



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

**Možnosti zvýšení efektivity mzdového systému
podniku**

Vypracoval: Bc. Alžběta Jančová
Vedoucí práce: Ing. Volek Tomáš, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alžběta JANČOVÁ**
Osobní číslo: **E13875**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Možnosti zvýšení efektivity mzdového systému podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnotit mzdový systém ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k zvýšení jeho efektivity.

Struktura


1. Právní úprava mzdového systému a odměňování v podnikatelské sféře
2. Měření efektivity mzdového systému
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Popis aplikovaného mzdového systému v podniku
5. Analýza efektivity mzdového systému
6. Návrhy na zvýšení efektivity současného mzdového systému

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

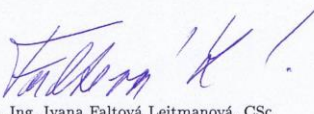
Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
D'ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Graham, M. D., Roth, T. A., & Dugan, D. (2008). Effective Executive Compensation: Creating a Total Rewards Strategy for Executives. USA: American Management Association.
Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

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

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


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě / v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Bc. Alžběta Jančová

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce, kterým byl pan Ing. Tomáš Volek Ph.D., za jeho cenné rady v oblasti řešené problematiky, užitečné připomínky a náležitý přístup. Zároveň bych ráda poděkovala paní Mgr. Šárce Zíkové Ph.D. pracovníci personálního oddělení společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za její ochotu a čas, který mi věnovala při zpracovávání mzdového systému společnosti. Velké díky patří především mé rodině za její nesmírnou podporu při mém studiu.

Osnova

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše	4
2. 1. Odměňování.....	4
2. 1. 1. Vymezení pojmu odměňování	4
2. 1. 2. Právní úprava odměňování	6
2. 1. 3. Cíle odměňování	7
2. 1. 4. Strategie odměňování	8
2. 1. 5. Filozofie odměňování	9
2. 1. 6. Prostředí působící na systém odměňování.....	9
2. 1. 7. Lidské zdroje a jejich produktivita	12
2. 2. Mzdy	13
2. 2. 1. Právní úprava mzdy	13
2. 2. 2. Sjednávání a určování mezd	14
2. 3. Mzdový systém organizace.....	17
2. 3. 1. Mzdotvorné faktory	18
2. 3. 2. Nástroje mzdového systému	19
2. 3. 3. Mzdové formy.....	20
2. 3. 4. Stupnice mzdových tarifů	23
2. 4. Zaměstnanecké výhody.....	23
2. 4. 1. Znaky zaměstnaneckých výhod	25
2. 4. 2. Forma poskytování zaměstnaneckých výhod	25
3. Metodika práce	27
3. 1. Cíl práce	27
3. 2. Metodika práce	27
4. Praktická část	29
4. 1. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	29
4. 1. 1. Společnost Rodenstock ČR s. r. o.	29
4. 1. 2. Organizační struktura a zaměstnanci společnosti	30
4. 1. 3. Finanční situace	34
4. 2. Popis mzdového systému podniku.....	36
4. 2. 1. Popis způsobu stanovení základní měsíční mzdy	37
4. 2. 2. Osobní ohodnocení zaměstnanců a k nim příslušné analýzy.....	37
4. 2. 3. Specifikace variabilní složek mzdy	39
4. 2. 4. Systém zaměstnaneckých výhod společnosti	39
4. 3. Ukazatelé efektivnosti lidského kapitálu v podniku	41

4. 3. 1 Produktivita práce z celkových výnosů	41
4. 3. 2. Produktivita práce z přidané hodnoty	43
4. 3. 3. Vývoj osobních nákladů podniku	46
4. 3. 4 Meziroční tempa růstu vybraných ukazatelů a jejich srovnání.....	49
4. 3. 5. Průměrná mzda podniku a její porovnání s odvětvím a konkurencí.....	51
4. 4. Návrhy na zvýšení efektivnosti současného mzdového systému	53
4. 4. 1. Shrnutí významných ukazatelů	53
4. 4. 2. Revize mzdového systému.....	54
4. 4. 3. Podpora motivačního charakteru systému zaměstnaneckých výhod	55
4. 4. 4. Poskytování prémie	56
5. Závěr	57
I. Summary a Keywords	59
II. Seznam použité literatury.....	60
Zdroje literatury	60
Webové zdroje	61
III. Seznam tabulek a grafů.....	63
V. Seznam příloh	65
VI. Přílohy	66

1. Úvod

Hlavním záměrem této diplomové práce je popis mzdového systému ve zvoleném podniku a jeho následné zhodnocení. Po provedení tohoto kroku budou veškeré snahy věnovány návržení možností, které by mohly vést ke zvýšení efektivnosti vybraného mzdového systému.

Odměna za pracovní výkon je hlavním ukazatelem, podle kterého se dnes potencionální zaměstnanci řídí při výběru svého budoucího zaměstnavatele. Firmy k naplnění svého hlavního cíle a to dosažení zisku, potřebují především kvalitní lidský kapitál. Zda do pracovního poměru přijmout ty nejlepší zaměstnance, který trh práce nabízí, se částečně odvíjí od správně nastaveného systému odměňování.

Systém odměňování můžeme označit za nástroj, prostřednictvím kterého každý zaměstnavatel oceňuje výkon svého zaměstnance. Tento systém definuje postup pro sestavení konečné výše odměny za práci. Díky této skutečnosti má systém odměňování významný vliv na výkonnost, motivaci, loajalitu, fluktuaci nebo i spolehlivost zaměstnance ve vztahu ke svému pracovišti.

Správné nastavení systému odměňování je v zájmu managementu podniku, konkrétně personálního oddělení. Jeho neadekvátní nastavení může mít nežádoucí vliv nejenom na produktivitu práce. Podstatným způsobem může zatěžovat náklady firmy, které nebudou v komparativním vztahu s výkonností pracovníků. Právě tato nesouměrnost se může projevit i v konkurenčním postavení podniku na trhu.

Zaměstnavatel by zároveň neměl věnovat pozornost pouze správnému sestavení systému odměňování, který by byl přizpůsoben charakteru podniku. Aby došlo k naplnění stimulačního a motivačního účinku systému odměňování, je na místě, aby zaměstnavatel věnoval úsilí jeho pochopení a porozumění ze strany svých zaměstnanců.

Správně nastavený systém odměňování se zároveň odráží ve zdravém klimatu firmy. Právě výše mzdy je označována za oblast, která je pro každého zaměstnance velice citlivá. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby firmy věnovaly pozornost takovému nastavení systému odměňování, který bude plnit požadavky spravedlivého a objektivního oceňování. Pouze se spravedlivým systémem odměňování zaměstnanci podávají ty nejlepší výkony.

2. Literární rešerše

2. 1. Odměňování

Zaměstnanci a jejich odměňování je jednou z nejdůležitějších náplní práce personálního oddělení podniku. Předmětem odměňování je efektivní působnost zaměstnance v organizaci. Odměna zaměstnanci nenáleží pouze za jeho pracovní výkon, ale i jeho příslušnost k celé organizaci. Systém odměňování musí být strategický, pro zaměstnance motivační a ve prospěch organizace je žádoucí jeho nízká nákladovost. Zároveň by organizace měla zohlednit pro potřeby systému odměňování svou vnitřní politiku a kulturu (www.integrity-consulting.cz).

Zmíněné požadavky na systém odměňování ve své publikaci zmiňuje i Graham, kde uvádí, že je od organizace požadováno věnovat pozornost faktorům, jako jsou „*environmentální faktory, klíčové otázky zainteresovaných stran, vize, poslání a hodnoty, obchodní a lidské strategie*“. Právě tyto faktory podle autora rozhodují o tom, „*jaký druh celkové architektury odměňování se nejlépe hodí do společnosti*“ (s. 151, 2008, Graham a spol.).

Silnou stránkou odměňování je jeho působení na výkonnost a spolehlivost zaměstnanců, na loajalitu, kterou tyto subjekty projevují vůči organizaci, ve které vykonávají pracovní činnosti a v neposlední řadě je v zájmu organizace a samotného personálního oddělení věnovat patřičnou pozornost odměňování zaměstnanců z důvodu jejich nežádoucí fluktuace (www.silnepracoviste.cz).

2. 1. 1. Vymezení pojmu odměňování

Pro termín odměňování je výstižná definice od Armstronga, který ve své publikaci se zaměřením na odměňování pracovníků označuje tento pojem jako „*kompensaci či náhradu za práci*“. Představuje způsob, jak může být odměňování realizováno, a to „*ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny*“. Z této definice vyplývá, že „*odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod.*“. Existují však i takové odměny, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu. Jsou zaměstnancům udělovány „*z titulu pracovního poměru*“ a označujeme je jako zaměstnanecké výhody neboli benefity (2009, s. 160, Armstrong).

Odměňování a zaměstnaneckým výhodám se věnuje ve své publikaci i Dvořáková (2007, s. 319), která zde uvádí, že „*efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod*“. Odměňování je zde označováno jako „*peněžní ocenění přínosu zaměstnance*“. Úkolem organizace je „*propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů*“.

Trylč ve své publikaci poukazuje na skutečnost, že „*odměňování za vykonanou práci je společný pro všechny formy základních pracovněprávních vztahů*“. Z toho plyne, že není přípustné, aby zaměstnanec vykonávající práci v pracovněprávním vztahu, nezískal odpovídající odměnu za svůj pracovní výkon. Trylč dále zdůrazňuje fakt, že „*mzda, plat i odměna z dohody o pracovní činnosti a odměna z dohody o provedení práce jsou plněními, která jsou podmíněna výkonem práce, a nikoliv pouhou existencí základního pracovněprávního vztahu*“ (2014, s. 145, Trylč).

Odměňování je v publikaci od Niermeyera (2005, s. 86) představováno „*komponenty finančních a materiálních hodnot, které jsou poskytovány jako protihodnota za vykonanou práci*“. Vzhledem k počtu komponentů, které odměňování zahrnuje, je dle autora žádoucí tento pojem označit jako „*celková odměna*“. Odměňování dle tohoto vymezení obsahuje složky hotovostní a bezhotovostní.

S pojmem celková odměna se můžeme setkat i v publikaci od Armstronga, kde uvádí, co přesně takto formulovaná odměna obsahuje. Její součástí jsou transakční a relační neboli vztahové odměny. Transakční odměny autor označuje jako „*hmatné, hmatatelné odměny*“. Naproti tomu relační odměny jsou takzvané odměny nehmatné. Do této skupiny odměn patří „*vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce*“. Součástí celkové odměny jsou tedy „*všechny nástroje, které má organizace k dispozici*“ (2009, s. 161, Armstrong).

Hmatatelné odměny Koubek ve své publikaci označuje také jako odměny vnější. Odměny s nehmatnou povahou, kterým je v moderním řízení lidských zdrojů věnována větší a větší pozornost, jsou naopak prezentovány jako vnitřní odměny. Koubek zároveň tvrdí, že tento druh odměny „*koresponduje s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami*“. Po dosažení této odměny ze strany zaměstnance dochází ke zvýšení spokojenosti s prací, kterou v dané organizaci vykonává. Díky tomu

má zaměstnanec zájem podílet se na úkolech a aktivitách ukládaných organizací, které korespondují s jejich stanovenými cíli (2007, s. 283, Koubek).

Odměňování jako řízený proces označuje ve své publikaci Janišová (2013, s. 231), kdy cílem takto specifikovaného procesu je *„zajištění, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci“*. Prostřednictvím systému odměňování má organizace možnost zaměstnancům ukázat, jak si jejich výkonu váží a tím jim poskytnout patřičné uznání. Proto v této publikaci je odměňování determinováno jako systém, který má způsobilosti k tomu, aby vedl zaměstnance ke spokojenosti. Kleibl k problematice systému odměňování dodává, že *„svou funkci může účinně realizovat, jestliže je v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace“*. Kdyby nebyl naplněn tento požadavek nebo by byl dokonce v rozporu, mohlo by dojít k nežádoucím účinkům tohoto systému (1998, s. 5, Kleibl a spol.)

Kuriozitou systému odměňování, kterou je vhodné zmínit, je jeho neuniverzálnost. Této skutečnosti se věnuje ve své publikaci d'Ambrosová, která uvádí, že *„neexistuje systém, který lze použít pro všechny firmy a nelze ho stejně používat ve všech etapách vývoje firmy“*. Od organizace je vyžadováno, aby své systémy odměňování přizpůsobovaly požadavkům vnitřním a vnějším. d'Ambrosová mezi vnitřní požadavky řadí *„potřeby a možnosti firmy, očekávání zaměstnanců“* a mezi vnější požadavky řadí *„vývoj na trhu práce“* (2014, s. 121, d'Ambrosová).

2. 1. 2. Právní úprava odměňování

Problematice odměňování zaměstnanců se také věnuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Právě tato vnitrostátní právní úprava zasahuje do oblasti personalistiky a lidských zdrojů. Její součástí je odměňování pracovníků působících v pracovněprávních vztazích, obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod. Součástí právní úpravy je tvrzení, kdy *„za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem“*. Z tohoto vymezení lze vyčíst, že jsou rozlišovány různé druhy peněžitého plnění za vykonanou práci a to mzda, plat a odměny z dohod. Jednotlivým druhům odměn bude věnována pozornost v další kapitole.

Součástí ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce je deklarace stejné odměny za stejnou práci. V §110 odst. 1 je uvedeno, že „za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“. Pro jednotlivé zaměstnance organizace to znamená, že jim přísluší taková odměna za práci, kterou získávají zaměstnanci obdobných pracovních pozic. Pokud tedy jednotlivé pracovní úkoly jsou stejně složité a namáhavé či je s jejich vykonáváním spojená stejná odpovědnost, nesmí docházet k rozdílům ve výši odměny. Jednotlivé faktory, jako je složitost, odpovědnost a namáhavost, jsou dány dle tohoto zákona dosaženým vzděláním a získanými praktickými znalostmi zaměstnance. Toto ustanovení je v zákoníku práce promítnuto z toho důvodu, aby nedocházelo k jakýmkoliv diskriminacím v oblasti odměňování.

2. 1. 3. Cíle odměňování

Na cílech odměňování se shoduje většina autorů, kteří se zabývají touto problematikou. Autoři vychází z cílů odměňování, které definoval ve své publikaci Armstrong. Jedním z cílů odměňování zaměstnanců je „odměňovat lidi podle, hodnoty, kterou vytvářejí“. Zároveň se výše odměny odvíjí od toho, jak si organizace svých zaměstnanců cení. Aby docházelo k naplňování cílů organizace, které jsou vymezovány na počátku jejich fungování, je nutné naplnit další cíl odměňování. Tímto cílem je „propojovat postupy v odměňování s cíli podniku, s hodnotami a potřebami pracovníků“ a zároveň „odměňovat správné věci“. Pro organizaci je zároveň klíčová kvalita lidských zdrojů. Od toho se odvíjí další cíl odměňování, kterým je „pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky“. Aby jednotliví zaměstnanci byli své práci oddaní a měli současně zájem se angažovat, je dalším cílem odměňování motivace zaměstnanců (2009, s. 10, Armstrong).

Spravedlnost v odměňování je požadavek, na který zaměstnanci kladou velký důraz. Rozdíl v odměňování uvnitř organizace je pro jednotlivé zaměstnance snadno zjištělný a na jejich výši jsou velice citliví. Je tak namístě zakomponovat do seznamu cílů odměňování „uplatňování odměňování rovným způsobem“. Rozhodnutí týkající se odměňování by nemělo fungovat na libovolnosti a rozdíly v odměňování by měly být opodstatněné (2007, s. 515, Armstrong).

Velice výstižné shrnutí jednotlivých cílů odměňování je zmíněno v publikaci od Dvořákové (2007, s. 319), která uvádí, že cílem odměňování je „podporovat prosazení

strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu“.

2. 1. 4. Strategie odměňování

Před zahájením tvorby samotného systému odměňování je nezbytné si nastínit nejen filozofii odměňování, ale i její strategii. Východiskem strategie odměňování je celková strategie organizace a od ní se odvíjející strategie lidských zdrojů. Navržená strategie odměňování se následně stává východiskem mzdového systému a její politiky. Smyslem strategie odměňování je dle Dvořákové (2007, s. 320) nalézt odpověď na otázky: „*Za co, komu, kolik a jak platit*“. Zároveň strategie odměňování popisuje způsob, jak informovat zaměstnance o zásadách odměňování a především hledá poměr mezi formami mezd označovaných jako individuální a kolektivní.

Cílem strategie odměňování dle Armstronga je „*poskytnout organizaci účel a směr pro vytváření programů odměňování podporujících dosahování podnikových cílů a uspokojujících potřeby zainteresovaných stran*“. Jako každá jiná strategie musí i strategie odměňování zahrnovat takové činnosti, které jsou způsobilé dovést organizaci k žádoucímu, budoucímu systému odměňování (2009, s. 59, Armstrong).

Strategie odměňování současně obsahuje citlivé personální záležitosti. V publikaci od Hanzelkové je zmíněno, že ve strategii odměňování může organizace zakomponovat způsob, jak získat pracovníky pohybující se v méně dosažitelných profesích nebo jak odměňovat odborníky, který pro firmu představuje významný výrobní faktor. Odměna pracovníků věnujících se těmto profesím se pak může pohybovat nad průměrem, který je vyplácen v okolí podniku. Naproti tomu pracovníci vykonávající takové profese, kterých je na trhu práce nadbytek, jsou odměňováni méně, než odpovídá průměrnému výdělku vně podniku (2013, s. 43, Hanzelková).

Aby si organizace zajistila takovou strategii odměňování, která bude splňovat požadavky efektivity, je nutné nastolit jistá kritéria. Podle kritérií, která sestavil Wright, strategie odměňování „*definuje zřetelné cíle, poskytuje rámec, v němž lze rozhodovat o odměně, je dlouhodobá, dostatečně flexibilní a má jasně plánované cíle založené na podnikových cílech*“ (2007, s. 64, Armstrong).

Zásadní důvod, proč systém odměňování musí být strategicky řízen, je dáno vyšší nákladů na zaměstnance. Tato výdajová položka může dosahovat až 60 % z celkových

nákladů. Problematice nákladů na zaměstnance se věnuje i Koubek, který ve své publikaci také zohledňuje dostupné zdroje organizace. Proto je na místě, aby „*povaha systému, jeho náklady a časová náročnost byla přiměřená možnostem respektive zdrojům organizace a potřebám dalších personální činností*“ (2007, s. 285, Koubek).

2. 1. 5 Filozofie odměňování

Pro potřeby dobře řízeného systému odměňování je vyžadována formulace filozofie odměňování. Armstrong ji označuje jako „*soustavu přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života*“. Lidské zdroje představují pro organizaci významnou nákladovou položku. Pokud organizace uvažuje o investici do této oblasti, musí zohlednit i její návratnost. Z tohoto hlediska je „*v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přispění a přínosu*“. Z toho vyplývá, že filozofie odměňování se vztahuje k problematice oceňování zaměstnanců podle toho, jakým způsobem svou práci vykonávají a jakých výsledků tím dosahují (2007, s. 20, Armstrong).

V publikaci od Dvořákové je současně k filozofii odměňování uvedeno, že „*formuluje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce*“. Problém, který organizace v tomto ohledu řeší je, na jaké hladině mezd se bude pohybovat. V případě, že bude odměňovat spravedlivě, znamená to pro organizaci, že její způsob odměňování bude „*v souladu s principem stejné mzdy za stejnou práci*“. Filozofii odměňovat můžeme proto označit za východisko, kterým se organizace řídí při řešení záležitostí týkajících se mezd (2007, s. 320, Dvořáková).

2. 1. 6 Prostředí působící na systém odměňování

Na podobě systému odměňování se do značné míry podílí prostředí, a to jak uvnitř, tak vně organizace. Do vnitřního prostředí řadíme druh podnikání, podnikovou kulturu a strategii, lidské zdroje podniku včetně jejich hledisek, jako jsou očekávání či jejich potřeby. Do vnějšího prostředí lze zakomponovat globalizaci, ostatní organizace představující konkurenci, vládní intervence a výsledky kolektivního jednání. Na organizace zároveň působí oblast, ve které podniká. Proto je pro potřeby zkoumání vnějšího prostředí organizace sledovat charakteristiku daného sektoru.

Graham k faktorům ovlivňující systém odměňování řadí „*environmentální faktory, klíčové zainteresované strany, vize, poslání a hodnoty*“. Právě tyto představené faktory rozhodují o tom, jaký druh architektury celkových odměn do dané organizace nejlépe pasuje. S touto problematikou souvisí i rozhodování o tom, zda je pro organizaci výhodné platit za „*organizační nebo individuální výkon, krátký nebo dlouhodobý výkon zaměstnanců*“ (2007, s. 191, Graham).

a) Vnitřní prostředí organizace

Jestli je druhem podnikání organizace výroba nebo poskytování služeb, zda je organizace zisková či nezisková nebo je její náplní poskytování veřejných služeb prostřednictvím veřejného sektoru, zásadně ovlivňuje systém odměňování a její strategii. Právě druh podnikání udává to, za co bude plat či mzda zaměstnancům zvyšována. V organizacích veřejného sektoru se bude hodnotit převážně doba zaměstnání, naopak v organizaci působící v soukromém sektoru se bude odvíjet výše a způsob odměňování od výkonu zaměstnanců.

Kultura podniku je představována hodnotami, normami či postoji pracovníků, které ovlivňují jejich chování a způsob, jakým přidělené úkoly vykonávají. Jsou charakteristické tím, že jsou v organizaci hluboko zakořeněny a právě od podnikové kultury se odvíjí způsob, jakým budou přijímány cíle či způsob odměňování a její změny. V souvislosti s podnikovou kulturou, je pro potřeby odměňování žádoucí sledovat klíčové a základní hodnoty organizace. Tyto hodnoty dle Armstronga reprezentují to, „*co je pro organizaci nejlepší a jaký způsob chování je žádoucí*“. Hodnoty, které jsou v dané organizaci uznávány, mají kompetenci ovlivňovat politiku v různých oblastech „*jako je odměňování podle přínosu, řešení často protichůdných tlaků na vnitřní rovnost a spravedlnost a vnější konkurenceschopnost, rovnost, spravedlnost a průhlednost systému odměňování a míra v jaké jsou pracovníci zapojeni do procesů a struktur odměňování*“.

Technika a technologie má významný dopad na systém odměňování. V okamžiku, kdy dojde k zavedení nové techniky a technologie, dochází ke změně metod práce a tato změna se promítne i do způsobu odměňování. Od druhu organizace se odvíjí i druh zaměstnávaných pracovníků. Díky této skutečnosti se i přístup k jejich odměňování liší. Hlavně zaměstnanci jsou pro podnik klíčovou konkurenční výhodou. Jak uvádí Armstrong „*cílem organizace je získat, vzdělávat a rozvíjet, motivovat a udržet si lidi, kteří mají zvláštní schopnosti, které se vynořují z povahy firemních činností a vztahů*“.

Součástí vnitřního prostředí organizace je podniková strategie. Na začátku této diplomové práce byla zmíněna skutečnost, že se strategií podniku úzce souvisí i strategie odměňování. Proto je v odborné literatuře strategie podniku označována jako vnitřní faktor determinující strategii odměňování (2009, s. 33 - 36, Armstrong).

b) Vnější prostředí organizace

Globalizace, trendy v zaměstnávání lidí, populační vývoj a tržní mzdové sazby jsou dle Armstronga pokládány za faktory vnějšího prostředí organizace, které zároveň působí na systém odměňování.

Prvním zmíněným vnějším faktorem je globalizace. S tímto faktorem je spojen vliv na odměňování pracovníků, kteří jsou vysíláni do zahraničí. Zaměstnanci, kteří tak vykonávají pracovní činnost vně podniku, jsou od podnikového systému odměňování oddělení. Jako trend v zaměstnávání je pro potřeby systému odměňování označována poptávka po potencionálních zaměstnancích. Uvedený vnější faktor má kompetenci ovlivnit systém odměňování a to v takovém ohledu, kdy jsou ze strany organizace poptáváni kvalifikovaní, specializovaní pracovníci, tedy „špičky“ v daném oboru. Takto specifikovaných zaměstnanců je na trhu práce nedostatek. Od tohoto nedostatku se odvíjí i podoba systému odměňování jednotlivých organizací a výše odměn.

Dalším faktorem zasahujícím do systému odměňování je populační vývoj. S poklesem porodnosti, nárůstem osob v důchodovém věku a poklesem úmrtnosti dochází ke snižování pracovních zdrojů. Pokud podnik má omezené pracovní zdroje, je donucen pozměnit systém odměňování a současně výši odměn.

Tržní mzdové sazby a jejich vývoj, který je ovlivněn vnějším prostředím, by také měli být předmětem pozorování organizace. Díky soustavnému sledování vývoje má organizace šanci udržovat peněžní odměny konkurenceschopné. Vně organizace figurují i odbory, které se zaměřují na celostátní vyjednávání ohledně peněžního odměňování. Jejich cílem je zachovat rovné a spravedlivé odměňování (2009, s. 37, Armstrong).

Faktorů vnějšího prostředí působících na systém odměňování je daleko větší množství. Mezi ty nejvíce diskutovatelné patří situace na trhu práce. V zájmu organizace je sledování úrovně zaměstnanosti, která je zrovna aktuální v místě jeho podnikání. Dle Koubka, který se zabývá problematikou vnějších faktorů, je nutné sledovat i profesně-kvalifikační strukturu lidských zdrojů, jejich vývoj a životní styl. Z ekonomického hlediska a výše reálných mezd je nezbytné věnovat pozornost i vývoji

míry inflace a politice vlády. Díky členství v Evropské unii jsou organizace povinny respektovat tamní legislativu, práva a povinnosti spojené s volným pohyb pracovních sil a zboží. Ve středu pozornosti by neměli chybět konkurenční organizace jejich systém odměňování. Konkurenci lze sledovat na místní, regionální či národní úrovni nebo v rámci oboru podnikání (2011, s. 160, Koubek).

V zahraniční publikaci od Grahama (2007, s. 12) jsou představeny takzvané obecné podnikatelské environmentální koalice, které mají podstatný vliv na celkovou strategii odměňování organizace. Tyto obecné podnikatelské environmentální koalice jsou rozděleny do čtyř kategorií, a to na veřejnost, vládu a vládní agentury, konkurenty a zaměstnanecká sdružení nebo asociace.

2. 1. 7. Lidské zdroje a jejich produktivita

V zájmu organizace, pohybující se na ziskovém trhu, je dosahování co nejhospodárnější výroby jejich produktů. Ty se střetávají na trhu s výrobky konkurenčních organizací, jejichž kvalita může být na obdobné úrovni. Z tohoto důvodu by se pozornost ziskové organizace měla ubírat směrem k pracovníkům a jejich počtu. Pro potřeby optimálního množství zaměstnanců v organizaci slouží ukazatel, který ve své publikaci představuje Scholleová (2012, s. 184). Jedná se o ukazatel produktivity práce, který „sleduje výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců“. Tento ukazatel porovnává „přidanou hodnotu PH a počet pracovníků L“, přičemž platí, že „čím větší je produktivita práce, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne“.

Namísto počtu pracovníků lze aplikovat mzdové náklady. Poměr tohoto ukazatele by následně byl ve tvaru „mzdové náklady/přidaná hodnota“. Takto pozměněný ukazatel produktivity práce nám uvádí „jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance“, přičemž platí, že „čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost“.

Jako přidanou hodnotu Martinovičová označuje peníze, ze kterých „podnik kryje mzdy a sociální platby, podnikové investice, finanční náklady spojené s úvěry, daně, dividendy a jiné formy podílu vlastníků na zisku“. Z těchto peněz firma hradí zaměstnance, hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek, věřitele, stát nebo příjmy plynoucí vlastníkůmu majetku (2014, s. 139, Martinovičová)

2. 2. Mzdy

Ze zákonného ustanovení, které se zabývá odměňováním zaměstnanců, vyplývá, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci odměna. V předešlé kapitole už bylo zmíněno, že se jedná o mzdu, plat či odměnu z dohod. Než se zaměříme na samotné vymezení pojmu mzda, je na místě si objasnit rozdíl mezi platem a mzdou jako odměnou za práci získanou na základě pracovněprávního poměru. Z publikace od d'Ambrosové je tento rozdíl uveden následovně: „*plat poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 Zákoníku práce, mzdu poskytují za vykonanou práci zaměstnancům v pracovním poměru všichni ostatní zaměstnavatelé*“. Z této skutečnosti tak lze odvodit, že mzdu poskytuje zaměstnavatel, jehož hlavním záměrem podnikání je dosahování zisku (2011, s. 145, d'Ambrosová)

2. 2. 1. Právní úprava mzdy

V případě pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem není vždy postavení těchto dvou stran vždy rovnocenné. Díky této nesouměrnosti musí do vztahu představených stran zasahovat ústava, která se zabývá problematikou ochrany zaměstnanců, konkrétněji ochranou jejich mezd. V článku číslo 28 Listiny základních práv a svobod je konkretizováno právo na straně zaměstnance, které je spojeno se spravedlivou odměnou za práci vykonávanou u zaměstnavatele. V tomto ohledu ústava předpokládá, že „*podrobnosti práva zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci stanoví zákon*“. Ústava se zde odkazuje na právní předpis v právním řádu České republiky a to na zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V uvedeném právním předpisu musí být současně uplatňovány zásady z mezinárodních úmluv a směrnic EU, které si nyní představíme.

V právním řádu České republiky jsou zakomponovány takzvané mezinárodní smlouvy zabývající se i problematikou odměňování a mzdy. Díky úmluvě Mezinárodní organizace práce č. 95 O ochraně mzdy, je nutné zavést do zákoníku práce ustanovení týkající se zákonné měny, ve které vyplácet mzdu, způsob a lhůty výplaty mzdy nebo podmínky výplaty mzdy v naturálních požitcích. Úmluva se také věnuje oblastem, jako jsou srážky ze mzdy, výplata mzdy v případě úpadku a následné soudní likvidace podniku nebo povinnosti informovat zaměstnance o mzdových podmínkách a to způsobem pro něj srozumitelným. Součástí právního řádu jsou také úmluvy, jako je úmluva za práci přesčas, úmluvy a směrnice EU o stejném odměňování, úmluvy o

minimálních mzdách, úmluva o noční práci či mzda v Evropské sociální chartě (2008, s. 13, Tomší).

Právním předpisem, ve kterém bychom hledali komplexní úpravu mzdových práv a povinností, je zákoník práce. Dříve se této problematice věnovala speciální úprava mezd č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů. Pojem mzda je v § 109 odst. 2 Zákoníku práce definován, jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“. Existují zároveň kritéria, podle kterých se výše mzdy odvíjí. Tato kritéria jsou uvedena v § 109 odst. 4 a patří mezi něco složitost a namáhavost práce a s ní spojená odpovědnost. Rozhodující pro výši mzdy jsou zároveň pracovní podmínky, výkonnost zaměstnanců a jejich dosažené výsledky v organizaci.

Tento zákon zároveň definuje jak minimální, tak zaručenou mzdu. Rozdíl mezi těmito dvěma mzdami tkví v tom, že „minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu“. Přičemž zaručená mzda je dle tohoto zákona uvedená v § 112 odst. 1 a definována jako „mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru“. Naturální mzda, která je zmíněna v právním vymezení mzdy, může být zaměstnavatelem poskytnuta zaměstnanci pouze s jeho souhlasem a zároveň musí zaměstnavatel dbát na povinnost vyplatit zaměstnanci peněžní odměnu minimálně ve výši minimální mzdy. Mezi další skutečnosti, které tento zákon upravuje a které jsou pro zaměstnavatele závazné, patří mzda nebo náhradní volno za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a v neděli.

2. 2. 2. Sjednávání a určování mezd

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce současně vymezuje způsob, jakým dochází ke sjednání, stanovení nebo určení mzdy. První povinností je sjednat mzdu ve smlouvě pracovní, kolektivní či jiné, nebo ji stanovit vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. V § 113 odst. 3 je uvedena další povinnost zaměstnavatele, kdy „mzda musí být, sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet“. D'Ambrosiová ve své publikaci tuto skutečnost odůvodňuje s tím, že v opačném případě by mohli nastat různé pochybnosti týkající se mzdy. Zároveň

zdůrazňuje, že „*sjednání, stanovení nebo určení mzdy musí vždy mít písemnou formu*“. V písemné formě tak musí být konstruována pracovní smlouva, kolektivní smlouva, vnitřní předpis nebo mzdový výměr (2011, s. 148, d' Ambrosová).

Maulwurf ve svém internetovém příspěvku představuje dva základní způsoby, prostřednictvím kterých lze stanovit výši mzdy. Prvním způsobem je dvoustranná dohoda. Výše příslušné mzdy je výsledkem ujednání obou stran pracovněprávního poměru. Druhý způsob je stanovení mzdy jednostranně. Veškerá pravomoc ve stanovení výše mzdy je ponechána na straně zaměstnavatele podle jeho uvážení. Při rozhodování o výši mzdy je vázán požadavky, které jsou obsaženy v pracovněprávních předpisech. Pokud se zaměstnavatel rozhodne stanovit zaměstnanci mzdu na základě jeho uvážení, musí zohlednit jednu podmínku. Jedná se o podmínku, kdy zaměstnavatel „*mzdu musí stanovit písemně před tím, než zaměstnanec započne s výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší*“ (www.epravo.cz). D' Ambrosová se touto problematikou také zabývá ve své publikaci, kde uvádí, že „*podmínky pro poskytování mezd lze upravit buď ujednáním (v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě), nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem)*“.

Kolektivní smlouva

V § 23 odst. 1 Zákoníku práce je uveden jeden ze způsobů úpravy mzdových práv zaměstnance, a to stanovení výše mzdy v kolektivní smlouvě. Kolektivní smlouva je „*právním jednáním s normativním obsahem*“. Díky této skutečnosti jsou ustanovení, vymezená v kolektivní smlouvě, pokládána za vymahatelná práva zaměstnanců organizace. V souvislosti s normativní povahou kolektivní smlouvy je vhodné podotknout, že „*žádný zaměstnanec se ze závaznosti kolektivní smlouvy nemůže vyvázat*“. Smluvními stranami kolektivní smlouvy jsou „*zaměstnavatelé nebo více zaměstnavatelů, popř. organizace zaměstnavatelů na straně jedné a odborové organizace nebo více odborových organizací na straně druhé*“ (2014, s. 79, Šubrt).

Kolektivní smlouva má pro potřeby sjednávání podmínek mezd zásadní význam. Ke stanovení mzdy dochází kolektivním způsobem a obě strany jsou v takzvaném rovnocenném postavení. Zaměstnanec má dle Tomšího (2008, s. 57) „*dostatečně odborný a organizační potenciál k prosazení svých oprávněných zájmů*“. Současně je tento způsob stanovení mzdy považován za spravedlivý. Je dokonce označován za

spravedlivější než v případě stanovení mzdy mezi individuálním zaměstnancem na jedné straně a zaměstnavatelem na druhé straně. V kolektivní smlouvě lze dle Šubrtů mzdy konkretizovat tak, že mzdy náležící například zaměstnancům vedoucích pozic mohou být sjednány individuální smlouvou. Podmínky mezd upravené v kolektivní smlouvě se tím pádem na tyto pracovníky nevztahují (2014, s. 79, Šubrt).

Individuální smlouva

Dalším způsobem, jak může být sjednána mzda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je prostřednictvím dvoustranného právního aktu, tedy individuální smlouvou. Šubrt (2014, s. 84) jako individuální smlouvu označuje „*pracovní smlouvu, manažerskou smlouvu, smlouvu o mzdě nebo jakkoliv jinak nazvanou smlouvu či dohodu*“.

Pracovní smlouva musí obsahovat povinné náležitosti, avšak ujednání o mzdě k nim nepatří. Dle zákoníku práce patří mzdové podmínky v pracovní smlouvě mezi „*fakultativní náležitosti pracovní smlouvy*“. K ujednání mzdy v pracovní smlouvě může dojít pouze tehdy, zda je to v zájmu jejich účastníků. Druh práce či způsob odměňování patří mezi kritéria, která rozhodují o tom, zda se pro ujednání mzdy použije pracovní smlouva (2011, s. 146 – 147, d' Ambrosová).

Mzdový výměr

Mzdový výměr je jedním ze způsobů úpravy mzdy, který je sestaven individuálně a jednostranně zaměstnavatelem. § 113 odst. 4 Zákoníku práce popisuje povinnosti, které zaměstnavatel musí tolerovat v případě uplatnění mzdového výměru při stanovení mzdy. Povinnosti se týkají poskytování informací v souvislosti s odměňováním, termínem a místem, kdy má dojít k výplatě mzdy. Mzdový výměr je dle Nešćákové (2013, s. 97) „*oboustranným právním aktem*“ a zároveň „*nedílnou součástí pracovní smlouvy*“ v případě, že je tato skutečnost uvedena v pracovní smlouvě či ve mzdovém výměru.

Šubrt (2010, s. 90) ve své publikaci zároveň zmiňuje skutečnost, že „*mzdový výměr musí určovat mzdové nároky v jejich základních parametrech*“. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanec ze mzdového výměru je schopen odvodit „*výši základní (tarifní) mzdy*“. V případě, že jsou zaměstnancům udělovány takzvané nárokové složky mzdy v podobě prémie a bonusů, jsou současně i podmínky pro jejich udělení vymezeny ve mzdovém výměru. Zaměstnavatel má však pravomoc „*výši mzdy měnit jednostranně, tedy bez*

závislosti na vůli zaměstnance“, a to v případě, kdy mzdový výměr neobsahuje dodatek o jeho provázanosti s pracovní smlouvou (2008, s. 64. Tomší).

Vnitřní mzdový předpis

Další způsob vedoucí k úpravě mzdových práv, je vnitřní předpis podniku. Tento předpis označovaný jako jednostranné opatření zaměstnavatele, musí být v písemné formě. Vnitřní mzdový předpis, v jehož kompetenci je úprava odměňování, je vydáván na dobu určitou. Termín doby určité se v případě mzdového předpisu může pohybovat i v době kratší než je jeden rok. Vnitřní mzdový předpis může zároveň představovat pro podnik jak výhodu, tak i nevýhodu, a to v souvislosti s vnitřními a vnějšími podněty, které mají za následek ovlivnění podniku a jeho ekonomické situace (2014, s. 228, Andraščíková).

V pracovním řádu podniku bývá vnitřní mzdový předpis v následujícím znění: *„Vnitřní mzdový předpis stanoví jednotlivé druhy a výše mzdového ohodnocení příslušných pracovních pozic zaměstnanců. Zároveň jsou v něm stanoveny ostatní mzdové a motivační nároky zaměstnanců“*. Pro jednotlivé zaměstnance i zaměstnavatele může být vyhovující způsob stanovení mzdy kombinací pracovní smlouvy, vnitřního předpisu a mzdového výměru. Způsob vymezení výše mzdy se tak odvíjí od charakteru příslušných pracovních pozic (2013, s. 197, Neščáková)

2. 3. Mzdový systém organizace

Pojem mzdový systém je komplexně popsán v publikaci od d'Ambrosová, kde je označován jako *„soubor nástrojů, pravidel, metod a forem mezd“*. Hlavním cílem takového systému je dle Dědiny (2005, s. 232) *„stanovit mzdu za vykonanou práci“*. Podoba mzdového systému organizace se dle Vochozky (2012, s 263) odvíjí od ekonomické situace dané organizace a od trhu práce. Důvod, proč by každá organizace měla disponovat mzdovým systémem, je *„naplnění povinností, které zákoník práce zaměstnavatelům na úseku odměňování ukládá“*. Zároveň mzdový systém slouží k motivaci zaměstnanců. Můžeme ho označit také jako prostředek, prostřednictvím kterého dochází k naplnění stanovených záměrů organizace.

Mzdový systém, na rozdíl od mezd, nepodléhá žádnému pracovněprávnímu a jinému předpisu. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel se v průběhu tvorby pravidel souvisejících s utvářením mezd nemusí řídit žádným ustanovením. Zákoník práce, který se věnuje

problematicke minimální výše mzdy, naopak poskytuje volnou ruku zaměstnavateli při rozhodování o udělování maximální výši mzdy. (2014, s. 149, d' Ambrosová)

V publikaci od Dvořákové jsou uvedeny požadavky, které by každý mzdový systém měl splňovat. Patří mezi ně především transparentnost, srozumitelnost a jednoduchost. Zároveň by mzdový systém měl naplňovat požadavky spravedlnosti. Zaměstnanec je po splnění tohoto požadavku schopen vyčíst ze mzdového systému odůvodněné rozdíly ve mzdách. Díky mzdové diferenciaci můžeme pak mzdu označit za stimulačně účinnou. Na tuto skutečnost upozorňuje ve své publikaci i Dědina (2005, s. 232), kde uvádí, že *„motivační není jenom maximálně možný nejvyšší výdělek, ale výdělek spravedlivý“*. V zájmu organizace je nezbytné, aby mzdový systém byl efektivní. Právě efektivnost mzdového systému úzce souvisí s produktivitou práce (2007, s. 323, Dvořáková).

Prostřednictvím mzdového systému zaměstnavatel dosahuje stanovených cílů v oblasti odměňování. Dědina (2005, s. 232) tyto cíle označuje jako úkoly odměňování, díky kterým lze *„získat kvalifikované pracovníky, stimulovat k výkonu a žádoucímu chování, udržet mzdové náklady v objemu, který neomezí konkurenceschopnost firmy, zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na trhu práce“*.

2. 3. 1. Mzdotvorné faktory

Mzdotvorné faktory jsou charakteristické tím, že ovlivňují stanovení mezd. Mezi takovéto faktory řadíme: *„pracovní funkce v podniku, výsledek práce a pracovní chování, mimořádné okolnosti práce a situace na trhu práce“*. První zmíněný mzdotvorný faktor, a to pracovní funkce v podniku, se soustředí na oceňování požadavků kladených na vybranou pracovní funkci, mezi které řadíme *„potřebné vlastnosti, znalosti a dovednosti“*. Dalším faktorem, který má kompetenci ovlivnit výši mzdy, je pracovní úkol a míra jeho plnění. Zaměstnavatel v rámci tohoto faktoru oceňuje přínos a nasazení pracovníka. Jako mimořádné okolnosti práce Kleibl označuje takové faktory, které jsou dány *„osobou pracovníka, jeho sociálním postavením, zvláštními pracovními podmínkami či pracovněprávními opatřeními“*. V rámci trhu práce, který představuje poslední mzdotvorný faktor, podnik zajímá nabídka a poptávka na tomto trhu výrobního faktoru. Díky těmto ukazatelům lze vyčíst *„tržní cenu práce v daném regionu nebo u určité profese“* (1998, s. 54, Kleibl a kol).

Uvedeným mzdovými faktory, které jsou s ohledem na dobu vydání publikace poněkud zastaralé, však odpovídají faktory představené v modernější publikaci, a to konkrétně v publikaci od Dvořákové. Ta považuje za mzdovými faktory „*mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání, cenu práce a hodnotu práce*“. Uvedená hodnota práce se odvíjí od složitosti práce, odpovědnosti a namáhavosti, která je s ní spojená (2007, s. 323, Dvořáková).

Srpová (2010, s. 278) mzdovými faktory rozděluje na vnitřní a vnější. Jako vnitřní mzdovými faktory označuje „*úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce a pracovní chování, tedy úroveň výkonu a pracovní podmínky*“. Mezi vnější mzdovými faktory řadí „*situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání*“. V jiné publikaci a to od Koubka je k mzdovými faktory zahrnut jistý dodatek, že „*mzdovými faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků ve firmě*“ (2011, s. 164, Koubek).

K problematice mzdových faktorů se vyjadřuje i zahraniční publikace od Stewarta, kde se zaměřuje na faktory, které jsou předmětem odměňování. Řadí mezi ně „*provedené povinnosti a dovednosti*“. Uvedené faktory určují, kolik organizace zaplatí zaměstnanci. Při plánování odměňování zároveň přihlíží k jiným konkurenčním organizacím, u kterých sleduje, v jaké výši je jejich zaměstnancům poskytovaná odměna. Na základě těchto skutečností se organizace rozhoduje, zda bude poskytovat svým zaměstnancům odměny ve stejné, vyšší nebo nižší výši (2009, s. 433, Stewart).

2. 3. 2. Nástroje mzdového systému

Podoba nástrojů uplatňovaných ve mzdovém systému organizace, se odvíjí od její velikosti. Pokud budeme uvažovat velké organizace, nástroje mzdového systému jsou pak následující: „*podnikové kvalifikační katalogy, stupnice mzdového tarifu, příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění a mzdové formy*“ (2010, s. 233, Dědina).

V publikaci od Dvořákové jsou představeny nástroje mzdového systému, mezi které se řadí kromě forem mezd, stupnice mzdových tarifů či zaručené mzdy a kvalifikačního katalogu i metody hodnocení práce. Právě tyto zmíněné nástroje dle autorky slouží k určení složek strukturované mzdy (2007, s. 323, Dvořáková)

Prvním zmíněným nástrojem mzdového systému organizace je podnikový kvalifikační katalog. Tento nástroj slouží organizaci „*k zařazení prací do tarifních stupňů a specifikaci kvalifikačních požadavků na zaměstnance*“. (2010, s. 236, Synek) Složitost, odpovědnost a namáhavost jsou kritéria, podle kterých dochází k odstupňování prací a stanovení rozdílů mezi nimi. Výsledkem je stupnice mzdového tarifu, tedy druhý nástroj mzdového systému, kde je zakomponován mzdový tarif určený „*pevnou sazbou nebo sazbou s rozpětím*“ (2012, s. 139, Šikýř). Příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění lze označit jako kompenzaci příslušící zaměstnancům při výkonu práce v takových pracovních podmínkách, kde působí zátěžové vlivy (1998, s. 55, Kleibl). Posledním uvedeným nástrojem mzdového systému dle Dědiny jsou mzdové formy. Problematice mzdových forem se budeme věnovat v následující podkapitole.

2. 3. 3. Mzdové formy

Mzdové formy jsou dle odborné literatury označovány jako „*soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům*“. Koubek (2011, s. 169) ve své publikaci uvádí, že „*úkolom mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka*“. Přitom by organizace měla přihlídnout k mzdovotvorným faktorům. Mzdové formy zároveň nepodléhají žádné právní úpravě (2014, s. 153, s' Ambrosová).

V rámci systému odměňování a to konkrétně při jeho vytváření organizace řeší otázku vhodné volby či kombinace forem mezd. K tomu je zapotřebí rozhodnutí organizace, za co bude jejich zaměstnanec odměňován. Odměna konkrétnímu zaměstnanci může příslušet za odpracované hodiny v podniku, za jeho výkon popřípadě za patřičné zásluhy. Pokud budeme uvažovat odměňování za výkon, je předmětem rozhodování organizace v oblasti odměňování i to, na jaký druh výkonu bude odměna vázána, na individuální nebo skupinový anebo celofiremní (2011, s. 169, Koubek).

Dle d' Ambrosové patří mezi mzdové formy „*časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, smíšená mzda a prémie*“. Problematikou mzdových forem se ve své publikaci zabývá i Martinovičová (2014, s. 146). Ta uvádí, že „*v hospodářské praxi jsou rozlišovány mzdové formy základní (časová mzda, úkolová mzda) a mzdové formy doplňkové (prémie či účast na výsledku hospodaření podniku)*“. Tyto mzdové formy a

jejich věcná vymezení „vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů“.

Koubek jako mzdové formy označuje kromě úkolové, časové a podílové mzdy i „mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za přínos, mzdy a platy za znalosti a dovednosti a dodatkové mzdové formy,“. Mezi dodatkové mzdové formy řadí „odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky a ostatní výplaty“. Součástí dodatkových mzdových forem je i takzvaný Scanlonův systém. Na základě tohoto systému zaměstnancům přísluší prémie, které získá při „prokazatelné úspoře nákladů“ (2010, s. 162, Kociánová).

Základní mzdové formy

V praxi se nejvíce můžeme setkat s časovou mzdou řadící se mezi základní mzdové formy. Její výši lze vyjádřit „součinem mzdové sazby respektive mzdového tarifu stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy“. Jako jednotka pracovní doby se používá hodina nebo měsíc. Za období splatnosti považujeme kalendářní rok (2014, s. 153, d' Ambrosová).

Časová mzda se používá k odměňování takových pracovních činností, kde nelze prostřednictvím ukazatelů, ať už technických či hodnotových, měřit výsledky práce. Její výhodou je jednoduchost, nízká nákladovost, administrativní nenáročnost (2014, s. 89, Vybíhal). Koubek časovou mzdu nepovažuje za stimulační k výkonu požadované práce. Pro pracovníka totiž představuje jistotu výdělku a z tohoto důvodu je často doplňována jinými druhy mzdových forem označované jako dodatkové a pobídkové. Prostřednictvím časové mzdy jsou většinou odměňováni manažeři, administrativní pracovníci a další tvůrčí a řídicí profese. Časovou formu mzdy je také vhodné uplatnit v organizacích, kde je kladen vysoký důraz na kvalitu a není tak vhodné, aby „pracovníci usilovali o maximální množství odvedené práce“ (2011, s. 171, Koubek).

Další základní mzdovou formou je úkolová mzda. Jedná se o formu mzdy, „při níž je výdělek zaměstnance závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu“ (2014, s. 153, d' Ambrosová). V publikaci od Koubka patří úkolová mzda mezi zásluhové mzdové formy a používá pro ni termín výkonová či pobídková mzdová forma. Odměny zaměstnancům přísluší za jejich přínos a zároveň jsou zohledněny

jejich schopnosti a dovednosti. Pro její aplikaci je nezbytné, aby pracovní výkon a její složky byly „nějakým způsobem měřitelné, popřípadě klasifikovatelné“. S úkolovou mzdovou formou se můžeme setkat samostatně nebo v kombinaci s časovou mzdovou formou (2011, s. 171, Koubek).

Doplňkové mzdové formy

Jednou z doplňkových respektive dodatkových mzdových forem je mzda podílová. Svůj název si získala podle způsobu, kterým se určuje. Dle d' Ambrosové je utvářena jako „*podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách)*“. Pro stanovení podílu je nezbytné stanovit základ, který je v podobě předpokládané celkové mzdy a peněžních ukazatelů v jejich očekávané úrovni. Šikýř (2012, s. 120) vidí smysl podílové mzdy ve stabilizaci zaměstnanců a jejich sounáležitosti k organizaci a jejím cílům. Koubek jednotlivé podíly, a to podíly na zisku, na výnosu a na výkonu souhrnně označuje jako podíly na výsledcích organizace (2010, s. 162, Kociánová).

Kombinace tří výše uvedených mzdových forem, tedy „*kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy*“, je v odborné literatuře představována jako mzda smíšená (2014, s. 153, d' Ambrosová).

Další mzdovou formou, která plní funkci doplňkové mzdové formy, jsou prémie. V odborné publikaci je prémie charakterizována tak, že „*doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu*“, tedy základní formy mzdy. Zaměstnanci, jako každá jiná forma mzdy, přísluší za výsledek práce. Tyto výsledky práce však musí být „*měřitelné nebo vyčíslitelné, pracovníkem nebo pracovní skupinou ovlivnitelné a pravidelně se opakující ve skladbě pracovních úkolů*“ (2014, s. 147, Martinovičová).

Šikýř (2014, s. 120) uvádí, že prémie mohou být vypláceny buď jednorázově nebo pravidelně. Jestliže je předmětem odměny věrnost či přítomnost, jsou prémie vypláceny jednorázově. Takovéto jednorázové prémie se také značí jako bonusy. Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni za svou produktivnost a kvalitní výkony, jsou tyto prémie vypláceny pravidelně. D' Ambrosová (2014, s. 153) v souvislosti s vyplácením prémie uvádí, že podmínkou pro udělení prémie je stanovení pravidel, a to v jednoduché a pro zaměstnance srozumitelné formě. Pravidla musí být vymezena v takzvaném prémiovém řádu.

Zvláštní formou doplňkové mzdové formy, o které se ve své publikace zmiňuje Šikýř (2014, s. 120), je osobní ohodnocení. Ta je zaměstnancům udělována „na základě systematického hodnocení zaměstnance“. Základem pro její určení je mzdový tarif a smysl v jejím zavedení spočívá ve „stimulaci zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“.

2. 3. 4. Stupnice mzdových tarifů

Organizace se pro potřeby spravedlivého odměňování zaměstnanců řídí hodnotou práce oceňované podle ukazatelů, mezi které patří již zmíněná složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Takto zjištěná hodnota práce je oceňována prostřednictvím mzdového tarifu. D'Ambrosová (2014, s. 150) označuje mzdové tarify jako „soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy“. V praxi jsou místo mzdových tarifů používány i jiné termíny jako je „tarifní mzda“ nebo „základní mzda“. Mzdové tarify jsou dle Martinovičové (2014, s. 146) pod vlivem vnitřního a vnějšího prostředí či mocenských tlaků. Organizace tak musí zohlednit „rozsah použitelných prostředků na mzdy, mzdové nabídky konkurentů na vnějším trhu práce, minimální mzdové tarify, mzdové tarify dohodnuté ve vyšší kolektivní smlouvě nebo mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě“. V organizaci je výše mzdového tarifu stanovena „pevnou sazbou, nebo sazbou v rozpětí v peněžních“.

Mzdové tarify jsou řazeny do tarifního stupně. Tarifní stupeň je charakteristický tím, že „zahrnuje podobně složité, odpovědné a namáhavé práce“. D'Ambrosová (2014, s. 150) pro tarifní stupně používá termín „tarifní třídy“ respektive skupiny mzdových tarifů. Stanovení počtu tarifních stupňů je plně v kompetenci organizace, přičemž zohledňuje své „záměry mzdové diferenciací“. Výsledná tarifní soustava je tak tvořena „výčtem pracovních činností u zaměstnavatele seřazených vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací“.

2. 4. Zaměstnanecké výhody

V odborné publikaci jsou zaměstnanecké výhody definovány jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“. Její součástí jsou takové položky, které nelze pokládat za přímou odměnu. Cílem zaměstnaneckých výhod je získání a udržení kvalitních pracovníků na vysoké úrovni. Toho lze dosáhnout poskytováním atraktivního a konkurenceschopného souboru celkové odměny. Díky

zaměstnaneckým výhodám lze uspokojit osobní potřeby pracovníků, posílit jejich oddanost a zaměstnanci si tak více uvědomují svůj závazku vůči organizaci (2007, s. 595, Armstrong). Macháček (2010, s. 1) navíc zdůrazňuje skutečnost, že „*správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy*“.

Pro zaměstnanecké výhody se v praxi používá pojem „benefity“. Z právního hlediska se jedná o „*pracovní a mimopracovní podmínky poskytované zaměstnancům zaměstnavatelem, které jdou nad rámec jejich práv stanovených pracovněprávními a souvisejícími právními předpisy*“. Z této úvahy vyplývá, že jsou zaměstnavatelem poskytovány dobrovolně a tyto „*pracovní a mimopracovní podmínky*“ jsou považovány za nadstandardní (www.mzdovapraxe.cz).

Armstrong (2007, s. 595) jako zaměstnanecké výhody označuje „*penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty či jiné a nehmotné výhody*“. V německé odborné publikaci jsou zaměstnanecké výhody označovány jako nepeněžní součást odměny, kterou lze odebírat ve formě prodloužené dovolené, výhodnějších penzijních fondů a pojišťovacích služeb nebo pečovatelských služeb pro děti zaměstnanců (2007, s. 73, Züger).

Dědina mezi základní zaměstnanecké výhody řadí „*stravování pracovníků, zdravotní služby, oděvy a ochranné pracovní pomůcky, zajišťování dopravy do zaměstnání a zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnanců*“ (2005, s. 238, Dědina). Macháček (2010, s. 1) dále jako zaměstnanecké výhody považuje „*příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance, na masážní, rehabilitační a posilovací služby, zvýhodnění půjčky zaměstnancům, prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá, dary k životním a jiným výročním apod.*“.

Zaměstnanecké výhody lze zároveň členit z různých hledisek. Na základě hmotné povahy členíme zaměstnanecké výhody jako „*peněžité a nepeněžité*“. Podle účelu zaměstnaneckých výhod rozlišujeme „*stabilizační, věrnostní, věrnostní a stabilizační naplňující obojí účel*“. Z právního pohledu máme zaměstnanecké výhody „*pracovněprávní, opírající se o právní úpravu v zákoníku práce a jiné, které se opírají o právní předpisy občanskoprávní*“ (www.mzdovapraxe.cz).

2. 4. 1. Znaky zaměstnaneckých výhod

V souvislosti se zaměstnaneckými výhodami se můžeme v odborné literatuře setkat se znaky, které jsou pro ně typické. Dvořáková ve své publikaci tvrdí, že zaměstnanecké výhody nejsou poskytovány jako zásluha za práci. Rozsah zaměstnaneckých výhod se odvíjí od délky pracovního poměru v organizaci a od postavení, které pracovník v dané organizaci zaujímá. Zároveň se nabídka benefitů odvíjí od velikosti a finančního zajištění dané organizace. V rámci jejich poskytování nedochází u zaměstnanců k stimulaci krátkodobých pracovních výkonů. Dalším znakem zaměstnaneckých výhod je jejich odlišné vnímání zaměstnanci. V současnosti jsou *„vnímány jako přirozená součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péče“*.

Zaměstnanecké výhody lze také chápat jako způsob, jak odradit zaměstnance od ukončení pracovního poměru nikoliv jako způsob, jak přilákat do organizace žádoucí zaměstnance. Typickým znakem pro zaměstnanecké výhody je jak podpora pracovní spokojenosti, tak i pracovní nespokojenosti. Pokud nedochází ke spravedlivému a systémovému přiznávání zaměstnaneckých výhod, může to u zaměstnanců vyvolat pocit *„nadržování nebo favorizování“*. Zaměstnanecké výhody je žádoucí zakomponovat do smluv ať už do kolektivních či pracovních nebo do vnitřních předpisů organizace (2007, s. 339, Dvořáková).

2. 4. 2. Forma poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel si může pro poskytování zaměstnaneckých výhod zvolit dvě formy. Prvním způsobem je fixní poskytování zaměstnaneckých výhod. Jednotlivé výhody určené pro všechny zaměstnance, musí být vymezeny buď v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Jestli zaměstnanec bude čerpat zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody, závisí pouze na jeho rozhodnutí. Pro zaměstnavatele však tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může představovat jistou nevýhodu. V případě, že zaměstnanci nebudou jevit zájem o takto sestavený program zaměstnaneckých výhod, dochází k nadbytečnému vynaložení finančních prostředků investovaných do tohoto programu.

Zaměstnanecké výhody lze také poskytovat flexibilním způsobem. V této souvislosti hovoříme o takzvaném cafeteria systému. Tento systém funguje tím způsobem, kdy

organizace vytvoří „*firemní balíček zaměstnaneckých benefitů*“. Zároveň každému zaměstnanci přiřadí určitý počet bodů daný ročním limitem. Zaměstnanec má pak možnost čerpat z firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů výhody dle vlastních preferencí, přičemž tyto výhody jsou ohodnoceny příslušným počtem bodů. Cafeteria systém tak „*umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů*“. (2010, s. 2, Macháček). Prostřednictvím cafeteria systému dle Dvořákové (2007, s. 339) lze docílit „*snížení fluktuace, zvýšení atraktivity organizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k pracovnímu výkonu*“. V zahraniční publikaci od Lassila (2008, s. 236) se navíc uvádí, že v takovémto systému musí být v nabídce alespoň jedna zdanitelná výhoda a alespoň jedná výhoda, určená pro rozšíření kvalifikace zaměstnanců.

3. Metodika práce

3. 1. Cíl práce

Prvotním cílem této diplomové práce je zhodnotit mzdový systém ve zvoleném podniku. Objektem zkoumání je mzdový systém společnosti Rodenstock ČR s. r. o. se sídlem v Klatovech.

Na základě tohoto zhodnocení je dalším cílem práce navrhnout kroky, které by vedly k zvýšení jeho efektivity.

3. 2. Metodika práce

V teoretické části diplomové práce budu věnovat pozornost problematice mzdového systému a jeho právní úpravě, včetně metod vedoucích ke zhodnocení efektivnosti mzdového systému. Poznatky z této oblasti byly čerpány z odborné české i zahraniční literatury v knižní a elektronické podobě.

V praktické části diplomové práce bude představena charakteristika zvoleného podniku, jehož mzdový systém je předmětem zkoumání. V rámci této charakteristiky konkrétně bude uveden předmět podnikání, organizační struktura a finanční situaci podniku. Zdrojem všech těchto informací jsou veřejně dostupné informace prezentované v obchodním rejstříku, a to konkrétně výroční zprávy podniku. Mezi podklady, ze kterých byly čerpány informace o vybraném podniku, patří internetové stránky a interní zdroje společnosti.

V praktické části práce současně bude proveden popis mzdového systému společnosti a všech jeho složek včetně systému zaměstnaneckých výhod. Zdrojem informací týkajících se podnikového systému odměňování byly osobní konzultace s pracovníkem personálního oddělení společnosti.

Ke zhodnocení efektivnosti lidských zdrojů společnosti budou aplikovány ukazatele produktivity práce. V rámci tohoto ukazatele efektivnosti bude nejprve posuzována produktivitu práce z celkových výnosů. Celkové výnosy budou poměřovány ve vztahu k osobním nákladům a k přepočtenému počtu zaměstnanců společnosti. Ukazatelé produktivity práce tak budou ve tvaru:

$$PP \text{ osobní náklady} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}} \quad (I.)$$

$$PP \text{ zaměstnanci} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (\text{II.})$$

Pro potřeby zhodnocení efektivnosti lidských zdrojů současně budou uvedeny ukazatele produktivity práce tentokrát z přidané hodnoty. Přidanou hodnotu budu poměřovat ve vztahu k osobním nákladům a následně ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců. Ukazatelé produktivity práce z přidané hodnoty tak budou ve tvaru:

$$PP \text{ osobní náklady} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} \quad (\text{III.})$$

$$PP \text{ zaměstnanci} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (\text{IV.})$$

Pro posouzení vývoje uvedených ukazatelů efektivnosti ve sledovaném období bude využit vzorec tempa růstu. Výsledný vzorec bude mít následující podobu:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{[PP(n) - PP(n - 1)]}{PP(n - 1)} \cdot 100 \quad (\text{V.})$$

Součástí praktické části diplomové práce je zároveň posouzení průměrné mzdy společnosti ve vztahu k průměrné mzdě v daném odvětví a ve vztahu k vybranému konkurenčnímu podniku. Výpočet průměrné mzdy je ve tvaru:

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\left(\frac{\text{mzdové náklady}}{12} \right)}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (\text{VI.})$$

V závěru praktické části na základě všech zjištěných informací týkajících se vybraného podnikatelského subjektu a jeho mzdového systému bude vytvořen návrh vedoucí ke zvýšení jeho efektivnosti.

4. Praktická část

V této kapitole se v první řadě zaměřím na charakteristiku podniku, jehož mzdový systém je předmětem zkoumání diplomové práce. Po stručném seznámení s vybraným podnikatelským subjektem popíši mzdový systém, podle kterého se v podniku vyměřuje mzda zaměstnancům. Ke zhodnocení efektivnosti mzdového systému budu v další části práce aplikovat ukazatele sledující produktivitu práce. Po výše popsaných operacích zhodnotím zjištěné skutečnosti, na základě kterých sestavím návrh vedoucí ke zvýšení efektivnosti mzdového systému.

4. 1. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

V rámci charakteristiky vybraného podnikatelského subjektu nejdříve stručně uvedu historii podniku, předmět její činnosti, oblast jejího působení a konkurenční prostředí. Dále bude představena organizační struktura společnosti, jednotlivá oddělení včetně jejich zaměstnanců. Okrajově uvedu finanční situaci společnosti a její vývoj od roku 2008 do 2013.

4. 1. 1. Společnost Rodenstock ČR s. r. o.

Pro potřeby zhodnocení mzdového systému podniku a vytvoření návrhů na zvýšení jeho efektivnosti byl vybrán podnik Rodenstock ČR s. r. o. Jedná se o dceřinou společnost firmy Rodenstock, která byla založena v roce 1877 a její sídlo se nachází v Mnichově. V České republice, a to konkrétně v Klatovech, působí společnost od roku 1994. V té době byla zakládána s názvem Oční optika Klatovy, s. r. o. Název Rodenstock ČR s. r. o. nese od roku 1999.

Představená společnost vstupovala na trh jako výrobce brýlových čoček. Následně svou činnost rozšířila na výrobu brýlových obrub.

V obchodním rejstříku vedený Krajským soudem v Plzni společnost Rodenstock ČR s. r. o. jako svůj předmět podnikání uvádí:

- oční optika,
- výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v příloze 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence.

Spolu s vývojem se působnost společnosti rozšiřuje do oblastí sportovních a slunečních brýlí. Kromě skleněných čoček se společnost zaměřuje na výrobu plastových či minerálních brýlových čoček. Vzhledem k charakteru vyráběných produktů se společnost současně věnuje produkci komponentů pro audiovizuální techniku, jako jsou zpětné projekory nebo promítací zařízení.

Společnost Rodenstock ČR s. r. o. aktuálně působí celkem v 80 zemích. Za největší trhy považuje Německo, Rakousko, Chorvatsko, Francii, Itálii a Benelux. Na trhy ostatních zemí dodávají své výrobky prostřednictvím distribučních partnerů a velkoobchodů.

Společnost Rodenstock ČR s. r. o. sledává svou konkurenci jak na lokálním, tak na mezinárodním trhu. Za lokálního konkurenta pokládá společnosti Omega Optix a Optika Čivice. Konkurenční společnosti Essilor, Zeiss nebo Hoya řadí mezi konkurenty, které jsou stejného rozměru. Uvedení konkurenti se však od sebe odlišují svou specializací. Jinak tomu není ani u společnosti Rodenstock ČR s. r. o., která se především orientuje na korekční pomůcky.

Právě specializaci na konkrétní produkty považuje společnost Rodenstock ČR s. r. o. za svou konkurenční výhodu. Jejich výroba je zajištěna vyspělou technologií včetně znalostí a zkušeností zaměstnanců. Výroba specializovaných produktů je také patentována.

Pro výrobu je využívána pokročilá technologie, moderní a zcela automatické přístroje. Například čistě automatizovaná je výroba dioptrických účinků na čočce. Naopak v procesu výroby, kde dochází k zušlechťování a barvení čoček, je nezbytná zručnost zaměstnanců, kdy je práce především manuální. V takto technologicky náročném výrobním procesu hraje lidský faktor zásadní roli.

Společnost Rodenstock ČR s. r. o. své investiční prostředky vkládá především do projektů, které jsou zaměřené na optimalizaci nákladů a racionalizaci výroby. Smysl těchto projektů společnost vidí ve zlepšování produktivity práce.

4. 1. 2. Organizační struktura a zaměstnanci společnosti

Rodenstock ČR s. r. o., jako společnost s ručením omezeným, disponuje základním kapitálem. Na základním kapitálu se podílejí společnosti Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, jejichž celkový podíl je tvořen 99, 996 % a společnost Rodenstock

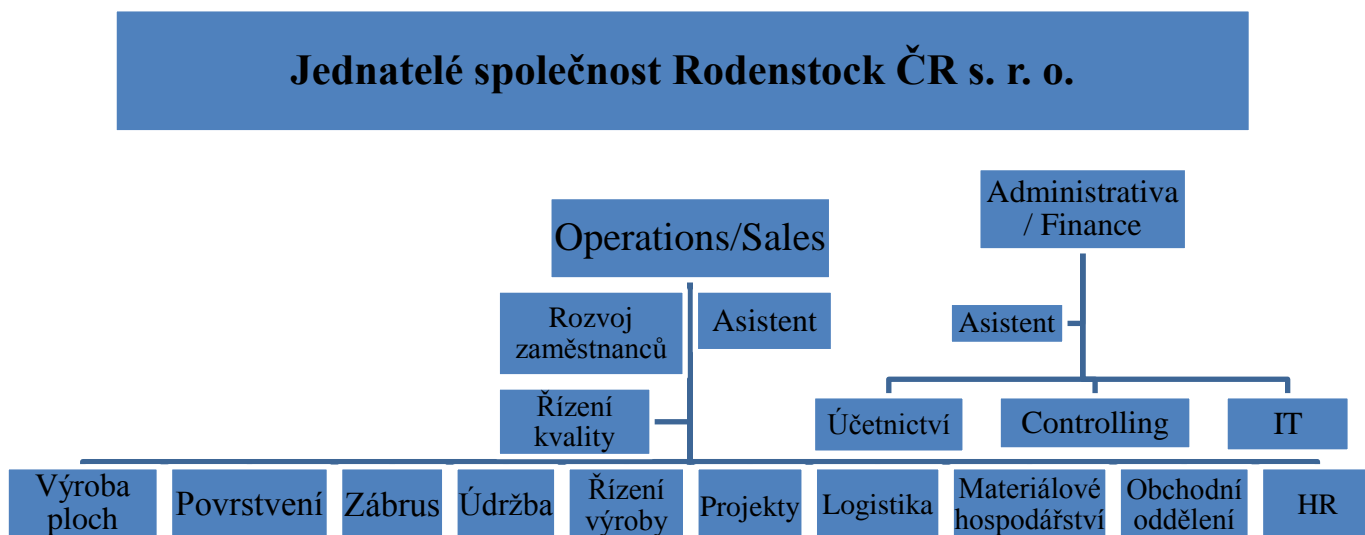
GmbH, které přísluší zbytek společenského podílu. Celá skupiny Rodenstock je mateřskou společností European Optical Manufacturing Holding S. a. r. l.

Na vrcholu organizační struktury společnosti Rodenstock ČR s. r. o. figurují celkem 3 členové statutárního a dozorčího orgánu, kteří současně plní funkci jednatelů společnosti. Jedná se o dva české občany a o jednoho německého občana.

Ve výroční zprávě publikované společností v roce 2013 je znázorněna organizační struktura s jednotlivými činnostmi společnosti. Tyto činnosti jsou rozděleny do dvou oblastí, které jsou pod vedením dvou jednatelů. První jednatel je uveden jako odpovědná osoba za oblast administrativy a financí. Druhý jednatel je odpovědný za oblast provozu a odbytu.

Na níže uvedeném obrázku je hierarchicky znázorněna organizační struktura. Jedná se o funkční organizační strukturu, ze které je patrné, že jednotliví zaměstnanci jsou v podniku rozděleni podle činností majících stejný charakter. V podniku je však uplatňována decentralizace rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň organizační struktury.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

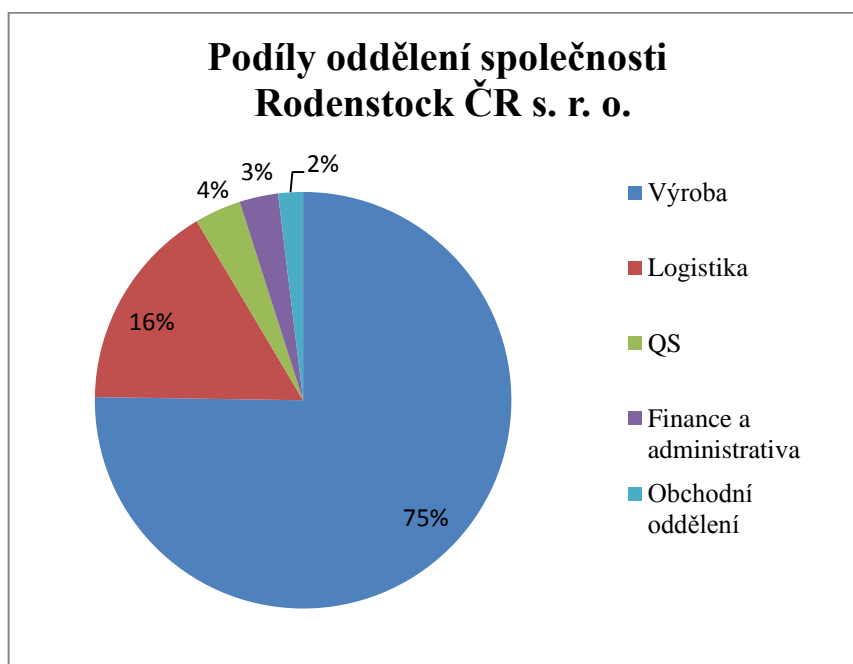
Jednotlivá oddělení, která jsou zřejmá z výše uvedené organizační struktury, mají svého vedoucího oddělení. Společnost Rodenstock ČR s. r. o., konkrétně oblast výroby a obchodní oddělení, také zaměstnává vedoucí směny, procesní vedoucí a vedoucí specialistů, kteří působí pouze ve vybraných odděleních. Ve společnosti současně

působí kvalitař pro oddělení výroby ploch a povrstvení. V těchto dvou oddělení působí i procesní technik, který současně spadá do oddělení řízení kvality a logistiky. V oddělení materiálového hospodářství pracují referenti nákupu a cel a operátoři. Obchodní zástupci pro obruby a pro čočky spadají do obchodního oddělení, ve kterém je současně zajištěn zákaznický servis a telefonický příjem objednávek.

Oblast administrativy a financí, která je představována třemi odděleními, má své specialisty, a to pro oddělení účetnictví a controllingu. V oddělení IT, kromě programátorů a IT techniků, navíc působí vývojář. Speciálním oddělením společnosti Rodenstock ČR s. r. o. je oddělení bezpečnost práce, které má také svého specialistu a to specialistu životního prostředí.

K datu 28. 2. 2015 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 832 zaměstnanců. Všichni tito zaměstnanci jsou zde na hlavní pracovní poměr. Společnost své zaměstnance rozděluje do 5 ti klíčových oddělení. Rozmístění zaměstnanců do klíčových oddělení a jejich procentuální podíly jsou vyjádřeny na následujícím grafu.

Graf 1: Procentuální podíly oddělení společnosti Rodenstock ČR s. r. o.



Zdroj: Interní informace, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců společnosti působí v oddělení výroby. Kromě oddělení logistiky, ve kterém je zaměstnáno 16% zaměstnanců společnosti, je počet zaměstnanců v dalších oddělení zanedbatelný.

Pro jednotlivá oddělení je také předem stanovena pracovní doba. Zaměstnanci oddělení výroby a servisu pracují na třísměnný pracovní režim. Oddělení zaměřené na řízení kvality pracuje na 1 směnu. Naproti tomu logistické oddělení pracuje na dvousměnný pracovní režim.

Jak se vyvíjel počet zaměstnanců ve společnosti Rodenstock ČR s. r. o. představuje tabulka č. 1. Údaje v tabulce byly čerpány z výročních zpráv společnosti za období roku 2008 až 2013, které jsou dostupné na webových stránkách www.justice.cz.

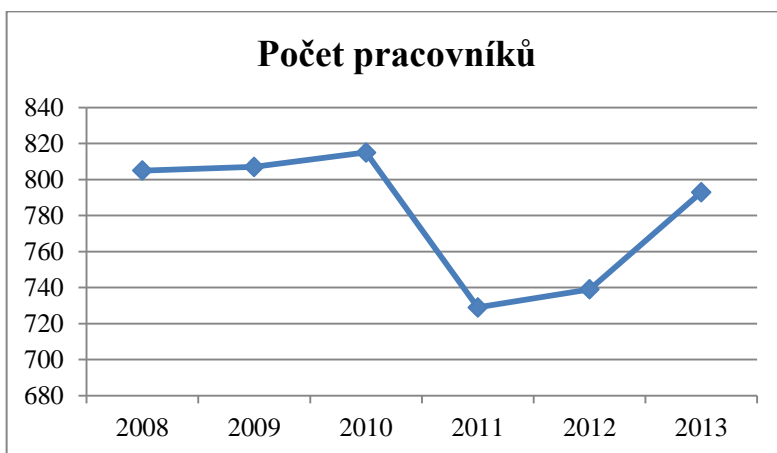
Tabulka 1: Počet zaměstnanců v letech 2008 – 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	793
- z toho vedoucí pracovníci	14	15	14	14	13	13

Zdroj: Výroční zprávy pro rok 2008 – 2013, vlastní zpracování

Fungování společnosti je zajištěno zaměstnanci, jejichž počet se pohybuje kolem 800. Z této skutečnosti lze odvodit, že se jedná o velkou společnost. Výrazný poklesu zaměstnanců, který lze vyčíst z této tabulky, proběhl v roce 2011, kdy došlo k úbytku zaměstnanců celkem o 10 %. Vývoj počtu zaměstnanců je přehledněji znázorněn na následujícím grafu.

Graf 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2008 - 2013

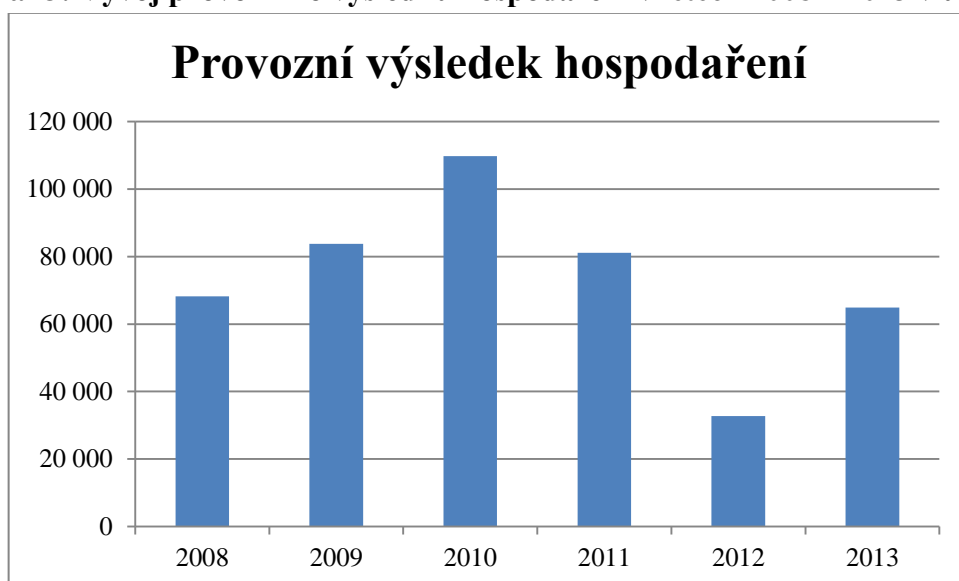


Zdroj: Výroční zpráva pro rok 2008 - 2013, vlastní zpracování

4. 1. 3. Finanční situace

Pro přiblížení finanční situace společnosti Rodenstock ČR s. r. o. jsou v této části práce představeny hospodářské výsledky společnosti v grafickém znázornění. První graf bude ilustrovat provozní výsledek hospodaření a jeho vývoj. V dalším grafu bude znázorněn vývoj hospodářského výsledku po zdanění za běžnou činnost. Posledním grafem, který uvádím pro přiblížení finančního stavu v podniku, jsou celkové výnosy. Všechny tyto výsledky hospodaření a jejich vývoj, jsou sledovány pro období roku 2008 – 2013.

Graf 3: Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2008 – 2013, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že společnost se do roku 2010 potýkala s pozitivním nárůstem provozního výsledku hospodaření. I přes tuto skutečnost společnost zaznamenává mírný pokles celkového obrátu v roce 2008, jejímž důvodem je konkurenční boj, který měl v tomto období rostoucí tendenci. Celkový pokles trhu firma zaznamenává i v roce 2009, kdy proběhla finanční krize. I přes tuto skutečnost se společnosti podařilo dosáhnout celkového obrátu dosahující stejné výše. Obrat nastává rokem 2011, kdy se zisk z provozní činnosti dostává na úroveň 80 000 tis. Kč. Ještě větší propad výsledku hospodaření je zachycen v roce 2012.

Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření za běžnou činnost v letech 2008 – 2013 tis. Kč



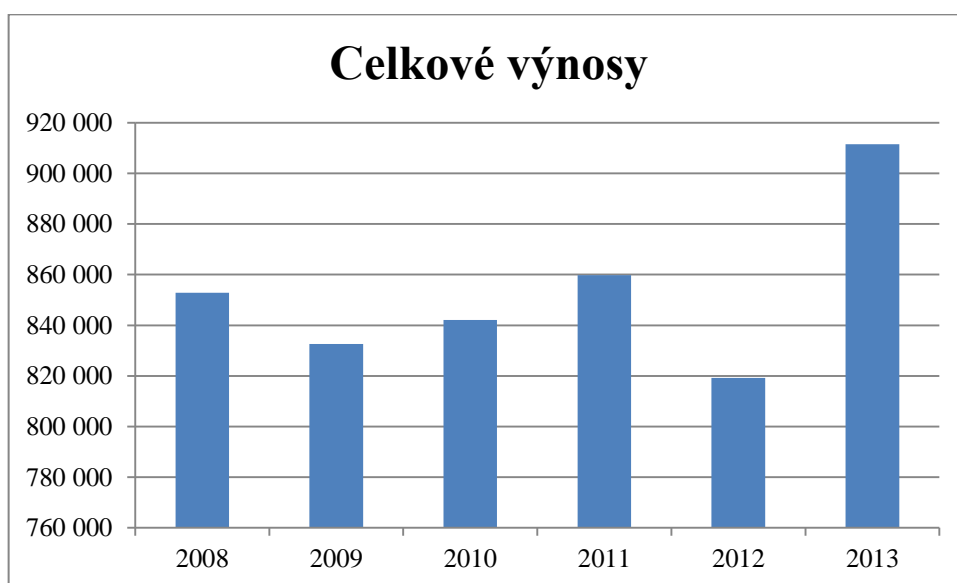
Zdroj: Výroční zpráva pro rok 2008 – 2013, vlastní zpracování

Graf č. 4 nám uvádí vývoj výsledku hospodaření za běžnou činnost, do kterého je navíc započítán finanční výsledek hospodaření a daň z příjmů za běžnou činnost. V prvních třech sledovaných letech je výsledek hospodaření za běžnou činnost nižší než provozní výsledek hospodaření. Důvodem je finanční výsledek hospodaření, který byl v těchto letech vykázán v záporných hodnotách. V roce 2011 došlo k navýšení výsledku hospodaření za běžnou činnost z důvodu odložení daňového závazku. Stejně jako u provozního výsledku hospodaření, tak i výsledek hospodaření za běžnou činnost v roce 2012 zaznamenává propad. Tento výsledek hospodaření je však mírně navýšen o finanční výsledek hospodaření a o odložený daňový závazek.

Klíčovými ukazateli této diplomové práce jsou ukazatelé produktivity práce. V této části diplomové práce je žádoucí uvést postup, jakým jsem dospěla k celkovým výnosům, které jsou jedním z parametrů tohoto ukazatele efektivnosti. Vzhledem k povaze předmětu podnikání společnosti Rodenstock ČR s. r. o. jsou celkové výnosy představovány součtem údajů uvedených ve výkazu zisku a ztráty společnosti, a to konkrétně součtem:

- tržeb za prodej zboží,
- tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb,
- tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu,
- ostatních provozních výnosů,
- převodů provozních výnosů,
- výnosových úroků,
- ostatních finančních výnosů.

Graf 5: Celkové výnosy za období roku 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2008 – 2013, vlastní zpracování

Výsledky jednotlivých celkových výnosů vypočítané výše uvedeným způsobem a současně jejich vývoj zobrazuje graf č. 5. Úroveň celkových výnosů v jednotlivých letech tenduje kolem stejné výše. Pozoruhodný je kromě roku 2012 i rok 2013, kdy úroveň celkových výnosů zaznamenala nárůst o 11 %.

4. 2. Popis mzdového systému podniku

Cílem této diplomové práce je zhodnotit mzdový systém ve zvoleném podniku, kterým je společnost Rodenstock ČR s. r. o. a sestavit návrhy, které by vedly k zajištění jeho vyšší efektivity. Aby bylo dosaženo představeného cíle, je nezbytné se s tímto mzdovým systémem nejdříve seznámit.

Na úvod je vhodné podotknout, že mzdový systém, který je ve společnosti uplatňován, je přenesen z mateřské společnosti Rodenstock sídlící v Mnichově. Jedná se tedy o zahraniční mzdový systém, který se na území České republiky uplatňuje minimálně. Mzda pracovníků společnosti Rodenstock ČR s. r. o. se skládá ze základní měsíční mzdy, měsíční prémie, osobního ohodnocení, stabilizačního bonusu a z dalších složek mzdy. Charakteristika každé složky mzdy je uvedena v následující části práce.

4. 2. 1. Popis způsobu stanovení základní měsíční mzdy

Výše základní měsíční mzdy se odvíjí od skupinového ohodnocení a od ohodnocení pozic. Společnost pro tyto faktory používá označení skupinové a poziční granty neboli Gruppengrad a Positiongrad.

Positiongrad

Poziční grant má formu námi známého klasifikačního katalogu. Tento poziční grant znázorňuje ohodnocení všech zaměstnaneckých pozic a je představován celkem dvanácti granty. Přičemž platí, že k čím vyššímu pozičnímu grantu zaměstnanecká pozice přísluší, tím vyšší mzdové ohodnocení se k ní vztahuje.

Rozhodujícími kritérii, která řadí zaměstnanecké pozice do příslušných pozičních grantů, jsou požadavky na vzdělání, potřebná praxe, profesní specifikace, jazyková vybavenost apod. Poziční granty pak znázorňují, zda se ke konkrétní zaměstnanecké pozici vztahují rozhodovací pravomoce a vedoucí kompetence. Poziční grant tak můžeme označit jako položku mzdového zařazení, která odráží kvalifikační požadavky potřebné k výkonu dané pracovní pozice.

Gruppengrad

Pro tuto položku mzdového zařazení se také používá termín tarify skupin. Takzvaný Gruppengrad se skládá z celkem 6 grantů. Do každého grantu spadá 1 oddělení společnosti a pro každý grant je zároveň určena příslušná výše mzdového ohodnocení. Mezi kritéria, která rozhodují o výši mzdového ohodnocení každého skupinového grantu, patří směnnost, stupeň zátěže nebo riziko, který daný pracovník konkrétního oddělení podstupuje. Společnost se při určování úrovně mzdového ohodnocení jednotlivých grantů současně řídí údaji vydávané českým statistickým úřadem. Pokud budeme uvažovat profesi skladníka, tak při stanovení mzdového ohodnocení grantu, do kterého tato pracovní pozice spadá, se přihlíží k tomu, jak je tato profese ohodnocena v jiných firmách. Pro skupinové ohodnocení platí, čím vyšší je grant, do kterého příslušná pozice spadá, tím vyšší je její mzdové ohodnocení.

4. 2. 2. Osobní ohodnocení zaměstnanců a k nim příslušné analýzy

Skupinové granty a poziční granty, které jsme si nyní představili, se vztahovaly ke konkrétním skupinám profesí. Osobní ohodnocení, které v podniku nese název Leistungsgrad, se vztahuje ke konkrétnímu zaměstnanci. Výši této složky mzdy má

možnost ovlivnit samotný zaměstnanec prostřednictvím svého osobního výkonu a schopností. Přičemž o výši této složky mzdy rozhoduje vedoucí oddělení, do kterého daný zaměstnanec spadá. Osobní ohodnocení už zároveň není součástí základní měsíční mzdy.

Pro její udělení musí konkrétní zaměstnanec podstoupit hodnocení, které je realizováno jednou ročně. Toto hodnocení je prováděno vedoucím oddělení, který se při posuzování výkonnosti a schopnosti zaměstnance řídí příslušnou tabulkou. Jestliže však během roku dojde ke snížení kvality práce, zvýší se množství vyráběných zmetků nebo zaměstnanec přestane udržovat pořádek na pracovišti, může dojít ke snížení osobního ohodnocení. Její snížení však podléhá schválení personálního oddělení.

Analýza 20 – 70 – 10

Kromě každoročního hodnocení se současně realizuje takzvaná analýza 20 – 70 – 10. Tato analýza je prováděna také vedoucím každého oddělení, a to 4x ročně. Jejím účelem je zmapování potenciálu zaměstnanců podniku. Pro uskutečnění hodnocení má vedoucí oddělení k dispozici příslušnou listinu, se seznamem zaměstnanců daného oddělení. U každého zaměstnance je pak označeno, zda spadá do skupiny 20 nebo 70 nebo 10. Právě tyto 3 čísla odrážejí jejich výkonnost. Do kolonky s číslem 20 spadají takoví zaměstnanci, kteří jsou pro podnik klíčoví se zvyšujícím se potenciálem. Kolonka s číslem 70 je určena pro zaměstnance, kteří představují průměr v daném oddělení a jejich výkon není ani nedostačující, ani nějak mimořádný. Do kolonky s číslem 10 jsou zařazeni ti zaměstnanci, kteří představují podprůměr oddělení. U takto oceněných zaměstnanců se uvažuje buď o jejich přeřazení do jiného oddělení, doškolení anebo ukončení pracovního poměru. Může se však zároveň jednat o zaměstnance, kteří právě uzavřeli se společností pracovní poměr, jsou tedy ve společnosti nový a vstupní školení je teprve čeká.

Výše osobního ohodnocení se pohybuje v rozmezí 0 – 25 % ze základní mzdy. Pokud však byl do nového pracovního poměru přijat nový zaměstnanec, výše jeho osobního ohodnocení může dosáhnout maximální výše 15%. Až po jeho zapracování do pracovního chodu přísluší takovému zaměstnanci právo na získání osobního ohodnocení v obvyklém rozmezí.

4. 2. 3. Specifikace variabilní složky mzdy

Výsledná mzda zaměstnanců může být navýšena o variabilní složky mzdy. První variabilní složkou mzdy, kterou si nyní představíme, je měsíční prémie. O jejím udělení rozhodují měřitelná kritéria, kam spadá například kvalita vykonávané práce, která je posuzována vedoucím konkrétního oddělení. Výše této variabilní složky mzdy se pohybuje v rozmezí od 0 do 25 % ze základní měsíční mzdy. 20% z této prémie je možné získat na základě skupinového výkonu, 5% z této prémie pak přísluší zaměstnanci za jeho individuální výkon.

Druhou variabilní složkou mzdy je stabilizační bonus. Ve společnosti je stabilizační bonus označován jako 13. plat. Bonus je vyplácen 2 krát ročně, kdy zaměstnanec po půl roce dostává navíc 50% své mzdy. Podmínky jejího poskytnutí jsou upraveny ve vnitropodnikové směrnici. Aby společnost měla dostatek prostředků k vyplácení stabilizačních bonusů, vytváří pro tyto účely speciální rezervy.

Poslední variabilní složkou mzdy jsou jednotlivé příplatky. Jedná se o příplatky za sobotu a neděli, za noční směnu, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za pracovní pohotovost.

Každý z těchto příplatků je jinak ohodnocen. Zaměstnanci při výkonu práce v sobotu a neděli přísluší příplatek ve výši 22% z průměrné hodinové mzdy. Příplatek, který zaměstnanci přísluší za výkon práce ve ztíženém prostředí, činí 10% z průměrné hodinové mzdy. Stejnou výší jsou ohodnoceny zbylé příplatky, a to příplatek za noční směnu a za pracovní pohotovost.

Do skupiny ostatních složek mzdy spadá i příplatek za flexibilitu. Společnost Rodenstock ČR s. r. o. si se svými zaměstnanci vyhradila právo na zkrácení doby sdělení plánu směn. Společnost má tak právo svým zaměstnancům měnit plán směn 48 hodin před jejich výkonem. V případě, že zaměstnanci se změně plánu bez problému přizpůsobí, přísluší jim příplatek za jejich flexibilitu, který je stanovena na výši 550 Kč.

4. 2. 4. Systém zaměstnaneckých výhod společnosti

Od systému zaměstnaneckých výhod, který společnost Rodenstock ČR s. r. o. ve svém podniku uplatňuje, se očekává, že zaměstnanec při výkonu své práce bude dosahovat vyšší produktivity, která přispěje k lepšímu hospodářskému výsledku firmy.

Prostřednictvím tohoto systému chce firma zlepšit osobní život zaměstnance, zvýšit jeho loajalitu ve vztahu k firmě, podpořit vztah k vyráběným produktům. Cílem systému zaměstnaneckých výhod je zároveň dosažení duševní a fyzické pohody, osobního rozvoje a finanční jistoty.

Systém zaměstnaneckých výhod je založený na principu cafeteria systém. Každý zaměstnanec společnosti získá roční částku. Jedná se o fixní částku, která se uděluje každému zaměstnanci bez rozdílu postavení ve firmě. Prostřednictvím aplikace, vytvořené interně speciálně pro tyto účely si zaměstnanec volí, co chce za danou částku získat. Přičemž si vybírá z nabídky regionálních poskytovatelů.

K podpoře osobního života zaměstnanců jsou vypláceny příspěvky na dojíždění nebo předplatné do divadla. V rámci sociálního programu, který je omezen do výše 3 500 Kč, jsou poskytovány poukázky do lékárny, na rekreaci, do fitness, na masáže, na squash, do bazénu a sauny nebo do kina. Pro zaměstnance pak společnost zajišťuje výhodné tarify od společnosti Vodafone, bankovní účty v Komerční bance a v neposlední řadě se organizují firemní akce typu sportovní den či vánoční večírky.

Loajalita a spojení s produktem je zajištěna poskytováním slev na výrobky firmy. V případě, že zaměstnanci přispějí svou iniciativní myšlenou, nápadem ke zlepšení výroby, je společnost odměňuje finančně nebo prostřednictvím poukazů.

Duševní a fyzické pohody se snaží společnost dosáhnout poskytováním týdenních dovolených, které jsou nad rámec zákona a vyplácením příspěvků na obědy. Duševní pohoda ve firmě je zabezpečována čistým a bezpečným prostředím na pracovišti a příslušným pracovním oděvem. Aby se zaměstnanci mohli zaměřit na svůj osobní rozvoj, jsou pro ně v podniku organizována potřebná školení a další formy vzdělávání, mezi které patří i Rodenstock akademie.

Pro podporu finanční jistoty zaměstnance společnost nabízí příspěvky na penzijní připojištění. Zaručuje každoroční navýšení základní měsíční mzdy v případě, že je dosahováno dobrého hospodářského výsledku. Dalšími faktory, které podporují finanční jistotu, jsou flexibilní složky mzdy, které byly popsány výše. Vedoucím pracovníků bylo v roce 2011 k podpoře finanční jistoty sjednáno i kapitálové životní pojištění. Vybraní pracovníci vedoucích pozic disponují služebními vozidly, která jim jsou k dispozici i k soukromým účelům. Každoročně je nabídka zaměstnaneckých výhod 100% vyčerpána.

4. 3. Ukazatelé efektivity lidského kapitálu v podniku

V této subkapitole diplomové práce se zaměřím na lidský faktor podniku a jeho efektivity. K jejímu posouzení budu aplikovat ukazatele produktivity práce. Ukazatelé jsou rozdělené do dvou skupin. Východiskem první skupiny ukazatelů produktivity práce jsou celkové výnosy. Druhá skupina ukazatelů bude pro posouzení efektivity vycházet z přidané hodnoty podniku.

Veškeré údaje, které byly použity k výpočtu ukazatelů efektivity, jsem čerpala z výročních zpráv společnosti publikovaných na webových stránkách www.justice.cz. Sledovaným obdobím je rok 2008 až 2013.

4. 3. 1 Produktivita práce z celkových výnosů

K zjištění produktivity práce z celkových výnosů, jsou zapotřebí dvě proměnné, a to celkové výnosy a osobní náklady. Způsob, jak bylo dosaženo úrovně celkových výnosů, je popsán v předešlé kapitole. Naopak výše osobních nákladů v jednotlivých letech sledovaného období je uvedena ve výkazu zisku a ztráty. Výše obou proměnných v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč

Produktivita práce	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové výnosy	852 865	832 647	842 079	859 848	819 252	911 485
Osobní náklady	282 088	276 560	291 253	308 216	311 468	340 139
Výpočet	3,02	3,01	2,89	2,79	2,63	2,68

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 - 2013, vlastní zpracování

Součástí tabulky je zároveň výsledek produktivity práce z celkových výnosů v jednotlivých letech. Tento ukazatel produktivity práce nám vzhledem k použitým proměnným říká, kolik z celkových výnosů podniku připadá na jednu korunu vynaložených osobních nákladů.

Tabulka 3: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v %

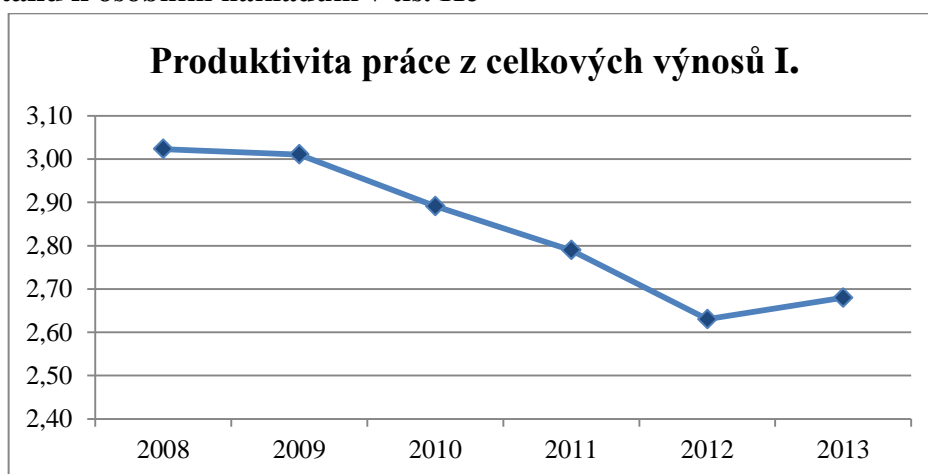
Tempo růstu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PP z celkových výnosů	3,02	3,01	2,89	2,79	2,63	2,68
Výsledek	-	-0,42	-3,97	-3,51	-5,72	1,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční tempo růstu produktivity práce mělo v jednotlivých letech spíše klesající tendenci. Tuto skutečnost znázorňuje tabulka č. 3. Postupným snižováním produktivity práce, která se každoročně snižuje o nepatrné procento, se úroveň ukazatele dostává do značného propadu. Zlom však nastává v roce 2013, kdy se produktivita práce z celkových výnosů o necelé dvě procenta zvyšuje.

Pro větší přehlednost vývoje produktivity práce z celkových výnosů v jednotlivých letech uvádím graf č. 3.

Graf 6: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů v letech 2008 – 2013 ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším ukazatelem, který posuzuje efektivnost lidského kapitálu, je produktivita práce z celkových výnosů, kdy jsou celkové výnosy poměřovány ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců. V tabulce č. 4 jsou znázorněny hodnoty jednotlivých proměnných.

Tabulka 4: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu zaměstnanců v tis. Kč

Produktivita práce	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové výnosy	852 865	832 647	842 079	859 848	819 252	911 485
Přepočtený počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	780
Výsledek	1059,46	1031,78	1033,23	1179,49	1108,60	1168,57

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 - 2013, vlastní zpracování

Produktivitu práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu zaměstnanců vyjadřuje situaci, kolik z celkových výnosů je vytvořeno jedním zaměstnancem.

Tabulka 5. Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu zaměstnanců v %

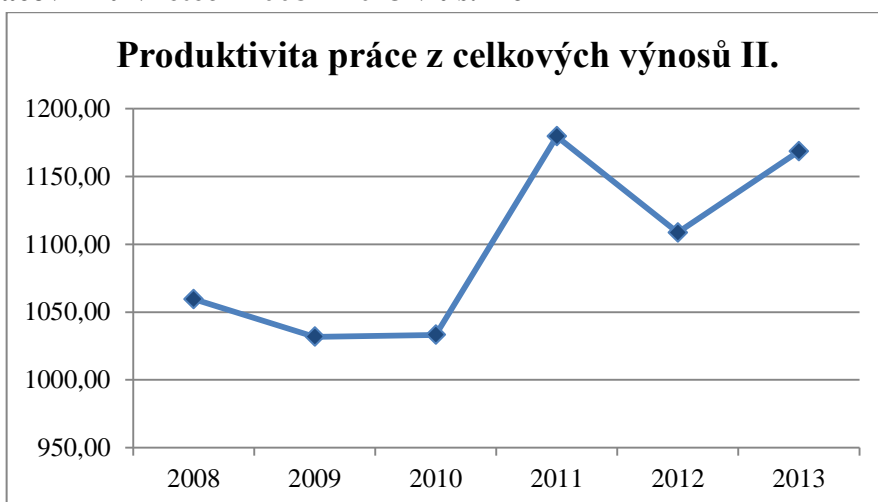
Tempo růstu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PP z celkových výnosů	1059,46	1031,78	1033,23	1179,49	1108,60	1168,57
Výsledek	-	-2,61	0,14	14,16	-6,01	5,41

Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů tentokrát ve vztahu k počtu zaměstnanců, má v prvním roce sledovaného období převážně klesající tendenci. Rok 2011 však zaznamenal nárůst produktivity. Ovšem tuto skutečnost si vysvětlují výrazným poklesem počtu pracovníků v uvedeném roce. Po dalším poklesu však nastává v roce 2013 nárůst ukazatele efektivnosti lidského kapitálu.

Pro přehlednost vývoje tohoto ukazatele efektivnosti opět uvádím graf, kde můžeme zaznamenat jednotlivé výkyvy v produktivitě práce.

Graf 7: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu pracovníků v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 3. 2. Produktivita práce z přidané hodnoty

Mezi nejčastěji používané ukazatele posuzující efektivnost lidského kapitálu patří produktivita práce z přidané hodnoty. Právě výpočet produktivity práce z přidané hodnoty bývá pokládán za nejpřesnější. Hodnota přidané hodnoty je dostupná z výkazu zisku a ztráty. Její výše je dána součtem obchodní marže a výkonů podniku sníženým o výkonovou spotřebu.

Při posuzování produktivity práce z přidané hodnoty se nejdříve zaměříme na vztah mezi tímto údajem a osobními náklady. V následující tabulce jsou hodnoty těchto údajů znázorněny ve sledovaném období.

Tabulka 6: Produktivita práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč

PP z přidané hodnoty	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Přidaná hodnota	450 000	458 760	500 491	492 039	445 132	509 548
Osobní náklady	282 088	276 560	291 253	308 216	311 468	340 139
Výsledek	1,60	1,66	1,72	1,60	1,43	1,50

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 - 2013, vlastní zpracování

Ukazatel efektivnosti hodnotící produktivitu práce z přidané hodnoty nám vyjadřuje, kolik z přidané hodnoty připadá podniku z jedné koruny vydané na osobní náklady. Pro podnik je žádoucí rostoucí tendence tohoto ukazatele, protože právě nárůst představují současně i růst zisku a snižování nákladů.

Abychom opět mohli posoudit vývoj produktivity práce, kdy použitou proměnou je přidaná hodnota, využijeme výpočet meziročního tempa růstu produktivity práce. Hodnoty produktivity práce z přidané hodnoty a výsledky sledovaného ukazatele v jednotlivých letech znázorňuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v %

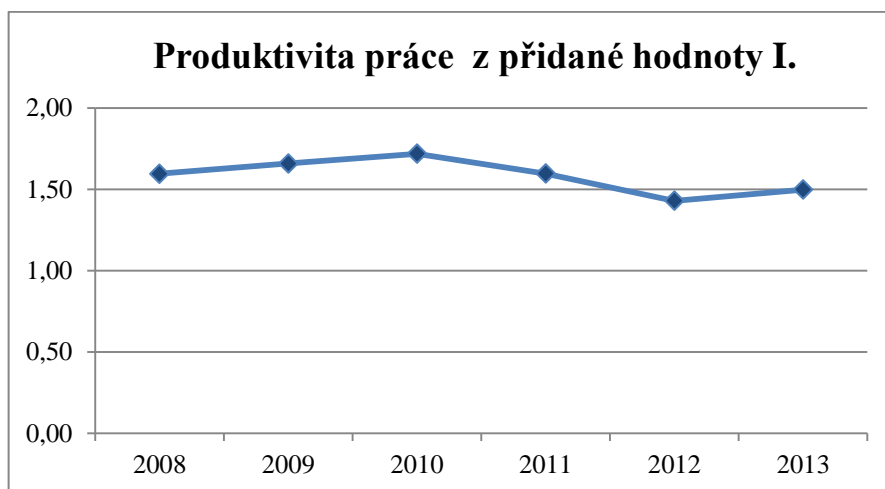
Tempo růstu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PP z přidané hodnoty	1,60	1,66	1,72	1,60	1,43	1,50
Výsledek	-	3,98	3,59	-7,10	-10,48	4,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v roce 2011 a 2012 kleslo značným způsobem. V roce 2013 dochází sice k nárůstu produktivity práce, tento nárůst však není nějak významný vzhledem k jeho velikosti.

Grafické znázornění vývoje produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům můžeme shlédnout v grafu č. 8.

Graf 8: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní se zaměříme na ukazatele hodnotící efektivnost lidského kapitálu prostřednictvím produktivity práce z přidané hodnoty ovšem nyní ve vztahu k přepočtenému počtu zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách, v roce 2011 došlo k výraznému úbytku zaměstnanců v podniku. Právě tato skutečnost se opět může do značné míry projevit ve výsledku produktivity práce z přidané hodnoty.

Následující tabulka obsahuje údaje potřebné k tomu, abychom došli k výsledku znázorňující hodnotu představeného ukazatele produktivity práce, včetně samotného výsledku.

Tabulka 8: Produktivita práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

PP z přidané hodnoty	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Přidaná hodnota	450 000	458 760	500 491	492039	445 132	509 548
Přepočtený počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	780
Výsledek	559,01	568,48	614,10	674,95	602,34	653,27

Zdroj: Výroční zpráva podniku 2008 - 2013, vlastní zpracování

Výsledek ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty nám udává výši přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance. V zájmu podniku je v tomto případě co nejvyšší hodnota ukazatele.

Meziroční tempo růstu představeného ukazatele produktivity práce zobrazuje tabulka č. 9, ke kterému jsme dospěli obvyklým způsobem.

Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v %

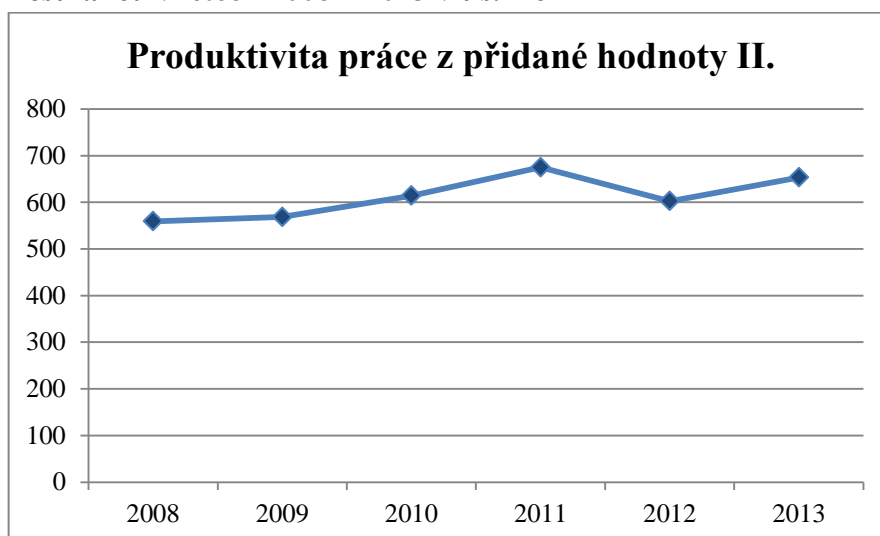
Tempo růstu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PP z přidané hodnoty	559,01	568,48	614,10	674,95	602,34	653,27
Výsledek	-	1,69	8,03	9,91	-10,76	8,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle očekávání došlo v jednom roce k podstatnému úpadku v produktivitě práce z přidané hodnoty. Tento úpadek, jak můžeme vidět v tabulce, byl zaznamenán v roce 2012, kdy však došlo k mírnému nárůstu počtu zaměstnanců. Můžeme se domnívat, že pokles tohoto ukazatele může být dán demotivací zaměstnanců v podniku zapříčiněnou odchodem zaměstnanců v předešlém roce.

Vývoj ukazatele produktivity práce k přidané hodnotě ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2013 je graficky zobrazen v grafu č. 9.

Graf 9: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 3. 3. Vývoj osobních nákladů podniku

Osobní náklady podniku jsou dány součtem mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociálních nákladů. Výše osobních nákladů společnosti Rodenstock ČR s. r. o. připadající na jejich zaměstnance je ke zhlédnutí ve výročních zprávách jednotlivých let sledovaného období. Počet zaměstnanců

společnosti včetně členů řídicích orgánů a výši osobních nákladů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2008 – 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	793
- z toho členové řídicích orgánů	14	15	14	14	13	13
Osobní náklady (v tis. Kč)	282 088	276 560	291 253	308 216	311468	340 139

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 -2013, vlastní zpracování

Z této tabulky můžeme odvodit, že osobní náklady každým rokem stoupají. Tento nárůst však není proporcionální s nárůstem počtu zaměstnanců. V roce 2011 došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnanců, a to z 815 na 729 zaměstnanců. Naopak osobní náklady v tomto roce vzrostly z 290 000 na 308 000 tisíc.

Blíže si tento nesoulad uvedeme na následujících tabulkách, kde jsou znázorněna jednotlivá meziroční tempa růstu počtu zaměstnanců a osobních nákladů.

Tabulka 11: Tempo růstu počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v %

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Přepočtený počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	780
Tempo růstu v %	-	0,25	0,99	-10,55	1,37	5,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Tempo růstu osobních nákladů v letech 2008 – 2013 v %

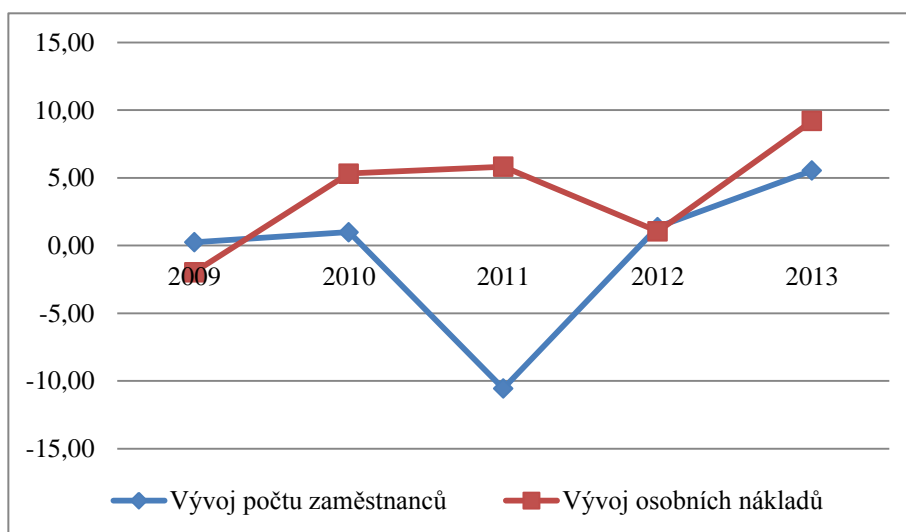
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady (v tis. Kč)	282 088	276 560	291 253	308 216	311468	340 139
Tempo růstu	-	-1,96	5,31	5,82	1,06	9,21

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 11 můžeme vidět, že v roce 2011 počet zaměstnanců klesl o více jak 10%. Naopak úroveň osobních nákladů v roce 2011 uvedená v tabulce č. 12 vzrostla, a to o téměř 6%. Ve zbylých letech docházelo také k odlišnému vývoji těchto hodnot. Tento nesoulad není však tak markantní jako v roce 2011.

Pro větší přehlednost vývoje meziročního tempa růstu sledovaných hodnoty uvádím graf, kde je tento protichůdný vývoj v jednotlivých letech lépe znázorněn.

Graf 10: Vývoj meziročního tempa růstu osobních nákladů a počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2013 v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Jakou část z celkových nákladů společnosti Rodenstock ČR s. r. o. tvoří osobní náklady, představuje následující tabulky.

Tabulka č. 13: Osobní náklady, celkové náklady a jejich podíl v letech 2008 – 2013 v tis. Kč.

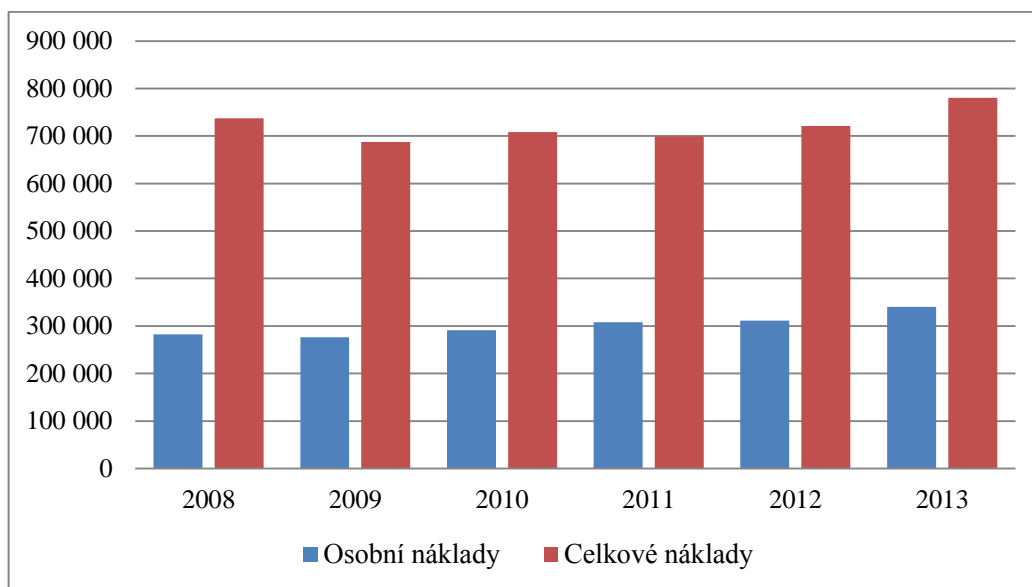
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady	282 088	276 560	291 253	308 216	311 468	340 139
Celkové náklady	737 529	687 743	708 357	699 729	720 964	780 322
Podíl (v %)	38,25	40,21	41,12	44,05	43,20	43,59

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 - 2013, vlastní zpracování

Jak je z této tabulky patrné, osobní náklady bezesporu pro podnik představují podstatnou část z celkových nákladů. Z této skutečnosti můžeme odvodit, že lidský faktor je pro podnik důležitým výrobním faktorem i přes to, že výroba je podniku převážně automatizována.

Níže pro větší přehlednost uvádím graf, kde je poměr mezi těmito náklady přehledněji zobrazen.

Graf č. 11: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Oproti osobním nákladům, které mají v každém roce především rostoucí tendenci, výše celkových nákladů je v každém roce odlišná. Nárůst osobních nákladů tak nekoresponduje s nárůstem nákladů celkových.

4. 3. 4 Meziroční tempa růstu vybraných ukazatelů a jejich srovnání

V této diplomové práci jsme si už představily ukazatele, které jsou pro práci klíčové. Jedná se o ukazatele produktivity práce a ukazatele posuzující vývoj osobních nákladů. Jak se tyto ukazatele ve sledovaných letech 2008 - 2013 vyvíjely, znázorňují ukazatelé určené pro výpočet meziročního tempa růstu. Nyní nastává potřeba porovnat tyto ukazatele meziroční tempa růstu.

V tabulce č. 13 můžeme vidět výsledky meziročního tempa růstu osobních nákladů, které už v diplomové práci byly představeny a ke kterým jsme dospěli výše popsáním způsobem.

Tabulka 13: Výsledky tempa růstu osobních nákladů v letech 2009 – 2013 v %

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tempo růstu	-	-1,96	5,31	5,82	1,06	9,21

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14 znázorňuje výsledky meziročního tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům. Tento ukazatel produktivity práce,

kde je použitou proměnou přidaná hodnota, je oproti výše použitých ukazatelů produktivity práce přesnější.

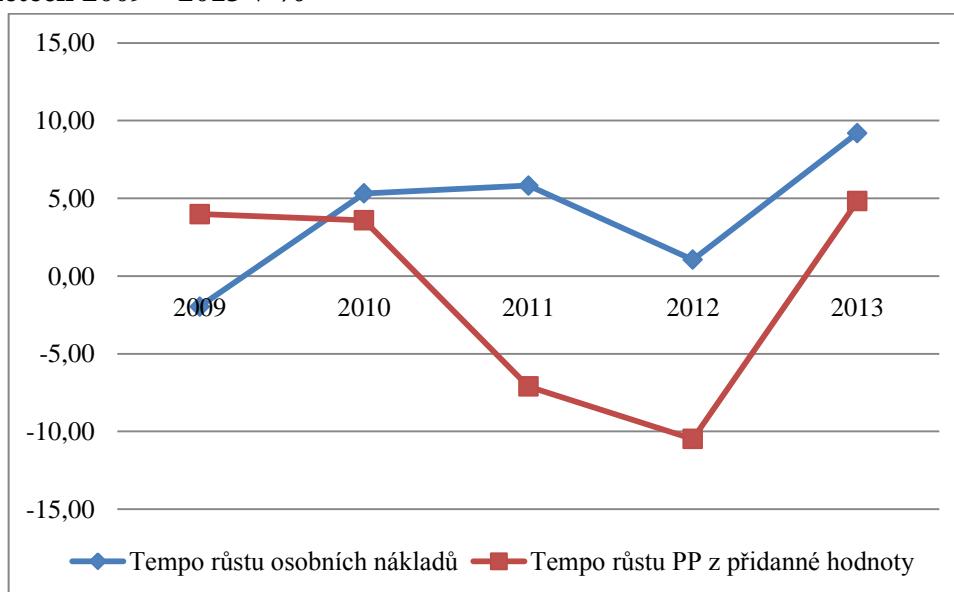
Tabulka č. 14: Výsledky tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v letech 2009 – 2013 v %

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tempo růstu (v %)	-	3,98	3,59	-7,1	-10,48	4,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro srovnání těchto dvou ukazatelů aplikuji graf, kde bude zaznamenán průběh jejich vývoje. Prostřednictvím grafu můžeme pak lépe posoudit případný nesoulad.

Graf č. 12: Srovnání tempa růstu ukazatelů produktivity práce a osobních nákladů v letech 2009 – 2013 v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku sledovaného období měly osobní náklady rostoucí tendenci. Tento průběh vývoj byl ukončen rokem 2012, kdy ve společnosti Rodenstock ČR s. r.o. došlo ke snížení tempa růstu nákladů na lidský kapitál. Oproti tomu v roce 2013 je vývoj osobních nákladů rostoucí a to o 9%. Pokud se zaměříme na křivku znázorňující tempo růstu produktivity práce, zjistíme, že křivka má naprosto odlišný průběh. Od roku 2010 tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty výrazně kleslo, a to až do roku 2012. Naproti tomu osobní náklady nezaznamenaly tak výrazný propad. Pozitivní vývoj tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty je zaznamenán až v roce 2013.

4. 3. 5. Průměrná mzda podniku a její porovnání s odvětvím a konkurencí

Prostřednictvím mzdových nákladů, které tvoří součást osobních nákladů, můžeme získat hodnotu průměrných mezd. Stejně jako osobní náklady jsou i mzdové náklady dostupné z výročních zpráv podniku.

V tabulce č. 15 jsou uvedeny hodnoty údajů potřebné pro výpočet průměrné mzdy vyplácené zaměstnancům za jejich práci v podniku. Těmito údaji jsou mzdové náklady a počet zaměstnanců.

Tabulka 15: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda v podniku v letech 2008 – 2013

Průměrná mzda	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdové náklady (v tis. Kč)	201 420	199 366	208 924	221 064	224 224	246 316
Počet zaměstnanců	805	807	815	729	739	780
Výpočet	20 851	20 587	21 362	25 270	25 285	26 316

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2008 – 2013, Vlastní zpracování

Výše průměrné mzdy v podniku Rodenstock ČR s. r. o. uvedená v posledním řádku tabulky má rok od roku rostoucí tendenci, kromě roku 2009, kdy tento pokles je vzhledem k jeho výši zanedbatelný.

Společnost Rodenstock ČR s. r. o. dle ekonomické klasifikace činností CZ-NACE spadá do odvětví zpracovatelského průmyslu. Průměrné mzdy vyplácené v uvedeném odvětví jsou znázorněny v následující tabulce. Tyto hodnoty jsou prezentovány na stránkách českého statistického úřadu.

Tabulka 16: Průměrná mzda v odvětví zpracovatelský průmysl v letech 2008 – 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná mzda	22 043	21 968	22 982	23 781	25 719	26 354

Zdroj: www.czso.cz

Pokud porovnáme výši průměrných mezd jak ve sledovaném podniku, tak v daném odvětví, zjistíme, že se společnost Rodenstock ČR s. r. o. na počátku sledovaného období pohybovala především pod hranici průměrné mzdy v odvětví. Vyjma roku 2011, kdy důvod této nerovnosti vidím v poklesu počtu zaměstnanců v tomto roce. V roce 2013 se výše průměrné mzdy přibližuje k průměru v odvětví.

V úvodu této kapitoly diplomové práce, kde byla věnována pozornost charakteristice společnosti, byly uvedeny podniky, které společnost pokládá za své konkurenty. Jedním

z nich byla i společnost Omega Optix. Právě tento podnik nyní použiji k tomu, aby mohla být porovnána průměrná mzda společnosti Rodenstock ČR s. r. o. s kompatibilním konkurentem.

Tabulka č. 17 uvádí výši mzdových nákladů a počtu zaměstnanců konkurenčního podniku Omega Optix, které jsou ke zhlédnutí v jimi publikovaných výročních zprávách pro období roku 2008 až 2013. Prostřednictvím těchto údajů dostaneme hodnoty průměrných mezd, které jsou také v tabulce uvedeny.

Tabulka 17: Mzdové náklady, počet pracovníků a průměrná mzda Omega Optix v letech 2008 – 2013

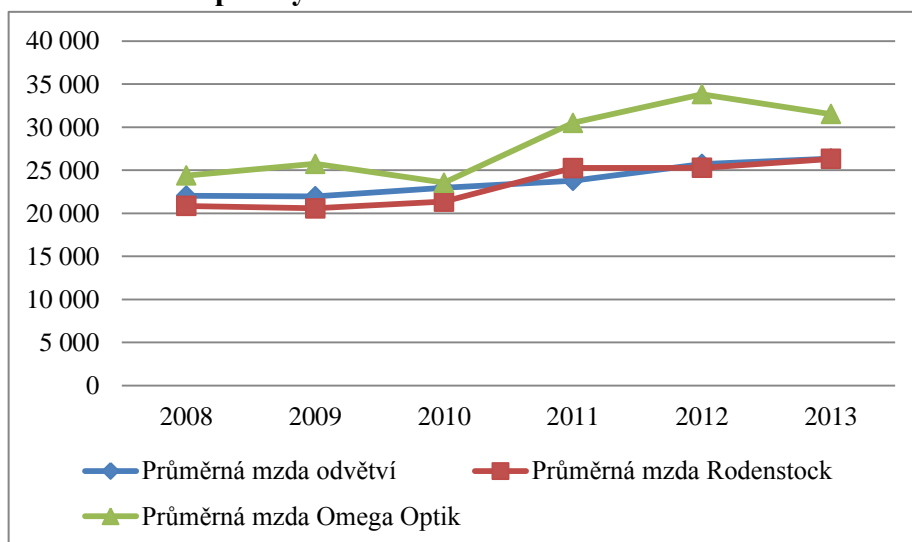
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdové náklady (v tis. Kč)	42 419	43 873	41 556	43 915	50 739	60 138
Počet zaměstnanců	145	142	147	120	125	159
Průměrná mzda	24 379	25 747	23 558	30 497	33 826	31 519

Zdroj: Výroční zprávy Omega Optix 2008 – 2013, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že konkurenční podnik Omega Optix zaměstnává až 5 krát méně pracovníků. Zároveň náklady vydané těmto zaměstnancům jsou v porovnání se sledovanou firmou téměř 4 krát menší. Průměrná mzda pracovníků Omega Optix se pohybuje nejen nad průměrem v odvětví. Výše průměrné mzdy konkurenční firmy je současně větší než je průměrná mzda ve společnosti Rodenstock ČR s. r. o. V jednom roce, a to konkrétně v roce 2012, vyplácela společnost Omega Optix svým zaměstnancům průměrnou mzdu dokonce o 8 000 Kč vyšší.

Pro lepší porovnání vývoje průměrných mezd společností Rodenstock ČR s. r. o., Omega Optix a průměrné mzdy v odvětví uvádím následující graf.

Graf 13: Vývoj průměrné mzdy firmy Rodenstock ČR s. r. o., Omega Optix a zpracovatelského průmyslu v letech 2008 – 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4. Návrhy na zvýšení efektivity současného mzdového systému

V této subkapitole diplomové práce bych nejprve chtěla shrnout významné skutečnosti, ke kterým jsme dospěli v praktické části práce. Na podkladě těchto skutečností následně vytvořím příslušné návrhy, které by mohly dosavadní systém odměňování zefektivnit.

4. 4. 1. Shrnutí významných ukazatelů

Při popisu podnikatelské jednotky, a to konkrétně její organizační struktury bylo uvedeno, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců působí v oddělení výroby. Z tohoto důvodu je podle mého úsudku nezbytné, se při tvorbě návrhu na zvýšení efektivity systému odměňování zaměřit právě na tuto skupinu zaměstnanců.

Že aktuálně aplikovaný systém odměňování podniku není vhodným způsobem nastaven, potvrzují i výsledné hodnoty ukazatelů produktivity práce nebo finanční ukazatelé podniku. Kritickým obdobím podniku byl rok 2011 a 2012. V tomto období došlo k výraznému propadu provozního výsledku hospodaření a celkových výnosů. Ukazatelé produktivity práce měli v tomto období také klesající tendenci, kdy tempo růstu sledovaného ukazatele dosahovalo hodnot až -10% . Skutečnost, že zaměstnanci jsou pro podnik významným výrobním faktorem, znázorňuje ukazatel podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti, kdy tento podíl se každoročně pohybuje

nad 40%. Vývoj osobních nákladů však není identický s vývojem ukazatele produktivity práce. Zlom ve vývoji těchto ukazatelů nastává až v roce 2013. Ukazatel produktivity práce a jeho tempo růstu, se po hlubokém propadu přibližuje ukazateli tempa růstu osobních nákladů.

4. 4. 2. Revize mzdového systému

S odkazem na výše popsané nedokonalosti, které zaznamenávají výsledky provedené analýzy ukazatelů efektivnosti lidského kapitálu vybraného podniku, by podle mého úsudku bylo nejvhodnější provést celkovou revizi mzdového systému. K tomuto závěru se přikláním i z toho důvodu, že samotný způsob výpočtu konečné výše celkové mzdy zaměstnance je poměrně složitý a zbytečně komplikovaný. Jistou zásluhu na nevyhovující podobě mzdového systému vybraného podniku má i ta skutečnost, že mzdový systém je převzat od mateřské společnosti sídlící v Mnichově. Takto sestavený mzdový systém je přizpůsoben podmínkám německých zaměstnanců mateřské společnosti Rodenstock. Výše popsané skutečnosti jistým způsobem mohou zasáhnout do nedostatečné výkonnosti zaměstnanců všech oddělení podniku. Pokud zaměstnanci nerozumí podmínkám fungování mzdového systému, je jejich motivace k lepším výkonům podstatně komplikována.

V rámci navrhované revize mzdového systému bych se zaměřila na zaměstnance oddělení výroby, kde působí převážná část zaměstnanců, a na další řádové zaměstnance ostatních oddělení podniku. S ohledem na tuto skupinu zaměstnanců bych systém odměňování sestavila tak, aby výše mzdy byla vázána na výstupy produkované danou organizační jednotkou. Konkrétní skupině zaměstnanců by tak byly udělovány odměny za aktivity vedoucí k nárůstu zisku. Dle mého názoru by tímto způsobem nastavený mzdový systém měl příznivý vliv na organizační a pracovní úsilí zaměstnanců a z hlediska způsobu stanovení mzdy by byl pro tyto zaměstnance více spravedlivý. Mzdový systém by tak byl založen na odměňování atributů, které vychází z popisu konkrétního pracovního místa a její pracovní náplně.

Osobně jsem přesvědčená o tom, že to, co je z hlediska odměňování vyhovující pro pracovníky manuálních prací, neodpovídá představám pracovníků vedoucích pozic. Manažeři, kteří zaujímají vedoucí postavení v podniku, očekávají, že výše jejich odměn se bude odvíjet od jejich individuálního výkonu a od získaného vzdělání, délky praxe v oboru či příslušných kompetencí a pravomocí, které jsou přidělené jejich pracovní

pozici. S ohledem na počet vedoucích zaměstnanců ve vybraném podniku, jejichž poměr je vztahu k ostatním řadovým zaměstnancům zanedbatelný, je příznivější přizpůsobit mzdový systém pracovníkům nižších pozic. Způsob, jak sestavit mzdu těmto zaměstnancům by byl specifikován příslušným mzdovým výměrem prostřednictvím jednostranného opatření. Naopak pro pracovníky vedoucích pozic by bylo vyhovující stanovit výši mzdy na základě ujednání v rámci dvoustranné dohody. Aby takto sestavený mzdový systém splňoval požadavek efektivnosti, je nutné ho propojit s motivací zaměstnanců. Účinky zrevidovaného mzdového systému by se měly projevit v nárůstu kvality a produktivity práce. Těch by však nebylo dosaženo bez odpovídající motivace.

4. 4. 3. Podpora motivačního charakteru systému zaměstnaneckých výhod

Nabídka benefitů obsažených v systému zaměstnaneckých výhod je dle mého úsudku rozmanitá, atraktivní pro všechny věkové kategorie zaměstnanců a zcela dostupná všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení ve firmě. Jejich dostupnost může pro zaměstnance představovat výhodu, ale i nevýhodu. Zaměstnanci, kteří zaujímají ve firmě vyšší pracovní postavení, mohou být touto skutečností demotivováni a zájem o čerpání benefitů tak může upadat. Naopak řadoví zaměstnanci mohou v této dostupnosti zaměstnaneckých výhod shledávat jistou míru uznání bez ohledu na jejich postavení ve firmě. Aby nastala jistá míra rovnováhy mezi těmito skupinami zaměstnanců, navrhuji, aby všichni zaměstnanci v rámci systému zaměstnaneckých výhod získali částku, která by byla na základní úrovni. Výši této základní částky by následně mohli zaměstnanci ovlivňovat prostřednictvím své výkonnosti v podniku.

Že je systém zaměstnaneckých výhod žádoucí, potvrzuje jeho kompletní každoroční vyčerpání. V případě nabídky jednotlivých benefitů bych však doporučila jeho obměňování na základě pravidelně prováděného průzkumu. Tento průzkum by byl založen na zjišťování motivační struktury zaměstnanců, která se každým rokem může měnit už s ohledem na měnící se trendy. Společnost Rodenstock ČR s. r. o. by se také mohla snažit najít způsob, jak informovat své zaměstnance o nákladech spojených s poskytováním jednotlivých benefitů obsažených v tomto systému. Zaměstnanci, jako příjemci těchto výhod, by si v důsledku uvedení nákladů uvědomili, jakou sociální péči mu zaměstnavatel poskytuje, a to se následně může odrazit v jeho vztahu ke společnosti.

4. 4. 4. Poskytování prémie

Dosavadní mzdový systém v sobě zahrnuje širokou nabídku variabilních složek mzdy, které odráží výkon každého zaměstnance. I přes tuto skutečnost se domnívám, že by bylo pro společnost daleko výhodnější zavedení speciálních prémie. Tyto prémie by zaměstnancům byly vypláceny v případě dosažení konkrétních výsledků. Pro společnost by bylo žádoucí zavést takový druh prémie, které by byly vázány na ukazatel produktivity. Ukazatel produktivity je jedním z měřitelných ukazatelů výkonnosti společnosti, ke kterému jsou dostupné potřebné údaje. Pro každé oddělení podniku by byla stanovena požadovaná úroveň produktivity. Zaměstnanci konkrétních oddělení by tak při jejím překročení měli právo na získání této prémie.

5. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce byl popis a následné zhodnocení mzdového systému ve vybraném podniku. Na základě získaných poznatků vyplývajících ze zhodnocení, bylo dalším cílem vytvoření patřičných návrhů, které by směřovaly ke zvýšení jeho efektivnosti. Vybraným podnikem, jehož mzdový systém byl předmětem zkoumání, byla společnost Rodenostock ČR s. r. o.

Společnost Rodenostock ČR s. r. o. je dceřinou společností, která má sídlo v Klatovech. Jejím předmětem podnikání je produkce výrobků z odvětví zpracovatelského průmyslu, a to konkrétně oční optiky. Tyto výrobky jsou vyráběny pomocí moderní a automatizované technologie. I přes vysokou technologickou vybavenost je přítomnost lidského faktoru nezbytná. Počet zaměstnanců působící v této společnosti přesahuje hranici 800 zaměstnanců, čemuž odpovídá i rozsáhlá organizační struktura.

S ohledem na velikost vybrané společnosti je i samotný mzdový systém velmi obsáhlý. Konečná výše mzdy se skládá ze základní měsíční mzdy, variabilních složek mzdy a osobního ohodnocení. Základní složka mzdy je tvořena takzvanými pozičními a skupinovými granty. Jako variabilní složky mzdy firma uděluje měsíční prémie, stabilizační bonusy a jednotlivé příplatky. Výše osobního ohodnocení se odvíjí od výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců. Pro zvýšení motivace zaměstnanců je ve společnosti uplatňován systém zaměstnaneckých výhod, založený na principu cafeteria systému.

Pro naplnění stanoveného cíle diplomové práce, a to zhodnocení mzdového systému podniku, byla provedena analýza efektivnosti lidského kapitálu. V rámci analýzy byly aplikovány ukazatele, posuzující produktivitu práce. Pro výpočet těchto ukazatelů byly využity údaje, prezentované ve výročních zprávách společnosti pro jednotlivé roky sledovaného období. Získané výsledky ukazatelů produktivity práce nemají jednotný průběh, avšak můžeme konstatovat, že jejich vývoj má spíše klesající tendenci. Zlom nastává v roce 2013, kdy produktivita začíná nepatrně růst.

Předmětem zkoumání této práce jsou zároveň osobní náklady společnosti, které byly porovnávány s přepočteným počtem zaměstnanců a s celkovými náklady společnosti. Dle údajů uvedených ve výročních zprávách společnosti, nebyl vývoj počtu zaměstnanců s vývojem osobních nákladů totožný, a to zejména v roce 2011. Tento rok

zaznamenává pokles zaměstnanců o více jak 10%. Naopak osobní náklady v tomto roce vykázaly nárůst o více jak 5%. Tento protichůdný vývoj si však vysvětlují tím, že společnost při propouštění více jak 80 zaměstnanců v rámci své solidarity vyplácela jistou výši odstupného. Naopak ukazatel vyjadřující poměr osobních nákladů na celkových nákladech potvrzuje mé tvrzení, že lidský kapitál zaujímá ve společnosti Rodenstock ČR s. r. o. významné postavení. Jeho výše každoročně stoupá a v roce 2013 se pohybovala nad výší 40%.

V rámci provedené analýzy byla také zkoumána průměrná mzda společnosti, která byla srovnávána s průměrnou mzdou konkurenčního podniku a průměrnou mzdou vyplácenou v odvětví. Konkurenční společnost ve srovnání se společností Rodenstock ČR s. r. o. vyplácí o několik tisíc vyšší průměrnou mzdu. Výše průměrné mzdy vyplácené společností Rodenstock ČR s. r. o. naopak odpovídá úrovni průměrné mzdy vyplácené v odvětví, ve kterém působí.

Tyto poznatky byly základním kamenem k vytvoření návrhů vedoucích ke zvýšení efektivnosti mzdového systému. Prvním návrhem této diplomové práce je revize mzdového systému. Důvodem takového razantního kroku byla především složitost mzdového systému, která může mít jistý podíl na klesající produktivitě práce. V rámci navrhované revize by mělo dojít k většímu přizpůsobení mzdového systému zaměstnancům, kteří působí nejen v odvětví výroby, ale i dalším řadovým zaměstnancům ostatních oddělení. Zaměstnanci vedoucích pozic by pak vykonávali svou pracovní činnost za mzdu stanovenou na základě dvoustranné dohody.

Druhý návrh se vztahuje k benefitům systému zaměstnaneckých výhod a podmínkám jejich udělování. Pro zajištění větší spravedlnosti při čerpání benefitů je vhodné udělit každému zaměstnanci základní částku, kterou by sám zaměstnanec mohl navyšovat prostřednictvím své výkonnosti. Třetím a současně posledním návrhem vedoucím ke zvýšení efektivnosti systému odměňování, je poskytování prémie. Podmínkou získání těchto prémie by bylo dosažení konkrétních výsledků, a to požadované výše ukazatele produktivity práce. Pro zvýšení efektivnosti mzdového systému je nutné zajistit a sledovat relaci mezi vzrůstajícími náklady spojenými s poskytováním prémie a nárůstem zisku vyvolaným zvyšující se produktivitou práce. Podmínkou realizace představených návrhů je, že jejich aplikace nebude mít za následek neúměrné zvýšení nákladů bez patřičného ekonomického růstu na výstupu podniku.

I. Summary a Keywords

The main objective of this thesis was to describe and evaluate the the payroll system in selected company. Through gained knowledge deriving from the evaluation, the next objective was to create appropriate proposals that would lead to increase its effectiveness. Selected company, whose payroll system was under investigation, was the company Rodenostock ČR s. r. o.

To fulfill the stated objective of the thesis, evaluate the company payroll system, an analysis was made effectiveness of human capital. In the analysis were applied indicators, assessing productivity. These indicators are based on data presented in the annual reports of the company for each year of the reference period. The results of labor productivity indicators haven't a single course, but we can say that their development has rather decreased. The turning point comes in 2013, when productivity starts to grow slightly.

The first proposal of this thesis is the revision the payroll system. The second proposal relates to the benefit employee benefits system and conditions of their grant. The third and final proposal of at the same time, leading to increased efficiency remuneration system is providing bonuses. The condition presented proposals is that their application will not result in disproportionate increase in costs without appropriate economic growth to the output the business.

Key words: Payroll system. Wage. Wage components. System of employee benefits. Labour produktivity.

II. Seznam použité literatury

Zdroje literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-547-1407-3.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1998, 126 s. ISBN 80-707-9988-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LASSILA, Dennis R. a Bob G. KILPATRICK. *U.S. Master Compensation Tax Guide*. Chicago: CCH, 2008. ISBN 978-0-8080-9204-9.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MICHAEL DENNIS GRAHAM, Thomas A. *Effective executive compensation: creating a total rewards strategy for executives*. New York: AMACOM/American Management Association, 2008. ISBN 978-081-4410-127.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada, 2009-, sv. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4629-6.
- NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- STEWART, Greg L a Kenneth G BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 2nd ed. Chichester: John Wiley [distributor], c2011, xxxii, 591 p. ISBN 04-705-3049-9
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-2638-871.
- TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce : [zásadní změny v předpisech k ...]*. Praha: Grada, 2014, sv. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5120-7.
- *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2014*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 1247 s. Práce, mzdy, pojištění (ANAG). ISBN 978-80-7263-850-5.
- ZÜGER, Clarisse Pifko und Rita-Maria. *Personalmanagement - Management-Basiskompetenz theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*. 2., überarb. Aufl. Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2007. ISBN 978-371-5593-289.

Webové zdroje

- KREJČÍŘÍK, Pavel. Silné pracoviště vyžaduje spravedlivý a objektivní mzdový systém. *Silné pracoviště* [online]. 2013 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/archiv-sk/?clanek=165>
- MAULWURF, Adolf. SJEDNÁNÍ NEBO STANOVENÍ VÝŠE MZDY A JUDIKATURA NEJVYŠŠÍHO SOUDU ČR. *Epravo.cz*[online]. 2012 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/sjednani-nebo-stanoveni-vyse-mzdy-a-judikatura-nejvyssiho-soudu-cr-82230.html>
- Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. In: *Integrity Consulting: Center for Leadership Studies* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php
- Organizace. *Rodenstock* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.rodenstock.cz/rodb2c/cz/cz/1288434/docId-1280827/Rodenstock/Organizace.html>
- Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NACE. In: *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/150033157D/\\$File/w-11002314q4121.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/150033157D/$File/w-11002314q4121.pdf)
- Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle odvětví a pohlaví. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7A003CFB6D/\\$File/310913a50.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7A003CFB6D/$File/310913a50.pdf)
- Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle odvětví a pohlaví. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E50025075B/\\$File/11002614A5.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E50025075B/$File/11002614A5.pdf)

- Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NACE. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/15002FAF0D/\\$File/w-11002314q4121.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/15002FAF0D/$File/w-11002314q4121.pdf)
- Přehled základních ukazatelů za leden až prosinec 2008 podle subsekcí OKEČ. In: *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/CA003510A8/\\$File/80020901b.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/CA003510A8/$File/80020901b.pdf)
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2008* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2009 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=b0e0f5538fa542e9b0ac14619c9a5986>
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2009* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2010 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=9aa2c51dc05747a08e237691577f9382>
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2010* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2011 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=74d047050d45484b8f9656c7a307e6af>
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2011* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2012 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=369d6039f07a46f1abb8d92673a1cf69>
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2012* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2013 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=fcc7c6e80823402a952af6b64d2506fe>
- RODENSTOCK ČR S. R. O. *Výroční zpráva společnosti Rodenstock ČR s. r. o. za rok 2013* [online]. Klatovy: Rodenstock ČR s. r. o., 2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Rodenstock_%20R_s.r.o._Vyrocni_zprava_2013%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Rodenstock_%20R_s.r.o._Vyrocni_zprava_2013%20(2).pdf)
- ŠUBRT, Bořivoj. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. *www.mzdovapraxe.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/?search_query=

III. Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Počet zaměstnanců v letech 2008 – 2013

Tabulka 2: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč

Tabulka 3: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k osobním nákladům v %

Tabulka 4: Produktivita práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu zaměstnanců v tis. Kč

Tabulka 5: Tempo růstu produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu zaměstnanců v %

Tabulka 6: Produktivita práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč

Tabulka 7: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v %

Tabulka 8: Produktivita práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Tabulka 9: Tempo růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v %

Tabulka 10: Počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2008 – 2013

Tabulka 11: Tempo růstu počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v %

Tabulka 12: Tempo růstu osobních nákladů v letech 2008 – 2013 v %

Tabulka 13: Výsledky tempa růstu osobních nákladů v letech 2009 – 2013 v %

Tabulka 14: Výsledky tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v letech 2009 – 2013 v %

Tabulka 15: Mzdové náklady, počet zaměstnanců a průměrná mzda v podniku v letech 2008 – 2013

Tabulka 16: Průměrná mzda v odvětví zpracovatelský průmysl v letech 2008 – 2013

Tabulka 17: Mzdové náklady, počet pracovníků a průměrná mzda Omega Optix v letech 2008 – 2013

Graf 1: Procentuální podíly oddělení společnosti Rodenstock ČR s. r. o.

Graf 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2008 - 2013

Graf 3: Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření za běžnou činnost v letech 2008 – 2013 tis. Kč

Graf 5: Celkové výnosy za období roku 2008 – 2013 v tis. Kč

Graf 6: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů v letech 2008 – 2013 ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč

Graf 7: Vývoj produktivity práce z celkových výnosů ve vztahu k počtu pracovníků v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Graf 8: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům v tis. Kč.

Graf 9: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty ve vztahu k počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Graf 10: Vývoj meziročního tempa růstu osobních nákladů a počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2013 v %

Graf 11: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Graf č. 13: Vývoj průměrné mzdy firmy Rodenstock ČR s. r. o., Omega Optix a zpracovatelského průmyslu v letech 2008 – 2013

V. Seznam příloh

Příloha 1: Mzdová náročnost tržeb v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Příloha 2: Čistý zisk na 1 zaměstnance v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

Příloha 3: Kapitálová vybavenost práce v letech 2008 – 2013 v tis. Kč

VI. Přílohy

Příloha 1: Mzdová náročnost tržeb v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2008 -2013, vlastní zpracování

* poměr mezi tržbami a mzdovými náklady

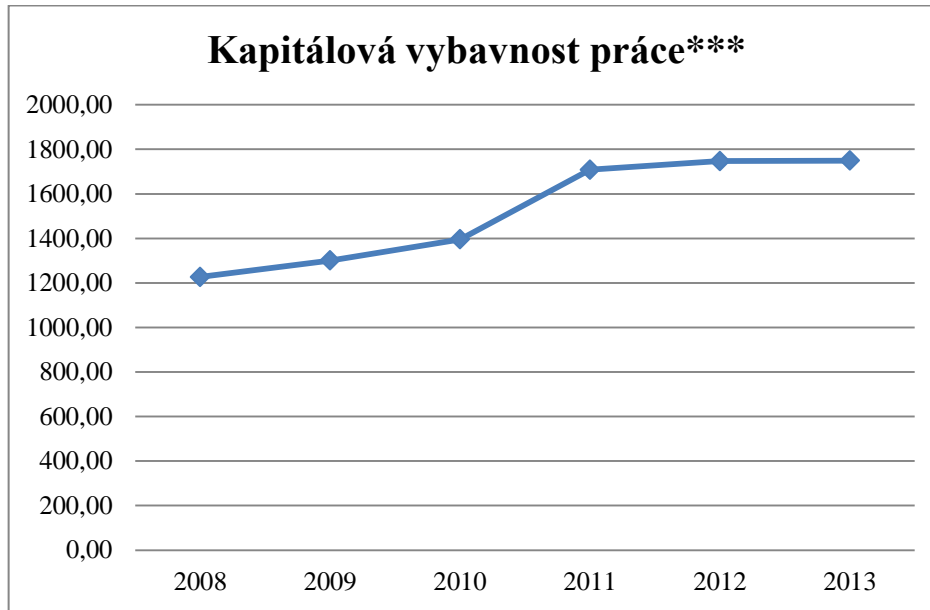
Příloha 2: Čistý zisk na 1 zaměstnance v letech 2008 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2008 – 2013, vlastní zpracování

** poměr mezi EAT a přepočteným počtem zaměstnanců

Příloha 3: Kapitálová vybavenost práce v letech 2008 -2013 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2008 – 2013, vlastní zpracování

*** poměr mezi základním kapitálem a přepočteným počtem zaměstnanců