



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Vývoj mezd v automobilovém průmyslu a jejich porovnání s vybraným průmyslovým odvětvím

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Ivana Hvizdová**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Srovátková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



Wage developments in the automotive industry and their comparison with selected industry

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Ivana Hvizdová**

Supervisor: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Hvizdová**
Osobní číslo: **E15000596**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Vývoj mezd v automobilovém průmyslu a jejich porovnání s vybraným průmyslovým odvětvím**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska mzdového systému v České republice.
2. Porovnání mezd v jednotlivých průmyslových odvětvích.
3. Zhodnocení vývoje mezd v automobilovém průmyslu.
4. Aktuální mzdová problematika ve vybraném podniku.
5. Doporučená optimalizace mzdového systému.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management practice. 12th ed. United Kingdom: Cambridge University Press, 2006. ISBN 978-07-4946-550-6.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ, Milan MALÝ, et al. Vývojové tendence velkých podniků. Podniky ve 21. století. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEN. Spokojený zaměstnanec: Váš spojenec. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-283-3.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

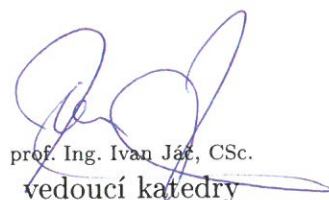
Interní materiály vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Erika Šafránková
MPSV ČR, projektový manažer

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Ját, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

4.5. 2017

Podpis:



Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců. První část se opírá o teoretická východiska mzdových systémů a základní principy fungování trhu práce. V další části práce je zaznamenán vývoj průmyslové výroby a zejména automobilového průmyslu v České republice. Podrobněji jsou pak popsány výsledky průzkumu z více než dvaceti firem, který realizovala autorka diplomové práce v Libereckém kraji. Závěrečná část je propojením popsaného vývoje v automobilovém průmyslu a návrhy na zlepšení v jednom ze sledovaných podniků.

Klíčová slova

Mzda, motivace zaměstnanců, systém odměňování, řízení lidských zdrojů, automobilový průmysl, zaměstnanecké benefity.

Annotation

The diploma thesis called „Wage developments in the automotive industry and their comparison with selected industry“ deals with issue of rewarding employees. First part discusses theoretical basis of payroll systems and the basic principles of its real function on the labor market. The second part discusses the evolution of industrial production especially the automotive industry in Czech Republic. Based on author realized survey to which took a part more than 20 companies from Liberec region, results are described more in detail. The final part connects the development described in the automotive industry and proposals of improvement in one of the companies studied.

Key words

Wage, remuneration system, total reward concept, human resource management, automotive industry, employee benefits.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Poděkování také patří mé rodině a všem mým blízkým, kteří mi dopřáli čas a prostor k mé práci a podporovali mě.

Obsah

Seznam ilustrací	10
Úvod	15
1 Teoretická východiska	16
1.1 Trh práce	16
1.1.2 Vliv EU na český trh práce.....	21
1.2 Odměna za práci.....	22
1.3 Řízení lidských zdrojů	23
1.3.3 Pracovní podmínky	29
1.4 Mzdový systém	29
1.4.3 Mzdové tarify.....	33
1.4.4 Stanovení mzdové formy.....	36
1.4.5 Prémiová mzda.....	38
1.4.6 Časová mzda	39
1.5 Kolektivní vyjednávání a odbory.....	39
1.6 Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců	41
2 Význam automobilového průmyslu v ČR	44
2.1. Historie průmyslu	44
2.2. Průmyslová odvětví	45
2.3. Česká ekonomika a zpracovatelský průmysl	51
2.4 Automobilový průmysl v roce 2015.....	51
3 Vývoj mezd ve Zpracovatelském průmyslu	55
3.1 Mzdy ŠKODA AUTO a.s.	57
3.2 Mzdy Liberecký kraj	58

3.3 Dělnické profese a vývoj jejich mezd.....	60
4 Průzkum mezd na Liberecku	62
4.1 Zkoumané oblasti	62
4.2 Otázky.....	63
4.3 Interpretace výsledků šetření	65
4.4 Zaměstnanecké výhody.....	71
5 Mzdový systém ve vybraném podniku	75
5.1 Směrnice Mzdové kategorie a odměňování zaměstnanců	76
5.2 Mzdový řád	79
5.3 Kolektivní smlouva	80
5.4 Odměňování ve firmě XYZ	81
5.5 Školící středisko	82
5.6 Doporučení.....	86
Závěr	87
Seznam použitých zdrojů.....	89
Seznam příloh	92

Seznam ilustrací

Obr. 1: Rovnováha na trhu práce.....	15
Obr. 2: Pořadí zájmu o benefity.....	32
Obr. 3: Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou	34
Obr. 4: Přehled mzdových forem.....	37
Obr. 5: Vývoj výroby automobilů v ČR v letech 2008-2010.....	52
Obr. 5: Meziroční tempo růstu tržeb z výroby vozidel... ..	53
Obr. 7: Obrat a přidaná hodnota ve Zpracovatelském průmyslu.....	54
Obr. 8: Vývoj průměrných mezd ve vybraných odvětvích... ..	55
Obr. 9: Počet zaměstnaných osob.....	56
Obr. 10: Růst průměrné mzdy a produktivity práce od roku 2008... ..	57
Obr. 11: Ekonomické subjekty v Libereckém kraji... ..	59
Obr. 12: Průměrná mzda v České republice 2015.	61
Obr. 13: Skladba dotazovaných firem.....	65
Obr. 14: Počet zaměstnanců ve firmách.....	66
Obr. 15: Podíly jednotlivých kategorií.....	68
Obr. 16: Poskytované peněžní odměny.....	70
Obr. 17: Poskytované benefity na Liberecku	72
Obr. 18: Vybrané výhody.....	73

Obr. 19: Školící středisko.....	84
---------------------------------	----

Seznam tabulek

Tab. 1: Podíly skupin na oddílu CZ-NACE 29	50
Tab. 2: Mzdy v automobilovém průmyslu na Slovensku	58
Tab. 3: Zaměstnanost v Libereckém kraji.....	60
Tab. 4: Základní údaje o firmě	63
Tab. 5: Odměny za práci	64
Tab. 6: Zaměstnanecké výhody	64
Tab. 7: Četnost agenturních zaměstnanců.....	67
Tab. 8: Průměrná mzda vybraných profesí	69
Tab. 9: Poskytované benefity ve vybraných firmách.....	71
Tab. 10: Mzdové tarify.....	77
Tab. 11: Hodnocení ve školícím středisku... ..	84

Seznam zkratk

ACEA	European Automobile Manufacturers Association Evropské sdružení výrobců automobilů
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSSR	Česká socialistická republika
ČZ	Česká zbrojovka
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	Hrubá přidaná hodnota
Kč	Koruna česká
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OICA	International Organization of Motor Vehicle Manufacturers Mezinárodní organizace výrobců automobilů
PSA	Peugeot Sociétés Anonyme
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.

USA	United states of America
	Spojené státy americké
VW	Volkswagen
€	Euro

Úvod

Diplomová práce se zabývá situací na trhu práce v České republice. Úvodní část je věnována vysvětlení základních pojmů a vzájemných souvislostí. Dalším opěrným bodem je kapitola o řízení lidských zdrojů. Tento obor se stává den ze dne důležitějším. Vzhledem k historicky nízkému stavu nezaměstnanosti, se oblast, týkající se odměňování pracovníků, výše a skladba mezd, stala v současné době jedním z nejsledovanějších ekonomických ukazatelů. Lidský kapitál a jeho hodnota se přímou úměrou podílí na vývoji celého národního hospodářství. Je v popředí zájmu na všech úrovních řízení: nadnárodní, národní i organizační.

Při zpracování diplomové práce bylo čerpáno z mnoha publikací českých i zahraničních autorů, kteří se zabývají jednotlivými aspekty této problematiky a zkoumají ji z více perspektiv. Další oporou byly i legislativní materiály, jako např. Zákoník práce.

V návaznosti na teoretickou část je v praktické části věnována pozornost statistickým údajům, které jsou dále porovnány. Základní veličina je průměrná mzda a její výše ve Zpracovatelském průmyslu. Z tohoto oboru je potom vytyčen především stav v automobilovém průmyslu.

V další části jsou zpracována primární data, která byla získána dotazováním na mzdové ukazatele v několika významných firmách na Liberecku autorkou diplomové práce.

Závěr se zabývá mzdovou problematikou v jedné nejmenované firmě, působící v automobilovém průmyslu. Jsou zde představeny používané nástroje řízení lidských zdrojů a obecně zhodnocena míra jejich využití v daném prostředí. Na základě toho je definováno doporučení na některé změny, které by v konečném důsledku mohly vést k upevnění pozice firmy na světovém trhu.

1 Teoretická východiska

Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů a vztahů mezi nimi. V úvodní kapitole je představen trh práce, odměna za práci a její různé formy.

1.1 Trh práce

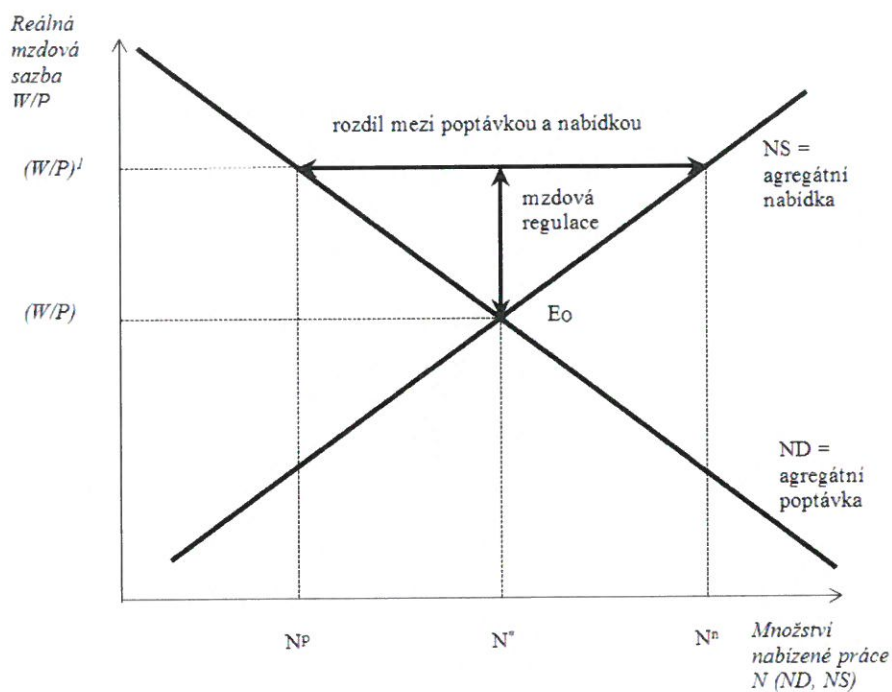
Fungování trhu práce je ovlivněno nejen dvěma stranami – nabídkou a poptávkou po práci, často ale i specifickými podmínkami v jednotlivých zemích, jako je např. pracovní právo, výše minimální mzdy, hranice odchodu do důchodu apod. Úroveň mzdy ovlivňuje cenovou hladinu ekonomiky, koupěschopnost obyvatelstva a v neposlední řadě i míru nezaměstnanosti (Kuchař 2007). Z hlediska typologie lze trh práce rozdělit:

- primární, což v praxi znamená, trh lepších pracovních příležitostí. Nabízí množství výhod jako je např. možnost kariérního růstu, lepší mzdové a pracovní podmínky,
- sekundární, který je spojen s vyšší fluktuací a vyšším rizikem nezaměstnanosti. Typickým příkladem jsou mladí lidé nebo naopak lidé v předdůchodovém věku, nekvalifikovaní nebo osoby se zdravotním postižením (Kolibová, 2009).

Další možné rozdělení trhu práce je na **formální** a **neformální**. Formální trh je kontrolován a regulován státem. Neformální trh je často spojen s pojmem šedá ekonomika a jeho existence je postavena na vyšších výdělcích, za cenu nízkých nebo nulových sociálních jistot.

Posledním rozdělením trhu práce je na externí a interní. **Interní** trh práce je nabídkou a poptávkou po práci uvnitř jedné organizace, zatímco **externí** trh je otevřená konkurence mezi firmami (Kolibová, 2009).

Trh práce je postaven na vzájemných vazbách svých čtyř komponentů: nabídky práce, poptávky po práci, rovnováhy na trhu práce a konstituování reálné a nominální mzdové sazby.



Obr. 1: Rovnováha na trhu práce
Zdroj: Kolibová (2009), vlastní zpracování.

Nabídkovou stranu představují domácnosti resp. jejich členové. V domácnostech probíhá spotřeba a také základní rozhodnutí, který z jejich členů vstoupí na trh práce a za jakých podmínek. Obsahem diskuze je posouzení situace a volba výše nabízené práce oproti možnosti strávení volného času s rodinou.

Hlavní determinanty na straně nabídky na trhu práce:

- úroveň reálné mzdy,
- majetková situace v domácnostech,
- ostatní příjmy mimo zaměstnání, státní příspěvky apod.,
- složení obyvatelstva dle věku a pohlaví,

- míra ekonomické aktivity v dané zemi,
- pracovní zvyklosti, tradice a kultura (Dvořáková, 2007).

Ekonomická teorie zároveň zmiňuje i dva pojmy: substituční a důchodový efekt. Substituční efekt znamená, že vyšší mzdy zvýší zájem o práci a tím snižují množství volného času. Důchodový efekt znamená snížení nabídky práce, protože potřeba domácností je již uspokojena daným objemem nabízené práce.

Jak je vidět na obr. 1, substituční efekt převažuje nad důchodovým efektem, což v praxi znamená, že s nárůstem výše mezd, roste i nabídka práce.

Na straně poptávky stojí firmy – zaměstnavatelé. Jejich rozhodování však ovlivňuje skutečnost, že mzdové náklady jsou součástí hospodářského výsledku a firmy se snaží jejich objem snižovat.

Hlavní determinanty na straně poptávky na trhu práce:

- výše reálné mzdy a mzdového tarifu,
- poptávka po statcích a službách a úroveň cen,
- produktivita práce,
- ceny ostatních vstupů,
- počet volných pracovníků,
- výše plánovaných tržeb (Dvořáková, 2007).

Jak uvádí Pavel Kuchař ve své knize Trh práce: (2007, s. 14): „*Optimální rozsah zaměstnanosti je tedy ten, kdy se toto zvýšení produkce (mezního produktu práce) rovná reálné mzdě. Za předpokladu dokonalého konkurenčního prostředí, fixního objemu kapitálu a plně flexibilních mezd a cen platí, že pokud reálná mzda roste, podnik v zájmu zachování maximálního zisku, bude snižovat poptávku po pracovní síle. Naopak pokud reálná mzda klesá, podniku se vyplatí zvyšovat zaměstnanost*“.

Tuto klasickou situaci však ve skutečnosti ovlivňuje mnoho faktorů. Jedním z nich je stát a jeho zásahy do ekonomiky. Dalším vlivem je i míra inflace, ať už celostátní nebo jen její lokální úroveň.

Optimální varianta znamená dosažení určitého stupně rovnováhy na trhu pracovních sil při omezeném růstu mezd (Kuchař, 2007).

Nepružnost poptávky po práci způsobuje v nemalé míře i možnost ovlivňování výše mzdy a ostatních pracovních podmínek, kolektivními smlouvami a pracovněprávním zákonodárstvím.

Minimální mzda

Dalším nástrojem, který je potřeba zmínit, v souvislosti s makroekonomickým vlivem na trh práce, je např. systém sociální politiky státu tzv. minimální mzda. Její výše by měla zajistit základní životní potřeby domácnosti. Její zavedení a výše je však často diskutovanou otázkou mezi ekonomy, protože se většinou týká i tak obtížně zaměstnatelných osob, jejichž pozice se tímto často i zhoršuje.

Reálná mzda

Reálná mzda je nominální mzda očištěná od vlivů inflace. Používá se též pro srovnání mezd v mezinárodním měřítku, kdy je nominální mzda upravena o rozdílnost životních nákladů ve srovnávaných zemích.

Nominální mzda

Nominální mzda je hrubá měsíční mzda, která vyjadřuje množství peněz za vykonanou práci před zdaněním, tedy snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a srážku daně z příjmu.

HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Možnosti výpočtu HDP:

- produkční metoda – součet hrubé přidané hodnoty v jednotlivých odvětvích plus čisté daně na produkty. Hrubá přidaná hodnota je rozdílem mezi produkcí a mezi spotřebou. Produkce je oceněna v základních cenách a spotřeba v kupních cenách, je strana zdrojů doplněna o daně snížené o dotace na výrobky.
- výdajová metoda — součet všech výdajů, (spotřeba a investice) plus čistý export (vývozy zboží a služeb minus dovozy zboží a služeb).
- důchodová metoda — součet prvotních důchodů za národní hospodářství celkem tj. náhrad zaměstnancům, daní z výroby a z dovozu, snížených o dotace a hrubého provozního přebytku a smíšeného důchodu

HPH

Hrubá přidaná hodnota představuje celkovou hodnotu, kterou získávají jednotky z používání svých výrobních kapacit. Je stanovena jako rozdíl mezi celkovou produkcí, oceněnou v základních cenách a mezi spotřebou, oceněnou v kupních cenách.

Nezaměstnanost

Nezaměstnaný je člověk, který je schopný pracovat, ale nemůže najít práci. Zaměstnaní nebo nezaměstnaní, ale aktivně hledající práci, se nazývají Ekonomicky aktivní. Ekonomicky neaktivní jsou lidé, kteří nejsou zaměstnaní a žádnou práci si aktivně nehledají.

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných ke všem disponibilním silám.

Inflace

Inflace znamená růst cen v dané ekonomice. Jedná se o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) měny vůči zboží a službám.

V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen. Měřením inflace se zabývá Český statistický úřad.

1.1.2 Vliv EU na český trh práce

Česká ekonomika koncem roku 2008 vstoupila v souvislosti s finanční krizí v některých světových ekonomikách do recese, po které nenásledovalo očekávané oživení, ale naopak další recese, která skončila až v průběhu roku 2013. Tato skutečnost se pak zákonitě musela odrazit na trhu práce (Pošta, 2015).

Vývoj české ekonomiky je zásadně ovlivňován vývojem celé Evropské unie. Vstupem České republiky do EU v roce 2004 se tento vliv ještě zvýšil. Vzhledem k uvolnění trhu, především volného pohybu zboží, podíl Evropské unie na celkovém vývozu České republiky převyšoval v roce 2013 80 % a na dovozu více než 65 %. Stejně tak zahraniční investice v naší republice pochází více než ze 73% ze států z Evropské unie. Častým jevem je především soupeření zemí Vyšegrádské skupiny o příliv zahraničního kapitálu. Jedním z důležitých faktorů pro výběr dané země, je i situace na trhu práce. Tento kapitál pak trh práce i sám ovlivňuje.

Dalším důsledkem vstupu do Evropské unie je i volný pohyb pracovních sil. Tím je od té doby výrazně ovlivněn i český trh práce. Více než polovina pracovníků z cizích zemí, pracujících v ČR, jsou z Evropské unie.

1.1.3 Trh práce a krize 2008

Počátkem krize byl vývoj ve Spojených státech v 2008. V tomto roce byly hypoteční agentury Fannie Mae a Freddie Mac převzaty americkou administrativou a zároveň došlo ke krachu investiční banky Lehman Brothers. V Evropě měly problémy i některé významné banky jako např. německá Hypo Real Estate, nebo banka Fortis v Beneluxu.

Pomocí fiskálních nástrojů se jednotlivé vlády snažily dopady krize snižovat, což mělo za důsledek, že Evropská unie, jako celek ještě sice prokázala celoroční nárůst, ten však byl mnohem nižší, než v předchozích letech. I v České republice hrubý domácí produkt rostl polovičním tempem. Plný dopad světové krize se projevil až v roce 2009. U států Evropské unie klesl v tomto roce hrubý domácí produkt. Výjimku tvořilo pouze Polsko, které výrazně snížilo tempo růstu. Řada států Evropské unie začala mít rozpočtové problémy, které řešila snížením výdajů státního rozpočtu. Ani tato opatření nebyla dostatečná pro odvrácení nevyhnutelného vývoje. Česká republika nabrala dech v roce 2010, kdy došlo k částečnému oživení, které v roce 2011 znovu vystřídalo zpomalení tempa růstu hrubého domácího produktu. V roce 2012 dokonce po mnoha letech klesla spotřeba domácností. Stejně tak se i snížila bilance zahraničního obchodu. Veškeré popsané dění okolo reálného hrubého domácího produktu mělo vliv i na samotný trh práce.

1.2 Odměna za práci

Po celá staletí berou lidé práci jako samozřejmý způsob obživy. Již ve Všeobecné deklaraci lidských práv bylo schváleno právo na práci, na svobodnou volbu povolání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a ochranu proti nezaměstnanosti. S nástupem manufakturního způsobu výroby se stává lidská práce nabízeným zbožím. Nárůst poptávky po práci souvisel v té době především s růstem počtu obyvatel. Práce byla oceňovaným artiklem národního bohatství.

Organizace poskytuje pracovníkům odměnu za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je dnes chápáno v mnohem širších souvislostech. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi.

Časem se svět práce dostal do popředí zájmu jednotlivců, jakož i prostředek seberealizace. Práce v člověku evokuje potřebu vnitřních motivů a odhaluje nové příležitosti k obohacení života (Dvořáková, 2007).

1.2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou předpokladem fungování organizace. Za tímto pojmem se skrývá potenciál lidí se znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které využívají při svém pracovním výkonu. Tyto zdroje ve velké míře ovlivňují hospodářský výsledek. Jedním z nejdůležitějších bodů firemní strategie je především, v co největší míře těchto jejich přínosů využít, pracovat s nimi a rozvíjet je. Jen organizace, která s lidskými zdroji takto pracuje, je konkurenceschopná.

Součástí práce s lidskými zdroji je i motivace pracovníků, ovlivňování pozitivního ducha, podpora týmové práce, spokojenosti, loajality a solidarity. Jedná se o řízený proces, jehož výsledkem je kvalitně odvedená práce.

Dalším důležitým prvkem lidských zdrojů je oblast vzdělávání pracovníků. Tato složka nabývá na důležitosti s rostoucími požadavky na využívání nových technologií při všech stupních výrobního procesu. Každá organizace by si měla uvědomit důležitost rozvoje svých pracovníků, jako investici, která se mu rozhodně vrátí.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Základním předpokladem pro vybudování silné pozice a udržení se na trhu mezi silnou konkurencí, je nutné disponovat kvalitním, odborně připraveným a flexibilním týmem zaměstnanců. Ten musí bezpodmínečně zvládat narůstající požadavky na pracovní sílu z pohledu vědecko-technického rozvoje, přinášejícího neustále nové technologie, ale musí být také náležitě motivován. Samostatné hledání nových řešení, která vedou k zlepšení celkových výsledků daných dílčích úkolů, ať už v pracovních skupinách nebo i individuálně, je potom pro danou organizaci určitě vítaným bonusem, který tvoří největší bohatství jejího potenciálu.

Získat takové ideální zaměstnance a podchytit jejich zájem na společném plnění vytyčených cílů je základním stavebním kamenem každé organizace. Práce s lidskými

zdroji proto musí být v první řadě citlivá, s postupným a systematickým rozvojem jejich cílevědomosti.

A právě individuální práce se zaměstnanci stávajícími i novými, jejich plánovitý rozvoj, motivace a stimulace k vysokým pracovním výkonům, neodmyslitelně patří k prvořadým povinnostem manažerům, na všech úrovních té které firmy. V jejich kompetenci je zodpovědnost za personální činnost společnosti a stabilizace jejího stavu na jednotlivých pracovištích.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů a kontrolu. Řízení lidských zdrojů sleduje prosperitu a výkonnost organizace, spokojenost zaměstnanců a angažovanost zaměstnanců a tím i stabilitu organizace.

Nejdůležitější úkoly:

- správné zařazení pracovníka tak, aby se v co největší míře využily jeho schopnosti, znalosti a dovednosti,
- zajištění potřebného počtu pracovníků, s patřičným předstihem,
- budování pracovních týmů a jejich podpora,
- zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců,
- dodržování platných zákonů a ustanovení,
- formování pozitivní firemní kultury,
- snižování fluktuace.

K plnění těchto úkolů je zapotřebí součinnosti všech útvarů celé organizace. Tato podpora je nutná již od nejnižších pozic v managementu. Jedná se především o využívání zavedených a osvědčených nástrojů řízení a kontroly, jako je např. hodnocení pracovníků, řízení individuální kariéry a motivace.

1.3.1 Personální práce

Dobrý výběr zaměstnanců, a především dobrá péče o ně, je tou nejlepší investicí, kterou vrcholný management může nasměrovat svou organizaci k dosažení stanovených ekonomických výsledků i případnému zvýšení svých zisků. Další vzdělávání pracovního kolektivu, tvorba podmínek pro jeho spokojenost a stabilizaci je tedy hlavním předpokladem úspěchu a nespornou konkurenční výhodou. Nahrazení kvalitních pracovníků jinými je totiž zatěžující nejen finančně, ale náročné i časově a ve fungujícím systému negativně ovlivní i pracovní výsledky. Přesná a komplexní formulace moderní personální strategie firmy, s aplikací veškerých nových přístupů a metod, dokáže velmi usnadnit proces rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů. A právě ony nejvýznamnějším způsobem ovlivňují jak výkonnost zaměstnanců, tak samozřejmě i celé organizace (Synek, 2010).

Další rozvoj, vedení a řízení lidí, plánování obsazení jednotlivých pracovních pozic, jejich organizování, rozhodování o nich, řešení vzniklých problémů a kontrolu jejich odstranění, a to včetně zpětné vazby, to vše v sobě nese řízení lidských zdrojů. Základním cílem je dosahovat toho, aby organizace plnila svou roli, a prostřednictvím lidského potenciálu plnila svěřené povinnosti a realizovala dané úkoly. Stručně řečeno, výstupem řízení lidských zdrojů je výkonnost, prosperita a schopnost obstát v konkurenci, přijatelné sociální klima a tudíž spokojenost zaměstnanců, což by se mělo promítnout do jejich angažovanosti a loajality, která je pak zárukou stability organizace.

Obsah personální strategie:

- personální plán,
- plán náboru a propouštění,
- plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí,
- plán řízení znalostí,
- plán řízení firemní výkonnosti,
- plán přípravy personálních rezerv.

Výkon člověka závisí nejen na jeho fyzických a psychických schopnostech, ale také na vůli tyto schopnosti co nejlépe využít. Podnik se proto musí snažit, aby tento hospodářský výrobní faktor – lidská práce, byl využit v takové míře, aby nedocházelo k podceňování odborných schopností, které by v důsledku způsobilo nespokojenost zaměstnanců. K rozhodujícím faktorům tak patří nejen výše odměny za odvedenou práci, ale zaměstnanec musí být přesvědčen o tom, že je podle svého výkonu placen. Jeho další iniciativu lze stimulovat rovněž dalšími, dobrovolnými složkami v podobě různých benefitů sociální politiky podniku (Wöhe, 2007).

1.3.2 Motivace a stimulace

Teorie motivace rozlišuje dva pojmy: stimulaci a motivaci. Motiv je zdrojem motivace, přičemž mezi nejdůležitější patří zejména naše potřeby, zájmy, hodnoty, postoje a přesvědčení. Udává se také přirovnání k vnitřnímu hnacímu motoru, který určuje chování člověka. Jedná se o psychologický proces směřující k nabuzení organismu. Motivace ovlivňuje naše jednání pro dosažení určitého cíle. Je to souhrn všech reakcí – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se z nich pouze vyvíjejí. Nejznámějším východiskem je tzv. **Maslowova teorie potřeb**, znázorňovaná jako pyramida:

- základ pyramidy tvoří fyziologické potřeby (dýchání, regulace tělesné teploty, spánek, přijímání potravy, rozmnožování, fyzická aktivita). V pracovním procesu to pro člověka znamená především dodržování bezpečnostních předpisů, zajištění možnosti stravování, dodržování pitného režimu, zajištění patřičné teploty na pracovišti a zajištění základních hygienických potřeb,
- na vyšší úrovni se nachází pocit bezpečí a jistoty (jistota zaměstnání, fyzická bezpečnost – ochrana před násilím a agresí, morální a fyziologická jistota, jistota rodiny, jistota zdraví). V pracovních podmínkách znamená tato úroveň především stabilitu firmy, ve které člověk pracuje a např. i jistotu, že každý měsíc dostane pracovník výplatu v dohodnutém termínu,

- třetím stupněm jsou sociologické potřeby (potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti). V soukromém životě tuto jistotu tvoří především rodina, partnerský vztah a přátelství. Stejně tak důležité jsou kladné vazby a vztahy na pracovišti,
- o stupeň výš je potřeba úcty a uznání. Každý člověk však potřebuje být respektován. Tuto část svých potřeb může plně uspokojit i v pracovním procesu. Důležité je v tomto případě nejen peněžní ocenění ale i pochvala nebo získání nějakých jiných benefitů,
- na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace. Jedná se o snahu využít co nejlépe všechny své schopnosti a dovednosti. V pracovním prostředí se jedná především o to, aby zaměstnanec vykonával práci, která ho baví a naplňuje. S tím je spojená znovu i možnost peněžních odměn nebo především povýšení či získání nějakých jiných výhod.

Další známou teorií motivace je **Herzbergova teorie dvou faktorů** (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). V této teorii v roce 1959 formuloval Frederik Herzberg dva faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem motivace:

- hygienické faktory, které vyvolávají pracovní nespokojenost – např. pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání),
- motivátory, které mohou vyvolat motivaci a spokojenost – např. úspěch, uznání, povýšení, odpovědnost).

Tato teorie je základním kamenem při sestavování cílů jednotlivých pracovníků. Každá profese má rozdílné motivační faktory. Podstatou je snaha o naplnění hygienických faktorů, které budou vhodně individuálně doplněny o motivátory, které zlepší výkonnost pracovníků. Na tuto teorii navazuje i Armstrong (2009), který v tomto modelu hovoří o satisfaktorech a dissatisfaktorech a dále rozděluje motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní je ta, která vychází z člověka a vnější motivace je ta, která je dána působením ostatních vlivů. Poslední teorií motivace, kterou je potřeba v souvislosti s odměňováním pracovníků zmínit, je **Vroomova teorie očekávání**, která je postavena na očekávání pracovníků,

na přizpůsobení svého pracovního výkonu svému subjektivnímu přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivitě cíle.

Dle Armstronga je možné teorie motivace rozdělit do následujících skupin:

- teorie instrumentality, které vycházejí z poznatků, které při svém bádání shromáždil F. Taylor a B. F. Skinner. Pokud je určité chování jedince podporováno odměnou, je znovu opakováno (metoda cukr a bič),
- teorie zaměřené na obsah (potřeby). Mezi tyto teorie patří již zmiňovaná Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova faktorová teorie nebo např. teorie psychologa H. Murraye,
- teorie zaměřená na proces, které se zabývají psychologickými procesy, které ovlivňují podstatu motivace.

Všechny tyto teorie jsou základem pro stanovení strategie odměňování ve firmě. Pomáhá uvést do souladu splnění podnikových cílů a zároveň spokojenost jejích zaměstnanců.

Systém odměňování v organizaci je součástí celkové strategie firmy. Je navázán na podnikové cíle a přímo ovlivňuje jejich dosažení. Armstrong (2009) uvádí, že existují čtyři důvody pro uplatňování strategického přístupu k řízení odměňování:

- pomáhá nám utvořit si představu o tom, kam jdeme, jak se tam dostaneme a jak zjistíme, zda se to podařilo,
- přínos ve zřejmém propojení strategie odměňování s ostatními oblastmi,
- posílení vazby a závislosti mezi odměnou a pracovním výkonem,
- vysoký podíl nákladů na odměňování na celkových výdajích firmy.

Motivace a stimulace zaměstnanců patří k základním nástrojům personálního managementu. Jednoduše shrnuto: mít lidi, kteří umějí a chtějí kvalitně pracovat, na správných místech. K rozhodnutí, které prostředky je k tomu vhodné použít, je potřeba nejdříve poznat potřeby pracovníků – jejich, zájmy a cíle a podle toho s tímto potenciálem pracovat.

Možné metody:

- odstranění jednotvárnosti práce, zvyšování odpovědnosti,
- záměrné střídání pracovišť,
- vytváření samostatných pracovních týmů.

Základním motivačním nástrojem je mzda a další hmotné benefity, zaměstnanecké výhody a celkové prostředí. Je již známým faktem, že hmotné statky jsou jen krátkodobou motivací. Dlouhodobá motivační strategie vyžaduje spolupráci všech zúčastněných na vytváření podnikové kultury. Ta v sobě potom obsahuje hlavní motivační složky: úspěch, uznání, pozitivní vazby, dobré pracovní podmínky, pozitivní emoce a postoje. Správné uchopení a podpora firemní kultury je zásadním faktorem ke snížení fluktuace a stabilizaci organizace.

1.3.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky se týkají dvou základních oblastí. Tou první je vztah pracovní síly k práci, a druhý pak k pracovišti. A právě optimální tvorba těchto vztahů je hlavním úkolem podniku pro zajištění jeho další existence, to vše podmíněno přesným vymezením příkazovacího prostoru ve vztahu pracovní síly k nadřízeným a spolupracovníkům. Soubor těchto činností, který se snaží uspořádat pracovní podmínky tak, aby příznivě ovlivňovaly výkonnost a také spokojenost zaměstnanců, se nazývá humanizace práce (Synek, 2010). Jedním z prvků je i odstranění nebo zmírnění negativních důsledků monotónní práce nebo nadměrné zátěže a na druhé straně pomáhá vytvářet pozitivní články jako je například zvyšování kvalifikace.

1.4 Mzdový systém

Jedním z nástrojů managementu lidských zdrojů je i systém odměňování, který obsahuje základní mzdu a ostatní možné odměny. Cílem je řízení motivace zaměstnanců a týmů k pracovnímu výkonu. Součástí strategie odměňování je i získávání nových zdrojů

a stabilizace stávajících pracovních sil. S tím je spojeno i vytyčení základních postupů jako je např. způsob ocenění dobrých pracovních výkonů a postih při nedodržení stanovených standardů, formulace kolektivního a individuálního odměňování. Tato strategie není jen vnitřní záležitostí firmy, ale je ovlivněna i vnějšími faktory. Jedním z nich je trh a jeho zákonná regulace, situace na regionální úrovni mezd a vývoj celého odvětví.

Pojmem mzda se rozumí peněžitě plnění, poskytované zaměstnanci za práci, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, a zároveň v závislosti na pracovních podmínkách, výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda jako odměna jednoho výrobního faktoru je pro podnik významnou veličinou ovlivňující náklady.

V mikroekonomickém i makroekonomickém pohledu plní mzda především tyto tři funkce:

- alokační: pracovníci vyhledávají nejvyšší mzdovou úroveň,
- podnětná: motivuje pracovníky ve vztahu k práci, který je v souladu s potřebami a cíli organizace,
- diferenciatní a kontrolní: rozdíly ve mzdách vyplývající z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílnými výsledky jednotlivých pracovníků, či pracovních skupin, a tím i jejich rozdílný přínos k hospodářskému výsledku firmy.

Stanovit přiměřenou mzdu za vykonanou práci je prvořadým úkolem mzdového systému podniku, který jím vyjadřuje své záměry a sleduje cíle v oblasti mzdové politiky, kterých podnik hodlá dosáhnout jako např.:

- získání kvalifikovaných pracovníků a jejich stimulace k výkonu,
- udržení celkového objemu optimálních mzdových nákladů,
- zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci,
- nástroje pro stanovení individuální mzdy,
- podíl pohyblivé složky mzdy,
- delegování pravomocí v odměňování mezi management.

1.4.1 Zaměstnanecké výhody

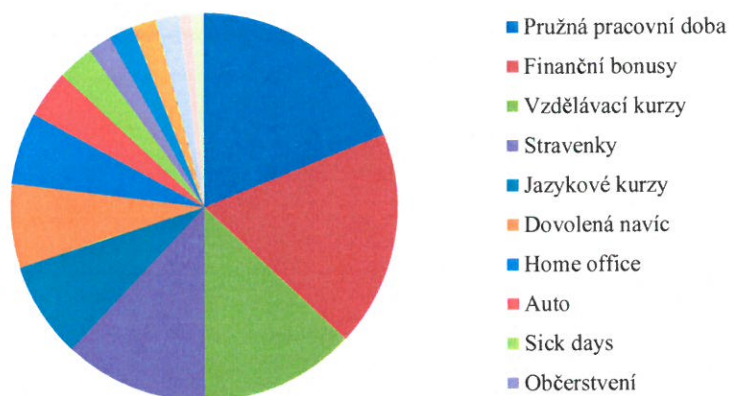
Zaměstnanecké výhody představují formu plošných odměn pro zaměstnance. Jedná se o příspěvek ke mzdě v podobě různých služeb nebo požitků, které by jinak zaměstnanec musel zaplatit. Podle Koubka (2012) se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

1. výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené organizací, půjčky),
2. výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací),
3. výhody spojené s postavením v organizaci (nárok na oděv, placení telefonu, automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení).

Jejich poskytování bývá upraveno vnitřním předpisem a je zpravidla předmětem kolektivního vyjednávání.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody patří stravenky nebo příspěvek na závodní stravování, hrazení dopravy, penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou nebo dětský tábor, příspěvky na preventivní zdravotní péči. Méně častými jsou v poslední době zaměstnanecké půjčky. Přehled nejčastějších benefitů v České republice uvádí následující obrázek.

Pořadí zájmu o benefity 2015



Obr. 2: Pořadí zájmu o benefity
Zdroj: Profesia (2016), vlastní zpracování.

Některé zaměstnanecké výhody patří v některých odvětvích ke standardu a poskytují je, až na výjimky, všechny firmy. Takovým příkladem může být prodloužená dovolená nebo pružná pracovní doba u THP, především ve firmách působícím v automobilovém průmyslu.

Taktéž spojení některých pracovních pozic s určitými výhodami jako je služební telefon a notebook, služební automobil apod., je již tradicí.

Mezi velmi oblíbené benefity patří i pořádání různých firemních kulturních a sportovních akcí.

1.4.2 Hodnocení zaměstnanců – nástroj řízení

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním,

- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2012, s. 207).

Správné hodnocení pracovníků je velmi důležité a jeho výběr nesmí být podceněn. Jedná se nejen o nástroj k posouzení výše dosažení individuálních cílů, ale zároveň i výborný prostředek pro zpětnou vazbu. Je zároveň i důležitým prostředkem pro komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Celkové výsledky jsou obrazem stavu firemního vývoje. Metody hodnocení pracovníků:

- zaměření na měření vlastností (pracovitost, spolehlivost, iniciativa),
- zaměření na měření chování,
- zaměření na měření výsledků.

Hodnocení pracovníků, které je vytvářeno v rámci strategie řízení lidských zdrojů, obvykle obsahuje kombinaci všech těchto metod. Je podkladem pro další rozvoj zaměstnanců, při řízení jejich vzdělávacích plánů, osobnostního rozvoje

1.4.3 Mzdové tarify

Ve většině větších podniků se pro ocenění hodnoty práce používají Mzdové tarify. Jsou to tarifní stupně, což je v podstatě sazba v korunách za jednotku času, obvykle hodinu nebo měsíc.

Pro stanovení výše mzdových tarifů se promítají různé vlivy, jako jsou např. kolektivní vyjednávání a aktivity státních orgánů. Jedná se zpravidla o stanovení minimálního možného tarifu. Současně s tarifními stupni je přiřazeno i rozpětí mzdového tarifu s minimem a maximem. Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu tvoří mzdovou strukturu. (Koubek, 2012).



Obr. 3: Vztah mezi mzdotvornými faktory a strukturou mzdy
Zdroj: Synek (2010), vlastní zpracování.

Vzhledem k vysoké rozdílnosti mezi odvětvími i organizacemi jsou veškeré postupy brány jen jako základní schéma, které je vždy upraveno dle potřeb a daných podmínek. V úvahu jsou brány nejen podmínky konkrétní organizace, ale i stav zaměstnanosti v regionu nebo výše minimální mzdy a v neposlední řadě i atraktivita toho kterého odvětví. Tarifní stupně a rozpětí tarifů tvoří mzdovou strukturu. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. Tato tarifní stupnice je obvykle jedním z nejvíce sledovaných bodů kolektivního vyjednávání. Již několik let je trendem, že je obvykle ve větších organizacích dosaženo zvýšení mezd o několik procent.

Další skupinou požadavků na zvýšení mzdových tarifů jsou i požadavky na příplatky za zhoršené pracovní podmínky, jako je např. neobvyklá pracovní doba, nezdravé prostředí, či jiná netypická specifika pracovní činnosti. Mzdová zvýhodnění za tento nestandard jsou obvykle vyplácena formou příplatků k tarifní mzdě nebo procentem z průměrného výdělku či absolutní sazbou v korunách za hodinu.

Práce přesčas je posuzována v souladu se Zákoníkem práce, který uvádí: „*Práci přesčas je možné konat jen výjimečně. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce*“ (Andraščíková, 2015).

Zaměstnanci přísluší za dobu **práce přesčas** dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku nebo náhradní volno, dohodly-li se takto obě strany. Náhradní volno se poskytuje v rozsahu práce konané přesčas, za kterou není poskytnut příplatek. Toto volno je zaměstnavatel poskytnout do tří měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté lhůtě. Sazba 25 % příplatku k dosažené mzdě je stanovena Zákoníkem práce jako minimální. Podnik může poskytovat vyšší sazbu nebo sazby diferencovat na všední dny a víkendy. Svátkem se rozumí státní svátek a ostatní svátek, který je dnem placeného volna. Obě strany se mohou dohodnout na mzdě, ve které je práce přesčas již zohledněna, nejvíce však v rozsahu 150 hodin za kalendářní rok.

Zákoník práce v §115 vymezuje, že zaměstnavatel je povinen zaplatit za **práci ve svátek** dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Je možné se dohodnout na čerpání volna nebo je možné volno nahradit mzdou nejméně ve výši průměrného výdělku. V komentáři k tomuto paragrafu je uvedeno, které dny na daný rok jsou brány jako státní svátky.

Dalším mzdovým zvýhodněním je i mzdový příplatek za **noční práci**. Za tento výkon přísluší pracovníkovi dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Stejná minimální výše příplatku náleží zaměstnancům i za práci ve **ztíženém pracovním prostředí**. Vymezení prostředí, které je možné takto posuzovat pro účely příplatků ke mzdě, je stanoveno vládním nařízením.

Odměna za **práci v sobotu a v neděli** je stanovena §118 a činí 10 % průměrného výdělku plus dosažená mzda za tuto práci.

Zákoník práce dále upravuje podmínky, za kterých je možné pracovníkovi poskytnout **naturální mzdu**. Tato forma odměny není příliš obvyklá, využívá se především v provozech, které vyrábějí nebo obchodují s produkty, použitelnými v domácnosti. Takovým příkladem můžou být například tzv. naturálie – obilí, brambory nebo dříve velmi

obvyklé, uhlí. Zákon zároveň taxativně uvádí, které výrobky nelze takto poskytnout. Jedná se především o návykové látky: alkohol, tabákové výrobky. Poskytnutou naturálií může být i služba v obvyklé nebo nižší ceně, než kterou zaměstnavatel obvykle účtuje.

1.4.4 Stanovení mzdové formy

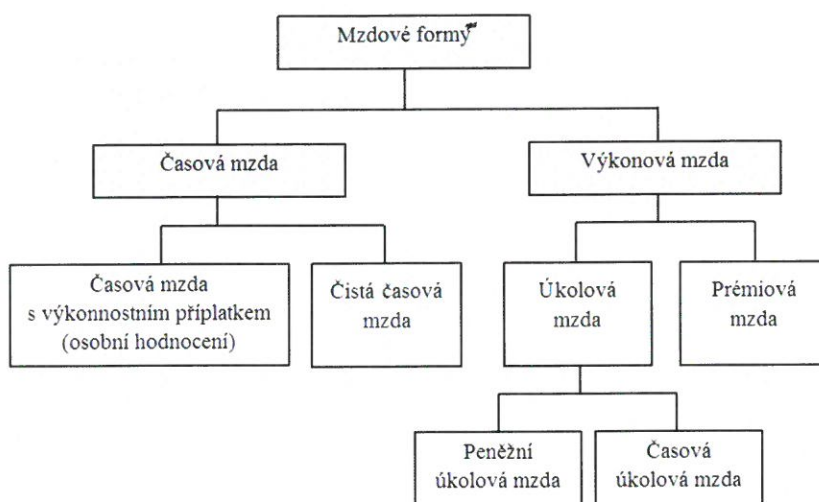
Mzdové formy jsou odrazem celého mzdového systému organizace. Musí být zvolen takový systém, který dokáže spravedlivě ohodnotit výkony jednotlivců i kolektivů, s tím, že jsou v něm obsaženy všechny potřebné motivační prvky. Mzdová forma musí být natolik elastická, aby při odměňování práce brala bezpodmínečně v úvahu rozdíly ve výkonnosti.

Z praxe známe dvě základní mzdové formy:

- výkonová mzda,
- časová mzda.

Tyto formy se používají jako individuální i kolektivní. Ve větších organizacích jsou upraveny předpisem. Výkonová forma se dále rozlišuje jako úkolová nebo prémiová.

Výkonová mzda zajišťuje diferenciaci. Část mzdy záleží nejen na výkonu, ale i pracovních podmínkách, organizaci práce a často i výsledcích celé organizace. Obecně platí, že pohyblivá část výkonové mzdy je často spojována s pozicemi v obchodních útvarech nebo na pozicích v nižším a středním managementu. Pracovní výkon a chování pracovníka a kolektivu bývá hodnocen pomocí norem spotřeby práce.



Obr. 4: Přehled mzdových forem
Zdroj: Synek (2010), vlastní zpracování.

Volba mzdové formy, která stanovuje výkon, může sloužit buď jen pro výpočet mzdy, nebo může být uplatněna i jako motivační nástroj pro zaměstnance. Cílem tvorby mzdy by mělo být zintenzivnění ochoty individuálně se zapojit a podávat lepší výkony.

Úkolová mzda je výsledkem podaného výkonu jednotlivce nebo i skupiny. Pro stanovení propočtu se používá **normovaný čas**. Je to jednotka, která odpovídá pracovní době při běžných výkonech (Wöhe, 2007). K tomu je potřeba použít časové studie, která normovaný čas přesně změří. Na skutečných individuálních výkonech je naopak založen **efektivní hodinový výdělek**. Při něm se skutečný výkon rovná běžnému výsledku, výkonnostní stupeň je stanoven na 100 %.

Vysoké pracovní nasazení, které je však spojené s úkolovou mzdou, však může způsobit nadměrné opotřebení technického zařízení, ohrožuje zdraví zaměstnanců a přispívá někdy i k vyšší zmetkovosti. K výhodám úkolové mzdy patří:

- vysoká motivace zaměstnanců,
- konstantní jednicové náklady,

- lepší využití strojů.

Produktivita práce je ovlivněna přímo i nepřímo faktory, které působí uvnitř i vně podniku. Tyto faktory můžeme rozdělit:

- a) fyzikální (technologie, metody zpracování, doprava),
- b) psychologické (modely chování zaměstnanců, inovační schopnost).

Moderní výroba se produktivitou zabývá v podobě maximalizace využití zdrojů, snížení plýtvání. Zvyšování produktivity je významným faktorem ke zvýšení konkurenceschopnosti firem (Hučka, 2011).

Pojetím konkurenceschopnosti se zabývá i Veber (2016), který charakterizuje tento pojem „jako schopnost:

1. odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením (pasivní pojetí),
2. prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními (aktivní pojetí)“.

1.4.5 Prémiová mzda

Podstata odměňování na základě prémiové mzdy je odlišná od úkolové mzdy. Prémiová mzda obsahuje základní mzdu, která je nezávislá na výkonu, ale součástí je i prémiová složka, která může být individuálně ovlivněna zaměstnancem nebo kolektivem. I v této složce je však potřeba zohlednit ochranu zdraví pracovníků a značnou míru spravedlnosti. Odměna by měla být srovnatelná se stejným výkonem v úkolové formě.

Dle sledovaných ukazatelů lze prémie rozdělit takto:

- prémie za vyšší výkon,
- prémie za kvalitu,
- prémie za úsporu výrobních faktorů,
- prémie za využití zařízení (Wöhe, 2007).

Celkově se dá říci, že úkolová mzda však s sebou nese i riziko v podobě značného poklesu výdělku, když dělník přes svou snahu není přechodně v situaci, která by mu výkon, např. s ohledem na osobní indispozici umožňovala. Proto je úkolová mzda spojována se zaručenou minimální mzdou.

Pro skupinu zaměstnanců je ve zvláštních případech používán skupinový akord. V podstatě jde o normovaný čas a minutový faktor, vyjádřený úkolovou směrnou sazbou/60. Tato forma lze použít v případech, kdy na jednom výrobku pracují současně dělníci s různou kvalifikací a jejich výkon trvá stejně dlouho. V případě sladěného týmu lze dosáhnout výhodného a spravedlivého odměňování. Bonusem pro podnik je potom i vzájemná kontrola pracovníků a také určitá motivace.

1.4.6 Časová mzda

Časová mzda znamená pro zaměstnance odměnu za výkon, který podal za určitou časovou jednotku. Obvykle bývá stanovena částka za hodinu nebo měsíc. U této formy se počítá s obvyklým výkonem, který může do jisté míry určovat např. i výkon technického zařízení. Mzdové náklady se tudíž mění dle časových jednotek, které na daný výkon vycházejí (např. dny v měsíci). Předností je především jednoduchost zpracování mezd a žádné nebezpečí v důsledku příliš rychlého pracovního tempa. Nevýhodou může být i nepřilíš vysoká motivace, protože zaměstnanec ví, že stejnou mzdu dostane i při nadstandartním výkonu. Tuto nesrovnalost je možné částečně odstranit kombinací časové mzdy s výkonnostním příplatkem. Tak je možné nastavit odměnu dle výkonu, chování a využitelnosti.

1.5 Kolektivní vyjednávání a odbory

Odbory jsou sdružení zaměstnanců, které obhájí jejich zájmy a práva. Závazky, práva a působnost odborů je stanovena zákony. Některé úpravy zmiňuje i Zákoník práce. Uvádí příkladmo práva zaměstnanců, které lze sjednat v kolektivní smlouvě. Konkrétně § 23 uvádí, že lze sjednat cokoli, co zákon nezakazuje (Zákoník práce, 2015).

Odborové organizace mají právo:

- a) rozhodovat o stávce a zastavení práce, která by mohla ohrozit pracující,
- b) spolurozhodovat při opatření zaměstnavatele, které vyžaduje souhlas odborů,
- c) poskytnout součinnost při projednávání, výměně informací, které jsou důležité pro rozhodování zaměstnavatele,
- d) kontrolovat dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů, předpisů o ochraně zdraví a bezpečnosti práce (Koubek, 2012).

Kolektivní smlouva je výsledkem vyjednávání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Předmětem jsou vztahy mezi oběma stranami, pracovní vztahy a mzdová problematika. Základní ustanovení jsou zejména:

- pracovní řád,
- pracovní doba,
- bezpečnost práce, ochrana zdraví,
- pracovní podmínky,
- vzdělávání pracovníků,
- tarifní systém,
- minimální mzda,
- zaměstnanecké výhody,
- organizační záležitosti.

Závazky, které upravuje kolektivní smlouva, musí být jasně formulované, s danými termíny a se stanovením kontrolních mechanismů. Vyjednaná smlouva je uzavírána na dobu určitou, obvykle na jeden rok. Strany jsou povinny nejméně 60 dnů před vypršením platnosti staré smlouvy, zahájit vyjednávání o smlouvě nové. Velmi důležité je, že kolektivní smlouva upravuje veškeré ustanovení nejen pro členy odborové organizace, ale pro všechny zaměstnance.

1.6 Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců

Organizace věnují dnes vzdělávání zaměstnanců velkou pozornost. Tato důležitá oblast je součástí všech firemních plánů. Na ně potom navazují plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jedná se o velmi proměnlivý prvek, který je potřeba sledovat a upravovat dle vzniklých potřeb. Neustále měnící a rozvíjející technologie vyžadují pružnou reakci a součinnost obou zainteresovaných stran.

Aktivita v rámci systému vzdělávání v organizaci:

- orientace – proškolení základních předpisů,
- doškolení, prohlubování kvalifikace,
- přeškolení, rekvalifikace – získávání nových znalostí a dovedností,
- profesní rehabilitace - opětovné zařazení osob (po dlouhodobé nemoci, mateřské dovolené).

Systém vzdělávání je účinný, pokud je založen na konkrétních potřebách podniku. Je nutné předem stanovit cíle, kterých má být dosaženo a vytvořit metodiku pro porovnání s dosaženými výsledky.

Formování pracovních schopností člověka je zaměřeno na oblast všeobecného a odborného vzdělávání.

1.7 Budování týmů a pracovních vztahů

Dalším efektním nástrojem řízení lidských zdrojů je týmová práce. Jedná se o vymezení vztahů a vazeb mezi pracovníky. Spolupráce zaměstnanců je povýšena na nástroj řízení pracovního výkonu. Záleží na každém jednotlivci, jak se ke společnému cíli postaví a dokáže sladit svoje individuální potřeby s požadavky celého kolektivu. Je velmi důležité stanovit pravidla týmové kooperace a tím tak předcházet možným střetům. Jednou z možností je i stanovení týmového ohodnocení, jako součást celkové odměny.

Pro zvýšení stability týmů je vhodným podpůrným prostředkem i pořádání různých kulturních a sportovních aktivit, které vedou ke stmelení kolektivu.

1.8 Firemní kultura

Firemní kultura je souhrn vzájemných a respektovaných vazeb, existujících v organizaci. Tyto vazby jsou velmi úzce propojené a vzájemně se ovlivňují. Je velmi důležité, zda panuje v organizaci důvěra mezi managementem a zaměstnanci. Firemní kultura může být silná nebo slabá (Halík, 2008).

Základní rysy silné firemní kultury:

- principy kultury vycházejí z firemní strategie,
- v organizaci je podporována týmová spolupráce,
- kritika je vnímána pozitivně,
- zaměstnanci se s firemní kulturou identifikují,
- systém personálního řízení je na vysoké úrovni,
- interpersonální vztahy a komunikace skvěle fungují,
- manažeři jsou vzorem svým přístupem, zájmem a argumentací (Švandová, 2017).

Faktory vnějšího prostředí pro vznik firemní kultury jsou především kulturní a společenské okolnosti vývoje firmy a technická, hospodářská, ekologická a technologická hlediska fungování firmy.

1.9 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je dočasné umístění zaměstnance agentury práce k výkonu práce u zaměstnavatele. Jedná se o pronájem pracovní síly. Dle zákoníku práce, hlava V, § 307a se za závislou práci považují také „případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního předpisu (dále jen agentura práce) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem“ (Andraščíková, 2015).

Agenturní zaměstnávání je trendem na celém světě. Pomáhá firmám vyřešit jednak problém s nedostatkem pracovníků a také problém s výkyvy potřeb.

V Česku je v současné době okolo 800 společností, které mají v popisu práce agenturní zaměstnávání. Ty nejdůležitější z nich jsou členy Asociace poskytovatelů personálních služeb. Jejich vzájemná spolupráce pod záštitou Asociace, je zárukou kvalitních služeb.

Agenturní zaměstnanec je na první pohled dražší než kmenový. Pro firmu je však často důležité, že se jedná jen o dočasné využití, např. při sezónním navýšení výroby. Vzhledem k tomu, že se jedná o nákup služby, nemusí firmy vykazovat zaměstnance mezi svými mzdovými ukazateli, což je u mezinárodních korporací často velmi výhodné.

2 Význam automobilového průmyslu v ČR

Automobilový průmysl patří již několik let k nejvýznamnějším odvětvím v České republice.

2.1. Historie průmyslu

V minulých stoletích byly Čechy pod vysokým vlivem Rakouska-Uherska. Základem pro rozvoj průmyslu byly vysoké zásoby uhlí. Veškerá výroba se soustředila v textilním a potravinářském oboru, v počátcích byla ale již i výroba jednoduchých strojů. Většina surovin se musela dovážet. Tyto vlivy byly znát na československém průmyslu až do vzniku samostatného státu v roce 1918. Vzhledem ke špatné struktuře průmyslu se vyvážela celá čtvrtina výroby. Národní hospodářství mělo oporu v zahraničním kapitálu. Nejvyšší podíl patřil investorům z Německa, Francie, Anglie, Ameriky a Švýcarska. V roce 1929 převýšila průmyslová výroba o jednu pětinu úroveň výroby před 1. světovou válkou. Počátek konjunktury v roce 1933 však znamenal pokles pro celé hospodářství. Bylo zavřeno mnoho dosud vysoce produktivních provozů např. 5 vysokých pecí (z původních 20), textilní a sklářské továrny. Zvrat nastal v roce 1939 především zásluhou zbrojního průmyslu, který dosáhl poloviny celkové výroby v ČR. V průběhu válečného období došlo téměř k zániku zemědělství a v národním hospodářství došlo k velkým ztrátám v důsledku čerpání zdrojů.

Po roce 1945 dochází k velkým změnám. Nejvýznamnější je znárodnění největších podnikatelských subjektů. S vítězstvím SSSR přichází i odmítnutí pomoci tzv. Marshallova plánu a po volbách dochází i k socializaci celého hospodářství. Po založení Rady vzájemné hospodářské pomoci začíná nová éra ekonomie v Československé socialistické republice.

První změnou byly pětileté plány, hlavním záměrem bylo rozšíření všech odvětví lehkého a těžkého strojírenství, což se podařilo. V roce 1955 byla úroveň vyráběné produkce na 150 % oproti roku 1937.

Po roce 1968, po neúspěšné snaze o demokratizaci společnosti, je však rozvoj průmyslu nevyrovnaný a dochází k velkým výkyvům.

Výrazným úspěchem je pouze dosažení industrializace slovenské části nového státu. S posílením vlivu Rady vzájemné hospodářské pomoci, především však SSSR dochází k navýšení průmyslové i zemědělské výroby. Začala komplexní socialistická ekonomická integrace, jedním z nových projektů byla stavba Jaderné elektrárny Dukovany a Vážské kaskády. Celá ekonomika byla cíleně řízena zájmy ostatních direktivních mocností až do „přestavby“ a následně revoluce v roce 1989.

S nástupem tržních podmínek se nová republika musela přizpůsobit a prodělala mnoho zásadních změn. Jednou z nich byla např. kupónová privatizace nebo odstátnění průmyslu formou navrácení zabavených majetků. V konfrontaci se západními kvalitními výrobky, některé, předtím úspěšné na východních trzích, neobstály. Celkově klesla zaměstnanost ve všech průmyslových odvětvích. Došlo ke vzniku malých a středních firem.

Relativně nízká cena pracovní síly však přispěla k poměrně dobré stabilitě českého zahraničního obchodu.

2.2. Průmyslová odvětví

V České republice se do roku 1993 průmysl členil na dvě části, které zahrnovaly celkem 18 odvětví:

- těžký průmysl (výroba výrobních prostředků),
- lehký průmysl (výroba spotřebních předmětů).

Vzhledem k nepříliš přesnému rozdělení se přes tříleté používání klasifikace OKEČ, které také nebylo vyhovující, přešlo v roce 2008 ke klasifikaci ekonomických činností CZ—NACE. Toto rozdělení se používá dodnes. Dle tohoto uspořádání má průmysl tyto hlavní sekce:

- těžba nerostných surovin,
- zpracovatelský průmysl (součástí je i automobilový průmysl),

- výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu.

2.2.1 Zpracovatelský průmysl

Tato sekce pod písmenem C – ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL zahrnuje:

- 10 Výroba potravinářských výrobků,
- 11 Výroba nápojů,
- 12 Výroba tabákových výrobků,
- 13 Výroba textilií,
- 14 Výroba oděvů,
- 15 Výroba usní a souvisejících výrobků,
- 16 Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku,
- 17 Výroba papíru a výrobků z papíru,
- 18 Tisk a rozmnožování nahaných nosičů,
- 19 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů,
- 20 Výroba chemických látek a chemických přípravků,
- 21 Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků,
- 22 Výroba pryžových a plastových výrobků,
- 23 Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků,
- 24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství,
- 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení,
- 27 Výroba elektrických zařízení,
- 28 Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených,
- 29 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů,
- 30 Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení,
- 31 Výroba nábytku,
- 32 Ostatní zpracovatelský průmysl,
- 33 Opravy a instalace strojů a zařízení.

Hutnický průmysl má v České republice silný historický základ. Jedná se o výrobu kovů, hutních a kovodělných výrobků. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, v 19. století bylo

na našem území celkem více než 70 vysokých pecí. Vítkovické železářny v Ostravě používaly jako jedny z prvních, hutnictví železa za použití koksu. Za socialismu byla ČSSR ocelářská velmoc. Výroba surového železa na jednoho obyvatele byla jedna z nejvyšších na světě. V současnosti je toto odvětví nejvíce soustředěno v oblastech těžby potřebných surovin (černé uhlí a vápenec). Další základní surovina je železná ruda. Ta se dováží.

Významné firmy:

- ArcelorMittal Ostrava a.s.,
- EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.,
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.,
- Z-Group Steel Holding, a.s.

Textilní průmysl bylo jedno z nejstarších odvětví v Čechách. Zabýval se především zpracováním bavlny, lnu a později i vlny. Na celém území se nacházelo mnoho manufaktur. Tento průmysl byl velmi významný ve východních a severních Čechách. V roce 1945 bylo na našem území přes tři tisíce textilních závodů. Postupně však ubývaly trhy a zavíraly se jednotlivé provozy. V současné době se textilní průmysl potýká s obrovskou konkurencí z východních zemí zejména Číny. V tomto průmyslu jsou nejnižší platy ze všech průmyslových odvětví.

Dalším odvětvím zpracovatelského průmyslu je **dřevozpracující průmysl**. I přes vysokou zalesněnost našeho území (téměř 34 %) má tento průmysl větší význam spíše pro některé regiony. Významný je např. na Liberecku a Jesenicku.

Velkou tradici má v České republice i **sklářský průmysl**. Toto odvětví však prochází velkou krizí. Spolu s keramickým průmyslem čelí velké konkurenci z východních zemí, především Číny.

Strojírenský průmysl se historicky opíral o výrobu zbraní. Za první republiky vznikl závod Škoda v Brně. Ve Strakonicih vznikl závod ČZ, který časem začal vyrábět motocykly. Mnoho nových strojírenských firem bylo vybudováno na Slovensku. Strojírenství se stalo hlavní výrobním odvětvím.

Letecký průmysl se v současné době věnuje výrobě malých letadel pro místní dopravu a cvičných a lehkých bojových letadel, sportovních letadel, ultraligtů a kluzáků.

V roce 1989 pracovalo v Československu téměř 700 tisíc osob ve strojírenství a kovodělném průmyslu. Podíl odvětví na průmyslové výrobě ČR dosahoval 25,3 % a na zaměstnanosti 32,3 %. Významný podíl ve strojírenském průmyslu zaujímá **dopravní strojírenství**. V tomto oboru vynikají v poslední době především tyto firmy:

Výroba osobních automobilů:

- ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav,
- Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., Kolín,
- Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., Nošovice.

Výroba nákladních automobilů:

- TATRA TRUCKS a.s., Kopřivnice,
- CZECHOSLOVAK GROUP a.s. (bývalá AVIA).

Výroba autobusů:

- Iveco Czech Republic, a. s., Vysoké Mýto,
- SOR Libchavy spol. s r.o.,
- TEDOM a.s., Výčapy.

Výroba trolejbusů a tramvají:

- ŠKODA TRANSPORTATION a.s., Plzeň

Výroba lokomotiv a vagónů:

- ŠKODA VAGONKA a.s., Plzeň,
- Legios Loco a.s. (bývalý Lostr Louny).

Výroba traktorů:

- ZETOR TRACTORS a.s., Brno,
- Seco GROUP a.s., Jičín.

Výroba motocyklů: JAWA Moto spol. s r.o., Týnec nad Sázavou

Výroba letadel:

- Aero Vodochody a.s., Odolena Voda,
- Aircraft Industries, a.s. (bývalý Let Kunovice),
- ZLIN AIRCRAFT a.s. (bývalý Moravan Otrokovice).

Výroba lodí: České loděnice a.s., Děčín.

Stěžejním oborem je **automobilový průmysl**. Jeho úspěch je postaven především na historickém základu celého strojírenství, tak jak již bylo popsáno v předešlých kapitolách.

Je to jediné průmyslové odvětví, které dosud ustálo veškeré historické tlaky a technologický vývoj tak, aby mohlo být konkurenceschopné se světovými trhy.

Díky vysoké automatizaci a robotizaci montážních prací a nejmodernějším výrobním technologiím je dosahováno nejvyšší možné kvality vyráběných aut. Nárůst výroby však vyžaduje zvýšený počet pracovních sil. Největším podnikem automobilového průmyslu je ŠKODA AUTO a.s., se sídlem v Mladé Boleslavi. Tento závod je od roku 1991 součástí koncernu Volkswagen.

2.2.2 Členění oddílů CZ—NACE 29

CZ—NACE je Klasifikace ekonomických činností zavedená Českým statistickým úřadem v roce 2008, tak je zmíněno na začátku kapitoly 2.2. Toto rozdělení má pět skupin:

- první úroveň se nazývá sekce a je značena písmenem (A-U)
- druhá úroveň se nazývá oddíl a je značena dvoumístným číselným kódem
- třetí úroveň se nazývá skupina a je značena trojmístným číselným kódem
- čtvrtá úroveň se nazývá třída a je značena čtyřmístným číselným kódem
- pátá úroveň se nazývá podtřída a je značena pětímístným číselným kódem (podtřídy).

V sekci C – Zpracovatelský průmysl je oddíl 29, který se dál dělí na skupiny:

- 29.1 Výroba motorových vozidel a jejich motorů,
- 29.2 Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů,
- 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory.

Následující tabulka uvádí podíl jednotlivých skupin na výrobě dopravních prostředků.

Tab. 1: Podíly skupin na oddílu CZ-NACE 29

Podíly skupin na oddílu CZ—NACE 29								
Skupina CZ- NACE	Osobní náklady	Přidaná hodnota	Tržby	Výnosy	Vlastní kapitál	Aktiva celkem	Počet zaměstnanců	Počet jednotek
29.1	30,7	47,2	46,2	45,6	54,6	47,3	22,5	9,3
29.2	1,7	1	0,8	0,8	0,9	1	2,1	17,2
29.3	67,7	51,7	53	53,6	44,5	51,8	75,5	73,5

Zdroj: MPO (2016), vlastní zpracování.

2.3. Česká ekonomika a zpracovatelský průmysl

Národní hospodářství České republiky vykazuje v posledních letech velmi dobré výsledky. V roce 2015 se, především ve zpracovatelském průmyslu, potvrdily prognózy a produkce vzrostla o 6 % oproti minulému roku. Index průmyslové produkce ve zpracovatelském průmyslu, v roce 2015 reálně vzrostl o 4,6 %. Hrubý domácí produkt zaznamenal nejvyšší růst od roku 2008 a to o 4,5 %. Všechny tyto výsledky se ve zpracovatelském sektoru projeví především u klíčových oborů. Významný vliv na tuto skutečnost měla především výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, výroba pryžových a plastových výrobků a výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. Výroba dopravních prostředků zaznamenala 11,5 % meziroční růst (MPO, 2016).

Dalším ukazatelem, který ukazuje na význam zpracovatelského průmyslu pro rok 2015, je jeho podíl na tvorbě HPH, který činil 27 % z celkového objemu, a při růstu celkové HPH o 3,9 % byl nárůst u zpracovatelského sektoru více než dvojnásobný (8,0 %). Došlo k celkovému nárůstu mezd a klesla nezaměstnanost, jak bude podrobněji popsáno v následující kapitole.

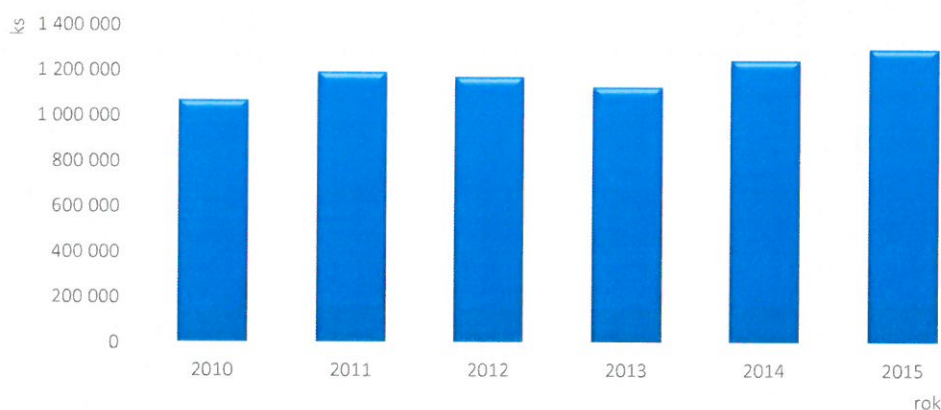
Rok 2015 byl vyhlášen rokem průmyslu.

Z uvedených skutečností vyplývá, že asi polovina růstu v národním hospodářství byla dosažena ve zpracovatelském průmyslu.

2.4 Automobilový průmysl v roce 2015

Vývojový trend automobilového průmyslu plně koresponduje s celkovým růstem ekonomiky v České republice. Jeho výsledky ukazují, že se jedná o nejdůležitější odvětví, které je tažnou silou celého průmyslu. Rok 2015 byl významným mezníkem v historii automobilového průmyslu. Bylo vyrobeno více než 1 298 000 osobních automobilů, 4 517 autobusů a 1 727 motocyklů. Tyto výsledky potvrzují, že Česká republika je významnou velmocí v tomto oboru.

Vývoj výroby automobilů v ČR v letech 2010 - 2015



Obr. 5: Vývoj výroby automobilů
Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.

Přestože produkce automobilů roste na celém světě (v průměru o 1,1 %), o situaci v České republice se dá říci, že jedná o naprostý fenomén, což dokazuje skutečnost, že u nás výroba vzrostla o 4,2 %.

Tento růst má zásadní vliv i na rozvoj dalších trhů a to např. výrobu elektrických zařízení – elektrických motorů, generátorů, transformátorů, autobaterií, světlometů a dalších součástek. Ve srovnání s rokem 2010 se jedná o nárůst o jednu třetinu.

Jak uvádí Sdružení automobilového průmyslu (2016), tržby firem z tohoto sdružení dosáhly v roce 2015 hodnoty 912 miliard korun. Hodnota vývozu činila 780 miliard. Pokud bychom počítali všechny firmy, které se na produkci v automobilovém průmyslu podílejí, přesáhly tržby 1 bilión korun. Firmy z tohoto sdružení zaměstnávaly v roce 2015 více než 115 tisíc zaměstnanců (SAP, 2016).

2.4.1 Vliv na export

Firmy z automobilového průmyslu tvoří jednu třetinu celkového vývozu. Jednoznačně se tento vliv projevuje na kladném saldu zahraničního obchodu naší republiky.

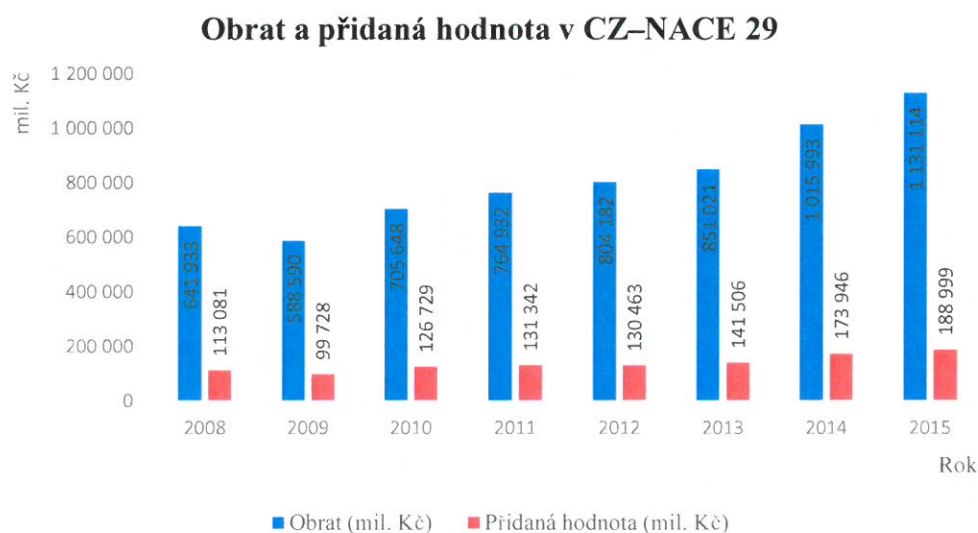
V roce 2015 bylo vyrobeno, nejen pro domácí výrobce, ale především na export např. 21,1 milionu kusů pneumatických plášťů pro osobní a lehká nákladní vozidla, 919 tisíc ks pneumatických plášťů pro nákladní vozidla a 119 tisíc industriálních pneumatik pro další motorová vozidla, 31 milionů kusů autoskel, cca 18 mil. ks autosvětél, přes 2 miliony posilovačů řízení, více jak 14 milionů pružin pro osobní automobily, přes 3 miliony klimatizačních jednotek, ale také miliony kondenzátorů, výparníků, chladičů, přes dvacet milionů filtrů.

Na obr. 5 je graf, který zobrazuje meziroční tempa růstu tržeb z výroby motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů v běžných cenách.



Obr. 6: Graf Meziroční tempo růstu tržeb z výroby vozidel
Zdroj: ČSÚ (2016).

Progres automobilového průmyslu kopíruje situaci, která je v celé střední Evropě. Polsko vyrábí pro koncern VW, v Maďarsku je výroba Audi. Slovensko vyrábí díly také pro značky Volkswagen a KIA, Rumunsko reprezentuje značku Dacia. Všechny automobilové závody prožívaly v roce 2015 stejný boom jako Česká republika.

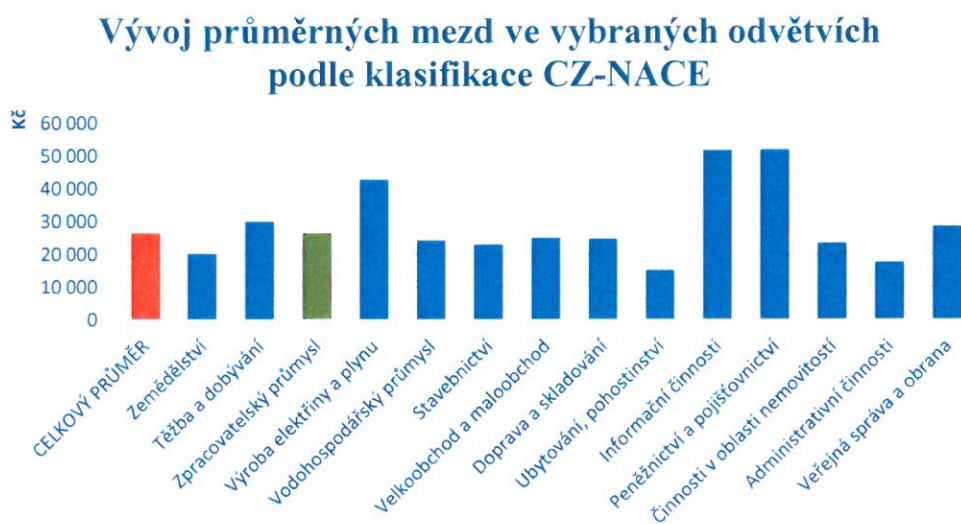


*Obr. 7: Obrat a přidaná hodnota ve Zpracovatelském průmyslu (rok 2008 je 100 %)
Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.*

Jak je vidět na výše uvedeném obrázku, obrat a přidaná hodnota překročily předkrizovou úroveň už v roce 2010. Vysoké tempo růstu, počet vyrobených automobilů, který přesáhl 1,3 miliónů kusů a všechny pozitivní růstové faktory, které byly popsány v předešlých odstavcích předznamenávají i očekávaný růst zaměstnanosti a výše mezd. Tomuto tématu se věnuje další kapitola.

3 Vývoj mezd ve Zpracovatelském průmyslu

Pod skupinou 29.3 popsaného rozdělení CZ—NACE, která se zabývá výrobou autodílů je nejvyšší počet zaměstnanců v oboru.



Obr. 8: Vývoj průměrných mezd ve vybraných odvětvích
Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.

Celkově má automobilový průmysl vysoký podíl zaměstnanosti. Na níže uvedeném obrázku je vidět, jak počet zaměstnaných osob rostl do roku 2008 a po překonání krize, v roce 2009 již zvolna začínají hodnoty stoupat.

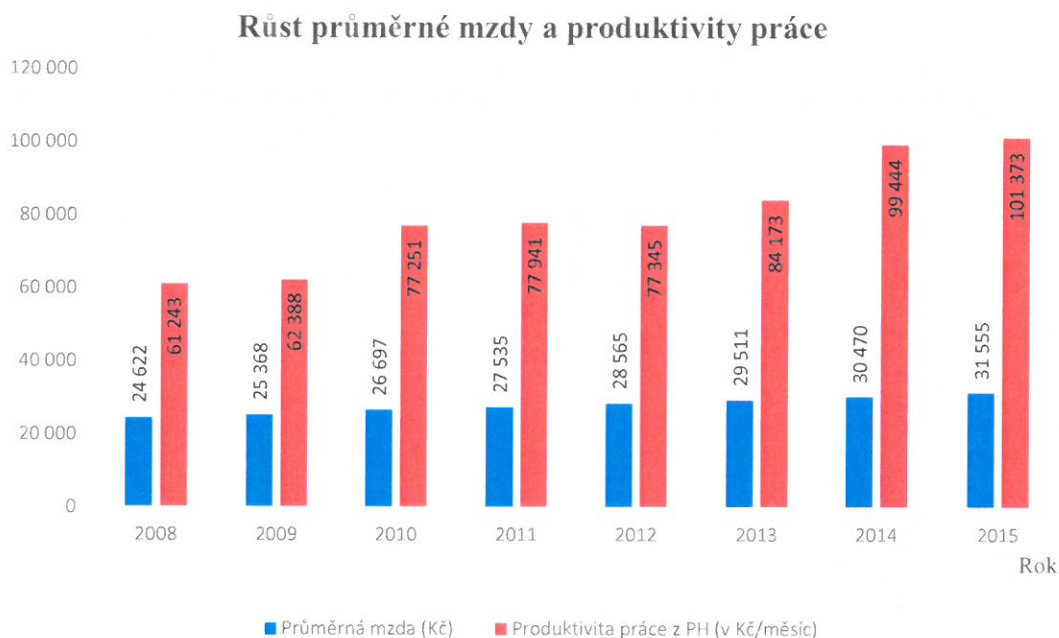


*Obr. 9: Počet zaměstnaných osob
Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.*

Mzda roste mnohem rychleji než v ostatních odvětvích. Průměrná mzda v tomto oboru je mnohem vyšší než ve zpracovatelském průmyslu jako celku. V roce 2009 to bylo např. o 3 000 korun více (ČSÚ, 2016).

Dle údajů z Českého statistického úřadu rostla průměrná mzda rovnoměrně, jak je vidět na grafu 9, ale produktivita práce zaznamenala meziroční vysoký nárůst a to v letech 2010 a 2014. V průběhu těchto sledovaných let vzrostla i zaměstnanost, až se v roce 2015 dostala na úroveň krizového roku 2008. Za deset let došlo k nárůstu mezd o 47 %. Průměr České republiky tak automobilový průmysl převyšuje o čtvrtinu. V roce 2015 to byla částka 33 274 korun.

Jak ale bude vysvětleno v dalších kapitolách, je to způsobeno především některými velkými organizacemi a také byly zaznamenány vysoké rozdíly mezi jednotlivými kraji a celorepublikovým průměrem.



Obr. 10: Růst průměrné mzdy a produktivity práce od roku 2008
Zdroj: Statistika a my (2016), vlastní zpracování.

3.1 Mzdy ŠKODA AUTO a.s.

Jedním z hlavních exportérů České republiky je ŠKODA AUTO a. s. V loňském roce dosáhly její zisky 708 miliónů eur, což byla rekordní částka. Bylo vyrobeno celkem přes 1 milión automobilů. Hlavní závod sídlí v Mladé Boleslavi, rozrůstají se i závody v Kvasinách a Vrchlabí.

Zástupcům odborů ve Škodě Auto se podařilo vyjednat mzdový nárůst, který nemá dosud v ČR obdoby. Dohoda o navýšení mezd byla sjednána od 1. 4. 2016 do 31. 3. 2018. Mzdové tarify byly navýšeny o 3,5 %, navázané složky se zvýšily o 3 %. Navíc dostanou zaměstnanci 4 000 korun jednorázově, v dubnové výplatě každého dojednaného roku. Tarifní zaměstnanci mají navíc nárok na podíl za pozitivní hospodářské výsledky, který činí 30 000 korun a roční bonus 4 000 korun.

Při započítání všech těchto složek se jedná o průměrný nárůst okolo 11 %. Vzhledem k tomu, že Škoda Auto má v ČR asi 27 000 zaměstnanců, jedná se o velmi vysoký nárůst

mzdových nákladů, které v žádném případě nemá většina ostatních firem na trhu možnost následovat (České noviny, 2016).

Pro srovnání, které uvádí společnost Center for Automotive Research jsou průměrné mzdové náklady v koncernu Volkswagen v USA 38 dolarů na hodinu.

Na Slovensku došlo k navýšení mezd v automobilovém průmyslu, za pět let, od roku 2005 do roku 2010, celkem o 19,1 %. Nejvyšší mzdu pobírali stejně jako v ČR zaměstnanci firmy VW. Ostatní automobilové závody na Slovensku již nevykazují tak vysoká čísla.

Průměrné mzdy na Slovensku v největších automobilových závodech ukazuje následující tabulka.

Tab. 2: Mzdy v automobilovém průmyslu na Slovensku

Průměrné mzdy rok 2015 na Slovensku v €	
Volkswagen Slovakia	1 750
KIA Slovakia	1 215
PSA Peugeot, Citroen Slovakia	1 100
Jaguar Land Rover Slovakia	1 225

Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.

Průměrná mzda ve Škodě Auto dosáhla 36 000 korun, což je jistě jeden z nejvyšších průměrů v republice. Na druhou stranu, pokud porovnáme, kolik by pracovní síla stála v jiných zemích, které nabízejí stejně kvalitní výrobu, jedná se stále o výhodnou oboustrannou dohodu.

3.2 Mzdy Liberecký kraj

Liberecký kraj zabírá pouze 4 % území a je jedním z nejmenších v republice. Tvoří ho 10 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a okresy Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily. V celém kraji je registrováno 440 tisíc obyvatel. Jedná se o kraj

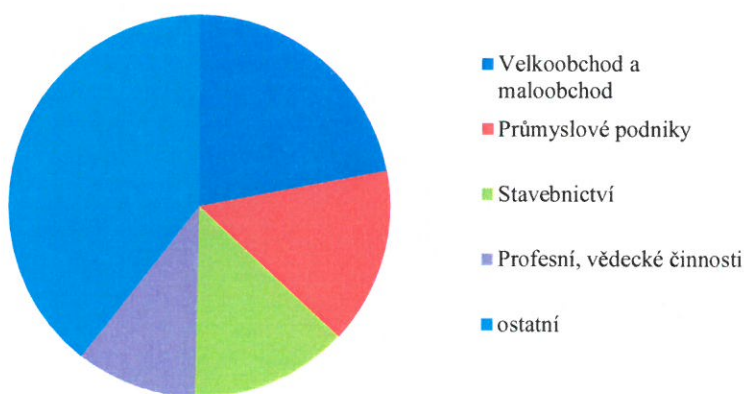
průmyslového charakteru, původní dominantní postavení textilního průmyslu bylo vystřídáno zpracovatelským průmyslem (ProQuest, 2014). V roce 2015 se Liberecký kraj podílel na HDP České republiky 3,2 procenta a hrubý domácí produkt na obyvatele kraje představoval

77,6 procenta průměrné úrovně hrubého domácího produktu na obyvatele České republiky. Dle údajů z Registru ekonomických subjektů je v kraji evidováno 116 subjektů, z toho necelých 50 % je ekonomicky aktivní. Ve sledovaném roce došlo k nárůstu o 0,3 % firem.

Z celkového počtu je:

- 22 % velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel,
- 14,9 % průmyslové podniky (93,9 % z toho je ze zpracovatelského průmyslu),
- 13,4 % stavebnictví,
- 10,3 % profesní, vědecké a technické činnosti,
- ostatní.

Ekonomické subjekty



Obr. 11: Ekonomické subjekty v Libereckém kraji
Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování.

“Aktuálně tvoří páteř průmyslové výroby zejména sektor automobilový včetně doprovodné produkce plastových a pryžových výrobků, mimo jiné i kvůli blízkosti mladoboleslavské Škod Auto v sousedícím Středočeském kraji”, zmiňuje ve svém článku Potužáková. (ProQuest, 2014).

Tab. 3: Zaměstnanost v Libereckém kraji

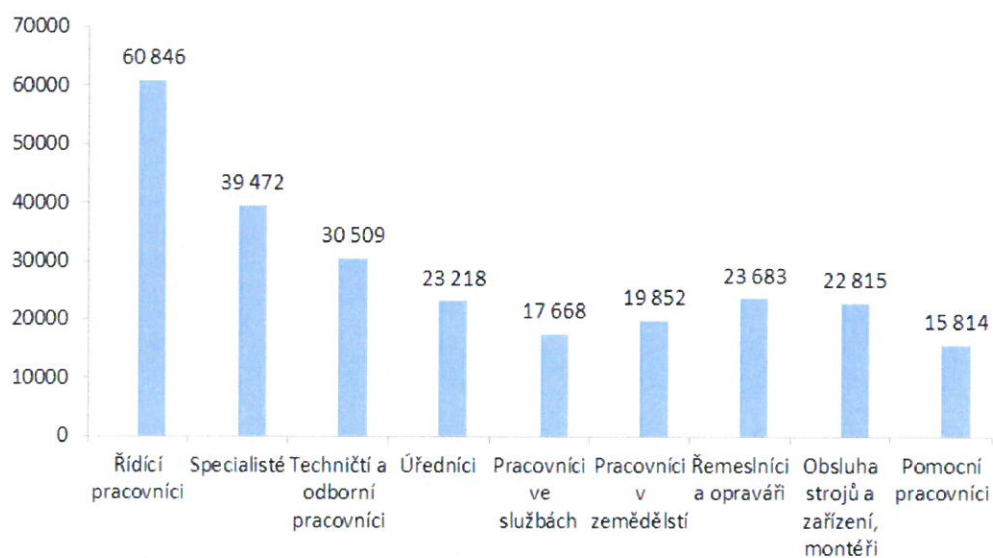
Vývoj počtu pracovníků v Libereckém kraji					
Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Pracovní síla v tis.osob	213,4	213,8	213,7	214,8	216,9
Z toho:					
Zaměstnaní	198	193,8	196	200,8	205
Nezaměstnaní	15,4	20	17,7	14	11,9
Ekonomicky neaktivní v tis. osob	158	157,5	156,9	155,4	153,1
Obecná míra nezaměstnanosti v %	7,2	9,3	8,3	6,5	5,5

Zdroj: MPSV (2016), vlastní zpracování.

3.3 Dělnické profese a vývoj jejich mezd

Průměrná mzda v profesi, která je na obrázku níže nazývána jako: operátoři – obsluha strojů a zařízení dosáhla v roce 2015 částky 22 815 Kč.

Průměrná mzda v ČR 2015 ve vybraných profesích



Obr. 12: Průměrná mzda v České republice v roce 2015

Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování.

Po zjištění údajů o mzdách v České republice bylo zkoumáno několik ekonomických subjektů přímo z regionu Liberecka. Celkem byly získány informace z 23 velkých subjektů. Tato data budou dále porovnána s již popsanými údaji. Cílem je zjistit, zda se průměrné mzdy v dělnických profesích v automobilovém průmyslu i mimo něj zásadně liší.

4 Průzkum mezd na Liberecku

V roce 2016 proběhlo dotazníkové šetření ve 23 významných firmách našeho kraje. Šetření bylo provedeno autorkou práce. Bylo zaměřeno na oblast řízení lidských zdrojů za účelem zmapování současných podmínek v odměňování. Respondenty byly ekonomické subjekty na Liberecku. Výsledky byly konfrontovány se srovnatelnými údaji ve shodných průmyslových odvětvích. K tomu byla použita především data zveřejňovaná každý rok Českým statistickým úřadem, jak bylo vysvětleno v předešlých kapitolách.

Hlavním úkolem bylo zjištění rozdílů mezi podnikatelskými subjekty. Jedna z klíčových otázek byla, zda vývoj mezd na Liberecku kopíruje vývojové tendence v České republice.

Celkem bylo položeno 35 otázek. Všechny byly směřovány pouze na personální oblast. Vzhledem k citlivosti údajů, jsou všechny údaje anonymní a jednotlivé společnosti jsou označeny pouze čísly od 1 do 23. V některých případech bylo, pro lepší vysvětlení daného ukazatele, použito i údajů z výroční zprávy největší firmy automobilového průmyslu v České republice.

Na většinu zadaných otázek respondenti odpověděli, některé ukazatele však nebyly ve firmách sledovány, takže odpovědi byly vynechány. Tyto údaje však nebyly pro další zpracování podstatné, jak bude dále zřejmé.

4.1 Zkoumané oblasti

Vybraným subjektům byly položeny otázky ze tří sekcí. První, označená I. Základní údaje zjišťovala velikost organizace a to zda podniká v automobilovém průmyslu. Druhá část, označená II. Odměny za práci, byla zaměřena na úsek odměňování – především výše průměrných mezd, prémie a jiných peněžních nenárokových složek. Poslední část III. Zaměstnanecké výhody se soustředila na zjištění nejčastěji poskytovaných benefitů.

4.2 Otázky

Sekce I – Základní údaje

Tab. 4: Základní údaje o firmě

I. Základní údaje	
1.	Podniká firma v automobilovém průmyslu?
2.	Jaký je počet zaměstnanců?
3.	Jaký je z toho počet výrobních dělníků?
4.	Jaký je počet THP?
5.	Jaký je počet režijních dělníků?

Zdroj: vlastní zpracování.

Sekce II: Odměny za práci

Tab. 5: Odměny za práci

II. Odměny za práci – výše mezd	
6.	Jaká je výše nástupní mzdy?
7.	Jaká je výše průměrné mzdy u dělnických profesí?
8.	Jaká je výše průměrné mzdy u režijních dělníků?
9.	Jaká je výše prémiové složky u dělnických profesí?
10.	Jaká je výše prémiové složky u režijních dělníků?
11.	Dáváte příplatky za odpracování hodin bez nemoci?
12.	Poskytujete roční prémii?
13.	Poskytujete pololetní prémii?
14.	Poskytujete 13. plat?
15.	Poskytujete 14. plat?
16.	Poskytujete jiné pravidelné prémie?
17.	Jaká je výše příplatků za odpolední směnu?
18.	Jaká je výše příplatků za noční směnu?

Zdroj: vlastní zpracování.

Sekce III: Zaměstnanecké výhody

Tab. 6: Zaměstnanecké výhody

III. Zaměstnanecké výhody
19. Poskytujete příspěvek na stravování nebo stravenky?
20. Poskytujete dodatkovou dovolenou?
21. Poskytujete příspěvek na dopravu do zaměstnání?
22. Poskytujete příspěvek při příležitosti životního výročí?
23. Poskytujete příspěvek při pracovním výročí?
25. Poskytujete příspěvek při odchodu do důchodu?
26. Poskytujete příspěvek při doporučení nového zaměstnance?
27. Poskytujete náhradu mzdy – tzv. sick days?
28. Poskytujete penzijní připojištění?
29. Poskytujete příspěvek na životní pojištění?
30. Poskytujete příspěvek dětem na tábor?
31. Poskytujete dar ke svatbě?
32. Hradíte některá očkování?
33. Kupujete pro zaměstnance vitamínové balíčky?
34. Pořádáte nějaké firemní akce?
35. Máte nějaký vlastní systém poskytování benefitů?

Zdroj: vlastní zpracování.

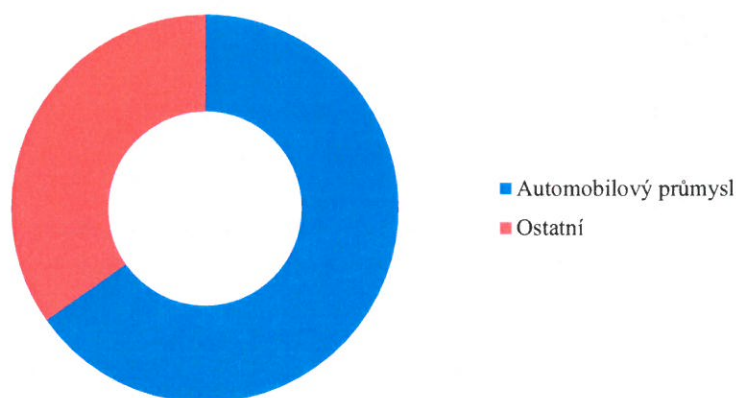
4.3 Interpretace výsledků šetření

Získané odpovědi byly vyhodnoceny základními statistickými metodami, jako je aritmetický průměr, relativní a absolutní četnosti. Výsledky byly uspořádány do grafů a tabulek. Firmy jsou označovány pouze čísly, z důvodů ochrany poskytnutých údajů, tak jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách.

4.3.1 Sekce I.

Sekce I. byla věnována základním faktům o velikosti organizace a jejím zaměření. Všechny oslovené firmy byly ze zpracovatelského průmyslu.

Skladba dotazovaných firem



*Obr. 13: Skladba dotazovaných firem
Zdroj: vlastní zpracování.*

Dle odpovědí bylo 15 firem z automobilového průmyslu a 8 z ostatních odvětví zpracovatelského průmyslu.

Druhá otázka zjišťovala počet zaměstnanců. Dle rozdělení velikosti byly podniky rozděleny na kategorie:

- od 50 do 250 zaměstnanců,

- od 250 do 500 zaměstnanců,
- nad 500 zaměstnanců.

Zastoupení jednotlivých kategorií je uvedeno na obr. 13. Rozložení oslovených firem je stejnoměrné.



Obr. 14: Počet zaměstnanců ve firmách
Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem ve sledovaných firmách pracuje zaokrouhleně 15 000 zaměstnanců. Z celkového počtu 23 firem, bylo 7 menších – od 50 do 250 zaměstnanců, 8 firem zaměstnávalo od 250 do 500 lidí a 8 firem bylo velkých s počtem nad 500.

Otázky 3,4 a 5, které se týkaly počtu zaměstnanců, dávají odpovědi na detailní skladbu lidského kapitálu ve firmách. Šetření bylo zaměřeno na zjištění, jak jsou v celkovém počtu zaměstnanců zastoupeny jednotlivé kategorie:

- dělnické profese – přímá výroba,
- režijní dělnické profese,
- THP pracovníci.

Kromě údajů ohledně složení, byl zjištěn i podíl agenturních zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců. Tento údaj je zaznamenán v tabulce 7.

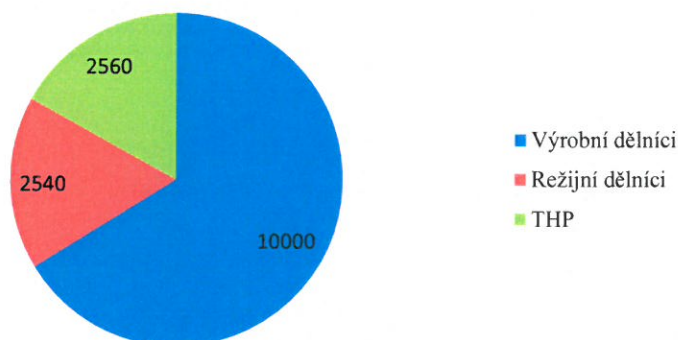
Tab. 7: Četnost agenturních zaměstnanců

Firma číslo	Relativní četnost agenturních zaměstnanců vůči kmenovým
1.	0,0000
2.	0,2117
3.	0,2292
4.	0,1627
5.	0,0693
6.	0,1173
7.	0,0000
8.	0,2148
9.	0,2128
10.	0,0301
11.	0,0000
12.	0,3578
13.	0,0000
14.	0,1744
15.	0,0460
16.	0,0714
17.	0,0802
18.	0,0495
19.	0,0000
20.	0,3627
21.	0,2084
22.	0,2274
23.	0,1891

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvyšší podíl agenturních zaměstnanců má firma, označená číslem 20. Při bližším dotazování bylo zjištěno, že všechny firmy, které zaměstnávají více než 20 % agenturních zaměstnanců podnikají v automobilovém průmyslu a touto formou zaměstnávání vyrovnávají rozdíly v odvolávkách od svých zákazníků. Tento trend je obvyklý na celém světě. Česká republika má podíl agenturních zaměstnanců ještě jeden z nejnižších. Oslovené firmy měly celkem 14,849 % podíl.

Podíly kategorií- počet zaměstnanců



Obr. 15: Podíly jednotlivých kategorií
Zdroj: vlastní zpracování.

4.3.2 Sekce II.

Tato oblast byla věnována celkovým příjmům a jejich složení. Z poskytnutých údajů vyplývá, že průměrná mzda pro celý počet 15 000 zaměstnanců je 24 500 Kč. Pro srovnání tohoto údaje byla použita data z Českého statistického úřadu, který udává průměrnou mzdu ve III. čtvrtletí roku 2016, tedy ve stejném období, jako bylo provedeno šetření, výši 27 020 Kč. Další údaj, který lépe vystihuje situaci na trhu práce v daném čtvrtletí je výše mediánu mezd, který činil 23 527 Kč a vzrostl proti stejnému období předchozího roku o 5,1 %, u mužů dosáhl 25 720 Kč, u žen byl 20 961 Kč.

Z uvedených údajů vyplývá, že průměrná mzda u sledovaných ekonomických subjektů v Libereckém kraji, byla o 2 520 Kč nižší, než byl v daném období celorepublikový průměr.

Tento fakt je možné vysvětlit celkovým stavem průmyslu v Libereckém kraji, tak jak bylo již zmíněno v kapitole 3.2. Jak uvádí Kořátková z ČSÚ (2016):

„Podíl nezaměstnaných k 31. 10. 2016 dosáhl 4,98 % a poprvé od listopadu 2008 poklesl pod hranici 5 %. Ve srovnání s koncem září 2016 se pak hodnota podílu snížila o 0,24 p. b. a oproti konci ledna 2016 je patrný dokonce více než 1,5 bodový pokles. Říjnový podíl nezaměstnaných je tak pouze nepatrně vyšší než republikový průměr, tj. 4,97 %. I přes uvedený vývoj se pozice Libereckého kraje v mezikrajském srovnání nezměnila a podíl nezaměstnaných zjištěný v regionu byl opět šestý nejvyšší. Meziměsíční pokles zaznamenala nezaměstnanost mužů i žen, v prvním případě o 0,19 p. b. na 4,39 % a ve druhém o 0,29 p. b. na 5,58 %“.

Výše mzdy v Libereckém kraji je dána nejen relativně vyšším podílem nezaměstnaných, ale především historickým vývojem výše mezd.

Dalším sledovanou jednotkou byla výše průměrné mzdy pro pozici, která je uvedena v novém členění dle CZ-NACE, jako operátor. Jedná se o dělnickou profesi a její průměrná výše byla rozdělena na ekonomické subjekty, které podnikají v automobilovém průmyslu a ostatní.

Tab. 8: Průměrná mzda vybrané profese

Obor podnikání	Mzda v Kč
Průměrná mzda dělnické profese operátor Automobilový průmysl	20 747
Průměrná mzda dělnické profese operátor ostatní firmy Zpracovatelský průmysl	19 950

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro porovnání byl vzat opět údaj z Českého statistického úřadu, který udává průměrnou mzdu v ČR v roce 2016 pro vybranou pozici operátor, ve výši 22 815 Kč. Pro vysvětlení rozdílu průměrů v České republice a ve sledovaných firmách bylo použito údaje

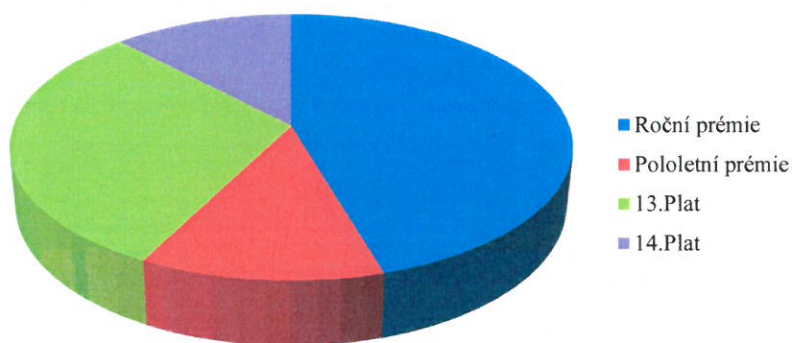
z největšího automobilového závodu v ČR. Ten udává výši průměrné mzdy pro tuto profesi 27 500 Kč.

Z uvedených skutečností je zřejmé, že výši celostátního průměru určují především největší tuzemské automobilky. Ostatní firmy ze zpracovatelského průmyslu mají velmi podobné výsledky.

4.3.3 Prémiové složky

Vzhledem k citlivosti poskytovaných údajů byly vybrány pro porovnání jen některé kategorie. Z níže uvedeného obrázku vyplývá, že nejčastější peněžní odměnou jsou stále ještě roční prémie. Jedná se o nenárokovou část mzdy, která je obvykle podmíněna splněním celopodnikových ukazatelů.

Poskytované peněžní odměny



Obr. 16: Poskytované odměny
Zdroj: vlastní zpracování.

Při bližším osobním dotazování bylo zjištěno, že velmi často se jedná o ukazatele, které jsou posuzovány v rámci celé organizace. V praxi tato skutečnost znamená, že některé podniky mají ostatní pobočky ekonomického subjektu v zahraničí a výsledky české firmy jsou jenom jedním ze sledovaných ukazatelů.

Jako druhou nejčastější peněžní odměnu firmy uváděly 13. plat. Z dotázaných firem celkem 10 z nich kladně odpovědělo. Tato složka mzdy je často navázána na osobní ohodnocení zaměstnance, tedy na jeho individuální výkon. Další otázka směřovala na zjištění, zda ještě některé firmy poskytují 14. plat. Tento, dříve tak oblíbený nástroj, však již poskytuje pouze 5 z nich.

4.4 Zaměstnanecké výhody

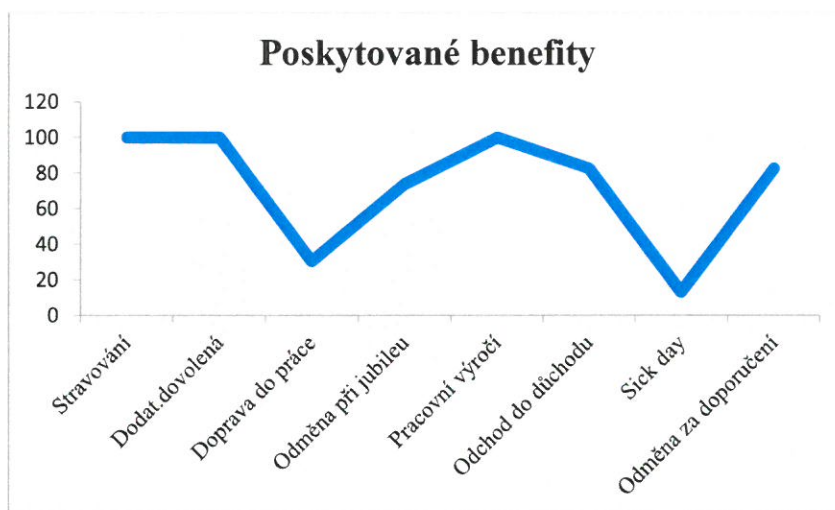
V posledních letech se stalo poskytování zaměstnaneckých výhod velmi důležitou složkou odměňování. Poslední sekce se proto podrobněji věnovala tomuto ukazateli. Z hlediska zpracování dat, byla tato informace i lépe vnímána ze strany dotazovaných firem, protože tento údaj nepovažovaly za tak citlivý a byly ochotny se o něj podělit.

Tab. 9: Poskytované benefity na Liberecku

Benefity	Počet firem z celkového počtu 23
Stravování	23
Dodatková dovolená	23
Doprava do práce	7
Odměna při jubileu	17
Pracovní výročí	23
Odchod do důchodu	19
Sick days	3
Odměna za doporučení	19

Zdroj: vlastní zpracování.

Na obr. 17 jsou uvedeny benefity, poskytované ve sledovaných firmách.



Obr. 17: Poskytované benefity na Liberecku
Zdroj: vlastní zpracování.

Nejčastěji poskytovaným benefitem byly příspěvky na stravování. Některé z firem mají závodní jídelnu a poskytují příspěvek na jídlo při odpracované směně. Subjekty, které nemají ve svém areálu možnost podávání jídel, poskytují svým zaměstnancům stravenky.

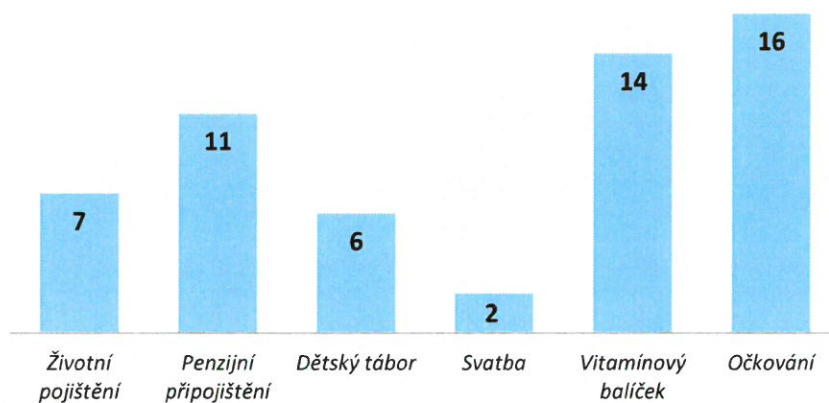
Dalším sledovanou složkou mzdy byla dovolená. Ze zákona přísluší pracovníkům 4 týdny. Velmi obvyklé je dnes poskytnout 1 týden navíc. Ze sledovaných firem všechny dávaly svým pracovníkům dovolenou navíc. V 98 % to byl jeden týden.

Další v pořadí byl příspěvek k odchodu do důchodu, který poskytuje 19 firem z celkových 23. Stejný počet organizací tj. 19 dává odměnu při doporučení nového pracovníka. Při bližším dotazování se jednalo o částku v minimální výši 1 000 Kč.

Některé vybrané benefity jsou uvedeny na obr. 17. V této kategorii byl nejvíce zastoupen příspěvek na očkování zaměstnanců, což je i logické. Tato forma odměny je vhodná pro obě strany. V případě, že je pracovník méně nemocen, má vyšší mzdu, ale organizace

tím získá stejné výhody. Nemusí shánět za nemocného pracovníka náhradu a také prvních 14 dní platí ze svého rozpočtu.

Vybrané benefity



Obr. 18: Vybrané benefity
Zdroj: vlastní zpracování.

Stejně tak hojně zastoupenou zaměstnaneckou výhodou ze stejné kategorie a stejných důvodů je i vitamínový balíček.

11 firem také poskytuje svým zaměstnancům penzijní připojištění. Je to velmi oblíbená forma odměny, která je symbolickým vyjádřením zaměstnavatele, že mu záleží na zaopatření pracovníků ve stáří.

Některé firmy (7) byly ochotny přispět i na životní pojištění pracovníků. I tento příspěvek je dnes velmi oblíbený i v celostátním měřítku, jak bylo již popsáno v oddíle, který se věnoval celorepublikovému pojetí této problematiky.

Méně zastoupený je ale např. příspěvek na dětský tábor, který byl za minulého režimu samozřejmostí. Je to zřejmě způsobeno i tím, že rodiče velmi často využívají v dnešní době

spíše příměstských kroužků, které děti o prázdninách navštěvují a neposílají je na vícedenní tábory.

Nejméně častou zaměstnaneckou výhodou byl příspěvek ke svatbě. Možná je tento údaj i spojen se skutečností, že se počet sňatků v České republice drží na velmi nízké úrovni a tomuto benefitu se nepřikládá takový význam jako dříve.

5 Mzdový systém ve vybraném podniku

Tato kapitola je věnována rozboru mzdového systému ve vybraném podniku na Liberecku. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Pro účely této práce je firma nazývána firmou XYZ.

Společnost byla založena jako pobočka úspěšné firmy, která podniká v oboru automobilového průmyslu. Její závody je možné najít po celém světě. Hlavní sídlo je v Německu. Její historie se píše už od začátku minulého století. Po celou dobu svého působení na trhu byla vždy průkopníkem nových technologií. V současné době je velmi vyhledávaným producentem, který dodává své výrobky do nejluxusnějších modelů automobilů. Její logo se stalo synonymem pro kvalitu a inovaci.

Firmu je možné zařadit do kategorie, tak jak bylo popsáno v minulé kapitole, jako podnik s počtem zaměstnanců nad 500. Společnost má dva jednatele, kteří mohou zastupovat společnost každý zvlášť. Forma vedení je liniově – štábní. Některé útvary jsou řízeny přímo centrálou v Německu, některé podléhají pouze českému vedení. Tato skutečnost má velký význam při uplatňování nových metod jako je např. Lessons Learned nebo The best practice. Mnoho nových inovačních projektů bylo vyvinuto právě ve vzájemné spolupráci všech poboček.

Ve firmě je útvar HR (Human Resources), česky překládáno jako personální oddělení. V jeho kompetenci jsou jak návrhy na strategická řešení v oblasti vedení lidských zdrojů, tak i každodenní operativa. Mezi povinnosti tohoto útvaru patří i výpočet mezd a spravování všech údajů o zaměstnancích. V neposlední řadě důležitou část práce tohoto útvaru tvoří všechny procedury, které přinášejí nábor nových pracovníků.

Veškeré procesy, spojené se řízením lidských zdrojů jsou součástí uceleného systému směrnic a standardů, které jsou průběžně aktualizovány.

Firma vydává každý rok interní dokumenty:

1. Mzdové kategorie a odměňování zaměstnanců.
2. Mzdový řád.
3. Katalog prací.

Veškerá ustanovení jsou projednávána každý rok s odborovou organizací a vyjednané podmínky jsou implementovány do stávajících směrnic.

5.1 Směrnice Mzdové kategorie a odměňování zaměstnanců

Toto ustanovení spravuje pravidla pro přidělení základních složek mezd a určení jejich výše (měsíční mzda, hodinová mzda, tarifní stupně dělnických profesí) jednotlivým pracovním pozicím a zaměstnancům a dále způsob stanovení celkové výše měsíční a roční prémie, bonus za docházku a kritéria vyplácení jubilejních odměn.

Ve firmě jsou dvě odlišné mzdové formy, jedna pro zaměstnance technických a administrativních činností (THP), druhá pro zaměstnance výrobních a režijních činností.

Zařazení pozic do příslušných mzdových tarifních stupňů je prováděno na základě průzkumu odměňování na lokálním trhu. Mzda nově nastupujícího zaměstnance do firmy je určena s ohledem na mzdový tarifní stupeň příslušné pozice. Další navýšení mzdy je možné sjednat individuálně na základě dohody personálního odboru, nadřízeného zaměstnance a pracovníka. Proces zvyšování mezd je upraven metodikou stanovenou vedením firmy.

Základní složkou mzdy zaměstnanců výrobní a režijní kategorie je hodinový tarif, který je přiznán na základě kritérií, které upravuje taktéž toto ustanovení.

Pro mzdové zařazení dělnických profesí je stanoveno pět úrovní tarifních stupňů. Tyto upravují výši hodinové mzdy pro pracovní zařazení:

- operátor,

- operátor – seřizovač,
- manipulant,
- kontrolor,
- inspektor,
- předák logistiky.

Jednotlivé základní tarify se od sebe liší řádově o koruny. Každý tarif je vyšší o stejnou částku v Kč.

Ujednání o tarifních stupních je součástí Kolektivní smlouvy.

5.1.2 Pravidla pro přiznání jednotlivých tarifů:

- a) přechod mezi tarifními stupni podléhá splnění kritérií, které jsou součástí této směrnice. Jedná se např. o schopnost samostatně pracovat na přiděleném úseku, provádět samokontrolu a opravu dílů. Pro postup na vyšší tarif je potřeba splnit uvedená procenta, jak ukazuje tabulka 10.

Tab. 10: Tarifní stupně

Tarifní stupně	Počet procent k přechodu na vyšší stupeň
1.	0
2.	25
3.	50
4.	75
5.	100

Zdroj: vlastní zpracování.

- b) hodnocení osobní výkonosti, kterou hodnotí nadřízený zaměstnanec. Jedná se především o tato kritéria: aktivita, dodržování pravidel, dodržování pracovní kázně,
- c) plnění pracovního fondu, který sleduje nepřítomnost zaměstnance. Do absence se však nezapočítává nepřítomnost z důvodu dovolené, pracovního úrazu, překážek na straně zaměstnavatele.

5.1.3 Prémie

Měsíční prémie tvoří flexibilní součást mzdy a je dána maximální částkou v procentech. Obecně se vztahuje na zaměstnance odměňované hodinovou mzdou, tj. dělnických profesí. Přiznání výše prémie v příslušném měsíci a její vyplacení je vázáno na splnění závazných ukazatelů a kritérií.

Struktura (podíl v procentech) ke každému kritérii je v tomto bodu také přesně popsána.

5.1.4 Bonus za docházku

Individuální bonus za docházku je motivační nástroj pro dělnické kategorie. Tento bonus náleží všem kategoriím. Je dán pevnou částkou ke mzdě. Směrnice upravuje, za jakých podmínek je možné bonusu dosáhnout.

5.1.5 Jubilejní odměny

Výše peněžní odměny závisí na dovršeném počtu souvisle odpracovaných let pro firmu. Je dána pevnou částkou v Kč. Upravuje částky, které zaměstnanec obdrží po odpracování 5 až 45 let.

5.2 Mzdový řád

Mzdový řád stanovuje pravidla pro finanční odměňování zaměstnanců ve firmě v závislosti na jejich zařazení. Ve mzdovém řádu je určeno, že mzda se skládá ze základní složky, příplatků, prémie a ostatních odměn.

Dále vymezuje základní pojmy:

- **časová hodinová mzda**, která vychází z hodinových tarifů pro jednotlivé profese a je součinem odpracovaných hodin v měsíci a přiznaného tarifu zaměstnance. Minimální hodnoty jsou stanoveny Kolektivní smlouvou.
- **časová měsíční mzda**. Touto mzdou jsou odměňováni zaměstnanci THP. Výše konkrétní mzdy se odvíjí od splnění několika kritérií.

Součástí Mzdového řádu jsou i ustanovení, která upravují výši zákonných příplatků:

- a) za práci přesčas,
- b) za práci v odpolední směně,
- c) za práci v noční směně,
- d) za práci v sobotu a neděli a ve svátek,
- e) výše turnusového příplatku,
- f) výše příplatků u specializovaných odborných profesí,
- g) výše odměny za pracovní pohotovost.

Jednotlivé výše nejsou z důvodu utajení zveřejněny. Jedná se však o vyšší částky, než jsou upraveny v Zákoníku práce, tak jak je popsáno v teoretické části této práce.

5.3 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva obsahuje základní ustanovení, účel a použití. Podepisují ji obě zainteresované strany. Je zde uvedena platnost. Obvyklou dobou, na kterou se uzavírá, je jeden rok.

Vymezuje pracovně právní vztahy:

- ochrana pracovních míst,
- ochrana před výpovědí,
- rekvalifikace a vzdělání,
- diskriminaci a její předcházení,
- přesčasové práce,
- pracovní dobu.

Třetí část je věnována odměňování: mzdovému vývoji a mzdovým kategoriím.

Část čtvrtá spravuje pravidla nadstandardních plateb:

- jubilea,
- úmrtí zaměstnance,
- pracovní volno při osobních překážkách v práci,
- závodní stravování,
- zdravotnictví,
- ostatní výhody.

Pátá kapitola je věnována bezpečnosti práce, zásadám dodržování BP a opatření k prevenci rizik.

Šestá a poslední část je úpravou vzájemných vztahů zaměstnavatele a členů odborů a složení a funkce paritní komise.

5.4 Odměňování ve firmě XYZ

Průměrná mzda ve firmě se pohybuje v rozmezí, které je v souladu se zjištěným dotazováním ve 23 firmách na Liberecku. Vývoj výše mezd je ve velké míře ovlivněn tím, že se jedná o nadnárodní firmu, která má pobočky po celém světě. Tím je dána i hranice, jak vysoké mzdy budou. V tomto ohledu je nutné tuto skutečnost brát na zřetel a z tohoto důvodu byla věnována pozornost i dalším motivačním složkám a to jsou poskytované zaměstnanecké výhody. Firma poskytuje fixní benefity.

5.4.1 Benefity ve firmě XYZ

Firma nabízí svým pracovníkům tyto benefity:

- 5 týdnů placené dovolené,
- pružná pracovní doba (pouze u THP),
- dotované závodní stravování,
- restaurace se zaměřením na zdravý životní styl,
- závodní lékař, zdravotní preventivní program,
- vzdělávací program, jazykové vzdělávání,
- roční bonusy (THP), měsíční bonusy (dělnické kategorie),
- sportovní a kulturní akce,
- poradenství zaměstnancům hrazené zaměstnavatelem,
- karta Multisport.

Všechny tyto benefity jsou pracovníky hodnoceny velmi pozitivně. Za tímto účelem bylo provedeno náhodné dotazování a bylo zjištěno, že problém je spíše v tom, že někteří pracovníci nemohou některé výhody využívat. Jedná se především o zahraniční dělníky, kteří po práci spěchají domů, protože je čeká dlouhá cesta nebo i české pracovníky, kteří dojíždějí za prací z jiných měst. Flexibilní způsob poskytování benefitů by byl v tomto případě vhodnější.

Doporučení ke změně by se tedy týkalo zvážení možnosti zavést bonusový systém zaměstnaneckých výhod v podobě Cafetérie. Tento systém by mohl uspokojit všechny pracovníky a každý by si mohl vybrat dle svých momentálních preferencí. V této práci nebyl zhodnocen ekonomický dopad této změny, především proto, že většina poskytovaných benefitů byla zavedena před několika měsíci. Přínos v podobě vyšší spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými odměnami by však byl určitě oceňován i ze strany vedení společnosti.

5.5 Školící středisko

V současné době pracuje firma ve třísměnném provozu. Společnost má vlastní zaměstnance, pro dělnické profese však najímá poměrně vysoký počet agenturních pracovníků. Využívá služeb několika agentur. Má s nimi uzavřené Smlouvy o dočasném zaměstnávání pracovníků. Tyto smlouvy jsou uzavřeny na dobu neurčitou s možností vypovězení. Tato forma zaměstnávání je v současnosti pro firmu výhodná, protože dochází k výkyvům personálních potřeb. Tato skutečnost je zapříčiněna především náběhem nové výroby. Ten je spojen vždy s postupným nárůstem počtu potřebných zaměstnanců, většinou je však velmi těžké dopředu odhadnout objednávky nových zákazníků.

Z tohoto důvodu došlo před několika měsíci k vytvoření nového školícího centra. Zde se po dobu dvou dnů prověřují uchazeči o zaměstnání. Za tímto účelem byly vyrobeny a zakoupeny různé interaktivní pomůcky, které slouží k testování dovedností a znalostí potencionálních pracovníků. Po tyto dva dny se jim věnuje jeden školitel. Vzhledem k tomu, že toto středisko bylo v době psaní této práce zatím v počátcích, neměla firma zhodnoceny klady eventuálně zápory této novinky.

Poslední část této práce bude tedy věnována ekonomickému zhodnocení činnosti školícího centra.

Jak již bylo zmíněno na začátku, školící středisko bylo zřízeno před několika měsíci. Důvodem bylo především odstranění vysoké zátěže pracovníků, kteří se museli novým agenturním uchazečům věnovat. Tímto novým způsobem nastoupí všichni noví adepti

v jeden den do tréninkového centra a věnuje se jim školitel. Celý proces trvá dva dny. V prvních hodinách je představena firma a účastníci jsou poučeny o bezpečnosti práce a je jim ukázáno, kde se nachází jejich budoucí pracoviště, jídelna a sociální zázemí. V dalších fázích jsou jim představeny základní ekonomické údaje, jako je např. denní objem výroby, počet pracovníků.

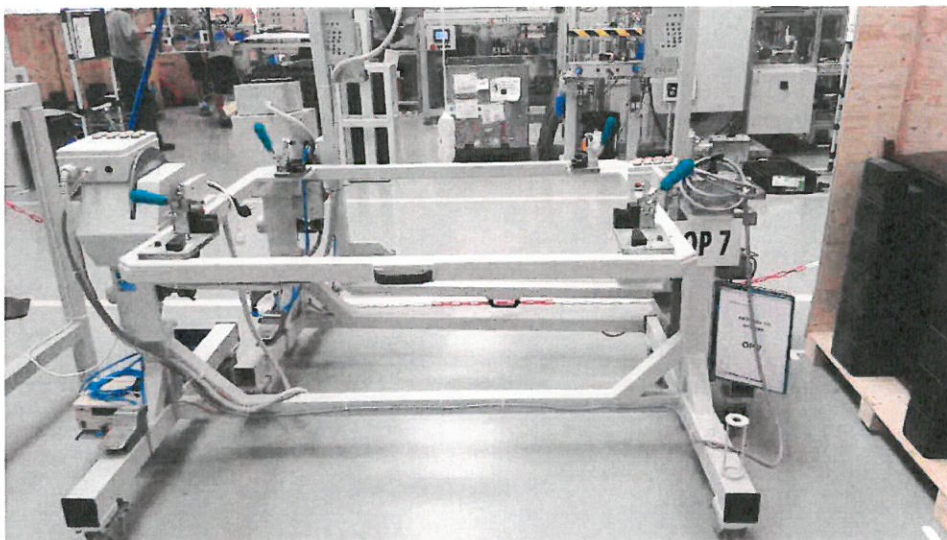
Prezentace dále představuje základní směrnice a předpisy, používané ve firmě. Pro tuto příležitost byla vyrobena uvítací brožura. Ta je dále používána i jako informační materiál při vstupu do firmy např. pro návštěvy.

Dále se probírá způsob nakládání s obaly a i obecně přístup firmy k problematice životního prostředí. Firma si zakládá na tom, že se snaží jít cestou ochrany prostředí nejen v závodě, ale i v jeho okolí.

Posluchači se rovněž seznámí s tím, jak velmi důležitá je oblast kvality a jaké moderní metody firma využívá.

Úplnou novinkou ve firemní kultuře je týmová spolupráce jako spojující most mezi všemi pobočkami po celém světě. Jedná se o soubor opatření – společných cílů, společné vize a mise a dodržování společného postupu. V tomto duchu je i vedena prezentace pracovního prostředí ve firmě. Každý nový člověk by měl vědět, že nastoupí-li do firmy, stane se její součástí a může se na své spolupracovníky plně spolehnout.

Po teoretické části následuje představení výrobního portfolia. Účastníci si zkusí výrobu na vlastní kůži. V prvních hodinách se jedná o velmi jednoduché úkony s míčky a různými předměty a později si již zkusí na jednoduchých zařízeních, jak by jim práce šla od ruky. Na obr. 19 je fotografie z výcvikového centra.



*Obr. 19: Školící středisko
Zdroj: vlastní zpracování.*

V průběhu obou dnů jsou uchazeči hodnoceni a v poslední části si napíší i test ze základních poznatků. V přílohách A a B jsou otázky a sledované úkony. Hodnocení se zapíše do Hodnotícího formuláře a adept získá určitý počet bodů. Maximum je 40 bodů:

Tab. 11: Hodnocení ve školícím středisku

Počet bodů	Hodnocení
8 – 16	nesplnil
17– 24	splnil
25– 40	splnil nadprůměrně

Zdroj: vlastní zpracování.

5.5.1 Úspory a zhodnocení

Ze získaných údajů o počtu zaměstnanců, kteří prošli výcvikovým centrem byly vyvozeny následující závěry. Prvním přínosem je jednoznačně snížení zátěže pro mistry, kteří museli pracovníky zaškolovat jednotlivě. Jednak na to neměli dostatek času, takže školení bylo přerušované nutnými přestávkami na vyřešení operativy, jednak ani jejich práce nebyla vykonávána na 100 %.

Dalším velkým přínosem, který byl zaznamenán, je snížení fluktuace. Jedná se především o to, že nyní do firmy nastupují už lidé, kteří jsou s pracovištěm seznámeni a nejsou překvapení. Odchod pracovníků po jednom nebo dvou dnech, který tak často u těchto profesí obvyklý byl eliminován na minimum. V podstatě se tato situace již nestává.

Tato skutečnost má také ještě další ekonomický přínos. Firma ušetří na pracovních pomůckách, což při cenách za speciální obuv a ošacení činí:

$550 + 332 + 238 + 252 = 1\,372$ Kč za jednu sadu.

Vezmeme-li v úvahu, že nastupuje přibližně 20 nových zaměstnanců za měsíc a zhruba polovina z nich firmu opustila, jedná se o značnou úsporu pro firmu.

Dalším uspořeným nákladem je především skutečnost, že takto najímaní agenturní pracovníci jsou placeni agenturou práce, protože jsou její zaměstnanci a firma začíná hradit mzdové náklady až po několika dnech, kdy zaměstnanci na pozici skutečně zůstanou.

Na základě této informace byla spočítána úspora, při které se vycházelo z následujících vstupů:

- 10 pracovníků (obvyklá fluktuace) za měsíc
- 2 dny, které se neplatí tj. se zákonnými odvody minimálně 2 200 Kč na jednoho pracovníka.

Výpočet: $2\,200 + 1\,372 = 3\,572 \times 10$ pracovníků je 35 720 Kč za měsíc x 12 je:

428 640 Kč za rok.

Další úspora byla popsána v časové ztrátě několika mistrů, kteří by se museli pracovníkům věnovat, takhle je placen pouze jeden a to odborník se zkušeností, který je schopen i lidsky posoudit, zda se pracovník na danou pozici hodí.

5.6 Doporučení

Kromě již zmíněného doporučení ohledně zavedení bonusového systému zaměstnaneckých benefitů v podobě Cafetérie prokázala tato studie, že zřízení školicího střediska před několika měsíci je pro firmu výhodné. Jednoduchá kalkulace ušetřených mzdových prostředků byla přibližně 450 000 Kč za rok. Zatím je toto nové zařízení využíváno pouze v případech, kdy nastupují noví agenturní zaměstnanci. Lze jednoznačně říci, že by bylo pro firmu stejně tak výhodné zaškolovat i ty nové pracovníky, které firma přijímá do svého stavu (kmene). Nejednalo by se o přesně vyjádřenou úsporu nákladů, kterou by se dalo argumentovat, avšak pozitivní zkušenosti i z těch několika málo měsíců, ukazují, že je možné procesy v tréninkovém centru dále zdokonalovat. Rozhodným přínosem by byl fakt, že během dvou dnů školení je velmi dobře poznat, jak potenciální zaměstnanci přistupují k plnění povinností, jak jsou zruční a schopní se naučit novým věcem. Všechny tyto skutečnosti, společně s faktem, že zaškolování nebude na již tak dost vytížených mistrech a nebude nijak bránit v běžném provozu, je prokazatelným důvodem pro zavedení tohoto procesu.

Závěr

V teoretické části byl věnován prostor pro vysvětlení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, které vystihují jeho význam. Úvod byl zaměřen na vymezení podstaty odměňování. Byly popsány všechny způsoby odměn a motivační faktory.

Praktická část byla věnována zhodnocení ekonomických ukazatelů ve Zpracovatelském průmyslu. Zvláště byla vyčleněna data z automobilového průmyslu. Ta byla poté konfrontována s výsledky vlastního průzkumu, který byl uskutečněn v roce 2016 a ve kterém bylo osloveno několik významných firem na Liberecku.

Výsledkem porovnání bylo, že mzdy ve Zpracovatelském průmyslu jako celku, ale také i v automobilovém průmyslu na Liberecku, jsou mnohem nižší, než je celostátní průměr anebo než jsou mzdy v největším automobilovém závodě v České republice. Tento fakt je způsoben historickým vývojem mezd v tomto kraji, ale i nedostatečnou infrastrukturou v minulosti. Vzhledem k velmi nízké nezaměstnanosti v ČR i okolních státech, které jsou nám ekonomicky blízké, je vysoce pravděpodobné, že se tyto rozdíly budou snižovat.

Poslední část této práce popisovala mzdový systém v jedné konkrétní firmě na Liberecku. Tato společnost podniká v oblasti automobilového průmyslu. Zjištěná průměrná mzda dělnických profesí v roce 2016 byla, stejně jako v ostatních sledovaných ekonomických subjektech, nižší než je průměr v této kategorii v České republice. V roce 2017 dojde k navýšení mezd o určitou fixní částku, připočítanou ke mzdové sazbě za hodinu v každé tarifní třídě. Její výše je v současné době předmětem vyjednávání mezi vedením firmy a odborovou organizací.

Dalším bodem bylo vyhodnocení stávajícího systému poskytovaných benefitů. Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje mnoho zahraničních pracovníků, kteří nemohou některé nabízené zaměstnanecké benefity využívat, ať už z důvodu vzdálenosti bydliště nebo nedostatku času, nebo jiných osobních nebo zdravotních důvodů, bylo navrženo zavést nový systém poskytování zaměstnaneckých výhod tzv. Cafetérie. Tento způsob odměn by ocenili všichni zaměstnanci, protože by si každý mohl z nabídky vybrat, to co je pro něj

v momentálních podmínkách nejvíce vyhovující. Výsledkem by byl spokojený zaměstnanec a to je v dnešní době velmi důležitý faktor na trhu práce. Snižování fluktuace ve firmě by bylo jen vítaným bonusem tohoto opatření. Není neznámým faktem, že peněžní motivace není motivací dlouhodobou. Pro stabilizaci lidského kapitálu je potřeba jiných motivátorů a tím mohou být právě zaměstnanecké výhody, upravené „na míru“ každému jednotlivci. Klíčem úspěchu této sledované firmy je i nová koncepce týmové spolupráce. Ta byla nastavena v roce 2016 a je postupně uplatňována ve všech oblastech. Jednou ze změn je například zavedení nových týmů napříč organizací. Jednou za měsíc se schází lidé z různých oddělení, kteří se za běžných denních procesů nepotkávají. Tato konfrontace problémů a názorů z různých oddělení je úžasným nápadem, který bude firmě přinášet pozitivní výsledky. Uplatňování, rozvíjení a odkrývání potenciálu zaměstnanců je klíčem ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Závěrečná kapitola zhodnotila několikaměsíční chod školicího střediska pro agenturní zaměstnance ve firmě. Bylo prokázáno, že toto výcvikové centrum je jednoznačným přínosem pro firmu. Budoucí úspora mzdových nákladů byla vyčíslena v řádu několika set tisíc korun za rok. Navrženým opatřením poté bylo, využívat zřízeného střediska, pro zaškolení, trénink a vyzkoušení nově přichozích vlastních zaměstnanců. Přínos toho opatření by byl především v tom, že by noví zaměstnanci byli školeni ve výcvikovém centru a nezatěžovali tak chod běžného provozu. Stejně tak jako v případě agenturních zaměstnanců by firma omezila odchod pracovníků, kteří nastoupí do práce a po dvou dnech odcházejí, protože na danou pozici nemají schopnosti nebo dovednosti.

Seznam použitých zdrojů

Citace

KUCHAŘ, Pavel. Trh práce: sociologická analýza. Praha: Karolinum, 2007. s. 14. ISBN 978-80-246-1383-3.

ANDRAŠÍKOVÁ, Mária, Pavla HLOUŠKOVÁ, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL, Zdeněk SCHMIED, Ludmila TOMANDLOVÁ a Ladislav TRYLČ. Zákoník práce. Brno: Anag. 2015. s. 230. ISBN 978-80-7263-921-2.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press. 2016. s. 15. ISBN 978-80-7261-423-3.

KOŤÁTKOVÁ, Hana. *Nezaměstnanost v libereckém kraji*. [online]. [vid. 2016-12-22]. https://www.czso.cz/csu/xl/161109_nezam

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management practice*. 12th ed. United Kingdom: Cambridge University Press, 2006. ISBN 978-07-4946-550-6.

KUCHAŘ, Pavel. *Trh práce: sociologická analýza*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1383-3.

KOLIBOVÁ, H., KUBICOVÁ, A. a VÁCLAVÍKOVÁ, A. *Problematika trhu práce a politiky zaměstnanosti*. 1. vydání. Opava: OPTYS, 2009. ISBN 978-80-85819-76-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ, Milan MALÝ et al. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky ve 21. Století*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

POŠTA, Vít, Libuše MACÁKOVÁ a Tomáš PAVELKA. *Strukturální míra nezaměstnanosti v ČR*. Praha: Management Press. 2015. ISBN 978-80-7261-296-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEN. *Spokojený zaměstnanec: Váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-283-3.

SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ et al. *Podniková ekonomika*. 5.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

ANDRAŠÍKOVÁ, Mária, Pavla HLOUŠKOVÁ, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL, Zdeněk SCHMIED, Ludmila TOMANDLOVÁ a Ladislav TRYLČ. *Zákoník práce*. Brno: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-921-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

HALÍK Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

POTUŽÁKOVÁ Zuzana. *Podniky se zahraniční účastí*. [online]. [vid. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1541843845/fulltextPDF/D016D4DDF34F424APQ/17?accountid=17116>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama*. [online]. [vid. 2016-12-22]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama_CZ_internet_komplet.pdf (MPO 2016)

Svaz průmyslu a dopravy. *Pro media*. [online]. [vid. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy> (SPCR, 2016)

ČSÚ. *Statistická ročenka*. [online]. [vid. 2016-12-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/161109_nezam

ČSÚ. *Statistická ročenka*. [online]. [vid. 2016-12-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/informace_zverejnovane_podle_zakona_106_99

České noviny. *Zprávy o ŠKODĚ AUTO*. [online]. [vid. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/odbory-ve-skode-auto-vyjednaly-rekordni-rust-mezd-o-11-2-/1340661> (České noviny, 2016)

ČSÚ. *Statistická ročenka*. [online]. [vid. 2016-12-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika_kraje

Profesia. *Benefity*. [online]. [vid. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy/44846>

Finance. *Sodexo*. [online]. [vid. 2016-12-27]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/martina-grygar-brezinova-sodexo-rozhovor-fiu-/podnikani.aspx?c=A150617_2170888_podnikani_

Justice. *Výroční zpráva ŠKODA AUTO*. [online]. [vid. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45213883&subjektId=47718&spis=73153>

Seznam příloh

Příloha A Rozložení aktivit ve výcvikovém centru

Příloha B Hodnotící formulář

Rozložení aktivit

1.DEN	Aktivita	Cíl
5:45-6:00	Registrace uchazečů	dokumenty, vesty
6:00-6:30	Video, 5S, dotazník, tričko, 4H	pozornost, pochopení
6:30-8:00	Aktivity 5S	zručnost, rychlost, postřeh
8:00-8:15	Přestávka	
8:15-9:00	Bezpečnost a životní prostředí	
9:00-9:30	Golfové míčky	zručnost, rychlost, postřeh
9:30-10:00	Lano	zručnost, rychlost, postřeh
10:00-10:45	Product safety	pozornost, pochopení
10:45-11:10	Přestávka	
11:10-11:50	ESD	pozornost, pochopení
11:50-12:30	Andon systém	pozornost, pochopení
12.30-13.30	Supermarket	pozornost, pochopení, logika
2.DEN		
6:00-6:30	Shrnutí 1. dne	hodnocení, pochopení
6:30-8:00		pozornost, pochopení
8:00-8:15	Přestávka	
8:15-9:30	Akustické těsnění	zručnost, rychlost, kvalita, logika
9:30-10:45	Primerování	zručnost, kvalita
10:45-11:10	Přestávka	
11:10-11:40	Rework+QG	pozornost, pochopení
11:40-12:20	QG	orien. v problému, postřeh, kvalita
12:20-12:45	Opakování, diskuze	případná pomoc
12:45-13:10	Test	
13:10-13:30	Vyhodnocení+rozdělení operátorů	

Hodnoticí formulář - tréninkové centrum

Příjmení/ jméno účastníka	Datum	Pozice	Hodnotitel
Podpis	Podpis		

Hodnoticí kritéria	Body *	Komentáře	Stanice	OK/ NOK	Komentáře
Aktivně za zapojoval			5S		
Měl v týmu vedoucí roli			Šroubování		
Pokládal dotazy			Aktivita golf		
Věcně reagoval			Aktivita lano		
Pracoval dobře pod tlakem			Vodní stěna		
Pracoval týmově			Akustické těsnění		
Byl zručný			Primerování		
Dával pozor			Re		
Pracoval kvalitně			QG		

Celkem			Ano	Ne
* Vysvětlivky 8 - 16 = zaměstnanec nesplnil 17 - 24 = zaměstnanec splnil 25 - 40 = zaměstnanec splnil nadprůměrně				

Vypracoval:	Podpis:	Číslo verze:
Schválí:	Podpis:	Datum:
Vydal:	Podpis:	Datum:

Celkové doporučení kandidáta	Ano	Ne
Doporučení kandidáta na pracoviště		