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

Vazba mezi pracovním výkonem a odměňováním v podniku

Vypracoval: Karel Horal

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

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Karel HORAL**
Osobní číslo:	**E12329**
Studijní program:	**B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu:	**Vazba mezi pracovním výkonem a odměňováním v podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit vazbu mezi pracovním výkonem a systémem odměňování ve zvoleném podniku.

Struktura
1. Právní úprava systému odměňování
2. Mzdový systém a jeho tvorba
3. Pracovní výkon a jeho vazba na systém odměňování
4. Charakteristika zvoleného podniku
5. Rozbor systému odměňování ve vybraném podniku
6. Posouzení vazby mezi pracovním výkonem a systémem odměňování v podniku

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P. & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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

Datum zadání bakalářské práce: **12. března 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

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

L.S.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH EKONOMICKÁ FAKULTA Studentská (25) 370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

Prohlášení

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

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

……..

Karel Horal

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady, připomínky a ochotu, které se mi při vypracování této bakalářské práce dostalo. Dále děkuji mé rodině, mé přítelkyni a všem, kteří mě podporovali při psaní této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod ... 3

2. Literární rešerše ... 4

2.1. Odměňování pracovníků ... 4

2.1.1. Systém odměňování pracovníků ... 4

2.1.2. Právní úprava systému odměňování ... 6

2.1.3. Základní zásady pracovněprávních vztahů ... 7

2.2. Mzda ... 10

2.2.1. Mzdový systém ... 10

2.2.2. Hodnocení práce ... 12

2.2.3. Postup hodnocení práce ... 13

2.2.4. Metody hodnocení práce ... 13

2.2.5. Mzdové formy ... 15

2.2.5. Druhy mzdových forem ... 17

2.3. Pracovní výkon a jeho vazba na systém odměňování ... 22

2.3.1. Pracovní výkon ... 22

2.3.2. Řízení pracovního výkonu ... 23

2.3.3. Cíle hodnocení pracovníka ... 24

2.3.4. Zásady organizace systému hodnocení pracovníka ... 25

2.3.5. Proces hodnocení pracovníka ... 26

3. Cíl a metodika práce ... 27

3.1. Cíl práce ... 27

3.2. Technika přípravy zpracování rešerše ... 27

3.3. Technika sběru dat ... 27

3.4. Metodický postup ... 27

3.5. Technika zpracování dat ... 28

4. Praktická část 29
4.1. Charakteristika zvoleného podniku 29
4.2. Organizace a organizační struktura společnosti 30
4.3. Systém odměňování ve společnosti 31
4.3.1. Prémie, odměny a zaměstnanecké výhody 32
4.4. Zhodnocení hospodaření podniku 32
4.4.1. Ukazatele produktivity práce 34
4.4.2. Ukazatel tempa růstu 37
4.5. Dotazníkové šetření 39
4.5.1. Výsledky dotazníkového šetření 39
4.5.2. Návrhy na zlepšení systému odměňování 42
5. Závěr 44
6. Summary 46
7. Seznam použité literatury 47
8. Seznam obrázků a grafů 49
9. Seznam tabulek 50
10. Přílohy 51

1. Úvod

V dnešní době je kladen velký důraz na efektivní využívání lidského kapitálu v podniku, proto je problematika systému odměňování součástí každého podniku a také jednou z nejdůležitějších oblastí v řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou důležitou, ale také největší nákladovou položkou v podniku, avšak rozhodují o efektivitě a konkurenceschopnosti podniku. Bez kvalitního hodnocení není možné zajistit optimální motivovanost k dostatečnému pracovnímu výkonu, proto je nezbytné správně skloubit vazbu mezi hodnocením pracovního výkonu a odměňováním.

Zaměstnanci jsou základní složkou výkonnosti celého podniku, proto jsou pro podnik nepostradatelní. Podnik se snaží zvýšit výkonnost zaměstnanců tím, že je motivuje. Tato motivace je tvořena různými zaměstnaneckými výhodami nebo benefity. Ovšem pokud by byl motivační systém odměňování nevhodně nastaven, vedlo by to k nespokojenosti zaměstnanců a ke snížení jejich pracovního výkonu. Správně a především spravedlivě nastavený systém odměňování je důležitým předpokladem k zlepšování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, což vede k vyššímu pracovnímu výkonu.

Hodnocení zaměstnanců v návaznosti na systém odměňování je základním prvkem každého podniku, proto se jím bude tato práce zabývat při praktickém využití. Hlavním cílem této bakalářské práce je tedy zhodnotit vazbu mezi pracovním výkonem a systémem odměňování ve vybraném podniku a na základě zjištěných údajů doporučit kroky, které by vedly ke zlepšení tohoto systému a efektivnosti práce zaměstnanců.

2. Literární rešerše

2.1. Odměňování pracovníků

Základním cílem je odměňovat lidi slušně, důsledně a spravedlivě podle jejich hodnoty pro organizaci tak, aby to splnilo vytyčené cíle organizace. Odměňování pracovníků se nezakládá pouze na peněžním odměňování, ale patří sem rovněž nepeněžní a nehmotné odměňování, jako je uznání či pochvala, ale i vzdělání a růst pravomocí při vykonávání práce.

Cíle odměňování jsou:

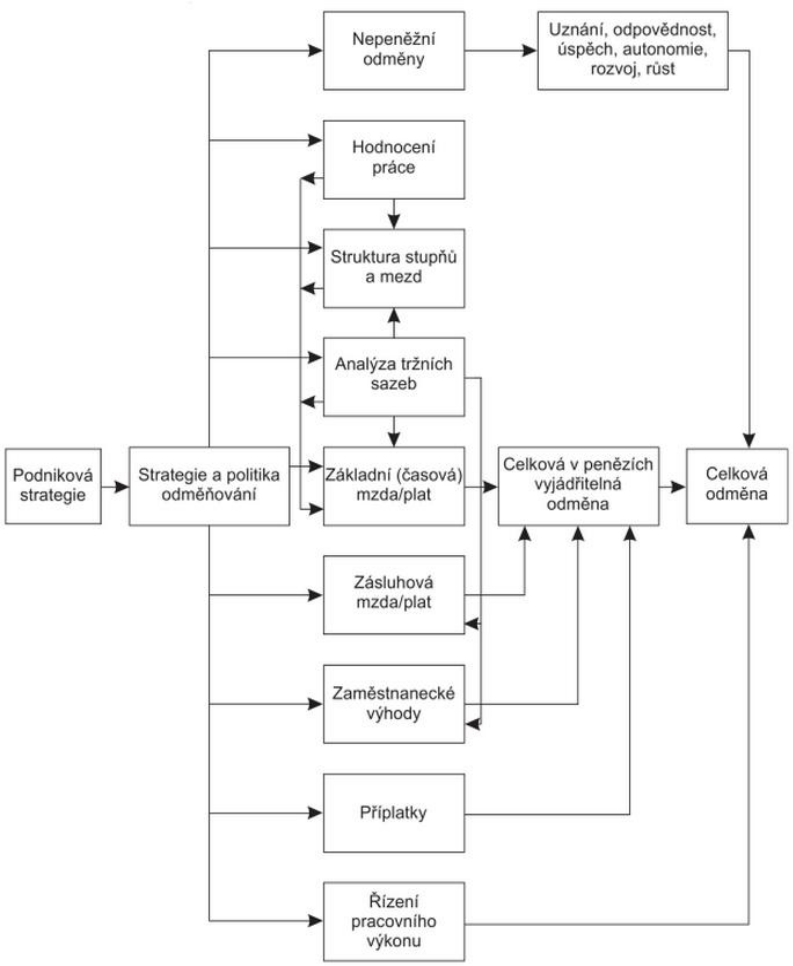
- odměňovat lidi podle hodnot, které pro organizaci vytváří;
- dokázat propojit odměňování pracovníků s cíly podniku a potřebami pracovníků;
- odměňovat za správně věci a činy, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- získávat a udržovat si vysoce kvalitní a kvalifikované pracovníky, kteří jsou pro podnik velmi důležití;
- motivovat zaměstnance, získávat jejich oddanost a zájem o chod celé firmy. (Armstrong, 2009)

Odměny však mohou být i věci či okolnosti, které nejsou samozřejmostí. Může to být přidělení vybavené kanceláře, zařazení na jiné (lepší) pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s vyhřívanou podlahou místo dlaždic atd.). Stále častěji je mezi odměny zahrnuto i vzdělávání poskytované organizací. Všem těmto odměnám se říká vnější. Stále častěji můžeme pozorovat odměny vnitřní, které nemají hodnotnou povahu, ale jsou úzce spjaty se spokojeností pracovníka z vykonané práce, s radostí, kterou mu práce přináší. Pracovník může dosahovat pocitů užitečnosti a úspěšnosti. Vnitřní odměny korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami a zájmy. (Koubek, 2001)

2.1.1. Systém odměňování pracovníků

Klíčová otázka odměňování pracovníků je tedy vytvořit systém odměňování v organizaci, který bude přiměřený, spravedlivý a motivující. Každá organizace je unikátní celek, který se vyznačuje svými specifickými rysy, kterými jsou: povaha práce, materiální, finanční a lidské zdroje a specifické podmínky, v nichž funguje. Z toho vyplývá, že každé organizaci by měl být systém odměňování šit na míru, měl by vyhovovat jejím potřebám a potřebám zaměstnanců. (Koubek, 2001)

Obrázek č. 1- Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong, 2009

Úkoly systému odměňování a co by systém měl:

- projevit zájem a přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- odměňovat pracovníky za dosažené výsledky, za jejich úsilí a loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích pomáhat k dostatečně konkurenceschopného postavení na trhu;
- náklady na systém a jeho časová náročnost musí být přiměřené zdrojům organizace;
- být akceptován zaměstnanci,

- mít pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby využívali svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- zajistit, aby náklady práce mohly být kontrolovány.

V systému odměňování proti sobě stojí pracovník a organizace. Pracovník má určité pracovní schopnosti, svůj pracovní výkon a své zájmy. Na druhé straně je organizace, která má rovněž své zájmy, ale pro jejich naplnění potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka a je ochotna za ně zaplatit. O odměně, její velikosti a podobě nerozhoduje pouze pracovník a organizace, významnou roli hrají i vnější faktory. Musíme je tedy postupně rozebrat.

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu oproti jiným organizacím, aby mohla získávat a udržovat kvalitní pracovníky, dosahovat konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce atd. Zjednodušeně řečeno - formovat a následně rozvíjet personál, aby byl schopen realizovat cíle organizace. *Pracovníci* potřebují uspokojit své potřeby, zajišťovat svou rodinu, potřebují určitou sociální jistotu a životní stabilitu. Zároveň chtějí, aby je uspokojovaly vztahy na pracovišti a měli možnost seberealizace. Podobu odměňování, postavení organizace a pracovníků ovlivňují *vnější faktory*. Je to populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády apod.
(Koubek, 2001)

2.1.2. Právní úprava systému odměňování

Zákoník práce stanovuje jak právní úpravu mezd v tzv. podnikatelské sféře, tak i právní úpravu platových poměrů ve veřejných službách a správě. V § 109 se uvádí, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna za podmínek stanovených tímto zákonem. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávní celek, státní fond nebo příspěvková organizace. Mzda i plat se vyplácejí podle složitosti odpovědnosti a namáhavosti práce. V § 111 je popsána minimální mzda jako nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Do této mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek a podobně. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 8 500 Kč za měsíc nebo 50,60 Kč za hodinu.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna této hranice, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek.

Platový výměr je popsán v § 136, kde se uvádí, že zaměstnavatel je povinen vydat, v písemné formě, zaměstnanci platový výměr v den nástupu. V platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést do jaké platové třídy je zaměstnanec zařazen a jaká je měsíční výše poskytovaných složek platu. Veškerá společná ustanovení o mzdě a platu jsou uvedena v VII. hlavě Zákoníku práce. § 141 říká, že mzda nebo plat jsou splatné po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následující po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Pro tuto splatnost, musí být stanoven pravidelný termín výplaty.

Do mzdy a platu zásadně zasahují srážky z příjmů zaměstnance, které popisuje § 147 v VIII. hlavě. Zaměstnavatel smí zaměstnanci srazit jen daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti nebo pojistné na důchodové spoření, pojistné na sociální zabezpečení a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění, zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit, nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady a náhradu mzdy nebo platu za dovolenou. Na druhé straně jsou i jiné příjmy zaměstnance, jako například odměna z dohody, náhrada mzdy nebo platu, odměna za pracovní pohotovost, odstupné a peněžitá plnění věrnostní nebo stabilizační povahy. (Schmied, Trylč, 2014)

2.1.3. Základní zásady pracovněprávních vztahů

Mzdové nároky a jejich ochrana jsou součástí pracovněprávních vztahů. Obecně závazná úprava mzdových povinností a práv je zpracována zákoníkem práce. Ústavní právo na spravedlivou odměnu se zajišťuje v základních zásadách pracovněprávních vztahů:

1. ***Za práci vykonávanou závislou činností přísluší zaměstnanci mzda (podnikatelská sféra).***

   Práce za mzdu je hlavním atributem pracovněprávních vztahů. Zaměstnanec vykonává pro jeho zaměstnavatele práci proto, aby za ni mohl obdržet mzdu. Mzda pro zaměstnance funguje jako zdroj prostředků k uspokojování svých potřeb. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu za práci, kterou využívá k dosažení svých podnikatelských cílů. I když je práce zaměstnance uvedena jako závislá, vykonávaná ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti, zaměstnavatel se v podstatě bez

zaměstnance neobejde. Právo na mzdu, ať už je jakkoliv sjednané, určené nebo stanovené, musí být uspokojeno. Tato specifikace odlišuje mzdu od ostatních plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci, jako jsou náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměny poskytnuté v rámci péče o zaměstnance nebo další plnění, která nejsou za práci.

2. ***Pracovněprávní vztah může vzniknout pouze souhlasem obou stran - zaměstnavatele a osoby vstupující do pracovněprávního vztahu.***

   Nikdo nemůže být nucen do pracovního poměru vykonávaného za nevýhodných mzdových podmínek.

3. ***Zaměstnavatel nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance.***

4. ***Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců.***

   Ústava dává zásadu rovného zacházení a zakazuje diskriminaci. V souladu s ní její aplikace znamená, že mzdu nelze diferencovat a podmínky pro její poskytování mezi jednotlivými zaměstnanci odlišovat v závislosti na pohlaví, rase, barvě pleti, jazyku, víře a náboženství, politickém či jiném smyšlení, na národním nebo sociálním původu, na příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, na majetku, rodu nebo jiném postavení. V pracovněprávních vztazích musí být zásady a přístupy uplatňovány stejně, bez rozlišování účastníků.

5. ***Zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty.***

   Jedná se o aplikaci zásady rovného zacházení v oblasti odměňování. Podrobnosti a postup podle této zásady jsou uvedeny v šesté části zákoníku práce.

6. ***Zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytovat informace v pracovněprávních vztazích a zajišťovat projednání s ním.***

   Zákoník práce v dalších ustanoveních podrobně stanoví postupy při informování a seznamování s poskytováním mezd, a to před a po uzavření pracovní smlouvy, při nástupu do práce stejně jako nastanou-li změny skutečností, o kterých byl zaměstnanec informován.

7. ***Zaměstnavatel musí zaměstnance seznamovat s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.***

   Touto zásadou se speciálně zdůrazňuje povinnost seznámit zaměstnance

s podmínkami pracovního poměru, mimo jiné i mzdovými, uvedenými v kolektivní smlouvě a vnitřním předpisu. Oba dokumenty musí být zveřejněny tak, aby byly dostupné každému zaměstnanci, na kterého se vztahují.

8. ***Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinností vyplývající mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžité postihy ani je od něho požadovat.*** Mzdu zaměstnance, na kterou mu vzniká právo, nelze snížit formou jakýchkoli pokut nebo jiných sankcí. Srážky ze mzdy lze provádět pouze v rozsahu stanoveném v § 146 zákoníku práce. Práva na mzdu se ani sám zaměstnanec nemůže předem vzdát, neboť i takový právní úkon by byl dle zákoníku práce neplatný, a to i v případě, že by zaměstnavatel zaměstnanci chtěl vyhovět.

9. ***Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s dobrými mravy.***
   Rozmanitost forem poskytování mezd, které nejsou upraveny žádným právním předpisem, může nastolit i postupy, které z toho důvodu nemohou být přímo porušením závazných ustanovení. Přesto je lze označit za postupy, které neodpovídají společensky uznávaným zásadám slušného chování, morálním zásadám a společenským zvyklostem. Zákoník práce má ustanovení o dobrých mravech, aby se zaměstnanec proti takovým postupům mohl bránit. Zejména se jedná o zneužívání postavení zaměstnavatele na trhu práce, zneužívání větších znalostí odborného personálu zaměstnavatele při jednání se zaměstnanci, kteří mají ke zvládání odborné problematiky menší možnosti apod. Jedná se o velmi citlivou oblast, proto zpravidla o těchto případech rozhoduje až soud.

10. ***Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoli způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu.***
    Prostřednictvím tohoto ustanovení se zabraňuje mimo jiné též snižování mzdy nebo jiným negativním mzdovým dopadům z důvodu, že se zaměstnanec u zaměstnavatele nebo i v rámci jiných institucí domáhá svých práv na mzdu, např. u soudu nebo u inspekce práce.

(Tomší, 2008)

2.2. Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoně stanoveno jinak. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak. Z toho vyplývá právo zaměstnance na mzdu za vykonanou práci a také to, že mzdu není možné poskytovat z jiného titulu než za práci. Mzda se tímto odlišuje od náhrady mzdy (za dovolenou, za svátky, při dočasné pracovní neschopnosti, karanténě nebo při jiných důležitých osobních překážkách v práci, při zvyšování kvalifikace, při překážkách v práci, při přestávkách ke kojení), od náhrady výdajů poskytovaných v souvislosti s výkonem práce, nebo za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, ale i od odměny za pracovní pohotovost. Mzdu není možné poskytovat za dobu, kdy zaměstnanec nepracuje, s výjimkou případů stanovených zákonem. Plnění, které by zaměstnavatel zaměstnanci za tuto dobu poskytl, nelze považovat za mzdu. (Tomší, 2008)

Podle zákoníku práce přísluší mzda při zaškolení a zaučení, při výkonu odborné praxe a při účasti na školení nebo jiné formě přípravy a při studiu za účelem prohloubení kvalifikace. Tyto doby se považují za výkon práce. Protože se jedná o činnosti, které souvisí se sjednaným druhem práce, lze doporučit používání mzdových sazeb shodných se sazbami, které se týkají vlastního výkonu práce. Pouze v případě zaškolení nebo zaučení připadají v úvahu zřejmě nižší nebo nejnižší sazby platné pro daný druh práce. Mzdou není ale odměna poskytnutá zaměstnanci zejména při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo nabytí nároku na starobní důchod. (Tomší, 2008)

2.2.1. Mzdový systém

V podnikatelském sektoru je zaměstnanci vyplácena mzda, kterou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda by měla být rozdílná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Je dána minimální hranice, pod kterou nesmí mzda klesnout. Tato hranice je nejnižší možná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Organizace může mít svůj vnitřní právní předpis nebo mzdový výměr, ve kterém mohou být zakotvena pravidla pro stanovení mzdy. (Dvořáková a kol., 2007)

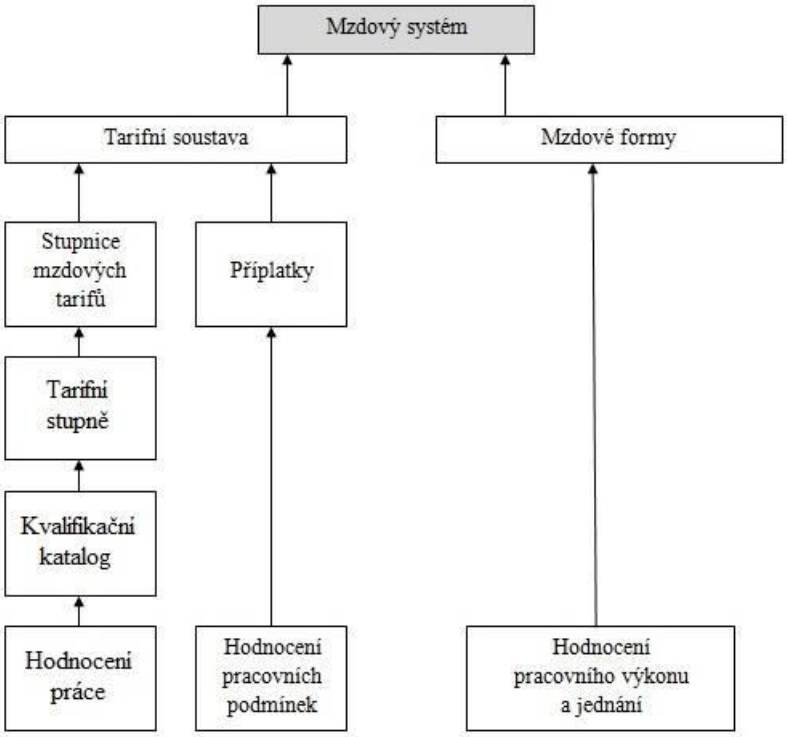
Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci. Pomocí tohoto systému se podnik snaží plnit jednotlivé úkoly odměňování: získat dostatečně kvalifikované pracovníky, stimulovat pracovníky k výkonu a žádoucímu chování, udržet mzdové náklady v objemu, který neohrozí konkurenceschopnost podniku, zajistit spravedlivou mzdovou rozdílnost uvnitř podniku a srovnat mzdové relace na trhu práce. Jednotliví manažeři podniku musí rozhodovat o prioritách, protože některé uvedené cíle odměňování jsou ve vzájemném rozporu. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Mzdový systém je zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdotvorné faktory:

- hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

Výsledkem je strukturovaná mzda (viz obrázek č. 2), kde jsou použity specifické nástroje, tj. metody hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů či zaručené mzdy a mzdových forem. (Dvořáková a kol., 2007)

Obrázek č. 2 - Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj: Dvořáková a kol., 2007

2.2.2. Hodnocení práce

Hodnocení práce je nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, složitost a náročnost práce na určitém pracovním místě promítla do mzdové diferenciace. Hodnocení práce slouží k určování její hodnoty. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Je to nástroj k určování hodnoty každého pracovního místa ve vztahu k dalším pracovním pozicím v organizaci. Účelem je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na jednotlivém pracovním místě pro výkon celé organizace. (Byars a Rue, 1987)

Využívá se pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků vykonávajících práci na určitém místě.

Na základě tohoto zjištění můžeme práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu. (Koubek, 2001)

Cíle hodnocení práce:

- stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
- poskytovat informace, které jsou potřebné k vytvoření a udržení spravedlivých mzdových a platových struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožnit tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
- umožnit porovnání s tržními sazbami prací nebo množstvím práce;
- zajistit, aby organizace plnila povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.
  (Armstrong, 2007)

2.2.3. Postup hodnocení práce

Obecně se hodnocení práce provádí ve dvou krocích:

1. Práce jsou analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy. Analýza práce je proces, ve kterém jsou shromážděny a vytřízeny údaje o pracích. Údaje se týkají názvu a účelu práce, hlavních a vedlejších pracovních úkolů, pracovních postupů, technického vybavení a pracovních podmínek. Sebraná data jsou přepracována a dostáváme podklad pro hodnocení práce, tvorbu motivačního programu organizace nebo informace pro ostatní personální činnosti.

2. Slovní popisy prací jsou převedeny do kvantitativního vyjádření. Kvantifikace se provádí zpracováním určitých stupňů, kde jsou určeny stupně, které jsou definovány a popřípadě obodovány. Činnosti jsou do stupňů zařazeny tak, že jsou porovnány jejich popisy s charakteristikami stupňů. Ve stupni jsou tak seskupeny práce různé náplně se stejnou nebo podobnou hodnotou. Můžeme využít i metodu řad, kdy jsou jednotlivé práce setříděny do řady, v níž činnost s nejvyššími požadavky je na 1. místě. (Dvořáková a kol., 2007)

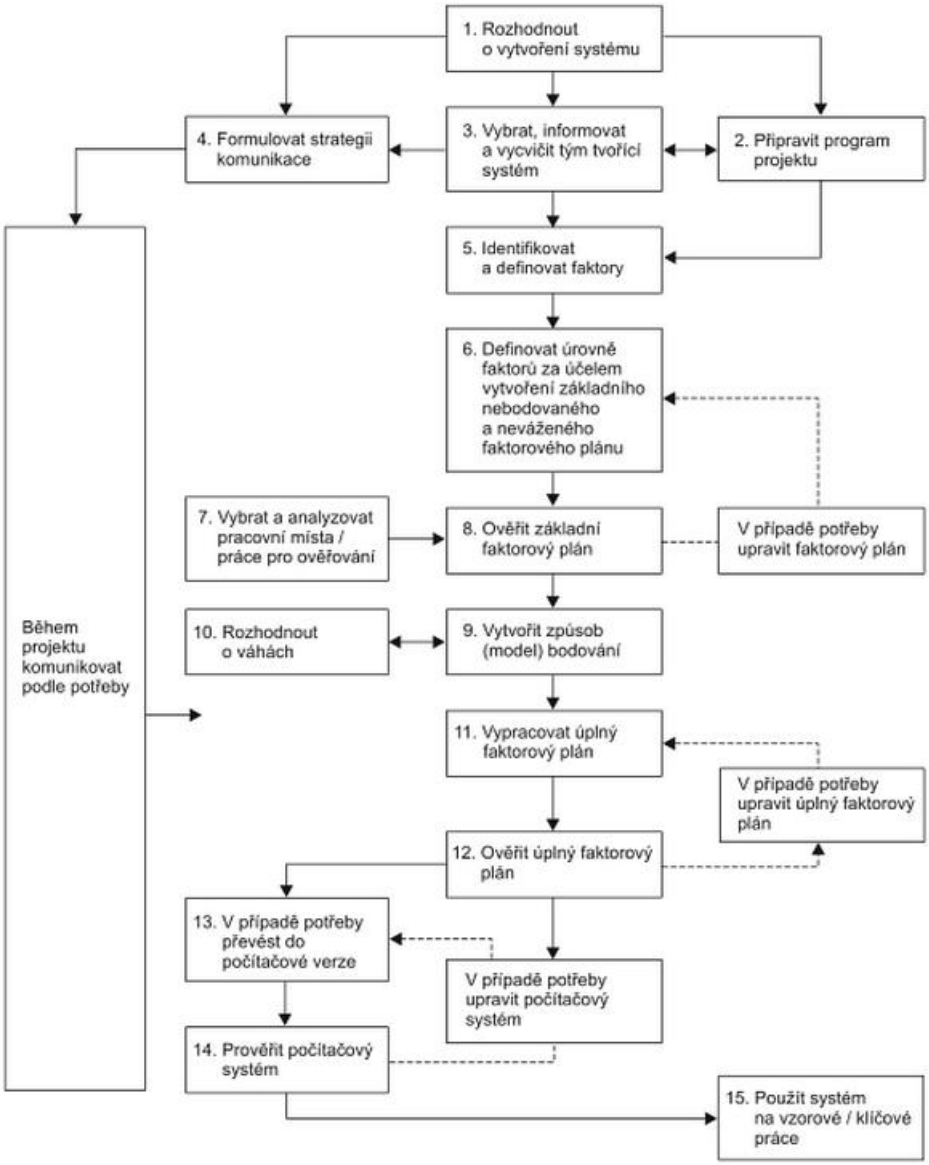
2.2.4. Metody hodnocení práce

Máme dvě základní metody, a to sumární a analytické. Při *sumárním hodnocení práce* jsou pracovní činnosti porovnány jako celek. Požadavky prací (např. odborné znalosti, odborná praxe atd.) mohou být jednotlivě vymezeny, ale stanovení hodnot těchto prací není prováděno podle předepsaných postupů, ale je ponecháno na

subjektivním úsudku hodnotitelů. Typickým příkladem sumární metody je *katalogová metoda.* Je to jednoduchá metoda, kterou lze rychle a snadno vytvořit a zavést. Třídí práce do předem určené hierarchie stupňů a vymezuje charakteristiky těchto stupňů včetně příkladů klíčových činností.

Sumární metody bývají často kritizovány, jelikož nechávají značný prostor pro subjektivní hodnocení. *Analytické metody* se snaží omezit subjektivnost sumárních metod. Subjektivní úsudky nahrazují měřením tak, že každá práce je hodnocena odděleně a systematicky podle jednotlivých požadavků. (Dvořáková a kol., 2007) Analytické hodnocení práce je nejobvyklejší metodou hodnocení práce. Hlavním typem analytického hodnocení práce je bodovací metoda (metoda bodových stupňů). (Armstrong, 2007) Analytici práce jí dávají přednost před jinými, protože jde o formalizovaný postup, který se dá použít na velký a různorodý soubor činností, může se kdykoli zopakovat a dává spolehlivý podklad pro diferenciaci mzdových tarifů. Tak jako každá metoda má i bodovací metoda svá proti, kterými jsou vysoké náklady (finanční i časové) na vypracování, zavádění a využívání.
(Dvořáková a kol., 2007)

Obrázek č. 3 - Postup kroků při vytváření metody



Zdroj: Armstrong, 2007

Závěrem o hodnocení práce můžeme konstatovat, že každé rozhodování o tom, jak by měla být nějaká práce placena, vyžaduje určitou formu hodnocení práce. Hodnocení práce se tedy nelze vyhnout, ale nemělo by být subjektivním a předpojatým procesem. Měl by být použit prověřený systém hodnocení práce a zabezpečení, aby práce stejné hodnoty byly stejně odměňovány. (Armstrong, 2007)

2.2.5. Mzdové formy

Mzdové formy fungují jako stimulant pro zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce a celé organizace. Smyslem těchto forem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Organizace je

používají k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Zaměstnavatel (organizace) sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit jednoznačný obraz mezi mzdou a výsledkem práce a dokáží stimulovat k plnění předem zadaných úkolů;
- pokud jsou jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn, tak slouží k posílení výkonově orientované organizační kultury;
- jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy, tak podněcuje zájem o tyto práce;
- vedou zaměstnance, aby se zaměřil na priority v jejich práci;
- působí na získávání zaměstnanců a stabilizují je;
- zlepšují a zvyšují postavení organizace na trhu práce;
- umožňují, aby se zaměstnanci podíleli na výsledcích celé organizace. (Dvořáková a kol., 2007)

Některé mzdové formy nemají dostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat), a proto se pozornost upíná na tzv. pobídkové či výkonové formy. Používají se v případech, kdy výkonové cíle, jako je objem produkce a produktivita práce, mají klíčový význam. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako příplatek k časové mzdě nebo platu. Též existují samostatně s tím, že jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. Dobrý pracovní výkon může být odměněn buď povýšením do vyššího tarifního stupně, nebo zvýhodněním zaměstnance v rámci tarifního (platového) rozpětí. Jelikož k tomu dochází obvykle s určitým časovým posunem a tento krok nebývá pracovníky chápán jako odměna přímo se vztahující k výkonu, tak se používají pobídkové formy. Tyto formy mohou být tříděny dle různých hledisek, nejčastěji se však třídí, zda se používají na individuální, skupinové či celoorganizační úrovni. (Koubek, 2001)

K tomu, aby byl systém odměňování efektivní, musí být splněny dva požadavky. První se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu pracovníka. Pokud mají být pobídkové formy založeny na výkonu, pak musí pracovníci cítit, že jejich výkon a výkony ostatních zaměstnanců jsou přesně a spravedlivě hodnoceny. Jsou

pozice, kde se dá výkon lehce měřit (například u výrobního dělníka nebo prodejce), ale v manažerských pozicích se dá výkon jen těžko měřit. Druhým požadavkem je, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu. To se může zdát samozřejmé, přesto je tento požadavek často porušován. Pracovníci musí věřit, že existuje vzájemný vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. V individuálním pobídkovém systému je důležité, aby si pracovníci uvědomili přímý vztah mezi svým výkonem a následnou odměnou. V případě skupinového pobídkového systému je navíc potřeba, aby všichni členově věřili, že jejich individuální výkon má vliv na celkový výkon skupiny. U celoorganizačního pobídkového systému musí pracovníci věřit, že jejich individuální výkon ovlivňuje celkový výkon organizace. Pro splnění obou požadavků je potřeba především komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, mít jasný styl vedení lidí a vytvořit žádoucí mezilidské vztahy. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na pracovníka neměl negativní vliv na kvalitu jeho práce. (Koubek, 2001)

2.2.5. Druhy mzdových forem

Organizace má plnou pravomoc pro stanovení zásad na poskytování mzdových forem. Mohou být uvedeny například ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Mzdové formy můžeme rozlišit na základní (samostatné) a doplňkové (nesamostatné).

Mezi základní patří:
- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce,
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti.

Doplňkové jsou:
- osobní ohodnocení,
- prémie,
- provize,
- bonus,
- odměny,

- účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích). (Dvořáková a kol., 2007)

Základní mzdové formy

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za odvedenou práci. Na dělnických pozicích jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější mzdovou formou a zpravidla tvoří největší část celkové odměny jedince. Právě proto na ně pracovníci soustředí pozornost. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí buď dobrou, nebo špatnou pověst celé organizace. Pokud se dá systém považovat za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou. Díky tomu se organizace snaží vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů. (Koubek, 2001)

Časovou mzdu lze uplatnit u dělnických profesí, kde se určí jako součin hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je u nemanuálních prací, je časová mzda přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Výhodou časové mzdy bývá, že:

- je jednoduchá a administrativně levná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce uvnitř organizace.

Kritickým bodem časové mzdy se stává její nízký stimulační podnět ke zvýšení pracovního výkonu. Díky tomu jsou zaváděny její modifikace a doplňky, například doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, prémií, bonusem, provizí, odměnou nebo účasti na výsledku. (Dvořáková a kol., 2007)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování především dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince se tedy vytvoří

vynásobením počtu jednotek práce a odměny za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. Například pokud je za spravedlivou odměnu pro průměrného dělníka určena částka 600 Kč za den a jestliže by průměrný dělník měl vyrobit za den 60 ks výrobků, pak odměna za jeden výrobek bude 10 Kč. To by znamenalo, že jde o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Používá se i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Podle tohoto přístupu existuje jedna sazba za kus pro všechny kusy, až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství bude vyšší než stanovená mez, použije se vyšší sazba za vyrobený kus. Je však možné i penalizovat nedostatečné naplnění výkonové normy. (Koubek, 2001)

K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny určité předpoklady. Musí být předem stanoveny výkonové normy, pracovní a technologický postup. Tyto výkonové normy musí být zaměstnancům sděleny před zahájením práce, nelze je aplikovat zpětně. Dále jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, to znamená, že je potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. v požadovaném množství na pracovišti. V neposlední řadě nesmí docházet k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007)

Úkolová mzda je považována za vysoce pobídkovou mzdu, jelikož je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Může ji ovšem provázet řada negativních jevů. Zaměstnanci se snaží dosáhnout co nejvyšší mzdy, která bývá spojena s nadměrným fyzickým výkonem, nedodržováním technologického postupu, nehospodárným zacházením s výrobním zařízením a tak dále. Obava ze zvyšování norem a kolísání mzdy podle výkonu demotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2007)

Podílová (provizní) mzda

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna zaměstnance zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má zaměstnanec stanovený a garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. (Koubek, 2001) Pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní

výkyvy, vývoj, který nemá s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného, např. obchodní výsledky jiných zaměstnanců, účinky reklamy apod. (Tomší, 2008)

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé provize zaměstnanec ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, například výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změna hospodářské situace, počasí či preferencí zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd. (Koubek, 2001)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace očekává, že zaměstnanec úkoly splní a proto mu průběžně vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové či měsíční mzdy) zahrnující již určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. (Koubek, 2001)

Předpokladem pro uplatnění této formy je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly. Používají se u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda. (Koubek, 2001)

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jeden z relativně nových a v podstatě pobídkových způsobů odměňování. Váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Principem je vytvořit žádoucí znalosti a dovednosti v dosti široce pojatém zaměstnání a ty pak uspořádat do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. U každé skupiny zaměstnání (např. údržbář, elektrikář apod.) se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm bude odpovídat výchozí mzda. Znalosti a dovednosti je pak možné rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. (Koubek, 2001)

Doplňkové mzdové formy

Osobní ohodnocení

Někdy se označuje jako odměna za hodnocení zaměstnance. Je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřízený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, které posuzuje množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu (zaručené mzdy). (Dvořáková a kol., 2007)

Prémie

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Patří k oblíbeným formám mzdy, rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Pokud se hovoří o prémiích, zpravidla se jedná o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce. (Dvořáková a kol., 2007)

Provize

Představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Hodí se pro zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom nelze evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Je určena buď procentem z obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. (Dvořáková a kol., 2007)

Bonus

Je poskytován za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů zaměstnance, celkového výkonu organizační jednotky nebo za dokončení projektu podle zadaného standardu. Některé organizace jím odměňují vynikající výsledky práce každý rok, jiné ho přiznávají pouze těm zaměstnancům, kteří po dobu dvou až tří let odvádějí výsledky splňující vysoký standard. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován místo účasti na výsledku. (Dvořáková a kol., 2007)

Jednorázové a mimořádné odměny

Jsou přiznávány s cíly ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za dobu pracovního poměru u organizace, aby se posílila jejich stabilizace. Mezi nejběžnější odměny patří na dovolenou a k Vánocům, k pracovnímu a životnímu výročí, za objevy a vynálezy, nebo za záchranu lidského života a jiné. (Dvořáková a kol., 2007)

Účast na výsledcích

Představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Může tím sledovat zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců. S účastí na výsledcích se zpravidla setkáme u velkých podniků, které ji využívají k vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce, ke stabilizaci kmenových zaměstnanců a jejich sociálnímu zvýhodnění. Dosud se však neprokázalo, že účast na výsledku stimuluje zaměstnance k vyššímu nebo lepšímu pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2007)

2.3. Pracovní výkon a jeho vazba na systém odměňování

2.3.1. Pracovní výkon

V tradičním pojetí se za pracovní výkon považuje výsledek nějaké činnosti jednotlivce, týmu nebo celé organizace. Častěji se však ukazovalo, že činností, jejichž výsledky lze měřit, pozvolna ubývá. Typickým příkladem je práce manažera, který dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí, a nelze změřit, jak velkou měrou přispěl k tomuto výsledku. Z toho vyplývá, že výkon je také způsob provedení, způsob chování. Mnoho odborníků se přiklání k názoru, že výkon je jen chování - způsob, jakým organizace, týmy a jednotlivci vykonávají práci. Chování pracovníka (ale i týmu pracovníků) je založeno na dovednostech a znalostech, rysech jeho osobnosti a potřebami. Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují chování organizací, týmu a jednotlivců, ale zohledňují i výsledky vykonané práce. (Koubek, 2004)

Souhrnně můžeme říci, že pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu odvedené práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další

charakteristiky jedince považované za významné souvislosti s vykonávanou prací. (Koubek, 2004)

2.3.2. Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak její cíle. Tradiční přístup k dosahování žádoucího pracovního výkonu se vyznačuje přímými metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Hodnocení pracovníků je tak založeno na tom, jak pracovník jemu přikázané úkoly plní. Pracovní úkoly zadávané pracovníkům vycházejí nějakým způsobem ze stanoveného výkonu průměrného pracovníka, ve skutečnosti však organizace dává pracovníkům různým způsobem najevo, že požadují takový výkon, jaký odvádějí špičkoví pracovníci. Vychází z toho, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu. Příliš se nepřihlíží k takovým faktorům, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti a další faktory, které v podstatě pracovník nemá pod kontrolou. (Koubek, 2001)

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí. Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, o znalostech, dovednostech a chování, o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíly, požadavky a plány a společnou dohodu o tom, jak zlepšit pracovní výkon. (Koubek, 2004)

Základním předpokladem pro úspěšné řízení pracovního výkonu je objektivně stanovený pracovní úkol. Pokud má být přínos pracovníka pro plnění cílů organizace objektivně zhodnocen, je třeba, aby byl pracovní úkol stanoven s přihlédnutím jak k potřebě organizace, tak i schopnostem a možnostem pracovníka. Je nutné respektovat rozsah daného cíle, časovou náročnost, vazbu na systém odměňování a způsob a formu kontroly. (Dvořáková a kol., 2007)

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:
1. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.

Dohoda či smlouva definuje:

a) cíle a normy pracovního výkonu i jaké oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníka očekává, ale také to, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený;

b) jak se bude pracovní výkon posuzovat (měřit) a jaké ukazatele se použijí;

c) jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou zapotřebí k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě;

d) základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb, týmové práce, zásady ochrany zdraví a bezpečnosti při práci apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.

2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka.

Plán konkretizuje dohodu nebo smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

3. Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku).

Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníka, o jeho neformální hodnocení a o řešení problémů pracovního výkonu.

4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Jedná se o formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popř. vytvoření nové dohody (smlouvy), plánu výkonu a rozvoje pracovníka. (Koubek, 2001)

2.3.3. Cíle hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do styku. Dále se hodnocení pracovníků zabývá sdělováním výsledků práce jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků. Nakonec hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizuje opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2001)

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu patří k základním činnostem managementu lidských zdrojů. Pro úspěšné splnění úkolů většiny personálních činností je podstatné, aby fungoval systém hodnocení pracovníka, protože bez něho je

problematické uskutečnit kvalitní systém rozmisťování, povyšování, vzdělání, rozvoj i odměňování. Cíle hodnocení pracovníka mají tedy význam ve více směrech. Schopnost vedoucích zaměstnanců hodnotit své podřízené a jejich schopnost objektivního a věcně správného hodnocení podřízených je jednou z klíčových způsobilostí manažera. Kvalitní systém hodnocení pracovníka slouží ke zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování i rozhodování o rozmisťování a povyšování pracovníků v organizaci. (Dvořáková a kol., 2007)

Možnosti využití hodnocení pracovníků:

1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro plánování potřeby pracovníků.
11. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

(Koubek, 2001)

2.3.4. Zásady organizace systému hodnocení pracovníka

Účinnost systémů hodnocení pracovníka je ovlivněna dodržováním zásad organizace a kvalitou procesu jeho přípravy a realizace. Tyto zásady jsou výsledkem zkušeností personalistů s uplatňováním standardních metod hodnocení. Jednou ze zásad je ta, že hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený. Hodnocení vychází

z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období. Hodnocení se realizuje podle jednotných metodických zásad. Provádí se nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. (Dvořáková a kol., 2007)

2.3.5. Proces hodnocení pracovníka

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. (Koubek, 2001)

Hodnocení pracovníka v organizaci do značné míry rozhoduje o úspěchu této metody personální práce. Vyplatí se tedy ho důkladně připravit a uplatňovat při tom následující postup:

1. ***Informování všech zaměstnanců*** - seznámení zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníka a jeho cíly. Toto seznámení provádějí manažeři.
2. ***Příprava hodnotitelů*** - seznámení s cíly a metodou hodnocení pracovníků a objasnění kritérií hodnocení. Hodnotitel by měl podstoupit trénink vedení hodnotícího rozhovoru.
3. ***Příprava hodnotícího rozhovoru*** - sběr a třídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy a hlavních bodů hodnotícího rozhovoru, které budou v rámci rozhovoru projednávány.
4. ***Hodnotící rozhovor*** - je nejdůležitější fází systému hodnocení. V rámci hodnotícího rozhovoru je nutné ohodnotit jednotlivá kritéria pracovního výkonu. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného k hodnocení a pracovním podmínkám.
5. ***Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty*** - výsledky hodnocení pracovníka jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu. Pracovník to, že je seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím formuláři, stvrzuje svým podpisem.
6. ***Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení*** - nadřízení vyhodnotí výsledky a přijmou opatření v rámci své řídící pravomoci. (Dvořáková a kol., 2007)

3. Cíl a metodika práce

3.1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit vazbu mezi pracovním výkonem a odměňováním ve vybraném podniku a následně navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení současného systému odměňování.

Cílem teoretické části bylo stanovit obecný pohled na systém odměňování. Na jeho právní úpravu, ale i na to, jak se tvoří mzdový systém a jak je propojen pracovní výkon se systémem odměňování.

Cílem praktické části této bakalářské práce je zhodnotit vazbu mezi pracovním výkonem a systémem odměňování ve vybraném podniku.

3.2. Technika přípravy zpracování rešerše

Veškeré informace potřebné pro teoretickou část bakalářské práce byly čerpány z odborné literatury týkající se problematiky hodnocení zaměstnanců a systému odměňování. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této práce.

3.3. Technika sběru dat

Informace byly získávány z internetových stránek společnosti a konzultacemi ve společnosti. Dále byla data získávána z dotazníkového šetření, které bylo prováděno náhodným výběrem mezi zaměstnanci, především mezi laboranty a administrativními pracovníky. Autor dále čerpal z vlastní zkušenosti, neboť ve společnosti strávil několik měsíců jako brigádník. Dotazníkové šetření bylo provedeno na jaře roku 2015 u 27 zaměstnanců.

3.4. Metodický postup

První částí je literární rešerše, která poskytuje přehled o systému odměňování, mzdovém systému a pracovním výkonu ve vztahu k těmto systémům. V následující praktické části je charakterizována vybraná společnost, následně popsána organizační struktura a systém odměňování. Ten zahrnuje poskytování benefitů a jiných zaměstnaneckých výhod v podniku. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo ukázat slabá místa v systému odměňování. Díky tomu byly navrženy kroky, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování. Pro tyto účely byla vybrána

Bioptická laboratoř s. r. o. Bohužel společnost nebyla ochotna poskytovat veškeré potřebné informace ohledně mzdového hodnocení svých zaměstnanců.

3.5. Technika zpracování dat

Veškerá zjištěná data byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel 2007.

4. Praktická část

4.1. Charakteristika zvoleného podniku

Bioptická laboratoř s. r. o. je největší cytologická laboratoř a zároveň největší bioptická laboratoř v České republice. Společnost v současné chvíli zaměstnává celkem 170 pracovníků včetně 23 lékařů a vysokoškolských pracovníků. Hlavní činností společnosti je, že nabízí pro všechny chirurgické, kožní, gastroenterologické, ORL, gynekologické praxe i nemocniční provozy vyšetřování gynekologických i negynekologických cytologií, dále pak zajišťuje kompletní bioptickou službu s přímou návazností na případná imunohistochemická a nezbytná molekulárně genetická vyšetření.

Společnost Bioptická laboratoř s. r. o. byla založena v říjnu roku 1993 MUDr. Michalem Michalem a MUDr. Janem Vondrákem. V době svého vzniku měla pouze šest zaměstnanců a jen malé prostory k podnikání. V následujících devatenácti letech došlo k dynamickému rozvoji ve všech směrech a roční nárůsty počtu provedených vyšetření se tak pohybovaly v rozmezí 10 - 20 %. Následkem toho se zvětšovali pracovní prostory k podnikání a zvyšoval se počet zaměstnanců. V průběhu činnosti společnosti se neustále vylepšuje komunikace a služby klientům, které souvisejí s činností laboratoře. (Dušková, 2012)

Po celou dobu existence laboratoře se hlavní úsilí společnosti orientuje na stálé zvyšování kvality práce, a to především kvalifikace lékařů a zdravotních laborantů, modernizace přístrojového vybavení a laboratorního informačního systému. Pro vzdělání lékařů získala laboratoř akreditaci pro specializační vzdělání v oboru Patologická anatomie II. typu. Dále byla laboratoři udělena akreditace k uskutečňování vzdělávacího programu Metody a techniky v gynekologické cytodiagnostice. Tento kurz je určen pro laborantky a laboranty pro cytodiagnostiku. V Bioptické laboratoři s. r. o. probíhají interní školící akce a semináře zařazené do systému celoživotního vzdělávání, které jsou určené zdravotním laborantům a lékařům. Pro tyto vzdělávací akce se využívá školící místnost vybavená výukovým mikroskopem pro 30 pozorovatelů. Většina lékařů pracujících v laboratoři je uznávanými odborníky nejen v České republice, ale i po celém světě a část z nich získala vysoké akademické tituly (prof., doc.). Vedení Bioptické laboratoře s. r. o. klade též velký důraz na vědeckou publikační činnost, díky které je laboratoř v akademických kruzích známá po celém světě.

Bioptická laboratoř s. r. o. se díky poctivé práci řadí mezi největší laboratoře světa v oboru histologie a patologické anatomie. (Dušková, 2012)

V roce 2008 se v laboratoři vyšetřilo 73 000 pacientů biopticky a téměř 600 000 pacientů cytologicky. Tato čísla se rok od roku neustále zvyšují. Bioptická laboratoř s. r. o. je smluvním partnerem všech zdravotních pojišťoven v ČR a disponuje největším genetickým oddělením, které je specializováno na diagnostickou a onkologickou problematiku. Výsledky všech vyšetření jsou předány vždy maximálně do jednoho týdne. Materiál k vyšetření je svážen přímo z ordinací na náklady Bioptické laboratoře s. r. o. v dohodnutých termínech minimálně však 1× týdně, u nemocničních provozů při zajišťování biopsií 2 - 3× týdně. Výsledky většiny bioptických vyšetření je laboratoř schopna zabezpečit do 48 hodiny od vyzvednutí materiálu.

4.2. Organizace a organizační struktura společnosti

Laboratoř je rozdělena na pět úseků, z nichž každý má svého vedoucího zaměstnance a nad ním stojí vrchní laborantka. V čele lékařů všech úseků a VŠ specialistů je odborný vedoucí lékař. Rozdělení do úseků je následovné:

- bioptický úsek,
- cytologický úsek,
- úsek barvírny,
- molekulárně genetický úsek, jehož součástí je mikrobiologie a administrativa.

(Hablová, 2013)

Dále bude popsána organizační a řídící strukturu společnosti, která je k nalezení v Příloze č. 2. Společnost je rozdělena na vedení společnosti, vedení laboratoře a na odborné vedení laboratoře. Vedení společnosti zastupují jejím jménem jednatelé a případně prokurista. Jednatelům je podřízena ředitelka, která řídí a vede práci ostatních zaměstnanců. Ředitelce jsou přímo podřízeni manažer kvality, softwarový technik, účetní, mzdová účetní a také odborný vedoucí lékař. Tomu je podřízena vedoucí laborantka, která pak přímo řídí práci všech pracovníků v jednotlivých úsecích, včetně technického zařízení a metrologa firmy. Technický správce zařízení a metrolog firmy jsou pracovníci, kteří zodpovídají za technické zařízení a kalibraci přístrojů na všech laboratorních pracovištích, proto jsou zahrnuti do vedení laboratoře. Problémy a závady na zařízení, špatné používání a podobně řeší přímo s vrchní laborantkou, která

vyvozuje nápravná opatření ve směru k vedoucím jednotlivých pracovišť. Odborné vedení laboratoře provádí odborné konzultace metodiky zpracování, pomáhá při zavádění nových metod a jejich následném testování, ale provádí také odborný dohled nad dodržováním Laboratorní příručky a Příručky jakosti, které jsou hlavní dokumentací firmy. Vztah odborného vedení laboratoře tedy není nikterak nadřízené pracovníkům, kteří jsou v organizační struktuře zakresleni pod nimi.

Firma ke svému řízení využívá liniově štábní systém z pohledu „vedení laboratoře", kdy jsou jednotlivé úseky rozděleny podle specializace, ale jsou jasně dány vztahy podřízenosti. V případě „odborného vedení společnosti" jde spíše o maticovou organizační strukturu, kdy nejsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednoznačné, jde zde častěji pouze o metodické vedení.

4.3. Systém odměňování ve společnosti

Ve společnosti mají zaměstnanci úkolovou formu mzdy, kdy jsou hodnoceni na základě svého výkonu. Zejména na pozici laborant je to nejvíce zřejmé. Laboranti se ve své práci zabývají prováděním speciálních laboratorních vyšetření, identifikují vzorky biologického materiálu pro laboratorní činnost. V Bioptické laboratoři s. r. o. jsou odměňování dle toho, kolik takových vyšetření provedou. Jejich pracovní doba je variabilní, ale musí dosáhnout určitého počtu vyšetření. Jelikož společnost v současné době provádí asi polovinu ze všech vyšetření v České republice. Na profesi laboranta je průměrná hrubá měsíční mzda v České republice 19 000,- Kč. V Bioptické laboratoři s. r. o., díky velkému množství provedených vyšetření, dosahují laboranti mnohem většího hrubého měsíčního příjmu, než je průměr. Společnost zaměstnává i 23 lékařů, kteří zhodnocují výsledky laborantů a píší závěrečné diagnózy z jednotlivých vyšetření. Ti mají, stejně jako laboranti, variabilní mzdu a jsou závislí na počtu vyšetření. Průměrná hrubá mzda v České republice je na pozici lékaře ve výši 40 800,- Kč. Dle interních informací lékaři ve vybrané společnosti dosahují vyšší hrubé mzdy, rovněž díky velkému množství odvedených lékařských vyšetření.

Fixní mzdu pobírají administrativní pracovníci, účetní, zaměstnanci, kteří svážejí vzorky z ordinací, IT technici a různí správci objektu firmy. Náplní administrativních pracovníků je především komunikace s klienty při sdělování výsledků z jednotlivých vyšetření. Starají se o veškerou korespondenci a podílejí se na přípravách různých kongresových akcí pořádaných Bioptickou laboratoří. Především jde o zajištění prostor,

které budou pro kongres dostačující, ať už svou kapacitou, tak veškerým vybavením. Starají se o speakry, kteří vystupují na kongresu. Ve většině případů jsou to experti z celého světa, kterým je zde zajištěno ubytování, doprava z letiště a zpět, aby byl zajištěn co největší komfort a společnost si i těmito kroky zvedala své světoznámé renomé.

Ředitelka společnosti, která je zároveň prokuristou, pobírá měsíční mzdu a jednatelé si rozdělují zisk dle procentuálního podílu. Zde má jeden z jednatelů většinový podíl společnosti (51%) a ten rozhoduje o veškerých aktivitách spojených s laboratoří. Bohužel, společnost nebyla moc sdílná při sdělování informací ohledně platů a mezd na jiných pracovních pozicích, tudíž nelze tyto pozice zhodnotit.

4.3.1. Prémie, odměny a zaměstnanecké výhody

Ve společnosti nejsou poskytovány žádné prémie, jelikož nejsou stanovené předem žádné měřitelné ukazatele (hospodárnost, kvalita, dodržení termínu a jiné). Zaměstnanci mohou dosáhnout „pouze" odměny a to jen ve vyjímečných případech na pokyn ředitelky společnosti. Podnik dává určitou částku do penzijního fondu nebo se dávají 3% z hrubé mzdy zaměstnance do tohoto fondu. Jako jednou ze zaměstnaneckých výhod je pět dní dovolené navíc. Dále je to služební automobil, který zaměstnanec může využívat i pro soukromé účely. Jako další zaměstnaneckou výhodou je to, že firma má smlouvu se společností T-Mobile na poskytování zvýhodněných tarifů pro zaměstnance. Ještě před dvěma lety společnost poskytovala svým zaměstnancům stravenky, bohužel tento benefit byl zrušen.

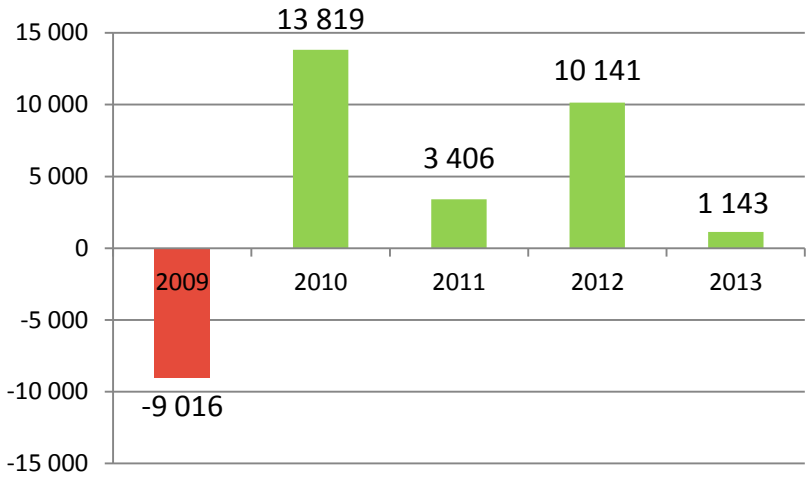
4.4. Zhodnocení hospodaření podniku

V této části bude zhodnoceno hospodaření podniku za roky 2009 - 2013, budou srovnány osobní a mzdové náklady v jednotlivých letech a spočítána produktivita práce v podniku.

Podnik hospodaří poměrně efektivně, v těchto letech byl jen jednou ve ztrátě, ale jinak dosahuje velmi příznivého zisku, což nám nejlépe dokáže následující graf.

Graf č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2009-2013

(v celých tis. Kč)



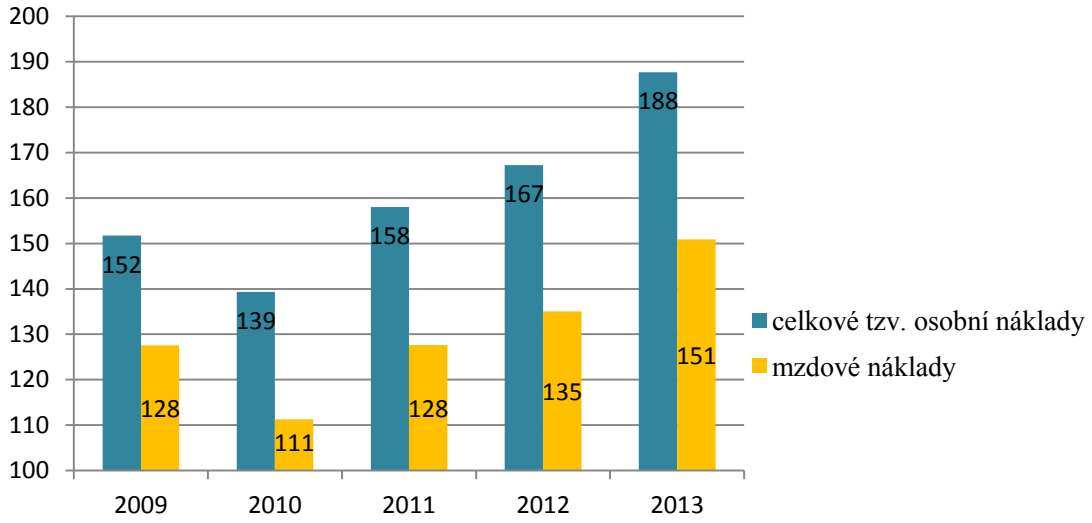
Zdroj: Autor podle Trefné (2009-2011) a Majora (2012-2013)

Můžeme vidět, že rok 2009 byl pro podnik ztrátový, kdy jeho ztráta přesáhla hodnotu 9 milionů korun. Následující roky firma skončila se ziskem, avšak výkyvy mezi jednotlivými roky jsou vysoké. Poslední rok, pro který byla data dostupná, skončil se ziskem přes 1 milion korun, ale výhledově k dalším rokům, a dle poslední interních informací, se očekává opět nárůst zisku.

Z počátku to vypadalo, že takové výkyvy ve výsledku hospodaření mohou být zapříčiněny většími mzdovými náklady, respektive celkovými osobními náklady. Hlavním důvodem bylo, že mzdové náklady tvoří největší složku nákladů. Bohužel tato domněnka se nepotvrdila, což demonstruje následující graf.

Graf č. 2: Osobní a mzdové náklady v letech 2009-2013

(v celých mil. Kč)



Zdroj: Autor podle Trefné (2009-2011) a Majora (2012-2013)

Zde je zřejmé, že mzdové náklady tvoří největší část osobních nákladů podniku. V roce 2009 dosahovala hodnota mzdových nákladů 128 milionů korun, v následujícím roce tyto náklady klesly o 17 milionů korun. Od té doby se jak mzdové, tak osobní náklady neustále zvyšují. Tuto skutečnost připisuji hlavně faktu, že se průměrná mzda v ČR rok od roku zvyšuje, ale především tomu, že laboratoř dělá neustále větší množství vyšetření. Díky tomu je podnik nucen nabírat nové zaměstnance nebo stávající zaměstnanci musí odvádět větší pracovní výkon, který musí být ohodnocen dostatečnou výší mzdy. V roce 2013 dosáhli mzdové náklady částky 151 milionů korun.

4.4.1. Ukazatele produktivity práce

Rostoucí produktivita je jednou ze základních podmínek konkurenceschopnosti podniku. Pokud chce podnik dosahovat dlouhodobého růstu, přinášet svým vlastníkům požadované zisky a zároveň zvyšovat životní úroveň svých zaměstnanců, musí hledat způsoby, jak zvyšovat celkovou produktivitu podniku. Obecně je možno produktivitu spočítat jako poměr mezi hodnotou výstupů a hodnotou vstupů, tedy:

$$\frac{výstupy}{vstupy}$$

Produktivita tedy roste, klesá-li počet vstupů. Růst produktivity vede ke snižování nákladů na výrobu a díky tomu je umožněn vyšší zisk z dané výroby. Produktivita je vždy měřena v čase, tzn. za určitý interval (rok, měsíc, den, hodina, apod.). (Klečka, 2008)

Produktivita práce A

Produktivita práce je nejdůležitější a v praxi nejpoužívanější výpočet. Stejně jako v případě obecného výpočtu produktivity je produktivita práce počítána jako podíl mezi výstupy a vstupy, ale zde jsou vstupy tvořeny živou prací. Můžeme konstruovat mnoho vzorců v závislosti na tom, jaké měrné jednotky používáme pro výstupy a vstupy. Výstupy je možné měřit v naturálních jednotkách (kg, m, t, l atd.), pracovních jednotkách (podíl normohodin na odpracované hodiny) či peněžních jednotkách, které je nutno očistit o cenové vlivy. (Synek a kol., 2009)

Produktivita práce se počítá následovně:

$$\frac{přidaná\ hodnota}{pracovníci\ (jejich\ počet\ či\ počet\ odpracovaných\ hodin)}$$

Přidanou hodnotu tvoří rozdíl mezi tržbami a mezispotřebou. Do mezispotřeby lze zařadit veškeré nakupované materiály, suroviny a služby do podniku. Přidanou hodnotu můžeme vyjádřit jako součet mezd, sociálních dávek, odpisů a zisku před zaplacením úroků a daní, případné ztráty. (Klečka a Matějka, 2004)

Produktivita práce mnou vybraného podniku je spočítána v tabulce níže:

Tabulka č. 1: Produktivita práce A

Rok	Přidaná hodnota	Počet zaměstnanců	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců
2009	146 777 000	125	1 174 216
2010	169 765 000	125	1 358 120
2011	174 782 000	169	1 034 213
2012	190 973 000	170	1 123 371
2013	203 560 000	170	1 197 412

Zdroj: Vlastní výpočet z výkazů zisku z let 2009 - 2013

V tabulce č. 1 můžeme vidět, že se produktivita práce podniku mezi roky 2009-2010 vzrostla, bohužel v roce 2011 přišel pokles díky přijetí nových pracovních sil. Od té doby se produktivita práce v podniku neustále zvyšovala, kdy v roce 2013 dosáhla svého maxima.

Produktivita práce B

Tento ukazatel nám udává, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím je lepší výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. (Scholleová, 2008)

Vzorec pro výpočet vypadá takto:

$$\frac{přidaná\ hodnota}{osobní\ náklady}$$

Tabulka č. 2: Produktivita práce B
(v tis. Kč)

Rok	Přidaná hodnota	Osobní náklady	Přidaná hodnota / Osobní náklady
2009	146 777	151 737	0,967
2010	169 765	139 358	1,218
2011	174 782	158 021	1,106
2012	190 973	167 257	1,142
2013	203 560	187 715	1,084

Zdroj: Vlastní výpočet z výkazu zisku z let 2009 - 2013

Z tabulky můžeme vyčíst, že tento ukazatel se pohybuje kolem hranice jedné. Nejvyšší byl v roce 2010, přesně 1,218. Ve srovnávaných pěti letech se liší o jednu či dvě desetiny.

4.4.2. Ukazatel tempa růstu

Srovnání v letech tempa růstu mzdových nákladů

Jak se měnily mzdové náklady v jednotlivých letech oproti rokům minulým, ukazuje následující tabulka.

Srovnání se provádí mezi jednotlivými roky výpočtem:

$$\frac{mzdové\ náklady_{\text{roku n}}}{mzdové\ náklady_{\text{roku n-1}}}$$

Tabulka č. 3: Tempo růstu mzdových nákladů

Rok	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Výpočet	Tempo růstu	Tempo růstu oproti předešlým rokům
2009	127 547	-	-	-
2010	111 308	111 308 / 127 547	0,873	-12,7 %
2011	127 664	127 664 / 111 308	1,147	14,7 %
2012	135 006	135 006 / 127 664	1,058	5,8 %
2013	150 877	150 877 / 135 006	1,118	11,8 %

Zdroj: Vlastní výpočet z výkazu zisk z let 2009 - 2013

Z tabulky č. 3 vyplývá, že v roce 2010 kleslo tempo růstu mzdových nákladů oproti roku 2009 o 12,7 %. Nízké mzdové náklady v roce 2010 zapříčinily, že mezi roky 2011 a 2010 se tempo růstu zvýšilo o 14,7 %. Rok 2012 ve srovnání s rokem 2011 přinesl opět zvýšení tempa růstu mzdových nákladů a to o 5,8 %. Díky vysokým nákladům v roce 2013 se tempo růstu oproti roku 2012 vzrostlo o 11,8 %.

Srovnání v letech tempa růstu produktivity práce

Změnu v produktivitě práce oproti předešlým rokům nám demonstruje tabulka č. 4.

Pro srovnání mezi jednotlivými roky a pro získání změny tempa růstu produktivity práce se používá následující vzorec:

$$\frac{produktivita\ práce_{\text{roku n}}}{produktivita\ práce_{\text{roku n-1}}}$$

Tabulka č. 4: Tempo růstu produktivity práce

Rok	Ukazatel produktivity práce	Výpočet	Tempo růstu	Tempo růstu oproti předešlým rokům
2009	0,967	-	-	-
2010	1,218	1,218 / 0,967	1,260	26,0 %
2011	1,106	1,106 / 1,218	0,908	-9,2 %
2012	1,142	1,142 / 1,106	1,033	3,3 %
2013	1,084	1,084 / 1,142	0,949	-5,1 %

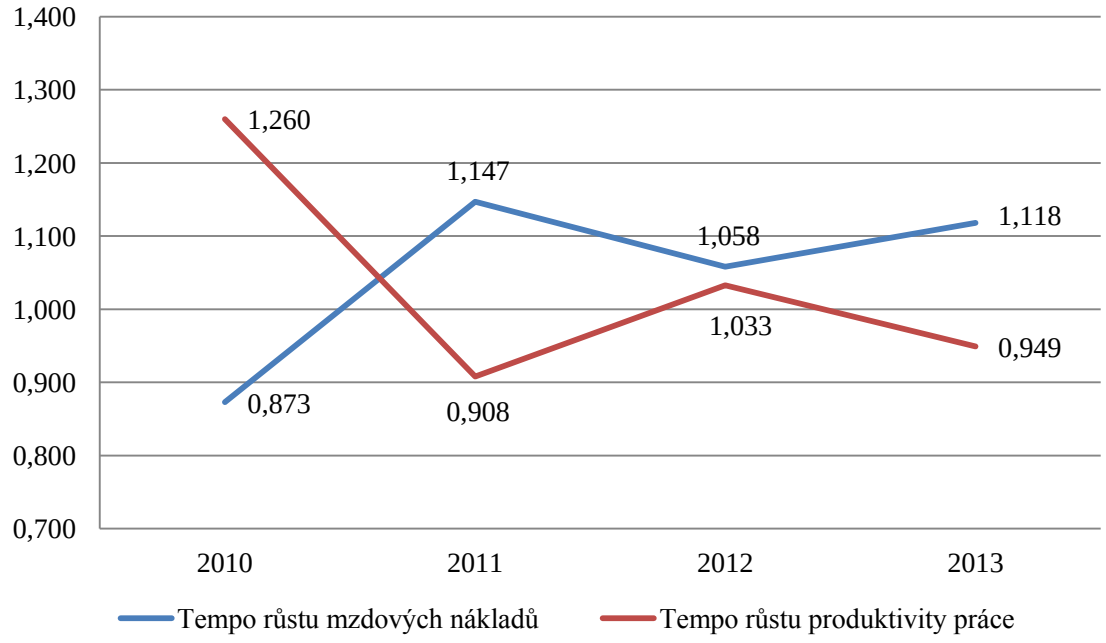
Zdroj: Vlastní výpočet dle výkazu zisku z let 2009 - 2013

Z této tabulky můžeme vyčíst, že v roce 2010 oproti roku 2009 se zvýšilo tempo růstu produktivity práce o 26 %. Mezi roky 2011 a 2010 došlo ke snížení tohoto tempa o 9,2 %. V roce 2012 tempo růstu vzrostlo oproti předešlému roku o 3,3 %. Rok 2013 přinesl ve srovnání s rokem 2012 opět snížení o 5,1 %.

Pro srovnání tempa růstu mzdových nákladů a produktivity práce poslouží následující graf.

V grafu č. 3 uvidíme jak se tempo růstu jak mzdových nákladů, tak produkce měnilo.

Graf č. 3: Srovnání v letech tempa růstu
mzdových nákladů a tempa růstu produktivity práce



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu lze vyčíst, že mzdové náklady rostou rychleji než produktivita práce. To není pozitivní vývoj, neboť dochází k neúměrnému zvyšování nákladů podniku.

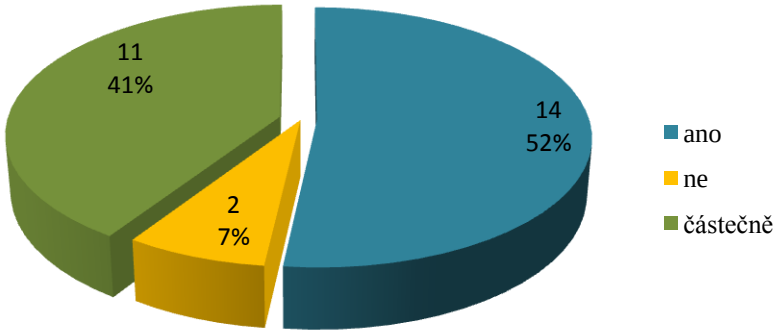
4.5. Dotazníkové šetření

V následující části se autor bude věnovat dotazníkovému šetření. Dotazník se skládal pouze z pěti jasně položených otázek. Na dotazník odpovědělo 27 z celkového počtu 170 zaměstnanců. Dotazník nebyl předkládán všem zaměstnancům, byli náhodně oslovováni především laboranti a administrativní pracovníci, proto výsledky nelze zobecňovat a vztahovat na celý podnik. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli vůbec dotazovaní zaměstnanci rozumí systému hodnocení, zda jsou s tímto systémem spokojeni a považují ho za spravedlivý. Další část dotazníku byla zaměřena na to, jak se práce zaměstnanců projeví na jejich výplatě a popřípadě co v současném systému odměňování postrádají a co by změnili. Toto šetření bylo provedeno na jaře 2015.

4.5.1. Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Graf č. 4: Srozumitelnost hodnocení zaměstnanců

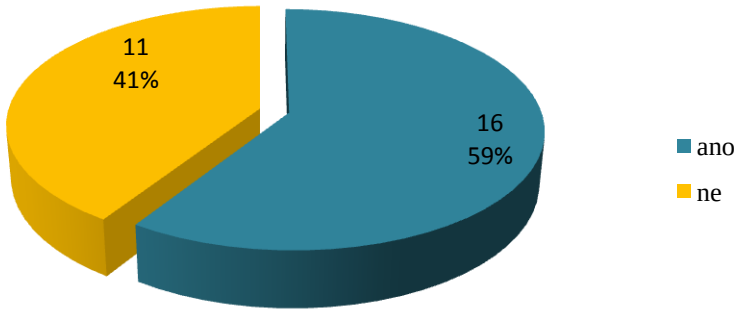


Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 4 nám udává, jak je pro zaměstnance jejich hodnocení srozumitelné. Můžeme vidět, že pro 52 % dotazovaných je hodnocení zaměstnanců srozumitelné, pro 41 % je srozumitelné částečně a pouze pro 7 % je hodnocení nesrozumitelné.

Otázka č. 2: Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý?

Graf č. 5: Spravedlivost systému hodnocení

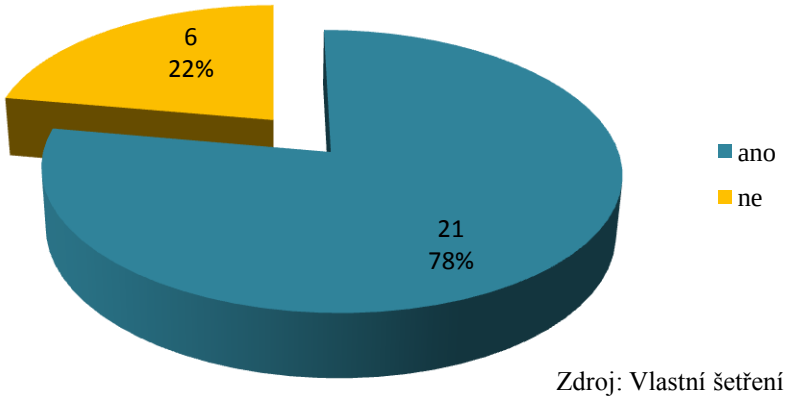


Zdroj: Vlastní šetření

Systém hodnocení ve vybrané společnosti považuje za spravedlivý 59 % dotazovaných. Jako nespravedlivý ho vidí 41 % respondentů. Autor se domnívá, že uvedené hodnoty nejsou pro podnik pozitivní, jelikož špatně nastavený systém hodnocení může zaměstnance demotivovat vzhledem ke kvalitě odvedené práce.

Otázka č. 3: Odrážejí se Vaše pracovní výsledky ve Vaší výplatě?

Graf č. 6: Jak se odrážejí pracovní výsledky na výplatě zaměstnanců

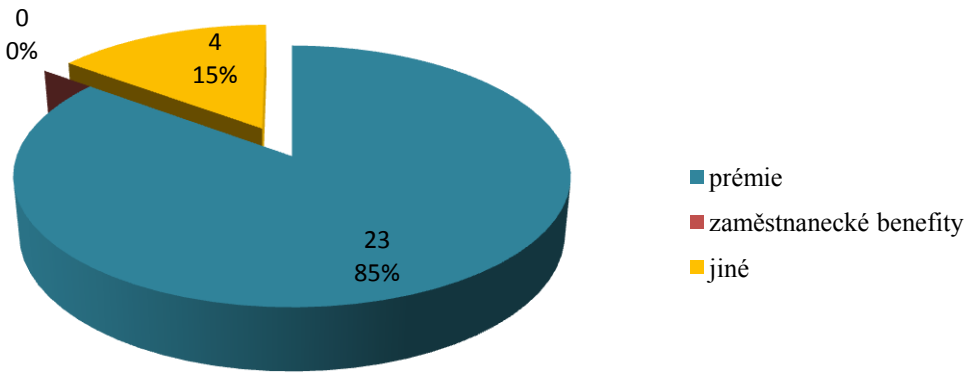


Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky této otázky dopadly spíše podle toho, na jakých pracovních pozicích se respondenti nachází. U laborantů se výsledky odrážejí na jejich práci, proto tito zaměstnanci odpovídali ano, což dosáhlo hodnoty 78 %. Odpověď „ne" volili spíše administrativní pracovníci, kteří mají fixní mzdu, těchto odpovědí bylo 22 %.

Otázka č. 4: Které z uvedených mzdových forem hodnocení zaměstnanců můžete ovlivnit?

Graf č. 7: Které mzdové formy hodnocení můžou zaměstnanci ovlivnit.

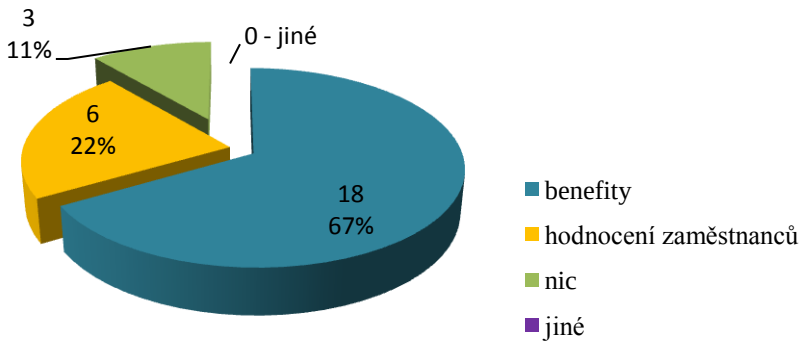


Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce se zaměstnanci domnívají, že mohou ovlivnit prémie. Tuto možnost zvolilo 85 % dotazovaných, zaměstnanecké benefity nezvolil žádný z respondentů, jelikož tato společnost nenabízí mnoho benefitů, a pokud ano, tak pro všechny zaměstnance stejně bez ohledu na pozici zaměstnance, na odvedenou kvalitu práce a tak dále. Našli se i respondenti, kteří zvolili možnost jiné, přičemž se shodně domnívají, že nemohou ovlivnit žádnou mzdovou formu.

Otázka č. 5: Co byste změnil/a v současném systému odměňování?

Graf č. 8: Co změnit v současném systému odměňování?



Zdroj: Vlastní šetření

V posledním grafu můžeme vidět, co by respondenti změnili v současném systému odměňování. Větší polovina, přesně 67 %, je nespokojena s benefity společnosti. Při rozhovorech se zaměstnanci autor zjistil, že největší problém vidí zaměstnanci v neposkytování stravenek. Změnu v hodnocení zaměstnanců by provedlo 22 % respondentů. Byla to odpověď většinou administrativních pracovníků, kteří nejsou spokojeni s výší své hrubé mzdy. To, že je systém nastavený správně, a tudíž by v něm nic měnit nechtěli, si myslí 11 % tázaných.

4.5.2. Návrhy na zlepšení systému odměňování

Z provedeného dotazníku je zřejmé, že systém odměňování je nastaven relativně správně, avšak i zde jsou prostory ke zlepšení. Největší nespokojenost mezi zaměstnanci vládla ve spravedlnosti systému odměňování a také v oblasti zaměstnaneckých výhod, především s poskytováním benefitů. Ani o správnosti hodnocení zaměstnanců nebyli dotazovaní zcela přesvědčeni. Proto by bylo vhodné provést několik změn, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému, přičemž by se příliš nezvedaly mzdové náklady společnosti. Největší změna by měla proběhnout v poskytování benefitů, kde je hlavním problémem neposkytování příspěvků na stravování. Dále je to špatně nastavené hodnocení zaměstnanců, kdy jsou mezi jednotlivými pracovními pozicemi velké mzdové rozdíly. Jako poslední návrh na zlepšení systému je zvýšení srozumitelnosti v systému hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců

Zásadní změna by mohla proběhnout v nastaveném systému hodnocení zaměstnanců. Administrativní pracovníci pobírají fixní mzdu a je tudíž nemožné očekávat nějaký nárůst jejich mzdy. Takový nárůst mohou zaznamenat pouze díky odměně, kterou jim udělí ředitelka společnosti. Tato odměna může být udělena za to, že seženou nového klienta (doktora ze soukromé ordinace), který bude ochoten dávat jím odebrané vzorky k vyšetření právě do Bioptické laboratoře. Mzda laborantů a lékařů je tvořena především z počtu provedených vyšetření. Díky tomu vznikají mezi mzdou administrativních pracovníků a laborantů velké rozdíly, jelikož v laboratoři se provádí velké množství těchto vyšetření, a proto mají laboranti a lékaři větší mzdu než administrativní pracovníci. Tato skutečnost vede k vyhroceným mezilidským vztahům mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Právě proto by měla být zavedena i variabilní

složka mzdy u administrativních pracovníků, kteří by tak mohli díky lepším pracovním výkonům navýšit svou celkovou mzdu.

Změna v poskytování benefitů ve vztahu k hodnocení zaměstnanců

Jak již vyplynulo z otázky č. 5 v dotazníku, tak je celých 67 % dotázaných nespokojeno s poskytováním benefitů. Podle rozhovorů provedených se zaměstnanci společnosti jsou to především neposkytované stravenky. Pro zlepšení celého systému hodnocení by bylo vhodné poskytovat zaměstnancům více benefitů. V České republice se příspěvek na stravování umisťuje na předních místech oblíbenosti mezi zaměstnanci a zejména proto by měl být zahrnut v současném systému odměňování. Na jedné straně by se dal očekávat nárůst nákladů společnosti, ovšem na straně druhé by se zvýšil pracovní výkon zaměstnanců. Zavedení tohoto benefitu by mohlo vést k růstu produktivity celého podniku.

Zvýšení srozumitelnosti systému hodnocení zaměstnanců

Jak z dotazníku vyplynulo, tak zaměstnanci nejsou zcela srozuměni se systémem odměňování ve společnosti. Ačkoli 52 % dotazovaných systému odměňování rozumí, stále je zde 48 % dotazovaných, kteří systému nerozumí nebo jen částečně rozumí. Proto by mělo být provedeno školení pro zaměstnance z jednotlivých úseků, kde by bylo jasně vysvětleno, jaká mzda za jaký pracovní výkon náleží. Školení by bylo provedeno vedoucími jednotlivých úseků. Tím by si zaměstnanci celé společnosti ujasnili, co od nich zaměstnavatel očekává, a také, jak budou za odvedenou práci ohodnoceni. Pro zvýšení srozumitelnosti systému benefitů by mělo být zavedeno, že by každým rokem jednotliví zaměstnanci obdrželi obálku, kde by byly vypsané všechny poskytované benefity podnikem.

Zvýšení spravedlivosti systému hodnocení zaměstnanců

V dotazníku se objevila otázka ohledně spravedlivosti systému hodnocení. To, že je systém hodnocení spravedlivý, si myslí 59 % dotazovaných. Zbylým 41 % dotazovaných přijde systém hodnocení nespravedlivý. Opět je to zapříčiněno velkými mzdovými rozdíly mezi jednotlivými pracovními pozicemi. K tomu, aby mohl být systém považován za spravedlivý, by se musela mzda všech pracovníků odvíjet podle toho, kolik odvedou pracovního výkonu. Nebo by musela být změněna celá struktura hodnocení zaměstnanců.

5. Závěr

Tato práce byla zaměřena zejména na hodnocení a odměňování v podniku. Hlavním cílem bylo zhodnotit vzájemný vztah mezi pracovním výkonem a systémem odměňování ve vybraném podniku. Na základě zjištěných údajů a dotazníku měly být doporučeny kroky, které by vedly k zefektivnění systému odměňování, ale i k zlepšení mezilidských vztahů. Společnost je orientována na zpracování gynekologických i negynekologických vyšetření, dále pak zajišťuje kompletní bioptickou službu s přímou návazností na nezbytná molekulárně genetická vyšetření. Ve společnosti se poskytuje fixní a variabilní mzda. Fixní mzdou jsou hodnoceni administrativní pracovníci, variabilní mzda je poskytována laborantům a lékařům. V čele společnosti stojí jednatelé, kterým je podřízena ředitelka, které je podřízen vedoucí odborný lékař. Pod ním stojí vedoucí laborantka, která řídí práci všech pracovníků v jednotlivých úsecích.

Dále bude popsáno hodnocení zaměstnanců dle dotazníkového šetření, které bylo provedeno na jaře 2015. Šlo o náhodný výběr mezi zaměstnanci, přičemž převážná část respondentů pracuje v administrativně a na pozici laboranta. Srozumitelnost systému hodnocení zaměstnanců považuje polovina dotázaných (52 %), kde 59 % si myslí, že je spravedlivý, ale jen 11 % by v současném systému odměňování nic neměnilo. 85 % dotázaných si myslí, že mohou ovlivnit prémie. To, že nemohou ovlivnit nic, si myslí zbylých 15%. Systém benefitů by změnilo 67 % dotázaných, jelikož portfolio nabízených benefitů není tak široké. Hlavně by ocenili příspěvek na stravné (stravenky). Na základě těchto zjištěných nedostatků byly doporučeny návrhy na zlepšení. Doporučení se zakládala na tom, aby se příliš nezvyšovaly náklady společnosti. Spíše byl brán ohled na to, aby byl celý systém odměňování efektivnější a nevznikaly tak napjaté mezilidské vztahy díky velkým mzdovým rozdílům mezi zaměstnanci na určitých pracovních pozicích.

Z této práce plyne, že hodnocení zaměstnanců a systém odměňování vyžaduje neustálou pozornost zaměstnavatele, jelikož spokojenost zaměstnanců s hodnocením má přímou úměru k jejich pracovnímu výkonu. Budou-li zaměstnanci se svým hodnocením spokojeni, tak budou motivováni k vynakládání většího pracovního úsilí a naopak. Ve vybraném podniku rostou mzdové náklady rychleji než produktivita práce, proto je důležité dbát i na správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců. Díky takto nastavenému systému odměňování dochází v podniku k neúměrnému zvyšování

nákladů. Dalším problémem je, že velké mzdové rozdíly zhoršují mezilidské vztahy. Pro podnik je tedy nutné se touto problematikou neustále zabývat a systém odměňování zdokonalovat.

6. Summary

The main aim of this work is to valorize job performance and remuneration in the selected company. The theoretical part of this thesis is based on an explanation of the system of remuneration and how much money workers receives for their performance. This system of remuneration is used for the Czech Republic.

The practical part is focused on an analysis of the selected company. The wages of individual workers are determined and valorized if they are properly remunerated for their work. For the purposes of this thesis was chosen the company Bioptická laboratoř s. r. o. This company has about 150 employees and they have fixed or variable wage. Between a variable and a fixed wages there are the biggest problems.

In the company was used a questionnaire. The conclusion should recommend a proposals to improve efficiency of an employees reward and an evaluation system in the company.

The main shortcomings were found in an evaluation system mainly in the justice and a benefits. On the basis of the questionnaire were recommended suggestion for an improvement. The company should to improve a staff evaluation. The next point is to change providing benefits and to do the system of remuneration more clearer and fairer.

Key words: job performance, remuneration, workers, wages, company

7. Seznam použité literatury

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

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání.* Praha: Grada.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada.

Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů. 1. vydání.* Praha: C. H. Beck.

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

Klečka, J., & Matějka, M. (2004). *Nové podnikové systémy: Materiály ke cvičením.* Praha : Oeconomica.

Koubek, J. (2001*). Řízení lidských zdrojů. 3. vydání.* Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press.

Kyslingerová, E.. & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza - krok za krokem. 2. vydání.* Praha: C. H. Beck.

Lloyd L. Byars, & Leslie W. Rue (1987). *Human Resource Management. Second Edition*. IRWIN.

Schmied, Z., & Trylč, L. (2014). *Zákoník práce. 10. aktualizované vydání*. ANAG

Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd.* Praha: Grada.

Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* Praha: C. H. Beck.

Přehled použitých internetových zdrojů

Dušková, Z. (2012). *Výroční zpráva Bioptické laboratoře s. r. o. 2011* [online]. [cit. 2015-26-03] Dostupné z WWW: < https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16577124&subjektId=149825&spis=477581 >

Hablová, A. (2013). *Laboratorní příručka. 6. vydání.* [online]. [cit 2015-26-03]. Dostupné z WWW: < http://www.biopticka.cz/sluzby/laboratorni-prirucka.html>

Klečka, J. (2008). Produktivita a její měření - nové přístupy. *Ekonomika a management* [online]. [cit. 2015-26-03]. Dostupné z WWW: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-produktivita-a-jeji-mereni-nove-pristupy.html >

8. Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1- Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy 5
Obrázek č. 2 - Mzdový systém založený na hodnocení práce 12
Obrázek č. 3 - Postup kroků při vytváření metody 15

Seznam grafů

Graf č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2009-2013..... 33
Graf č. 2: Osobní a mzdové náklady v letech 2009-2013..... 34
Graf č. 3: Srovnání v letech tempa růstu mzdových nákladů a tempa růstu produktivity práce..... 38
Graf č. 4: Srozumitelnost hodnocení zaměstnanců..... 39
Graf č. 5: Spravedlivost systému hodnocení 40
Graf č. 6: Jak se odrážejí pracovní výsledky na výplatě zaměstnanců 40
Graf č. 7: Které mzdové formy hodnocení můžou zaměstnanci ovlivnit. 41
Graf č. 8: Co změnit v současném systému odměňování? 41

9. Seznam tabulek

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Produktivita práce A 35
Tabulka č. 2: Produktivita práce B 36
Tabulka č. 3: Tempo růstu mzdových nákladů 37
Tabulka č. 4: Tempo růstu produktivity práce 38

10. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

1. Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

◯ ano ◯ ne ◯ částečně

2. Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý?

◯ ano ◯ ne

3. Odrážejí se Vaše pracovní výsledky ve Vaší výplatě?

◯ ano ◯ ne

4. Které z uvedených mzdových forem hodnocení zaměstnanců můžete ovlivnit?

◯ prémie ◯ zaměstnanecké benefity (stravenky atd.)

◯ jiné .....

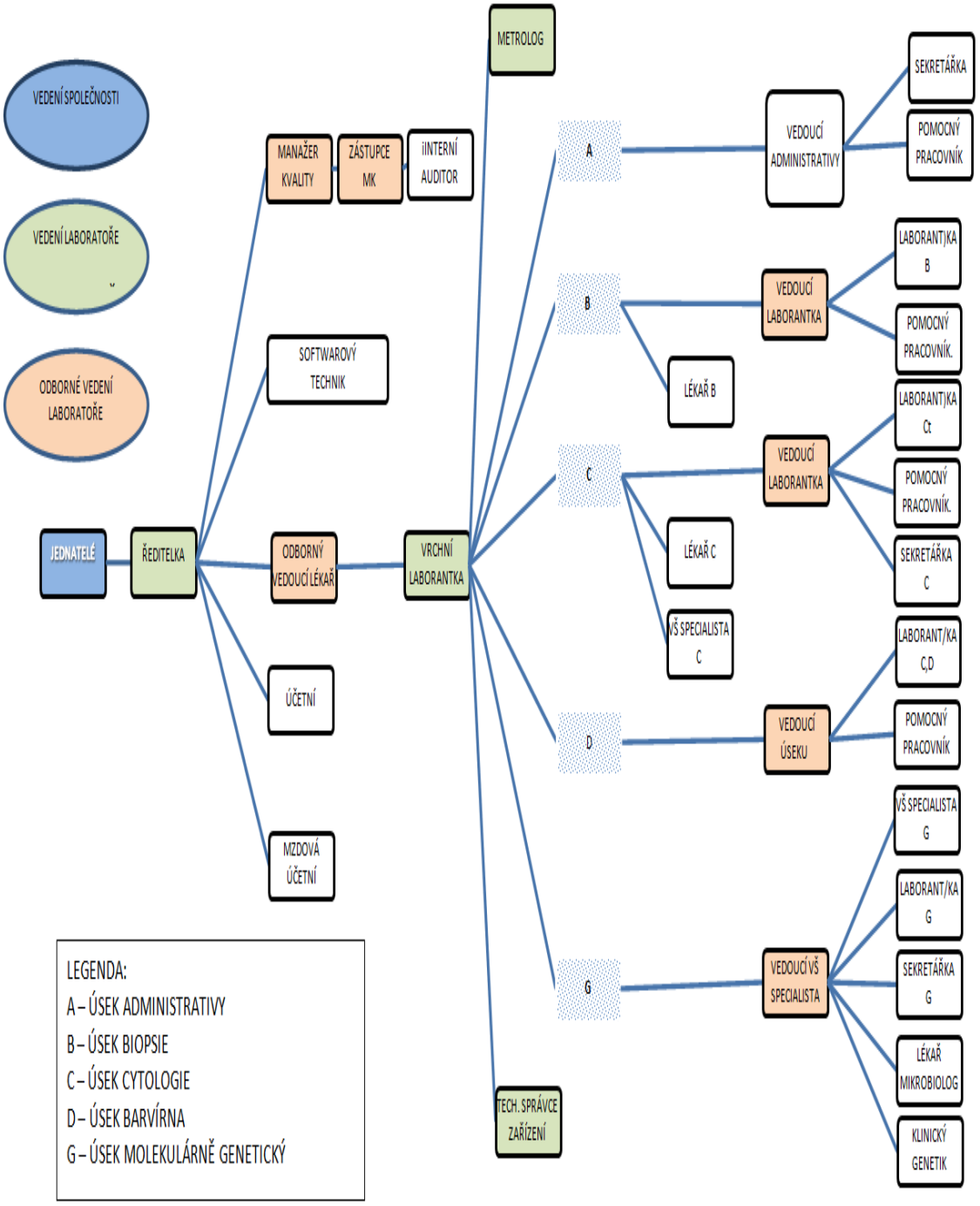
5. Co byste změnil/a v současném systému odměňování?

◯ benefity ◯ hodnocení zaměstnanců ◯ nic

◯ jiné .....

Zdroj: Vlastní práce autora

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

IČ
49197827

Obchodní firma nebo jiný název: Bioptická laboratoř, s.r.o.
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště: Mikulášské nám. 4, Plzeň, 326 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
II.	Výkony	004	207.621	182.809
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	207.621	182.809
B.	Výrobní spotřeba	008	60.844	51.645
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	24.326	17.953
B. 2.	Služby	010	36.518	33.692
+	Přidaná hodnota	011	146.777	131.164
C.	Osobní náklady	012	151.737	110.697
C. 1.	Mzdové náklady	013	127.547	89.978
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	20.306	16.941
C. 4.	Sociální náklady	016	3.884	3.778
D.	Daně a poplatky	017	165	110
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	6.959	5.693
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	022	0	-265
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	024	-5.000	-6.000
VI.	Ostatní provozní výnosy	025	874	41
I.	Ostatní provozní náklady	026	2.116	977
*	Provozní hospodářský výsledek	029	-8.326	19.993
XIII.	Výnosové úroky	041	13	12
N.	Nákladové úroky	042	17	129
XIV.	Ostatní finanční výnosy	043	91	580
O.	Ostatní finanční náklady	044	777	560
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	-690	-97
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	048	0	3.778
R. 1.	-splatná	049	0	3.778

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	052	-9.016	16.118
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	-9.016	16.118
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	-9.016	19.896
	Kontrolní číslo	099	957.127	902.885

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty 2010

Minimální rozsah výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
Bioptická laboratoř, s.r.o.
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Mikulášské nám. 4
Plzeň
326 00

IČ
49197827

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	242.758	207.621
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	242.758	207.621
B.	Výrobní spotřeba	008	72.992	60.844
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	31.842	24.326
B. 2.	Služby	010	41.150	36.518
+	Přidaná hodnota	011	169.765	146.777
C.	Osobní náklady	012	139.358	151.737
C. 1.	Mzdové náklady	013	111.308	127.547
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	23.469	20.306
C. 4.	Sociální náklady	016	4.581	3.884
D.	Daně a poplatky	017	158	165
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	7.607	6.959
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	024	2.455	-5.000
VI.	Ostatní provozní výnosy	025	1.997	874
I.	Ostatní provozní náklady	026	3.792	2.116
*	Provozní hospodářský výsledek	029	18.392	-8.326
XIII.	Výnosové úroky	041	70	13
N.	Nákladové úroky	042	28	17
XIV.	Ostatní finanční výnosy	043	138	91
O.	Ostatní finanční náklady	044	638	777
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	-457	-690
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	048	4.116	0
R. 1.	-splatná	049	4.116	0
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	052	13.819	-9.016

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	minulém 2
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	13.819	-9.016
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	17.935	-9.016
	Kontrolní číslo	099	1.168.604	957.127

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty 2011

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

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

IČ
49197827

Obchodní firma nebo jiný n
Bioptická laboratoř, s r.o
Sídlo nebo bydliště účetní
jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště
Mikulášské nám. 4
Plzeň
326 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	265.272	242.758
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	265.272	242.758
B.	Výrobní spotřeba	008	90.490	72.992
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	42.823	31.842
B. 2.	Služby	010	47.667	41.150
+	Přidaná hodnota	011	174.782	169.766
C.	Osobní náklady	012	158.021	139.358
C. 1.	Mzdové náklady	013	127.664	111.308
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	25.631	23.469
C. 4.	Sociální náklady	016	4.726	4.581
D.	Daně a poplatky	017	232	158
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	7.855	7.607
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	022	-69	0
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	024	359	2.455
VI.	Ostatní provozní výnosy	025	394	1.997
I.	Ostatní provozní náklady	026	2.319	3.792
*	Provozní hospodářský výsledek	029	6.457	18.393
XIII.	Výnosové úroky	041	69	70
N.	Nákladové úroky	042	0	28
XIV.	Ostatní finanční výnosy	043	1.534	138
O.	Ostatní finanční náklady	044	910	638
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	693	-458
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	048	3.744	4.116
R. 1.	-splatná	049	3.744	4.116

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	minulém 2
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	052	3.406	13.819
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	3.406	13.819
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	7.150	17.935
	Kontrolní číslo	099	1.244.550	1.168.605

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

MAKO - účetní servis, s.r.o. KA ČR oprávnění č. 450 Přeštice 7, 334 01 Přeštice

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ
49197827

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Bioptická laboratoř s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště
Mikulášské nám. 628/4
326 00 Plzeň

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	279831	265272
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	279831	265272
II. 2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	86858	90492
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	40026	42828
B. 2.	Služby	10	46832	47664
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	190973	174780
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	167257	158021
C. 1	Mzdové náklady	13	135006	127664
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27481	25631
C. 4.	Sociální náklady	16	4770	4726
D.	Daně a poplatky	17	34	232
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8180	7855
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	8	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	8	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	112	290
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	678	394
H.	Ostatní provozní náklady	27	1268	2319
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	16808	6457

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	180	
X.	Výnosové úroky	42	5	69
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		1534
O.	Ostatní finanční náklady	45	2756	910
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))]	48	-2931	693
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	3736	3744
Q. 1.	- splatná	50	3537	3744
Q. 2.	- odložená	51	199	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	10141	3406
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	10141	3406
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	13877	7150

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

ke dni 31. prosince 2013

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Bioptická laboratoř s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Mikulášské nám. 4

Plzeň

32600

IČ
49197827

Označení a		TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.		Tržby za prodej zboží	01		
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+		**Obchodní marže (ř. 01-02)**	03	0	0
II.		**Výkony (ř. 05+06+07)**	04	296 349	279 831
II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	296 349	279 831
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
	3	Aktivace	07		
B		**Výkonová spotřeba (ř. 09+10)**	08	92 789	88 858
B	1	Spotřeba materiálu a energie	09	39 171	40 026
B	2	Služby	10	53 618	48 832
+		**Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)**	11	203 560	190 973
C		**Osobní náklady**	12	187 715	167 257
C	1	Mzdové náklady	13	150 877	135 006
C	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	34 465	27 481
	4	Sociální náklady	16	2 373	4 770
D		Daně a poplatky	17	56	34
E		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 413	6 180
III.		**Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)**	19	407	8
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
	2	Tržby z prodeje materiálu	21	407	8
F		**Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)**	22	386	0
F	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F	2	Prodaný materiál	24	386	
G		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	339	112
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	213	678
H		Ostatní provozní náklady	27	1 332	1 268
V.		Převod provozních výnosů	28		
I.		Převod provozních nákladů	29		
*		**Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))**	30	8 939	16 808

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)**	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
-	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	7 358	180
X.	Výnosové úroky	42	1	5
N.	Nákladové úroky	43	20	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 223	
O.	Ostatní finanční náklady	45	47	2 756
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	**Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))**	48	-5 201	-2 931
Q.	**Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)**	49	2 595	3 736
Q. 1	-splatná	50	2 239	3 537
Q. 2	-odložená	51	356	199
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)**	52	1 143	10 141
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
-	**Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)**	55	0	0
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložená	57		
*	**Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)**	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)**	60	1 143	10 141
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)**	61	3 738	13 877

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Bioptická laboratoř s. r. o.