



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI
VYUŽÍVANÉHO LIDSKÉHO KAPITÁLU V PODNIKU**

Vypracovala: Markéta Babecová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Markéta BABECOVÁ**
Osobní číslo: **E11913**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Možnosti zvýšení efektivity využívaného lidského kapitálu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza efektivity využívaného lidského kapitálu v podniku a navržení doporučení pro zvýšení jeho efektivnějšího využívání.

Osnova:

1. Lidský kapitál
2. Hodnocení lidského kapitálu v podniku
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Rozbor lidského kapitálu ve zvoleném podniku
5. Analýza efektivity využívání lidského kapitálu
6. Doporučení pro zlepšení efektivnějšího využívání lidského kapitálu v podniku

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
COELLI, Tim et al. An introduction to efficiency and productivity analysis. 2nd ed. New York: Springer, 2005. xvii, 349 s. ISBN 0-387-24266-X.
MANKIW, N. Gregory. Zásady ekonomie. Praha: Grada, 1999. 763 s. ISBN 80-7169-891-1.
NOVOTNÁ, Martina a Tomáš VOLEK. Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech. JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta 2008. 117 s. ISBN 978-80-7394-126-0.
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika / Miloslav Synek a kolektiv. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 30. 4. 2014

.....

Markéta Babecová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení a rady při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Růžičkovi a Ing. Zdeňku Mandelíčkoví ze společnosti KORAN, spol. s r. o. za poskytnuté materiály a další cenné informace.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1.	Lidský kapitál.....	5
2.2.	Získávání a výběr zaměstnanců	7
2.2.1.	Získávání pracovníků.....	7
2.2.2.	Výběr zaměstnanců.....	8
2.3.	Motivace.....	10
2.3.1.	Motivace k práci	10
2.3.2.	Teorie motivace	10
2.4.	Odměňování	13
2.4.1.	Mzda	13
2.4.2.	Mzdový systém.....	14
2.4.3.	Zaměstnanecké výhody.....	19
2.5.	Produktivita.....	21
2.5.1.	Produktivita práce	22
2.5.2.	Produktivita kapitálu.....	23
2.5.3.	Multifaktorová produktivita a TFP	23
2.5.4.	Produktivita z pohledu podnikohospodářského	23
3	Cíl a metodika práce	25
3.1.	Zpracování literární rešerše.....	25
3.2.	Sběr dat.....	25
3.3.	Metodický postup.....	25
4	Praktická část	27
4.1.	Charakteristika společnosti	27
4.1.1.	Předmět podnikání	28

4.2.	Získávání pracovníků	29
4.3.	Vedení společnosti	29
4.4.	Motivace zaměstnanců	30
4.5.	Odměňování zaměstnanců	30
4.5.1.	Splatnost a výplata mzdy	30
4.5.2.	Mzdový systém	31
4.6.	Zaměstnanecké výhody	33
4.7.	Měření výkonnosti podniku	33
4.7.1.	Struktura pracovní síly	33
4.7.2.	Produktivita	35
4.8.	Dotazníkové šetření	40
4.9.	Návrhy na zvýšení efektivnosti využívaného lidského kapitálu	50
5	Závěr	52
6	Summary	54
7	Seznam použitých zdrojů	55
7.1.	Bibliografické zdroje	55
7.2.	Elektronické zdroje	55
8	Seznam grafů	57
9	Seznam tabulek	58
10	Seznam obrázků	58
10	Seznam příloh	59
11	Přílohy	60

1 Úvod

V dnešní době, kdy existuje velké množství firem, je konkurence každé z nich vysoká. Pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, musí dbát na to, aby v jejím řízení bylo co nejméně nedostatků.

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují výkonnost firmy, je lidský kapitál. Vedle finančního kapitálu tvoří jednu z nejdůležitějších podstat provozování firmy, protože bez zaměstnanců a kapitálu by mohla jen těžko fungovat.

V zájmu každého podniku je, udržovat si co nejkvalitnější lidský kapitál. Pro zachování kvalitních a stálých zaměstnanců, je důležitá jejich spokojenost. K jejich spokojenosti vede efektivní systém odměňování. Pokud systém efektivní není a zaměstnanci nejsou spokojení, budou se poohlížet po jiném pracovním místě, což povede ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Ta bude mít za následek snížení výkonnosti, protože firma bude muset zaškolovat neustále nové, ještě nezkušené pracovníky, což je velká ztráta oproti stálým a kvalitním zaměstnancům.

Cílem této bakalářské práce je tedy analyzovat efektivitu lidského kapitálu ve zvoleném podniku, a navrhnout doporučení k jeho efektivnějšímu využívání.

Celá práce je rozdělená do dvou částí. V první části, literární rešerši, je podrobněji rozebrán problém odměňování z teoretického hlediska. Ve druhé, praktické části, jsou poznatky z teoretické části zachyceny v praxi na vybraném podniku.

Teoretická část má několik velkých částí. Nejprve se zaměřuje na lidský kapitál, následně popisuje problematiku motivace, která velmi úzce souvisí s odměňováním, dále samotné odměňování, a nakonec produktivitu.

Praktická část je aplikována na společnosti KORAN, s. r. o., protože se v této firmě pohybují, takže je mi blízká, a informace potřebné ke zpracování této bakalářské práce jsou pro mě dostupnější, než u neznámých společností. Pomocí vzorců byla propočítána produktivita práce v podniku. Z rozhovoru s jednatelem společnosti a z interních zdrojů firmy byl zpracován podrobný popis systému odměňování, a následně bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěno, jak tento systém působí na samotné zaměstnance.

V závěru této práce jsou na základě poznatků z praktické části navrženy změny, které by vedly k případnému zefektivnění využívaného lidského kapitálu a k větší spokojenosti zaměstnanců.

2 Literární rešerše

2.1. Lidský kapitál

Podle Mankiwa (2000) je lidský kapitál akumulací investic do pracovní síly. Jinak řečeno je to termín pro znalosti a schopnosti pracovních sil. Je získáván vzděláváním, školením a zkušenostmi. Nejdůležitější formou lidského kapitálu je vzdělání. Vzdělání je výdej nákladů spojený s určitou osobou v určitém okamžiku, které by mělo přinést zvýšení produktivity v budoucnu. „Investice do lidského kapitálu jsou přímo úměrné vývoji nákladů a výnosů ze vzdělávání.“ (Kameníček, 2010)

Na vzdělání závisí také to, jak vysokou mzdou jsou lidé odměňováni za svou práci. Lidé s vyšším vzděláním pobírají větší mzdu, než lidé, kteří mají vzdělání nižší. Mzdu pracovníka ovlivňují i jeho schopnosti, ať už vrozené nebo získané, úsilí a náhoda, kde hraje roli technologický pokrok. Dalším faktorem, který přispívá k rozdílům ve mzdách, je diskriminace vůči různým rasám, pohlavím, nebo lidem s různou etnickou příslušností. (Mankiw, 2000)

V tabulce č. 1 je pro lepší představu uvedeno, jak se pohybovaly rozdíly v hrubých měsíčních mzdách v závislosti na věku a pohlaví zaměstnanců v roce 2012. Novější údaje zatím z veřejné databáze Českého statistického úřadu nejsou dostupné.

Tabulka 1: Hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví za rok 2012

Věk zaměstnance	Průměrná mzda v Kč		
	celkem	muži	ženy
do 19 let	15 104	15 786	13 837
od 20 do 24 let	18 302	19 062	17 102
od 25 do 29 let	23 704	24 398	22 758
od 30 do 34 let	27 438	29 370	24 221
od 35 do 39 let	27 668	31 895	22 275
od 40 do 44 let	27 343	32 028	22 499
od 45 do 49 let	26 977	31 133	22 995
od 50 do 54 let	26 078	29 293	22 980
od 55 do 59 let	25 657	28 000	23 015
od 60 do 64 let	28 077	28 929	25 822
od 65 a více let	27 623	30 611	21 932

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3109-13>

Následující tabulka udává rozdíly v hrubých měsíčních mzdách zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví v roce 2012.

Tabulka 2: Hrubé měsíční mzdy podle vzdělání a pohlaví za rok 2012

Vzdělání zaměstnance	Průměrná mzda v Kč		
	celkem	muži	ženy
základní a nedokončené	16 909	18 787	15 219
střední bez maturity	19 949	21 914	16 165
střední s maturitou	25 941	28 892	23 278
vyšší odborné a bakalářské	30 517	35 427	26 885
vysokoškolské	43 410	49 976	34 915

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3109-13>

V porovnání s vyspělými zeměmi jsou rozdíly mezi platy mužů a žen v České republice větší. Uvádí to srovnávací zpráva OECD¹. Podle ní například česká vysokoškolačka ve věku 35 až 44 let bere jen 67 procent platu stejně starého a vzdělaného muže, průměr zemí OECD je 71 procent. Ve věkové skupině 55 až 64 let berou české ženy 75 procent platů mužů. (Hovorková, 2010)

Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ze tří hledisek:

1. formou (školní vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče, migrace, zjišťování informací o cenách, příjmech, mzdách atd.),
2. účinky na výdělky a na spotřebu,
3. investovanými objemy, mírami výnosu a intenzitou vnímání vazby mezi investicí a výnosem. (Kameníček, 2010)

Investice do lidského kapitálu jsou při relativním vyčerpání ostatních zdrojů příčinnou hospodářského růstu. Vedle ostatních zdrojů můžeme lidský kapitál chápat jako další zdroj výroby. (Kameníček, 2010)

¹ Zkratka OECD odpovídá spojení Organizace zemí pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

2.2. Získávání a výběr zaměstnanců

2.2.1. Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková et al., 2007, p. 133)

Cílem organizace je získat především kvalitního pracovníka, u kterého se budou shodovat jeho potřeby s potřebami organizace. (Dvořáková et al., 2007) Pracovníky si můžeme vybírat buď jako zdroje uvnitř firmy nebo zdroje z trhu práce. Zaměstnance uvnitř firmy si vybíráme, pokud projeví zájem změnit stávající pracovní pozici. Hlavní výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že firma zaměstnance zná a ví, co od něj má očekávat, firma má nižší vynaložené náklady a čas a motivuje tím ostatní zaměstnance. Naopak firma nezíská od zaměstnance žádnou inovaci, nové nápady. (d'Ambrosová et al., 2011)

Pokud firma získává zaměstnance z vnějšího trhu práce, může použít některé z těchto nabídek práce:

- ✓ nabídka práce na místní vývěsce,
- ✓ nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- ✓ on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- ✓ inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- ✓ spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- ✓ spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- ✓ veletrh pracovních příležitostí,
- ✓ nabídka služeb personální agentury,
- ✓ samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- ✓ doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. (Dvořáková et al., 2007)

Jaký z těchto prostředků si vybere, záleží na finančních prostředcích, které chce zaměstnavatel na získávání použít, na požadavcích pracovního místa, kvalitě přípravných prací a na analýzách předcházejících procesu získávání. Výhodou získávání pracovníků z vnějšího trhu práce je nový pohled na věc, nové nápady při řešení problémů organizace. Na druhé straně musí zaměstnavatel více investovat na zaškolení těchto pracovníků. (Dvořáková et al., 2007)

Proces získávání pracovníků, který končí výběrem pracovníka, zahrnuje identifikaci znalostí, schopností a dovedností uchazeče, zpracování strategie získávání, výběr a vytvoření metodiky výběru a hodnocení efektivnosti získávání a výběru. (Dvořáková et al., 2007)

Firma hodnotí efektivnost metod na základě různých ukazatelů, mezi které patří například náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání, pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru, délka pracovního poměru, míra fluktuace nových zaměstnanců, aj. (Dvořáková et al., 2007)

2.2.2. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků. Cílem je vybrat mezi uchazeči o práci ty, u kterých se předpokládá, že budou pro zaměstnavatele pracovat po určitou dobu, budou výkonní a nebudou jednat takovým způsobem, aby snížili kvalitu a produktivitu práce. (Dvořáková et al., 2007)

Žádost o zaměstnání a životopis a jejich hodnocení

Žádost o zaměstnání a životopis předkládá uchazeč o zaměstnání pokaždé, když žádá o práci, není-li to v požadavcích organizace jinak. (Dvořáková et al., 2007)

První písemností, kterou organizace hodnotí, je motivační dopis, který by měl zaměstnavatele zaujmout. Vyjadřuje osobnost uchazeče, ukazuje na jeho logické myšlení a komunikační dovednosti. (Dvořáková et al., 2007)

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Dnes se nejvíce používá strukturovaný životopis, v němž se píše události vztažené ke konkrétním časovým údajům. Obsahuje v samostatných odstavcích osobní údaje, dosažené vzdělání a odbornou praxi. Vzdělání se chronologicky řadí od nejnovější události k nejstarší. (Dvořáková et al., 2007)

Assessment centre (AC)

V doslovném překladu znamená AC „hodnotící středisko“.

Je to metoda, která se používá při hodnocení toho, jak člověk jedná. Uchazeči jsou sledováni při plnění různých cvičení nebo úkolů. Pozorovatelé hodnotí uchazeče podle daných kritérií. (Dvořáková et al., 2007). Tato metoda je využívána především

na testování uchazečů na manažerské nebo obchodní pozice, kde se kromě odbornosti očekává i schopnost jednat s lidmi, či řídit tým.

Výběrový rozhovor

Rozhovor je klíčovou metodou výběrového řízení. Rozlišujeme rozhovor informativní a přijímací. (d' Ambrosová et al., 2011)

Informativní rozhovor vede pracovník personálního útvaru a jeho hlavními cíli je zjistit důvody zájmu o nabízené pracovní místo, zjistit základní informace o uchazeči, dohodnout postup při výběrovém řízení, požádat uchazeče o vypracování a předání personálního firemního dotazníku a profesního životopisu, a poskytnout uchazeči základní informace o podniku, jeho pracovišti apod. (d' Ambrosová et al., 2011)

Přijímací rozhovor vede personalista nebo výkonný manažer, který klade předem připravené otázky za účelem bližšího poznání uchazeče. (d' Ambrosová et al., 2011)

Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný (zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný). (Dvořáková et al., 2007)

U strukturovaného rozhovoru jsou předem připraveny otázky, které tazateli umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. U nestrukturovaného rozhovoru musí tazatel improvizovat, musí umět plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru. (Dvořáková et al., 2007)

2.3. Motivace

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.“ (Krninská, 2012, p. 19)

Nekonečný (1992) komentuje pojem motivace jako psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. (Krninská, 2012)

2.3.1. Motivace k práci

„Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“ (Krninská, 2012, p. 57)

Člověk je vždy nějak motivován, ať už pozitivně nebo negativně, což může vést buď k úspěšnému splnění úkolu, nebo naopak k jeho nesplnění. (Krninská, 2012)

Pracovní stimuly, motivující zaměstnance k práci, můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné stimuly se řadí například mzda, prémie, odměna, bonus, kvalifikace, studijní pobyty a stáže. Mezi nehmotné pak možnost spoluúčasti na řízení organizace, pocit sociální jistoty zaměstnance, veřejné uznání, samostatnost při práci a fungující vztah mezi nadřízenými a podřízenými. (Dvořáková et al., 2007)

Většina pracovníků reaguje pozitivně na všechny hmotné a nehmotné složky odměňování, které jim přinášejí určité výhody, ale nelze očekávat, že tyto složky samy o sobě povedou pracovníky k vyšším výkonům. Proto se v praxi vytváří a uplatňují systémy stimulů v souladu s individuální strukturou motivů. (Dvořáková, Kleibl, & Šubrt, 2001)

Teorie motivace k práci nám pomáhají zjistit, jak se lidé chovají v určitých situacích. Slouží ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce s využitím co nejvíce faktorů, které ovlivňují množství vykonané práce zaměstnance a její kvalitu. Tyto faktory pocházejí buď z vnitřního prostředí podniku, nebo zvenčí. (Dvořáková et al., 2007)

2.3.2. Teorie motivace

Existuje mnoho motivačních teorií, které firmy uplatňují. V následujícím textu jsou sebrány ty nejčastěji využívané.

Maslowova teorie potřeb

Tato teorie patří k nejznámějším motivačním teoriím. Maslow seřadil do jednotlivých stupňů pyramidy základní potřeby člověka, které ovlivňují jeho jednání. Ačkoliv jsou to velmi obecné potřeby, z mnoha zkušeností se ukázalo, že jejich respektování je velmi účinné. (Dvořáková et al., 2007)

„Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání“ (Dvořáková et al., 2007, p. 169). Tyto potřeby jsou uspořádány do jednotlivých stupňů pyramidy potřeb, podle jejich důležitosti.

Pyramida potřeb je tvořena následujícími stupni:

1. stupeň: základní fyziologické potřeby, které musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Patří mezi ně hlad, žízeň, spánek, oblečení nebo bydlení.
2. stupeň: potřeba bezpečnosti jak fyzické, tak ekonomické. Zajištění ekonomického bezpečí zaměstnance má významnou roli ve struktuře potřeb většiny zaměstnanců.
3. stupeň: sociální potřeby, které jsou dány především vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost).
4. stupeň: psychologické potřeby, jako jsou uznání, prestiž, sebeúcta. Hrají důležitou roli pro zaměstnance s vysokými pracovními ambicemi.
5. stupeň: potřeba seberealizace, která se dá definovat jako rozvoj vlastní osobnosti, možnost ovlivnit utváření vlastního života. Tato potřeba je na vrcholu potřeb jednotlivce. (Dvořáková et al., 2007)

Aby mohl zaměstnanec usilovat o splnění potřeby na vyšším stupni, je nutné nejprve splnit potřeby na stupni nižším.

Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Heckhausen rozděluje lidi do dvou skupin podle typů osobností z hlediska motivačních vlivů. U prvního typu převažuje víra v úspěch. Takoví lidé si stanovují dlouhodobější cíle a nebojí se něco změnit. Naopak druhý typ se obává neúspěchu, klade si buď cíle velmi snadno dosažitelné, nebo vůbec nedosažitelné, nemají odvahu změnit cíl do budoucna, všechno dělají opatrně a s rozvahou. (Dvořáková et al., 2007)

Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Herzberg (1968) dělí motivační podněty, které působí na pracovníka, na dvě skupiny:

1. Faktory vnější –faktory hygieny (dissatisfactory) – zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Pokud mají tyto okolnosti nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a působí negativně na motivaci. Naopak pokud mají podobu příznivou, způsobují, že pracovníci sice nejsou nespokojeni, ale jinak nemají výraznější pozitivní smysl na motivaci.
2. Faktory vnitřní - motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) – tvoří je výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li pozitivně laděny, přispívají k aktivitě zaměstnance. (Dvořáková et al., 2007; Krninská, 2012)

McGregorova teorie X a teorie Y

Zabývá se především vedením pracovníků, ale jeho důsledky jsou úzce spojeny s motivací. (Dvořáková et al., 2007)

Typ pracovníka X se vyznačuje autoritativním vedením, častou kontrolou pracovníků, vedením formou příkazů. Protikladný typ pracovníka Y předpokládá, že zaměstnanci samostatně svým kreativním způsobem plní zadané cíle za stanovených podmínek. (Dvořáková et al., 2007)

Teorie kompetence

Tato teorie, jejíž významným představitelem je R. W. White, upřednostňuje motiv spojený s potřebou prokázat své schopnosti. Jedná se o možnost srovnání (míry kompetence) s druhými pracovníky, respektive získat od druhých obdiv, respekt. (Krninská, 2012)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti podle J. S. Adamse zdůrazňuje skutečnost, že člověk je při plnění úkolů členem nějaké pracovní skupiny, a srovnává tedy svůj výkon s výkonem ostatních. Pocit spravedlnosti má pracovník, pokud je jeho hodnocení v rovnováze s hodnocením ostatních členů skupiny. Případný pocit nespravedlnosti působí negativně na pracovní výkonnost pracovníka, i na vzájemné vztahy ve skupině. (Krninská, 2012)

2.4. Odměňování

„Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upraveno Zákoníkem práce.“ Plnění, která poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci, jako například náhrada mzdy, cestovní náhrady apod., nejsou mzdou, ani platem, ani odměnou z dohod. (d' Ambrosová et al., 2011, p. 145)

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených v Zákoníku práce. (§109 odst. 1 ZP). Poskytují se v závislosti na namáhavosti, odpovědnosti a složitosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (§109 odst. 4 ZP)

Základním rozdílem mezi mzdou a platem je, že mzdu poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci zaměstnavatel, jehož hlavní činností je dosažení zisku, zatímco plat je zcela nebo převážně financován z veřejných zdrojů. (d' Ambrosová et al., 2011)

2.4.1. Mzda

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

Mzdu můžeme sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, nebo jí může zaměstnavatel stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. (§113 odst. 1 ZP)

Sjednání mzdy musí mít písemnou formu a musí k němu dojít vždy před začátkem výkonu práce. (d' Ambrosová et al., 2011)

„Mzda je hlavně odměnou jak za výkon, tak i za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí“. (Dvořáková, Kleibl, & Šubrt, 2001, p. 72)

2.4.1.1. Splatnost mzdy

Mzda je spatná po výkonu práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, kdy vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Období splatnosti nemusí být nutně měsíční, může být i kratší, např. denní, týdenní. Výplatní termín mzdy určí zaměstnavatel, pokud není již stanoven v kolektivní smlouvě, po projednání s odborovou organiza-

cí, pokud nějaká existuje. Je nutno stanovit i přesunutí termínu v případě, že výplatní den připadne na den pracovního klidu. Pokud výplatní termín připadne na den, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou na zotavenou, je zaměstnavatel povinen vyplatit mzdu předem, například formou zálohy. Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr v případě nevyplacení mzdy nebo jakékoliv její části do 15ti dnů po uplynutí termínu splatnosti. (Tomší, 2008)

2.4.1.2. Výplata mzdy

Mzda se vyplácí v zákonných penězích, tedy v korunách českých nebo formou naturální mzdy (podle podmínek stanovených v §119 ZP). V cizí měně může zaměstnavatel vyplácet zaměstnance pouze s místem výkonu práce v zahraničí (s jejich souhlasem). (Tomší, 2008)

Mzda se zaokrouhluje z důvodu zjednodušení na celé koruny směrem nahoru. Zaokrouhluje se tak celková hrubá mzda zaměstnance zúčtovaná k výplatě, ne výpočet jednotlivých složek mzdy. (Tomší, 2008)

Mzda, pokud je v hotovostní formě, se vyplácí zaměstnancům v pracovní době a na pracovišti, pokud není dohodnuto v kolektivní smlouvě jinak. Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci písemný doklad o mzdě a jejich jednotlivých složkách. Výplata mzdy jiné osobě je možná pouze na základě písemného zmocnění. (Tomší, 2008)

Zaměstnavatel má povinnost na žádost zaměstnance poslat mzdu na jeden jeho účet u banky v termínu pravidelné výplaty. Transakce probíhá na náklad a nebezpečí zaměstnavatele. (Tomší, 2008)

Pro přepočtení mzdy nebo její části na cizí měnu se použije kurz vyhlášený Českou národní bankou platný v den, ve kterém zaměstnavatel nakupuje cizí měnu pro účel výplaty mzdy. (Tomší, 2008)

2.4.2. Mzdový systém

Mzdový systém si každý podnik vytváří sám. Zákonem jsou stanovena určitá pravidla a kritéria, jako například stanovení minimální mzdy a zákonných příplatků ke mzdě, která brání zaměstnavatelům nepřiměřeně nízkému ocenění práce zaměstnanců. Většina mzdových systémů vychází z dělení mzdy na pevnou a pohyblivou složku. (d'Ambrosová et al., 2011)

Systém chápeme jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které společnost pracovníkovi poskytuje a které pracovník chápe jako pozitivní. Tyto prvky můžeme rozdělit:

- ✓ peněžní formy odměňování – mzda a všechny její složky, peněžní benefity,
- ✓ nepeněžní formy odměňování – mají hmotnou povahu (např. služební vůz, notebook, mobilní telefon) nebo nehmotnou povahu (např. uznání okolí, mimořádná prestižní ocenění). (Dvořáková, Kleibl, & Šubrt, 2001)

Mzdový systém je především:

- ✓ nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,
- ✓ nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- ✓ mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů), příp.
- ✓ prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání). (Tomší, 2008)

„Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy.“ (Dvořáková, Kleibl, & Šubrt, 2001, p. 69)

Zaměstnavatel vytváří mzdovou politiku tak, aby dosáhl následujících cílů:

- ✓ získat kvalifikované pracovníky,
- ✓ stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- ✓ zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci ve firmě,
- ✓ udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků. (Dvořáková, Kleibl, & Šubrt, 2001)

Mzdový systém má plnit stimulační funkci, tzn. že zajistí náležitý zájem zaměstnanců na plnění úkolů zaměstnavatele. Než začneme tvořit mzdový systém, musíme mít ujasněné cíle, očekávání a východiska tohoto systému. (Tomší, 2008)

2.4.2.1. Mzdové formy

Časová mzda

Časová mzda je poskytovaná na základě odpracovaného času. Počítá se jako součin mzdové sazby a odpracovaného času za dané období. Uplatňuje se hlavně tam, kde výkonost určuje chod zařízení, kde je daný stabilní pracovní proces, nebo pokud není možno výkon předem určit. Mzdová sazba se určuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. (Tomší, 2008)

Časová mzda může být:

- ✓ hodinová – vypočítá se jako součin mzdové sazby a počet odpracovaných hodin,
- ✓ měsíční – daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda

Úkolová mzda se poskytuje za splnění určitého úkolu. Uplatňuje se zejména na pracovištích, kde lze stanovit výkonové normy a evidovat a kontrolovat množství práce. (Tomší, 2008)

Úkol můžeme vyjádřit:

- ✓ dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou na provedení určitého úkolu = mzda za normohodiny. Vypočítá se jako součin počtu hodin normovaného času a mzdové sazby. Při vyšším plnění výkonových norem přísluší zaměstnanci vyšší mzda a naopak při nesplnění normovaného výkonu mzda nižší.
- ✓ počtem jednotek množství (kusů) = mzda za kusy. Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a vypočítá se jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se pak vypočítá jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství. (Tomší, 2008)

2.4.2.2. Prémie, odměny

„Prémie je složkou mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce.“ (d'Ambrosová et al., 2011, p. 153)

Používá se k ocenění výsledků práce, kvality prováděných prací, dodržování stanovených termínů apod. pro případy, kde lze předem stanovit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a mzdových sazeb. (Tomší 2008)

Odměny se používají v případě, kdy nelze stanovit jednoznačný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na mzdové sazbě. (Tomší, 2008)

2.4.2.3. Příplatky ke mzdě

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

„Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku.“ (§114 odst. 1 ZP)

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna místo poskytnutí příplatku, v rozsahu práce konané přesčas. (Tomší, 2008) Po dobu čerpání náhradního volna zaměstnanci nepřísluší mzda. (d'Ambrosová et al., 2011)

Práci přesčas se podle Zákoníku práce rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad rámec stanovené týdenní pracovní doby a práce konaná mimo rozvrh pracovních směn. Zaměstnancům s kratší pracovní dobou nelze práci přesčas nařídit, a jako práce přesčas se bere práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu uplatňovanou u zaměstnavatele. Za práci přesčas se nepovažuje práce, kterou si zaměstnanec napracovává poskytnuté pracovní volno. (Tomší, 2008)

Práci přesčas nesmí vykonávat zaměstnanec déle než 8 hodin za týden a 150 hodin za kalendářní rok, pokud se se zaměstnavatelem nedohodne jinak. (Tomší, 2008)

U vedoucích zaměstnanců² může být předem sjednána mzda již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Pak už nepřísluší dosažená mzda a příplatek, ani náhradní volno za práci přesčas. (Tomší, 2008)

Mzda za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek si podle Zákoníku práce zaměstnanec prioritně vybere náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání tohoto náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhradní volno musí zaměstnavatel poskytnout nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek. (Tomší, 2008)

Místo náhradního volna se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku. (§115 odst. 2 ZP)

² Vedoucími zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci. (Tomší, 2008)

Za práci ve svátek se považuje práce ve dnech, které jsou přesněji vymezeny v §1 zákona č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu. (Tomší, 2008)

Mzda za noční práci

Pokud zaměstnanec pracuje v noci, v čase mezi 22. a 6. hodinou, přísluší mu dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku (§116 ZP). Nižší výši příplatku lze sjednat pouze v kolektivní smlouvě. (Tomší, 2008)

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

„Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10% z částky minimální mzdy³. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením“. (§117 ZP)

Příkladem ztěžujícího vlivu může být například nadměrné množství prachu, chemické látky, ustálený a proměnný hluk nebo impulsní hluk, vibrace přenášené na ruce nebo celkové horizontální nebo vertikální vibrace přenášené na zaměstnance, mikroklimatické podmínky, radiační činnost apod. Podrobněji jsou tyto vlivy popsány v §117 odst. 1 ZP. (Tomší, 2008)

Mzda za práci v sobotu a v neděli

„Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku“ (§118 odst. 1 ZP). Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě. (Tomší, 2008)

U zaměstnavatelů, kteří vysílají zaměstnance pracovat do zemí, ve kterých připadá odpočinek v týdnu na jiné dny, je možné poskytovat k dosažené mzdě příplatek shodný s příplatkem za práci v sobotu a v neděli. (d'Ambrosová et al., 2011)

Příplatky ke mzdě neupravené zákoníkem práce

Zaměstnancům bývají poskytovány další příplatky, které nejsou upraveny Zákoníkem práce, ale jsou upraveny jen na základě vnitřních úprav mzdových poměrů zaměstnavatele. Mezi nejčastější takové příplatky patří práce ve dvousměnném, třisměnném, nepřetržitým nebo turnusovým pracovním režimu, která se odměňuje formou paušální měsíční

³ Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 8 500 Kč za měsíc nebo 50,60 Kč za hodinu. (§111 odst.1; odst. 2, ZP)

ní částky, nebo se stanovují zvýšené sazby mzdových tarifů. Dále může být poskytnut příplatek za práci v dělených směnách, kdy zaměstnanci vnímají rozdělení směny na více částí jako významný ztěžující faktor, zejména pokud čas, ve kterém zaměstnanci nepracují, nemůžou plnohodnotně využít. Proto se takové rozdělení zvyhodňuje zpravidla formou příplatku, který je odstupňován se zvětšujícím se rozsahem přerušování práce. Dále může být poskytnut příplatek za práci ve výškách, popř. i jiné. (d'Ambrosiová et al., 2011; Tomší, 2008)

2.4.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžní odměně a jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Slouží k osobním potřebám pracovníků a zvyšují jejich blahobyt. (Armstrong, 2009)

Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost zahrnují:

- ✓ zabezpečení soukromé zdravotní péče formou zdravotního pojištění,
- ✓ pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest,
- ✓ nemocenské dávky, poskytující plnou mzdu po určitou dobu nemoci a určitou část mzdy i poté,
- ✓ dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti.

Peněžní pomoc:

- ✓ podnikové půjčky s žádným nebo nízkým úrokem,
- ✓ bezúročné půjčky na permanentky,
- ✓ pomoc při splácení hypoték,
- ✓ příspěvky na přemístění (náklady na stěhování kvůli firmě),
- ✓ členské příspěvky v profesních organizacích.

Osobní potřeby:

- ✓ mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum,
- ✓ volno z osobních důvodů,
- ✓ péče o děti v podnikových zařízeních,
- ✓ poradenské služby před odchodem do důchodu,
- ✓ osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům,

- ✓ sportovní a společenská zařízení,
- ✓ podnikové slevy na výrobky nebo služby podniku,
- ✓ maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

Podniky poskytují mimo uvedené zaměstnanecké výhody ještě placenou dovolenou nad rámec zákonem stanovené minimální dovolené, která činí 20 dní ročně, nebo podnikové automobily, a jiné zaměstnanecké výhody, jako bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování kávy čaje apod. (Armstrong, 2009)

2.5. Produktivita

Produktivita je efektivnost, s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Týká se všech podniků, ať jsou výrobní nebo nevýrobní, protože za výrobu považujeme transformaci vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby. (Synek, 2011)

„Produktivitu můžeme tedy definovat jako poměr výstupu a vstupu“. (Volek & Novotná, 2008, p. 8).

Za vstupy považujeme statky nebo služby, které jsou využívány ve výrobních procesech. Považujeme za ně výrobní faktory, které dělíme na přírodní zdroje, práci a kapitál. (Volek & Novotná, 2008).

Podle Mankiwa (2000) pojmem produktivita rozumíme množství statků, které průměrný pracovník vyrobí za hodinu práce.

Ukazatel produktivity můžeme využívat pro porovnání situací v různých firmách nebo za různá časová období, nebo ho srovnávat s normami. (Vaněček, 2000)

Produktivita je ovlivněna několika faktory. Patří mezi ně lidský kapitál, fyzický kapitál, technologické znalosti a přírodní zdroje. Fyzickým kapitálem se rozumí stroje, zařízení nebo budovy, které mohou zaměstnanci ke své práci využít. Přírodní zdroje dělíme na dvě skupiny: obnovitelné (les) a neobnovitelné (ropa). Mezi přírodní zdroje dále řadíme půdu, řeky, nerostné suroviny apod. Technologickými znalostmi se rozumí, jak se vzácné zdroje užívají při výrobě statků. Velkým pokrokem v technologii byla například počítačová revoluce. (Mankiw, 2000) Lidem šetří práci, a tím se můžou víc věnovat něčemu jinému, tudíž zvyšují produktivitu.

Produktivita roste, čím více vyrobíme užitečných věcí za použití méně faktorů. (Synek, 2011)

„Růst produktivity je jedním z hlavních faktorů růstu konkurenceschopnosti podniků.“ (Volek & Novotná, 2008).

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje produktivita parciální, tj. produktivita určitého výrobního faktoru (práce, kapitálu, apod.), a produktivita celková, která je pro podnik rozhodující. (Synek, 2011)

Celková produktivita je tvořena vstupy jako: náklady na práci, kapitál, materiál, energii apod. (Vaněček, 2000)

Produktivita může být měřena jako:

- ✓ celková produktivita (celkové výstupy : celkové vstupy),
- ✓ vícefaktorová produktivita (celkové výstupy : skupina vstupů),
- ✓ dílčí produktivita (celkové výstupy : pouze jeden vstup). (Vaněček, 2000, p. 5)

Pro vyjádření produktivity používáme pojem produkční funkce. Firma, která používá určité množství vstupů (např. práce, stroje, suroviny) aby udržela výstup, může své technologické možnosti shrnout pomocí produkční funkce, kterou můžeme zapsat :

$$q = f(x),$$

kde q představuje výstup a $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ je vektor vstupů. (Coelli, 2005)

Produkční funkce musí mít několik vlastností:

- ✓ nezápornost - hodnota $f(x)$ je konečné, nezáporné, reálné číslo,
- ✓ nezbytnost – výroba pozitivního výstupu není možná bez použití alespoň jednoho vstupu,
- ✓ neklesající v x - další jednotka vstupu nesníží výkon,
- ✓ konkávní v x - libovolná lineární kombinace vektoru x_0 a x_1 bude produkovat výstup, který je ve stejné lineární kombinaci jako $f(x_0)$ a $f(x_1)$.

Tyto vlastnosti nejsou vyčerpávající, ani nejsou všeobecně zachovány. (Coelli, 2005)

2.5.1. Produktivita práce

Produktivita práce má také významnou úlohu při řízení podniku. (Synek, 2011) Popisuje, jak efektivně je práce využívána při výrobě. Můžeme ji jinak definovat jako hrubou přidanou hodnotu⁴ nebo hrubý výstup na pracovníka či odpracovanou hodinu. (Volek & Novotná, 2008)

Faktory, ovlivňující produktivitu práce, jsou například změny v metodách organizace práce zaměstnanců, jejich mobilita a ochota tvrdě pracovat. (Volek & Novotná, 2008)

Produktivitu práce můžeme zvyšovat zlepšováním kvality lidské práce, například zvýšením kvalifikace pracovníků. (Volek & Novotná, 2008)

⁴ Přidanou hodnotou rozumíme rozdíl hodnoty produkce (tržby) a mezispotřeby (náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku). Přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ziskem nebo ztrátou. (Synek, 2011, p. 268)

Počítáme ji jako produktivitu:

- ✓ založenou na produkci – „zobrazuje, jak efektivně je práce využívána k dosažení produkce“. Vypočítá se jako podíl indexu produkce a indexu spotřeby práce, přičemž produkci rozumíme tržby a spotřebou práce přepočtený počet pracovníků nebo odpracované hodiny. Hodnotu ukazatele srovnáváme s odvětvovým průměrem. (Volek & Novotná, 2008, p. 10)
- ✓ z přidané hodnoty – „zobrazuje, jak je práce využívána k produkci přidané hodnoty. Měření produktivity pomocí přidané hodnoty vede k méně důkladnému zohlednění substituce mezi prací a kapitálem“. (Volek & Novotná, 2008, p. 11)

2.5.2. Produktivita kapitálu

Produktivita kapitálu zobrazuje, jak efektivně je kapitál využíván k produkci přidané hodnoty. Produktivita kapitálu zahrnuje vliv práce, ostatních vstupů, technologických změn, ekonomickou vzácnost, změny ve využití kapacity a dalších faktorů. Vychází z fyzické zásoby kapitálu. (Volek & Novotná, 2008)

Produktivita kapitálu roste, když dochází ke zvyšování využití výrobní kapacity důsledkem technologického pokroku. (Volek & Novotná, 2008)

2.5.3. Multifaktorová produktivita a TFP

TFP, neboli produktivita výrobních faktorů, zahrnuje všechny výrobní faktory. Měří výstup vázaný na každou jednotku práce a kapitálu (Volek & Novotná, 2008).

„Multifaktorová produktivita ukazuje, jak jsou produktivně kombinovány vstupy využívané k tvorbě hrubého výstupu.“ (Volek & Novotná, 2008, p. 13)

2.5.4. Produktivita z pohledu podnikohospodářského

Z podnikohospodářského pohledu lze zkoumat mnohem více nákladových druhů, než z ekonomického hlediska. Z ekonomického hlediska zkoumáme jen půdu, práci, kapitál, ale podnikové hospodářství umožňuje analyzovat například i mzdy, platy, odpisy, materiálové náklady apod. (Volek & Novotná, 2008)

Podle Synka (2006) podnik vyrábí ekonomicky efektivně, pokud vyrábí výrobky uspokojující potřeby trhu tak, že maximálně využívá všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a optimálních proporcích. (Volek & Novotná, 2008)

„Vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků, a tím zvýšit zisk z každého výrobku.“ (Volek & Novotná, 2008, p. 95)

V podnikové praxi se zkoumá většinou jen produktivita práce, která může být různá:

- výnosy na pracovníka (V/prac),
- přidaná hodnota na pracovníka (PH/prac),
- výnosy na 1 Kč osobních nákladů (V/ON),
- přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů (PH/ON). (Volek & Novotná, 2008, p. 96)

3 Cíl a metodika práce

Cílem práce je analýza efektivnosti využívaného lidského kapitálu v podniku a navržení doporučení pro zvýšení jeho efektivnějšího využívání. Tento cíl byl splněn na základě dílčích cílů, kterými jsou analýza produktivity práce pomocí ukazatelů, provedení dotazníkového šetření v podniku a navržení změn v systému odměňování.

3.1. Zpracování literární rešerše

Literární rešerše byla zpracována s pomocí vybraných kapitol odborné literatury, týkající se především lidského kapitálu, odměňování zaměstnanců, jejich motivace, která s odměňováním velmi úzce souvisí, a produktivity, konkrétně pak produktivity práce. Kompletní seznam literatury, ze které bylo čerpáno, je uveden v závěru této bakalářské práce.

3.2. Sběr dat

Podklady pro zpracování praktické části této práce pocházejí především z vnitřních zdrojů společnosti KORAN, s. r. o., tedy z vnitřních směrnic a z informací poskytnutých na základě rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci společnosti. Charakteristika společnosti vychází z údajů uvedených na internetových stránkách www.koran-rankov.cz. Potřebné výkazy účetní závěrky jsou čerpány z webových stránek www.justice.cz, kde najdeme tyto výkazy kompletní. Kvůli jejich špatné kvalitě jsou v přílohách této bakalářské práce přepsány do přehledné tabulky jen údaje potřebné pro výpočty ukazatelů produktivity práce.

3.3. Metodický postup

Praktická část nejprve blíže popisuje vybranou společnost, způsob motivace, kterou vedení společnosti aplikuje na své zaměstnance a způsob získávání nových zaměstnanců. Dále se podrobně zabývá analyzováním systému odměňování zaměstnanců.

Pomocí ukazatelů je porovnávána produktivita práce za poslední čtyři roky, tedy za rok 2010, 2011, 2012 a 2013. Ukazatele produktivity práce jsou vyjádřeny jako podíl přidané hodnoty a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců, přidané hodnoty a osobních nákladů, celkových výnosů a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců a celkových výnosů a osobních nákladů. Pro srovnání s produktivitou práce byla vypočítána průměrná měsíční mzda, jako podíl mzdových nákladů a průměrného evidenčního počtu

pracovníků. Posledním ukazatelem je poměr osobních nákladů na celkových nákladech společnosti.

Na základě písemných dotazníků byly prošetřeny názory týkající se daného tématu z pohledu zaměstnanců, které jsou zpracovány do přehledných tabulek a grafů. Dotazníkové šetření proběhlo přímo ve společnosti. Z celkového počtu dvaceti čtyř dotazovaných zaměstnanců vyplnilo dotazník celkem devatenáct z nich. Aby byl výzkum objektivní, nebylo dotazováno zbylých šest zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni kratší dobu, než je jeden rok. Dotazník je tvořen dvěma oddíly. První oddíl má informační charakter, týká se základních identifikačních údajů o zaměstnanci, jako je jeho pohlaví, věk nebo dosažené vzdělání. Druhý oddíl tvoří devět otázek, které zjišťují názory zaměstnanců na motivaci a odměňování ve společnosti.

V závěru této části jsou navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení zjištěných nedostatků.

4 Praktická část

Pro zpracování této části práce byla vybrána společnost KORAN, s. r. o., která je blíže charakterizována v následující kapitole. V dalších kapitolách je analyzován systém odměňování této společnosti, způsob motivování, získávání a vedení zaměstnanců.

4.1. Charakteristika společnosti

Základní informace o společnosti:

Obchodní firma:	KORAN, spol. s r. o.
Sídlo:	Rankov, Trhové Sviny, 374 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	1. jednatel: Ing. Petr Růžička 2. jednatel: Tomáš Růžička
Zápis do OR:	4. února 1992
Základní kapitál:	1 000 000 Kč

Firma KORAN, spol. s r.o. je výrobní firma, která byla založena 4. února 1992. Činnost této firmy začínala se sedmi zaměstnanci. Zprvu produkovala nástroje pro dřevoobráběcí stroje a jednoduché strojní součásti pro stavební stroje. V roce 1994 začala firma investovat do CNC obráběcích strojů a tím bylo umožněno přejít na výrobu daleko přesnějších výrobků oproti klasickým obráběcím technologiím. Od roku 1995 navázala firma spolupráci s několika zahraničními firmami, pro které vyráběla součásti příslušenství obráběcích strojů. Jednalo se zejména o kleštinové upínače pro CNC soustruhy a polotovary kleštin. Zvýšení počtu CNC strojů umožnilo výrobu dílů v nejvyšší kvalitě.

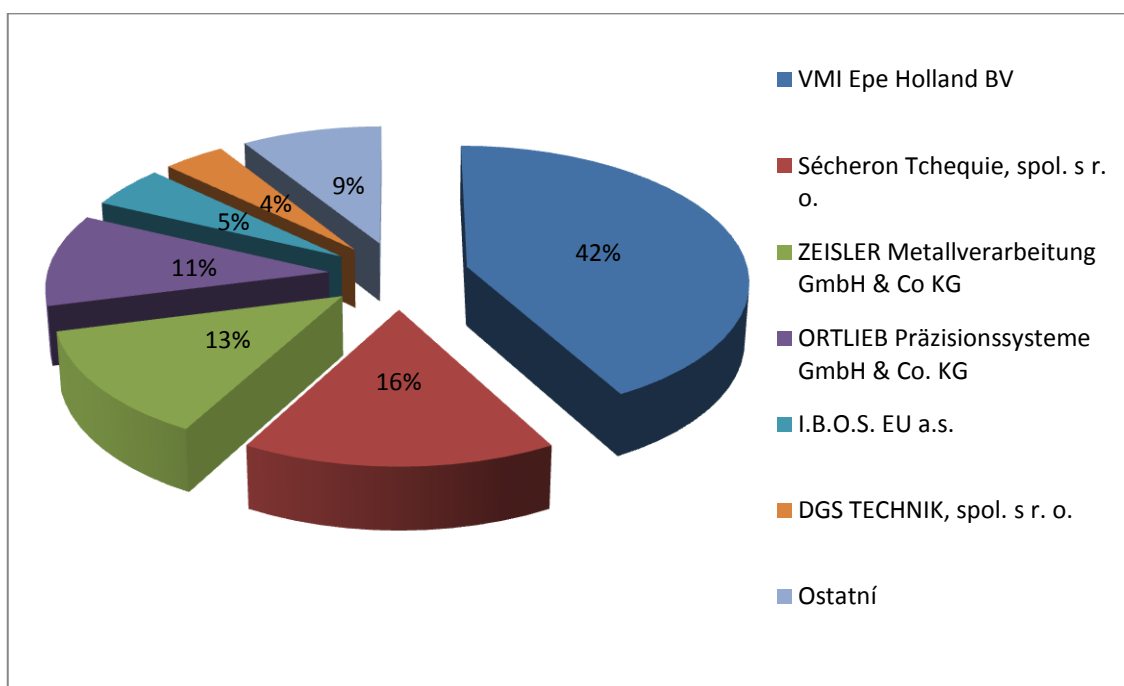
V poslední době se firma intenzivně věnuje soustružení kalených součástí, jejichž technologie se realizuje na speciálních obráběcích strojích firmy KUMMER ze Švýcarska. Firma KORAN, spol. s r. o. získala začátkem ledna 2005 certifikát ISO 9001:2008.

V současné době firma funguje na třech výrobních halách, ve kterých se nachází 8 CNC soustružnických obráběcích center, 4 CNC frézovací centra, klasické obráběcí stroje, a měřidla. Firma zaměstnává momentálně 30 zaměstnanců.

Společnost je stoprocentně konkurenceschopná zahraničním firmám. Pravidelně investuje do svého rozvoje a využívá možnost čerpání prostředků z Evropské unie. Spolupracuje s několika velkými zahraničními firmami.

Firma dodává své výrobky do firem v několika zemích Evropské unie (Německo, Nizozemsko, Belgie), ale i do zemí mimo Evropskou unii (Švýcarsko, Izrael). Největším odběratelem za rok 2013 byla firma z Nizozemí, VMI Epe Holland BV. Následující graf udává největší odběratele za rok 2013, a jejich podíl na celkových tržbách firmy KORAN, spol. s r. o. v procentech.

Graf 1: Největší odběratelé za rok 2013



Zdroj: Interní zdroj podniku

4.1.1. Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání firmy KORAN, spol. s r. o. je:

- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Firma se specializuje na:

- obráběcí stroje, technologie – výroba a prodej (kleštiny, kleštinové upínače a držáky pro CNC obráběcí stroje)

- nářadí – prodej, servis (kleštiny, kleštinové upínače a držáky pro CNC obráběcí stroje)
- nářadí – výroba (kleštiny, kleštinové upínače a držáky pro CNC obráběcí stroje).

4.2. Získávání pracovníků

Firma při výběru pracovníků hodnotí především životopis uchazeče a následně vybírá nového zaměstnance na základě výběrového rozhovoru, který vede jednatel firmy. V případě nepřítomnosti jednatele firmy ho může vést management.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi umožňuje společnosti vybírat zaměstnance s předpokládanými schopnostmi pro danou pozici. Podle názoru ekonoma je v dnešní době vzdělání neodpovídající požadavkům trhu práce. I když má tedy absolvent vzdělání odpovídající požadavkům firmy, stejně se všechno v praxi musí naučit od začátku. Stejně je to se zkušenostmi a praxí, kterou pracovníci získávají většinou až na novém pracovišti. Hotové pracovníky schopné plnit ihned všechny požadavky nelze sehnat.

Školení ve firmě je zabezpečeno externí firmou, která zodpovídá za sledování termínů včetně vlastního proškolení zaměstnanců. Záznamy o provedených školeních jsou k dispozici u jednatele firmy.

Dále se při výběru nových zaměstnanců upřednostňuje doporučení spolehlivým stávajícím či dřívějším zaměstnancem, případně samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání.

4.3. Vedení společnosti

Společnost má ve vedení dva jednatele společnosti, kteří společnost zastupují vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány. Jednatel může v některých případech písemně pověřit zastupováním další osoby, u nichž jednání s třetí osobou, před soudy a před jinými orgány vyplývá z jejich pracovních povinností, delegované pravomoci a odpovědnosti v pracovní smlouvě. Zásady jednání statutárního zástupce společnosti a jím delegovaných oprávněných osob k zastupování společnosti zavazujících společnost vůči třetím stranám, jsou upraveny Obchodním a Občanským zákoníkem a Společenskou smlouvou.

Do okruhu vedoucích pracovníků společnosti je zařazen ekonom, mistr výroby, programátor CNC strojů, výrobní dispečer v rozsahu působnosti funkce přímo podřízené nebo pracovníci pověřeni zastupováním přímo nadřízených funkcí v době jejich nepřítomnosti.

Vedoucí pracovníci mohou delegovat část svých pravomocí a úkolů na své podřízené, včetně pravomocí rozhodovat o některých činnostech jemu vymezených. Rozsah delegovaných pravomocí a odpovědností však musí odpovídat kvalifikaci, znalostem a schopnostem pracovníka, jemuž jsou delegovány a musí je schválit jednatel společnosti. Přenesením části svých pravomocí a úkolů na podřízené pracovníky se vedoucí pracovník nezbavuje celkové odpovědnosti za činnost společnosti vůči svému nadřízenému.

4.4. Motivace zaměstnanců

Zaměstnavatel motivuje své zaměstnance pomocí variabilní části mzdy, která je více popsána v kapitole 4.5.2. Kromě této hmotné finanční motivace využívá některé nehmotné stimuly, jako je pochvala za dobře odvedenou práci, nebo naopak napomenutí při nedostatečném plnění zadaných úkolů.

4.5. Odměňování zaměstnanců

Zaměstnavatel sjednává mzdu v pracovní smlouvě, kterou uzavírá se zaměstnancem. Smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy se vydá zaměstnanci. Před podpisem pracovní smlouvy předloží pracovník výsledek vstupní lékařské prohlídky. Vstupní lékařskou prohlídku zajišťuje pracovník společnosti, který vede osobní evidenci u smluvního lékaře společnosti. Nejpozději v den nástupu do práce zajistí nejbližší nadřízený (zpravidla jednatel) seznámení pracovníka s pracovním řádem, proškolí pracovníka se základními předpisy a požadavky na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Proškolení BOZP potvrdí pracovník písemně a založí se v osobním spisu pracovníka.

4.5.1. Splatnost a výplata mzdy

Mzda se vyplácí zaměstnanci na jím označený účet u peněžního ústavu, vždy nejpozději do 20. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Sdělení účtu smluvní strany považují za výslovný souhlas zaměstnance s převodem mzdy na tento účet vždy 1x za měsíc, bez vyplácení záloh. Splatnost mzdy je vždy měsíční.

Ze mzdy se zaměstnavatel zavazuje provádět srážky dle příslušné právní úpravy, tedy především srážet zálohu na daň z příjmu fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné veřejného zdravotního pojiš-

tění, a tyto srážky odvádět příslušným orgánům. Současně se zaměstnavatel zavazuje, že na žádost zaměstnance mu umožní nahlédnout do dokladů prokazujících plnění této povinnosti.

4.5.2. Mzdový systém

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni stejným systémem, bez ohledu na organizační strukturu podniku. Jejich mzda je rozdělena na fixní a variabilní část.

Fixní část tvoří hodinová časová mzda, která je odstupňována podle mzdového tarifu. Mzdový tarif byl vytvořen jednatelem společnosti podle jeho vlastního uvážení. Je dán devatenácti stupni, do kterých jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni.

Variabilní část tvoří 20% z hodinové fixní sazby, která se k fixní části připočítává. Tuto variabilní část tvoří příplatky, které jsou rozděleny na denní prémii, příplatek za práci bez zmetků a příplatek za osobní výkon.

Denní prémie slouží jako motivace, aby zaměstnanci efektivně využívali pracovní dobu. Pokud zaměstnanec odpracuje celých 8 hodin denně, náleží mu za každou hodinu práce prémie. Denní prémie je odstupňována podle jednotlivých stupňů mzdového tarifu.

Příplatek za práci bez zmetků je dán hodinovou sazbou, která je také odstupňována podle jednotlivých stupňů mzdového tarifu. Vyjádření pojmu „zmetek“ je u každého zaměstnance jiné. U obráběčů kovů je zmetkem výrobek s vadou, která není opravitelná. U vedoucích zaměstnanců, kteří nic nevyrobí, se za zmetky považuje nedostatečné splnění zadaných úkolů. Tento příplatek funguje jako pozitivní i jako negativní motivace. Pokud zaměstnanci vyrobí zmetky ve větším počtu, tento příplatek nedostanou. Co se považuje za větší počet, záleží na uvážení jednatele společnosti.

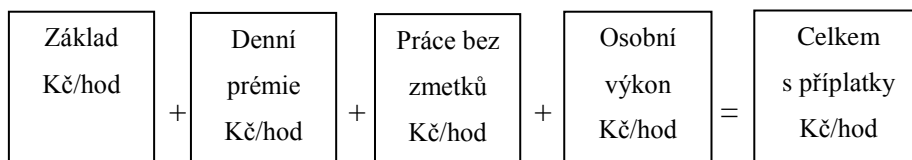
Osobní výkon je osobní ohodnocení zaměstnance. Je to forma motivace, aby zaměstnanec pracoval s maximálním možným nasazením. To znamená, aby udělal co nejvíce práce, vyrobil co nejvíce dílců. Osobní výkon je také dán hodinovou sazbou odstupňovanou podle mzdového tarifu, jako oba předešlé příplatky.

Zaměstnanci, kteří pracují na dvousměnný provoz, mají navíc další příplatek, a to příplatek za druhou směnu. Jejich variabilní část mzdy tedy tvoří navíc 25% z hodinové fixní sazby. Příplatek za druhou směnu je dán hodinovou sazbou stejnou pro všechny stupně mzdového tarifu.

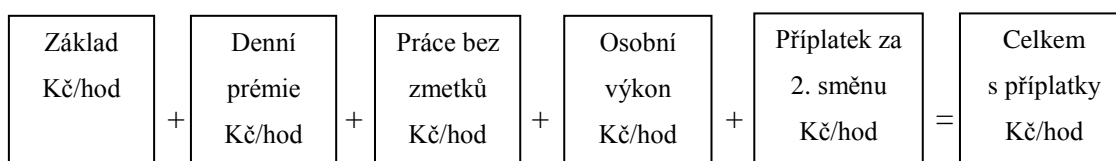
V následujícím schématu je znázorněn systém odměňování zvláště v jednosměnném a zvláště ve dvousměnném provozu.

Obrázek 1: Schéma odměňování

Jednosměnný provoz



Dvousměnný provoz



Zdroj: Interní zdroj podniku

Následující příklad ukazuje, kolik dostane celkovou mzdu za hodinu zaměstnanec, který má fixní základ 60 Kč/hod.

Základ:	60 Kč/hod
Denní prémie:	5 Kč/hod
Práce bez zmetků:	5 Kč/hod
Osobní výkon:	5 Kč/hod
Celkem s příplatkem:	75 Kč/hod

Zaměstnanec, který má základní hodinovou sazbu 60 Kč, nakonec dostane se všemi příplatky, pokud splní požadavky pro to, aby je dostal, 75 Kč/hod.

Na jednosměnný provoz pracuje větší část zaměstnanců. Podle organizační struktury, která je přiložena v přílohách této práce, pracují na jednosměnný provoz obsluha řezárny a řidič vysokozdvizného vozíku, vedoucí zaměstnanci a 10 z celkového počtu 21 obráběčů kovů, což je téměř polovina.

Zbývajících 11 obráběčů pracuje ve dvousměnném provozu a to proto, aby obsluhované stroje byly neustále v provozu. Stejně tak na dvousměnný provoz pracují kontroloři, aby byli zaměstnancům stále k dispozici. Dvousměnný provoz je rozdělen na ranní

a odpolední směnu. Ranní směna trvá 8,5 hodiny, včetně třiceti minutové přestávky na oběd. Odpolední směna trvá 8 hodin, včetně třiceti minutové přestávky na oběd. Směny jsou stejné každý den v týdnu. Délka pracovní doby činí 40 hod. týdně u ranní směny a 37,5 hod. týdně u odpolední směny. Pracovní dobu lze upravit dle momentálních potřeb společnosti pouze písemným dodatkem k pracovní smlouvě.

Odměny dostávají zaměstnanci měsíčně podle plnění svých úkolů. Výše odměny závisí na uvážení jednatele a na výši obrátu za měsíc. Zaměstnanci nedostávají třináctý plat, ale v podstatě je jeho výše rozdělena do jednotlivých měsíčních odměn.

4.6. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům některé zaměstnanecké výhody. Mezi ty, které mohou využít všichni zaměstnanci společnosti, patří:

- ✓ bezplatné parkování v areálu firmy, což je jedna z téměř samozřejmých výhod,
- ✓ vánoční večírek, který je každoročně pořádán na náklady zaměstnavatele,
- ✓ příspěvek na stravování, kterým přispívá zaměstnavatel zaměstnancům ve výši 45 % z ceny jednoho obědu,
- ✓ materiál, který si mohou zaměstnanci zakoupit ve firmě pro svou osobní potřebu za výhodnou cenu,
- ✓ pracovní oblečení,
- ✓ limonády, které jsou nakupovány ve velkém množství, a zaměstnanci si je mohou ve firmě zakoupit za zvýhodněnou cenu.

Vedoucí zaměstnanci mohou navíc v případě potřeby využívat služební automobil.

4.7. Měření výkonnosti podniku

4.7.1. Struktura pracovní síly

Struktura pracovní síly se dá vyjádřit různými způsoby. V závislosti na věku zaměstnanců, jejich vzdělání, délce trvání pracovního poměru v podniku, podle výše odpracovaných hodin, pohlaví a podobně. Vzhledem k dostupným informacím je struktura pracovní síly firmy KORAN, spol. s r. o. zaměřena na věk a pohlaví zaměstnanců.

V současné době firma zaměstnává 30 zaměstnanců. V následující tabulce jsou uvedeny ve dvou sloupcích v absolutním a relativním vyjádření počty zaměstnanců, podle rozdělení do čtyř věkových skupin.

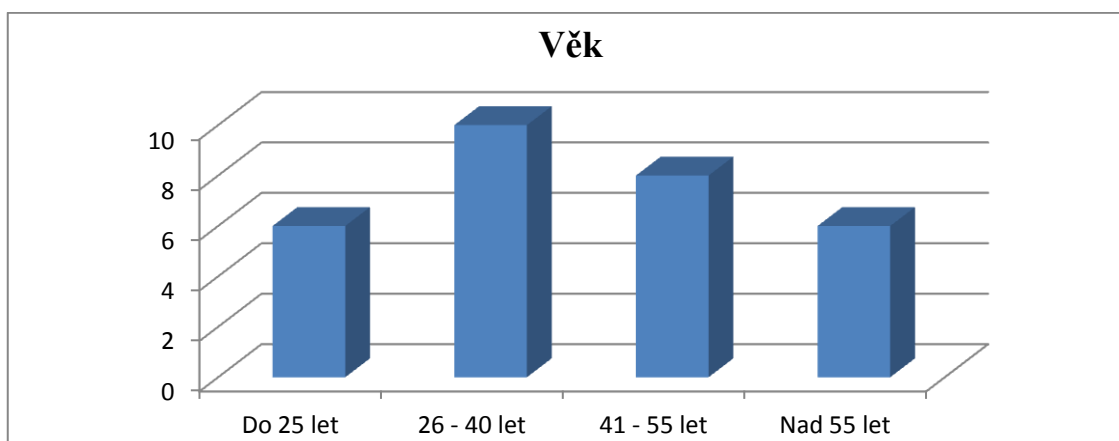
Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Do 25 let	6	20,00
26 - 40 let	10	33,33
41 - 55 let	8	26,67
Nad 55 let	6	20,00
Celkem	30	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Nejčetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26 – 40 let, kteří tvoří 33 % všech zaměstnanců.

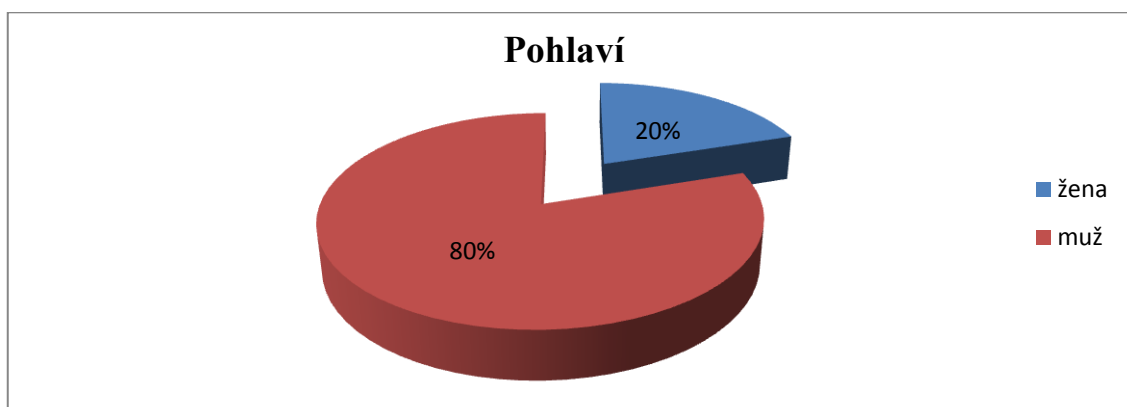
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Struktura pracovní síly vyjádřená na základě pohlaví jednoznačně udává, že ve společnosti pracují převážně muži. Z celkového počtu zaměstnanců jsou 80 % muži, a jen zbývajících 20 % tvoří ženy.

Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

4.7.2. Produktivita

V další části je propočítána pomocí různých vzorců produktivita podniku, tedy efektivnost, s jakou firma využívá výrobní faktory ve výrobě. Pro potřebu výpočtů bylo nutné zjistit průměrné evidenční počty zaměstnanců za jednotlivé roky. Ke zjištění těchto údajů byly využity dostupně zveřejňované Výkazy účetní závěrky, kde je v Příloze uveden tento údaj, případně pokud byly tyto údaje nedostupné, bylo využito interních zdrojů firmy. Průměrné evidenční počty zaměstnanců za jednotlivé roky udává tabulka č. 4.

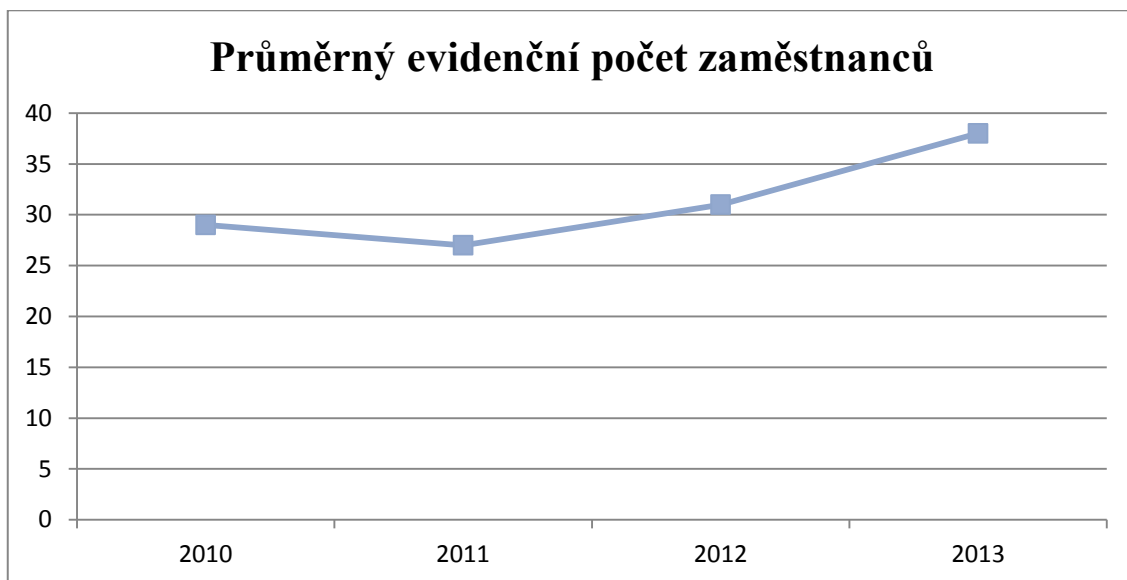
Tabulka 4: Průměrný evidenční počet zaměstnanců

Rok	Průměrný evidenční počet zaměstnanců
2010	29
2011	27
2012	31
2013	38

Zdroj: Výkazy účetní závěrky a interní zdroje firmy

Následující graf zobrazuje křivku, na které je možné sledovat, jak se průměrné evidenční počty zaměstnanců v jednotlivých letech pohybovaly. Nejmenší průměrný evidenční počet zaměstnanců měla firma v roce 2010.

Graf 4: Průměrný evidenční počet zaměstnanců



Zdroj: Výkazy účetní závěrky a interní zdroje firmy

4.7.2.1. Produktivita práce I

První ukazatel produktivity práce je počítán jako podíl přidané hodnoty a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců. Výsledkem je průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukuje za rok jeden zaměstnanec.

Nemohla být vypočítána hodnota produktivity práce za rok 2013, protože není k dispozici Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu.

Tabulka 5: Produktivita práce I

Rok	Přidaná hodnota (v tis. Kč)	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Produktivita práce I (v tis. Kč)
2010	11 657	29	401,97
2011	15 971	27	591,52
2012	13 410	31	432,58

Zdroj: Výkazy účetní závěry, vlastní výpočty

Největší přidanou hodnotu vyprodukoval jeden zaměstnanec v roce 2011, a to 591 520 Kč.

4.7.2.2. Produktivita práce II

Další ukazatel produktivity práce počítá poměr přidané hodnoty k osobním nákladům.

Tabulka 6: Produktivita práce II

Rok	Přidaná hodnota (v tis. Kč)	Osobní náklady (v tis. Kč)	Produktivita práce II (v Kč)
2010	11 657	7 924	1,47
2011	15 971	9 335	1,71
2012	13 410	9 674	1,39

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

V roce 2010 byla výše přidané hodnoty 1,47 Kč na 1 Kč osobních nákladů, v roce 2011 byla tato hodnota nejvyšší (1,71 Kč) a v roce 2012 na 1 Kč osobních nákladů připadalo 1,39 Kč přidané hodnoty.

4.7.2.3. Produktivita práce III

Tento ukazatel počítá výnosy na jednoho pracovníka, které znamenají poměr mezi celkovými výnosy podniku a celkovým průměrným evidenčním počtem pracovníků zaměstnaných v daném podniku.

Celkové výnosy jsou stanoveny součtem tržeb za prodej zboží, výkonů, tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a tržeb z prodeje cenných papírů a podílů, jejichž hodnoty jsou vykázány ve Výkazech zisku a ztráty, které jsou součástí příloh. Údaje jsou udávány v tisících Kč.

Tabulka 7: Produktivita práce III

Rok	Celkové výnosy (v tis. Kč)	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Produktivita práce III (v tis. Kč)
2010	26 944	29	929,10
2011	33 848	27	1 253,63
2012	30 085	31	970,48
2013	36 726	38	966,47

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

Z tabulky je vidět, že největších výnosů na jednoho pracovníka dosáhla firma v roce 2011, kdy výnosy překročily 1mil. Kč.

4.7.2.4. Produktivita práce IV

Pod pojmem produktivita práce IV je vypočítána produktivita, která vyjadřuje poměr celkových výnosů a osobních nákladů. Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč osobních nákladů.

Tabulka 8: Produktivita práce IV

Rok	Celkové výnosy (v tis. Kč)	Osobní náklady (v tis. Kč)	Produktivita práce IV (v Kč)
2010	26 944	7 924	3,40
2011	33 848	9 335	3,62
2012	30 085	9 674	3,11
2013	36 726	10 955	3,35

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

Optimální je růst tohoto ukazatele v čase. Jak můžeme vidět, u naší firmy ukazatel kolísá, střídavě roste a zase klesá.

4.7.2.5. Průměrná mzda na jednoho pracovníka

Průměrná mzda udává hodnotu mzdy, která připadá na jednoho pracovníka. Spočítá se jako podíl mzdových nákladů a průměrného počtu zaměstnanců.

Tabulka 9: Mzdové náklady na jednoho pracovníka

Rok	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Průměrný evidenční počet pracovníků	Mzdové náklady na jednoho pracovní- ka (v tis. Kč)
2010	5 918	29	204,07
2011	6 956	27	257,63
2012	7 178	31	231,55
2013	7 869	38	207,08

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

Průměrná měsíční mzda jednoho zaměstnance:

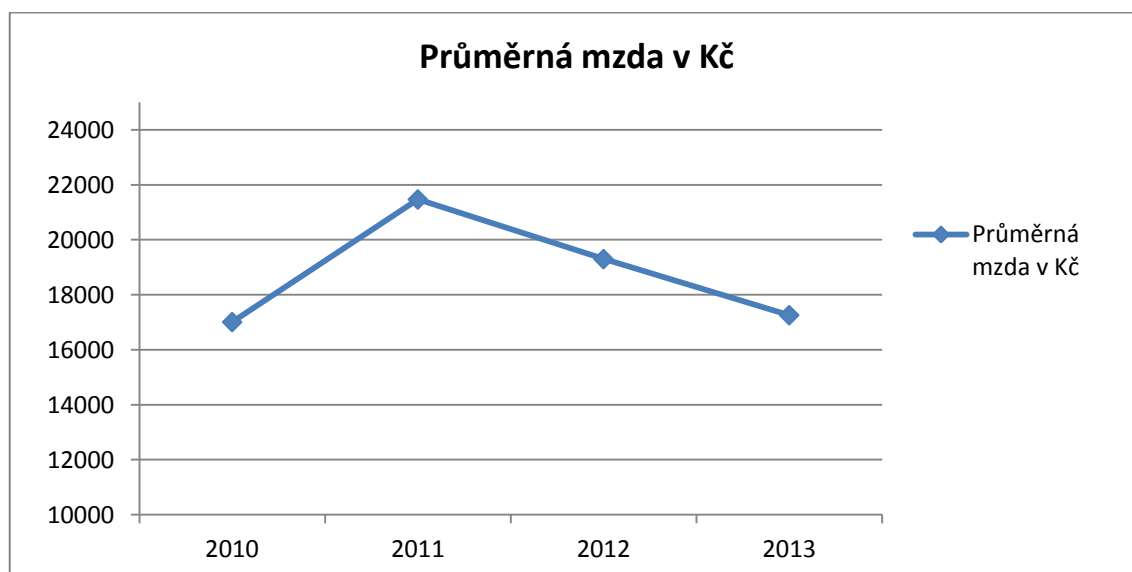
Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda

Rok	Průměrná měsíční mzda (v tis. Kč)
2010	17,01
2011	21,47
2012	19,30
2013	17,26

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

Následující graf znázorňuje, jak se pohybovala průměrná měsíční mzda zaměstnanců v jednotlivých letech. V roce 2013 průměrná měsíční mzda oproti předcházejícímu roku klesla, protože společnost nabírala nové zaměstnance, kteří dostávají nižší mzdu.

Graf 5: Průměrná mzda v Kč ve firmě KORAN, spol. s r. o.

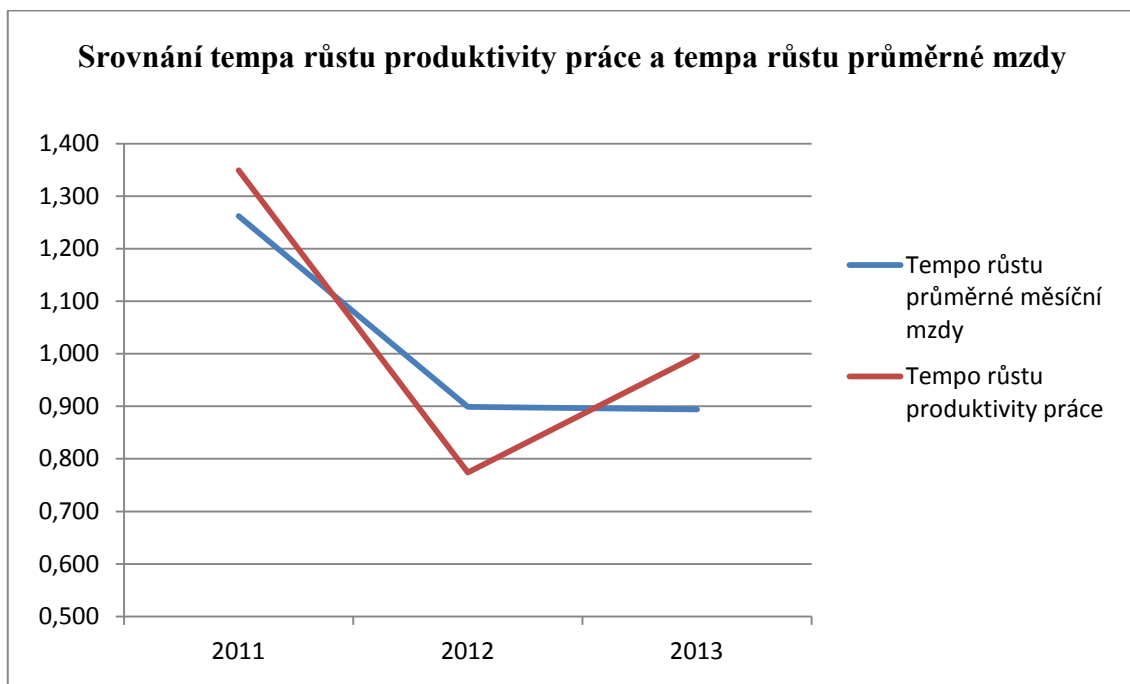


Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

4.7.2.6. Tempo růstu

Tempo růstu produktivity práce by se mělo rovnat tempu růstu průměrné mzdy. Z následujícího grafu je patrné, že tempo růstu produktivity práce v roce 2012 více kleslo než tempo růstu průměrné měsíční mzdy, a následně vzrostlo, zatímco tempo růstu průměrné měsíční mzdy stále mírně klesá.

Graf 6: Srovnání tempa růstu produktivity práce a tempa růstu průměrné mzdy



Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

4.7.2.7. Osobní náklady

Poslední ukazatel vyjadřuje, jakou část tvoří osobní náklady na celkových nákladech společnosti. Celkové náklady (TC) byly zjištěny součtem všech nákladů z Výkazů zisku a ztráty za jednotlivé roky.

Tabulka 11: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Rok	Osobní náklady (v tis. Kč)	Celkové náklady (v tis. Kč)	Podíl ON na TC (v %)
2010	7 924	25 274	31,35
2011	9 335	29 683	31,45
2012	9 674	28 952	33,41
2013	10 955	31 456	34,83

Zdroj: Výkazy účetní závěrky, vlastní výpočty

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v jednotlivých letech roste. Největší podíl na celkových nákladech tedy měly osobní náklady v roce 2013, necelých 35 %.

4.7.2.8. Zhodnocení produktivity práce

Ze všech ukazatelů je patrné, že nejproduktivnějším rokem byl pro společnost rok 2011, kdy přidaná hodnota na jednoho zaměstnance činila 591 520 Kč, celkové výnosy na jednoho zaměstnance 1 253 630 Kč a průměrná mzda zaměstnance byla 21 470 Kč. Na 1 Kč osobních nákladů připadalo 1,71 Kč přidané hodnoty a 3,62 Kč celkových výnosů.

4.8. Dotazníkové šetření

Na základě dotazníkové šetření byly zjištěny názory a informace ohledně odměňování a motivace z pohledu zaměstnanců. Dotazník měl písemnou podobu a jeho kopie je přiložena v příloze č. 2.

Z 24 dotazovaných zaměstnanců vyplnilo dotazník celkem 19 zaměstnanců. Návratnost dotazníků tedy byla poměrně vysoká, necelých 80%. Aby byl výzkum objektivní, nebylo požadováno vyplnění dotazníků po zaměstnancích, kteří ve firmě pracují kratší dobu, než je jeden rok.

První část dotazníku byla zaměřená na strukturu pracovní síly dotazovaných zaměstnanců.

Pohlaví

Následující tabulka udává počet mužů a žen, přičemž v prvním sloupci je počet vyjádřen absolutně, ve druhém relativně v procentech.

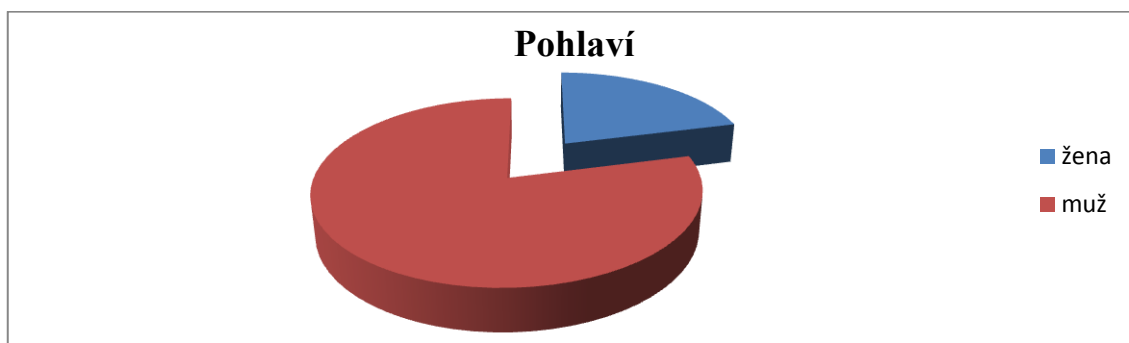
Tabulka 12: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
žena	4	21,05
muž	15	78,95
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Dotazník vyplnily 4 ženy a 15 mužů, ženy tedy tvoří 21 % a muži 79 %. Mužů je téměř 4krát více, což je dobře vidět v následujícím grafu.

Graf 7: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Věk

Věková struktura zaměstnanců byla rozdělena do čtyř skupin. První skupinou jsou zaměstnanci mladší 25 let, druhou zaměstnanci mezi 26 a 40 lety, třetí mezi 41 a 55 lety a poslední skupinou jsou zaměstnanci starší 55 let.

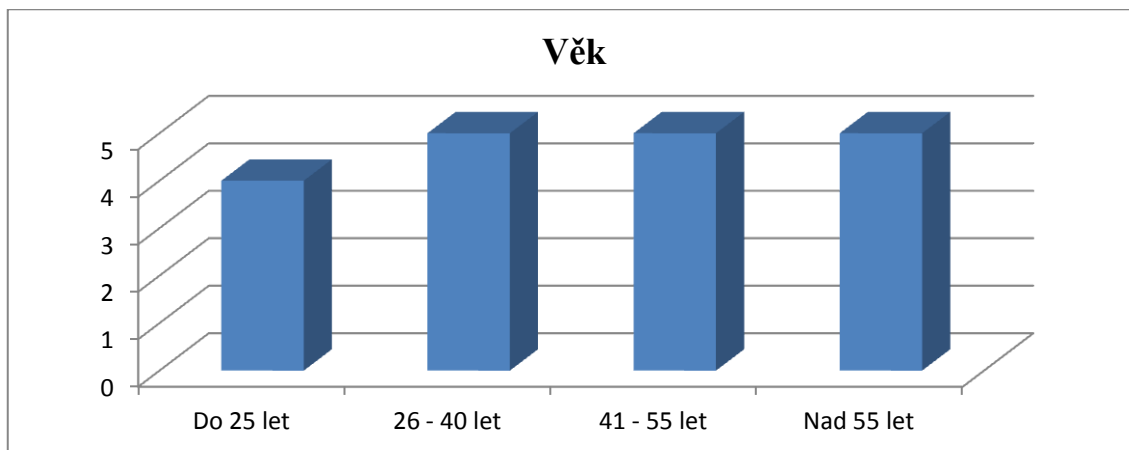
Tabulka 13: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců

Věk	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Do 25 let	4	21,05
26 - 40 let	5	26,32
41 - 55 let	5	26,32
Nad 55 let	5	26,32
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Podle zjištěných informací se dá říci, že věková struktura dotazovaných zaměstnanců je rozložena téměř rovnoměrně do všech skupin.

Graf 8: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Dosažené vzdělání

Další údaj se týká nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 14: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Základní	0	0,00
Střední bez maturity / vyučen	12	63,16
Střední s maturitou	5	26,32
Vysokoškolské	2	10,53
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Více než polovina zaměstnanců (63 %) je vyučena, tedy dosáhla středního vzdělání bez maturity, 11 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a zbývajících 26 % má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Žádný ze zaměstnanců neukončil své vzdělání základní školou.

Délka pracovního poměru

Pro stanovení struktury podle doby, kterou jsou zaměstnanci ve společnosti KORAN, s. r. o. zaměstnání, je délka pracovního poměru rozdělena do tří částí. Dotazník úmyslně nevyplňovali zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti kratší dobu, než je jeden rok, tudíž první skupinou je délka pracovního poměru od 1 roku do 5 let, dále od 6 do 10 let a poslední skupinou je 11 let a více.

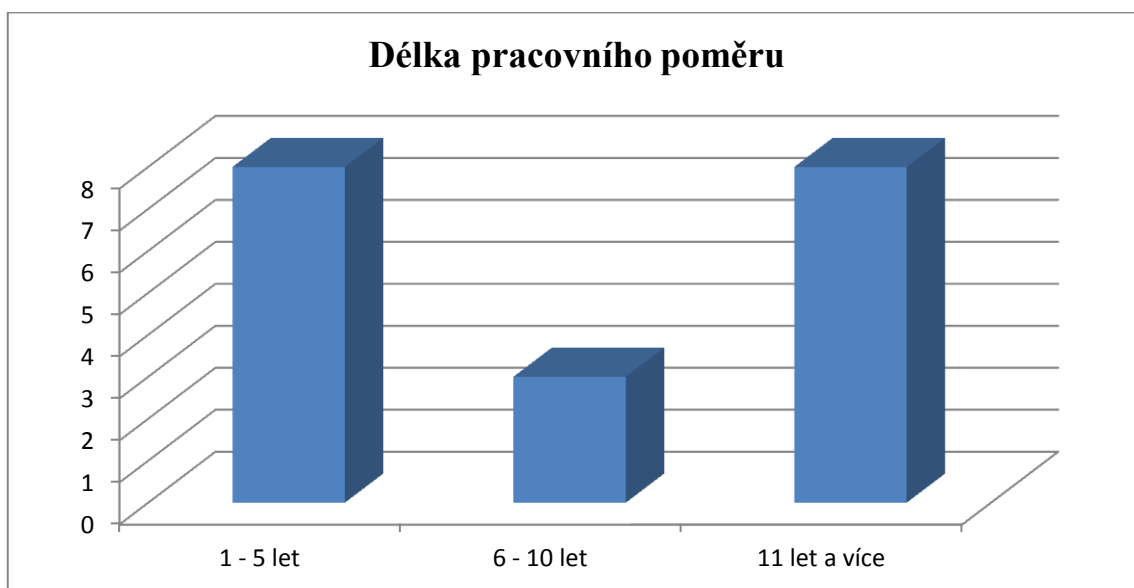
Tabulka 15: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
1 - 5 let	8	42,11
6 - 10 let	3	15,79
11 let a více	8	42,11
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

42 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 11 a více let a stejně tak 42 % má uzavřen pracovní poměr krátkou dobu, mezi 1 rokem a 5 lety. Zbývajících 16 % pracovníků se řadí do prostřední skupiny, s délkou pracovního poměru mezi 6 – 10 lety.

Graf 9: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní šetření

Druhá část dotazníku byla tvořena devíti otázkami. První tři otázky se týkaly motivace zaměstnanců, dalších pět otázek se zabývalo systémem odměňování, jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Poslední otázka zjišťovala, jaké faktory nejvíce naplňují zaměstnance v práci.

1 Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?

První otázka se týkala motivace zaměstnanců. Zjišťovala, zda si zaměstnanci přijdou dostatečně motivováni k práci, nebo by uvítali motivaci větší.

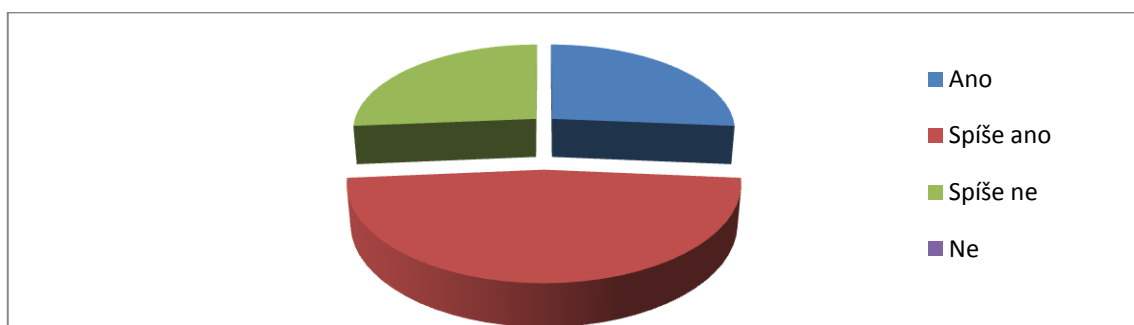
Tabulka 16: Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	5	26,32
Spíše ano	9	47,37
Spíše ne	5	26,32
Ne	0	0,00
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Pouze 26 % zaměstnanců není úplně spokojeno s motivací, které se jim od nadřízených dostává. Většina z dotazovaných (74 %) odpověděla na tuto otázku kladně. Znamená to, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak jsou ke své práci motivováni.

Graf 10: Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?



Zdroj: Vlastní šetření

2 Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní (odměna), nebo negativní (srážky ze mzdy), velký dopad na přístup k práci?

Tato otázka byla obecného charakteru. Názory všech zaměstnanců jsou podobné a potvrzují, že čím větší je motivace, tím lepší je jejich pracovní nasazení. Motivace je tedy velmi důležitá.

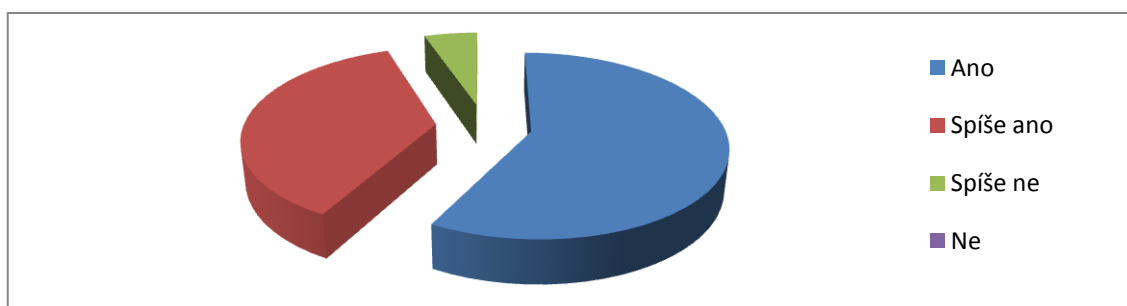
Tabulka 17: Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní, nebo negativní, velký dopad na přístup k práci?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	11	57,89
Spíše ano	7	36,84
Spíše ne	1	5,26
Ne	0	0,00
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Necelých 95 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku kladně, pouze jeden zaměstnanec si myslí, že motivace nemá až tak velký vliv.

Graf 11: Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní nebo negativní, velký dopad na přístup k práci?



Zdroj: Vlastní šetření

3 Označte stupnicí od 1 do 5 (1 nejdůležitější, 5 nejméně důležitý), za jak důležité považujete následující motivační faktory:

- ✓ finanční motivace
- ✓ pochvala
- ✓ povýšení
- ✓ zaměstnanecké výhody
- ✓ pocit sociální jistoty.

Zaměstnanci označovali, jak jsou pro ně důležité uvedené motivační faktory. Z výzkumu vyplývá, že nejdůležitějšími motivačními faktory jsou finanční odměna a pocit sociální jistoty. V následující tabulce je uvedena četnost označení příslušné důležitosti u jednotlivých motivačních faktorů, přičemž 1 znamená nejdůležitější faktor pro zaměstnance a 5 má význam nejméně důležitého faktoru. Třináct zaměstnanců označilo finanční motivaci a pocit sociální jistoty jako nejdůležitější. Poměrně důležitá je pro zaměstnance také pochvala. Méně důležitá je potom možnost povýšení a zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány.

Tabulka 18: Důležitost motivačních faktorů

	1	2	3	4	5
Finanční motivace	13	5	0	0	0
Pochvala	1	9	4	1	1
Povýšení	3	5	5	3	0
Zaměstnanecké výhody	3	5	6	2	0
Pocit sociální jistoty	13	4	1	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

4 Jste spokojen/a s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Většina zaměstnanců je více či méně spokojena s výší mzdy, kterou za svou práci dostává.

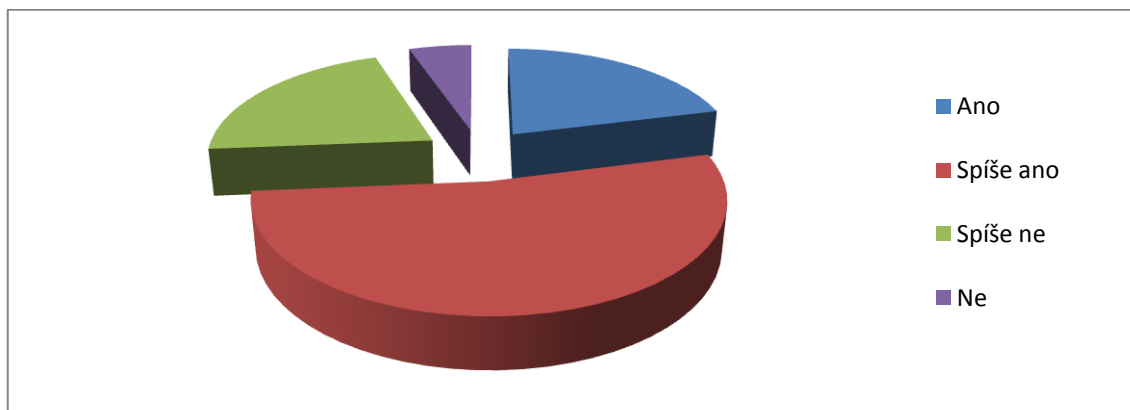
Tabulka 19: Jste spokojen/a s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	4	21,05
Spíše ano	10	52,63
Spíše ne	4	21,05
Ne	1	5,26
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Polovina zaměstnanců je sice se svou mzdou relativně spokojena, ale uvítala by i mzdu vyšší. Pouze pět zaměstnanců není spokojeno.

Graf 12: Jste spokojen/a s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

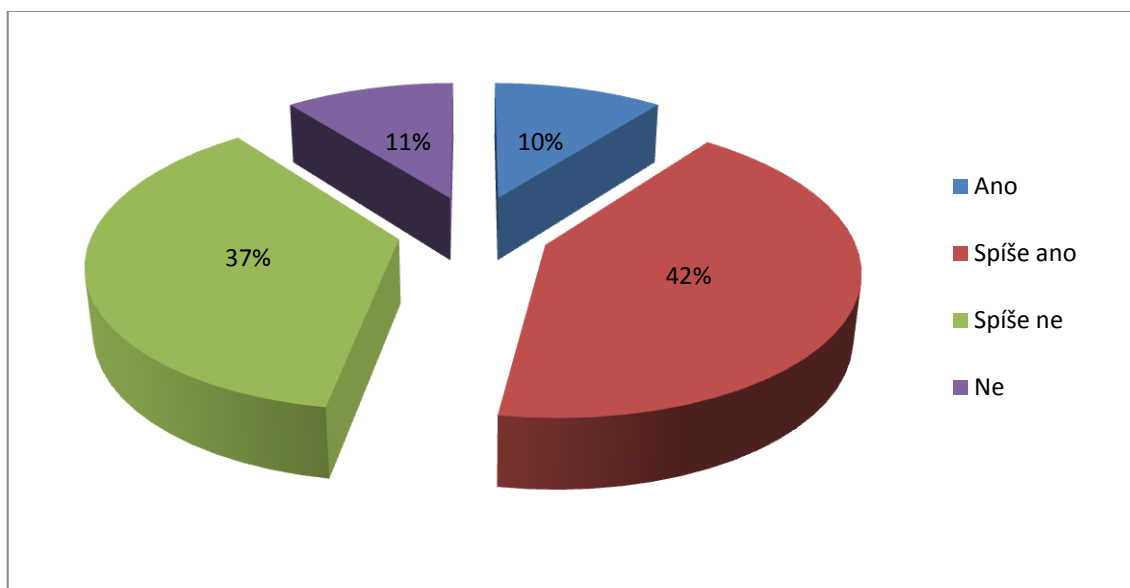


Zdroj: Vlastní šetření

5 Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

Tato otázka je nejvíce rozporuplná a názory zaměstnanců se v ní rozcházejí na dvě téměř stejně velké skupiny. 52 % zaměstnanců považuje systém odměňování zavedený ve společnosti za spravedlivý. Zbýlých 48 % zaměstnanců si myslí, že systém spravedlivý není. Odpovědi jsou vyjádřeny graficky s popisky jednotlivých odpovědí v procentech.

Graf 13: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?



Zdroj: Vlastní šetření

6 Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?

Následující tabulka zachycuje odpovědi na otázku, zda si zaměstnanci přijdou dostatečně obeznámeni s vnitřními mzdovými předpisy systému odměňování.

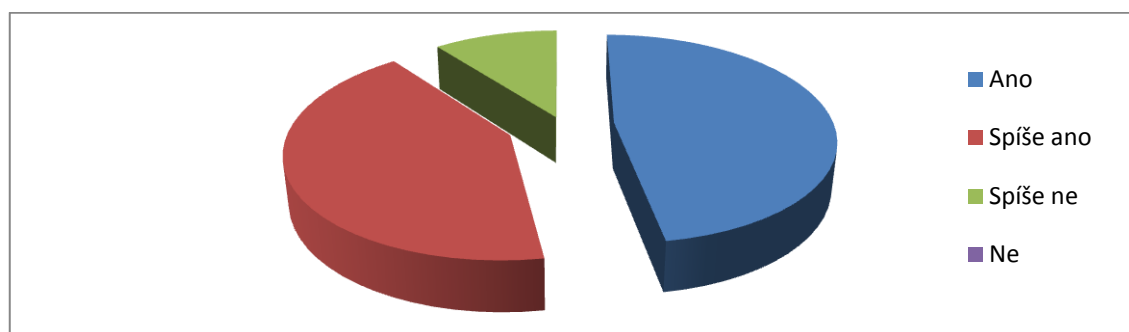
Tabulka 20: Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	9	47,37
Spíše ano	8	42,11
Spíše ne	2	10,53
Ne	0	0,00
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

90 % zaměstnanců zná systém odměňování a je dostatečně obeznámena s jeho podmínkami. Pouze dva zaměstnanci si myslí, že by s ním mohli být seznámeni více.

Graf 14: Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?



Zdroj: Vlastní šetření

7 Využíváte zaměstnanecké benefity (např. příspěvek na stravování, levnější podnikové produkty, oblečení apod.), které Vám firma poskytuje?

Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci využívají poskytované zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity jsou blíže popsány v kapitole 4.6.

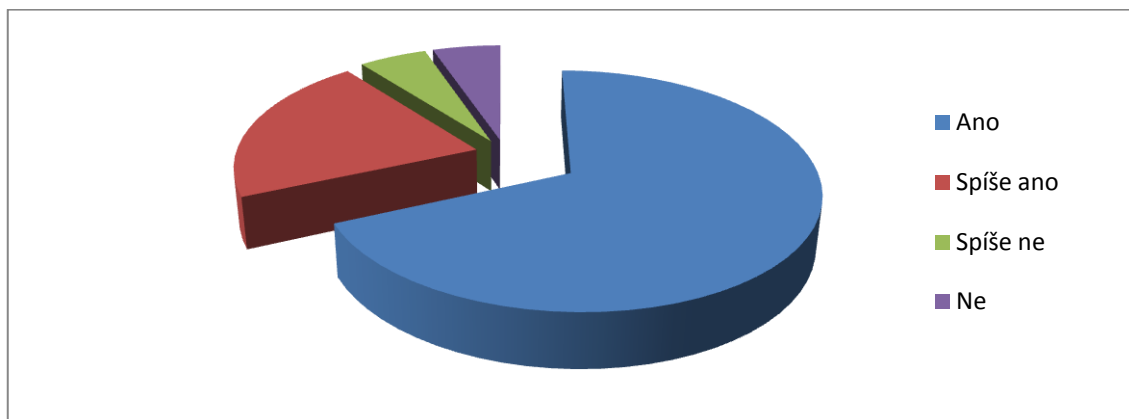
Tabulka 21: Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	13	68,42
Spíše ano	4	21,05
Spíše ne	1	5,26
Ne	1	5,26
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Kromě dvou zaměstnanců všichni zaměstnanecké benefity využívají.

Graf 15: Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?



Zdroj: Vlastní šetření

8 Uvítal/a byste nějaké další zaměstnanecké benefity? Případně uveďte jaké.

Tato otázka se zaměřovala na případné další zaměstnanecké benefity, které by zaměstnancům vyhovovali, a které firma zatím neposkytuje. Deset z devatenácti dotazovaných, tedy 47 % zaměstnanců, by uvítala další výhody, šest z nich uvedlo jako další navrhaný benefit jeden týden dovolené navíc, tedy místo čtyřech, pět týdnů dovolené.

Tabulka 22: Uvítal/a byste nějaké další zaměstnanecké benefity?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Ano	10	52,63
Ne	9	47,37
Celkem	19	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

9 Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání? (Možnost více odpovědí.)

- ✓ finanční ohodnocení
- ✓ pracovní náplň
- ✓ uznání a pochvala od nadřízeného
- ✓ možnost kariérního růstu
- ✓ vztahy na pracovišti
- ✓ pocit, že mám práci

V následující tabulce je uvedeno, kolikrát označili zaměstnanci dané faktory za ty, které je naplňují v současném zaměstnání.

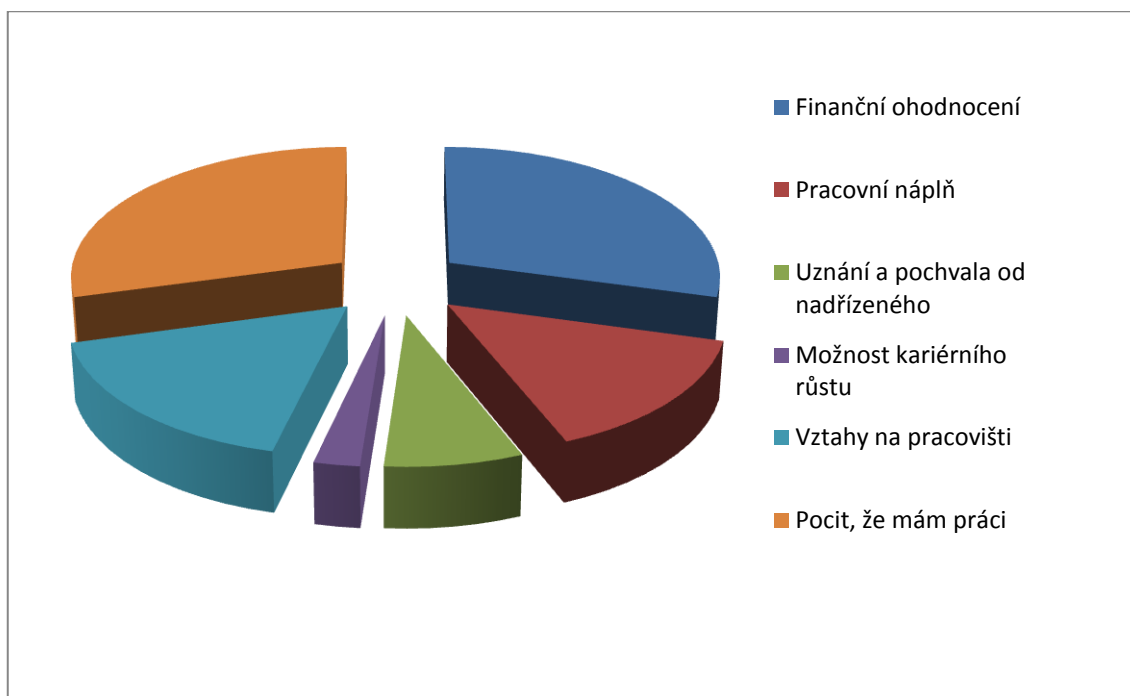
Tabulka 23: Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Finanční ohodnocení	12	29,27
Pracovní náplň	6	14,63
Uznání a pochvala od nadřízeného	3	7,32
Možnost kariérního růstu	1	2,44
Vztahy na pracovišti	7	17,07
Pocit, že mám práci	12	29,27
Celkem	X	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce naplňuje zaměstnance finanční ohodnocení a pocit, že mají práci. Oba tyto faktory souvisejí s potřebou zabezpečit rodinu a živobytí. Šest zaměstnanců jejich práce také baví, protože označili jako faktor pracovní náplň a sedm zaměstnanců naplňují také dobré vztahy na pracovišti. Nejméně krát byla uvedena možnost kariérního růstu a pochvala a uznání od nadřízeného, což může být dáno tím, že si zaměstnanci přijdou za svou práci nedostatečně chváleni.

Graf 16: Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?



Zdroj: Vlastní šetření

4.9. Návrhy na zvýšení efektivity využívaného lidského kapitálu

Produktivita práce se zvyšuje, pokud se zvyšují výstupy a současně se snižují vstupy.

Společnost v poslední době investovala do nových technologií, které přesně popisují technologii výroby a zlepšují komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. To krátkodobě vedlo ke zvýšení nákladů, ale z dlouhodobého hlediska by mělo dojít ke zvýšení produktivity práce.

Ke zvýšení efektivity by vedlo i větší delegování pravomocí na podřízené zaměstnance. Dostanou tak pocit důležitosti a větší zodpovědnosti, která se odrazí na jejich vykonané práci.

Z analýzy produktivity práce vyplývá, že se podíl osobních nákladů na celkových nákladech neustále zvyšuje. Tento nárůst není způsoben snižováním efektivity práce, ale tím, že firma vyrábí stále složitější a náročnější výrobky.

Na základě provedeného dotazníkového šetření se doporučuje zavedení některých dalších benefitů, které by sloužilo k zefektivnění systému odměňování a k větší spokojenosti zaměstnanců. Někteří zaměstnanci uvedli, že by jako další benefit mohl být poskytnut týden dovolené navíc. Z finančních důvodů je tento návrh pro společnost nemožný, protože by se extrémně zvýšily náklady. Přijatelnější možností by bylo poskytovat dny volna navíc, odstupňované v závislosti na délce uzavřeného pracovního poměru v podniku, nebo v závislosti na jiném faktoru.

Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že motivace má obrovský dopad na jejich pracovní úsilí. Společnost používá především hmotnou motivaci, která je součástí mzdy zaměstnance, což je prospěšné, protože se zaměstnanci shodli na tom, že finanční odměna je pro ně nejdůležitější. Motivace by ale měla být z určité části i nehmotná, jako je například pochvala a uznání. Zaměstnanci budou mít dobrý pocit, pokud uvidí, že si jejich dobrého výkonu nadřízení všimají, stejně tak jako jejich nekvalitního výkonu, tudíž se budou snažit, aby jejich odvedená práce byla co nejlepší. Dalším návrhem je tedy zvýšení nehmotné motivace. Příkladem nehmotné motivace může být pravidelné vyhlašování nejvýkonnějšího zaměstnance za určité časové období. Optimálním časovým obdobím je půl roku nebo jeden rok. Větší efekt bude vyhlašování mít, pokud bude formou veřejné pochvaly před ostatními zaměstnanci. Tato nehmotná motivace může být spojena s nějakou malou hmotnou odměnou, která ani nemusí mít peněžní charakter.

Téměř polovina zaměstnanců, přesně 48 %, nepovažuje systém odměňování za zcela spravedlivý. Je proto důležité zjistit, proč tomu tak je. Vedení společnosti může zkontrolovat aspekty systému odměňování a zjistit, zda všichni zaměstnanci opravdu dostávají mzdu, která jim za jejich odvedenou práci náleží.

5 Závěr

Cíl této bakalářské práce byl splněn na základě tří dílčích cílů, kterými byly analýza produktivity práce pomocí ukazatelů, provedení dotazníkového šetření a navržení změn k zefektivnění využívaného lidského kapitálu ve vybraném podniku.

Pro splnění těchto cílů byla vybrána společnost KORAN, s. r. o., což je výrobní firma, která se zabývá nástrojařstvím a obráběčstvím. Specializuje se především na výrobu, prodej a servis náradí pro obráběcí stroje.

System odměňování v této společnosti je dán vnitřním mzdovým předpisem, který má devatenáct stupňů a byl vytvořen jednatelem společnosti. Pro odměňování se používá časová forma mzdy, která je tvořena fixní a variabilní částí.

Fixní část je dána hodinovou sazbou, odstupňovanou podle jednotlivých stupňů mzdového tarifu. Variabilní část mzdy tvoří příspěvky připočítávané k fixní části mzdy. Pro zaměstnance, kteří pracují na jednosměnný provoz, tyto příplatky tvoří navíc 20 % ze základní hodinové sazby a jsou rozděleny na denní prémie, práci bez zmetků a osobní výkon. Denní prémii zaměstnanec dostane, pokud odpracuje celých 8 hodin v práci denně. Příplatek za práci bez zmetků náleží zaměstnanci, který odvede kvalitní práci, nevyrobí žádné vadné výrobky. Osobním výkonem se rozumí osobní ohodnocení každého pracovníka a je závislé na kvalitě a množství odvedené práce. Tyto příplatky slouží jako způsob hmotné finanční motivace a jsou dány hodinovou sazbou, odstupňovanou také podle mzdového tarifu. Zaměstnanci pracující na dvousměnný provoz dostávají navíc hodinový příplatek za odpolední směnu, který je pro všechny stupně mzdového tarifu stejný. Jejich variabilní část tedy tvoří 25 % z jejich fixní hodinové sazby navíc. Pokud pracovníci nesplní předpoklady pro obdržení těchto příplatků, tak dostanou jen základní hodinovou fixní mzdu.

Ve společnosti pracuje 80% mužů a jen 20% žen. Věková struktura zaměstnanců je různá, nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku mezi 26 a 40 lety. Produktivita práce byla počítána pomocí čtyř vzorců, které vyjadřují podíl přidané hodnoty nebo celkových výnosů a průměrného evidenčního počtu pracovníků nebo osobních nákladů. Produktivita práce se vyvíjí dynamicky s vývojem výnosů podniku. Nejvyšší byla v roce 2011, kdy byla i nejvyšší průměrná mzda, 21 470 Kč. Do roku 2013 klesla průměrná mzda na 17 260 Kč, což může být dáno přijetím nových zaměstnanců, kteří ze začátku dostávají nižší mzdu. Tempo růstu produktivity práce v roce 2012 kleslo více

než tempo růstu průměrné měsíční mzdy, ale následně vzrostlo, zatímco tempo růstu průměrné měsíční mzdy stále mírně klesá.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že 74 % zaměstnanců je dostatečně motivováno k práci a systém odměňování je pro ně srozumitelný. Na druhé straně, 48 % zaměstnanců považuje tento systém za nespravedlivý.

Za účelem zvýšení efektivnosti využívaného lidského kapitálu v podniku a ke zlepšení spokojenosti všech zaměstnanců, byly navrženy následující doporučení. Delegování pravomocí na podřízené zaměstnance v nich vyvolá pocit zodpovědnosti, což bude mít vliv na jejich vykonanou práci a následně na produktivitu práce. Návrhem, vycházejícím z dotazníkového šetření je zavedení některých dalších benefitů. Navrhovaným benefitem je dovolená navíc, odstupňovaná na základě nějakého faktoru. Dalším doporučením je zvýšení nehmotné motivace, například formou vyhlašování nejvýkonnějšího zaměstnance za určité období. Poslední návrh souvisí s názorem zaměstnanců, že systém není úplně spravedlivý. Proto by bylo třeba zkontrolovat aspekty systému odměňování, zda všichni dostávají mzdu, kterou si za svou práci zaslouží.

Uvedené návrhy jsou doporučeny k realizaci za předpokladu, že povedou ke zvýšení produktivity práce v podniku, tedy nepovedou k neúměrnému zvýšení nákladů bez odpovídajícího ekonomického efektu na výstupu.

Věřím, že poznatky z práce budou přínosné nejen pro mě, ale i pro samotnou společnost.

6 Summary

Tato bakalářská práce se věnuje systému odměňování ve vybraném podniku a hodnocení jeho efektivnosti. Teoretická část blíže popisuje a vysvětluje pojmy, které se týkají odměňování nebo s ním velmi úzce souvisí. Hlavními pojmy jsou lidský kapitál, motivování, získávání a odměňování zaměstnanců a nakonec produktivita. V praktické části je charakterizována vybraná společnost, podrobně rozepsán její systém odměňování a struktura zaměstnanců. Pomocí vzorců, které vyjadřují produktivitu práce a pomocí dotazníkového šetření provedeného ve firmě, je zhodnocena efektivnost využívaného lidského kapitálu. Vzorce produktivity práce jsou počítané jako podíl přidané hodnoty nebo celkových výnosů a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců nebo osobních nákladů. Na základě zjištěných údajů jsou navrženy změny k zefektivnění tohoto systému a ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA: odměňování, efektivnost, motivace k práci, produktivita práce

This bachelor's thesis is dedicated to the system of remuneration in the selected company and evaluate its effectiveness. The theoretical part describes in detail and explains terms that relate to remuneration or that are very closely connected with it. The main terms are human capital, motivation, recruitment and remuneration of employees and ultimately productivity. In the practical part is characterized the chosen company, in detail described its system of remuneration and structure of employees. The effectiveness of exploited human capital is evaluated using formulas expressing labour productivity and using a questionnaire survey made in a company. Formulas of productivity are calculated as a proportion of the value added or total revenues and average number of employees or personnel costs. On the basis of the observed data there are designed some changes to make the system more effective and to improve the job satisfaction in the company.

KEYWORDS: remuneration, effectiveness, work motivation, labour productivity

7 Seznam použitých zdrojů

7.1. Bibliografické zdroje

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

COELLI, T. J., BATTESE, G. E., PRASADA RAO, D. S., & O'DONNELL, CH. J. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis* (2nd ed.). New York: Springer.

D'AMBROSOVÁ H., ČORNEJOVÁ H., LEŠTINSKÁ V., PELECH P., STÝBLO J., ŠENK, Z. ... SCHMIED, Z. (2011). *Abeceda personalisty* (4th ed.). Olomouc: ANAG.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

DVOŘÁKOVÁ, Z., KLEIBL J., & ŠUBRT B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

KRNINSKÁ, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

MANKIW, N. G. (2000). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada.

SYNEK, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada.

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

VANĚČEK, D. (2000). *Organizace výroby a práce*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

VOLEK, T., & NOVOTNÁ, M. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

ČESKÁ REPUBLIKA (2014). *Zákoník práce*. Ostrava: Sagit.

7.2. Elektronické zdroje

HOVORKOVÁ, K. (2010). *Ženy berou méně a mohou si za to mnohdy samy. Neřeknou si o víc*. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zeny-berou-mene-a-mohou-si-za-to-mnohdy-samy-nereknou-si-o-vic-p5g-/podnikani.aspx?c=A101005_1460860_firmy_rady_hru

KAMENÍČEK, J. (2010). *Lidský kapitál*. Dostupné z:

<http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IES-FSV%20UK/UCEBNI%20TEXTY/HRM/Lidsky%20kapital.pdf>

GOLA, P. (2003). *Produktivita práce a mzdy v EU*. Dostupné z:

<http://www.mesec.cz/clanky/produktivita-prace-a-mzdy-v-eu/>

8 Seznam grafů

Graf 1: Největší odběratelé za rok 2013	28
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	34
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	34
Graf 4: Průměrný evidenční počet zaměstnanců	35
Graf 5: Průměrná mzda v Kč ve firmě KORAN, spol. s r. o.....	38
Graf 6: Srovnání tempa růstu produktivity práce a tempa růstu průměrné mzdy.....	39
Graf 7: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví	41
Graf 8: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců	41
Graf 9: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle délky pracovního poměru	43
Graf 10: Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?	44
Graf 11: Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní nebo negativní, velký dopad na přístup k práci?	44
Graf 12: Jste spokojen/a s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?	46
Graf 13: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?	46
Graf 14: Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?	47
Graf 15: Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?	48
Graf 16: Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?	49

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví za rok 2012.....	5
Tabulka 2: Hrubé měsíční mzdy podle vzdělání a pohlaví za rok 2012.....	6
Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců.....	34
Tabulka 4: Průměrný evidenční počet zaměstnanců.....	35
Tabulka 5: Produktivita práce I.....	36
Tabulka 6: Produktivita práce II.....	36
Tabulka 7: Produktivita práce III.....	37
Tabulka 8: Produktivita práce IV.....	37
Tabulka 9: Mzdové náklady na jednoho pracovníka.....	38
Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda.....	38
Tabulka 11: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech.....	39
Tabulka 12: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví.....	40
Tabulka 13: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců.....	41
Tabulka 14: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	42
Tabulka 15: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle délky pracovního poměru....	42
Tabulka 16: Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?.....	43
Tabulka 17: Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní, nebo negativní, velký dopad na přístup k práci?.....	44
Tabulka 18: Důležitost motivačních faktorů.....	45
Tabulka 19: Jste spokojen/a s výší mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?.....	45
Tabulka 20: Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?.....	47
Tabulka 21: Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?.....	47
Tabulka 22: Uvítal/a byste nějaké další zaměstnanecké benefity?.....	48
Tabulka 23: Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání?.....	49

10 Seznam obrázků

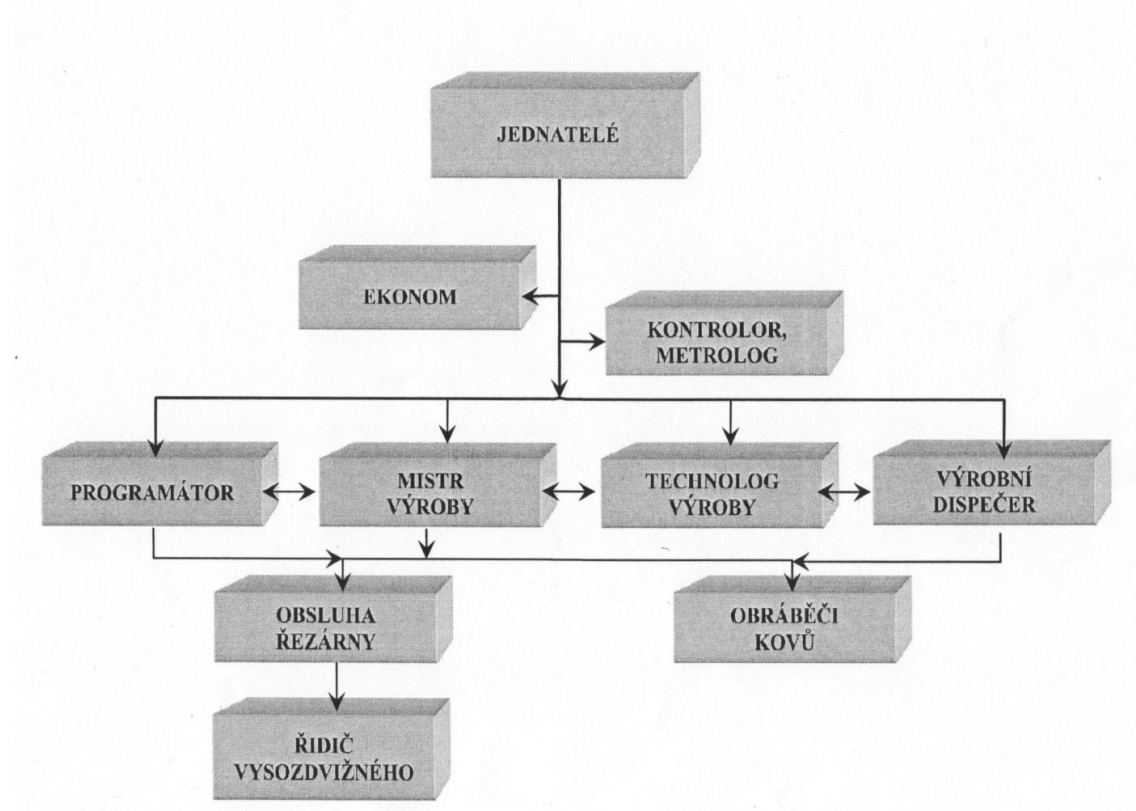
Obrázek 1: Schéma odměňování.....	32
-----------------------------------	----

10 Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti KORAN, spol. s r. o.	60
Příloha č. 2: Dotazník zaměstnancům.....	61
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty KORAN, spol. s r. o. ke dni 31. 11. 2011.....	63
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty KORAN, spol. s r. o. ke dni 31. 12. 2012.....	63
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty KORAN, s. r. o. ke dni 31. 12. 2013 (ve zkrácené podobě)	64

11 Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti KORAN, spol. s r. o.



Zdroj: Interní zdroj firmy

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

tento dotazník se týká odměňování a motivace zaměstnanců a je využit pouze jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a nezabere Vám více než 5 minut.

Předem děkuji za Váš čas.

Pohlaví

žena

muž

Věk

do 25 let

26-40 let

41-55 let

nad 55 let

Dosažené vzdělání

základní

střední bez maturity / vyučen

střední s maturitou

vysokoškolské

Délka pracovního poměru ve firmě KORAN, spol. s r. o.

1-5 let

6-10 let

11 let a více

1. Přijdete si dostatečně motivován/a k práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

2. Myslíte si, že má motivace, ať už pozitivní (odměna), nebo negativní (srážky ze mzdy), velký dopad na přístup k práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

3. Označte stupnicí od 1 do 5 (1 nejdůležitější, 5 nejméně důležitý), za jak důležité považujete následující motivační faktory:

	1	2	3	4	5
finanční motivace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pocit sociální jistoty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jste spokojen/a s výši mzdy vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Jste se systémem odměňování dostatečně obeznámen/a?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Využíváte zaměstnanecké benefity (např. příspěvek na stravování, levnější podnikové produkty, oblečení apod.), které Vám firma poskytuje?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Uvítal/a byste nějaké další zaměstnanecké benefity? Případně uveďte jaké.

ano (.....)

ne

9. Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání? (Možnost více odpovědí.)

finanční ohodnocení

pracovní náplň

uznání a pochvala od nadřízeného

možnost kariérního růstu

vztahy na pracovišti

pocit, že mám práci

jiné (.....)

Děkuji za spolupráci

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty KORAN, spol. s r. o. ke dni 31. 11. 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 265	3 595
II.	Výkony	04	30 399	23 237
*	Přidaná hodnota	11	15 971	11 657
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 956	5 918
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	184	112
VI.	Tržby z prodeje cených papírů a podílů	31	0	0

Zdroj: Webové stránky www.justice.cz

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty KORAN, spol. s r. o. ke dni 31. 12. 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 101	3 265
II.	Výkony	04	26 698	30 399
*	Přidaná hodnota	11	13 410	15 971
C. 1.	Mzdové náklady	13	7 178	6 956
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	286	184
VI.	Tržby z prodeje cených papírů a podílů	31	0	0

Zdroj: Webové stránky www.justice.cz

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty KORAN, s. r. o. ke dni 31. 12. 2013 (ve zkrácené podobě)

Nastavené filtry:

=====

Účtový rozvrh. Povaha účtu = 1

30.1.2014 7:16:11

KORAN, spol. s r. o.

Strana 0001 z 0002

Denní stavy účtů a útvary ke dni úterý 31.12.2013, Skupina : Stavby účtů podniku (2013)

VÝSLEDOVKA ZKRÁCENÁ

Číslo účtu	Název účtu	M_Kumul zůstatek obratu	D Zůstatek kon.stav	
501000	MATERIAL PRO VL. VYROBU	1 389 093,11	5 047 333,14	
501001	Materiál - spojené náklady	0,00	251 607,25	
501002	OST.VÝROBNÍ MATERIÁL	489,71	174 500,46	
501003	SPOTREBA NAHRADNICH DILU	0,00	18 923,36	
501007	Spotřeba drobného materiálu	152 694,24	866 032,06	
501008	NASTROJE PRO VL. VYROBU	115 190,82	1 994 777,17	
501011	Nafta	8 313,83	55 081,90	
501014	Natural	192,56	383,32	
501015	SPOTREBA OSTATNICH PALIV	0,00	40 614,19	
501100	Spotřeba materiálu M.V.	25 217,50	113 285,93	
501410	NEDANOVY MATERIAL	0,00	940,00	
502001	SPOTREBA EL. ENERGIE	53 792,14	547 515,11	
504000	Prodané zboží - stroje	393 869,25	1 967 112,64	
504001	Zboží-spojené náklady	29 255,32	106 642,13	
511000	Opravy a udržování	62 782,00	544 839,40	
512000	Cestovné	8 886,19	31 088,78	
513000	Náklady na reprezentaci	4 292,69	37 161,82	
518102	DOPRAVA OSTATNÍ	28 734,80	275 633,95	
518201	Poštovné	4 066,70	37 907,01	
518203	Telefonní poplatky	3 850,99	27 939,96	
518400	Pronájem	19 420,00	19 420,00	
518401	Náklady Leasing	40 200,02	517 238,39	
518405	Reklama, inzerce	3 000,00	39 812,78	
518408	SLUŽBY - SUBDODÁVKY	242 393,98	3 733 591,24	
518409	Ostatní služby	124 707,36	816 736,99	
518410	Ostatní služby-nedaňové	0,00	28 835,36	
518900	Drobný software	0,00	9 310,00	
521000	Mzdové náklady	611 225,00	7 222 607,00	
521001	DOHODY O PR.PRÁCE	36 707,00	599 283,00	
521008	Mzdové náklady - nemocenská	0,00	47 602,00	
522000	Příjmy společníků	34 819,00	358 446,00	
524000	Zákonné sociální pojištění	219 654,00	2 577 563,00	
527000	ZAKONNE SOCIALNI NAKLADY	21 060,00	141 660,00	
527100	Zákonné sociální náklady	0,00	8 000,00	
532000	DAŇ Z NEMOVITOSTÍ	6 587,00	13 173,00	
538000	Poplatky	0,00	10 020,00	
542100	Prodaný materiál	0,00	30 098,13	
543000	Dary	0,00	3 500,00	
548000	Ostatní provozní náklady	0,00	46 404,34	
548100	Pojistné	17 356,00	223 127,00	
551000	Odpisy dlouhodobého HIM,NIM	286 898,00	2 536 049,00	
562000	Úroky	5 530,35	85 824,74	
563000	Kursově ztráty	12 513,91	127 149,09	
568000	Poplatky banky	1 304,00	16 231,67	
568001	POPLATKY ZAHRAN.PLATBY	213,85	20 255,33	
568003	POPLATKY KONTOKORENT	4 621,51	56 836,54	
568111	Poplatky úvěry	200,00	8 195,92	
568200	Ostatní finanční náklady - skonta	0,00	19 493,50	
U1ZN: 5		3 969 132,83	31 455 783,60	48
601000	TRZBY ZA VLASTNI VYROBKY	-2 834 406,20	-33 600 255,66	
602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	-20 019,20	
604000	Tržby za zboží - stroje	-560 618,94	-2 842 228,43	
613000	Změna stavu výroby	0,00	58 076,62	
642000	TRZBY Z PRODEJE MATERIALU	-19 145,00	-226 471,50	
648000	OSTATNI PROVOZNI VYNOSY	-10 090,00	-18 981,00	
662000	Úroky	-719,42	-2 886,42	

Denní stavy účtů a útvárů ke dni úterý 31.12.2013, Skupina : Stavby účtů podniku (2013)

VÝSLEDOVKA ZKRÁCENÁ

Číslo účtu	Název účtu	M_Kumul zůstatek obratu	D Zůstatek kon.stav	
663000	Kurové zisky	-140 887,39	-395 513,43	
668000	Ostatní finanční výnosy	0,00	-0,43	
668100	Haléřové vyrovnání	-218,20	1 220,21	
U1ZN: 6		-3 566 085,15	-37 047 059,24	10
		403 047,68	-5 591 275,64	58
		Helios Orange	© Asseco Solutions, a.s.	

Zdroj: Interní zdroj firmy