2.2 Měření produktivity práce**

Být efektivní je úkolem každého zaměstnance. Efektivnost v podstatě znamená „dělat věci správně“. Existuje malá korelace mezi efektivitou člověka a jeho inteligencí, jeho představitostí nebo znalostmi. Efektivní personální obsazení zvyšuje produktivitu práce a je jedinečným účelem podniku. K dosažení výsledků je třeba použít všechny dostupné silné stránky – spolupracovníků, nadřízeného i vlastní. Tyto silné stránky týmu jsou skutečnými příležitostmi k dosažení vysoké produktivity práce (Drucker, 2018).

Produktivita práce patří mezi nejjednodušší a nejčastější měření produktivity v podniku. Lze jí vyjádřit, jak efektivně je práce, jako jeden z výrobních faktorů, využívána při výrobě. Ukazatel produktivity práce souvisí s efektivností výstupu. Produktivitu práce můžeme definovat jako hrubou přidanou hodnotu nebo hrubý výstup na zaměstnance či odpracovanou hodinu, nebo jako množství hrubého domácího produktu na zaměstnance (Novotná & Volek, 2008).

Mnoho analytiků chce rozložit agregovaný růst produktivity práce na sektorové efekty, aby bylo možné určit průmyslové zdroje růstu produktivity. Ukazuje se však, že opatření změny produktivity v celé ekonomice nelze získat jako prostý vážený součet odpovídajících průmyslových opatření. Byly spojeny účinky změn v reálných výrobních cenách s dopady změn ve vstupních podílech a byl poskytnut rozklad souhrnného růstu



produktivity na samostatné příspěvky s ohledem na růst produktivity odvětví, změny vstupních podílů a změny reálných výrobních cen (Greene et al., 2016).

*„Nejjednodušší vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů. V praxi se definuje jako účetní přidaná hodnota (suma výkonů) na jednoho zaměstnance. Vzoreček by tedy vypadal následovně: produktivita práce = [příjmy - (výdaje + režie + odpisy + úroky + personální náklady)]: průměrný počet zaměstnanců. Produktivita práce je údaj, který lze měřit v přepočtu na zaměstnance a zároveň ji lze sledovat na podnikové úrovni.“ (Barták, 2004).*

Další možné výpočty:

- Produktivita práce založená na produkci (hrubém výstupu) = index produkce/index spotřeby práce.
- Produktivita práce z přidané hodnoty = index přidané hodnoty/index spotřeby práce.

Každý podnik se snaží zvyšovat produktivitu práce, jelikož je kladen důraz na růst výkonnosti. Dynamika produktivity práce by měla být vyšší než dynamika průměrných mezd, tím dochází k žádoucímu poklesu mzdové nákladovosti a růstu rentability podniku.

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} : \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{výnosy}}$$

(průměrná mzda : produktivita práce = mzdová nákladovost)

(Novotná & Volek, 2008).

### **Mzda a produktivita související s výkonem**

Kompenzační balíčky rostoucího podílu firem zejména v soukromém sektoru zahrnují systémy odměňování spojující odměny s výkonem zaměstnanců nebo výkonem společnosti. Ekonomické účinky pobídkových odměn by měli vysvětlit, jak by podniky měly navrhnout systém odměňování, aby motivovaly pracovníky v jejich zaměstnání a maximalizovaly vlastní zisk.

Byl zkoumán odhad kauzálního účinku na produktivitu podniku a přechod z pevných mezd na kolektivní odměnu za výkon. Nárůst kolektivního odměňování spojený s výkonem vede k nárůstu produktivity o 3 až 5 %, avšak takový účinek postupem času klesá. Vliv produktivity je u různých typů firem heterogenní. Nárůst produktivity je větší ve středních až velkých firmách, high-tech odvětvích a firmách s nízkou úrovní

odborů. Pro změřeni produktivity podniku je důležitá rovněž velikost bonusu a počet použitých parametrů ve zkoumání (Lucifora & Origo, 2015).

### **2.3 Odměňování zaměstnanců**

Jde o procesy, metody a postupy odměňování, které usilují o uspokojování potřeb podniku i osob na něm zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro podnik, tak aby to v budoucnu posloužilo k dosažení strategických cílů podniku. Řízení odměňování se týká nejen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale i nepeněžních a nehmotných odměn, např. pochvala a uznání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst odpovědnosti a pravomocí při vykonávání práce (Armstrong, 2009).

Jak hmotné i nehmotné či symbolické odměny vychází ze zaměstnaneckých a psychologických smluv. Odměňovací systém znázorňuje směrnice, procesy a metody odměňování zaměstnanců. Vrcholový management podniku tyto směrnice, procesy a odměňovací metody využívá jako inspiraci a řídí se jimi (Banfield & Kay, 2008).

#### **Struktury stupňů a mzdové neboli platové struktury**

Jedná se o jasně vytvořený rámec, ve kterém se uplatňuje politika odměňování podniku. Struktury stupňů a mzdové či platové struktury určují, kam lze zařadit jednotlivé práce (pracovní místa), umožňují stanovit úroveň peněžních odměn (sazby) a zvyšování těchto odměn a také dát základ pro řízení mzdových či platových relací. Dále umožňuje ctít zásadu rovnosti a kontroly v odměňování. Můžeme využít i k informování zaměstnanců o možnostech kariérního postupu a s tím související peněžní odměny (Armstrong, 2009).

#### **Odměňování pracovníků na síti**

Mzdové systémy patří mezi první zautomatizované personální aplikace. Síťově orientované systémy odměňování by měly být schopny nabídnout mzdové plány pro fixní (základní mzda či plat, odměny, příplatky) i variabilní složky mzdy/platu (individuální a týmové pobídkové programy, provize nebo pobídkové odměny z prodeje, podíly na zisku, pobídkové odměny za zvýšení produktivity a bonusové programy) a také plány kapitálového vlastnictví (akcií nebo jiných cenných papírů). Cílem a úkolem síťově orientovaných systémů, automatizovaných mzdových analýz a distribučních systémů je

přivést důležité informace k těm, kdo musí rozhodovat o mzdových otázkách, a to přesně, rychle a formou, která přinese nejvyšší užitek.

Mzdová šetření on-line jsou možným způsobem, jak získat informace o mzdách na trhu práce z externích zdrojů, které jsou nápomocné k vymezení tarifního rozpětí a porovnání svých mzdových postupů s postupy v jiných podnicích. Šetření jsou důležitá při určování obecně platných náležitostí platových stupnic a ročních a dlouhodobých pobídkových cílů a mohou vést také k tržním regulacím (Walker, 2003).

### **Rovnost v odměňování**

Základní zásadou zaměstnavatele je zajistit zaměstnanci spravedlivou odměnu, rovné zacházení a zákaz diskriminace. Při stanovení odměny za práci a její diferenciaci mezi zaměstnanci náleží zaměstnanci za stejnou práci a práci stejné hodnoty stejná mzda. Z hlediska mzdového systému by měla být základní, popř. dílčí hlediska pro poskytování mzdy zohledněna v mzdových složkách kompenzujících dané faktory práce. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce je nejčastěji zobrazena v základní/tarifní mzdě. Rozdílnost v pracovních podmínkách je nejčastěji kompenzována různými příplatky. Pracovní výkonnost a výsledky bývají ohodnocovány výkonnostními/nadtarifními složkami mzdy (Šubrt, 2016).

#### **2.3.1 Mzda, plat a odměna z dohody**

*„Mzda a plat jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“*

**Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce dále stanoveno jinak (§109 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Naturální mzdou se rozumí poskytování výrobků (mimo tabákové výrobky, lihoviny a dalších návykové látky), výkonů, práce nebo služeb, jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, v rozsahu, které jsou přiměřené jeho potřebám (Šikýř, 2016).

Mzda je sjednávána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, nebo ji zaměstnavatel určí vnitřním předpisem nebo mzdovým

výměrem. Musí být sjednána či stanovena písemně před výkonem práce, za niž přísluší (Šubrt, 2016).

Povinnost zaměstnavatele je v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje informace o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, není-li tato informace obsažena ve smlouvě nebo vnitřním předpise. Pokud dojde ke změně skutečností, které jsou uvedeny ve mzdovém výměru, zaměstnavatelovou povinností je tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejdéle v den nabytí účinnosti této změny (§109 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

*„Při stanovení výše mzdy by zaměstnavatelé měli vycházet vždy z funkce, kterou má mzda v podnikové i celostátní ekonomice plnit.“* Touto funkcí mzdy se rozumí zabezpečovací funkce, která zabezpečuje určitou životní úroveň, kryje životní náklady zaměstnance (zabezpečovací funkci plní základní, pevná složka mzdy). Dále jde o stimulační funkci, která zajišťuje osobní hmotnou zainteresovanost, zájem o práci a zvyšuje kvalifikaci, která uspokojuje zaměstnance (funkci zabezpečovací plní mzdové formy uspořádané tak, aby byl zaměstnanec motivován k plnění práce). Nelze zapomenout regulační funkci, ta přispívá k udržení rovnováhy cen na interním trhu a působí na omezování růstu inflace (funkci plní celková výše mzdy, která nesmí růst rychleji, než roste produktivita práce) (Hůla, 2004).

**Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kdy zaměstnavatel je stát; územní samosprávný celek; státní fond; příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou zcela zabezpečeny z příspěvku na provoz, který je poskytovaný z rozpočtu zřizovatele či z úhrad podle zvláštních právních předpisů; školská PO zřízená MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí dle školského zákona; regionální rada regionu soudržnosti, kromě peněžitého plnění, které je poskytované občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území ČR.

Zaměstnancům, kterým je poskytován plat se do jednotlivých skupin (8 skupin) prací zahrnují práce z jednotlivých platových tříd (16. platových tříd).

**Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci, která je vykonaná na základě DPP či DPČ (§109 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Dohoda o provedení práce se uzavírá v rozsahu práce, který nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. Do rozsahu práce se započítává i doba

práce konaná zaměstnancem pro téhož zaměstnavatele ve stejném kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V DPP musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena s fyzickou osobou, i když rozsah práce nepřesáhne 300 hodin ve stejném kalendářním roce, ale nelze vykonávat v rozsahu překračujícím v průměru jednu polovinu stanovené týdenní pracovní doby, což je 20 hodin týdně (Vybíhal, 2020).

### **2.3.2 Možnosti stanovení mzdy nebo platu**

Stanovení mzdového systému a výše mzdy, které následuje poté co je přiznané jednotlivému zaměstnanci. Jsou zde čtyři následující možnosti:

V rámci smluvních mechanismů, které jsou lépe právně vymahatelné se jedná o sjednání kolektivní smlouvy, popř. jiné dohody mezi zaměstnavatelem a odbory a o sjednání pracovní či jiné individuální smlouvy. V rámci nesmluvních mechanismů je to stanovení mzdy interním předpisem zaměstnavatele a stanovení mzdy pomocí mzdového výměru, tedy rozhodnutím zaměstnavatele (Šubrt, 2016).

### **2.3.3 Minimální mzda**

Mzda, plat ani odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji spotřebitelských cen mezd) stanovuje podmínky pro poskytování minimální mzdy a základní a další sazby minimální mzdy, které jsou v pořadí dle míry vlivů omezujících pracovních uplatnění zaměstnance. Pokud mzda nedosáhne hranice minimální mzdy, musí být zaměstnanci poskytnut doplatek od zaměstnavatele dle zákoníku práce (Šikýř, 2016).

Nařízením vlády č. 487/2020 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, účinné od 1. ledna 2021 je stanovena základní sazba minimální mzdy pro danou týdenní pracovní dobu 40 hodin. Sazba činí 90,50 Kč za hodinu nebo 15 200 Kč za měsíc (Babiš & Maláčová, 2020).

### **2.3.4 Zaručená mzda**

Zákoník práce obsahuje pojem zaručená mzda, kterou se rozumí mzda nebo plat, na niž zaměstnanci vznikl nárok. Od tohoto pojmu je odvozen právní institut nejnižší

úrovně zaručené mzdy. Nejnižší úroveň zaručené mzdy je vztažena k zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě a na zaměstnavatele odměňující platem. Nevztahuje se však na odměny z dohod o pracích mimo pracovní poměr (Šubrt, 2016).

*„Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených do 8 skupin.“* Konkrétně viz. tabulka 1.

*Tabulka 1: Skupiny nejnižší úrovně zaručené mzdy*

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	V Kč za měsíc
1.	90,50	15 200
2.	99,90	16 800
3.	110,30	18 500
4.	121,80	20 500
5.	134,40	22 600
6.	148,40	24 900
7.	163,90	27 500
8.	181,00	30 400

*Zdroj: Babiš & Maláčová, 2020, vlastní úprava*

### 2.3.5 Průměrný výdělek a průměrná mzda

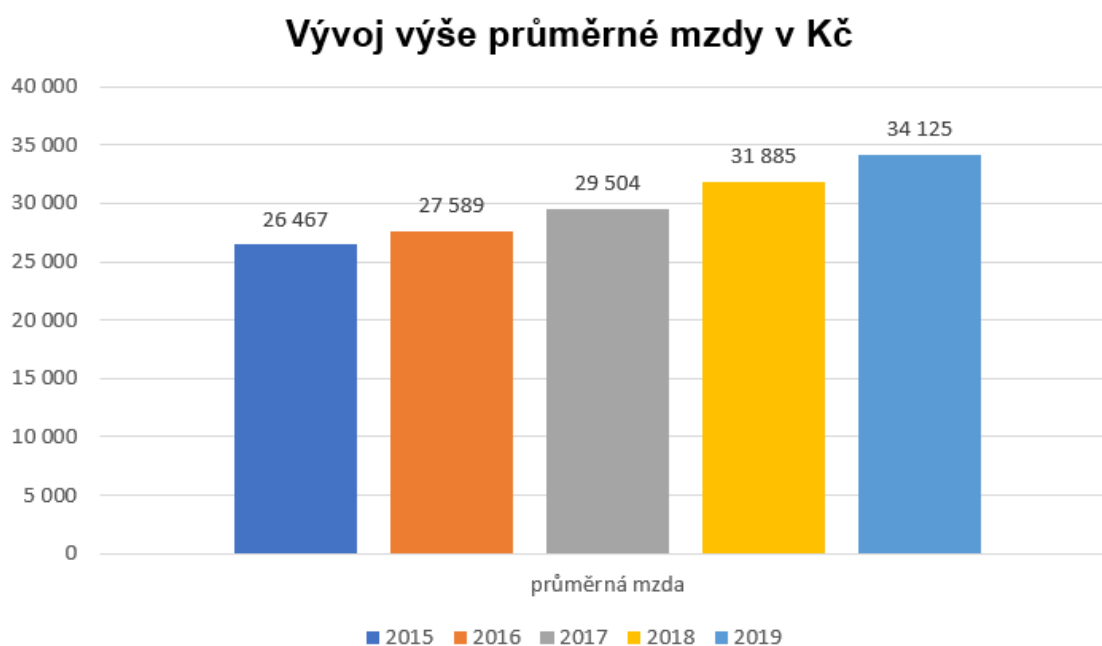
Průměrná mzda je statistická veličina, zjišťovaná Českým statistickým úřadem, podle odlišné metodiky oproti průměrnému výdělku, do průměrné mzdy zahrnujeme např. náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Průměrná mzda na rozdíl od průměrného výdělku je agregátní veličina, netýká se jednotlivých zaměstnanců, ale jejich skupin (podniků, odvětví nebo územních oblastí) (Šubrt, 2016). Průměrný výdělek se zjišťuje jen pro pracovníprávní účely. Pro účely jiné jako je nemocenské a důchodové pojištění se používá pojem vyměřovací základ (Šubrt et al., 2020).

V současné době pandemie Covid 19 je hojně poskytována náhrada mzdy při dočasné pracovní neschopnosti nebo karanténě. Šubrt et al. (2020) vysvětluje **redukovaný průměrný výdělek používaný pro účely náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti nebo karanténě**, (kdy se nejedná o schodu s průměrným

výdělkem používaným pro jiné pracovněprávní účely jako náhrada mzdy při jiných překážkách v práci či při dovolené) i když z takto zjištěného průměrného výdělku vychází. Zjištěný průměrný výdělek se upraví obdobným způsobem, jakým se upravuje denní vyměřovací základ pro výpočet nemocenské z nemocenského pojištění, přičemž zákoník práce dále uvádí některá pravidla pro tuto úpravu průměrného výdělku.

Vývoj průměrné mzdy v České republice je znázorněn v následujícím grafu č. 3.

Graf 3: Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: Kurzy 2020, vlastní úprava

### 2.3.6 Platební mechanismus

Platebním mechanismem označujeme sled, funkčnost a termínové vymezení určitých úkonů vedoucí k vyplacení mzdy či platu za provedenou práci, odměny za pracovní pohotovost a ostatních plnění, a to zejména náhrady mezd, kdy se při vyplacení vychází z průměrného výdělku. Rozlišujeme platební mechanismus mzdy, platu a ostatních plnění. Platební mechanismus mzdy, resp. platu se skládá ze splatnosti, výplaty, srážky mzdy/platu.

**Splatnost mzdy/platu** je vyměřena po provedení práce, nejdéle v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu či plat nebo na jinou její složku, nebylo-li v pracovní či kolektivní smlouvě stanoveno kratší než měsíční období splatnosti. Není-li v kolektivní smlouvě sjednán pravidelný termín

výplaty zaměstnavatel ho musí určit po projednání s příslušným odborovým orgánem. Pokud zaměstnanec před nástupem na dovolenou požádá, aby mu mzda splatná během dovolené na zotavenou byla vyplacena před nástupem na dovolenou, je zaměstnavatel povinen mu vyhovět.

**Výplata mzdy/platu** se vyplácí v zákonných peněžích. Mzda či plat se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru. Vyplácí se v pracovní době na pracovišti, nebyla-li dohodnuta jiná doba a jiné místo výplaty.

**Srážky mzdy/platu** může zaměstnavatel srazit pouze v případech stanovených zákonem, nebo když se o srážkách se zaměstnancem dohodl nebo k uspokojení závazků zaměstnance, nebo k úhradě členských příspěvků podniku. Lze je dělit na obligatorní, ty mzdová účetní srazí bez souhlasu zaměstnance např. záloha na daň z příjmů FO ze závislé činnosti, částky postižené výkonem rozhodnutí, exekucí nařízenou soudem a jiným orgánem, nevyúčtovaná záloha na cestovní náhrady atd.) a fakultativní u kterých musí být uzavřená písemná dohoda se zaměstnancem o srážkách (Vybíhal, 2020).

### **2.3.7 Tarifní soustava**

Tarifní soustava, formy mzdy a příplatky ke mzdě patří k základní prvkům mzdového systému. V každém mzdovém systému se nemusí všechny uvedené prvky uplatnit.

Tarifní soustava je soubor pravidel určujících výši a podmínky poskytování pevné složky mzdy a označují se jako mzdové tarify, tarifní mzda či základní mzda. Tvoří seznam pracovních činností u zaměstnavatele, který je seřazen od nejmenšího po největší podle míry složitosti, odpovědnosti a náročnosti prací. Ke každé činnosti se sjednají mzdové tarify, kdy jednotlivým skupinám se říká tarifní/mzdové třídy či stupně, přičemž počet těchto skupin zaměstnavatel volí podle záměrů mzdové diferenciaci. Celostátní katalog prací podle povolání a stupňů z roku 1996, který není pro zaměstnavatele závazný, ale může být využit jako užitečná pracovní pomůcka k měření hodnoty prací, členění pracovní činnosti do 12 tarifních tříd. Mzdové tarify mohou být stanoveny buď pevnou sazbou nebo sazbou v rozpětí v Kč (Brůha et al., 2020).

### **2.3.8 Mzdové formy**

Mzdová forma či forma odměňování je další důležitou složkou celkové mzdy. Mzdovou formou jsou zaměstnanci stimulováni k dosahování požadovaných výsledků.



Jedná se o pravidla, podle kterých zaměstnanec dostane takovou mzdu, která odpovídá jeho vynaloženému pracovnímu úsilí a dosaženým výsledkům. Stimulace dosáhneme jen tehdy, pokud je zaměstnanec seznámen s pravidly uplatňované mzdové formy tak, že jim rozumí, aby splnění zadaného úkolu záviselo na něm či týmu jehož je součástí a musí vědět, jak si udržet sjednanou výši mzdy, popř. jak si ji může zvýšit (Hůla, 2004).

Výběr vhodné mzdové formy je výhradně záležitostí každého zaměstnavatele tzn. není upraveno zákonem (Šikýř, 2016) a (Hůla, 2004).

### **Úkolová mzda**

Jde o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Používá se u odměňování dílenských zaměstnanců, kdy zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou udělá. Mzda jedince se vypočte jako násobek počtu odpracovaných jednotek práce a odměny neboli sazby za jednotku práce (Koubek, 2007).

**Úkolová mzda přímá** je navázána přímo k normě práce, kterou provádí daný zaměstnanec či pracovní kolektiv (Hůla, 2004).

Rozlišujeme **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**, v tomto případě se za odměnu za jednotku práce bere taková odměna, která je považována za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka, a **úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**, při které existuje jedna sazba za kus pro veškeré přijatelné kusy až do dané normy či stanoveného množství. Při překročení stanovené meze se používá vyšší sazba za vyrobený kus a je možné i penalizovat nedostatečné plnění výkonové normy. Úkolová mzda je využívána i při skupinovém odměňování, tzv. **úkolová mzda kolektivní** (Koubek, 2007).

**Úkolová mzda nepřímá** se používá u zaměstnanců, kteří obsluhují jiné zaměstnance (např. seřizovači obsluhující zaměstnance u strojů). Úkolová mzda obsluhujícího zaměstnance se vypočte podle průměrného plnění norem obsluhovaných zaměstnanců, nebo dle výše či snižování prostojů způsobených poruchami či seřizením strojů (Hůla, 2004).

### **Časová mzda**

Jde o základní a univerzální mzdovou formu používanou při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Rozlišujeme **hodinovou mzdu**, kdy zaměstnanec obdrží mzdu ve výši skutečně odpracovaných hodin v měsíci

vynásobených hodinovým mzdovým tarifem, a **měsíční mzdu**, v tomto případě zaměstnanec dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby, kdy mzda zaměstnance je rovna měsíčnímu mzdovému tarifu, jestliže byl odpracován celý měsíc. V případě neodpracování celého měsíce např. z důvodu pracovní neschopnosti, dovolené apod. obdrží zaměstnanec poměrnou část měsíční mzdy (Šikýř, 2016).

Postup vytváření struktury časových mezd/platů je znázorněn na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: Koubek, 2007

### Podílová mzda

Je používána v obchodní činnosti nebo službách. Rozlišujeme **přímou podílovou mzdu**, která je závislá zcela na prodaném množství a **garantovanou základní mzdu k níž je dostávána provize za prodané množství**, tj. mzda závislá z části na prodaném množství. Případně můžeme mít **zálohovou podílovou mzdu**, kdy zaměstnanec obdrží měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Ta je vhodná u zaměstnanců jejichž prodej má výrazné meziměsíční nebo sezónní výkyvy (Koubek, 2007).

### Smíšená mzda

Jedná se o různé kombinace mzdy časové s úkolovou nebo mzdy časové s podílovou. Hlavní cílem je vyloučit působení úkolové mzdy jednostranně a to tam,

kde jsou nepřesné výkonové normy nebo na místech s převládající výkonovou mzdou (Hůla, 2004).

Dále do mzdových forem řadíme méně známé či relativně nové mzdové formy: **mzdu za očekávané výsledky práce (penzumovou mzdu), mzdu za znalosti a dovednosti, mzdu za přínos.**

### **2.3.9 Dodatkové mzdové formy**

Někteří autoři viz. Šubrt et al. (2020) tuto sekci nazývají jako složky čili části mzdy. Odměňují výkon nebo zásluhu nebo obojí. Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy a ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem.

#### **Odměna za úsporu času**

Je přiznána zaměstnanci, pokud je vykonáno žádoucí množství práce během kratší doby, než odpovídá normě. Odměna je používána u dílenských zaměstnanců. Rozeznáváme tři typy této odměny. Halseyho prémiový systém (zaměstnanec má zaručenou hodinovou mzdu a prémii za úsporu času, pokud odvedl dané množství práce během kratší doby, než stanovuje norma), Rowanův systém (procento vyplácené za uspořený čas není pevné, ale závislé na výši procenta uspořeného času) a Bedauxův systém (odměna vychází z normované jednotky měření nazvané B, kdyémie je vypočtená dle počtu jednotek B odvedených nad normu během stanoveného časového úseku).

#### **Odměna za zlepšovací návrh**

Jde o pobídkovou formu. Může být odvozena od přírůstku zisku či od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být vyplacena jednorázově nebo periodicky po stanovenou dobu, nebo může být nástrojem prohlubování sounáležitosti zaměstnance s podnikem a může vést ke zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízenými (Koubek, 2007).

#### **Odměna na dovolenou a k Vánocům, 13. a 14. mzda**

Vyplácí se zaměstnancům k jednotnému dohodnutému termínu a cílem je přispění k úhradě zvýšených finančních výdajů (Kleibl et al., 1998).

Řada dalších odměn jako je **výkonnostní odměna, roční odměny vedoucích zaměstnanců, mimořádné odměny, stabilizační odměny a odměny při životních a pracovních výročích** (Hůla, 2004).

### **Prémie**

Jde o doplnění úkolové nebo časové mzdy a je vyplácena jednorázově např. za věrnost, přítomnost nebo pravidelně např. za produktivitu, kvalitu, za vzorové plnění povinností a nadstandardní výkon. Při vyplácení prémie se řídíme dopředu danými pravidly prémiování např. způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie, skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Dle Hůly (2004) existují tyto druhy prémie: výkonnostní prémie, prémie za jakost a kvalitu, prémie hospodárností, prémie úkolová, za splnění výrobních úkolů, cílová nebo termínová prémie.

### **Osobní ohodnocení neboli osobní příplatky**

Tímto se hodnotí náročná práce a dlouhodobě dosahované výsledky práce zaměstnanců. Velikost je určena procentem ze základního platu. Je obvyklé stanovit maximální hranici které můžeme dosáhnout.

### **Podíl na výsledcích hospodaření podniku**

Jde o podíl na zisku, podíl na výkonu (přírůstku produktivity, množství přeměny vstupů na výstup, úspory nákladů) a podíl na výnosu (obratu, přidané hodnotě).

### **Zaměstnanecké akcie**

Jde o pobídkovou formu, kdy máme velké množství systémů určených pro všechny zaměstnance nebo pro manažery.

**Dále máme Scanlonův systém, bonusy, mimořádné výplaty, tantiémy** atd. (Koubek, 2007).

## **2.3.10 Problematika příplatků ke mzdě**

Podnik může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať již s tarifní mzdou nebo bez ní, různé formy mzdy a různé doplňkové mzdové formy neboli složky či části mzdy. Obligatorně však musí být příplatky ke mzdě poskytovány (Šubrt et al., 2020).

## **Kompenzace práce přesčas**

Zaměstnanci za dobu práce přesčas náleží mzda, na kterou mu za tuto dobu vzniklo právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, jestliže se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na náhradním volnu místo příplatku. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno do konce 3. kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená nejméně o 25 % průměrného výdělku. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců v mezích celkového rozsahu práce přesčas (Vybíhal, 2020).

## **Náhrada mzdy ve svátek**

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci přednostně náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku 100 % namísto náhradního volna.

## **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Příplatek k dosažené mzdě je nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy (pro rok 2021 nejméně 9,05 Kč/hod.) za každý ztěžující vliv. Pracuje-li zaměstnanec současně pod více ztěžujícími vlivy, je mu poskytován příplatek v uvedené výši za každý takový vliv (Šubrt et al., 2020; Babiš & Maláčová, 2020).

## **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, přičemž je možné sjednotit jinou minimální výši a způsob určení uvedeného příplatku. Práci v noci se rozumí časový interval od 22:00 hodin do 6:00 hodin.

## **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Za dobu práce v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Způsob určení příplatku a minimální výše může být sjednána i jinak (Vybíhal, 2020).

### 2.3.11 Odměňování různě kvalifikovaných lidí

Profese vyžadující vysokoškolské vzdělání dosahují vyšší mzdy/platu oproti méně kvalifikovaným profesím. Tento rozdíl je pro každého jasný a intuitivně cítíme, že to tak má být, protože vzdělání je investice slibující výnos v podobě vyšší mzdy v budoucnu. Trh tento rozdíl v kvalifikaci postihne a odmění tak, že člověk, který provádí práci vysoké kvalifikace nabízí dva výrobní faktory, zatímco člověk s nižším vzděláním jen jeden. Těmito dvěma výrobními faktory je práce a lidský kapitál. Mzda vysoce kvalifikovaného zaměstnance obsahuje také dva elementy – odměnu za vykonanou práci, tedy za fyzickou či duševní námahu, a navíc výnos z lidského kapitálu. Mzdové rozdíly mezi málo a více kvalifikovanými profesemi jsou tedy výnosy z lidského kapitálu, který má podobu získaných znalostí a dovedností (Holman, 2016).

Řízení odměn u zvláštních skupin zaměstnanců řeší Armstrong, (2009), který rozděluje skupiny na ředitele a vyšší exekutivní pracovníky, zaměstnance prodeje a služeb zákazníkům, vysoce vzdělané pracovníky a dílenské pracovníky.

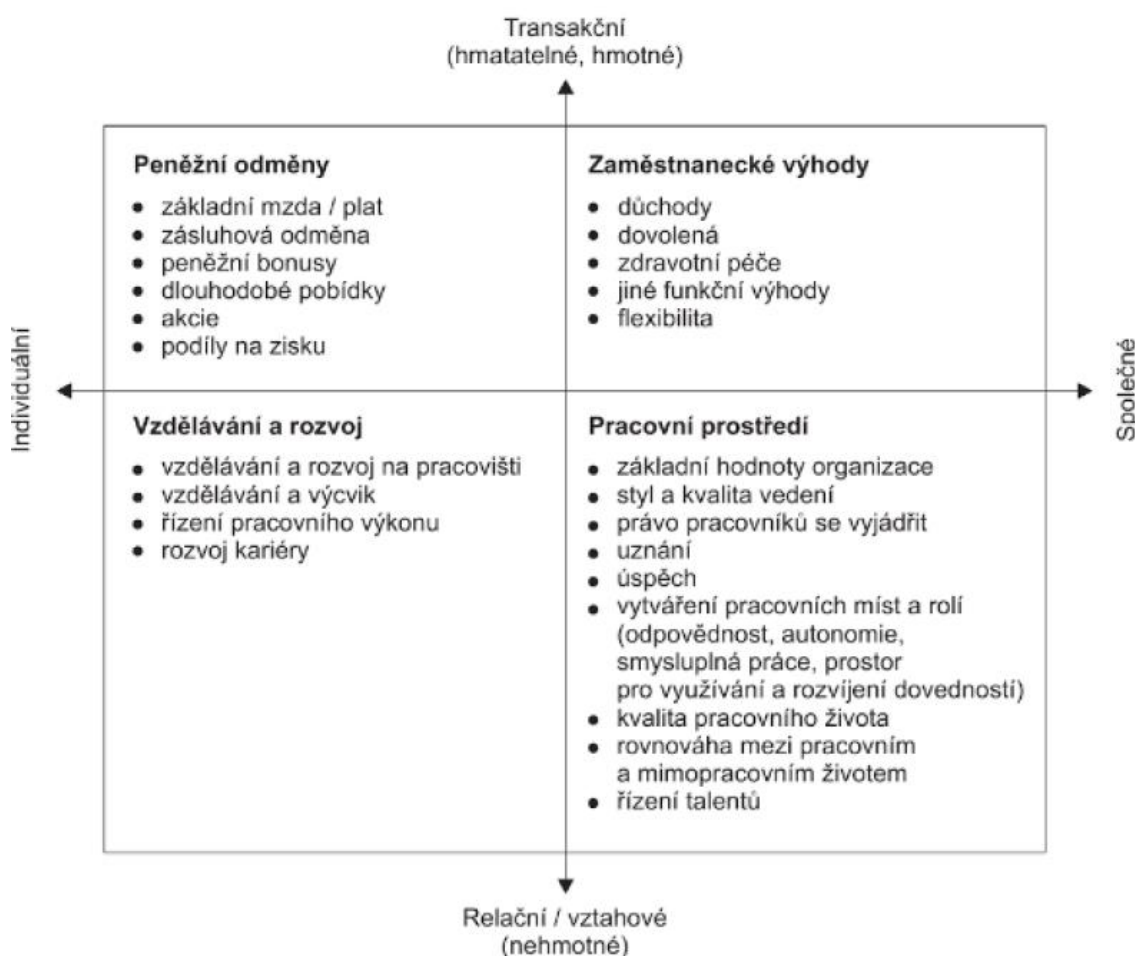
### 2.3.12 Celkové odměny

Celkové odměny zahrnují všechny typy odměn – nepřímé, přímé, vnitřní i vnější. Z pohledu zaměstnance je to vše, co si zaměstnanec bere ze svého vztahu se svým zaměstnavatelem (Graham, Riyaz & Cirkiel, 2018).

Koncept celkové odměny spočívá v tom, že zaměstnavatelé by měli nabízet takové typy odměn, které uznávají a podporují zaměstnance, kteří tvrdě pracují a přispívají k úspěchu podniku. Měli by nabízet konkurenční náhradu, která jim umožní přilákat a udržet si dobré pracovníky. S celkovou odměnou může souviset řada etických problémů – lépe placení zaměstnanci se mohou chovat nevhodně, zaměstnavatelé mohou spolupracovat na omezení platů a samotné odměňování může vyvolat chamtivost pracovníků; když jsou rozhodnutí o odměňování považována za nevhodná nebo nespravedlivá, mohou nastat soudní spory (Mathis et al., 2017).

Celková odměna propojuje vliv transakční odměny hmotné (základní mzda/plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké benefity), která je důležitá pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale konkurenti ji mohou snadno okopírovat a relační vztahové odměny nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce), ta je důležitá pro zvyšování hodnoty transakční odměny hmotné. Model celkové odměny znázorňuje obrázek č. 3.

Obrázek 3: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2009, vytvořil Towers Perrin

Podnik by měl kombinovat relační a transakční odměny, aby byl dostatečně silný (Armstrong, 2009).

### 2.3.13 Zaměstnanecké benefity

Předpokladem stability a fungování každého podniku je nejen výrobní program, ale i to, jak zaměstnavatel dokáže pracovat s lidským potenciálem, jak využívá vzdělání svých zaměstnanců a jak je motivuje nejen po finanční stránce, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, ve kterých je práce vykonávána. Podnik hledá nástroj, který by zaměstnance vedle mzdy motivoval k maximálnímu výkonu a posílení loajality. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem ke mzdě nebo platu se využívají zaměstnanecké benefity (employee benefits) (Brůha et al., 2020).

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměny a nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ovšem mohou brát ohled na hierarchické umístění v organizační struktuře,

na náročnost dané pozice nebo na délku zaměstnání. Podniky je poskytují ve snaze získat a udržet kvalitní zaměstnance a poskytnout jim podmínky, služby nebo péči, které zvyšují jejich spokojenost a z dlouhodobého hlediska přispívají i k jejich výkonnosti. Výhodou některých benefitů je jejich daňový režim a nevýhodou administrativní náročnost a ve většině případů i nízké přímé motivační působení. Ve větších podnicích zaujímají svým rozsahem 5 % až 8 % mzdových nákladů (Urban, 2017). Poskytované zaměstnanecké benefity je těžké omezovat či rušit (Dvořáková, 2012). Existence či neexistence zaměstnaneckých benefitů v podniku je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu a je citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání (Brůha et al., 2020).

Zaměstnanecké benefity můžeme členit různými způsoby, v Evropě členíme do tří skupin:

- 1) Výhody sociální povahy, např. podnikem poskytované důchody, životní pojištění hrazené zcela či z části podnikem, půjčky a ručení za ně, mateřské školky nebo jesle apod.
- 2) Výhody, které mají vztah k práci, např. stravování, zvýhodněný zaměstnanecký prodej, vzdělávání hrazené podnikem atd.
- 3) Výhody spojené s postavením v podniku, např. podnikový automobil pro vedoucí pracovníky, placený mobilní telefon i pro soukromé účely, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení aj. (Koubek, 2007).

Volbu zaměstnaneckých benefitů ovlivňují následující faktory:

- co zaměstnanci na základě zjištění dotazníkových šetření chtějí,
- co poskytují jiní zaměstnavatelé, na základě průzkumů na trhu práce, např. šetření o odměňování,
- co si podnik může dovolit (Armstrong, 2009).

Rozhodující je, co chce firma poskytováním benefitů zaměstnancům sdělit, a až poté následuje rozhodnutí, jaké benefity bude poskytovat, v jaké hodnotě a jakým způsobem (Brůha et al., 2020).

Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popř. stanovit vnitřním předpisem. Systém poskytování může být plošný či volitelný. Plošný umožňuje všem zaměstnancům využívat veškeré zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké benefity. Volitelný



system tzv. cafeteria system umožňuje využívat poskytované zaměstnanecké benefity podle individuálních preferencí a vlastních potřeb jednotlivých zaměstnanců. Může se aplikovat buď částečně volitelný systém, kdy je poskytována část benefitů plošně a část volitelně, nebo zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované zaměstnanecké benefity v rámci předem stanovené nabídky a rozsahu. Nabídka a rozsah jsou ovlivněny rozpočtem na zvolené období, zpravidla na rok. Za účelem optimalizace nákladů spojených s administrativou a personálním zajištěním lze správu volitelného systému outsourcovat (Šikýř, 2016).

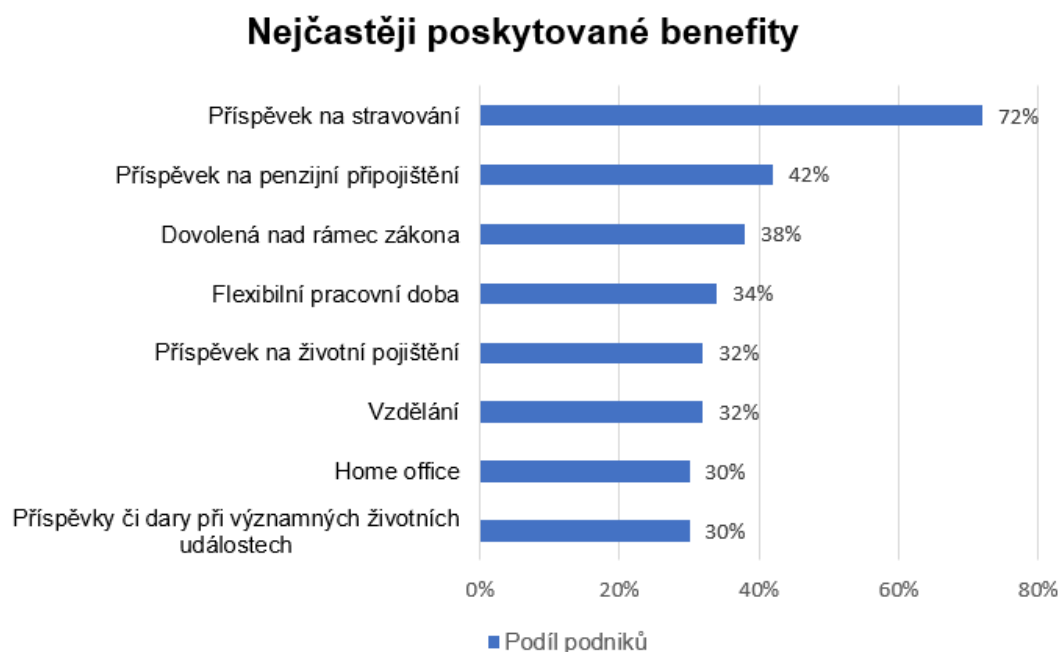
### **2.3.14 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů**

Trendy směřují k posílení benefitů, které jsou zaměstnancům tzv. šité na tělo. S jejich pomocí se podniky snaží získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu. Jde často o benefity, které umožňují lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy osob (Urban, 2017). Zaměstnanecké benefity jsou skvělou formou, jak může podnik přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině tzv. work-life balance.

Trendem je zaměřit se na plnění podporující rozvoj zaměstnanců včetně podpory zdravého životního stylu např. příspěvky na tradiční či on-line jazykové kurzy, vitamínové balíčky, speciální zdravotní služby, sick days (placené volno na překonání nemoci bez návštěvy lékaře), free days (placené volno určené k vyřizování na úřadech) apod. Dále je trendem zaměřit se na posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců např. penzijní připojištění, životní pojištění apod. (Brůha et al., 2020).

Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů ve mzdové sféře ČR v roce 2019 znázorňuje následující graf č. 4.

Graf 4: Nejčastěji poskytované benefity ve mzdové sféře ČR v roce 2019



Zdroj: Trexima, 2019, vlastní úprava

Nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování, který byl poskytován 72 % zaměstnavatelů mzdové sféry a jeho průměrná výše je 58 Kč na jedno jídlo, tento příspěvek je poskytován u většiny zaměstnavatelů plošně.

V současné době je hodně využíváný home office, je upraven zákoníkem práce. Jde o dohodnutý výkon práce zaměstnance pro zaměstnavatele v místě zaměstnancova bydliště, kdy si zaměstnanec pracující v režimu home office rozvrhne výkon práce samostatně a pro zaměstnavatele je důležitý výsledek práce (Brůha et al., 2020).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl**

Cílem práce je zhodnotit efektivitu mzdového systému v podniku a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému.

Dílčím cílem diplomové práce je vytvoření si přehledu o konkrétním mzdovém systému ve zvoleném podniku XYZ a.s. jehož hlavní činností je výroba školních a kancelářských potřeb, dále zanalyzování efektivity mzdového systému, pomocí benchmarkingu produktivity práce porovnat podnik XYZ a.s. s největšími konkurenty na českém a evropském trhu a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení efektivity mzdového systému i s ohledem na udržitelnou výši vynaložených nákladů.

### **3.2 Metodika**

Teoretická část diplomové práce obsahuje literární rešerši popisující ucelený přehled problematiky mzdového systému, jeho efektivity a odměňování zaměstnanců. Tato část vychází z nastudované odborné a vědecké literatury včetně periodik, v českém i cizím jazyce, v elektronické i knižní podobě, zabývající se daným tématem. Přehled uvedené literatury je uveden na konci této diplomové práce.

Praktická část blíže seznamuje s vybraným podnikem XYZ a.s., s jeho charakteristikou. Konkrétně bude popsán předmět podnikání, lokalita, ve které se podnik nachází (jeho výroba i vedení), vlastnická struktura, zařazení účetní jednotky, organizační struktura, akcie společnosti, struktura zaměstnanců podniku, vývoj počtu zaměstnanců, rozložení zaměstnanců – podíl dělníků, THP, mužů, žen. Pro představu o finanční situaci podniku bude uveden provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období a ukazatel celkových výnosů.

Dále bude popsán mzdový systém podniku (pracovní poměr, pracovní doba a přestávky v práci, dovolená, oblast tarifních mezd, nadtarifní složky mezd, dodatkové mzdové formy, příplatky ke mzdě a zaměstnanecké benefity) a následně provedena analýza efektivity mzdového systému pomocí nákladů, především osobních nákladů, které budou poměřeny s vývojem průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a vývojem podílu osobních nákladů na celkových nákladech, vývoje průměrné mzdy a produktivity práce. Ukazatel produktivity práce bude porovnán s největšími

konkurenčními podniky stejného odvětví z hlediska českého i evropského trhu. U všech zahraničních podniků bude použit stejný kurz.

U analýzy nákladů bude použit následující vzorec, pro výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech.

$$\text{Osobní náklady k celkovým nákladům} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové náklady}} \quad (1)$$

Nezbytný ukazatel měsíční průměrné mzdy bude vypočten následovně:

$$\text{Průměrná mzda} = \left( \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{průměrný přepočtený počet pracovníků}} \right) \div 12 \quad (2)$$

Potřebná data jsou získána z veřejně dostupných zdrojů, zejména z webových stránek společnosti, z obchodního rejstříku, z databáze Albertina, jenž poskytuje finanční informace o podnicích v České republice a databáze Amadeus, která je zaměřena na poskytnutí finančních informací o podnicích působících v Evropě. Dále budou data získána z interních zdrojů společnosti, a to zejména z kolektivní smlouvy, pracovního řádu a vnitropodnikových mzdových předpisů podniku XYZ a.s. Neméně důležitým zdrojem bude nezbytný rozhovor se zaměstnanci, především s HR manažery a ekonomy. Veškeré ukazatele budou sledovány za období 2015 až 2019 a všechna data a výpočty budou převedeny do prostředí Microsoft Office Excel, kde budou vypočteny a popř. zpracovány do grafů. U výpočtů se vychází z celých nezaokrouhlených čísel a konečné hodnoty jsou obvykle zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Veškerý text a tabulky budou tvořeny v prostředí Microsoft Office Word.

Výběr konkurenčních podniků proběhl tak, aby byly srovnatelné z hlediska předmětu podnikání, kdy podniky mají společnou klasifikaci ekonomické činnosti a to CZ-NACE 3299 – Ostatní zpracovatelský průmysl jinde neuvedený. Tento výběr byl zkonkretizován na základě vyráběného sortimentu, kterým jsou především pastelky a tužky pro školní a kancelářské účely. Vzorek podniků byl dále specifikován podle velikosti podniku, konkrétně dle celkových aktiv, která přesahují 500 000 000 Kč a počet zaměstnanců je vyšší než 230.

Na základě těchto kritérií z českého trhu byly vybrány podniky CENTROPEN a.s. a Schwan-STABILO ČR s.r.o. Z evropského trhu byl vybrán německý podnik Faber-Castell GmbH a francouzský podnik Maped SAS.

Vývoj některých ukazatelů efektivity bude posouzen pomocí tempa růstu:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{PP_{(n)} - PP_{(n-1)}}{PP_{(n-1)}} \quad (3)$$

Pro zjištění roční produktivity práce budou použity následující vzorce:

Výpočet roční produktivity práce z celkových výnosů

Prvním ukazatelem bude výpočet roční produktivity práce z celkových výnosů vztažných k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků. Druhým pak výpočet roční produktivity práce z celkových výnosů způsobem podílu celkových výnosů na 1 Kč osobních nákladů.

$$PP_1 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{průměrný přepočtený počet pracovníků}} \quad (4)$$

$$PP_2 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}} \quad (5)$$

Výpočet roční produktivity práce z provozních výnosů

Pro srovnání s největšími konkurenty na českém i zahraničním trhu bude použit výpočet roční produktivity práce z provozního výnosu k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců.

$$PP_3 = \frac{\text{provozní výnosy}}{\text{průměrný přepočtený počet pracovníků}} \quad (6)$$

Hodnoty provozních výnosů u největších konkurentů zahraničního trhu bude zapotřebí převést z EUR do Kč. Pro tento převod bude použit denní kurz dle kurzovního lístku ČNB ke konci příslušného roku.

Výpočet roční produktivity práce z přidané hodnoty

Čtvrtý ukazatel, přidaná hodnota bude vydělena průměrným přepočteným počtem pracovníků a v pátém ukazateli poměřována na 1 Kč osobních nákladů.

$$PP_4 = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný přepočtený počet pracovníků}} \quad (7)$$

$$PP_5 = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} \quad (8)$$

Pro výpočet přidané hodnoty je zapotřebí znát obchodní marži, která je vypočtena dle následujícího vzorce:

$$\text{Marže} = \text{tržby za prodej zboží} - \text{náklady vynaložené na prodané zboží} \quad (9)$$

Přidaná hodnota je pak vypočtena následovně:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{obchodní marže} + \text{výkony} - \text{výkonová spotřeba} \quad (10)$$

Všechny vypočtené produktivity práce je velmi důležité porovnat. Pro toto celkové srovnání vývoje jednotlivých produktivit práce byly zvoleny bazické indexy. U bazických indexů je velmi důležité vhodně zvolit bázi neboli pevný základ ke kterému se všechna období srovnávají. Protože v daném odvětví byl ekonomicky nejvýznamnější především z pohledu produktivity práce, ale i z pohledu finanční situace rok 2016, byl tento rok jednoznačně zvolen za bázi. Výpočet bazických indexů je následující:

$$i_{\frac{1}{0}} = \frac{PP_1}{PP_0}, i_{\frac{2}{0}} = \frac{PP_2}{PP_0}, i_{\frac{3}{0}} = \frac{PP_3}{PP_0}, \dots, i_{\frac{n}{0}} = \frac{PP_n}{PP_0} \quad (11)$$

Pro výsledné zhodnocení vývoje efektivity mzdového systému bude nezbytné provést srovnání tempa růstu produktivity práce  $PP_3$  s tempem růstu průměrné mzdy.

Následně dojde ke shrnutí veškerých dosažených poznatků ohledně efektivity mzdového systému vybraného podniku a na základě zjištěných údajů i s ohledem na kalkulaci nákladů budou navržena opatření ke zlepšení současného stavu efektivity mzdového systému.

---

<sup>2</sup> Ve vzorci se bere PP jako obecná produktivita práce, tedy jakákoliv z řešených PP 0,1,2,3,..n označují období

## 4 Řešení a výsledky

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Vybraný podnik se zabývá zejména výrobou školních a kancelářských potřeb, především výrobou pastelek, tužek a voskovek. Předmětem podnikání je dále např. zpracování gumárenských směsí, truhlářství a podlahářství, galvanizérství a smaltérství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, nástrojářství atd.

Sídlo podniku XYZ a.s. se nachází v jihočeském kraji, kde je umístěna nejen výroba, ale odkud je celý podnik také řízen a organizován. Podnik má další závody po celé České republice. Výjimku tvoří jedna zahraniční divize, kde je výroba popisovačů. Podnik XYZ a.s. je ovládanou osobou holdingové ovládající osoby. Holdingová společnost má další osoby ovládané (aktuálně 11 osob) stejnou ovládající osobou a ostatní propojené osoby (aktuálně 26). K českým zákazníkům se výrobky nejlépe dostávají přes síť vlastních prodejen (necelých 100 prodejen), které vlastní dceřiná společnost společnosti XYZ a.s. Odnože mateřského podniku XYZ a.s. se také nachází v zahraničí – na Slovensku, v Bulharsku, Polsku, Německu, Itálii a Rumunsku. Podnik exportuje své výrobky do více jak 90 zemí světa.

V tabulce č. 2 jsou uvedena důležitá data k začlenění účetní jednotky a pro povinnost auditu.

*Tabulka 2: Data k zařazení účetní jednotky a pro povinnost auditu*

Rok	2019	Velká účetní jednotka překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty
Aktiva celkem	1 825 998 000	500 000 000
Čistý obrat	767 980 000	1 000 000 000
Průměrný počet zaměstnanců	553	250

*Zdroj: účetní závěrka 2019, vlastní úprava*

Dle informací z tabulky a podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, kategorie účetních jednotek a kategorie skupin účetních jednotek § 1b, odst. 4 se jedná o **velkou**

**účetní jednotku**, jelikož k rozvahovému dni překračuje 2 hraniční hodnoty. Účetní jednotka je dle tohoto zákona povinně auditovaná.

### Organizační struktura

Podnik je organizačně složen z ústředí a devíti výrobních závodů, z nichž pět závodů se nachází v sídle podniku a zbylé čtyři na území České republiky.

Orgány podniku se dle zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) skládají z valné hromady a dále představenstva a dozorčí rady, jelikož podnik zvolil dualistický systém členění podniku. V následující tabulce č. 3 je znázorněn podrobnější přehled orgánů a funkcí akciové společnosti.

*Tabulka 3: Orgány a funkce a.s.*

Orgány		Funkce
Nejvyšší	Valná hromada	Členové valné hromady
Statutární	Představenstvo	Předseda představenstva
		Místopředseda představenstva
		Člen představenstva
Kontrolní	Dozorčí rada	Předseda dozorčí rady
		Dva členové dozorčí rady

*Zdroj: výroční zpráva 2019, vlastní úprava*

Jak již bylo uvedeno výše, podnik XYZ a.s. spadá do konsolidačního celku skupiny, holding sestavuje konsolidovanou účetní závěrku v rámci celé skupiny. Podnik XYZ a.s. má základní kapitál ve výši 320 000 000 Kč splacen v plné výši. Jediným akcionářem je holding neboli ovládající osoba vlastníci obchodní podíl ve výši 100 % odpovídající vkladu ve výši 320 000 000 Kč do základního kapitálu ovládané osoby. Shrnutí je uvedeno v následující tabulce č. 4.



Tabulka 4: Rozložení akcií

Druh akcií	Počet akcií (v ks)	Nominální hodnota (v Kč)	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenové akcie na majitele, listinné	32	10 000 000	nejsou	není
Základní kapitál		320 000 000		

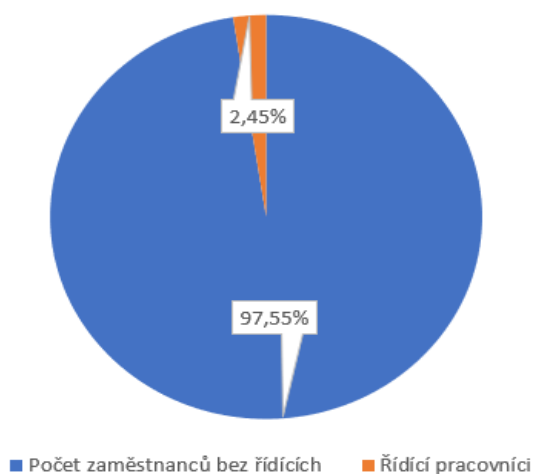
Zdroj: výroční zpráva 2019, vlastní úprava

### Struktura zaměstnanců podniku

V následujícím grafu č. 5 je zobrazena zjednodušená struktura zaměstnanců. Toto rozložení je provedeno dle zveřejněných údajů z obchodního rejstříku, konkrétně z přílohy účetní závěrky průměrem za roky 2015 až 2019.

Graf 5: Struktura zaměstnanců podniku v % (průměr za 5 let)

#### Průměrná struktura zaměstnanců



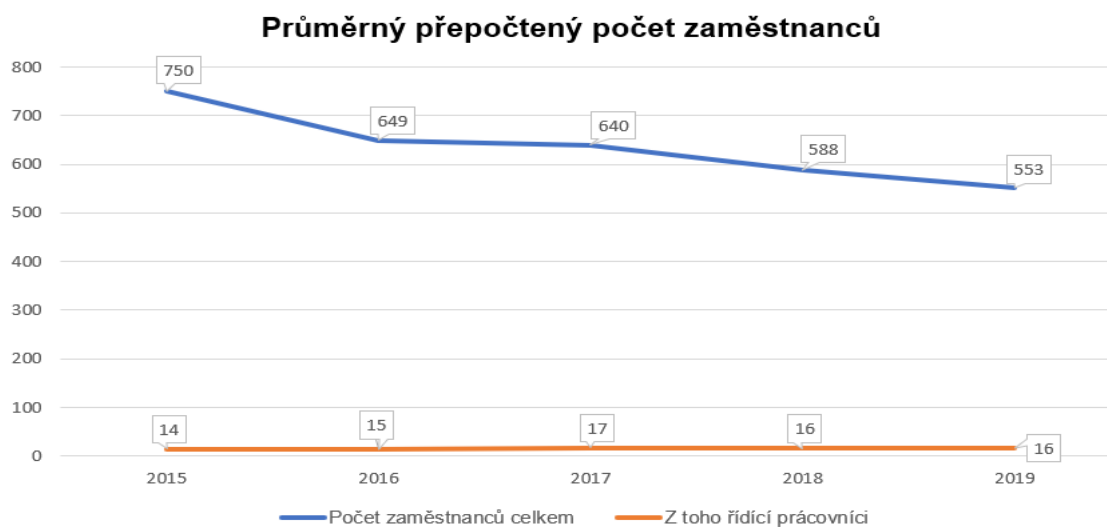
Zdroj: přílohy účetních závěrek, vlastní úprava

Průměrně za pětileté sledované období bylo zjištěno, že ze všech pracovníků tvoří 2,45 % řídicí pracovníci. V kategorii řídicích pracovníků je uveden management společnosti a vedoucí závodů.

### Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců podniku XYZ a.s. na časové řadě 2015–2019 je zobrazen v následujícím grafu č. 6.

Graf 6: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2015–2019

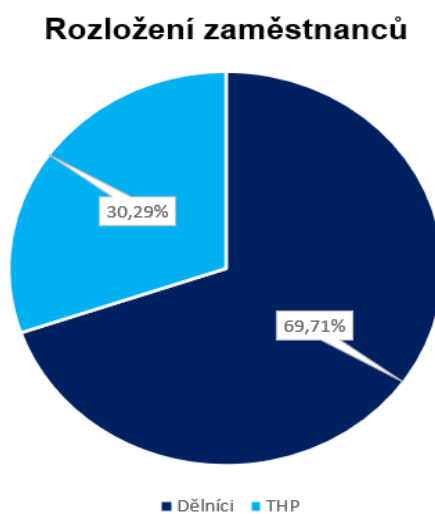


Zdroj: přílohy účetních závěrek, vlastní úprava

Z grafu je patrné, že se počet zaměstnanců meziročně ve sledovaném období snižuje. V pětileté řadě došlo kumulovaně ke snížení o 26 %. Po rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení je tento pokles způsoben modernizací technologií a lepší koordinací pracovních procesů, a to jak na dělnických pozicích, tak i u technickohospodářských pracovníků. Ve výroční zprávě z roku 2019 je uvedeno, že podnik pokračoval v investicích do automatizace a robotizace výrobního procesu s cílem optimalizace nákladů.

V následujícím grafu č. 7 je znázorněno rozložení zaměstnanců v podniku na dělnické a technickohospodářské pracovníky.

Graf 7: Rozložení zaměstnanců na dělnické pozice a THP v roce 2020



Zdroj: interní materiál podniku, vlastní úprava

V podniku je 70 % dělníků a 30 % technickohospodářských pracovníků. Dále zde působí 59 % žen a 41 % mužů.

### Finanční situace podniku

Jakým způsobem podnik XYZ a.s. hospodaří nejlépe zobrazuje ukazatel výsledku hospodaření, který je na časové řadě pěti let zobrazen v grafech č. 8, 9 a 10. Konkrétně bude představen v grafu č. 8 provozní výsledek hospodaření, č. 9 výsledek hospodaření za účetní období a č. 10 celkové výnosy.

Graf 8: Vývoj provozního výsledku hospodaření v tis. Kč



Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Z grafu č. 8 je vidět, že provozní výsledek hospodaření v roce 2016 oproti roku 2015 vzrostl o 70 075 tis. Kč, tento růst jednoznačně vysvětluje nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb mezi těmito lety o 134 589 tis. Kč. Od roku 2016 však provozní výsledek hospodaření klesá. Tento negativní vliv lze vysvětlit opět tržbami (z prodeje výrobků a služeb i z prodeje zboží), které ve všech sledovaných letech (od roku 2016 do roku 2019) výrazně klesaly. Tento pokles tržeb byl mezi lety 2016 a 2017 o 145 927 tis. Kč, mezi lety 2017 a 2018 o 36 549 tis. Kč a mezi lety 2018 a 2019 o 45 236 tis. Kč. Tento pokles provozního výsledku hospodaření je vysvětlen i nárůstem osobních nákladů, kdy mezi lety 2016 a 2017 byl nárůst osobních nákladů o 6 339 tis. Kč a mezi roky 2018 a 2019 vzrostly o 830 tis. Kč.

Z ukazatele provozních výnosů bude v následujících kapitolách vypočtena produktivita práce a tato produktivita práce bude následně použita pro benchmarking s konkurenčními podniky na českém i evropském trhu.

Výsledek hospodaření za účetní období kopíruje vývoj provozního výsledku hospodaření, viz. graf č. 9.

Graf 9: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v tis. Kč

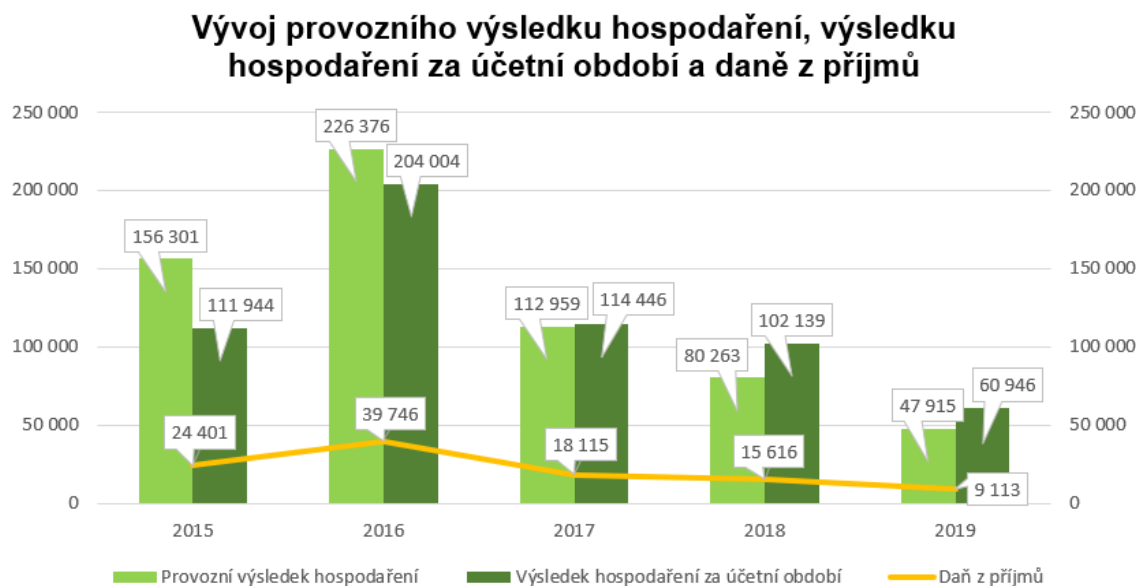


Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Účetní výsledek hospodaření neboli také výsledek hospodaření běžného účetního období zahrnuje provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a odečítá daně z příjmů. V roce 2015 se do výkazu zisku i ztráty zahrnoval i mimořádný výsledek hospodaření, který byl od roku 2016 zrušen. Společnost XYZ a.s. však v roce 2015 nevykazovala žádný mimořádný výsledek hospodaření. Graf č. 9 ukazuje, že výsledek hospodaření za účetní období mezi roky 2015 a 2016 vzrostl o 92 060 tis. Kč, což je o 21 985 tis. Kč více oproti nárůstu provozního výsledku hospodaření. Toto je vysvětleno tím, že v roce 2015 byl finanční výsledek hospodaření záporný ve výši -19 956 tis. Kč, a naopak v roce 2016 kladný ve výši 17 374 tis. Kč. Od roku 2016 však výsledek hospodaření za účetní období stále klesá. V roce 2019 je vykazován výsledek hospodaření za účetní období ve výši 60 946 tis. Kč.

Zároveň je nutné si všimnout, že v ostatních letech mimo roky 2015 a 2016 byl logicky výsledek hospodaření za účetní období větší, oproti provoznímu výsledku hospodaření. Pro lepší přehlednost je tato skutečnost zobrazena v grafu č. 10.

Graf 10: Vývoj provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření za účetní období a daně z příjmů v tis. Kč



Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

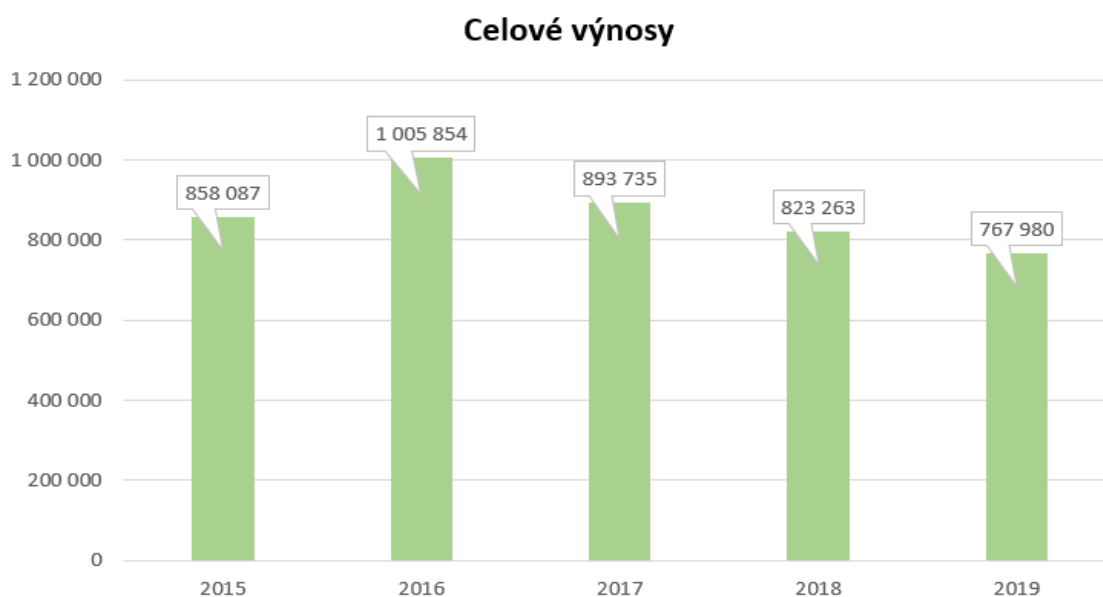
V roce 2015 a 2016 byla hodnota provozního výsledku hospodaření vyšší než hodnota výsledku hospodaření za účetní období. Tento rozdíl činil v roce 2015 44 357 tis. Kč a je způsoben záporným finančním výsledkem hospodaření a vysokou hodnotou daně z příjmů ve výši 24 401 tis. Kč. V roce 2016 činil rozdíl 22 372 tis. Kč a je způsoben vysokou hodnotou daně z příjmů 39 746 tis. Kč (výsledek hospodaření před zdaněním, tedy provozní VH a finanční VH je vyšší jak provozní VH, ale VH po odečtení daně, VH za účetní období je nižší).

V letech 2017, 2018 a 2019 byl výsledek hospodaření za účetní období vyšší než provozní výsledek hospodaření. V roce 2017 a 2018 se finanční výsledek hospodaření zvyšoval a v roce 2019 se snížil, i přesto však VH za účetní období zůstal vyšší než provozní VH, a to díky výraznému poklesu daně z příjmů, která klesla až na úroveň 9 113 tis. Kč v roce 2019, tj. oproti roku 2016 snížení o 30 633 tis. Kč.

Dále budou zjištěny celkové výnosy a jejich vývoj v letech 2015 až 2019. Celkové výnosy jsou důležité především kvůli další části diplomové práce, ve které bude analyzována produktivita práce, a především produktivita práce z celkových výnosů. Hodnoty celkových výnosů ve sledovaném období byly zjištěny z výkazů zisku a ztráty, kdy byly sečteny tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby za prodej zboží, ostatní provozní výnosy, výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly, výnosy z ostatního

dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a podobné výnosy, ostatní finanční výnosy. Výnosy zobrazuje graf č. 11.

Graf 11: Celkové výnosy v tis. Kč



Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Hodnoty a vývoj celkových výnosů v grafu č. 11 se v průměru na sledované časové řadě pěti let pohybují ve výši 869 784 tis. Kč. V roce 2016 byly vychýleny hodnoty výsledku hospodaření, zároveň jsou zde na nejvyšší úrovni oproti ostatním létům i výnosy. Největší část výnosů tvoří hodnota tržeb. Nejpříznivější vývoj výnosů byl tedy zaevidován v roce 2016, kdy výnosy byly ve výši 1 005 854 tis. Kč, což byl nárůst o 147 767 tis. Kč oproti roku 2015. Od roku 2016 však výnosy klesají. Byly zaznamenány následující meziroční poklesy: v roce 2017 o 112 119 tis. Kč, v roce 2018 o 70 472 tis. Kč a v roce 2019 o 55 283 tis. Kč.

## 4.2 Mzdový systém podniku

Podnikový mzdový systém vychází především ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, Nařízení vlády č. 487/2020 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Dále vychází z podnikové kolektivní smlouvy, pracovního řádu a vnitropodnikových mzdových předpisů podniku XYZ a.s. V podniku je zřízena odborová organizace.

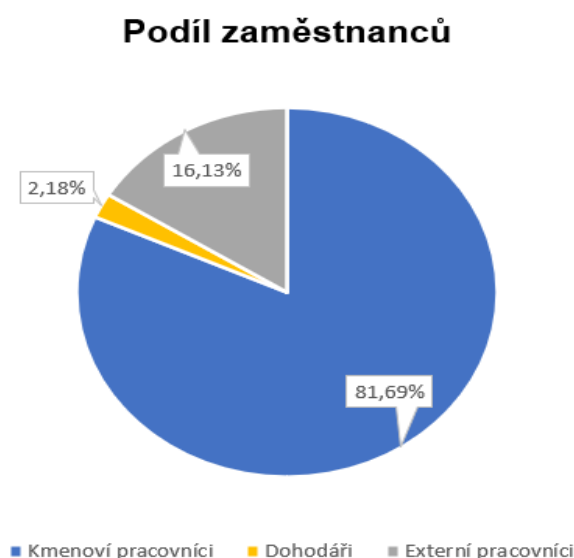
#### 4.2.1 Pracovní poměr (s výhledem do budoucna)

Po přijetí zaměstnance vzniká pracovní poměr sepsáním pracovní smlouvy, popřípadě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Se všemi novými zaměstnanci je sepsána smlouva na dobu určitou. Smlouva je uložena ve mzdové účtárně. Každý zaměstnanec před nástupem na danou pracovní pozici musí absolvovat povinnou vstupní zdravotní prohlídku. Zaměstnanec je též řádně seznámen s podnikovou kolektivní smlouvou.

Podnik uznává, že je všeobecně žádoucí ponechat si zaměstnance, kteří v XYZ a.s. pracují delší nepřetržitou dobu, oproti zaměstnancům s nižším počtem odpracovaných let. Odborová organizace bere na vědomí, že si zaměstnavatel musí udržovat efektivní a kvalitní pracovní síly. Ve všech případech zvyšování nebo omezování zaměstnanosti bude brán ohled na kvalifikaci, schopnost zaměstnance vykonávat příslušnou práci a pracovní morálku zaměstnance. Při snižování počtu zaměstnanců bude brán zřetel také na počet vyživovaných osob, sociální podmínky v rodině zaměstnance a hranici dvou let před dovršením důchodového věku zaměstnance.

V následujícím grafu č. 12 je zobrazen podíl kmenových pracovníků a cizích pracovníků. Podnik za cizí pracovníky bere pracovníky na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti a ostatní externí pracovníky. Podíl zaměstnanců odpovídá průměru za rok 2020.

*Graf 12: Podíl kmenových pracovníků, pracovníků na DPP a DPČ a ostatních externích pracovníků*



*Zdroj: interní materiály, vlastní úprava*

Z grafu č. 12 je vidět, že v podniku převažují kmenoví pracovníci. Cizí pracovníci tvoří pouhých 18,31 %.

#### **4.2.2 Pracovní doba a přestávky v práci**

Délka týdenní pracovní doby činí 37,5 hod. Pokud bude nutné zavést nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, může generální ředitel, popř. z jeho pověření ředitel závodu, po předchozím projednání s odborovou organizací rozvrhnout týdenní pracovní dobu do jednotlivých dnů nerovnoměrně. Může tak být učiněno i pro určité organizační útvary nebo druhy prací. To platí i při zavedení tzv. konta pracovní doby, jako jiného způsobu nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Při rovnoměrném i nerovnoměrném rozvržení pracovní doby nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin. Začátek i konec pracovní doby jednotlivých směn stanoví zaměstnavatel dle organizačních jednotek.

Přestávky v práci činí nejméně 30 minut v každé směně nejdéle po 6 hodinách práce. Tato přestávka určená na oddech a jídlo se nezapočítává do pracovní doby a neposkytuje se na začátku a na konci směny.

#### **4.2.3 Dovolená**

Základní výměra dovolené činí 4 týdny v kalendářním roce. Žádost o dovolenou musí zaměstnanec písemně podat zaměstnavateli alespoň 14 dní předem (nedohodne-li se jiná doba oznámení) a musí ji schválit nadřízený pracovník. Doba čerpání dovolené je zaměstnavatelem určena zaměstnanci tak, aby dovolenou vyčerpal v daném kalendářním roce, výjimka je v případě brání-li zaměstnavateli překážky v práci na straně zaměstnance nebo naléhavé provozní důvody. Zaměstnanci s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou na jednotlivé týdny, popř. na období celého kalendářního roku je přiznáno tolik pracovních dnů dovolené podle toho, kolik jich na dobu jeho dovolené připadá v celoročním průměru. Předpokládaný nárok na dovolenou se tedy vypočte tak, že počet směn dle harmonogramu se vydělí počtem týdnů v roce a vynásobí počtem týdnů dovolené. Při určení rozvrhu čerpání dovolené je nutno přihlížet k provozním důvodům podniku a k oprávněným zájmům zaměstnance. Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny vcelku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodne na jiné délce čerpání dovolené. Určenou dobu čerpání dovolené je zaměstnavatel povinen písemně oznámit zaměstnanci alespoň 14 dní předem, pokud se nedohodne se zaměstnancem na kratší době. Nemůže-li být



dovolená vyčerpána je zaměstnavatel povinen určit ji zaměstnanci tak, aby byla vyčerpána nejdéle do konce následujícího kalendářního roku. Z provozních důvodů může zaměstnavatel v dohodě s odborovou organizací určit hromadné čerpání dovolené. Toto čerpání nesmí činit více než 2 týdny.

Hromadné čerpání dovolené se pro rok 2021 přikazuje způsobem uvedeným v tabulce č. 5.

*Tabulka 5: Hromadné čerpání dovolené v roce 2021*

<b>Datum</b>	<b>Počet dní</b>
26. 7. 2021 – 6. 8. 2021	10
23. 12. 2021	1

*Zdroj: interní směrnice, vlastní úprava*

Tabulka č. 6 stanovuje volno s náhradou mzdy pro rok 2021.

*Tabulka 6: Volno s náhradou mzdy pro rok 2021*

<b>Datum</b>	<b>Počet dní</b>
29. 10. 2021	1
15. 11. 2021 – 16. 11. 2021	2

*Zdroj: interní směrnice, vlastní úprava*

#### **4.2.4 Oblast tarifních mezd (pevné složky mzdy)**

Mzdové stupně jsou stanoveny jednotně pro zaměstnance odměňované v Kč/hod. a jsou určeny pro všechny dělnické profese. Tarifní mzda má 8 skupin, kdy ke každé skupině je přiřazena pevná sazba v Kč/hod.

S technickohospodářskými zaměstnanci jsou uzavřeny smluvní mzdy v souladu s Nařízením vlády č. 487/2020 Sb.

#### **4.2.5 Nadtarifní složky mezd (pohyblivé složky mzdy)**

Pohyblivou složku mzdy lze poskytovat zaměstnancům, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti, a to na základě zhodnocení výsledků jejich pracovní činnosti.

Pohyblivá složka mzdy se u dělnických kategorií stanoví procentem k dosažené mzdě (úkolová, časová), a to zaokrouhlením na jedno desetinné místo. U technickohospodářských zaměstnanců se stanoví pevnou měsíční částkou, o kterou může být navýšena základní smluvní mzda.

Pohyblivou složku mzdy lze zaměstnanci přiznat s účinností od prvního pracovního dne. Není nárokovatelná, podléhá dani z příjmu a u pevné měsíční částky se úměrně krátí podle počtu odpracovaných dní (hodin). Vyplácí se měsíčně s vyúčtováním mzdy.

#### **4.2.6 Dodatkové mzdové formy (další odměny)**

Dodatkovými mzdovými formami jsou:

##### **Motivační bonus**

Dvakrát ročně, v závislosti na zhodnocení ekonomických výsledků podniku, předpokládaného vývoje a růstu podniku, splnění konkrétních cílů, jakož i kvality a včasnosti dodávek, případně dalších ukazatelů, může být pro jednotlivé závody, skupiny nebo jednotlivé zaměstnance poskytnuta odměna, tzv. Motivační bonus.

Formu odměny i její výši schvaluje generální ředitel. Při stanovení výše odměny se u jednotlivých zaměstnanců přihlíží k jejich komplexnímu hodnocení nejen z hlediska vykonávané a odvedené práce, pracovní morálky, ale i míry účasti na plnění kvalitativních ukazatelů, termínů apod.

##### **Peněžitá odměna při významných pracovních a životních výročích za delší časové období trvání pracovního poměru v podniku a bezprostřední poskytnutí za práci**

K ocenění dlouholeté a záslužné práce zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trval nepřetržitě 5 let, se mohou poskytnout peněžitá odměny. Výše odměny při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod starobní nebo invalidní činí do 5 000 Kč. Je možné přiznat odměnu při příležitosti 5 let celkové doby zaměstnání v podniku do výše 5 000 Kč. Tuto odměnu navrhuje přímý nadřízený zaměstnanec, v závodě vedoucí závodu a schvaluje generální ředitel.

##### **Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny lze poskytovat zaměstnancům za splnění pracovních mimořádných nebo jednorázových úkolů, které příznivě ovlivnily výsledek hospodaření podniku.

## **4.2.7 Povinné příplatky ke mzdě**

Mezi povinné mzdové příplatky podniku XYZ a.s. patří:

### **Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Pokud zaměstnavatel zaměstnanci neposkytne náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jiné dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě tento příplatek.

### **Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda nebo náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu je poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna, náleží poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

### **Mzda za práci v sobotu a neděli**

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

### **Mzda za noční práci**

Zaměstnavatel má povinnost zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl vyšetřen lékařem, zaměstnanec je povinen se vyšetření zúčastnit. Úhradu poskytnuté zdravotní péče hradí zaměstnavatel.

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši stanovené podnikem 12,60 Kč/hod.

## **Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí 10 % sazby minimální mzdy, pro rok 2021 příplatek činí 9,05 Kč/hod.

### **4.2.8 Ostatní příplatky ke mzdě**

Ve vybraném podniku je zavedena pracovní pohotovost, a tudíž interní předpis upravuje také odměnu za pracovní pohotovost.

#### **Odměna za pracovní pohotovost**

Za dobu pracovní pohotovosti mimo pracoviště přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

### **4.2.9 Zaměstnanecké benefity**

#### **Příspěvek na stravování**

Zaměstnancům je umožněno stravování hlavním teplým jídlem přímo v areálu podniku. Zaměstnanec hradí poměrnou část nákladů na každé jídlo poskytnuté zaměstnavatelem, a to jednotně stanovenou částkou pro všechny zaměstnance ve výši 30 Kč.

#### **Penzijní připojištění**

Po nepřetržitě odpracovaných 5 letech má zaměstnanec nárok na penzijní připojištění, které se poskytuje zaměstnancům plošně.

#### **Náklady na vzdělání**

Zaměstnavatel může přispívat na jazykovou výuku zaměstnanců, pro které je znalost cizího jazyka nezbytnou podmínkou řádného výkonu jejich funkce, a to podle obchodní politiky podniku.

#### **Zvýhodněné podmínky pojištění zaměstnanců**

V souladu se smlouvou, která byla uzavřena mezi podnikem a pojišťovnou, byla sjednána zvýhodnění pro zaměstnance podniku na určité druhy pojištění (pojištění kolektivní odpovědnosti za škody z výkonu povolání, pojištění majetku a odpovědnosti za škodu občanů a havarijního), které bude poskytováno formou slev na pojistném zaměstnanců.

## Karta zaměstnance – zvýhodněný nákup v podnikových prodejnách

Každému zaměstnanci, který si požádá o vystavení karty zaměstnance je umožněn nákup v podnikových prodejnách XYZ a.s. se slevou 10 %.

### 4.3 Efektivnost mzdového systému podniku

Odměňovací systém je v podniku několik let stejný. Z toho se dá usuzovat, že se jedná o efektivní systém. Pro zjištění, ověření a upřesnění efektivnosti mzdového systému je však dobré zaměřit se na náklady podniku, především na osobní náklady, porovnání vývoje osobních nákladů s vývojem průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a vývoj podílu osobních nákladů na celkové náklady. Dále je podstatné se zaměřit na lidský kapitál a provést analýzu produktivity práce. Ukazatel produktivity práce bude měřen jak v podniku XYZ a.s. tak pro srovnání v konkurenčních podnicích českého a evropského trhu. Z českého trhu je srovnání s podnikem CENTROPEN a.s., Schwan-STABILO ČR s.r.o. a z evropského trhu Faber-Castell GmbH a Maped SAS.

#### Náklady podniku

V tabulce č. 7 je přehled podrobné skladby osobních nákladů, které byly čerpány z výkazů zisků a ztráty a příloh k účetním závěrkám za sledované období.

Tabulka 7: Osobní náklady v tis. Kč

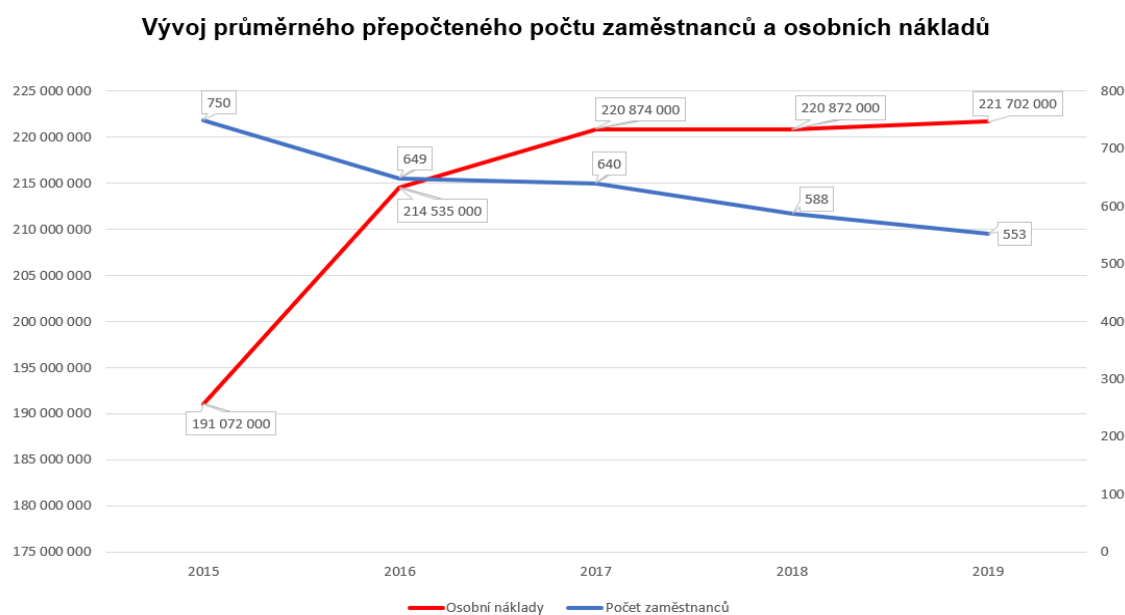
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
Mzdové náklady	140 304	158 370	161 988	161 966	162 481
Odměny členům statutár. org. podniku	432	432	582	575	570
Σ Mzdové náklady	140 736	158 802	162 570	162 541	163 051
Náklady na SZ a ZP	46 001	51 458	53 315	53 269	53 543
Ostatní náklady	4 335	4 275	4 989	5 062	5 108

Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Tabulka č. 7 ukazuje, že mzdové náklady, odměny členům statutárního orgánu, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění rostou, kromě roku 2018 kde byl zaznamenán lehký pokles. Ostatní náklady rostou mimo rok 2016, kde lehce klesly. Osobních náklady rostou od roku 2015 až 2017, v roce 2018 byl zaznamenán nepatrný pokles o 2 tis. Kč oproti roku 2017 a následně se osobní náklady opět zvyšovaly. V roce 2019 jejich hodnota činí 221 702 tis. Kč. Nárůst osobních nákladů není pro podnik příznivý, protože se jeho výdaje zvyšují. Mzdové náklady se zvyšují z důvodu každoročního růstu průměrné mzdy na území České republiky. Pro zaměstnance je růst mezd příznivý, jelikož s vyšší mzdou mají možnost zvýšit spotřebu a rozšířit svůj spotřebitelský koš.

Na grafu č. 13 je srovnán vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců s vývojem osobních nákladů.

Graf 13: Vývoje průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a osobních nákladů



Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Z grafu č. 13 je vidět, že i přes pokles počtu zaměstnanců osobní náklady na zaměstnance rostou s výjimkou roku 2018, kdy byl zaznamenán mírný pokles o 2 tis. Kč. Je všeobecně známé, že ve zdravém podniku by mzdy měly růst rychleji než počet zaměstnanců. V podniku XYZ a.s. se daří snižovat počet zaměstnanců a mzdové náklady zvyšovat. Je však otázkou, zda mzdy nerostou příliš rychle, nadměrný růst mezd na úkor výnosů by nebyl žádoucí.

Pro lepší přehlednost je v následující tabulce č. 8 propočteno meziroční tempo růstu průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a osobních nákladů. Tempo růstu je vypočteno dle obecného vzorce uvedeného v metodice této práce. Tempo růstu počtu zaměstnanců se tedy vypočte jako průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce n mínus průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce n-1 a to celé děleno průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce n-1. Tempo růstu osobních nákladů má v čitateli osobní náklady v roce n mínus osobní náklady v roce n-1 a ve jmenovateli osobní náklady v roce n-1.

*Tabulka 8: Tempo růstu průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a osobních nákladů v %*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tempo růstu počtu zaměstnanců	-	-13,47	-1,39	-8,13	-5,95
Tempo růstu osobních nákladů	-	12,28	2,95	0,00	0,38

*Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava*

Po celé sledované období je vidět opačný vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů. Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2016, kdy se počet zaměstnanců snížil o 13,47 % a osobní náklady vzrostly o 12,28 % oproti předcházejícímu roku. V roce 2017 se tempo růstu daných ukazatelů ve sledovaném období sobě nejvíce přiblížilo, kdy počet zaměstnanců se snížil o 1,39 % a osobní náklady zvýšili o 2,95 %. V roce 2018 se počet zaměstnanců snížil o 8,13 % a osobní náklady se nezměnily. V roce 2019 činila hodnota tempa růstu počtu zaměstnanců -5,95 % a hodnota tempa růstu osobních nákladů 0,38 %.

### **Vývoj podílu osobních nákladů na celkových nákladech**

Osobní náklady představují významnou položku podniku v poměru k celkovým nákladům. I v podniku XYZ a.s. je tento podíl významný. Tabulka č. 9 uvádí hodnoty podílů osobních nákladů na celkových nákladech podniku v letech 2015–2019. Částky osobních nákladů byly již zjištěny v předchozí tabulce č. 7. Hodnoty celkových nákladů byly získány součtem jednotlivých nákladů (výkonové spotřeby, změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace, osobních nákladů, úpravy hodnot v provozní oblasti, ostatních provozních nákladů, nákladů vynaložených na prodané podíly, nákladů souvisejících s ostatním dlouhodobým finančním majetkem, úpravy hodnot a rezervy ve finanční

oblasti, nákladových úroků a podobných nákladů, ostatních finančních nákladů, daně z příjmů, převodu podílu na výsledku hospodaření společníkům) z výkazů zisku a ztráty.

*Tabulka 9: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Osobní náklady v tis. Kč	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
Celkové náklady v tis. Kč	746 143	801 850	779 289	721 124	707 034
Podíl osobních N na celkových N v %	25,61	26,76	28,34	30,63	31,36

*Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava*

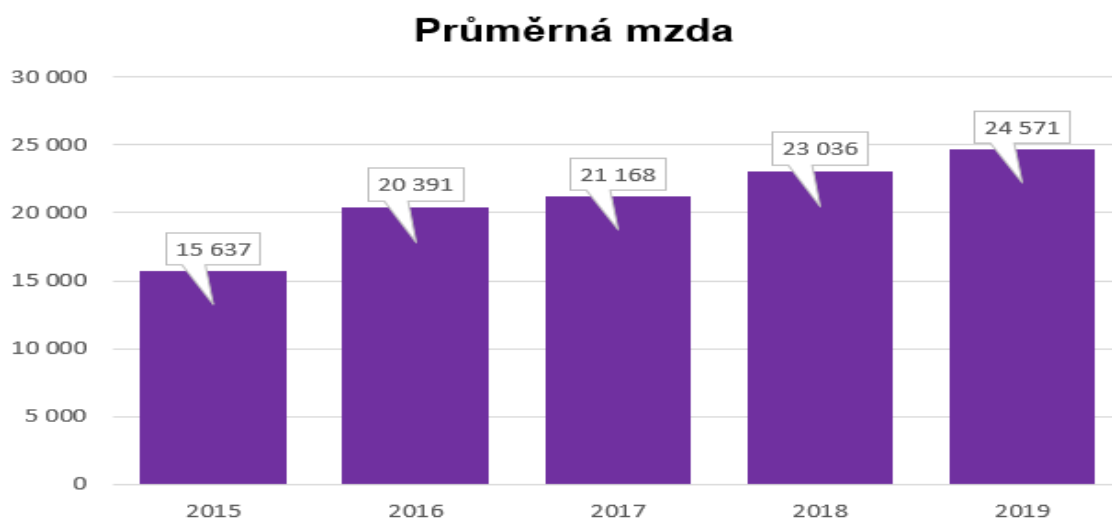
Jak již bylo uvedeno výše, osobní náklady rostou, mimo roku 2018, kdy byl evidován nepatrný pokles 2 tis. Kč. Oproti tomu celkové náklady klesají s výjimkou roku 2016 ve kterém náklady vzrostly o 55 707 tis. Kč. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech meziročně roste. V průměru za pětileté sledované období tvoří 28,54 %, z toho vyplývá, že lidské zdroje tvoří podstatnou část celkových nákladů podniku. Všeobecně je snahou podniku snižovat podíl osobních nákladů na celkových nákladech, ale v podniku dochází přesně k opačnému efektu, je to způsobeno jak makroekonomickými, tak mikroekonomickými vlivy. Jedním z makroekonomických vlivů, který ve sledovaném období působí byl nedostatek pracovní síly na trhu práce a podnik musel zaměstnancům nabídnout vyšší mzdu, aby si zaměstnance udržel či získal nové. Dalším působícím makroekonomickým vlivem nejen na mzdové náklady je inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců, byla rostoucí (2015 – 0,3 %, 2016 – 0,7 %, 2017 – 2,5 %, 2018 – 2,1 %, 2019 – 2,8 %). Další makroekonomický vliv je způsoben valorizací minimální, popřípadě růstem průměrné mzdy. V podniku na růst osobních nákladů působí mikroekonomické vlivy jako je snaha podniku navyšovat hrubé mzdy, příplatky či benefity.

#### **4.3.1 Průměrná mzda**

Měsíční průměrná mzda byla zjištěna podílem mzdových nákladů neboli hrubé mzdy a počtem zaměstnanců, a to celé bylo vyděleno 12 měsíci. Vývoj průměrné mzdy v letech 2015 až 2019 je uveden v grafu č. 14.



Graf 14: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč

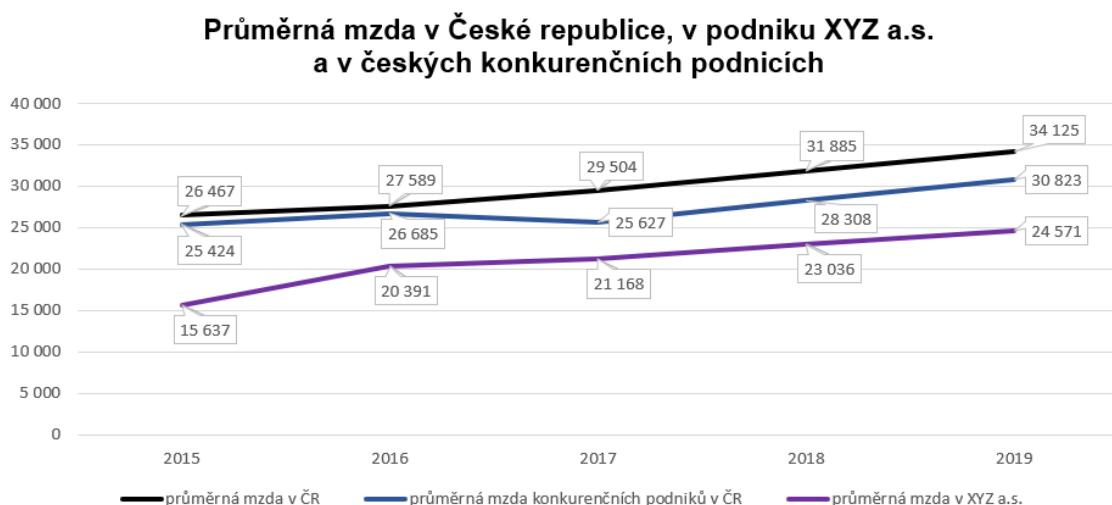


Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Na grafu č. 14 je vidět, že ve vybraném podniku průměrná mzda roste, tím je tedy potvrzen rostoucí trend průměrné mzdy v ČR. V roce 2016 oproti roku 2015 bylo zaznamenáno nejvyšší zvýšení průměrné mzdy ve sledovaném období, a to o 4 754 Kč. V roce 2017 došlo k meziročnímu navýšení mzdy o 777 Kč, v roce 2018 o 1 868 Kč a v roce 2019 o 1 535 Kč.

Ve srovnání s vývojem průměrné mzdy v České republice a s největšími českými konkurenčními podniky však situace sledovaného podniku XYZ a.s. není příznivá, viz. graf č. 15.

Graf 15: Vývoj průměrné měsíční mzdy v ČR, v podniku XYZ a.s. a v českých konkurenčních podnicích v Kč

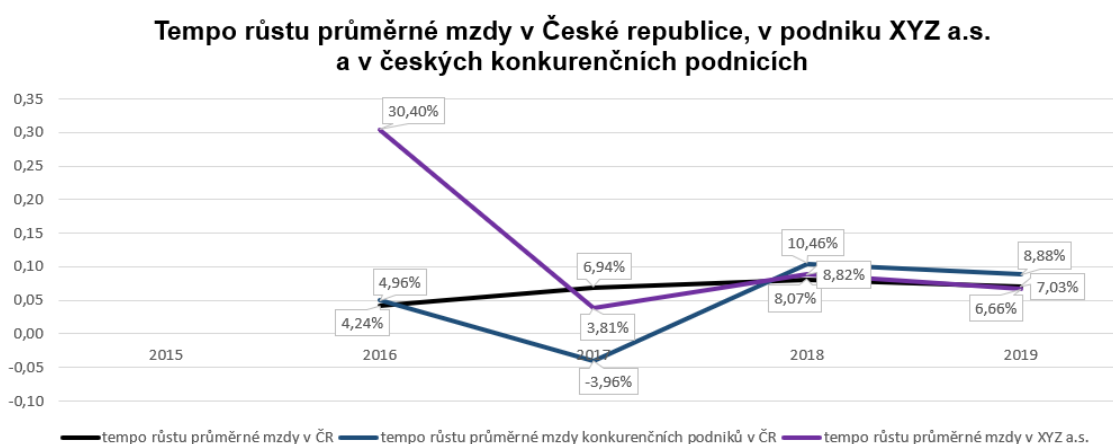


Zdroj: data z účetních závěrek/databáze Albertina, Kurzy 2020, vlastní úprava

Z grafu č. 15 je vidět, že ve sledovaném podniku XYZ a.s. je nejnižší průměrná mzda ve srovnání oproti průměru největších konkurentů podniku a stejně tak ve srovnání s průměrnou mzdou v celé České republice. V roce 2015 byl rozdíl oproti státnímu průměru 10 830 Kč a oproti konkurenčním podnikům v odvětví 9 787 Kč. Přičemž v období mezi rokem 2015 a 2016 byl rozdíl u odvětví a celou Českou republikou malý v roce 2015 o 1 043 Kč a v roce 2016 904 Kč. Od roku 2017 do konce sledovaného období se rozdíl mezi průměrem celé České republiky a konkurenčními podniky prohloubil, v roce 2019 byl 3 302 Kč. Přičemž rozdíl podniku XYZ a.s. se od roku 2016 začal snižovat, v roce 2016 činil 7 198 Kč oproti průměrné mzdě v České republice a oproti konkurenci 6 294 Kč. V roce 2017 se hrubá měsíční mzda sledovaného podniku nejvíce přiblížila mzdě konkurenčních podniků, rozdíl činil 4 459 Kč, oproti průměrné mzdě v České republice je rozdíl 8 336 Kč. Od roku 2018 se však rozdíl oproti konkurenčním podnikům začal zvyšovat, kdy v tomto roce činil 5 272 Kč a oproti ČR 8 849 tis. Kč. V roce 2019 propast činí oproti České republice 9 554 Kč a oproti konkurenčním firmám 6 252 Kč.

Je velmi vhodné si představit tempo růstu průměrné mzdy v podniku XYZ a.s. ve srovnání s tempem růstu průměrné mzdy v České republice a českých konkurenčních podniků. Pro lepší představu slouží graf č. 16.

*Graf 16: Vývoj tempa růstu průměrné mzdy v ČR, v podniku XYZ a.s. a v českých konkurenčních podnicích v %*



*Zdroj: vlastní úprava*

Z grafu č. 16 je vidět, že tempo růstu průměrné mzdy v České republice je poměrně konstantní. Tempo růstu průměrné mzdy konkurenčních podniků v České republice začíná na podobné hodnotě jako tempo růstu průměrné mzdy v České republice,

ovšem jsou zde v průběhu větší niance, zpočátku pokles o -3,96 % a poté růst o 10,46 %, tempo růstu se vyšvihlo nad všechny sledované ukazatele a od roku 2018 drží tuto vedoucí pozici. Tempo růstu sledovaného podniku v roce 2016 bylo nejvyšší, poté však následoval pokles na 3,81 %. Od roku 2017 je tempo růstu velmi podobné ostatním sledovaným ukazatelům.

Na rozdíl od hroživé situace velkého propadu průměrné mzdy podniku XYZ a.s. ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR a konkurenčních podniků v ČR je situace vývoje tempa růstu příznivá, od roku 2018 do sledovaného roku 2019 se vyvíjí příznivě – podobně jako tempo růstu průměrné mzdy v ČR a konkurenčních podniků v ČR.

### **4.3.2 Analýza produktivity práce**

Jedním z hlavních faktorů růstu konkurenceschopnosti podniků je růst produktivity, tedy zvyšování efektivnosti využívání výrobních faktorů v podniku. Jelikož celá práce věnuje pozornost mzdovému systému, pro účely této diplomové práce postačí věnovat se jednomu výrobnímu faktoru, a to práci. Produktivita práce je v podnikové praxi nejvyžívanějším ukazatelem, některé podniky se dokonce soustředí pouze na produktivitu práce (produktivitu kapitálu a multifaktorovou produktivitu neměří).

V podniku XYZ a.s. je produktivita práce měřena pomocí několika ukazatelů, a to produktivity práce z celkových výnosů na pracovníka a na 1 Kč osobních nákladů, produktivita práce z přidané hodnoty na pracovníka a na 1 Kč osobních nákladů a dle podniku nejpřesnější ukazatel produktivity práce z provozních výnosů na pracovníka.

#### **Produktivita práce z celkových výnosů**

Produktivita práce z celkových výnosů byla použita proto, že se jedná o všeobecně uznávaný vzorec výpočtu produktivity. Konkrétně budou použity dva výpočty. Produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků a k osobním nákladům.

#### **Produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků**

Pro výpočet roční produktivity práce z celkových výnosů bude nejdříve použit poměr celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků. Tabulka č. 10 zobrazuje vývoj celkových výnosů, průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a PP<sub>1</sub> v letech 2015 až 2019. Celkové výnosy a jejich výpočet již byly uvedeny v úvodní

kapitole praktické části, konkrétně v sekci informací o finanční situaci podniku. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců byl uveden v oddíle charakteristiky vybraného podniku, v sekci vývoje počtu zaměstnanců. Produktivita práce je vypočtena dle metodiky podílem celkových výnosů a průměrným přepočteným počtem pracovníků.

*Tabulka 10: Produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Celkové výnosy (v tis. Kč)	858 087	1 005 854	893 735	823 263	767 980
Počet pracovníků	750	649	640	588	553
<b>PP<sub>1</sub> (v tis. Kč)</b>	<b>1 144,12</b>	<b>1 549,85</b>	<b>1 396,46</b>	<b>1 400,11</b>	<b>1 388,75</b>

*Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava*

Výnosy na pracovníka ve sledovaném období značně kolísaly. Na začátku sledovaného období, konkrétně za rok 2015 byla PP<sub>1</sub> 1 144,12 tis. Kč, v roce 2016 produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků vzrostla na 1 549,85 tis. Kč, což je nejvyšší hodnota produktivity na jednoho pracovníka v rámci sledovaného období. Poté v roce 2017 následovalo snížení o 153,39 tis. Kč. V roce 2018 byl zaznamenán nepatrný růst o 3,65 tis. Kč a v roce 2019 byl spatřen opět pokles o 11,36 tis. Kč, tedy výnosy na pracovníka činí 1 388,75 tis. Kč.

Vlivem větší přehlednosti vývoje PP<sub>1</sub> byla vytvořena následující tabulka č. 11 s tempem růstu produktivity práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců. V metodické části této práce je uveden vzorec pro výpočet tempa růstu, podle kterého jsou výsledné hodnoty v tabulce vypočteny. Konkrétní výpočet tempa růstu PP<sub>1</sub> zní následovně: PP<sub>1</sub> ve srovnávaném období mínus PP<sub>1</sub> v základním období, a to celé děleno PP<sub>1</sub> v základním období (absolutní změna vztahovaná k základnímu období). V metodice je též uvedeno, že veškeré výpočty jsou prováděny v excelu a vychází se z celých nezaokrouhlených čísel, kdy konečné výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

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

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo růstu PP <sub>1</sub>	-	35,46	-9,90	0,26	-0,81

Zdroj: vlastní úprava

Tabulka č. 11 udává, že tempo růstu PP<sub>1</sub> kolísá. V roce 2016 produktivita práce vypočtená podílem výnosů na jednoho pracovníka vzrostla o 35,46 %, v roce 2017 došlo najednou k velkému poklesu, kdy tempo růstu PP<sub>1</sub> činilo -9,90 %. V roce 2018 výnosy na pracovníka vzrostly o 0,26 % a v roce 2019 následoval pokles o -0,81 % oproti předchozímu roku.

### Produktivita práce z celkových výnosů k osobním nákladům

Pro druhý výpočet roční produktivity práce z celkových výnosů bude použit poměr celkových výnosů k osobním nákladům neboli kolik z celkových výnosů podniku připadá na jednu korunu osobních nákladů. Celkové výnosy byly uvedeny výše. Hodnoty osobních nákladů již byly popsány v oddíle nákladů podniku. Výši obou proměnných a výsledné hodnoty produktivity práce z celkových výnosů k osobním nákladům zobrazuje následující tabulka č. 12.

Tabulka 12: Produktivita práce z celkových výnosů k osobním nákladům

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy (v tis. Kč)	858 087	1 005 854	893 735	823 263	767 980
Osobní náklady (v tis. Kč)	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
PP <sub>2</sub> (v Kč)	4,49	4,69	4,05	3,73	3,46

Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Produktivita práce z celkových výnosů na jednu korunu osobních nákladů byla vyšší na začátku sledovaného období (PP<sub>2</sub> 2015 = 4,49 Kč) a postupně se snižovala (mimo rok 2016 kde vzrostla o 0,2 Kč), v roce 2019 byla naměřená produktivita práce 3,46 Kč výnosů na 1 Kč osobních nákladů. Je tedy vidět, že produktivita práce z celkových výnosů

na jednu korunu osobních nákladů se rok od roku zhoršuje. Toto zhoršení lze pozorovat z vývoje celkových výnosů a osobních nákladů, tento vývoj zobrazuje graf č. 17.

Graf 17: Vývoj hodnot celkových výnosů a osobních nákladů v tis. Kč



Zdroj: data z účetních závěrek, vlastní úprava

Z grafu č. 17 je vidět, že celkové výnosy od roku 2016 klesají a osobní náklady v průběhu sledovaného období vykazují stabilní hodnoty.

Z důvodu lepší přehlednosti je v následující tabulce č. 13 zobrazeno meziroční tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům. Výpočet je proveden dle vzorce pro tempo růstu, který je uveden v metodické části této práce. Jak již bylo řečeno výše, veškeré výpočty jsou prováděny v excelu a vychází se z celých nezaokrouhlených čísel, kdy konečné výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Tempo růstu  $PP_2$  bylo tedy vypočteno jako  $PP_2$  v roce  $n$  mínus  $PP_2$  v roce  $n-1$  a to celé děleno  $PP_2$  v roce  $n-1$ .

Tabulka 13: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů k osobním nákladům v %

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo růstu $PP_2$	-	4,40	-13,70	-7,88	-7,06

Zdroj: vlastní úprava

Z tabulky č. 13 je vidět, že tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů k osobním nákladům je meziročně nevyrovnané. V roce 2016 je hodnota růstu 4,40 %, v roce 2017 je hodnota meziročního růstu  $PP_2$  záporná, a to -13,70 %. Rok 2018 ukazuje, že  $PP_2$  opět klesla o -7,88 % a o podobné procento byl pokles i v roce 2019, přesněji o -7,06 %.

## Produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků

Ukazatel provozní výnosy na pracovníka je považován v oboru výroby kancelářských, školních a art potřeb za nejměhodnější a nejvyužívanější ukazatel. Z toho důvodu mu bude věnována pozornost v jedné z následujících kapitol.

Jak samotný název ukazatele napovídá, pro výpočet bude zapotřebí znát hodnoty provozních výnosů, které lze snadno získat z výkazů zisku a ztráty. Dále bude potřeba znát hodnoty průměrného přepočteného počtu pracovníků, které byly již uvedeny v předcházejících kapitolách. Jednotlivá data a samotný výpočet PP<sub>3</sub> bude uveden v následující tabulce č. 14.

*Tabulka 14: Produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní výnosy (v tis. Kč)	841 958	1 021 661	899 006	765 364	725 000
Počet pracovníků	750	649	640	588	553
PP <sub>3</sub> (v tis. Kč)	1 122,61	1 574,21	1 404,70	1 301,64	1 311,03

*Zdroj: data z databáze Albertina, vlastní úprava*

Tabulka č. 14 naznačuje, že produktivita práce z celkových výnosů na pracovníka má střídavé tendence. V roce 2016 vzrostla o 451,6 tis. Kč. V roce 2017 a 2018 klesla, rok 2017 vykazuje hodnotu 1 404,70 tis. Kč a rok 2018 1 301,64 tis. Kč. V roce 2019 byl zaevidován nárůst PP<sub>3</sub> o 9,39 tis. Kč.

Pro lepší představu je sestavena tabulka č. 15 s relativní změnou ukazatele PP<sub>3</sub> neboli tempem růstu ukazatele PP<sub>3</sub>.

*Tabulka 15: Tempo růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v %*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo růstu PP <sub>3</sub>	-	40,23	-10,77	-7,34	0,72

*Zdroj: vlastní úprava*

Růst produktivity práce z provozních výnosů na pracovníka v roce 2016 činí o 40,23 % více než v předchozím roce. V roce 2017 došlo k poklesu o -10,77 %. V roce 2018 byl pokles menší a to -7,34 %. Tempo růstu v roce 2019 činilo 0,72 %.

### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Dalším všeobecným vzorcem výpočtu produktivity je produktivita práce z přidané hodnoty. Budou použity dva výpočty, a to produktivita práce z přidané hodnoty vztažená k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků a k osobním nákladům.

### **Produktivita práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků**

V tabulce č. 16 jsou znázorněny potřebné ukazatele k výpočtu vývoje roční produktivity práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků a samotné vypočtené hodnoty PP<sub>4</sub> v letech 2015 až 2019. Přidaná hodnota je vypočtena jako obchodní marže plus výkony podniku mínus výkonová spotřeba. Obchodní marže se vypočte jako rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží. U výpočtu ukazatelů se vychází z výkazů zisku a ztráty.

*Tabulka 16: Produktivita práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	378 606	469 570	343 157	335 293	315 580
Počet pracovníků	750	649	640	588	553
<b>PP<sub>4</sub> (v tis. Kč)</b>	<b>504,81</b>	<b>723,53</b>	<b>536,18</b>	<b>570,23</b>	<b>570,67</b>

*Zdroj: data z databáze Albertina, vlastní úprava*

Z tabulky č. 16 je vidět, že přidaná hodnota na pracovníka je meziročně velmi kolísavá. Průměrně za pětileté sledované období se pohybuje okolo 581,08 tis. Kč. Nejvyšší produktivita práce v podniku byla v roce 2016 a činila 723,53 tis. Kč. V roce 2019 činila 570,67 tis. Kč.

Z důvodu lepší přehlednosti byla vytvořena tabulka č. 17, ve které je zobrazeno tempo růstu. Postup výpočtu je opět dle metodiky.



Tabulka 17: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v %

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo růstu PP <sub>4</sub>	-	43,33	-25,89	6,35	0,08

Zdroj: vlastní úprava

Z tempa růstu roční přidané hodnoty na pracovníka je vidět, že největší růst o 43,33 % byl v roce 2016, v roce 2017 následoval velký meziroční pokles o -25,89 % a následně růst o 6,25 % v roce 2018. Rok 2019 zobrazuje podobnou produktivitu práce jako rok 2018, která nepatrně vzrostla o 0,08 %.

### Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům

Produktivita práce vypočtená z přidané hodnoty k osobním nákladům neboli také přidaná hodnota na jednu korunu osobních nákladů je dalším ukazatelem měřícím produktivitu práce. K výpočtu produktivity práce způsobem přidané hodnoty k osobním nákladům jsou již všechny potřebné údaje známy. Přidaná hodnota je popsána u výpočtu přidané hodnoty na pracovníka a osobní náklady byly zjištěny v oddíle nákladů podniku. Konkrétní zopakované údaje a výpočet PP<sub>5</sub> je uveden v následující tabulce č. 18.

Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	378 606	469 570	343 157	335 293	315 580
Osobní náklady (v tis. Kč)	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
PP <sub>5</sub> (v Kč)	1,98	2,19	1,55	1,52	1,42

Zdroj: data z databáze Albertina, vlastní úprava

Čím je PP<sub>5</sub> větší, tím lépe. Největší naměřená přidaná hodnota na jednu korunu osobních nákladů byla v roce 2016 a činila 2,19 Kč. Od roku 2016 se hodnota postupně snižovala, v roce 2019 činila 1,42 Kč.

Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům je opět zobrazen v tabulce č. 19., která sleduje tempo růstu tohoto ukazatele. Postup výpočtu je opět uveden v metodické části této práce.

Tabulka 19: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v %

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo růstu PP <sub>5</sub>	-	10,46	-29,02	-2,29	-6,23

Zdroj: vlastní úprava

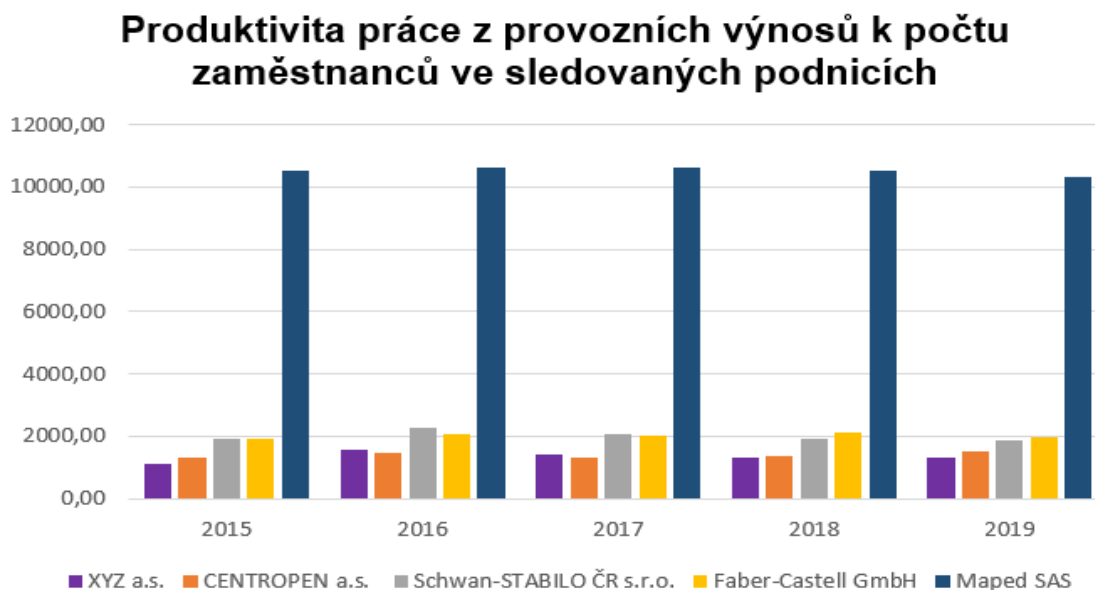
Jak naznačuje tabulka č.19 v roce 2016 došlo k nárůstu PP<sub>5</sub> o 10,46 %. Rok 2017 přinesl velký pokles o -29,02 %. V dalším roce byl pokles zanedbatelný a to -2,29 % a v roce 2019 došlo opět k poklesu a to o -6,23 %.

#### 4.3.3 Srovnání produktivity práce s konkurenčními podniky na českém a evropském trhu

Pro srovnání s konkurenčními podniky bude použit přesnější výpočet pro dané odvětví (výroby a prodeje školních, kancelářských a art potřeb) produktivity práce pomocí podílu provozních výnosů (obratu); operating revenue (turnover) a průměrného přepočteného počtu pracovníků; number of employees. Kdy v podniku XYZ a.s. je tento výpočet produktivity považován za nejlepší variantu měření produktivity práce, jelikož hodně záleží na výrobě pastelek, kdy v nějakém období se vyrábí dražší a v jiném levnější pastelky, tudíž hodně záleží na provozních výnosech.

Pro výpočet, jak název ukazatele sám napovídá, je důležité znát hodnoty provozních výnosů a průměrný přepočtený počet zaměstnanců. Provozní výnosy vychází z výkazu zisku a ztrát, v této diplomové práci byly provozní výnosy českých podniků získány z databáze Albertina a zahraničních podniků z databáze Amadeus. U evropských podniků Faber-Castell GmbH a Maped SAS je pro srovnání zapotřebí hodnoty provozních výnosů převést z EUR do Kč. Pro převod je použit denní kurz z kurzovního lístku ČNB ke konci příslušného roku. Tabulka s použitými kurzy je uvedena v příloze č. 1. Počet zaměstnanců byl zobrazen již výše. Pro obsáhlost dat bude znázorněn graf č. 18 s vypočtenou produktivitou práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků. Z důvodu lepší přehlednosti je graf zobrazen bez popisků dat, které jsou pro přesnost zachyceny v tabulce viz. příloha č. 2.

Graf 18: Produktivita práce z provozních výnosů k počtu zaměstnanců ve sledovaných podnicích v tis. Kč



Zdroj: data z databáze Albertina a Amadeus, vlastní úprava

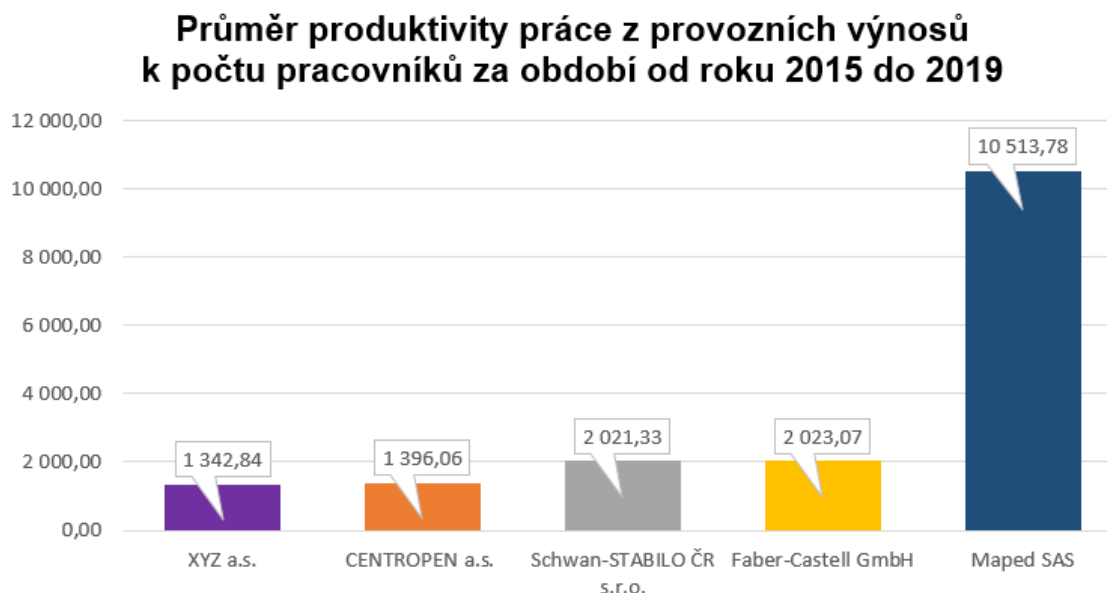
Z grafu č. 18 plyne, že roční produktivita práce vypočtená podílem provozních výnosů k počtu pracovníků sledovaného podniku XYZ a.s. je podobná jako v podniku CENTROPEN a.s., Schwan-STABILO s.r.o. má obdobnou produktivitu jako zahraniční podnik Faber-Castell GmbH. Francouzský podnik Maped SAS se produktivitou extrémně odlišuje od ostatních společností. Tato odlišnost je pravděpodobně způsobena tím, že podnik má velké množství tržeb za zboží. Tomuto nasvědčuje i fakt, že podnik má oproti ostatním sledovaným podnikům velké provozní výnosy a nejmenší počet pracovníků, tudíž produktivita práce vypočtená poměrem provozních výnosů k počtu pracovníků vyšla největší. Z důvodu pochybností, zda je produktivita skutečná či nikoli (podnik Maped SAS jí může počítat jiným způsobem) nebude podnik Maped SAS zahrnován do průměrného hodnocení, aby nedocházelo ke zkreslování dat.

Z vývoje průměrné produktivity práce počítané z provozních výnosů vztažených k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků za období od roku 2015 do roku 2019 vyplývá, že nejmenší produktivitu ve výši 1 342,84 tis. Kč vykazuje sledovaný podnik XYZ a.s. oproti konkurenčním podnikům. Oproti podniku CENTROPEN a.s. je, ale rozdíl malý, kdy CENTROPEN a.s. má o 53,22 tis. Kč vyšší průměrnou produktivitu. Posouzením meziročního vývoje i přes tuto průměrnou skutečnost v roce 2016 a 2017 na tom byl lépe podnik XYZ a.s. oproti CENTROPENU a.s. Podnik Schwan-STABILO ČR s.r.o. má podobnou produktivitu jako německý podnik

Faber-Castell GmbH, kdy průměrný rozdíl mezi nimi činí 1,74 tis. Kč. Lépe je na tom Faber-Castell GmbH avšak meziročně se tyto podniky na vedoucích pozicích produktivity práce střídají. V roce 2019 je na tom lépe podnik Faber-Castell a jeho produktivita práce činí 1 975,36 tis. Kč. Rozčleněním podniků do skupin, kdy v první skupině s horší produktivitou práce jsou podniky XYZ a.s. a CENTROPEN a.s. a v druhé skupině, kde je produktivita práce vyšší Schwan-STABILO ČR s.r.o. a Faber-Castell GmbH lze zjistit průměrný rozdíl mezi skupinami, který činí 652,75 tis. Kč. Vychýlení podniku Maped SAS bylo popsáno výše. Produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v podniku Maped SAS průměrně za pětileté sledované období činí 10 513,78 tis. Kč, avšak existují zde pochyby, zda je produktivita podniku opravdu tak vysoká, není jisté, zda podnik neměří produktivitu pomocí jiných ukazatelů.

Pro lepší představu průměrný vývoj hodnot produktivity práce z provozních výnosů k počtu pracovníků podniku XYZ a.s. a jednotlivých konkurenčních podniků je znázorněn v grafu č. 19.

*Graf 19: Průměrný vývoj produktivity práce z provozních výnosů k počtu pracovníků v tis. Kč*



*Zdroj: vlastní úprava*

Z grafu č. 19 je vidět, že vývoj produktivity práce z provozních výnosů na pracovníka je v jednotlivých podnicích meziročně poměrně konstantní. Jako důkaz odchylek vývoje  $PP_3$  v jednotlivých podnicích poslouží následující tabulka č. 20 znázorňující tempo růstu.

*Tabulka 20: Tempo růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v %*

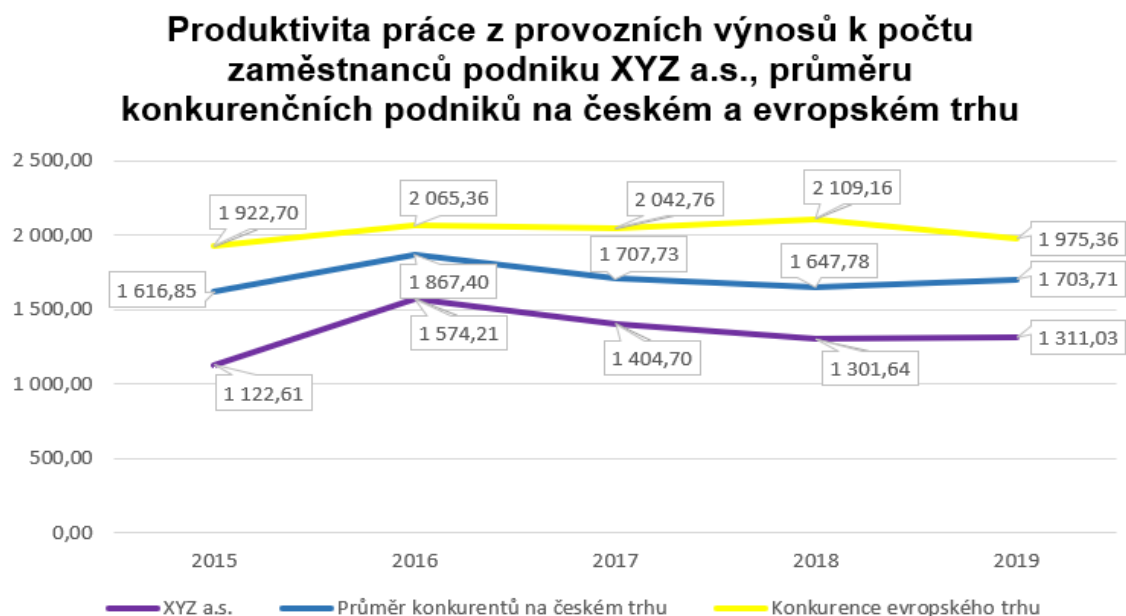
<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
XYZ a.s.	-	40,23	-10,77	-7,34	0,72
CENTROPEN a.s.	-	10,81	-8,79	2,13	11,97
Schwan-STABILO ČR s.r.o.	-	18,71	-8,40	-7,11	-2,61
Faber-Castell GmbH	-	7,42	-1,09	3,25	-6,34
Maped SAS	-	1,19	-0,15	-1,12	-1,92

*Zdroj: vlastní úprava*

Tabulka č. 20 ukazuje, že vývoj tempa růstu produktivity práce z provozních výnosů na pracovníka je podobný u podniků XYZ a.s., Schwan-STABILO ČR s.r.o. a CENTROPEN a.s. Tento vývoj je pro přehlednost znázorněn i v grafu, který je uveden v příloze č.3. Rok 2016, co se týče růstu produktivity práce z provozních výnosů na pracovníka, je ve všech sledovaných podnicích mimo CENTROPEN a.s. nejúspěšnější. Největší skok provedl podnik XYZ a.s. v roce 2016, kdy se jeho produktivita oproti roku předchozímu zvýšila o 40,23 %, poté se ovšem snížila o -10,77 % oproti roku 2016 a v roce 2018 se snížila o -7,34 % oproti roku 2017, v roce 2019 byl zaznamenán zanedbatelný nárůst o 0,72 %. Schwan-STABILO ČR s.r.o. si v roce 2016 zvýšil produktivitu práce o 18,71 % oproti předcházejícímu roku, v dalších letech tato produktivita klesala, ale stále pomalejším tempem. CENTROPEN a.s. měl v roce 2016 produktivitu vyšší o 10,81 % oproti roku 2015, v roce 2017 jeho produktivita klesla o -8,79 % a rok 2018 a 2019 ukázal opět pozitivní nárůst, který má rostoucí tendenci. Podnik CENTROPEN a.s. zaznamenal v roce 2019 dokonce nejvyšší růst produktivity práce za sledované období a jako jediný ze všech sledovaných podniků má v roce 2019 velký nárůst tohoto ukazatele. U Faber-Castell GmbH produktivita práce oproti předchozímu roku v roce 2016 vzrostla o 7,42 %, poté klesla o -1,09 %, v roce 2018 vzrostla o 3,25 % a v roce 2019 klesla o -6,34 %. Podnik Maped SAS vykazuje nejkonstantnější produktivitu bez výrazných meziročních změn. V roce 2016 byl nárůst oproti předcházejícímu roku o 1,19 % a poté následuje klesající tendence produktivity, v roce 2019 je nižší o -1,92 %.

Pro úplné srovnání ukazatele produktivity práce z provozních výnosů ve vztahu k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v podniku XYZ a.s. s konkurenčními podniky českého a evropského trhu je vytvořen graf č. 20 s průměrnými údaji konkurentů.

*Graf 20: Produktivita práce z provozních výnosů k počtu zaměstnanců v podniku XYZ a.s. a průměru konkurenčních podniků na českém a evropském trhu v tis. Kč*

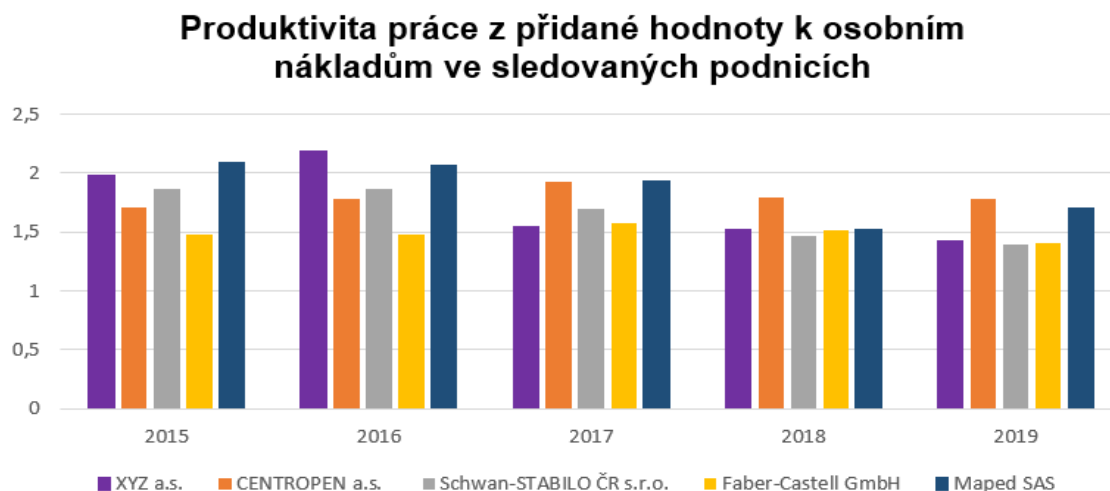


*Zdroj: vlastní úprava*

Na grafu č. 20 je krásně vidět skutečnost, že sledovaný podnik XYZ a.s. má v průběhu zkoumaných let nejhorší produktivitu práce z provozních výnosů na pracovníka. Největší konkurenti podniku na českém trhu jsou na tom průměrně lépe o 365,86 tis Kč a největší konkurenti na zahraničním trhu oproti sledovanému podniku XYZ a.s. mají produktivitu průměrně o 680,23 tis. Kč vyšší.

Z důvodu vysoké odchylky naměřené produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků u francouzského podniku Maped SAS a ověření, zda podnik nakupuje a prodává zboží čili podstatnou část tržeb netvoří výrobou nebo jestli opravdu disponuje takto vysokou produktivitou práce byl zvolen všeobecný ukazatel PP<sub>5</sub> (produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům). Takto vypočtená produktivita práce eliminuje vliv výnosů. Vypočtené hodnoty jsou zobrazeny v grafu č. 21 a konkrétně jsou uvedeny v tabulce, která je uvedena v příloze č. 4.

Graf 21: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům ve sledovaných podnicích v KČ

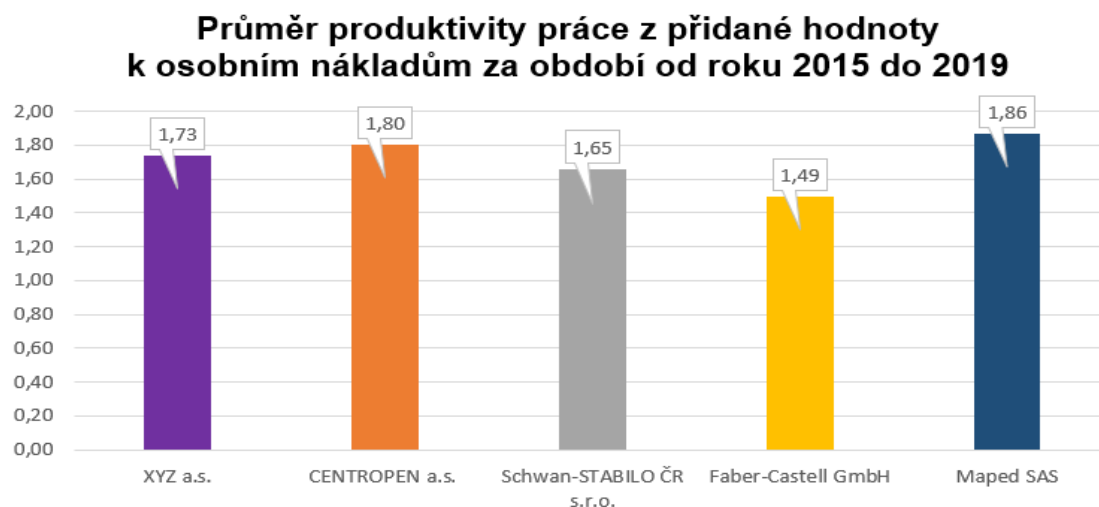


Zdroj: data z databáze Albertina a Amadeus, vlastní úprava

Graf č. 21 ukazuje, že produktivita práce vypočtená z přidané hodnoty k osobním nákladům se pohybuje v rozmezí od 1,39 Kč do 2,19 Kč. Tím bylo ověřeno, že podnik Maped SAS skutečně nedosahuje příliš nadměrné produktivity oproti největším konkurenčním podnikům. Maximální naměřené hodnoty 2,19 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů dosahuje podnik XYZ a.s. v roce 2016, naopak minimální naměřené hodnoty 1,39 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů dosahuje podnik Schwan-STABILO ČR s.r.o. v roce 2019.

Na grafu č. 22 je zobrazen průměr PP<sub>5</sub> ve vybraných podnicích za sledované období od roku 2015 do roku 2019.

Graf 22: Průměrný vývoj produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v KČ



Zdroj: vlastní úprava

Podle průměrné produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům za období od roku 2015 do roku 2019 je na tom nejlépe podnik Maped SAS, následuje ho CENTROPEN a.s., poté XYZ a.s., Schwan-STABILO ČR s.r.o. a průměrně nejmenší PP<sub>5</sub> má podnik Faber-Castell GmbH.

Dále bude zobrazeno v následující tabulce č. 21 tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům.

*Tabulka 21: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v %*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
XYZ a.s.	-	10,46	-29,02	-2,29	-6,23
CENTROPEN a.s.	-	3,95	7,87	-6,53	-0,84
Schwan-STABILO ČR s.r.o.	-	0,22	-8,39	-14,18	-4,67
Faber-Castell GmbH	-	0,25	6,98	-4,59	-6,42
Maped SAS	-	-1,80	-5,98	-21,16	11,44

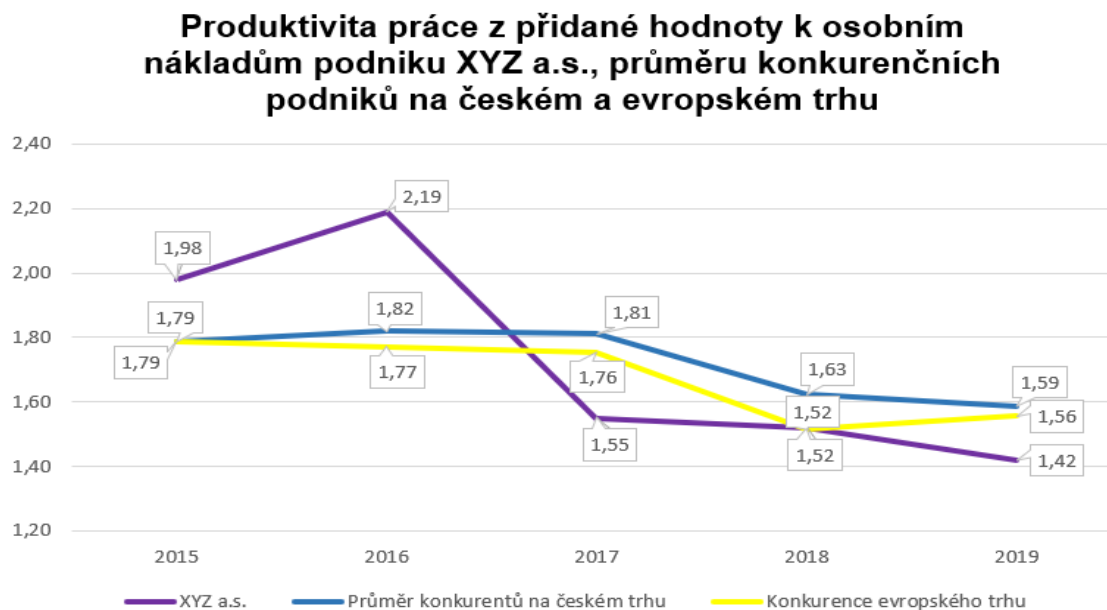
*Zdroj: vlastní úprava*

Z tabulky tempa růstu č. 21 si lze všimnout, že u podniků XYZ a.s. a Schwan-STABILO ČR s.r.o PP<sub>5</sub> od roku 2016 meziročně klesá. Podniky CENTROPEN a.s. a Faber-Castell GmbH mají podobný vývoj PP<sub>5</sub> kdy se jejich produktivita zvyšuje do roku 2017 a od tohoto roku opět klesá. U podniku Maped SAS PP<sub>5</sub> od roku 2015 do roku 2018 klesá a v roce 2019 roste. Po celé sledované období nejkonstantnější vývoj produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům vykazuje Faber-Castell GmbH a CENTROPEN a.s., naopak větší výkyvy tempa růstu má podnik XYZ a.s. a Maped SAS.

Úplné porovnání produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v podniku XYZ a.s. s konkurenčními podniky českého a evropského trhu je zobrazeno na grafu č. 23 s průměrnými hodnotami konkurentů.



Graf 23: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v podniku XYZ a.s. a průměru konkurenčních podniků na českém a evropském trhu v Kč



Zdroj: vlastní úprava

Z PP<sub>5</sub>, která je zobrazena na grafu č. 23 je vidět, že největší produktivitou práce do roku 2016 disponoval podnik XYZ a.s., poté ale podniku PP<sub>5</sub> klesla o 0,64 Kč a od roku 2017 do 2019 má nejhorší produktivitu ve srovnání s průměrem největších konkurenčních podniků jak na českém, tak evropském trhu. Tento pokles byl způsoben velkým poklesem přidané hodnoty. Průměr největších konkurentů na českém trhu a evropském trhu v roce 2015 začíná na stejné hodnotě 1,79 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů, hodnoty se poté malinko odchyľují a v roce 2019 končí na hodnotě 1,56 Kč pro evropský trh a pro český 1,59 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů.

### Mezipodnikové srovnání pomocí PP<sub>3</sub> a PP<sub>5</sub> v souhrnu

Pohledem na produktivitu práce měřenou dle provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků a pomocí přidané hodnoty k osobním nákladům lze říct, že u všech srovnávaných podniků se pohybuje v malém rozmezí. Z ukazatele PP<sub>3</sub> plyne ve všech srovnání, že je podnik XYZ a.s. nejhorší. Pořadí podniků od největších hodnot PP<sub>3</sub> je následující: Maped SAS, Faber-Castell GmbH, Schwan-STABILO ČR s.r.o., CENTROPEN a.s. a XYZ a.s. Podle ukazatele PP<sub>5</sub> je podnik XYZ a.s. třetí nejlepší ve srovnání se sledovanými podniky (v roce 2019 je pořadí od nejlepší PP<sub>5</sub> následující: CENTROPEN a.s., Maped SAS, XYZ a.s., Faber-Castell GmbH a Schwan-STABILO ČR s.r.o.). V porovnání průměru PP<sub>5</sub> za období od roku 2015

do 2019 se podnik XYZ a.s. umístil také na třetím místě mezi podniky s největší produktivitou (průměr podniků za období od roku 2015 do 2019 má následující pořadí PP<sub>5</sub>: Maped SAS, CENTROPEN a.s., XYZ a.s., Schwan-STABILO ČR s.r.o., Faber-Castell GmbH). Pohledem na PP<sub>5</sub> podniku XYZ a.s., průměr konkurenčních podniků na českém a evropském trhu je na tom podnik XYZ a.s. nejhůře (průměr konkurentů na českém trhu je v roce 2019 1,59 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů, na evropském trhu 1,56 Kč a podniku XYZ a.s. 1,42 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů).

Lze tedy tvrdit, že zde v měřené produktivitě práce nejsou žádné výrazné odchylky mezi jednotlivými podniky. Podnik XYZ a.s. na tom s produktivitou práce ve srovnání s konkurencí není nejlépe. Oba ukazatele měřené produktivity PP<sub>3</sub> a PP<sub>5</sub> ukazují, že v porovnání s průměrem českého a evropského trhu podnik XYZ a.s. dosahuje nejmenší produktivity práce.

### **Srovnání jednotlivých naměřených produktivit práce v souhrnu**

Měřené produktivity práce v podniku XYZ a.s., jsou následující:

PP<sub>1</sub> – produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků,

PP<sub>2</sub> – produktivita práce z celkových výnosů k osobním nákladům,

PP<sub>3</sub> – produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků,

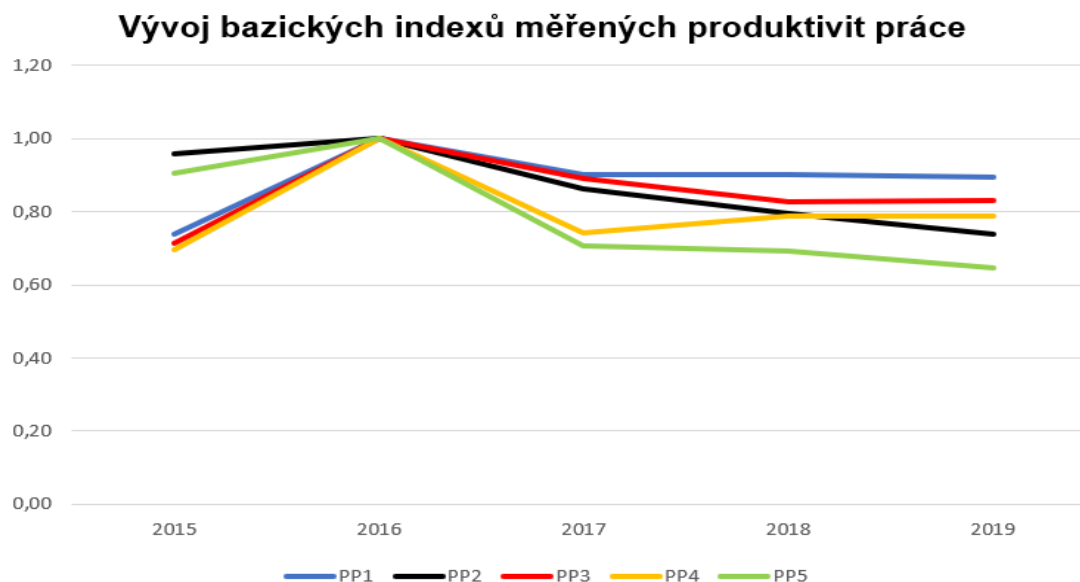
PP<sub>4</sub> – produktivita práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků,

PP<sub>5</sub> – produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům.

Pro přehlednější orientaci ve vypočtených hodnotách jednotlivých ročních produktivit práce vybraného podniku je vytvořen graf. č. 24, který porovnává tyto produktivity v čase. Srovnání je provedeno pomocí bazických indexů. Jako báze neboli tzv. pevný základ, ke kterému se všechna období vztahují je zvolen rok 2016. Tento rok byl zvolen z důvodu jeho ekonomické významnosti pro dané odvětví, protože v tomto roce bylo dosaženo u všech měřených ukazatelů produktivity práce nejvyšších hodnot, tudíž nejlepší produktivity práce, a to jak u sledovaného podniku, tak i u průměrných hodnot PP konkurenčních podniků českého trhu. Jako důkaz tohoto tvrzení poslouží

předcházející graf č. 20 a tabulka přiložená v příloze č. 5 s detailnějšími popisy (konkrétními hodnotami) vypočtených produktivit práce podniku XYZ a.s.

*Graf 24: Srovnání vývoje bazických indexů jednotlivých měřených produktivit práce ve vybraném podniku*



*Zdroj: vlastní úprava*

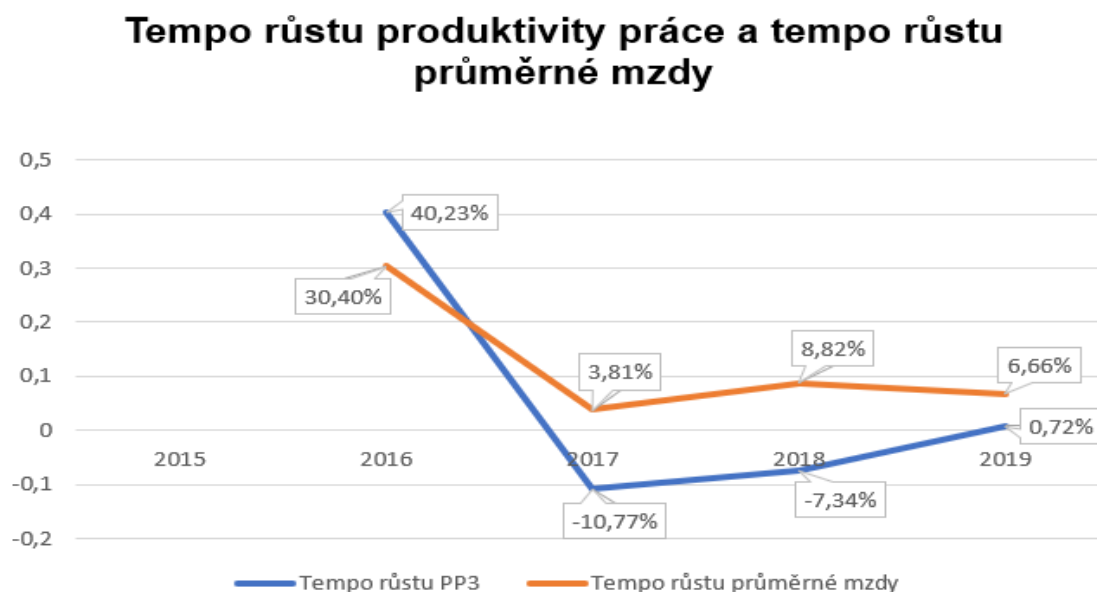
Z grafu č. 24 je patrné, že jednotlivé produktivity se vyvíjí velmi podobně. Lze tedy říct, že zkoumané produktivity práce jsou vzájemně nahraditelné. Malinká odlišnost je v tom, že podobný trend vykazují produktivity PP<sub>1</sub>, PP<sub>3</sub>, PP<sub>4</sub>, které mají společného jmenovatele v podobě průměrného přepočteného počtu pracovníků oproti trendu produktivity P<sub>2</sub> a P<sub>5</sub>, které čítatel vztahují ke společným osobním nákladům. Skupina PP<sub>1</sub>, PP<sub>3</sub>, PP<sub>4</sub> vykazuje kolísavý průběh produktivity práce a skupina P<sub>2</sub> a P<sub>5</sub> v roce 2016 oproti roku 2015 zaznamenala růst, ale poté následoval konstantní pokles vypočtených hodnot produktivity práce. Kvůli přesnosti je v příloze č. 6 uvedena tabulka s konkrétními vypočtenými hodnotami daných produktivit práce. Jelikož žádný z jednotlivých ukazatelů produktivity práce nevykazuje výrazné odchýlení, lze pro závěr vybrat pouze jeden z nich. Na základě toho, že podnik shledává za nejpřesnější ukazatel měření produktivity práce pro daný předmět podnikání PP<sub>3</sub>, a protože tento ukazatel byl porovnáván i s konkurencí, je pro závěrečné shrnutí vybrán právě tento ukazatel.

### **Srovnání produktivity práce a průměrné mzdy**

Pro srovnání produktivity práce a průměrné mzdy se používá tempo růstu. Za produktivitu práce bude zvolena zmiňovaná produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců, tedy PP<sub>3</sub>. Tempo růstu PP<sub>3</sub> bylo

vypočteno již v kapitole Produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců. Tempo růstu průměrné měsíční mzdy se vypočte jako rozdíl mezi průměrnou měsíční mzdou ve srovnávaném období a základním období, a to celé děleno základním obdobím. Tentokrát je zvolen pro srovnání tempa růstu místo tabulky graf. Tempo růstu produktivity práce by mělo být vyšší než tempo růstu průměrné mzdy.

Graf 25: Srovnání tempa růstu PP<sub>3</sub> a tempa růstu průměrné mzdy



Zdroj: vlastní úprava

Z grafu č. 25 je vidět, že ve všech sledovaných letech, kromě roku 2016, je tempo růstu produktivity práce nižší než tempo růstu průměrné mzdy. Rok 2016 vykazoval pozitivní vývoj, ale v ostatních letech tomu bylo naopak. V roce 2017 a 2018 došlo dokonce k záporné hodnotě tempa růstu produktivity práce. Oproti tomu tempo růstu mezd bylo ve všech letech v kladných hodnotách.

#### 4.4 Návrhy na zvýšení efektivity mzdového systému

Po zhodnocení všech zkoumaných faktorů (finanční situace podniku, popisu odměňovacího systému, produktivity práce a benchmarkingu produktivity práce) bylo zjištěno, že mzdový systém není tak efektivní, jako by se na první pohled zdálo z toho, že je v podniku několik let neměnný. Právě dlouhodobě neměnný mzdový systém zaslouží revizi. Pro zjištěné nedostatky budou navrženy opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu, tedy zvýšení efektivity mzdového systému v podniku.

#### **4.4.1 Shrnutí mzdového systému a dosažených výsledků u významných ukazatelů**

Již z finanční situace podniku, konkrétně z ukazatelů provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření za účetní období a celkových výnosů lze říct, že hospodářská situace podniku se zhoršuje a je tedy zapotřebí provedení důkladnější analýzy. Ve sledovaném období pěti let od roku 2015 do roku 2019 podnik dosáhl nejvyššího vrcholu v roce 2016, kdy provozní výsledek hospodaření (226 376 tis. Kč), výsledek hospodaření za účetní období (204 004 tis. Kč) a celkové výnosy (1 005 854 tis. Kč) byly maximální.

V popisu mzdového systému byla charakterizována délka týdenní pracovní doby 37,5 hod. Většina podniků má pracovní dobu 40 hod./týden. Výhodou této pracovní doby je, že zaměstnanci v práci nejsou přetěžováni, což vede k jejich větší spokojenosti. Tím může vzrůst i produktivita práce – zaměstnanci jsou koncentrovanější, plní síly, soustředěnější. Tuto pracovní dobu uvítají především ženy, které v podniku převažují. V podniku jsou zavedeny 4 týdny dovolené, většina podniků má 5 týdnů dovolené, kdy pátý týden je nad rámec zákona v rámci poskytovaných benefitů. Ze 4 týdnů dovolené má zaměstnavatel právo nařídit 14 dní dovolené. V roce 2021 bylo nařízeno čerpání 11 dní hromadné, celozávodní dovolené a 3 dny volna s náhradou mzdy.

Odměňovací systém se skládá z fixní složky mzdy a variabilní složky mzdy, která se poskytuje zaměstnancům na základě zhodnocení výsledků jejich pracovní činnosti. Systém je rozdělen zvlášť pro dělnické pracovníky a zvlášť pro THP. Toto rozdělení se všeobecně shledává jako velmi účinné a běžné. Pro dělnické profese jsou v podniku vytvořeny mzdové stupně, kdy tarifní mzda má 8 skupin. Dělníci jsou odměňováni v Kč/hod a variabilní složka mzdy se stanoví procentem k dosažené úkolové nebo časové mzdě. THP jsou odměňováni základní smluvní mzdou a pohyblivá složka mzdy se stanoví pevnou měsíční částkou.

Podnik má dodatkové mzdové formy, mezi něž patří motivační bonus a mimořádné odměny, které jsou poskytovány na základě komplexního hodnocení zaměstnance a které motivují k vyšší produktivitě práce. Dále sem patří peněžitá odměna při významných pracovních a životních výročích za delší časové období trvání pracovního poměru v podniku a bezprostřední poskytnutí za práci.

Mezi zaměstnanecké benefity, které podnik poskytuje patří příspěvek na stravování, penzijní připojištění po odpracovaných 5 letech v podniku, náklady na vzdělání – jazyková výuka zaměstnancům, kteří ji k výkonu své funkce potřebují, zvýhodněné podmínky pojištění zaměstnanců a zvýhodněný zaměstnanecký nákup v podnikových prodejnách při prokázání se kartou zaměstnance. Benefitní systém podniku nelze označit za dostatečný. Vzhledem k velikosti podniku by se dalo očekávat vyšší portfolio nabízených benefitů. Dělníkům i THP jsou poskytovány plošné benefity (výjimku tvoří statusový benefit – příspěvek na výuku jazyků zaměstnanců, kteří znalost k funkci své práce potřebují a zvýhodněné podmínky pojištění), to naznačuje, že systém není propracován.

O neefektivnosti mzdového systému dále vypovídá výše průměrné mzdy, která je ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR a konkurenčními podniky v ČR nejnižší. Odchyluje se o poměrně velkou částku (v roce 2019 je nižší oproti průměru v ČR o 9 554 Kč a oproti průměrné mzdě konkurenčních podniků v ČR o 6 252 Kč).

I měřená produktivita práce naznačuje, že je třeba mzdový systém zefektivnit. Vykazovaná produktivita práce podniku ve srovnání s konkurencí evropského i českého trhu je nejmenší. Nízká produktivita práce může být způsobena nízkou mzdou, nedostatkem vhodných benefitů a v neposlední řadě může být ovlivněna malou motivací. Nepříznivost mzdového systému dokazuje i srovnání tempa růstu produktivity práce a tempa růstu průměrné mzdy, kdy v posledních letech je tempo růstu průměrné mzdy vyšší než tempo růstu produktivity práce.

Po shrnutí těchto nedostatků nelze tvrdit, že systém odměňování je efektivní. Pro zvýšení efektivnosti jsou navrženy následující změny.

#### **4.4.2 Navržené změny**

Navržená doporučení vychází nejen z analýzy mzdového systému a provedeného benchmarkingu produktivity práce podniku s největšími konkurenty na českém a evropském trhu, ale i z rozhovoru se zaměstnanci se kterými probíhala úzká spolupráce během zpracování celé práce (mezi ně patří zejména pracovníci personálního oddělení a pracovníci ekonomického oddělení). K navrženým změnám rovněž přispěla osobní pracovní zkušenost v podniku.

## Navýšení pevné složky mzdy

Pohledem na průměrnou mzdu podniku ve srovnání s konkurenčními podniky, či s průměrnou mzdou České republiky je shledána velká propast ve výši průměrných mezd. Z toho vyplývá doporučení navýšit mzdy, aby se přiblížily alespoň na úroveň konkurenčních podniků. Při zvyšování pevné složky mzdy je důležitý propočet, aby nedošlo k nadměrným nákladům na úkor výnosů. Za předpokladu hospodářského a ekonomického vývoje jako v posledních letech by zde byl prostor pro zvýšení mzdových nákladů, samozřejmě je zde nutné počítat i s určitými rezervami (může přijít nečekaná investice, špatný makroekonomický vývoj, malý odbyt atd.), nelze tedy navyšovat částku osobních nákladů o celou výši dosaženého výsledku hospodaření. Navíc výsledek hospodaření je primárně určen především majiteli (na výplatu dividend) a ne pro zaměstnance. Je nutné se podívat také na klesající výsledek hospodaření, který právě ohraničuje možnost zvyšování osobních nákladů. Průměrný meziroční pokles výsledku hospodaření za poslední čtyři roky je 32 %. Následující rok se dá tedy očekávat zisk (60 946 tis. Kč – 19 503 tis. Kč) 41 443 tis. Kč. Pohledem na tyto skutečnosti bylo tedy zjištěno, že existuje prostor pro zvýšení pevné složky mezd. Není ovšem možné, aby podnik průměrnou mzdu navýšil o 6 252 Kč (částku představující rozdíl mezi největšími konkurenčními podniky v České republice a zkoumaným podnikem), jelikož by došlo k přílišnému zvýšení celkových nákladů.

U navyšování pevné složky mzdy je jednoznačně nevýhodou, že podnik i zaměstnanec musí odvádět z celé částky sociální a zdravotní pojištění, a není zde žádné daňové zvýhodnění jako u benefitů. Navyšování pevné složky mzdy je tedy drahé, ale podnik by se měl výší průměrné mzdy přiblížit konkurenčním podnikům, tudíž doporučuji alespoň částečné navýšení pevné složky mzdy. Navýšením by se snížila fluktuace zaměstnanců a podnik by neměl problém se získáváním zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že nízká mzda způsobuje odchod kvalitních zaměstnanců.

Navýšení pevné složky mzdy je plošný návrh, ale lze ho diferencovat. Doporučuji pevnou složku mzdy navýšit pouze u klíčových zaměstnanců podniku (jako jsou například výrobní technologové, vedoucí výroby, hlavní účetní apod.). Tito zaměstnanci podstupují drahá školení a jejich odchod by pro firmu znamenal velké náklady a problémy.

## **Penzijní připojištění – místo po pěti letech po třech letech**

Výhodou poskytování penzijního připojištění pro podnik je, že se jedná o daňově uznatelný náklad a podnik jím podporuje důchodový systém České republiky. Výhodou pro zaměstnance je, že může dosáhnout na státní podporu, popřípadě zhodnotit své peníze ve vybraném fondu a z příspěvku při splnění podmínek dle smlouvy (výplata až po 60 kalendářních měsících a po dosažení věku 60 let) neplatí daň z příjmů ani zdravotní a sociální pojištění ve výši 24 000 Kč ročně. Nárok na penzijní připojištění vzniká zaměstnanci až po odpracování pěti let nepřetržitě u zaměstnavatele. Zaměstnanci o tento benefit mají zájem, podnik se pojišťuje tím, že ho poskytuje až věrným zaměstnancům. Jelikož je o příspěvek zájem, bylo by namístě uvažovat o zkrácení této doby odpracování na 3 roky. Pětileté období je dlouhá doba a při náboru pracovníků může být uchazeč odrazen tím, že jiní zaměstnavatelé mohou nabízet příspěvek na penzijní připojištění hned při nástupu do zaměstnání. Poskytování penzijního připojištění po třech letech shledávám jako neoptimálnější variantu, podnik má jistotu, že se jedná o věrné zaměstnance a zároveň si je udrží.

## **Sick days**

Dále by bylo vhodné rozšířit portfolio nabízených benefitů o Sick days neboli placené volno na vyléčení. Tento benefit je v posledních letech mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Výhodou pro zaměstnance je, že v případě náhlé lehké zdravotní indispozice nemusí jít k lékaři pro neschopenku a můžou si doma odpočinout. Tento benefit může být využit i v případě onemocnění ostatních členů rodiny, o které se musí postarat. Výhodou pro zaměstnavatel je, že zaměstnanec podchytí případnou nemoc včas, což mu umožní brzký návrat do pracovního procesu se 100 % nasazením. Další výhodou je, že nemocný zaměstnanec nenakazí ostatní spolupracovníky. Jelikož podnik poskytuje 4 týdny dovolené, z toho 14 dní je nařízená celozávodní dovolená, zaměstnanci si dovolenou chtějí šetřit a nevybírat zbytečně, a zároveň nechtějí chodit k lékaři kvůli malému nachlazení. Sick days poskytuje další volno navíc, aniž by se snižoval počet dnů dovolené. Sick days by se tak stal velmi oblíbeným a využívaným benefitem. Zákonem č. 32/2019 Sb. došlo s účinností od 1. 7. 2019 ke zrušení tzv. karenční doby (kdy po první 3 dny trvání dočasné pracovní neschopnosti nebyla poskytována náhrada mzdy), tím ztratil Sick days jednu z výhod pro zaměstnance, ale zároveň pro zaměstnavatele nabyl výhodu, kdy nebude tento benefit zaměstnanci zneužíván.



Navrhuji tento benefit zavést jen pro zaměstnance působící v podniku na hlavní pracovní poměr. Podnik by si měl pečlivě zvážit, které kategorii pracovníků ho poskytne. Doporučuji poskytnutí omezit na administrativní zaměstnance. Benefit přináší i rizika, zaměstnanci mohou využívat tento benefit pouze jako dny dovolené navíc, čímž by Sick days postrádal svůj hlavní účel – chránit zdraví zaměstnanců. Proto by bylo vhodné vyplácet pouze 80 % mzdy běžného pracovního dne, tím se zamezí zneužívání daného benefitu. Dále doporučuji poskytovat 3 dny ročně bez možnosti převodu nevyčerpaného Sick days do následujícího roku. Dalším rizikem by mohlo být využití benefitu ve stejný den více zaměstnanci jednoho oddělení najednou. Proto je vhodné do kolektivní smlouvy zanést podmínky jeho čerpání. Bylo by jasně řečeno kdy benefit čerpat např. v případě lehké zdravotní indispozice, nachlazení, nevolnosti, onemocnění členů rodiny, kteří potřebují pohlídat či opečovat. Čerpání je nutné ráno nahlásit přímému nadřízenému.

Je také důležité zkalkulovat náklady, se kterými bude zavedení tohoto benefitu spojeno. Základní kalkulace je provedena pro jeden den a zobrazuje ji tabulka č. 23. Sick days navrhuji poskytnout na 3 dny, propočet je zobrazen v tabulce č. 24. Výpočet je proveden na datech roku 2019. Průměrná hrubá měsíční mzda byla popsána již výše. Průměrný měsíční odpracovaný fond pracovní doby je vypočten tak, že v daném roce bylo 251 pracovních dnů, v podniku je 7,5hodinová denní pracovní doba, roční fond odpracovaných hodin činí  $(251 * 7,5) = 1 882,5$ . Měsíční fond odpracovaných hodin tedy činí 156,875. Sazba zákonného sociálního zabezpečení, které platí zaměstnavatel byla, s účinností od 1.7. 2019, zákonem č. 32/2019 Sb. změněna z 25 % na 24,8 %. Pro výpočet bude použita nová sazba 24,8 %. Při výpočtu nákladů na Sick days za všechny zaměstnance byl použit průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2019, tedy 553.

Tabulka 22: Základní kalkulace nákladů na Sick days

Počet dní	1
Průměrná hrubá měsíční mzda	24 571
Průměrný měsíční fond odpracovaných hodin	156,875
Průměrná hodinová mzda	156,63
Průměrná hrubá denní mzda (7,5 hod.)	1 174,71
ZP (9 %)	105,72
SZ (24,8 %)	291,33
Náklady na jednoho zaměstnance	1 571,76
Náklady na všechny zaměstnance	869 184,37

Zdroj: vlastní úprava

Následující tabulka č. 24 zobrazuje Sick days poskytovaný na 3 dny – náklady na jednoho zaměstnance, náklady na všechny zaměstnance, náklady na administrativní pracovníky a konečný výpočet 80 % náhrady mzdy na administrativní zaměstnance.

Tabulka 23: Kalkulace nákladů na tři denní Sick days v Kč

Počet dní	3
Náklady na jednoho zaměstnance	4 715,29
Náklady na všechny zaměstnance	2 607 553,13
Náklady na administrativní zaměstnance	782 265,94
80 % náhrady mzdy na administrativní zaměstnance	625 812,75

Zdroj: vlastní úprava

## **Cafeteria systém**

Dále by bylo vhodné zauvažovat o výběrovém benefitu Cafeteria systému, který je sice nákladnější, ale vzhledem k velikosti podniku by byl vhodný. Každý zaměstnanec by si vybral z široké škály nabízených benefitů. Navíc Cafeteria systém prostřednictvím outsourcingu není administrativně náročný. Outsourcingová firma by provedla průzkum v podniku, o jaké benefity by byl zájem a podle toho, i podle finančních možností podniku a představ vedení podniku by vytvořila přehledný katalog poskytovaných benefitů, ze kterého by zaměstnanci vybírali. Cafeteria systém by umožnil zvýšit také produktivitu práce, a stal by se tak velice motivujícím systémem ke zvýšení pracovního výkonu. I když zhodnocení výsledků pracovní činnosti se promítá do výše mzdy, není na škodu ho zavést i do oblasti zaměstnaneckých výhod. Pracovníkům by byly dle výkonu (mimořádný pracovní výkon nebo nad rámec pracovní povinnosti) poskytovány body, za které si vyberou libovolný benefit z široké škály. Je dobré po přidělení bodů zaměstnanci říct, za co přesně je získal. Cafeteria systém uspokojí každého zaměstnance a dokonale odstraní nevýhodu plošného způsobu poskytování benefitů, kterou je možnost, že si pracovník z nabídky benefitů nevybere a ušlá odměna mu nebude nahrazena. Je nutné, aby podnik důkladně posoudil, zda zrušit současný systém poskytovaných benefitů a začal používat systém Cafeteria.

Závěrem je nutné podotknout, že v dnešní ekonomicky nejisté době, která je ovlivněna pandemií Covid-19, by měl být podnik se zvyšováním nákladů opatrný. V roce 2020 a 2021 se pandemie projeví na výnosech společnosti, jelikož v důsledku vládních opatření podnik nemohl mít po několik měsíců otevřené vlastní podnikové prodejny.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu mzdového systému v podniku a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení efektivity mzdového systému. Vybraným podnikem byla velká účetní jednotka zabývající se výrobou školních a kancelářských potřeb, zejména výrobou pastelek, tužek a voskovek. Ve výrobě je na dnešní dobu překvapivě zapotřebí velké množství ruční práce, lidský kapitál je proto pro podnik nezbytnou součástí.

Výše mzdy se skládá z pevné složky, pohyblivé složky mzdy, dodatkových mzdových forem a příplatků ke mzdě. Podnik poskytuje plošné zaměstnanecké benefity, a to příspěvek na stravování, penzijní připojištění, zvýhodněný zaměstnanecký nákup a statusové benefity – příspěvek na vzdělání a zvýhodněné podmínky pojištění zaměstnanců. Průměrná mzda podniku byla ve všech sledovaných letech nižší oproti průměrné mzdě v ČR a českým konkurenčním podnikům.

Při hodnocení efektivnosti mzdového systému došlo nejen k důkladnému seznámení se s mzdovým systémem a finanční situací podniku, ale byla provedena i analýza nákladů a produktivity práce. Produktivita práce byla vypočtena pěti způsoby. Po porovnání vývoje ukazatelů produktivit pomocí bazických indexů bylo zjištěno, že jednotlivé produktivity se vyvíjí velmi podobně. Lze tedy říct, že zkoumané produktivity práce jsou vzájemně nahraditelné. Podnik shledává jako nejlepší variantu výpočet produktivity pomocí poměru provozních výnosů a počtu zaměstnanců. Tato varianta je vybrána i pro benchmarking produktivity práce podniku s největšími konkurenčními podniky českého a evropského trhu. Pomocí tohoto ukazatele se produktivita práce podniku pohybovala na nejhorších pozicích (ve sledovaném období roku 2015 nejhorší, 2016 a 2017 druhý nejhorší, 2018 a 2019 nejhorší). Dá se také říct, že nejbližší jsou si podnik XYZ as. s podnikem CENTROPENEM a.s. a Schwan-STABILO ČR s.r.o. s Faber-Castell GmbH. Podle srovnání průměru za období od roku 2015 do 2019 je na tom nejhůře podnik XYZ a.s., o 3,81 % lepší produktivitu práce má CENTROPEN a.s., poté následuje Schwna-STABILO ČR s.r.o. a Faber-Castell GmbH, kdy Faber-Castell GmbH má vyšší průměrnou produktivitu o pouhých 0,09 % oproti Schwna-STABILO ČR s.r.o. a zároveň oproti XYZ a.s. o 33,62 %. Z porovnání PP<sub>3</sub> podniku XYZ a.s. a průměru konkurenčních podniků na českém a evropském trhu je na tom podnik XYZ a.s. nejhůře. Průměr konkurentů na českém trhu má v roce 2019 o 23,05 % větší produktivitu práce než podnik XYZ a.s.

Konkurence evropského trhu má produktivitu práce o 13,75 % větší než průměr konkurentů českého trhu. Z tempa růstu PP<sub>3</sub> lze pozorovat, že podnik Maped SAS vykazuje poměrně konstantní vývoj, největší meziroční výkyvy vykazuje podnik XYZ a.s., Centropen a.s. a Schwan-STABILO ČR a.s.

Pro benchmarking byl použit i ukazatel PP<sub>5</sub> z důvodu eliminace vlivu pouhého prodeje zboží a nikoli samotné výroby. Tento znak se projevil u podniku Maped SAS, jehož hodnoty PP<sub>3</sub> byly velice vychýlené. Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům ve sledovaných podnicích – v roce 2015 byla nejvyšší u podniku Maped SAS, v roce 2016 dominoval XYZ a.s., v roce 2017 opět Maped SAS (naopak v tomto roce došlo k velkému poklesu PP<sub>5</sub> u XYZ a.s. o 29,22 %, tento pokles byl způsoben především velkým snížením přidané hodnoty a lehkým nárůstem osobních nákladů). V roce 2018 a 2019 dosahuje nejvyšší produktivity práce CENTROPEN a.s. Ze srovnání průměru PP<sub>5</sub> za období od roku 2015 do 2019 má nejvyšší produktivitu práce Maped SAS, následuje ho CENTROPEN a.s., XYZ a.s., Schwan-STABILO ČR s.r.o. a nejmenší hodnotu vykazuje Faber-Castell GmbH. Ze srovnání PP<sub>5</sub> podniku XYZ a.s. s průměrem konkurenčních podniků českého trhu a průměru evropského trhu je na tom podnik XYZ a.s. v posledních třech letech nejhůře a průměr konkurentů na českém trhu má větší produktivitu než evropský trh, nicméně rozdíly jsou zanedbatelné. Lze si také všimnout, že průměr produktivity práce českého trhu a podniku XYZ a.s. od roku 2016 klesá a u průměru konkurentů na evropském trhu od roku 2018 roste. Po celé sledované období nejkonstantnější vývoj PP<sub>5</sub> vykazuje Faber-Castell GmbH a CENTROPEN a.s., naopak větší výkyvy tempa růstu má podnik XYZ a.s. a Maped SAS.

Shrnutím obou ukazatelů produktivity lze tvrdit, že podnik XYZ a.s. má menší produktivitu než jeho největší konkurenti. Zároveň je vidět, že u obou ukazatelů použitých pro srovnání jsou odchylky poměrně malé, to vypovídá o vhodně vybraném vzorku konkurenčních podniků. Také nelze jednoznačně určit pořadí podniků a trhů. Nejlepší produktivitu měřenou oběma způsoby má podnik Maped SAS (avšak u PP<sub>3</sub> není možné Maped SAS hodnotit) a poté nelze jednoznačně určit pořadí podniků. Podnik XYZ a.s. se průměrně pohybuje na chvostu vzorku. Podle průměru PP<sub>3</sub> má vyšší produktivitu evropský trh, podle PP<sub>5</sub> český trh.

Z porovnání tempa růstu produktivity práce s tempem růstu průměrné mzdy je patrné, že od roku 2017 je tempo růstu produktivity práce menší než tempo růstu průměrné mzdy, což je špatné, protože v podniku by měla nastat opačná situace.

Aby byl mzdový systém co nejefektivnější, je zapotřebí, aby byla výkonost pracovníků co nejvyšší. Čím větší produktivita práce, tím větší tržby, a tím větší prostor na inovace v podniku, investice a možnost navýšit mzdy zaměstnanců. Prvním důležitým krokem je motivovat zaměstnance k vysokému pracovnímu nasazení. Dobře motivování zaměstnanci zvýší produktivitu práce, tím se navýší možnost investovat do mezd, odměn a benefitů zaměstnanců. Zároveň nejlepším motivátorem zaměstnanců je poskytnout jim co největší odměnu a nabídnout jim příjemné pracovní prostředí.

Na základě velkého rozdílu mezi průměrnou mzdou sledovaného podniku a největšími konkurenčními podniky bylo navrženo navýšení pevné složky mzdy. Zvýšením pevné složky mzdy podnik sníží problém se získáváním zaměstnanců a sníží se fluktuace. I když se jedná o plošný návrh, navrhuji ho diferencovat tak, že by k navýšení došlo jen u klíčových zaměstnanců, kteří jsou důležití pro chod podniku. Pohyblivá a dodatková složka mzdy je navázána na výsledky pracovních činností jednotlivých zaměstnanců a na výsledky hospodaření podniku, je tedy nastavena správně a nevyžaduje žádné změny. Délka pracovní doby 37,5 hod./týdně je v podniku považována za správně nastavenou.

Za neefektivní je shledán systém nabízených benefitů. Základní zavedené benefity jako je příspěvek na stavování, náklady na vzdělání, zvýhodněné podmínky pojištění zaměstnanců a zvýhodněný zaměstnanecký nákup se slevou 10 % v podnikových prodejnách je doporučeno zachovat beze změn.

Penzijní připojištění je doporučeno poskytovat namísto po pěti nepřetržitě odpracovaných letech již po třech letech, dojde tím k zajištění spokojenosti, stability a udržení zaměstnanců.

Dále je doporučeno rozšířit portfolio nabízených benefitů o Sick days, který by se poskytoval administrativním pracovníkům, a to ve výši 80 % mzdy běžného pracovního dne. Tímto omezením se zamezí zneužívání daného benefitu. Aby nedošlo k vybírání benefitu v jeden pracovní den více zaměstnanci jednoho oddělení, musí být uvedeny podmínky čerpání v kolektivní smlouvě. Sick days by byl poskytován na 3 dny v roce a bez možnosti převodu nevyčerpaného benefitu do dalšího roku.

U navrhovaného Cafeteria systému je důležité, aby podnik zvážil, zda zrušit zavedený systém poskytovaných benefitů a nahradit ho Cafeteria systémem, který uspokojí každého zaměstnance. Na základě výkonu by zaměstnanec získával body

a vybral by si ze široké škály poskytovaných benefitů. Cafeteria systém by byl poskytován na základě outsourcingu, který odstraní administrativní náročnost.

Podnik dosahuje v důsledku slabší poptávky nižší produktivity práce, na druhou stranu si chce i přes krátkodobé problémy udržet kvalitní zaměstnance s dlouhodobým efektem do budoucnosti. V oblasti zaměření se na produktivitu podnik nahlíží dlouhodobě nikoliv krátkodobě. Mzdový systém funguje v podniku po několik let. Doporučuji podniku nebát se zainvestovat do zdokonalení mzdového systému, aplikováním alespoň části doporučených návrhů, které povedou ke zvýšení produktivity práce a k zefektivní mzdového systému podniku.

## I. Summary and keywords

This diploma thesis deals with the efficiency of the wage system in a company. The aim of this thesis is to evaluate the effectiveness of the wage system in the company and to propose measures to improve the efficiency of the wage system based on obtained information. The selected company, in which the effectiveness of the wage system was determined, was XYZ a.s. Its main activity is the production of school and office supplies.

To allow the effective efficiency of the wage system to be determined it was necessary to describe the remuneration system of the company, to get acquainted with the costs of the company and to analyse labour productivity. The labour productivity indicator was compared with the largest competing companies in the Czech and European markets. All the data needed for comparison was collected mainly from the Albertina and Amadeus databases. For a better clarity of the comparison of the development of certain indicators it was necessary to use growth rates and basic indices. The development of the indicators was carried out on a time series of five years, from 2015 to 2019.

Finally, based on the processed data, the measures to improve the efficiency of the wage system were proposed. The proposed measures were calculated so as not to jeopardize the company's financial situation.

**Key words:** remuneration system, wage, employee benefits, motivation, benchmarking of the largest competitive companies, human resources, labour productivity.



## II. Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

Armstrong, M. (2002). *Employee reward* (3rd ed). Chartered Institute of Personnel and Development.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Banfield, P., & Kay, R. (2012). *Introduction to human resource management* (2nd ed.). Oxford University Press.

Drucker, P. F. (2018). *The effective executive* (revised edition). Routledge.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Graham M. D., Riyaz A., & Cirkiel R. (2018). *Employee total rewards strategy. Creating a New and Relevant Strategy for Employee Total Rewards*. Waban, MA: Grahall Omnimedia.

Holman, R. (2016). *Ekonomie* (6. vydání). Praha: C.H. Beck.

Hůla, L. (2004). *Systémy odměňování v praxi*. Praha: BMSS-Start.

Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (Vyd. 2). Praha: Vysoká škola ekonomická.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (Fifteenth edition). Boston, MA: Cengage Learning.

Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management* (Ten Edition.). Boston: Pearson.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu* (2. aktualizované vydání). Olomouc: ANAG.

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

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

## **Periodikum**

Brůha, D., Bukovjan, P., Čornejová, H., Kalvoda, A., Leštinská, V., Liškutín, T., Pelech, P., Roučková, D., Schmied, Z., Šenk, Z., & Valenta, J. (2020). *Abeceda personalisty..* (10. aktualizované vydání). Olomouc: ANAG.

Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Ztratil, M., ... Mikyska, M. (2020). *Abeceda mzdové účetní ..* Olomouc: ANAG.

Vybíhal, V. (2020). *Mzdové účetnictví 2020 praktický průvodce..* (dvacáté třetí vydání). Praha: Grada.

## **Elektronické zdroje**

Babiš, A., & Maláčová, J. (2020). *NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 487/2020 Sb., kterým se mění n ařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztížené m pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů*. Retrieved from: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Narizeni+vlady+č.+487\\_2020+Sb..pdf/34189e75-ea18-bdd7-c5a0-7a2511ba73b5](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Narizeni+vlady+č.+487_2020+Sb..pdf/34189e75-ea18-bdd7-c5a0-7a2511ba73b5)

- Barták, M. (2004). *Produktivita práce: jak ji sledovat?* Retrieved from: <https://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>
- Greene, W. H., Khalaf, L., Sickles, R., Veall, M., & Voia, M. -C. (Eds.). (2016). *Productivity and Efficiency Analysis* [online]. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23228-7>
- Kurzy. (2020). *Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020*. Retrieved from: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- Kurzy. (2021). *Kurzy historie, kurzovní lístek ČNB, historie kurzů měn*. Retrieved from: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>
- Lucifora, C., & Origo, F. (2015). Performance-Related Pay and Firm Productivity [online]. *Ilr Review*, 68(3), 606-632. <https://doi.org/10.1177/0019793915570876>
- Trexima. (2019). *BENEFITY 2019. Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli, provedené ho v rámci projektu ASO „Sociální dialog jako prevence polarizace společnosti a nástroj k práci s lidským kapitálem v době digitalizace a robotizace“*. Retrieved from: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO\\_pruzkum\\_benefity\\_FINAL.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf)
- Trexima. (2020). *Motivace 8000*. Retrieved from: <https://www.motivace8000.cz/mzdovy-system.cshtml>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **III. Seznam obrázků, tabulek a grafů**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vliv vnitřních a vnějších faktorů na utváření mzdové strategie a systém odměňování.....	11
Obrázek 2: Vytváření struktury časových mezd/platů.....	26
Obrázek 3: Model celkové odměny .....	31

#### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Skupiny nejnižší úrovně zaručené mzdy .....	22
Tabulka 2: Data k zařazení účetní jednotky a pro povinnost auditu.....	39
Tabulka 3: Orgány a funkce a.s. ....	40
Tabulka 4: Rozložení akcií .....	41
Tabulka 5: Hromadné čerpání dovolené v roce 2021 .....	49
Tabulka 6: Volno s náhradou mzdy pro rok 2021 .....	49
Tabulka 7: Osobní náklady v tis. Kč.....	53
Tabulka 8: Tempo růstu průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a osobních nákladů v % .....	55
Tabulka 9: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech .....	56
Tabulka 10: Produktivita práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců.....	60
Tabulka 11: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v %.....	61
Tabulka 12: Produktivita práce z celkových výnosů k osobním nákladům .....	61
Tabulka 13: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů k osobním nákladům v % .....	62
Tabulka 14: Produktivita práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků .....	63

Tabulka 15: Tempo růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v %.....	63
Tabulka 16: Produktivita práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků .....	64
Tabulka 17: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v %.....	65
Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům .....	65
Tabulka 19: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v % .....	66
Tabulka 20: Tempo růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v %.....	69
Tabulka 21: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v % .....	72
Tabulka 23: Základní kalkulace nákladů na Sick days.....	82
Tabulka 24: Kalkulace nákladů na tři denní Sick days v Kč .....	82

## **Seznam grafů**

Graf 1: Ideální rozložení zaměstnanců .....	14
Graf 2: Vztah mezi platem a dovednostmi .....	15
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy.....	23
Graf 4: Nejčastěji poskytované benefity ve mzdové sféře ČR v roce 2019 .....	34
Graf 5: Struktura zaměstnanců podniku v % (průměr za 5 let) .....	41
Graf 6: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2015–2019 .....	42
Graf 7: Rozložení zaměstnanců na dělnické pozice a THP v roce 2020 .....	42
Graf 8: Vývoj provozního výsledku hospodaření v tis. Kč .....	43
Graf 9: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v tis. Kč .....	44
Graf 10: Vývoj provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření za účetní období a daně z příjmů v tis. Kč .....	45
Graf 11: Celkové výnosy v tis. Kč.....	46

Graf 12: Podíl kmenových pracovníků, pracovníků na DPP a DPČ a ostatních externích pracovníků .....	47
Graf 13: Vývoje průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a osobních nákladů ....	54
Graf 14: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč.....	57
Graf 15: Vývoj průměrné měsíční mzdy v ČR, v podniku XYZ a.s. a v českých konkurenčních podnicích v Kč .....	57
Graf 16: Vývoj tempa růstu průměrné mzdy v ČR, v podniku XYZ a.s. a v českých konkurenčních podnicích v %.....	58
Graf 17: Vývoj hodnot celkových výnosů a osobních nákladů v tis. Kč.....	62
Graf 18: Produktivita práce z provozních výnosů k počtu zaměstnanců ve sledovaných podnicích v tis. Kč .....	67
Graf 19: Průměrný vývoj produktivity práce z provozních výnosů k počtu pracovníků v tis. Kč .....	68
Graf 20: Produktivita práce z provozních výnosů k počtu zaměstnanců v podniku XYZ a.s. a průměru konkurenčních podniků na českém a evropském trhu v tis. Kč.....	70
Graf 21: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům ve sledovaných podnicích v Kč .....	71
Graf 22: Průměrný vývoj produktivity práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v Kč.....	71
Graf 23: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům v podniku XYZ a.s. a průměru konkurenčních podniků na českém a evropském trhu v Kč .....	73
Graf 24: Srovnání vývoje bazických indexů jednotlivých měřených produktivit práce ve vybraném podniku .....	75
Graf 25: Srovnání tempa růstu PP <sub>3</sub> a tempa růstu průměrné mzdy .....	76

## **IV. Seznam použitých zkratek**

PO – právnická osoba

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ČR – Česká republika

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o provedení pracovní činnosti

Popř. – popřípadě

Atd. – a tak dále

Tzv. - takzvaný

Tj. – to je

Apod. – a podobně

n – neurčito, nekonečně, několik

SZ – sociální zabezpečení

ZP – zdravotní pojištění

N – náklady

VH – výsledek hospodaření

PP – produktivita práce

## **V. Seznam příloh**

Příloha 1: Tabulka s použitými kurzy pro přepočet provozních výnosů u evropských konkurentů

Příloha 2: Tabulka produktivity práce vypočtená poměrem provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků ve sledovaných podnicích

Příloha 3: Graf vývoje tempa růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v jednotlivých podnicích

Příloha 4: Tabulka produktivity práce vypočtená poměrem přidané hodnoty a osobních nákladů ve sledovaných podnicích

Příloha 5: Tabulka sloužící pro vysvětlení báze – rok 2016, maximální hodnota konkrétní produktivity práce je vyznačena červeně

Příloha 6: Tabulka pro upřesnění hodnot bazických indexů u daných produktivit práce v letech 2015 až 2019, jako báze je zvolen rok 2016



## VI. Přílohy

Příloha 1: Tabulka s použitými kurzy pro přepočet provozních výnosů u evropských konkurentů

*Tabulka: Denní kurz ČNB ke konci příslušného roku*

<b>Kurzovní lístek ČNB k</b>	<b>Kurz (Kč/EURO)</b>
31. prosinci 2015	27,025
30. prosinci 2016	27,020
29. prosinci 2017	25,540
31. prosinci 2018	25,725
31. prosinci 2019	25,410

*Zdroj: Kurzy 2021, vlastní úprava*

Příloha 2: Tabulka produktivity práce vypočtená poměrem provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků ve sledovaných podnicích

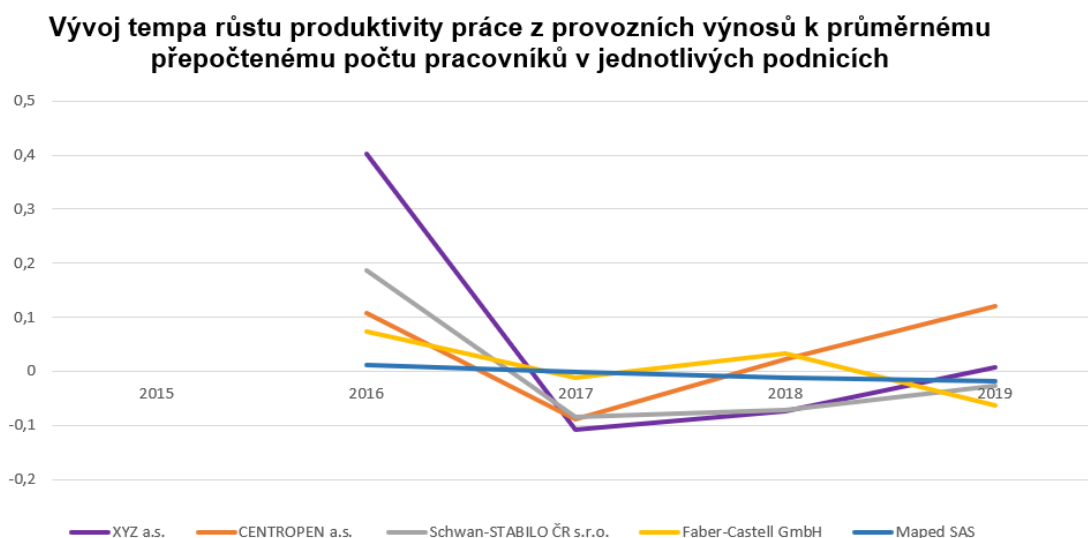
*Tabulka: Produktivita práce z provozních výnosů k počtu pracovníků ve sledovaných podnicích a období v tis. Kč*

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
XYZ a.s.	1 122,61	1 574,21	1 404,70	1 301,64	1 311,03
CENTROPEN A.S.	1 315,37	1 457,52	1 329,41	1 357,77	1 520,24
Schwan-STABILO ČR s.r.o.	1 918,34	2 277,28	2 086,05	1 937,79	1 887,19
Faber-Castell GmbH	1 922,70	2 065,36	2 042,76	2 109,16	1 975,36
Maped SAS	10 510,45	10 635,89	10 620,27	10 501,81	10 300,49

*Zdroj: vlastní úprava*

Příloha 3: Graf vývoje tempa růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v jednotlivých podnicích

*Graf: Vývoj tempa růstu produktivity práce z provozních výnosů k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků v jednotlivých podnicích*



*Zdroj: vlastní úprava*

Příloha 4: Tabulka produktivity práce vypočtená poměrem přidané hodnoty a osobních nákladů ve sledovaných podnicích

*Tabulka: Produktivita práce z přidané hodnoty k osobním nákladům ve sledovaných podnicích a období v Kč*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ a.s.	1,98	2,19	1,55	1,52	1,42
CENTROPEN A.S.	1,71	1,78	1,92	1,79	1,78
Schwan-STABILO ČR s.r.o.	1,86	1,86	1,70	1,46	1,39
Faber-Castell GmbH	1,48	1,48	1,58	1,51	1,41
Maped SAS	2,09	2,06	1,93	1,52	1,70

*Zdroj: vlastní úprava*

Příloha 5: Tabulka sloužící pro vysvětlení báze – rok 2016, maximální hodnota konkrétní produktivity práce je vyznačena červeně

*Tabulka: Souhrn jednotlivých produktivit práce v podniku XYZ a.s. v tis. Kč*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
PP <sub>1</sub>	1 144,12	1 549,85	1 396,46	1 400,11	1 388,75
PP <sub>2</sub>	4,49	4,69	4,05	3,73	3,46
PP <sub>3</sub>	1 122,61	1 574,21	1 404,70	1 301,64	1 311,03
PP <sub>4</sub>	504,81	723,53	536,18	570,23	570,67
PP <sub>5</sub>	1,98	2,19	1,55	1,52	1,42

*Zdroj: vlastní úprava*

Příloha 6: Tabulka pro upřesnění hodnot bazických indexů u daných produktivit práce v letech 2015 až 2019, jako báze je zvolen rok 2016

*Tabulka: Vývoj daných produktivit práce vyjádřených bazickými indexy*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
PP <sub>1</sub>	0,74	1	0,90	0,90	0,90
PP <sub>2</sub>	0,96	1	0,86	0,80	0,74
PP <sub>3</sub>	0,71	1	0,89	0,83	0,83
PP <sub>4</sub>	0,70	1	0,74	0,79	0,79
PP <sub>5</sub>	0,90	1	0,71	0,69	0,65

*Zdroj: vlastní úprava*