

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2011

Bc. Silvie Koucká

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

***Náklady na lidský kapitál  
z podnikového hlediska***

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Tomáš Volek, PhD.

Autor:  
Bc. Silvie Koucká

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Silvie KOUCKÁ**  
Osobní číslo: **E09526**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Náklady na lidský kapitál z podnikového hlediska**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Zhodnotit význam nákladů na lidský kapitál ve vybrané obchodní společnosti a navrhnout vhodné kroky pro zvýšení jejich efektivnosti

#### Osnova:

1. Obecná charakteristika nákladů práce a vymezení základních pojmů v rámci tématu
2. Právní úprava odměňování v podnikatelské sféře
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Rozbor nákladů práce vybrané obchodní společnosti
5. Návrh zefektivnění prostředků vynakládaných na lidský kapitál včetně posouzení finanční náročnosti návrhu

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

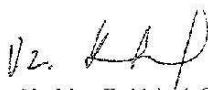
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Odměňování pracovníků, Grada, Praha, 2009.  
Fibířová, J.; Šoljaková, L.; Wagner, J.: Nákladové a manažerské účetnictví, ASPI, Praha, 2007.  
Koubek, J.: Personální práce v malých a středních podnicích, Grada, Praha, 2007.  
Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi, Grada, Praha, 2009.  
Tomší, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008.

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

Datum zadání diplomové práce: 15. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c. 370 05 České Budějovice  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 (26)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 23. března 2010

## PROHLÁŠENÍ

*Prohlašuji*, že jsem svou diplomovou práci na téma *Náklady na lidský kapitál z podnikového hlediska* vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a pouze s použitím pramenů a literatury, které v seznamu citované literatury uvádím.

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

V Českých Budějovicích, 1.4.2011.

.....  
Silvie Koucká

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Ing. Tomáši Volkovi, PhD., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné rady, které vedly k jejímu zpřesnění.

Děkuji také vedení firmy dm drogerie markt s.r.o., zvláště pak Ing. Aleně Střížové – prokuristce a vedoucí resortu lidských zdrojů, za poskytnutí informací a podkladů potřebných pro zpracování této diplomové práce.

## **OBSAH**

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>3</b>
2.1. Práce jako výrobní faktor .....	3
2.1.1. Intelektuální kapitál .....	3
2.1.1.1. Lidský kapitál .....	4
2.1.1.2. Organizační kapitál .....	5
2.1.1.3. Relační kapitál .....	6
2.2. Produktivita práce .....	7
2.2.1. Ukazatele produktivity práce .....	8
2.3. Personální řízení .....	10
2.3.1. Principy personálního řízení .....	11
2.3.2. Současný vývoj v personálním řízení .....	12
2.3.3. Odměňování .....	12
2.3.3.1. Odměna z hlediska řízení výkonu .....	13
2.3.3.2. Trendy ve struktuře odměňování .....	15
2.3.3.3. Odměňování v době krize .....	17
2.3.4. Fluktuace .....	18
2.3.4.1. Příčiny a důsledky .....	19
2.3.4.2. Měření fluktuace a její optimální hodnota .....	20
2.4. Personální controlling .....	21
2.4.1. Jak na tvorbu personálních ukazatelů? .....	22
2.5. Pracovní náklady .....	25
2.5.1. Mzdová úroveň a náklady práce .....	26
2.5.2. Struktura nákladů práce .....	26
2.5.2.1. Přímé pracovní náklady .....	27
2.5.2.2. Nepřímé náklady .....	27
<b>3. METODIKA .....</b>	<b>28</b>
3.1. Metodický postup .....	28
3.2. Technika přípravy literární rešerše .....	28
3.3. Technika sběru a zpracování dat .....	29
3.3.1. Metodika výpočtu produktivity práce .....	29

<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
4.1. Charakteristika podniku .....	30
4.1.1. Právní subjektivita, předmět činnosti.....	30
4.1.2. Firemní filozofie a podniková kultura.....	31
4.1.2.1. Otevřená maticová struktura .....	34
4.1.3. Organizační uspořádání a základní ukazatele sociální bilance .....	34
4.1.3.1. Fluktuace.....	36
4.1.3.2. Nemocnost .....	37
4.2. Systém odměňování .....	38
4.2.1. Mzdy a zaměstnanecké výhody .....	38
4.2.2. Struktura mzdy a průměrná mzda .....	40
4.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	42
4.4. Organizace a rozsah personálního controllingu.....	43
4.4.1. Sledované ukazatele v oblasti lidského kapitálu.....	43
4.4.1.1. Úloha mzdové účtárny .....	44
4.4.1.2. Úloha oddělení personálního rozvoje .....	45
4.5. Analýza produktivity práce.....	46
4.5.1. Produktivita práce stanovená z tržeb .....	46
4.5.1.1. Konkurenční srovnání .....	47
4.5.2. Produktivita práce stanovená z přidané hodnoty.....	50
4.5.2.1. Konkurenční srovnání .....	51
4.6. Analýza pracovních nákladů.....	53
4.6.1. Úplné náklady práce .....	53
4.6.2. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech .....	54
<b>5. DISKUSE, NÁVRH ZMĚN</b> .....	<b>56</b>
<b>6. ZÁVĚR</b> .....	<b>59</b>
<b>7. SUMMARY</b> .....	<b>62</b>
<b>8. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>64</b>
Tištěné dokumenty .....	64
Elektronické dokumenty .....	65
<b>9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>66</b>



## 1. ÚVOD

Ve vyspělých ekonomikách se začal v posledních desetiletích chápat zásadní význam lidí pro posílení konkurenceschopnosti společností, což se projevilo mimo jiné i v názvosloví. Posunuli jsme se postupně od personalistiky přes řízení lidských zdrojů až k lidskému kapitálu. Byť jsou konkurenceschopnost a efektivnost v současném tržním prostředí stále ovlivňovány faktory jako úroveň technologií, míra využívání nejnovějších informací a poznatků či firemní kultura, dominantní konkurenční zbraní jedenadvacátého století – období globalizace a turbulence změn – bude jednoznačně intelektuální kapitál. Mnohé vyspělé firmy se už dostaly na samu hranici zvyšování produktivity technickými prostředky (novými stroji a technologiemi) a jsou schopny produktivitu zvyšovat mnohem výrazněji (a levněji) lepší organizací práce, která je postavena zejména na znalostech a schopnostech pracovníků. Právě lidé – pracovníci, o jejichž znalostní potenciál, dovednosti, kreativitu a schopnost inovace, kvalifikaci a vzdělanost budou muset firmy v budoucnu soupeřit, kultivovat je a zhodnocovat, se stanou tím nejcennějším zdrojem úspěšného podnikání. Stále více je patrný dosah člověka jako tvůrce ekonomického zisku. Dobří zaměstnavatelé přestávají na své pracovníky nahlížet jako na pouhé nástroje k realizaci vlastního záměru a pouhou nákladovou položku. Především s expanzí sféry služeb roste význam kvality lidského kapitálu. Vedle investování do účinné podnikové kultury a kvalifikace stoupá i důležitost sociální a etické gramotnosti jednotlivých pracovníků. Individuální a celoživotní učení a rozvoj pracovních kompetencí se pak pro pracovníky samotné nutně stává podmínkou či garancí jejich zaměstnatelnosti.

Lidský kapitál, jako jedinečný zdroj konkurenceschopnosti a úspěchu, nesporně představuje podstatnou výdajovou položku organizací. To většinu z nich vede k potřebě průběžně „měřit“ vklady a efekty své personální činnosti a tedy sledovat vývoj pracovních nákladů, produktivity práce a efektivity systému odměňování, plánovat a vyhodnocovat návratnost investic do lidských

zdrojů, porovnávat jejich přínosy a prostředky na ně vynaložené. Posiluje se tak postupně důležitost personálního controllingu jako prostředníka převedení práce s lidským kapitálem do hmatatelných, měřitelných a porovnatelných hodnot, na jejichž základě lze prokázat přínos řízení lidského kapitálu a účinně rozhodovat.

V kontextu současného makroekonomického vývoje se práce s náklady jeví tím naléhavější. Zaměstnavatelé přezkoumávají klíčové procesy a definují nové strategie, probíhají revize mezd a pracovních míst, tlumeny jsou aktivity v oblasti lidských zdrojů. Optimalizace pracovních nákladů a snaha lépe propojit výsledky firmy a úroveň odměňování se stává jednoznačnou prioritou podniku.

Jak tedy nahlíží dm drogerie markt s.r.o., firma se zahraniční účastí, působící dlouhodobě a úspěšně na českém trhu, na své pracovníky? Věří, že lidé jsou srdcem jejího podniku? Chápe je jako vlastní kapitál či jen jako pouhý náklad? Jak využívá lidské zdroje a jejich pracovní potenciál? Jak zhodnocuje své investice do lidských zdrojů? Kolik jí přinese koruna investovaná do pracovníka nazpět? Je mezi firemními manažery spíše známo to, co podniku přináší jeden pracovník, než jaká je kritická nákladová hodnota, pod kterou se při zaměstnávání nesmí dostat? Jakým způsobem jsou řízeny pracovní náklady či produktivita práce a jak je toto řízení vlastními pracovníky vnímáno? Udržuje společnost spojení mezi tím, co ji žene kupředu (výnosy, efektivita nákladů, rozvoj zaměstnanců, spokojenost zákazníků), a tím, co její zaměstnance nutí dosahovat podnikových cílů i cílů osobních? Jaká je struktura, zásady a cíle systému odměňování? Investuje společnost do vzdělávání zaměstnanců? Jak ovlivnil současný konjunkturální vývoj pracovní náklady a politiku odměňování?

V odpovědi na tyto otázky by měla vyústit praktická část mé diplomové práce, zaměřená primárně na analýzu nákladů na lidský kapitál, zhodnocení jejich účinnosti a navržení případných kroků vedoucích k zefektivnění prostředků na lidský kapitál vynakládaných.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

*„Náklady je třeba řídit a redukovat, aktiva je třeba pěstovat a rozmnožovat. Lidé jsou zdrojem, nikoli pouhým nákladem. Dívejte se na lidi jako na zdroje, které je třeba rozvíjet.“*

Peter F. Drucker

### 2.1. Práce jako výrobní faktor

Narozdíl od pohledu ekonomické (národohospodářské) teorie, která využívá své členění výrobních faktorů (na práci, půdu a kapitál) pro popis hospodářských dějů a svá bádání, je podnikohospodářské pojetí výrobních faktorů více konkretizováno a slouží ke zkoumání činitelů, na nichž závisí výnosnost užitých výrobních faktorů při tvorbě a zhodnocování výkonů podniku. Tento proces vyžaduje užití lidské práce, strojů, nástrojů a materiálu, a to ve vhodném poměru. Propojení všech výrobních faktorů (v potřebné kvalitě a množství) je úkolem řídicí práce jako dispozitivního faktoru<sup>1</sup>. Výrobní faktor práce, bez ohledu na to, zda se jedná o **práci řídicí nebo výkonnou**, nemůže z pohledu podnikové ekonomiky v kombinaci ostatních výrobních faktorů nikdy chybět. Nositelem výrobního faktoru práce je člověk, jehož energie, fyzické a psychické vlastnosti a duševní schopnosti jsou k realizaci podnikových cílů využívány.

#### 2.1.1. Intelektuální kapitál

Jak uvádí DRUCKER (2001), zatímco nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení, nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, budou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita. Za rozhodující výrobní faktor současnosti považuje tento významný tvůrce moderního managementu znalosti, a za hlavní zdroj tvorby hodnoty produktivitu a inovace, které jsou aplikací pracovních znalostí.

<sup>1</sup> WÖHE (2007) člení výrobní faktory do dvou skupin: dispozitivní výrobní faktor (řídicí práce ≈ management) a elementární výrobní faktory (výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál).

Současná společnost je často označována jako „**znalostní společnost**“ či „**znalostní ekonomika**“ (knowledge society/economy). S přechodem od industriální společnosti ke společnosti znalostní vzrostl **význam nehmotných aktiv** jako zdroje prosperity. Intelektuální potenciál zaměstnanců ve spojení s hmotnými aktivy je zdrojem budoucích hodnot. Představuje přidanou hodnotu dané organizace, neboť je východiskem inovace umožňující diferenciaci produktů a služeb od konkurence. Nehmotná aktiva se tak stávají jedinečným **intelektuálním kapitálem**<sup>2</sup>.

Intelektuální kapitál je nejčastěji v odborné literatuře chápán jako soubor tří složek, z nichž každá přispívá ke zvyšování inovačních způsobilostí organizace jinak. Jde o kombinaci **kapitálu lidského, organizačního** (strukturálního) a **relačního** (zákaznického, společenského).

#### **2.1.1.1. Lidský kapitál**

Lidský kapitál je jedním z nezbytných výrobních faktorů nutných pro vytváření nových hodnot (výrobu statků a poskytování služeb), uspokojování potřeb nebo zvyšování některé z jiných forem kapitálu. Jako **souhrn lidských vlastností, znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivace** bývá pro některé své zvláštní vlastnosti označován za specifický výrobní faktor. Od klasického fyzického kapitálu ho odlišuje například **nepřevoditelnost**. Jde o potenciál skrytý v hlavách lidí, který si zaměstnanci odnášejí s sebou, opouští-li organizaci. Schopnosti lidí a jejich iniciativa se v některém prostředí projeví, jinde však mohou být zcela bezcenné. Lidský potenciál nemusí být nijak zachycen, ale pro organizaci je navýsost žádoucí umět ho sdílet a využívat.

Lidský kapitál se v průběhu lidského života v procesu vzdělávání a praktické činnosti člověka akumuluje, inovuje, vytváří hodnoty, ale také fyzicky a morálně zastarává, a je proto důležité pečovat o něj celý život.

---

<sup>2</sup> Pojem poprvé použil ekonom J.K.Galbraith v roce 1969. Rozšířil se v 90. letech minulého století. Synonymně se používají např. též výrazy: duševní vlastnictví, intelektuální aktiva nebo aktiva znalostí (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Od vynakládaného úsilí a investic na nabytí, zvyšování a udržení tohoto zdroje v současnosti se pak očekává růst výnosů a produktivity v budoucnu. Výjimečný je lidský kapitál také v tom, že z výnosů z investic do něho vložených netěží pouze sám jedinec, ale též společnost jako celek. Zvýšení kvalifikace a produktivity jedinců ovlivňuje výnosy firem, v kterých pracují. Firmy získávají konkurenční výhody v podobě zaměstnanců vybavených lidským kapitálem, růst jejich konkurenceschopnosti pak pozitivně působí na celou ekonomiku a společnost, což vede k dalším investicím.

**Náklady** vynaložené na lidské zdroje můžeme rozdělit na **nájem výrobního faktoru práce** a na **rozvoj lidských zdrojů**. Nájmem rozumíme pravidelnou odměnu (např. ve formě mzdy) majiteli výrobního faktoru – samotnému pracovníkovi. Výdaje na rozvoj lidských zdrojů lze chápat jako investici na pořízení kapitálového statku, který sníží současný užitek na úkor budoucího zvýšení výnosu. O výši investice pak rozhoduje poměr nákladů vydaných na vzdělanější, spokojenější a motivovanější zaměstnance a výnosů, které tato investice přinese.

### **2.1.1.2. Organizační kapitál**

Organizační kapitál přispívá k vybudování infrastruktury pracovních způsobilostí pracovníků, které jsou nezbytné pro rozšíření objemu a zvýšení úrovně lidského kapitálu ve vnitřním prostředí organizace. Rozumí se jím institucionalizované **znalosti, které organizace skutečně vlastní**, které v ní na konci pracovního dne zůstanou. Tvoří jej **sítě mezilidských vztahů** (sociální sítě) a **komunikační systémy** (komunikační sítě), **umožňující výměnu a sdílení znalostí** a společné řešení problémů při každodenním fungování organizace i jejím strategickém rozvoji. Zahrnuje kulturu, organizační postupy, procedury, systémy a databáze – tj. informace a formalizované znalosti uložené v počítačových databázích, know-how zachycené v podobě organizačních a procesních uspořádání, znalosti řešení problémů, akumulované zkušenosti organizace, které jsou nějak uchované a užívané při běžném provozu i rozvoji

organizace. Sledovat výkonnost organizačního kapitálu lze pomocí ukazatelů např. počtu patentů, počtu individuálních počítačových spojení s databází, nákladů na informační systém, počtu zavedených nových produktů, poměr nově generovaných myšlenek k zavedeným novým myšlenkám aj.

### **2.1.1.3. Relační kapitál**

Podle ARMSTRONGA (2007) je tvořen **znalostmi odvozenými ze sítě vztahů** uvnitř organizace i mimo ni (vztahy se zákazníky, dodavateli nebo partnery). Je to způsob rozvíjení znalostí prostřednictvím interakce a vzájemného působení mezi lidmi v rámci sítě vztahů, norem, závazků a očekávání, jež umožňují vzájemně efektivněji pracovat. Jedná se o image organizace, loajalitu a spokojenost zákazníků, vztahy s odběrateli, obchodní vliv, schopnosti vyjednávání s finančními institucemi aj. Příkladem ukazatelů relačního kapitálu mohou být např. věrnost značce, spokojenost zákazníků, růst objemu prodeje, vrácené produkty jako podíl z prodeje aj.

Nehmotné zdroje nabývají stále většího významu. Ačkoli jsou narozdíl od zdrojů hmotných (finančních a hmotných aktiv), které lze jednoduše identifikovat ve finančních výkazech a zhodnotit, obtížně kvantifikovatelné, je možno u velkých firem zaznamenat postupné hledání způsobů, jak svá nehmotná aktiva řídit, měřit a vykazovat. Snaží se při komplexním měření výkonnosti organizace vedle nákladů, příjmů a hodnoty majetku zohlednit i měkké<sup>3</sup> zdroje konkurenční schopnosti, což dokládá vzrůstající zájem o koncepci **Balanced Scorecard**<sup>4</sup> (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

---

<sup>3</sup> Tzv. „měkké“ faktory konkurenceschopnosti zahrnují např. firemní hodnoty, image a značku, kompetence pracovníků, firemní kulturu a řízení, schopnosti zaměstnanců aj.

<sup>4</sup> Strategický systém řízení organizace pomocí vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Soubor nástrojů BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv: finanční (zájmy vlastníků), zákaznické (zájmy zákazníků), procesní (rozvoj podnikových procesů) a inovace a učení se (rozvoj zaměstnanců). Autory metody jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton (2007).

## 2.2. Produktivita práce

Jedním z hlavních faktorů růstu konkurenceschopnosti podniku je růst produktivity. Zvyšování účinnosti (efektivnosti), s jakou jsou využívány výrobní faktory, nastává podle SYNKA (2006) tehdy, vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu tak, že maximálně využívá všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a optimálních proporcích.

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje **produktivita souhrnná** (celkově všech faktorů) a **parciální** (jednotlivých vstupů individuálně). V praxi má významnou úlohu především produktivita „živé“<sup>5</sup> práce, jež je sledována obvykle u výrobních dělníků, u nichž je měření práce (vyžadující převážně jen dovednosti) poměrně snadné. Mnohem obtížnější je měřit práci vyžadující znalosti (např. v manažerských pozicích). Obecně lze celkovou produktivitu vyjádřit (SYNEK, 2007) **poměrem výstupu a vstupu** za určité časové období a při požadované kvalitě:

$$\frac{\text{výstup}}{\text{suma zdrojových vstupů}} = \frac{\text{výstup}}{\text{práce+kapitál+energie+materiál}}$$

Z uvedeného vztahu lze pak dovodit vlastnosti produktivity. Může růst zvyšováním výstupů při zachování vstupů, snižováním vstupů, ale udržení stejných výstupů, nebo zvyšováním výstupů a současným snížením vstupů, což vede k nejpříznivějšímu růstu produktivity. Je užitečné odlišovat **naturální produktivitu** výrobního faktoru se zvýší, když se zvýší jeho vybavenost ostatními faktory, **peněžní produktivita** se může zvýšit ale také tím, že se zvýší cena vyráběného statku (NOVOTNÁ, VOLEK, 2008).

Zvyšování produktivity práce vede k zefektivnění využívání (omezených) zdrojů tak, že je možno při stejné spotřebě produkovat více výrobků nebo

<sup>5</sup> Nositelem živé práce je člověk, který ji vykonává a vkládá do ní své fyzické a duševní schopnosti. Je měřitelná časem i výkonností, množstvím fyzického i duševního úsilí, které obsahuje. Práce mrtvá (zhmotnělá), jejímž nositelem jsou pracovní předměty i prostředky a spotřební předměty lidskou prací vytvořené, je měřitelná množstvím práce do ní vložené. Výrobní silou se stává pouze ve spojení s prací živou. Umožňuje vícenásobné využití původní živé práce.

služeb. S redukcí nákladů se snižuje cena produkce a roste zisk. Pracovníkům lze poskytnout případně vyšší mzdy či zvyšovat kvalitu pracovního života i jejich životní úroveň a motivovat je k dalšímu posunu výkonnosti. Mezi zásadní faktory<sup>6</sup> ovlivňující produktivitu práce zvenčí i zevnitř podniku můžeme vedle přírodních podmínek zařadit např. kvalitu technického a technologického vybavení, úroveň pracovních postupů, metod a organizace práce, úroveň schopností pracovní síly, systém hodnocení a odměňování, stav infrastruktury nebo stav národního hospodářství a ekonomiky. Za hlavní **příčiny nízké produktivity práce** jsou pak v rozvinutých zemích považovány: nedostatečný systém výrobního plánování (prostoje) a příprava práce, paralelně prováděné práce, nedostatečně rozpracované cíle a výkonové standardy a normy pro jednotlivé zaměstnance, nízká flexibilita pracovníků, neznalost spojitosti nákladů a práce, chyby ve stylu řízení.

### **2.2.1. Ukazatele produktivity práce**

Ukazatele produktivity práce, jako doplňky finančně ekonomických rozborů, měří využití a účinnost pracovní síly. Jde o skupinu ukazatelů, pro jejichž výpočet nelze údaje získat jen ze základních finančních výkazů, ale vyžadují další statistické přehledy (především mzdového účetnictví a personální evidence).

Pro vyjádření produktivity práce se upřednostňují<sup>7</sup> ukazatele s výstupem měřeným přidanou hodnotou<sup>8</sup> (zachycena ve výkazu zisku a ztráty), resp. čistou produkcí<sup>9</sup>:

$$\frac{\text{přidaná hodnota (příp. čistá produkce)}}{\text{pracovníci (jejich počet nebo počet odpracovaných hodin)}}$$

<sup>6</sup> Obecně mohou být vlivy rozděleny do dvou hlavních skupin: faktory fyzikální (technologické, materiálové, využití pracovní doby aj.) a faktory psychologické (např. modely chování zaměstnanců).

<sup>7</sup> Z důvodu zamezení vlivu růstu podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (i nákladů na vstupy), čímž hlásí zkreslené zvýšení produktivity. Zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce (SYNEK, 2003).

<sup>8</sup> Hodnota produkce (výnosy za produkci, resp. tržby) snižená o mezispotřebu (náklady za nakupované suroviny, materiály a služby).

<sup>9</sup> Přidaná hodnota bez odpisů.



**Vymezením vstupu odpracovanými hodinami** (placenými nebo strávenými v práci, tj. s přestávkami a prostoji) dostaneme přesnější ukazatel pro situace, kdy je podstatný objem přesčasové práce nebo je značný počet pracovníků zaměstnaných na zkrácený úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Použijeme-li pro výpočet počty pracovníků (ve fyzických osobách nebo přepočtené na plně zaměstnané)<sup>10</sup>, pak nám analýza trendu produktivity práce umožní předpovědět budoucí poptávku po pracovní síle.

Sestavujeme-li ukazatel produktivity práce ve finančním vyjádření, **poměřujeme výstup** (např. obrat, přidanou hodnotu) **k objemu vyplacených mezd**. Vstup práce může obsahovat mzdy za vykonanou práci a nebo mzdy doplněné o zaměstnanecké výhody. Benefity představují přímé náklady na pracovní sílu a do analýzy trendu produktivity v hodnotovém vyjádření jsou zahrnovány jen tehdy, pokud se v čase mění jejich procentní podíl v celkových příjmech zaměstnanců. Pokud je podíl stálý, neovlivní ukazatel produktivity a není tedy potřeba benefity započítávat.

V praxi se můžeme setkat mimo jiné také s následujícími ukazateli:

- ❖ tržby / počet pracovníků
- ❖ tržby / osobní náklady
- ❖ tržby / mzdy
- ❖ zisk / počet pracovníků (= výnosnost výrobního činitele)
- ❖ roční objem mezd / počet pracovníků (= průměrná odměna na zaměstnance)
- ❖ čistý zisk před zdaněním / počet pracovníků (= čistý zisk na zaměstnance)


Pro **analýzu trendů** je třeba výstup a vstup v souhrnném peněžním vyjádření očišťovat od cenových vlivů v návaznosti na vývoj spotřebitelských cen a zachovávat konzistentnost a přesnost konstrukce (tj. započítávat stejné položky do všech období časové řady). Ukazatele produktivity musí být

---

<sup>10</sup> Průměrné evidenční stavy pracovníků dle metodiky statistického zjišťování. Přepočtené počty zaměstnanců jsou vhodné pro výpočet produktivity práce a průměrných výdělků, nepřepočtené pro bilancování pracovních sil.

interpretovány v daném kontextu, ideálně ve vztahu k ostatním ukazatelům, které vyjadřují využití materiálů, energie, výrobní kapacity, kapitálu apod. Při mezipodnikovém srovnávání je potřeba dávat pozor na rozdílnost mzdové úrovně, na stupeň mechanizace a automatizace nebo umístění podniku.

Pro dlouhodobý zdravý vývoj podniku je bezpodmínečně nutné, aby **růst mezd** byl **podložen růstem produktivity práce**. Mělo by platit, že produktivita práce roste rychleji než průměrné mzdy, což lze dovodit ze vztahu:



$$\text{mzdová nákladovost} = \text{průměrná mzda} : \text{produktivita práce}$$

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

### 2.3. Personální řízení

Úkolem personálního řízení je optimální využití lidské práce, zlepšování struktury a kvality lidských zdrojů, odměňování pracovníků podle výkonu a udržování personálních nákladů na optimální výši. Zároveň by se mělo podílet především na naplňování osobních cílů zaměstnanců, vytváření spokojenosti s obsahem práce, pracovním místem, pracovním prostředím a vnitřním klimatem v organizaci, vytvářet pocit identifikace zaměstnance s organizací a zabezpečovat sociální jistoty zaměstnanců. Posláním současného personálního řízení ve firmě je pak **humanizace podnikových procesů, profesionalizace a vysoká efektivita a zhodnocování lidského kapitálu** (SYNEK, 2003). Úspěšné organizace se snaží dosahovat vysoké identifikace s podnikem (spojit osobní cíle zaměstnanců s cíli organizace a naopak), motivovat (k chápání práce jako výzvy a příležitosti k uplatnění) a budovat efektivní kulturu řídicích vztahů. V personálním řízení se stále výrazněji prosazuje tzv. **zákaznický přístup**, kdy se propojují procesy personálního řízení s principem podnikatelské efektivnosti. Ta spočívá v požadavku poskytovat odpovídající profit akcionářům, kvalitní výrobky a služby zákazníkovi

a plnou seberealizaci a nové šance zaměstnancům. Ve schopnosti podílet se na tvorbě přidané hodnoty pro firmu tkví budoucnost personálního řízení.

### **2.3.1. Principy personálního řízení**

Rozhodování podniků o tom, jaké principy personálního řízení budou uplatňovat, se týká především těchto oblastí:

- ❖ **Výběr a zaměstnanost.** Preferovat při výběru pracovníků odbornost úzce vázanou na popis pracovního místa nebo raději obsazovat méně specializované pracovníky? Přizpůsobovat zaměstnanost ekonomické situaci firmy nebo raději usilovat o udržení zaměstnanců i v případě změny struktury a poklesu efektivnosti? Povyšovat z interních zdrojů nebo dát přednost externímu náboru? Usilovat o stabilizaci zaměstnanců nebo upřednostňovat jejich rychlou rotaci? Plné nebo kratší pracovní úvazky a u kterých profesí?
- ❖ **Mzdový systém a motivace.** Stanovit mzdovou úroveň srovnatelnou s odvětvím či regionem nebo vyšší? Vázat mzdu na individuální výkon a hodnocení nebo na dobu zaměstnání u firmy? Podporovat vysoké diference mezd? Preferovat finanční stimuly nebo i ostatní nepeněžní stimuly? Využívat zaměstnanecké výhody jako zdroj nepřímého zvýšení platů či nikoli?
- ❖ **Vzdělávání a rozvoj.** Upřednostnit příjem plně kvalifikovaných pracovníků nebo je další proces vzdělávání, výcviku a tréninku pro firmu nezbytný? Zajišťovat trénink a doškolování externě nebo je nutný interní ucelený systém výchovy? Vytvářet a realizovat plán kariér a interních personálních zdrojů?
- ❖ **Sociální výhody.** Vytvářet sociální plán firmy nebo umožňovat výběr sociálních výhod podle ekonomické situace firmy? Poskytovat benefity plošně nebo dát zaměstnancům možnost volby?

### **2.3.2. Současný vývoj v personálním řízení**

Vývoj personálního řízení (řízení lidských zdrojů) je **velmi silně ovlivňován postupující globalizací**, mizením hranic mezi zeměmi (a tím i hranic v čase) a obrovským rozvojem multikulturního byznysu (HUNČÍK, 2010). Roste tlak na vyšší výkon a inovace jako podmínky konkurenceschopnosti. Důsledkem toho je ostrá soutěž firem ve vyhledávání nových talentů a schopných lidí na celém světě, vyostřená demografickým vývojem a stárnutím populace.

Výrazným faktorem vlivu je **vstup pracovníků nové generace<sup>11</sup> na trh práce**. Tito vyznávají jiné hodnoty než jejich rodiče, jsou technologicky mnohem vyspělejší, práce pro ně není smyslem života, chtějí mít volný čas na své zájmy, pěstují zdravý životní styl, jsou sociálně a ekologicky uvědomělí. Vybírají si své zaměstnavatele podle hodnot a firemní kultury, požadují flexibilní pracovní režim a work life balance<sup>12</sup>.

Současně je personální řízení ovlivněno právě probíhající hospodářskou krizí. Soustřeďuje se na jiné priority než před jejím vypuknutím – směřuje k redukci personálních nákladů, vzdělávání a efektivní retenci klíčových lidí, přehodnocují se systémy variabilního odměňování.

### **2.3.3. Odměňování**

Odměňování je klíčovou oblastí personálního řízení. Z hlediska podniku by systém odměňování především měl přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších

---

<sup>11</sup> Tzv. „Millennials“ nebo též „Generace Y“, „Internetová generace“. Mladí lidé, narození po roce 1980, ti, kteří vstoupili do nového tisíciletí ve věku dětství a dospívání. Jsou označováni jako nástupci generace poválečné („Baby-Boomer“) a generace 60. a 70. let („Generace X“).

<sup>12</sup> Sladování pracovního a soukromého života.

personálních činností, být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků a zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy (KOUČKÁ, 2009).

I ten nejlepší možný program odměňování bude podle DRUCKERA (2006) nutně kompromisem mezi různými funkcemi a významy odměňování, a to jak z hlediska jednotlivce, tak i celé skupiny. Dokonce i ten nejlepší program odměňování bude stále jak nástrojem organizování, tak i dezorganizování, povede jak správným směrem, tak i na scestí, bude podněcovat jak správné, tak i špatné jednání. Přednost by měly dostat spíše **jednoduché systémy**, které dávají **prostor pro individuální posouzení** a umožňují přizpůsobit odměnu podle práce každého jednotlivce, než na systémy, které všechny pracovníky podrobují jednotné šabloně. Jediné, co lze potom dělat, je starostlivě dohlížet na to, aby systém odměňování neoceňoval chybné jednání, nevyzdvíhal špatné výsledky a neodváděl lidi od výkonu pro společné dobro.

### **2.3.3.1. Odměna z hlediska řízení výkonu**

Motivace k práci a spokojenost jsou mzdovou politikou firmy a jejím mzdovým systémem (v peněžní i nepeněžní formě)<sup>13</sup> značně ovlivněny. Nespokojenost s odměnou se může odrážet v produktivitě a kvalitě práce, případně pracovním výkonu i mobilitě zaměstnanců a ovlivnit tak firemní náklady na lidský kapitál. Zároveň však nelze mzdu považovat za nejvýznamnější faktor ovlivňování výkonu a pracovního jednání a lacině

---

<sup>13</sup> Peněžní formy odměňování představují mzdu a jiné její peněžní složky nebo v penězích poskytované benefity. Nepeněžní formy odměňování tvoří odměny hmotné povahy finančně vyjádřitelné (služební vůz, nadstandardní vybavení pracoviště, možnosti vzdělávání a rozvoje aj.), a nehmotné povahy (pochvala, uznání okolí, svěžené kompetence, vnitřní status aj.)

přisuzovat neuspokojivé pracovní výsledky dané firemní mzdové úrovni<sup>14</sup>.  
***Odpovědnost neleží na mzdě a mzdovém systému, ale na řízení výkonu.***

Vývoj postupně vytlačuje činnosti s měřitelnými výsledky ve prospěch činností s výsledky hodnotitelnými. Hodnocení výkonu tak nabývá na významu. Podstandardní výkon je pro firmu ztrátou jak za standardní tak i podstandardní cenu práce, neboť důsledkem přijetí nižšího než standardního výkonu je stagnace, nízká produktivita, nevyužití kapacit a negativní vliv na pracovní atmosféru. Jak uvádí KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) je ***mzda*** z hlediska řízení výkonu především ***satisfaktorem*** (odměnou) jak za výkon, tak i za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat si pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí. Vynikající (nadstandardní) výkon vede především k personálnímu rozhodnutí jako je povýšení, delegování vyšších pravomocí, profesní, kariérový a osobní rozvoj ve prospěch firmy. Na špatný (podstandardní) výkon je pak nutno reagovat zjištěním příčin a odstraněním vlivů takového výsledku, snahou zvýšit potenciál výkonu kvalifikačními aktivitami, přemístěním či propuštěním.

Protože je efektivní propojení systému odměňování s řízením pracovního výkonu velmi náročné, ***uchylují se často manažeři raději k řízení mezd než k řízení výkonu.*** Systém těchto dvou manažerských nástrojů je tak narušen. I když vytvoří objektivní a spravedlivý mzdový systém, řízení nevede ke zkvalitňování personálu a zvyšování firemní výkonnosti. Praxe firemních systémů prokazuje, že mzdový systém nemá schopnost napravovat nedostatky a slabá místa managementu, spíše jejich důsledky na produktivitu firmy sílí (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

---

<sup>14</sup> Je prokázáno, že přímý vliv mzdy na výkon je v řadě případů obtížně prokazatelný. Zpravidla jen tam, kde je možnost uplatnit přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Zároveň platí, že spokojený pracovník nemusí být automaticky pracovník výkonný. Vztah mezi mzdou a výkonem je ovlivněn řadou faktorů, především systémem řízení a organizací práce, kvalitou hodnocení pracovníka a z něj vycházející konstrukce mzdového systému (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

### 2.3.3.2. Trendy ve struktuře odměňování

Nejdiskutovanějším tématem současnosti se stává **snaha co nejvíce individualizovat strukturu zaměstnaneckého příjmu** podle statusu a výkonnosti pracovníka. KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) spatřují tento vývoj jako důsledek vystavení organizací globální konkurenci. Pod vlivem globálních vzorů produktivního fungování v Evropě jsou metody odměňování přehodnocovány. Celosvětová víra v tržní ekonomiku vytváří na evropské firmy tlak zaměřit se na výstupy a **potlačovat v odměňování sociální přístup**. Organizace, jež zachovává sociální kritéria a zakládá mzdovou strukturu na věkovém automatu a statusu, začne o změně uvažovat tehdy, když se ocitne v krizi a je nucena restrukturalizovat (nebo pokud fúzuje se silnějším partnerem), a nepopulární (tvrdé) mzdové složky se ukážou jako jeden z prostředků k záchraně. Akceptuje se nutnost stanovit mzdy podle kompetencí a výkonu, i když to naruší historicky zažitou<sup>15</sup> mzdovou strukturu ve firmě a posléze i ekonomice.

Především u firem vznikajících na „zelené louce“, rychle rostoucích nebo v nichž nefungují odbory **se postupně opouští plošná mzdová valorizace** podle vývoje inflace a **princip seniority** (věkového automatu) **je nahrazován výkonovým odměňováním**. Růst mezd podmíněný změnou spotřebitelských cen je přiznáván jen těm týmům a jednotlivcům, kteří podávají výsledky a jsou efektivní. **Struktura příjmu je individualizována podle důležitosti pracovníka a pracovního týmu**. Předpokladem je využití rychlé účinnosti krátkodobých výplat v hotovosti před nabídkou dlouhodobých benefitů poskytovaných především za délku trvání poměru bez ohledu na výkon. **Flexibilita pracovníků je dynamizována zvyšováním podílu pohyblivé složky mzdy, která je diferencována podle okruhu zaměstnanců a jejich**

---

<sup>15</sup> KISLINGEROVÁ a NOVÝ (2005) upozorňují na setrvačnost národní mzdové praxe, kdy se mzdové politiky a systémy odměňování, uplatňované ve velkých podnicích v tradičních oborech činnosti, vyznačují zejména tím, že základní mzda je stanovena podle hodnocení práce a její zvýšení se i pro nejlepší zaměstnance odvozuje od vývoje životních nákladů. Používají se přinejmenším dvě oddělené tarifní stupnice – pro výkonné činnosti a vedoucí funkce. Uznání a stabilizace nejlepších zaměstnanců se obvykle realizuje povýšením, které je spojeno se zařazením do vyššího tarifního stupně, váha podílu na zisku v celkové mzdě je limitována a obecně dosahuje až 10% základní mzdy. Zvýšení příjmu se realizuje prostřednictvím zaměstnaneckých výhod a dochází k nárůstu výdajů na benefity.

**vlivu na hospodářské výsledky.** Odhaduje se, že pevné a jednorázové paušální odměny jako např. 13. nebo 14. platy nebo příspěvky penzijního pojištění postupně odpadnou a budou transformovány do variabilních výkonových forem mzdy. **Odměňování manažerů se snaží zohlednit jejich produktivitu.** Protože jejich přínosy k vytvořené hodnotě s přibývajícím věkem klesají, měl by tak s rostoucím počtem odpracovaných let celkový příjem manažera klesat v závislosti na tom, jak klesá jeho produktivita.

Podle KISLINGEROVÉ a NOVÉHO (2005) musela mzdová politika podniků tzv. „staré ekonomiky“<sup>16</sup> díky zostření války o klíčové zaměstnance, změnit tradiční přístupy k odměňování a inspirovat se podniky „nové ekonomiky“<sup>17</sup> (členění viz Tabulka 1).

**Tabulka 1** – Rozlišení cílů podniků staré a nové ekonomiky

<b>Cíl</b>	<b>Podniky „staré ekonomiky“</b>	<b>Podniky „nové ekonomiky“</b>
Konkurenceschopná mzda	Nadprůměrná základní mzda a velkorysé benefity	Velký podíl pobídkových mezd, např. podíl na příjmu či zisku, akciové opce
Motivace k práci	Důraz na ocenění zásluh a výkonu jednotlivce, tendence uplatnit formální hodnocení pracovníka	Důraz na ocenění výsledků týmu a podniku, tendence uplatnit kolektivní formy mzdy
Mzdová spravedlivost	Znamená tradiční podnikovou hodnotu garantovanou hodnocením práce	Podstatný vliv má externí trh práce
Tvorba majetku a akumulace kapitálu	Určena pouze pro management	Určena pro zaměstnance jako celek
Komunikace o příjmu	Zanedbávaná personální činnost	Častá a méně nákladná aktivita díky internetu
Administrativní řízení	Komplexní a složité mzdové systémy, administrativně náročné poskytování benefity	Jednoduché a přímé způsoby hmotných kompenzací

**Zdroj:** KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL., 2005

<sup>16</sup> Podniky tradiční, které systematizují pracoviště, zdůrazňují vnitřní strukturu prací a diferenciaci mezd, založenou na hodnocení práce. Vytvářejí velmi diferencované mzdové struktury, v nichž pouze management je příjemcem požitků a akciových opcí.

<sup>17</sup> Podniky štíhlejší, menší a méně strukturované, kde méně pracovníků vykonává více činností a má více odpovědnosti. Mzdy nevycházejí z interního trhu práce, ale z externích mzdových struktur, nejsou jemně diferencované a téměř každý zaměstnanec participuje na akciových opcích.



### 2.3.3.3. Odměňování v době krize

S příchodem hospodářské krize v roce 2007 se podstatně mění pohled zaměstnavatelů na efektivitu nástrojů odměňování i vliv na úroveň motivace. Jednoznačnou **prioritou je práce s náklady, jejich optimalizace**. Po letech postupného navyšování mezd přišel mzdový šok v podobě klesajícího růstu mezd či jejich zmrazení. Dochází k poklesu automatického navyšování mezd po skončení zkušební doby a vyplácení garantovaných 13. a 14. mezd. Znatelná je **snaha zachovat konkurenceschopnost poskytovaných benefitů, nicméně s nižšími náklady**. Důraz je kladen na praktickou využitelnost benefitů. Podniky přistupují k zaměstnaneckým výhodám jako k investici, která musí mít opodstatnění, analyzují jejich návratnost, vybírají strategické benefity, které jsou od zaměstnanců nejžádanější, vyjednávají s dodavatelem benefitů a hledají úspory, zaměřují se na celkový design benefitů a jejich strukturu. Šetření nákladů v systémech zaměstnaneckých výhod se dotýká především kultury, sportu a společenských akcí, udržet se firmy snaží především zvýhodnění v podobě stravenek a finančních příspěvků na penzijní připojištění<sup>18</sup>. Potřeba lépe propojit výsledky firmy a úroveň odměňování se odráží v přehodnocování schémat variabilního odměňování. **Firmy se více orientují na výkon**<sup>19</sup> (studie PWC PAYWELL, 2009) a výkonnostní složky odměňování, které se donedávna týkaly hlavně pozic s dobře měřitelným výkonem (manažerské či obchodní pozice), se začínají objevovat i u odborných nebo administrativních pozic. V manažerském odměňování posiluje dlouhodobý výkon společnosti, variabilní odměňování se více zaměřuje na zohledňování rizika při dosahování zisku.

V souvislosti s výše uvedenými důsledky krize v oblasti odměňování nelze neuvést závěry KISLINGEROVÉ a NOVÉHO (2005), kteří ještě před jejím počátkem na základě neformálních rozhovorů s personalisty v českých

---

<sup>18</sup> Podle studie PWC PAYWELL 2009 tvoří podíl nákladů na benefity 5% (medián) celkových mzdových nákladů společnosti. Roční hodnota nákladů na jednoho pracovníka činí 31.300 Kč a 26% firem poskytuje benefity ve volitelných systémech.

<sup>19</sup> Pod výkonnostní složky mzdy řadíme jakékoli negarantované platby (bonusy, prodejní provize nebo odměny), které pracovník obdrží pouze při splnění nastavených kritérií. Liší se frekvencí jejich vyplácení, jejich relativní výší vůči základní mzdě u jednotlivých kategorií pracovníků, v kritériích pro jejich vyplácení. Nejčastěji jsou využívány výkonnostní bonusy.

podnicích ve své knize konstatovali, že existuje významné zaostávání mezi změnou v podnikání a změnou v systému odměňování včetně benefitů, chybějí jasné cíle a vazby benefitů na výkonnostní cíle podniku, nejsou sladěny náklady na benefity s jejich funkcí, přetrvává výrazný nesoulad mezi náklady na klíčové zaměstnanecké výhody a tím, jak zaměstnanci vnímají jejich hodnotu. Poskytováním benefitů zaměstnavatel signalizuje, že si chce zajistit dlouhodobou věrnost zaměstnanců. Ti to však považují ne za odměnu, ale za právo vyplývající z poměru, a často ani neví jaké benefity dostávají a kolik to vlastně zaměstnavatele stojí. Taktéž dále upozorňovali, že je nutné přerozdělení prostředků směrem k lepší podpoře organizační kultury orientované na výkonnost. Tradiční přístup, kdy se jeden systém poskytování benefitů hodí pro všechny zaměstnance, nerespektuje změnu hodnot a očekávání pracovní síly. Vzdělávání o zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich volby. V reakci na to pak výše citovaní autoři předpokládali, že podniky budou hledat cesty, jak snížit náklady na benefity vázáním poskytovaných výhod na výsledky (podniku, skupiny, jednotlivce), flexibilněji přizpůsobovat benefity potřebám zaměstnanců a jejich nabídku jako menu požitků a služeb.

#### **2.3.4. Fluktuace**

Pracovní mobilita (pohyb) jednotlivých pracovníků nebo celých profesních a kvalifikačních skupin je v závislosti na tom, zda jde o přesun v rámci organizace nebo mimo ni, rozdělena do dvou základních forem na **mobilitu vnitropodnikovou** (změna pozice, povýšení) a **mimopodnikovou**, o které se nejčastěji hovoří jako o fluktuaci. Byť bývá velmi často pojem fluktuace ztotožňován pouze s odchodem pracovníka z organizace, je potřeba ho vnímat v souvislostech jako všechen pohyb a tedy i jako příchod zaměstnanců do podniku, který hraje např. významnou roli ve vymezení nákladů fluktuace. Z pohledu zaměstnance se nejčastěji rozlišuje fluktuace

**dobrovolná** (z podnětu zaměstnance) a **nedobrovolná** (z podnětu zaměstnavatele), případně **přírozená**<sup>20</sup>.

### 2.3.4.1. Příčiny a důsledky

Fluktuace může mít pro podnik **žádoucí i nežádoucí efekty** (viz Tabulka 2) a měla by být rozhodně předmětem pravidelného monitoringu a hodnocení jako východisek personálního řízení.

Tabulka 2 – Důsledky fluktuace

<i>Negativní důsledky fluktuace</i>	<i>Pozitivní důsledky fluktuace</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady provázející odchod a náklady na získávání, přijímání, adaptaci a zaškolení nových pracovníků</li> <li>• nižší produktivita práce odcházejících i nově nastupujících pracovníků</li> <li>• narušení plynulého chodu provozní činnosti a organizace práce, případné zhoršení péče o zákazníky</li> <li>• ztráta zaškolených pracovníků, jejich získané odbornosti, pracovních zkušeností a pracovního potenciálu</li> <li>• ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou)</li> <li>• možný únik citlivých informací a firemního know-how</li> <li>• narušení pracovní výkonnosti, morálky a vztahu k práci stávajících pracovníků, pocit nejistoty a přetížení</li> <li>• snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele na trhu práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příliv nových impulsů a nadšení, omezení stagnace, stereotypního chování a provozní „slepoty“</li> <li>• udržování funkčnosti interního trhu práce a podpora kariérního řízení</li> <li>• možnost získání vhodnějšího pracovníka pro dané pracovní místo, stabilizace produktivního personálu</li> <li>• přímý přínos změny pracovního zařazení samotnému jedinci (vyšší mzda, zvýšení kvalifikace, zajímavější práce, řešení osobních problémů, lepší profesní uplatnění aj.)</li> <li>• širší společenský přínos, např. reakce na změnu struktury národního hospodářství</li> </ul>

Zdroj: HORALÍKOVÁ, M., 2004

Příčin<sup>21</sup> fluktuace lze nalézt velmi mnoho a ne vždy jsou přesně klasifikovatelné - nelze se například úplně spolehnout na informace z výstupních rozhovorů či dotazníků, kdy už zaměstnanci obvykle nejsou ochotni nebo schopni objektivně situaci hodnotit či uvádějí méně sporné důvody odchodu. Fluktuace je však často důsledkem řady dlouhodobě špatných postupů při řízení lidí jako je motivace zaměstnanců, hodnocení výkonnosti nebo zpětná vazba. Například podle průzkumu britské společnosti CIPD

<sup>20</sup> Uváděná samostatně nebo zahrnovaná do fluktuace nedobrovolné. Jedná se o fluktuaci např. z důvodu odchodu do důchodu, zdravotního stavu, smrti zaměstnance aj.

<sup>21</sup> HORALÍKOVÁ (2004) člení příčiny pracovní mobility na faktory mimopodnikové povahy (vztahy na pracovním trhu, regionální specifika, prestiž povolání aj.), faktory podnikové povahy (kvalita organizace práce, řízení, pracovní režimy, odměňování, firemní kultura aj.) a faktory dané osobními charakteristikami pracovníků (odvívají se např. od věku, pohlaví, profese, rodinného stavu aj.)

(Recruitment, Retention and Turnover Survey Report 2009) jsou **klíčovými důvody fluktuace** zaměstnanců pracovní postup mimo organizaci, změna kariéry, nedostatek příležitosti k rozvoji a budování kariéry, nadbytečnost, odchod do důchodu, výše platu, péče o dítě, zdravotní stav, nedostatečná podpora od liniových manažerů, počet pracovních hodin nebo míra pracovního vytížení.

#### 2.3.4.2. Měření fluktuace a její optimální hodnota

Podniky obvykle sledují vývoj fluktuace v měsíčním nebo ročním intervalu, podle organizačních středisek nebo pracovních pozic a též v závislosti na délce trvání pracovního poměru. Nejčastěji bývá míra fluktuace zjišťována podle následujícího jednoduchého vztahu:

$$\text{koeficient fluktuace} = \frac{\text{počet odešlých zaměstnanců za dané období}}{\text{průměrný evidenční počet zaměstnanců ve stavu}}$$

Už z podstaty existence pozitivních důsledků bude určité procento fluktuace vždy podnikem zvýhodňovat a je tak pro něj žádoucí. **Optimální míra fluktuace je plně závislá na zaměření a velikosti podniku, profesní a kvalifikační struktuře zaměstnanců, situaci v odvětví nebo vývojové fázi podniku.** Neexistuje tedy jednotná hranice, která už nebo ještě není pro podnik škodlivá. Pro firmy, které relativně jednoduše mohou najít a zaškolit potřebné zaměstnance, tak může být únosnou míra 25%, jiné se omezují na hodnoty do 5% (např. ve vysoce specializovaných oborech). Snáze dochází k fluktuaci např. ve firmách výrazně zaměřených na výkon. Je proto mnohem důležitější nahlížet na ukazatel z pohledu vnitřní struktury, sledovat trendy a vývoj v čase, a také si ocenit fluktuační náklady, které management často mnohem důrazněji upozorní na nezbytnost zvýšení retence zaměstnanců než samotné fluktuační procento.

## 2.4. Personální controlling

Personální controlling<sup>22</sup> je prostředkem k převedení práce s lidským kapitálem do hmatatelných, měřitelných a porovnatelných hodnot, na jejichž základě lze prokázat přínos řízení lidského kapitálu a účinně se rozhodovat. Vytyčuje cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, průběžně odhaduje potenciál budoucího vývoje a sleduje, analyzuje, hodnotí či interpretuje ukazatele výkonnosti zaměstnanců. V případě **operativního personálního controllingu** jde v kvantitativním vyjádření o hodnocení nákladových a personálně-hospodářských výsledků, v kvalitativním pak o úroveň a působnost podnikových procesů, struktury, kultury, vzorů chování, vedení a personálního managementu. **Strategický personální controlling** pak (v dlouhodobém horizontu) vyhledává možnosti potenciálu či zdrojů rizika, hodnotí zvolené personální strategie a sleduje vývoj hospodářského, politického, demografického či technologického prostředí vně podniku a jeho případné vlivy na firemní personální politiku<sup>23</sup>.

Optimálně nastavený systém výkonnostních HR<sup>24</sup> indikátorů, prakticky propojených s finančními výsledky firmy, by měl odpovědět na tyto otázky<sup>25</sup>:

- ❖ Jakým způsobem přispívá lidský kapitál k naplňování strategických cílů?
- ❖ Kolik společnost stojí lidské zdroje? Které pozice jsou klíčové pro naplnění cílů?
- ❖ Kdo jsou klíčoví zaměstnanci?
- ❖ Jsou zaměstnanci optimálně odměňováni za výsledky své práce a motivováni k dalšímu zlepšování?
- ❖ Jsou investice na trénink vynakládány efektivně?
- ❖ Jsou zaměstnanci školeni skutečně v tom, co společnost potřebuje?

<sup>22</sup> Systematické porovnávání plánovaných a skutečných hodnot personálních ukazatelů a případné odvození opatření, která by vedla k vyrovnání plánu a skutečnosti; přičemž v popředí stojí měřitelná nebo přinejmenším objektivně posbíratelná data (JUNG, 2007).

<sup>23</sup> Např. JUNG (2007) k úkolům strategického personálního controllingu řadí též tzv. účetnictví lidských zdrojů, které je v literatuře nejčastěji charakterizováno jako snaha o vyjádření peněžní hodnoty potenciálu lidského kapitálu pro podnik.

<sup>24</sup> Zkratka pro lidské/personální zdroje (z angl. Human Resources).

<sup>25</sup> TEMEŠOVÁ, J.; VESELÁ, L. *HR ukazatele: Jak jim rozumět?* Deloitte.cz [online]. únor 2010 [cit. 2010-10-16].

### **2.4.1. Jak na tvorbu personálních ukazatelů?**

Každá společnost by si měla s ohledem na specifika její činnosti vytvořit svou vlastní řadu ukazatelů, které nejvíce odpovídají jejímu zaměření. Z hlediska případného porovnání s výkony srovnatelných společností se ale doporučuje definovat personální indikátory podobného zaměření. Je samozřejmé, že řada z úkolů personálního řízení nemůže být přesně kvantifikována v ukazatelích a musíme se spokojit pouze s jejich slovním popisem.

KISLINGEROVÁ a NOVÝ (2005) vyčleňuje číselné údaje o pracovní síle primárně na tzv. **hard ukazatele** (např. produktivita, míra fluktuace a míra pracovní neschopnosti) a **soft ukazatele** (např. názory zaměstnanců na interní komunikaci či image podniku, přičemž se obvykle sbírají nejdříve ukazatele tvrdé a pak měkké).

Obecně lze hlavní ukazatele poskytující přehled o výkonnosti lidského kapitálu, které budou relevantní pro většinu společností, rozdělit do těchto tří skupin<sup>26</sup>:

- ❖ **ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky firmy** – ukazatele efektivity a přiměřenosti všech aktivit spojených s řízením lidského kapitálu, zobrazující přínos současné personální politiky a procesů k výkonnosti celé společnosti (běžné finanční ukazatele, ukazatele produktivity a výnosnosti investic)
- ❖ **ukazatele angažovanosti zaměstnanců, které se používají pro určení úrovně loajality pracovníků** – především pak objektivní míra chování zaměstnanců, kterou je nutno odlišit od pohledu na to, jak se zaměstnanci cítí, což jsou údaje zjišťované pomocí průzkumu spokojenosti. Chování zaměstnanců měřené těmito ukazateli silně ovlivňuje ukazatele skupiny první. Prakticky jde například o ukazatele

---

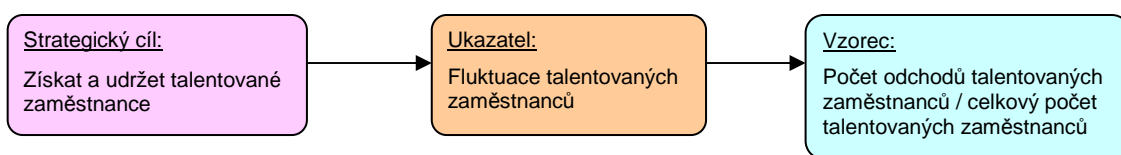
<sup>26</sup> HUNČÍK, B.; MOŽNÁ, M. *Zásady měření a reportování o výkonnosti lidského kapitálu*. Finanční management [online]. 21.12.2009, č. 9, [cit. 2010-10-16].

způsobu, jakým jsou noví zaměstnanci přijímáni, jak jsou odměňováni, jaké vzdělávání je jim poskytnuto, jak ze společnosti odcházejí.

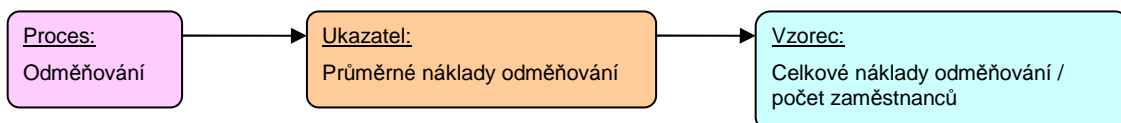
❖ **ukazatele struktury organizace a pracovní síly** – narozdíl od předchozích dvou klíčových skupin ukazatelů, které analyzují výstupy a dopady personální politiky a řízení lidského kapitálu, napomáhají tyto porozumět řadě vstupů. Spadají sem ukazatele vstupních zdrojů, procesů, podpůrných funkcí a ostatní strukturální ukazatele včetně ukazatele struktury pracovní síly.

Efektivní způsob vytváření samotných ukazatelů spočívá v postupu „shora dolů“, tj. v postupném definování ukazatelů strategických, procesních a následně ukazatelů jednotlivých personálních činností.

**Strategické ukazatele** jsou odvozovány od HR strategických cílů na základě celofiremní strategie, jsou součástí manažerských reportů pro top management a jejich cílem je ukázat přínos lidských zdrojů.



**Procesní ukazatele** sledují naplňování jednotlivých procesních cílů, vyhodnocují jejich efektivitu, hospodárnost a kvalitu.



**Ukazatele personálních činností** sledují efektivitu dílčích činností v jednotlivých personálních procesech, obvykle jsou stanovovány jako klíčové ukazatele výkonu<sup>27</sup> pro jednotlivé vedoucí zaměstnance.

<sup>27</sup> Základní prvky měření výkonnosti. Jsou to konkrétní měřitelné hodnoty daného procesu, které informují o tom, v jaké fázi se proces nachází, zda se blíží k cíli či ne. V literatuře jsou uváděny pod zkratkou KPI (z angl. Key Performance/Point Indicators), někdy též jako KSI (Key Success Indicators).

Konečný počet sledovaných veličin závisí na typu a velikosti organizace, obchodní a strategické pozici. Častými nedostatky bývá snaha shromažďovat příliš mnoho údajů a jejich nepropojení s celofiremními cíli, neschopnost liniových manažerů porozumět a interpretovat ukazatele nebo srovnávání ukazatelů s nerelevantními konkurenčními vzorky<sup>28</sup>. Akcentovat je třeba spíše než množství indikátorů jejich vzájemnou provázanost, měřitelnost, srovnatelnost, vypovídací hodnotu, srozumitelnost a interpretovatelnost. Zároveň je potřeba, aby systém personálního controllingu vznikl a byl flexibilně přizpůsobován v komunikaci s vedoucími pracovníky a využíval zpětných vazeb od cílových skupin a uživatelů.

Tabulka 3 – Rozdělení klíčových HR indikátorů

Členění indikátorů	Příklad indikátoru
<b>Firemní výsledky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>poukazují na to, zda jsou zaměstnanci skutečně konkurenční výhodou firmy a představují základ úvah o prioritách v řízení lidských zdrojů v dané firmě</li> <li>určují návratnost investic do lidských zdrojů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obrat, náklady a zisk na zaměstnance</li> <li>produktivita práce a přidaná hodnota (návratnost investic)</li> </ul>
<b>Odměňování a zaměstnanecké výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>identifikuje konkurenceschopnost odměňovacích balíčků</li> <li>pomáhá při určování politiky odměňování a zaměstnaneckých výhod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>náklady na odměňování</li> <li>struktura odměňování</li> <li>pozice na trhu odměňování</li> <li>zvyšování mezd</li> <li>podíl variabilní složky</li> <li>zaměstnanecké výhody</li> </ul>
<b>Chování v organizaci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>odráží míru angažovanosti nebo loajálnosti zaměstnanců jako projev jejich chování</li> <li>poukazuje na vztah mezi mírou absence a výškou nákladů společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fluktuace</li> <li>příčiny rozvázání pracovního poměru</li> <li>absence</li> <li>sledování motivace a spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>určuje, jakou váhu přikládá organizace vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, úrovni a struktuře investic do rozvoje zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vstupní školení</li> <li>náklady na školení</li> <li>čas strávený na školení</li> <li>penetrace školení</li> <li>typy školení</li> <li>externí a interní školení</li> <li>mobilita talentů</li> </ul>
<b>Nábor a výběr</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>měří efektivnost náborového procesu, ale také to, jak je společnosti vnímána potencionálními uchazeči</li> <li>poukazuje na atraktivitu zaměstnavatele na pracovním trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interní a externí nábor</li> <li>náklady na obsazení jedné pozice</li> <li>čas strávený výběrovým procesem</li> <li>úspěšnost obsazení volné pozice</li> <li>náklady na nábor absolventů</li> </ul>
<b>Organizační struktura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>analyzuje počet zaměstnanců v jednotlivých HR útvech, celkové náklady HR oddělení, jeho strukturu, množství outsourcovaných činností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>počet zaměstnanců na jednoho personalistu</li> <li>náklady HR oddělení</li> <li>průměrná mzda personalistů</li> <li>míra outsourcingu</li> </ul>

Zdroj: PWC Česká republika, *Měření výkonnosti lidského kapitálu*

<sup>28</sup> TEMEŠOVÁ, J.; VESELÁ, L. HR ukazatele: jak jim rozumět? Deloitte.cz [online]. únor 2010 [cit. 2010-10-16].



Mezi nejčastější situace zavedení či využití personálního controllingu patří potřeba snížení personálních nákladů, kdy se vyčíslují a porovnávají hlavní nákladové položky související s lidským kapitálem a posuzuje struktura personálních nákladů. Firmy obvykle analyzují poměr nákladů na odměňování a celkových nákladů v přepočtu na jednoho zaměstnance. Dalším důležitým popudem bývá též zjištění stavu výkonnosti a produktivity lidského kapitálu a jejich srovnání s konkurenty v oboru nebo kontrola návratnosti investic do oblasti řízení lidských zdrojů.

## 2.5. Pracovní náklady

*„Řízení nákladů není otázkou snižování nákladů, ale předcházení jejich vzniku. Nehledě na to, jak dobře je rozvržena struktura organizace, efektivnost jejích nákladů je třeba znovu a znovu přezkoumávat. Bez ohledu na to, s jak důslednou pozorností organizace řídí své náklady, všechny její činnosti a procesy je třeba každých pár roků podrobit přísné prověrce a rozhodnout o jejich dalším bytí a nebytí. Pokud bude řízení nákladů chápáno ne jako snižování nákladů, nýbrž jako předcházení jejich vzniku, a stejně tak se bude i uplatňovat, potom v něm zaměstnanci skutečně uvidí příležitost nebo přinejmenším budou řízení nákladů podporovat, protože je budou vnímat jako záruku lepších a jistějších pracovních míst.“*

Peter F. Drucker

Ekonomická teorie chápe náklady obecně jako **obětovanou hodnotu**. Podnik se musí vzdát hodnoty nákladů (např. hodnoty spotřebovaného materiálu) proto, aby získal hodnotu jinou (vyšší hodnotu výsledku ekonomického procesu). Podniková ekonomika vnímá náklad (zpravidla v peněžním vyjádření) jako **účelně vynaloženou spotřebu** na ekonomickou činnost. Přičemž odlišuje vznik nákladu (v okamžiku spotřeby) od výdaje (jako částky potřebné v okamžiku pořízení).

Pracovní náklady jsou jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti a indikátorem kvality činnosti podniku. Jsou jednou z nejvýraznějších nákladových položek (např. v segmentu služeb tvoří desítky procent). Je tedy nutné je usměrňovat a řídit.

### **2.5.1. Mzdová úroveň a náklady práce**

Mylně bývá výše mezd či mzdových sazeb ztotožňována s výší pracovních nákladů. Rozdíly ve výši mzdové sazby vyplácené pracovníkům neznamenaají, že bude odlišná i úroveň pracovních nákladů, tj. mzdových nákladů na jednotku produkce. Vztah mezi nimi je dán úrovní produktivity. **Základem konkurenceschopnosti není úroveň mezd, ale pracovních nákladů.** Podnik s výrazně vyšší produktivitou může i při podstatně vyšších mzdových sazbách mít pracovní náklady relativně nízké, protože vysoká produktivita kompenzuje nepříznivý dopad vyšších mezd. Naopak nízká produktivita může vést i při velmi nízké úrovni platů k vysokým pracovním nákladům. Nahradí-li tedy podnik své kvalifikované zaměstnance (např. z důvodu snížení mzdového rozpočtu) nekvalifikovanými pracovníky s nižšími mzdami, jeho pracovní náklady nejspíše vzrostou, protože hůře placení zaměstnanci budou i méně zkušení a schopní. Snížením mezd tak dojde k růstu pracovních nákladů a poklesu nákladové konkurenceschopnosti. Podobně nejednoznačný vztah platí pro zvýšení mezd, od kterého nelze automaticky očekávat zvýšení výkonu.

### **2.5.2. Struktura nákladů práce<sup>29</sup>**

Pracovní náklady nejsou tvořeny jen výší mezd. Jen málokdy si zaměstnanec uvědomuje, že je mzda (jako náklad přímý) a zejména pak ta čistá, jen částí celkových<sup>30</sup> nákladů na pracovníka a podnik je významně zatěžován i náklady mimomzdovými (nepřímými).

---

<sup>29</sup> Rozčleněno dle metodiky ČSÚ.

<sup>30</sup> Některé instituce (ČSÚ, Eurostat) používají jako ekvivalentní pojem "úplné náklady práce".

### **2.5.2.1. Přímé pracovní náklady**

Přímé pracovní náklady zahrnují **mzdy a platy** za vykonanou práci (tarifní mzdy, odměny, mimořádné výplaty, příplatky apod.), **náhrady mezd** (za dovolenou, při překážkách v práci, za svátky) nebo **naturální mzdu** započtenou do výdělku.

### **2.5.2.2. Nepřímé náklady**

Součástí nepřímých pracovních nákladů jsou **sociální požitky** (příspěvky na bydlení nebo stravování, poskytování služebních vozů k soukromým účelům, příspěvky na stravování, firemní výrobky či služby se slevou, výdaje ze sociálního fondu aj.), **sociální náklady a výdaje** (zákonné příspěvky na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, náklady a výdaje na úhradu nadstandardních programů sociálního a penzijního pojištění, náhrada mzdy při pracovní neschopnosti, pojištění pracovních úrazů a nemocí z povolání, odstupné aj.), **personální náklady** (nábor zaměstnanců, vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, pracovní oděvy, výchova a zapracování učňů, daně a sankce v souvislosti se zaměstnáváním lidí aj.).

Právě nepřímé náklady jsou důsledkem toho, že skutečná cena práce je podstatně vyšší než samotná mzda. Pokud je mimomzdová složka pracovních nákladů na osobu fixní a ne proporcionální vůči mzdě, náklady na pracovníka s nízkou produktivitou práce a mzdou jsou relativně vyšší než vysoce produktivních zaměstnanců. To může způsobovat, že málo produktivní zaměstnanci budou vytlačeni z trhu práce díky vysokým nepřímým pracovním nákladům. **Čím vyšší jsou nepřímé náklady, tím dražší se pro podnik stává výrobní faktor práce a tím nižší je konkurenceschopnost lidského kapitálu.**

Země s vyšší ekonomickou úrovní vykazují nárůst od zemí chudých zpravidla vyšší pracovní náklady na osobu a vyšší celkovou cenovou úroveň. Konkurenceschopnost u nich ve větší míře vychází z kvalifikované práce a kvalitativních výhod.

### 3. METODIKA

**Cílem této diplomové práce** je posouzení významu nákladů na lidský kapitál v obchodní společnosti dm drogerie markt s.r.o., zhodnocení jejich účinnosti a navržení případných kroků vedoucích k zefektivnění prostředků na lidský kapitál vynakládaných.

#### 3.1. Metodický postup

Poznatky získané studiem odborných pramenů jsou shrnuty v **literárním přehledu** – první, teoretické části práce. Navazující **praktická část** v úvodu obsahuje obecnou charakteristiku společnosti, v hlavní analytické části pak následuje rozbor podnikových nákladů práce. Shrnutí zjištěných praktických poznatků, jejich vyhodnocení a srovnání se současným vývojem, trendy, postupy a poznatky teoretickými tvoří poslední, závěrečnou část práce – **diskusi a závěr**. V těchto oddílech jsou uvedena vlastní doporučení a návrhy změn směřujících k zefektivnění nákladů investovaných společnostmi do lidského kapitálu.

#### 3.2. Technika přípravy literární rešerše

Teoretická část je, ve snaze využít získané odborné poznatky pro zhodnocení konkrétních výsledků části praktické, **zaměřena** především **na vymezení základních pojmů** z oblastí, jichž se téma diplomové práce bezprostředně dotýká. Ke studiu byly použity odborné prameny českých i zahraničních autorů, v tištěné i elektronické podobě (viz oddíl 8. **PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ**), zabývající se **řízením lidských zdrojů, pracovních nákladů a produktivity práce**.

### **3.3. Technika sběru a zpracování dat**

Údaje potřebné ke zpracování praktické části jsem získala **z interních podkladů** společnosti dm drogerie markt s.r.o., analýzou vnitropodnikových dokumentů, výročních zpráv, strukturálních přehledů a statistik, a též **konzultacemi a rozhovory** s prokuristkou a vedoucí resortu lidských zdrojů nebo pracovníky oddělení controllingu.

Veřejné statistické údaje a ekonomická data, použitá ke komparaci či zhodnocení úrovně a vývoje ukazatelů zvoleného podniku, byla čerpána z **databáze Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí**, v případě konkurenčních výročních zpráv pak **z databáze Obchodního rejstříku a Sbírký listin Ministerstva spravedlnosti ČR**.

#### **3.3.1. Metodika výpočtu produktivity práce**

Produktivita práce byla stanovena jako podíl tržeb a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců, a dále též jako podíl přidané hodnoty a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Údaje potřebné pro stanovení produktivity práce a konkurenčního srovnání byly vyhledány ve výročních zprávách a výkazu zisku a ztráty za jednotlivé roky.

Diplomová práce, včetně obrázků, tabulek a grafů, byla zpracována v prostředí Microsoft Office 2003 – Word a Excel.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části diplomové práce je analýza nákladů na lidský kapitál, analýza produktivity práce a zmapování podnikové praxe v oblasti personálního controllingu a činností souvisejících s vyhodnocováním efektivity pracovních nákladů v obchodní **společnosti dm drogerie markt s.r.o.**

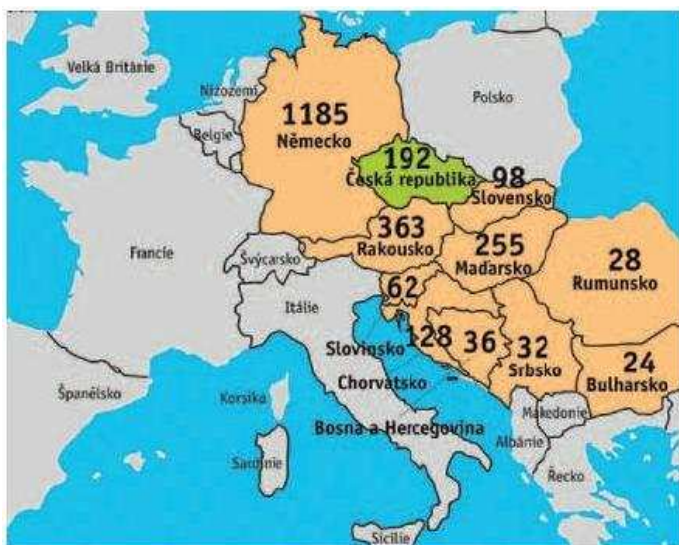
### 4.1. Charakteristika podniku

#### 4.1.1. Právní subjektivita, předmět činnosti

Společnost dm drogerie markt GmbH byla založena v roce 1973 v Německu, v roce 1976 se otevírá první filiálka v Rakousku. Je významnou mezinárodní maloobchodní společností, úspěšně expandující mimo mateřské společnosti v Německu a Rakousku v dalších 9 evropských zemích: v Česku, Chorvatsku, Maďarsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Slovinsku, Slovensku, Rumunsku a Bulharsku. **Na český trh vstoupila společnost v roce 1992**, první dm filiálka byla otevřena v roce 1993 v Českých Budějovicích. Celý koncern v současnosti zahrnuje v rámci Evropy více než 2.400 prodejen s více jak 36.224 pracovníky a obratem přes 5,647 mld. Euro v obchodním roce 2009/10 (obchodní rok je v rámci koncernu stanoven na období říjen – září).

Předmětem obchodní činnosti je **maloobchodní prodej drogistického zboží, parfumerie, sortimentu dětské a zdravé výživy, fotozpracování**. Prodejny o optimální velikosti 350–500m<sup>2</sup> prodejní plochy jsou situovány do měst nad 10 tisíc obyvatel, umisťovány v centrálních polohách a snadno dostupných aglomeracích, v oblastech s nejvyšší mírou frekvence obyvatelstva nebo v nákupních centrech. Vedle expanze investuje společnost i do zvětšování prodejních ploch a do modernizace stávajících prodejen (pro obchodní rok 2010/11 jsou plánovány investice ve výši 210 mil. Kč).

Obrázek 1 – Počet prodejen v rámci koncernu dm



dm dceřiné společnosti

dceřiné společnosti	počet prodejen	počet spolupracovníků
Chorvatsko	128	1442
Srbsko	32	235
Slovensko	98	728
Slovinsko	62	520
Česká republika	192	1 842
Maďarsko	255	2 589
Bosna a Hercegovina	36	270
Rumunsko	28	206
Bulharsko	24	183
celkem	855	8 015

stav k 30. 9. 2010

Zdroj: dm drogerie markt

V celém koncernu dm je uplatňována **jednotná forma prodeje, jednotná marketingová strategie, stejný vzhled prodejen, skladba a uspořádání sortimentu**. Za rok 2009 se společnost stala vítězem v kategorii „Prodejce drogistického zboží“ v rámci sedmého ročníku soutěže GE-Money Multiservis Obchodník roku, která si klade za cíl pomáhat spotřebitelům s orientací na trhu, mapovat český maloobchod.

#### 4.1.2. Firemní filozofie a podniková kultura

Filozofie dm, její zásady a nástroje řízení jsou shrnuty ve vnitropodnikové příručce spolupracovníka **“Zde jsem člověkem – smysl, vedení, struktura“**. Firemní slogan všech dceřiných společností dm „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“ (z německého „Hier bin ich Mensch, hier kauf´ ich ein.“<sup>31</sup>) vyjadřuje



Obrázek 2 – Logo s claimem  
Zdroj: dm drogerie markt

<sup>31</sup> Vychází z Goetheho odkazu a odráží antroposofický přístup zakladatele společnosti Prof. Götze Wenera k podnikové filozofii. Humanistický podtext a antroposofické vnímání dokresluje samotná tiráž zmíněného etického kodexu a umělecké ztvárnění hlavní myšlenky (principu, hodnoty a živoucí zásady společnosti) ve formě živého barevného kruhu a podobně i organigramu společnosti akademickým výtvarníkem Matthiasem Reichertem.

firemní postoj a závazek k zákazníkům i zaměstnancům. Jako ekonomické společenství usiluje společnost trvale o uspořádání sebe sama tak, aby zušlechťovala spotřebitelské potřeby svých zákazníků, nabízela spolupracovníkům možnost rozvoje a působila ve svém okolí vždy příkladně. ***Podnikovou kulturu tvoří čtyři základní pilíře – zákazníci, zaměstnanci, organizace a hospodárnost, partneři.***

Ve středu veškeré smysluplné činnosti firmy stojí ***zákazník***, k němuž bezpodmínečně musí být v příjemném prostředí prodejen s širokou nabídkou kvalitního sortimentu směřován také profesionální a zároveň lidský přístup zaměstnanců, jejich vstřícnost, ochota a porozumění. Důraz je kladen na moderní, poutavý, velkorysý, komfortní a funkční vzhled prodejen s příjemnou atmosférou. Prodejní sortiment musí být nejvýše aktuální, v atraktivním a přehledném uspořádání, které umožňuje rychlou orientaci, vyznačující se jasnou a srozumitelnou cenou odpovídající výkonu. Pracovníci musí být kompetentní, přátelští a ochotní a vzájemnou spoluprací a důvěrou vytvářet příjemnou atmosféru, díky níž zákazník vnímá ideál značky dm. Vnější komunikace a reklama, v co možná nejjednodušším vzhledu, se orientuje výhradně na ideál značky dm. Jejím cílem je vytvářet vysokou míru věrohodnosti, důvěry a sympatie.

Ve vztahu ke svým ***zaměstnancům*** prosazuje společnost otevřenost, transparentnost, upřímnost, srozumitelnost, jednoznačnost a ochotu k týmové spolupráci. Snaží se pracovníkům pomoci poznat rozsah a strukturu společnosti a poskytovat každému jistotu, že je ve svém úkolu objektivně vnímán. Chce dát všem pracovníkům možnost vzájemně se od sebe učit, chovat se k sobě jako člověk k člověku a uznávat individualitu druhých, tak aby byly vytvořeny předpoklady k poznání sebe sama a vůli rozvíjet se a ztotožnit se se stanovenými úkoly. Pravidelným vedením kontaktních rozhovorů a rozhovorů o vztazích a potenciálu (s vysokou kulturou jejich vedení a zpětné vazby) a propracovaným systémem dalšího a osobnostního vzdělávání, které se orientuje na zprostředkování vědomostí, chování a dovedností pro



bezprostřední využití v praxi a odpovídá budoucím požadavkům společnosti, usiluje o osobní rozvoj každého pracovníka. Jsou prosazovány spolehlivé právní poměry, které dávají lidem jistotu v jednání, podporována je seriózní výměna názorů a přístupnost informací, které pro svou činnost pracovník potřebuje. Společnost má jasně definovaný systém porad a informačního toku, transparentnost a otevřenost, zapojení zaměstnanců do rozhodování a tvorby hodnot, delegování zodpovědnosti. Důraz je kladen na neautoritativní vedení. Vedoucí používají svou moc, která jim byla propůjčena podle pozice, k vytváření rámcových podmínek, ve kterých se mohou lidé i organizace rozvíjet. Vývoj pracovníků je podmíněn osobnostním rozvojem vedoucích.

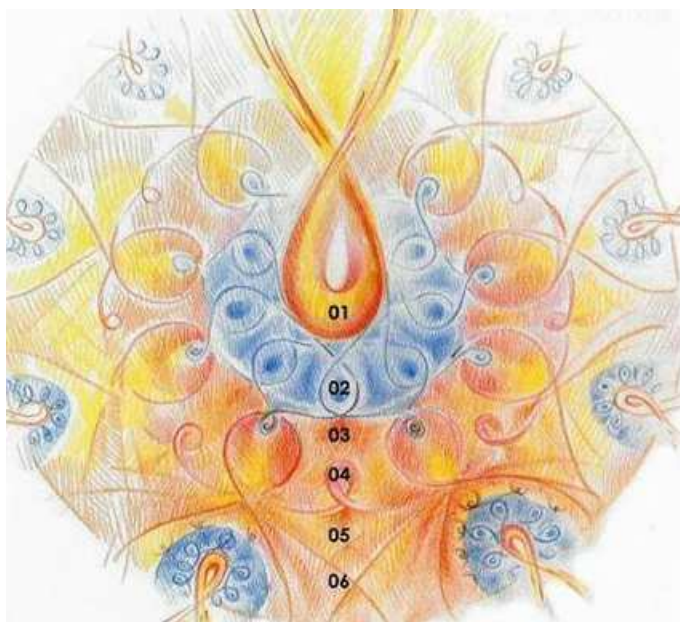
Podstatou zásady **organizace a hospodárnosti** jsou kvalita obnovy, kvalita procesu, struktury, výsledku a kvalita profesionální. Nezbytná je pro podnik podpora kultury neustálé obnovy, jejímiž nositeli jsou všichni její pracovníci. Za nepostradatelnou součást dalšího rozvoje, uspořádání procesů a průběžného zlepšování výkonu firmy, je považována **projektová práce** napříč koncernem i na národní úrovni. Stejně tak stabilita, spolehlivost a transparentnost **informačního systému a systém organizačních směrnic**, kterými se společnost snaží podpořit jistotu ve spolupráci a standardizaci procesů. Usiluje o neustálou revizi, zeštíhlování a standardizaci systémů a procesů, které směřují veškerou energii na zákazníka, vytvářejí nejvyšší servisní úroveň, produktivitu a tvorbu hodnot. Organizační a technologické struktury by měly umožnit efektivní a samostatné plánování, realizaci a vyhodnocování celkových úkolů ve výkonných týmech. Dosahovat by měla společnost takového zisku, aby mohla nadprůměrně uspokojit očekávání zákazníků, věřitelů i pracovníků.

Se svými **partnery** společnost buduje dlouhodobou, spolehlivou a férovou spolupráci tak, aby pro ně bylo zřejmé, že je partnerem, se kterým mohou uskutečňovat své cíle. Usiluje o konstruktivní a přiměřenou spolupráci s relevantními zájmovými svazy a společenskými institucemi.

#### 4.1.2.1. Otevřená maticová struktura

Aby lidé mohli převzít celofiremní zodpovědnost a iniciativně jednat s vlastní zodpovědností ve smyslu celku, byla ve společnosti zavedena **otevřená maticová struktura**, ve které se kříží dimenze vedení s dimenzí spolupráce. Členové vedení přebírají zodpovědnost za region a resort současně a nesou tak operativní zodpovědnost za svá strategická rozhodnutí. Resorty jsou jako nositelé značky zodpovědné za rozvoj a proniknutí svých odborných oblastí, regiony se starají o realizaci výkonu a osobnosti značky u zákazníka. Obojí se vyvíjí v dialogu mezi resorty a regiony.

Obrázek 3 – Výtvarné ztvárnění maticové organizační struktury dm



#### Legenda:

- 01 zákazník / filiálka
- 02 individualita / rozmanitost
- 03 resorty / úkoly / schopnosti
- 04 spolupráce
- 05 filiálka / zákazník / externí partneři
- 06 jednotlivé země

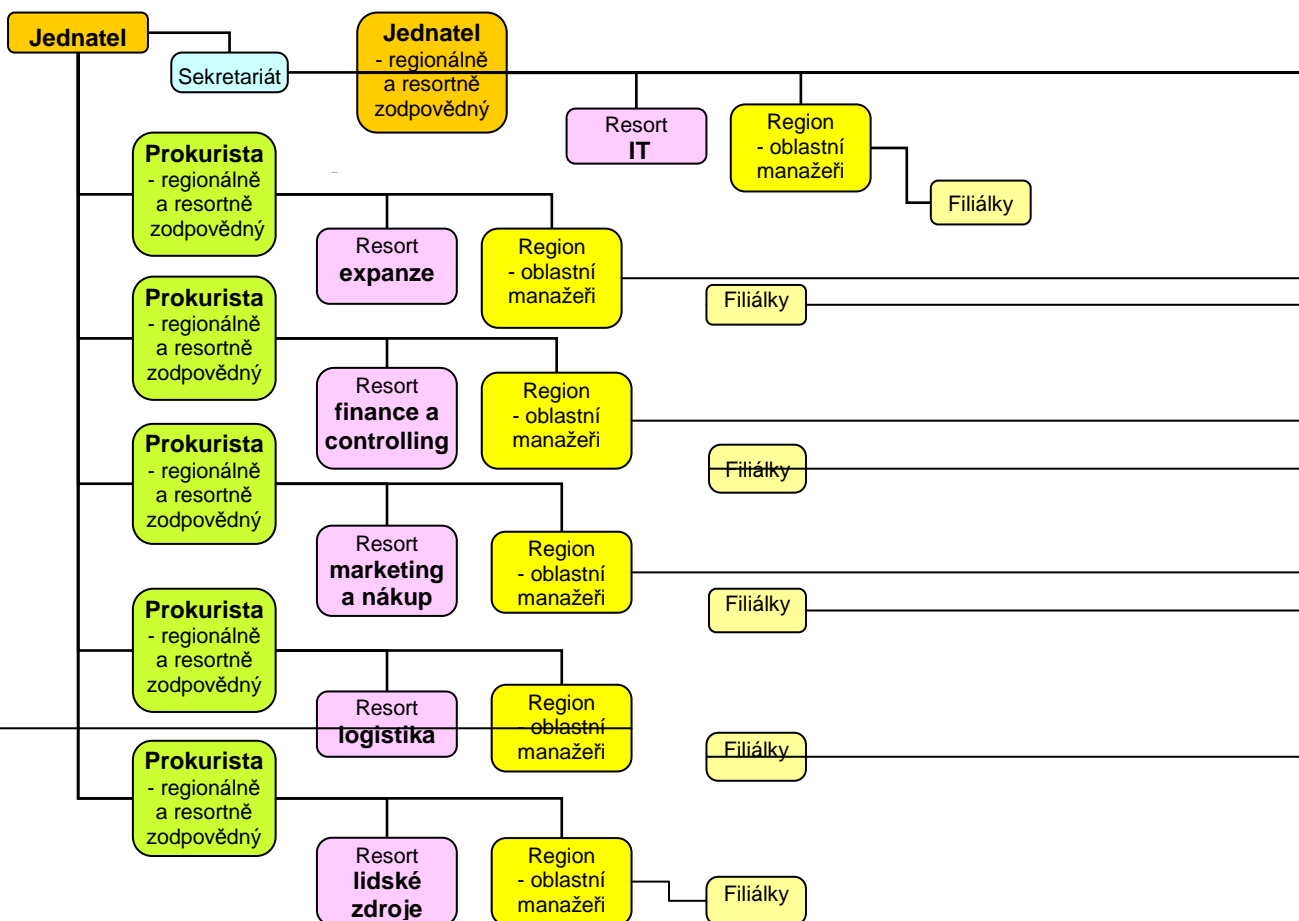
Zdroj: dm drogerie markt

#### 4.1.3. Organizační uspořádání a základní ukazatele sociální bilance

Sídlo firmy – centrální správa je umístěna v Českých Budějovicích. Společnost řídí dva jednatele společně s dalšími pěti členy vedení (prokuristy). Současných více než 195 filiálek na území ČR je zásobováno centrálním skladem v Jihlavě.

**Nábor a přijímání zaměstnanců** je organizováno decentrálně prostřednictvím jednotlivých **liniových manažerů** a vedoucích oddělení, kteří zodpovídají za zajištění pracovněprávní agendy.

Obrázek 4 – Hierarchické uspořádání společnosti



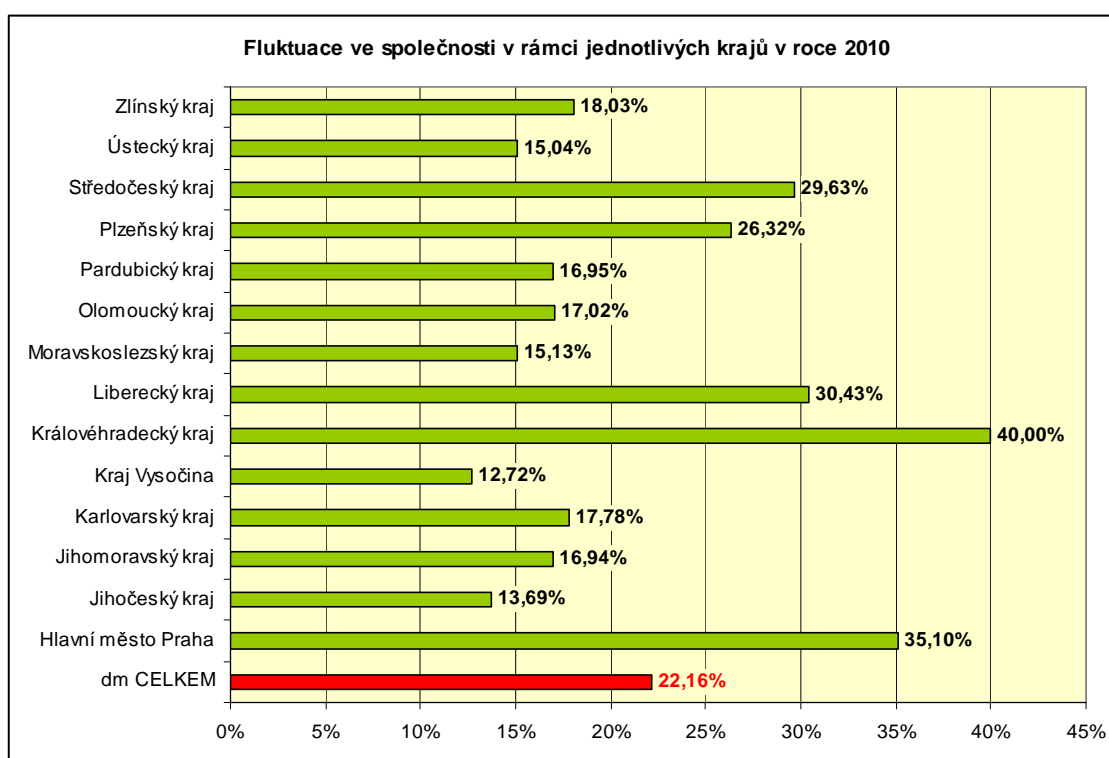
Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti bylo **k 30. 9. 2010 zaměstnáno 1.574 zaměstnanců**, z čehož **94,3 %** tvoří **ženy**. Z celkového počtu pracovníků je **62,8 %** zaměstnaných na **kratší pracovní úvazek**, který je standardně z důvodů větší flexibility sjednáván především na filiálkách. **Průměrný věk** za celou společnost dosahuje hodnoty **34,88 roku**, **průměrná délka v zaměstnání** pak **3,73 roku**.

#### 4.1.3.1. Fluktuace

**Míra fluktuace** (sledována vždy za obchodní rok, stanovována v rámci celého koncernu jako podíl počtu odchodů a součtu stavu zaměstnanců na počátku sledovaného období a nástupů za dané období – tzv. Schlüter-Formel) je ve společnosti relativně vysoká a to především v provozu (na filiálkách), regionálně pak **v Praze, Středočeském, Plzeňském a Královéhradeckém kraji** (viz Graf 1).

Graf 1 – Fluktuace ve společnosti v rámci jednotlivých krajů za obchodní rok 2010

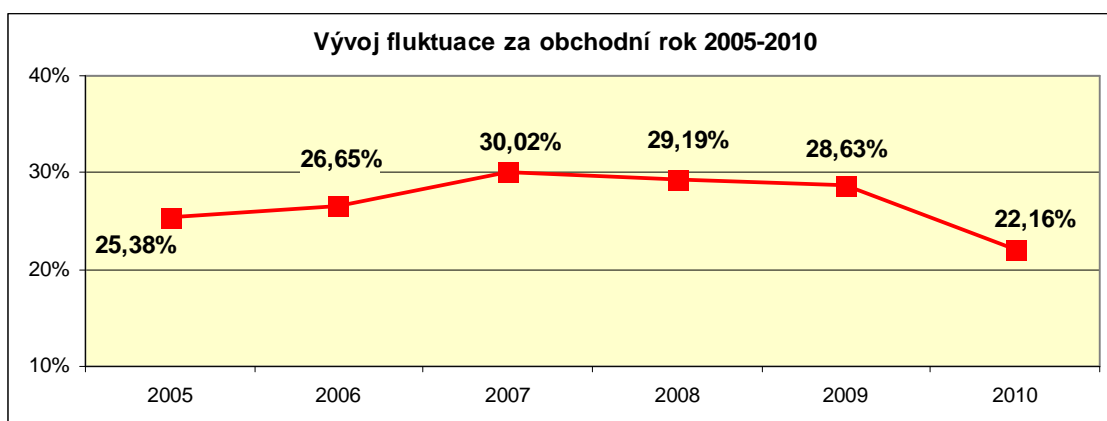


Zdroj: dm drogerie markt, vlastní zpracování

Za obchodní rok 2009/10 dosáhla míra fluktuace **celofiremně** hodnoty **22,16 %**, přičemž **25,76 % připadá na filiálky, 10,53 % na centrální sklad a 6,63 % na centrální správu**. Nejvyšší podíl odchodů tvoří zaměstnanci opouštějící firmu ve zkušební době a poté do jednoho roku od počátku trvání pracovního poměru.

Podíváme-li se blíže na vývoj míry fluktuace (viz Graf 2) je hodnota dosažená za poslední obchodní rok nejlepším výsledkem od roku 2005 a oproti maximu z roku 2007 se společnosti podařilo prakticky **snížit míru fluktuace o 8 %**. Pokles byl zásadně podpořen především **vývojem makroekonomické situace** resp. situací na trhu práce<sup>32</sup>, částečně se též mohlo projevit působení některých **vnitrofiremních opatření** jako např. zkvalitnění přijímacích pohovorů, zavedení hromadných pohovorů<sup>33</sup>, výraznější péče o nové pracovníky první den ve firmě a v období zaškolení (mentoring, koučing), aktivity podporující zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce.

Graf 2 – Vývoj fluktuace v obchodních letech 2005-2010



Zdroj: dm drogerie markt, vlastní zpracování

#### 4.1.3.2. Nemocnost

Společnost sleduje v případě nemocnosti pouze **průměrnou délku jednoho případu pracovní neschopnosti**. Tato činila v obchodním roce 2009/10 celofiremně **36,6 kal. dne**, tj. o 17,9 % méně oproti celostátnímu průměru (dle ČSÚ za I. pol. 2010 činil průměr 44,57 dne) a zpětně v průběhu

<sup>32</sup> Dle ČSÚ se obecná míra nezaměstnanosti (ILO) v roce 2007 pohybovala v průměru na úrovni 5,3 %, v roce 2010 pak 7 %. Dle údajů MPSV o registrované míře nezaměstnanosti (odlišná metodika výpočtu) za rok 2007 dosáhla nezaměstnanost 6,6 %, za rok 2010 hodnoty 9 %.

<sup>33</sup> Testování způsobilosti uchazečů založené na sérii simulací typických pracovních činností. Porovnávání výkonů a chování uchazečů, kteří na jednom místě a současně plní stejné úkoly, skupinové i individuální, navržené na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice.

posledních několika let kolísá v rozmezí uvedené hodnoty bez výraznějších změn. Nemocnost ovlivňují především zaměstnanci filiálek a centrálního skladu, dělnické pozice. Ve výsledku se odráží poměrně vysoký počet těhotných zaměstnankyň dlouhodobě nemocných před nástupem na mateřskou dovolenou.

## 4.2. Systém odměňování

Zásady systému odměňování, strukturu a změny mezd určuje vedení společnosti příslušné země a podléhají vždy schválení dozorčí radou rakouského vedení koncernu. Mzdový systém je jednoznačně stanovený, jasný a transparentní, nediskriminační z hlediska pohlaví, věku, národnosti a délky trvání pracovního poměru, akcentuje **vzdání se dodatečných požitků a vysokou fixní složku mzdy**. Informace o mzdovém systému, zásadách odměňování a kariérním růstu jsou k dispozici všem zaměstnancům. Individuální mzdové dohody nebo svévolné sjednání mzdy jsou vyloučeny. Výše mzdy je závislá na vykonávané funkci **bez diferenciací v závislosti na osobním pracovním výkonu**. Od vysokého podílu fixní složky mzdy společnost očekává omezení horizontální kolegiální konfrontace a vnímání připravenosti k nezištné spolupráci jako překážky uskutečňování cílů, omezení nadměrné dravosti, neférové soutěživosti, individualismu a touhy prosadit se prezentací především vlastních úspěchů bez uspokojení z úspěchu týmového.

### 4.2.1. Mzdy a zaměstnanecké výhody

Systém odměňování vychází z platných legislativních úprav. Ve společnosti nepůsobí odbory. Odměňování sice není upraveno kolektivní smlouvou, ale zohledňuje pracovní právní a mzdové nároky vyplývající z kolektivní smlouvy vyššího stupně, uzavřené mezi Českomoravským odborovým svazem pohostinství, hotelů a cestovního ruchu a Svazem obchodu a cestovního ruchu, která je pro společnost jako nečlena Svazu obchodu prozatím nezávazná.

Odměňování je tvořeno převážně hmotnou peněžní odměnou s vysokým podílem fixní složky mzdy, s využitím měsíční časové mzdy. Nejpodstatnější částí mzdového systému je tak **tarifní soustava pevných sazeb bez rozpětí** pro jednotlivá funkční zařazení, dle odpovědnosti a složitosti práce, bez vlivu výkonu, vzdělání, kvalifikace, věku nebo počtu odpracovaných let ve společnosti. Tarifní mzdy jsou každoročně (k 1.1.) plošně valorizovány, obvykle o předpokládanou inflaci v daném roce. Zákonem předepsané příplatky (za práci ve svátek, přesčas, v sobotu a v neděli a v noci) jsou poskytovány pouze v povinné minimální výši.

Pravidla a podmínky přiznání provizí a odměn jsou upraveny „*Prémiovým řádem*“. Podíly z tržby jsou poskytovány pouze zaměstnancům filiálek, funkčně zařazených na pozici vedoucí filiálky nebo prodavač/-ka, pokladní. Mimo obrátové provize jsou zaměstnancům vypláceny **odměna za zástup vedoucí/ho filiálky, odměna za zástup řidiče vysokozdvížného vozíku a 13. mzda**.

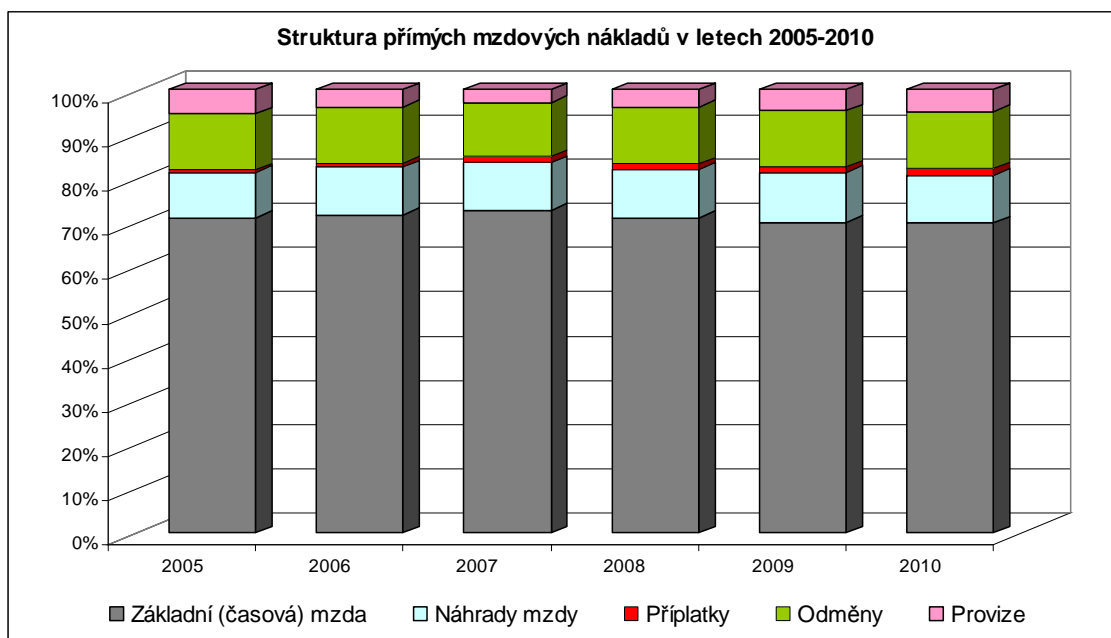
Plošně v rámci jednotného balíčku s odlišením manažerských pozic jsou poskytovány tyto zaměstnanecké a sociální výhody: **týden dovolené** na zotavenou a **cestovní náhrady** stravného **nad rámec zákona**, stravování v centrálním skladu a stravenky pro centrální a filiálkové zaměstnance, **příspěvek** ve výši 55% **z hodnoty stravenky nebo poskytnutého jídla, občerstvení** při poradách, pravidelných rozhovorech, při otevírání nových nebo regenerovaných filiálek, vánočních večírcích, **služební vůz a mobilní telefon** i k soukromým účelům pro vedoucí oddělení a manažery, **produkty** vlastní značky 6x ročně, zvýhodnění zákaznických karet zaměstnanců dvojitým načítáním bodů, **nealkoholické nápoje** k dispozici zaměstnancům administrativy centrály a centrálního skladu, **dárek** umělecké hodnoty **k desetiletému pracovnímu jubileu**, možnost dalšího **vzdělávání a rozvoje** v interních personálně vzdělávacích programech a příspěvek na jazykové kurzy německého jazyka pro vybrané zaměstnance, kteří ho v rámci výkonu své funkce využívají.

#### 4.2.2. Struktura mzdy a průměrná mzda

Základní tarifní mzdy jsou ve společnosti každoročně valorizovány o předpokládanou inflaci. Meziroční nárůst průměrné hrubé mzdy ovlivňují také obrátové provize, vyplácené pracovníkům filiálek v závislosti na dosažené tržbě.

Jak už bylo v předchozí kapitole uvedeno, odměňování společnosti je založeno na **vysokém podílu fixní složky** mzdy. To dokládá i provedená analýza struktury přímých mzdových nákladů v letech 2005-2010 (viz Graf 3).

Graf 3 – Struktura přímých mzdových nákladů v letech 2005-2010



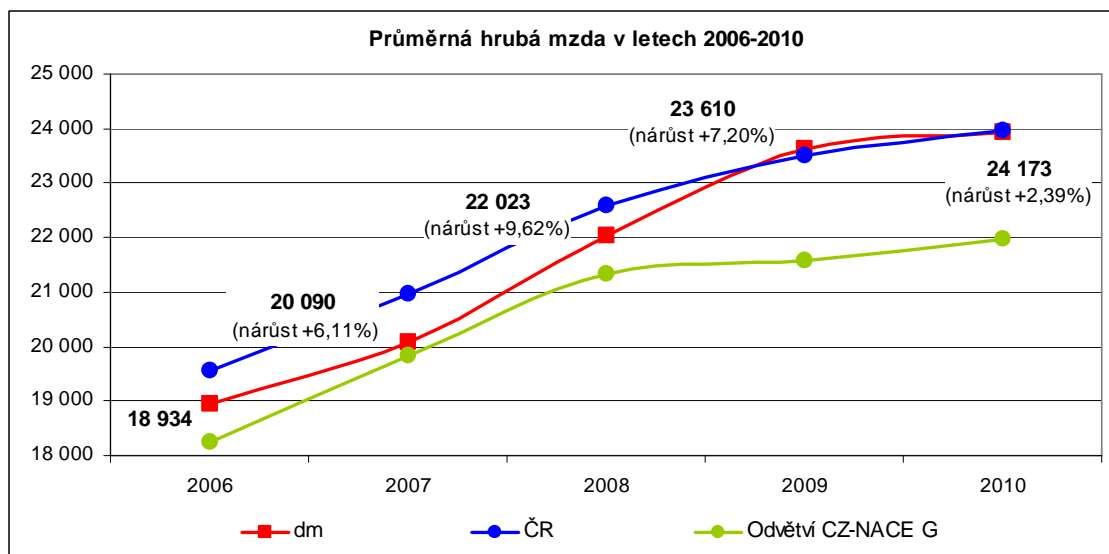
Zdroj: dm drogerie markt, vlastní zpracování

Trend struktury mezd nevykazuje ve sledovaném období výraznější změny. Nepatrné zvýšení podílu složek variabilního odměňování od roku 2008 způsobila změna pravidel výplaty obrátových provizí filiálek, kdy byla zrušena závislost nároku na inventurním výsledku, zvýšila se procentní sazba a přešlo se k jinému způsobu stanovení nároků. Ve společnosti bylo v roce 2010 z celkového objemu přímých mzdových nákladů vyplaceno 17,8 % v provizích a odměnách, přičemž samotná **variabilní složka mzdy** (obratová provize) z toho činila necelých **5 %**.



**Průměrná hrubá měsíční nominální mzda ve společnosti** (stanovená z vyplacených přímých mzdových nákladů a odpracovaných hodin, přepočtená na plnou stanovenou pracovní dobu) dosáhla za rok 2010 výše **23.932,-Kč**. Vývoj průměrné mzdy včetně meziročních přírůstků v letech 2006-2010 dokumentuje Graf 4.

**Graf 4** – Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy (přepočtené na plný úvazek)



Zdroj: dm drogerie markt a ČSÚ, vlastní zpracování

Ve srovnání s ČSÚ, který udává za rok 2010 průměrnou hrubou měsíční nominální mzdu na přepočtené počty zaměstnanců v celém **národním hospodářství ve výši 23.951,-Kč** (meziroční růst 2,0 %), tak společnost vyplácí mzdu prakticky **totožnou** (o 0,08 % nižší) **s republikovým průměrem**. V případě odvětvového srovnání v rámci sekce CZ-NACE G *Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel* se průměrná mzda ve společnosti v roce 2010 pohybovala **8,9 % nad odvětvovým průměrem** (ten činil 21.973,-Kč, meziroční růst 1,9 %).

### 4.3. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

**Systém interních vzdělávacích programů** v dm ČR vychází z celokoncernové strategie vzdělávání. K zajištění vzdělávání využívá dm **školitele z vlastních řad** v duchu zásady „učit se od sebe navzájem“. Členy tzv. PE<sup>34</sup>-týmu jsou zástupci jednotlivých regionů či resortů a nesou zodpovědnost nejen za jednotlivá školení, semináře, kontaktní rozhovory či spring cleany<sup>35</sup>, ale především za tok informací z oddělení resortu lidských zdrojů mezi své kolegy z oddělení či regionů. Oddělení personálního rozvoje ve spolupráci s členy PE-týmu připravuje každoročně nabídku odborně vzdělávacích modulů pro své spolupracovníky, nabízí rozvoj manažerských schopností a dovedností prostřednictvím manažerské akademie a zprostředkovává firemní kulturu na různých seminářích. Při sestavování programu vzdělávacích seminářů a školení se vychází z hodnocení proběhlých seminářů od samotných účastníků, požadavků na oddělení personálního rozvoje a z firemní strategie pro nastávající období. Koncept vzdělávání v dm je zaměřen na rozvoj pracovních, sociálních či kulturních procesů. Spolupracovníci si mohou každoročně vybírat z přibližně dvaceti různých seminářů a školení ve čtyřiceti různých termínech. Obsah je přizpůsoben konkrétním požadavkům jednotlivých cílových skupin.

Společnost získala pro vzdělávání svých zaměstnanců **dotáčnickou podporu** a v období 1.4.2010 - 31.3.2012 realizuje prostřednictvím projektu „Vzdělávání mimopražských zaměstnanců dm drogerie markt s.r.o. pro zvýšení jejich adaptability a zmírnění dopadů ekonomické krize“ většinu svých interních seminářů a školení **ze zdrojů Evropské unie** (z Evropského sociálního fondu - Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost).

<sup>34</sup> Z německého Personalentwicklung - personální rozvoj.

<sup>35</sup> Pracovní setkání skupiny spolupracovníků/oddělení/týmu, jehož průběh řídí a koordinuje nezávislý a zkušený moderátor, s cílem odkrýt a odbourat problematické vztahy či zlepšit sociálně-pracovní klima skupiny.

#### 4.4. Organizace a rozsah personálního controllingu

Personální controlling, tvorba a sledování ukazatelů výkonu a efektivity lidského kapitálu, je organizován převážnou měrou oddělením procesního controllingu, dotýká se též oddělení mzdové účtárny a personálního rozvoje.

##### 4.4.1. Sledované ukazatele v oblasti lidského kapitálu

Všechny ukazatele, týkající se zaměstnanců a jejich produktivity, jsou sledovány, **vztaženy pouze k výkonům filiálek** – tedy provozu, který tvoří tržby. Není zahrnuta centrální správa a s výjimkou jednoho ukazatele ani centrální sklad.

Níže uvedené **vnitrofiremní výkonové ukazatele** (viz. Tabulka 4) jsou sledovány v rámci každé koncernové země (včetně sesterské dm Německo) a je prováděno vzájemné srovnání mezi zeměmi.

Tabulka 4 – Koncernové ukazatele produktivity práce

ukazatel	oblast vyhodnocování
Hrubý výnos/ čisté hodiny <sup>36</sup>	filiálky
Mzdové náklady / tržba	filiálky
Mzdové náklady / čisté hodiny	filiálky
Tržba / čisté hodiny (tzv. ukazatel čistého výkonu)	filiálky
Tržba / hrubé hodiny <sup>37</sup> (tzv. ukazatel hrubého výkonu)	filiálky
Hodiny nemocí / hrubé hodiny	filiálky
Hodiny dovolené / hrubé hodiny	filiálky
Čisté hodiny / hrubé hodiny	filiálky
Čisté hodiny / tržební dny za všechny filiálky	filiálky
Hrubé hodiny / tržební dny za všechny filiálky	filiálky
Počet prodaných kusů zboží / čisté hodiny	filiálky
Počet nákupů (účtenek) / čisté hodiny	filiálky
Průměrný pracovní úvazek pracovníků filiálek	filiálky
Počet nástupů v měsíci / počet otevřených filiálek k poslednímu v měsíci	filiálky
Počet výstupů v měsíci / počet otevřených filiálek k poslednímu v měsíci	filiálky
Vyskladněné pozice / hodiny	centrální sklad

Zdroj: dm drogerie markt, vlastní zpracování

<sup>36</sup> Čisté hodiny jsou sumarizací odpracovaných hodin včetně školení pouze těch pracovníků, kteří se podílejí na tvorbě tržby.

<sup>37</sup> Hrubé hodiny jsou součtem čistých hodin a zameškané doby (nemocí, dovolených, překážek v práci na straně zaměstnance) a opět pouze těch zaměstnanců, kteří se podílí na tvorbě tržby.

Z přehledu koncernových ukazatelů produktivity práce je zřejmé, že společnost **sleduje výkon především prostřednictvím odpracovaných hodin na filiálkách**. Mzdové náklady dané filiálky jsou v praxi omezovány předpisem ideální spotřeby hodin dle obratu, kdy jsou k jednotlivým hladinám dosahované tržby přiřazeny maximální měsíční limity spotřeby čistých hodin za filiálku.

#### **4.4.1.1. Úloha mzdové účtárny**

Mzdová účtárna, kromě toho, že předává procesnímu controllingu potřebná data o počtech pracovníků, spotřebě čistých a hrubých hodin, sjednaných pracovních úvazcích, počtu nástupů a výstupů a struktuře pracovníků, vytváří v souvislosti s lidskými zdroji jednou ročně ke konci obchodního roku, tzv. **Sociální bilanci dm ČR**. Tato obsahuje strukturální přehledy a časové trendy, v členění dle jednotlivých oblastí (provoz, centrála, sklad), týkající se struktury pracovních poměrů, délky sjednané pracovní doby, pohlaví, státní příslušnosti, vzdělání, rodinného stavu, funkčního zařazení, věkového složení, délky trvání poměru, nástupů a výstupů, fluktuace, způsobu ukončení poměru, pracovní úrazovosti, délky nemocí nebo průměrné mzdy. Některé z těchto ukazatelů jsou pak používány pro **celokoncernové srovnání** (např. počty zaměstnanců, podíl mužů a žen, pracovní úvazek, délka pracovního poměru - příslušnosti k firmě, věková struktura, nástupy a výstupy, fluktuace. Celokoncernové srovnání probíhá též v rámci nastavení mezd, sledován je medián ročních hrubých mezd dle jednotlivých funkčních pozic. **Vývoj struktury mezd nebo nákladů práce není analyzován.**

Zpracování mezd a vedení personální agendy je v současné době zajišťováno v rámci českého účetního programu. Na podzim roku 2010 byl spuštěn **projekt SAP-HCM-Rollout**, který by měl s počátkem roku 2012 vyústit v překlopení zmíněné agendy do celokoncernového účetního standardu SAP. Následně bude postupně tento mzdový software zaveden i v dalších koncernových zemích. Společnost od tohoto kroku očekává zvýšení kvality

výstupních dat personálního controllingu a další možnosti sjednocení celokoncernových benchmark výstupů.

#### **4.4.1.2. Úloha oddělení personálního rozvoje**

V rámci externího i interního náboru zaměstnanců zajišťuje oddělení personálního rozvoje pouze administrativní podporu, samotný výběr uchazečů je realizován prostřednictvím jednotlivých liniových manažerů a vedoucích oddělení. Péči o talenty a koordinaci kariérového růstu se společnost věnuje velmi krátce a je prozatím v samém počátku rozvoje. V **oblasti nábora** společnost **nevytváří a nevyhodnocuje žádné indikátory týkající se efektivity náborového procesu či míry atraktivity společnosti na pracovním trhu mezi potencionálními uchazeči**. Nejsou kvantifikovány náklady na obsazení dané pozice nebo čas strávený výběrovým procesem ani úspěšnost obsazení volné pozice či náklady na nábor absolventů.

Personální rozvoj zaštiťuje také realizaci veškerého **interního vzdělávání**, kterému je ve společnosti věnována velká pozornost. Efektivita či návratnost investic do vzdělávání není sledována. Vyhodnocováno je pouze **plnění plánovaného rozpočtu oddělení** a limitu nákladů na jednotlivé semináře.

**Motivace a spokojenost zaměstnanců** byla doposud vyhodnocována prostřednictvím nezávislých odborných studií na bázi anonymního dotazníkového průzkumu. V roce 2008 se společnost zúčastnila odborné studie firmy Hewitt Associates „Nejlepší zaměstnavatel ČR 2008“ a v roce 2010 byl mezi spolupracovníky proveden celokoncernový průzkum, prováděný firmou YouGovPsychonomics.

## 4.5. Analýza produktivity práce

Pro výpočet všech ukazatelů v této kapitole byly využity hodnoty mzdových nákladů, tržeb za prodej zboží nebo přidané hodnoty a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Tyto údaje byly čerpány z účetních výkazů *Výkaz zisku a ztráty* a *Příloha k účetní závěrce*.

Z hlediska dlouhodobého vývoje a zachování konkurenceschopnosti společnosti je bezpodmínečně nutné, aby **růst mezd byl podložen růstem produktivity práce**, resp. **produktivita práce musí růst rychleji než průměrné mzdové náklady** (průměrná mzda). Pokud poměr průměrné mzdy a produktivity práce je větší než jedna, pak průměrná mzda roste rychleji než produktivita práce, v případě hodnoty nižší než jedna dynamika produktivity práce převyšuje vývoj průměrných mezd.

### 4.5.1. Produktivita práce stanovená z tržeb

Vývoj relace průměrných mzdových nákladů a produktivity práce z tržeb (mzdové nákladovosti) ve společnosti v letech 2004-2010 včetně údajů potřebných ke stanovení těchto dvou ukazatelů je uveden níže viz Tabulka 5.

Podíváme-li se na vývoj celkových tržeb a mzdových nákladů, pro něž by měl platit z hlediska efektivity vzájemný vztah ***Index tržeb > Index mzdových nákladů***, pak je ve sledovaném období patrný ***pozitivní trend tohoto vztahu*** s výjimkou obchodních roků 2008 a 2009, kdy dochází jednak ke snížení tempa růstu tržeb a současně růst mzdových nákladů především v roce 2009 výrazněji převyšuje přírůstek tržeb. Totéž se pak zrcadlí v relaci změn průměrné mzdy a produktivity práce, kde v uvedených letech dosahuje poměr těchto dvou ukazatelů hodnot vyšších než jedna.

**Tabulka 5** – Průměrný roční mzdový náklad a produktivita práce z tržeb v letech 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží v tis. Kč	1 476 201	1 681 135	2 087 516	2 673 082	3 431 673	4 106 108	4 575 332
Řetězový index tržeb		1,1388	1,2417	1,2805	1,2838	1,1965	1,1143
Mzdové náklady v tis. Kč	108 597	118 084	138 959	168 706	225 382	297 824	327 306
Řetězový index mzdových nákladů		1,0874	1,1768	1,2141	1,3359	1,3214	1,0990
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	467	485	553	666	810	948	1 022
Řetězový index počtu zaměstnanců		1,0385	1,1402	1,2043	1,2162	1,1704	1,0781
<b>Průměrný roční mzdový náklad na 1 pracovníka v tis. Kč</b>	<b>232,5</b>	<b>243,5</b>	<b>251,3</b>	<b>253,3</b>	<b>278,2</b>	<b>314,2</b>	<b>320,3</b>
Řetězový index průměrného mzdového nákladu		1,0473	1,0320	1,0080	1,0983	1,1294	1,0194
<b>Produktivita práce z tržeb na 1 pracovníka v tis. Kč</b>	<b>3 161,0</b>	<b>3 466,3</b>	<b>3 774,9</b>	<b>4 013,6</b>	<b>4 236,6</b>	<b>4 331,3</b>	<b>4 476,8</b>
Řetězový index produktivity práce z tržeb		1,0966	1,0890	1,0632	1,0556	1,0224	1,0336
<b>Relace mezi změnou průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb</b>		<b>0,9550</b>	<b>0,9477</b>	<b>0,9481</b>	<b>1,0405</b>	<b>1,1047</b>	<b>0,9863</b>

Poznámka: všechny uvedené údaje vychází z účetní závěrky společnosti, vztahují se k obchodnímu roku (říjen-září)

**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

#### 4.5.1.1. Konkurenční srovnání

Společnost se v segmentu své činnosti snaží konkurenčně vyprofilovat především vůči společnostem Rossmann s.r.o. a Schlecker a.s. Proto byly pro benchmark dosahované úrovně obou produktivit práce vybrány právě tyto dvě společnosti, představující přímou konkurenci dm (viz Tabulka 6 a Tabulka 8).

Ze získaných hodnot průměrného ročního mzdového nákladu je patrné, že společnost dm drogerie markt **oproti své konkurenci vynakládá ročně na jednoho svého pracovníka nejvyšší částku**. V případě roku 2009 o 17,8 % více než Rossmann a o 36 % více než Schlecker.

**Tabulka 6** – Konkurenční srovnání mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb v letech 2004-2010

Průměrný roční mzdový náklad na 1 pracovníka v tis. Kč	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	<b>232,5</b>	<b>243,5</b>	<b>251,3</b>	<b>253,3</b>	<b>278,2</b>	<b>314,2</b>	<b>320,3</b>
Rossmann s.r.o.	205,9	213,6	209,0	212,2	251,8	266,7	-
Schlecker a.s.	160,0	155,4	163,2	189,9	217,4	230,9	-

Produktivita práce z tržeb na 1 pracovníka v tis. Kč	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	<b>3 161,0</b>	<b>3 466,3</b>	<b>3 774,9</b>	<b>4 013,6</b>	<b>4 236,6</b>	<b>4 331,3</b>	<b>4 476,8</b>
Rossmann s.r.o.	3 139,7	3 186,3	2 858,4	2 949,6	3 391,8	3 430,1	-
Schlecker a.s.	2 915,0	2 298,0	2 265,4	2 421,9	2 786,1	2 946,5	-

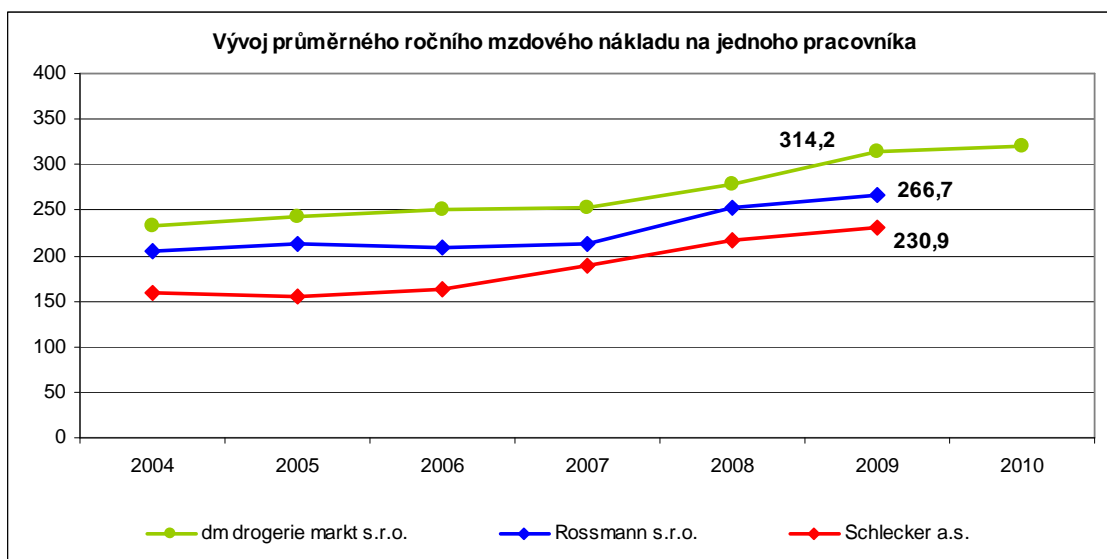
Relace mezi změnou průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	-	<b>0,9550</b>	<b>0,9477</b>	<b>0,9481</b>	<b>1,0405</b>	<b>1,1047</b>	<b>0,9863</b>
Rossmann s.r.o.	-	1,0223	1,0907	0,9839	1,0319	1,0474	-
Schlecker a.s.	-	1,2321	1,0653	1,0884	0,9951	1,0043	-

Poznámka: konkurenční výroční zprávy pro rok 2010 nebyly v době zpracování údajů ještě zveřejněny

**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

V Grafu 7 můžeme pozorovat křivky vývoje průměrného mzdového nákladu v letech 2004-2010, z nichž je patrný téměř shodný, rostoucí trend u všech sledovaných společností.

**Graf 5** – Vývoj průměrného ročního mzdového nákladu na jednoho pracovníka v letech 2004-2010

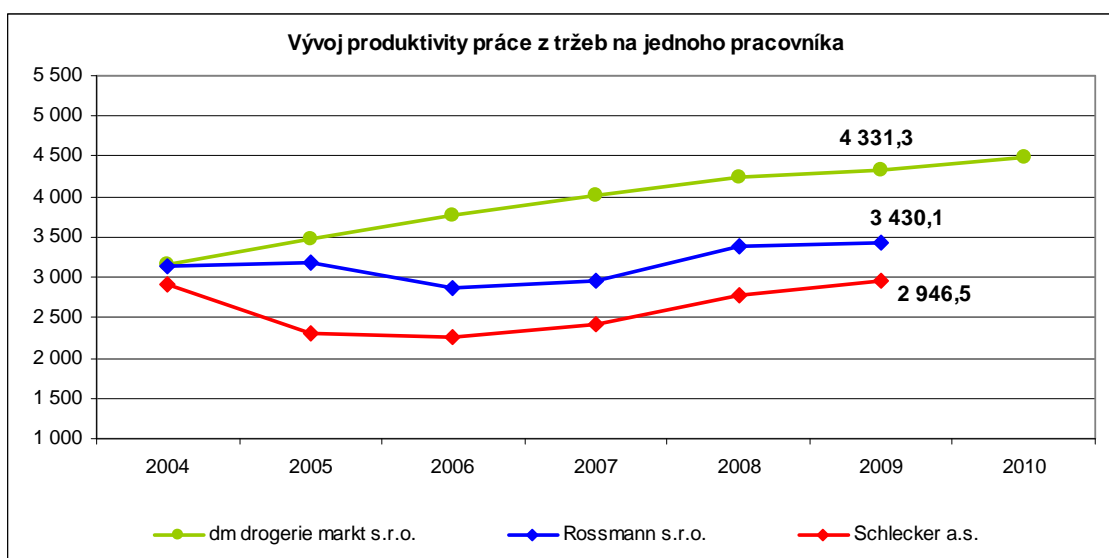


**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování



***I v případě produktivity práce z tržeb*** na jednoho pracovníka dosahuje dm v absolutním vyjádření ***vyšších hodnot než její konkurenti*** (viz Graf 6). Uvažujeme-li rok 2009 pak v případě Rossmanna o 26,2 % a o 46,9 % v případě Schleckera. Z trendových křivek produktivity práce z tržeb je za celé období let 2004-2010 patrný stabilně rostoucí vývoj produktivity práce dm, od kterého se konkurenční společnosti negativně odchyľují pouze v letech 2005 a 2006.

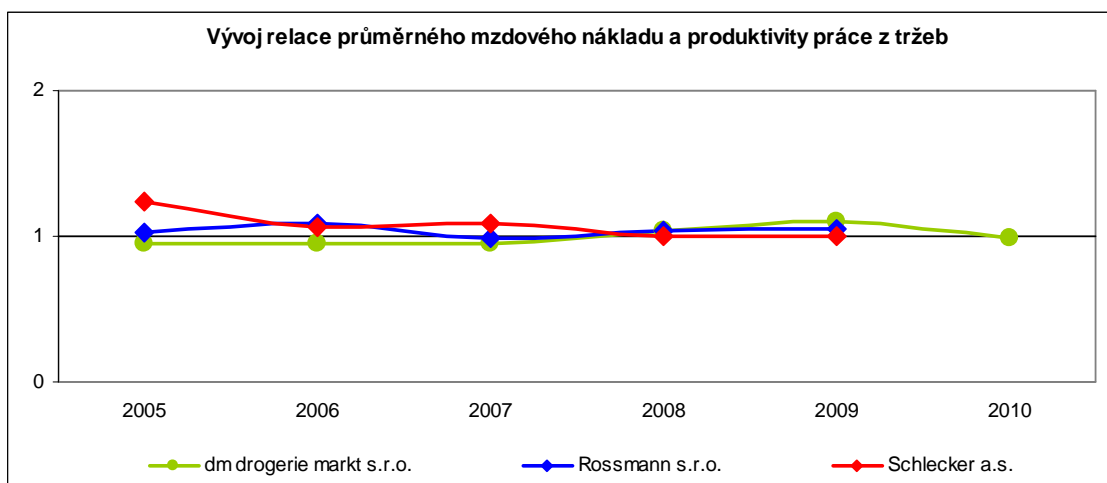
**Graf 6** – Vývoj produktivity práce z tržeb na jednoho pracovníka v letech 2004-2010



**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

Zaměříme-li se pak na vzájemný vztah indexů mzdových nákladů a produktivity práce z tržeb (viz Graf 7), můžeme vidět, že dm se s výjimkou roků 2008 a 2009 pohybuje v efektivním pásmu hodnot nižších než jedna, zatímco její konkurenti a především Schlecker častěji či v převážné většině překračují limitní hranici, kdy růst mezd není podložen růstem produktivity práce.

Graf 7 – Vývoj relace průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb v letech 2005-2010



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

#### 4.5.2. Produktivita práce stanovená z přidané hodnoty

K analýze produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2004-2010 byly použity ukazatele uvedené níže viz Tabulka 7. Produktivita práce z přidané hodnoty ve společnosti kromě roku 2007, kdy zaznamenala meziroční pokles o téměř 11 %, roste.

Tabulka 7 – Průměrný roční mzdový náklad a produktivita práce z přidané hodnoty v letech 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Přidaná hodnota v tis. Kč	199 242	283 352	364 200	391 709	564 875	689 852	849 592
Řetězový index přidané hodnoty	-	1,4221	1,2853	1,0755	1,4421	1,2212	1,2316
Mzdové náklady v tis. Kč	108 597	118 084	138 959	168 706	225 382	297 824	327 306
Řetězový index mzdových nákladů	-	1,0874	1,1768	1,2141	1,3359	1,3214	1,0990
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	467	485	553	666	810	948	1 022
Řetězový index počtu zaměstnanců	-	1,0385	1,1402	1,2043	1,2162	1,1704	1,0781
<b>Průměrný roční mzdový náklad na 1 pracovníka v tis. Kč</b>	<b>232,5</b>	<b>243,5</b>	<b>251,3</b>	<b>253,3</b>	<b>278,2</b>	<b>314,2</b>	<b>320,3</b>
Řetězový index průměrného mzdového nákladu	-	1,0473	1,0320	1,0080	1,0983	1,1294	1,0194
<b>Produktivita práce z přidané hodnoty na 1 pracovníka v tis. Kč</b>	<b>426,6</b>	<b>584,2</b>	<b>658,6</b>	<b>588,2</b>	<b>697,4</b>	<b>727,7</b>	<b>831,3</b>
Řetězový index produktivity práce z přidané hodnoty	-	1,3694	1,1274	0,8931	1,1857	1,0434	1,1424
<b>Relace mezi změnou průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z přidané hodnoty</b>	<b>-</b>	<b>0,7648</b>	<b>0,9154</b>	<b>1,1287</b>	<b>0,9263</b>	<b>1,0824</b>	<b>0,8923</b>

Poznámka: všechny uvedené údaje vychází z účetní závěrky společnosti, vztahují se k obchodnímu roku (říjen-září)

Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

Relace indexů průměrných mzdových nákladů a indexů produktivity práce se ve sledovaném období pohybuje v efektivním pásmu hodnot nižších než jedna, s výjimkou roků 2007 a 2009, kdy podobně jako v případě produktivity práce z tržeb (oddíl 4.5.1) výrazněji předbíhá růst mzdových nákladů přidanou hodnotu.

#### 4.5.2.1. Konkurenční srovnání

V konkurenčním srovnání produktivit práce z přidané hodnoty v absolutním vyjádření dm drogerie markt převyšuje obě sledované společnosti, s markantním rozdílem především u Schleckera.

**Tabulka 8** – Konkurenční srovnání mzdového nákladu a produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2004-2010

Průměrný roční mzdový náklad na 1 pracovníka v tis. Kč	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	<b>232,5</b>	<b>243,5</b>	<b>251,3</b>	<b>253,3</b>	<b>278,2</b>	<b>314,2</b>	<b>320,3</b>
Rossmann s.r.o.	205,9	213,6	209,0	212,2	251,8	266,7	-
Schlecker a.s.	160,0	155,4	163,2	189,9	217,4	230,9	-

Produktivita práce z přidané hodnoty na 1 pracovníka v tis. Kč	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	<b>426,6</b>	<b>584,2</b>	<b>658,6</b>	<b>588,2</b>	<b>697,4</b>	<b>727,7</b>	<b>831,3</b>
Rossmann s.r.o.	347,6	436,4	312,6	358,3	437,1	573,6	-
Schlecker a.s.	168,3	186,7	147,7	206,7	187,3	123,9	-

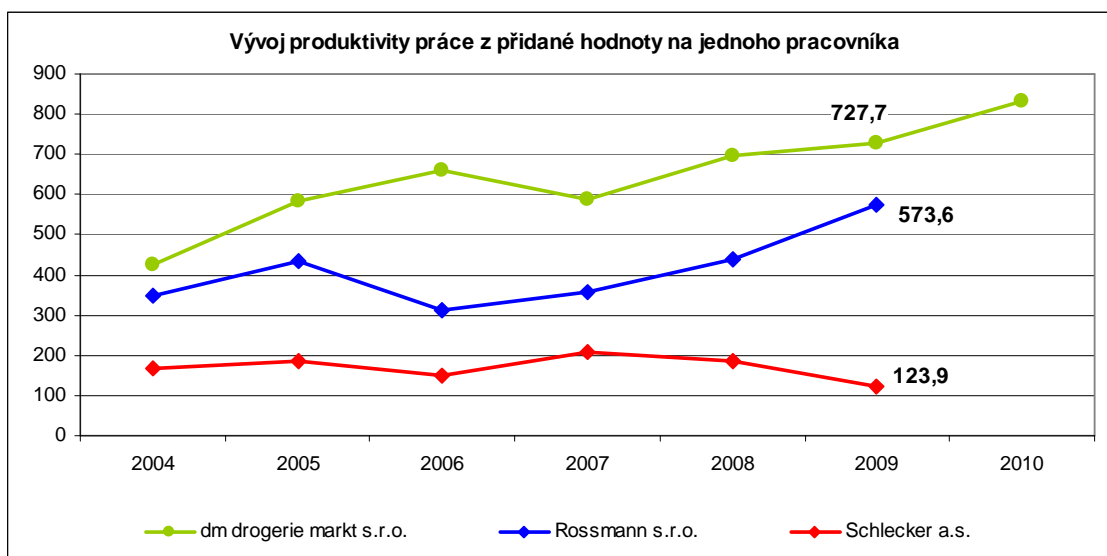
Relace mezi změnou průměrného mzdového nákladu a produktivitou práce	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>dm drogerie markt s.r.o.</b>	-	<b>0,7648</b>	<b>0,9154</b>	<b>1,1287</b>	<b>0,9263</b>	<b>1,0824</b>	<b>0,8923</b>
Rossmann s.r.o.	-	0,8263	1,3660	0,8858	0,9727	0,8071	-
Schlecker a.s.	-	0,8756	1,3275	0,8314	1,2634	1,6056	-

Poznámka: konkurenční výroční zprávy pro rok 2010 nebyly v době zpracování údajů ještě zveřejněny

**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

V případě roku 2009 dosáhl Rossmann 79 % a Schlecker pouhých 17 % z produktivity práce vytvořené v dm. Schlecker nejenže vykazuje výrazně nižší hodnoty sledovaného ukazatele, ale zároveň jeho produktivita práce v čase narozdíl od obou jeho konkurentů spíše stagnuje (viz Graf 8).

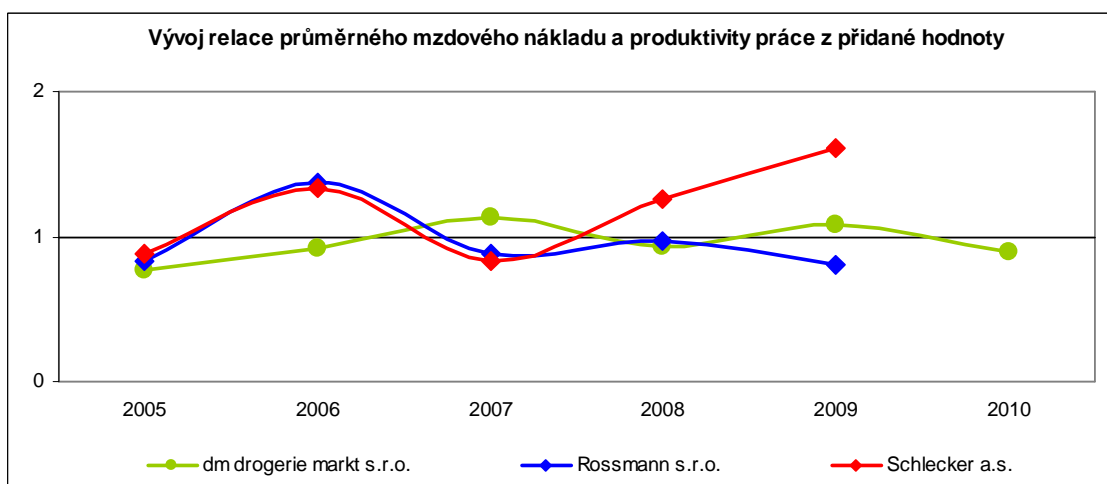
**Graf 8** – Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty na jednoho pracovníka v letech 2004-2010



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

A podíváme-li se opět na vzájemný vztah indexů mzdových nákladů a produktivity práce (viz Graf 9), je v případě užití ukazatele přidané hodnoty při stanovení produktivity práce zřejmá větší rozkolísanost a odlišný konkurenční vývoj. Srovnatelné tvary křivek lze opět pozorovat u dm i Rossmanna, u společnosti Schlecker jsou pak opět patrné výraznější problémy s udržení relace v efektivním pásmu.

**Graf 9** – Vývoj relace průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2005-2010



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

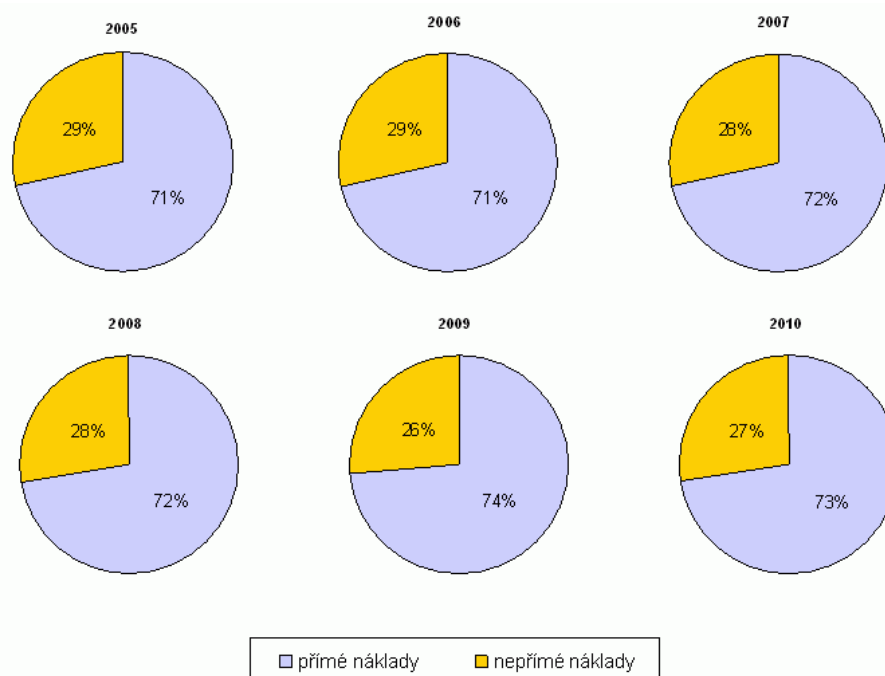
## 4.6. Analýza pracovních nákladů

### 4.6.1. Úplné náklady práce

Struktura nákladů práce, tj. poměr mezi mzdovou a sociálně personální nákladovou složkou, zrcadlí základní principy rozdělovacích a přerozdělovacích procesů a ovlivňuje vztahy mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a státem. Podle šetření úplných nákladů práce, které každoročně provádí ČSÚ, jsou rozhodující položkou nákladů práce přímé náklady; mzdy a platy se na celkové výši podílejí stabilně více než 70ti procenty. Zbylé nepřímé náklady jsou z přibližně 26 % tvořeny podílem zákonných sociálních nákladů na straně zaměstnavatele, ze zhruba 4 % ostatními nepovinnými náklady, které je možné považovat tzv. za náklady motivační.

Analýza struktury úplných nákladů práce dm drogerie markt (viz Graf 10) tak jen potvrzuje výše zmíněné šetření ČSÚ, ukazující na dominantní roli mezd a platů a vysoké zatížení zákonnými odvody.

Graf 10 – Struktura úplných nákladů práce v dm v letech 2005-2010



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

#### 4.6.2. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Náklady na lidský kapitál představují velmi výraznou výdajovou položku většiny organizací. Mzdové náklady jsou v dm vyhodnocovány v rámci strategického i operativního plánování. Po každém plánovacím období (terciální) a konci hospodářského roku se analyzuje výsledný stav a zjišťují odchylky od plánu a stanovují opatření pro další období.

Jak velký podíl tvoří z celkových nákladů společnosti právě osobní náklady dokládá provedená analýza (viz Tabulka 9) za roky 2004-2010. Součástí jsou i hodnoty konkurenčních společnosti Rossmann s.r.o. a Schlecker a.s.

Tabulka 9 – Celkové a osobní náklady ve společnosti v letech 2004-2010

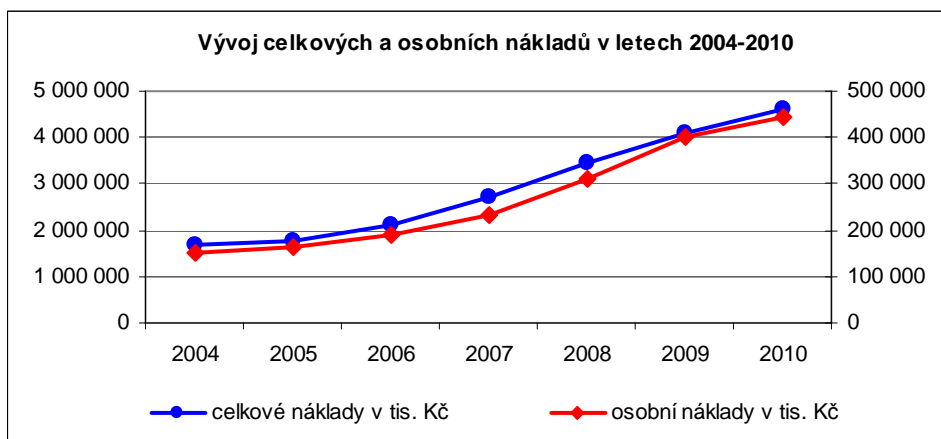
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkové náklady v tis. Kč	1 690 194	1 750 027	2 112 921	2 725 662	3 439 754	4 112 471	4 591 940
Osobní náklady v tis. Kč	149 328	163 378	191 810	232 125	309 238	400 602	443 409
<b>Podíl osobních nákladů na celkových nákladech dm</b>	<b>8,83%</b>	<b>9,34%</b>	<b>9,08%</b>	<b>8,52%</b>	<b>8,99%</b>	<b>9,74%</b>	<b>9,66%</b>
Hodnoty podílů Rossmann s.r.o.	7,49%	8,05%	8,68%	8,65%	8,83%	9,60%	-
Hodnoty podílů Schlecker a.s.	6,69%	7,81%	8,65%	8,73%	9,48%	9,06%	-

Poznámka: konkurenční výroční zprávy pro rok 2010 nebyly v době zpracování údajů ještě zveřejněny

Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

Křivka vývoje osobních nákladů v jednotlivých letech kopíruje trend vývoje nákladů celkových (viz Graf 11). **Podíl osobních nákladů** kolísá v daném období v průměru **kolem 9 %** a tvoří tak zhruba **jedenáctinu celkových nákladů**.

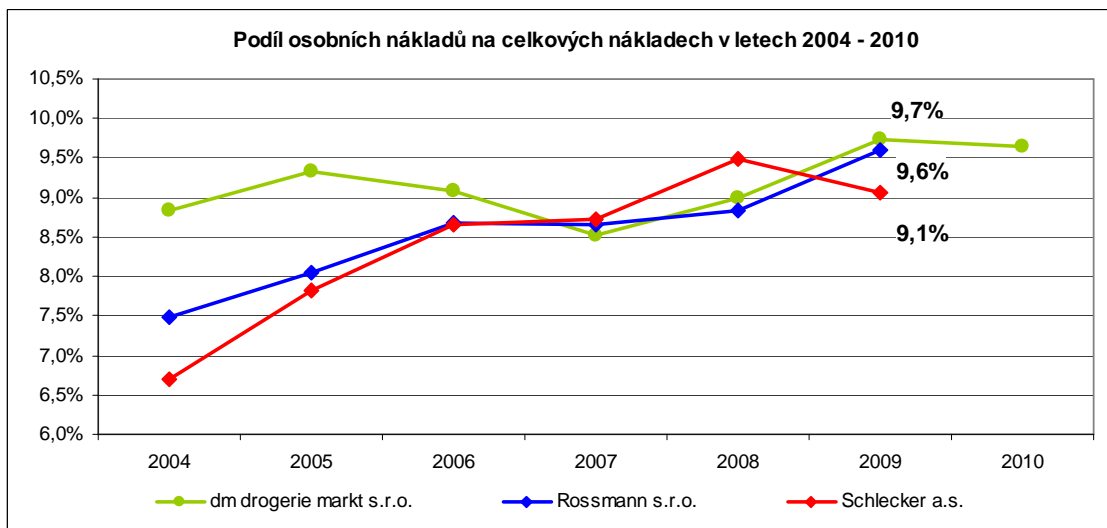
**Graf 11** – Vývoj celkových a osobních nákladů společnosti v letech 2004-2010



**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

V konkurenčním srovnání je pak vidět jistá časová stabilita úrovně podílu osobních nákladů oproti konkurentům a rozdílnost úrovně hodnot především v období do roku 2007, od kterého se společnost hodnotově i trendově kryje především s konkurenčním Rossmannem (viz Graf 12).

**Graf 12** – Podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti v letech 2004-2010 konkurenční srovnání



**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování

## 5. DISKUSE, NÁVRH ZMĚN

Je bezesporu jasné, že zvyšování účinnosti výrobních faktorů přispívá k lepším výsledkům a přináší růst zisku. V této souvislosti musí v podniku neustále docházet ke kontinuálnímu zlepšování všeho, co zlepšit lze, k hledání opatření zvyšujících produktivitu práce. Podniky inovují technologie, postupy, logistické procesy, po rozumném zeštíhlování v oblasti lidských zdrojů hledají rezervy v plánování, organizování a kontrole práce. A revidují nákladovou efektivitu systému odměňování.

Byť není uplatňování správné mzdové politiky jediným ze způsobů firemní motivace pracovníků ke zvyšování produktivity práce a snižování nákladů, je jedním z nejosvědčenějších. K výrazným trendům současnosti tak patří především v zahraničních firmách posun k individuálnímu a flexibilnímu stanovení mezd i k jejich růstu, k častějšímu uplatnění odměn vázaných na výkon i větší pozornost k tržním relacím mezd. Flexibilní, výkonové odměňování si žádá přímé propojení se systémem řízení a hodnocením výkonu opírající se o kvantitativní i kvalitativní cíle pracovníků, jejich pracovní výsledky, osobní schopnosti a plnění rozvojových cílů. Efektivní propojení systému odměňování s řízením pracovního výkonu však klade vysoké nároky na management firem, který rozhoduje o uplatnění vhodného vlastního výkonového modelu a jeho důsledné aplikaci.

Společnost dm drogerie markt i nadále zachovává v odměňování sociální kritéria a zakládá svou mzdovou strukturu na převážně hmotné peněžní odměně s velmi vysokým podílem fixní složky mzdy s jednotnými tarify bez rozpětí dle funkčního zařazení, bez vlivu individuálního výkonu či hodnocení pracovníka. Nastavení systému odůvodňuje snahou o upřednostnění týmové a projektové spolupráce, obtížností objektivního rozlišení, kdo osobně a za jaké zvýšení produktivity, kvality nebo prodeje je odpovědný, obavami, že se individuální odměny stanou překážkou týmové práce, že jejich tvorba pohtlí značné množství manažerského času. Nicméně ***i přesto se domnívám, že***



**společnost má prostor či potenciál a měla by** u pozic, které to umožňují (nejenom v provozu, který přímo tvoří obrat), **usilovat o zavedení pohyblivých složek mzdy skutečně závislých na objektivně měřitelném výkonu.** Z tohoto pohledu **by dle mého názoru bylo jednoznačně efektivní transformovat prostředky vynakládané na výplatu 13. mzdy, coby automatické odměny, či na každoroční plošnou mzdovou inflační valorizaci do negarantovaných výkonových odměn** a to napříč celou společností.

Společnost vykazuje relativně vysokou míru fluktuace, kterou se v posledních letech podařilo mírně stabilizovat v důsledku makroekonomického vývoje a situaci na trhu práce a interních opatření v oblasti náborových procesů. Nicméně stále je tento ukazatel na poměrně vysoké úrovni a i v rámci vnitrofiremního koncernového srovnání dosahuje nejvyšších hodnot. Nedobrovolná fluktuace přináší podniku nežádoucí efekty a to nejen v podobě zvýšení nákladů. V této souvislosti **bych doporučovala společnosti zavést důslednější systém vnitrofiremní analýzy fluktuace.** Zavést do praxe např. **výstupní dotazníky nebo krátké výstupní rozhovory či alespoň bilanci důvodů či příčin odchodů** pracovníků, i byť to může být v některých případech spojeno s neochotou nebo neschopností objektivního zhodnocení. **Doporučila bych též, aby si firma ocenila flukтуаční náklady,** kvantifikovala náklady na obsazení dané pozice novým pracovníkem v souvislosti s náborem a následným zaškolením. **Případně zavedla do oblasti náboru některé z ukazatelů vyhodnocujících efektivitu náborového procesu či míry atraktivity společnosti na pracovním trhu mezi potencionálními uchazeči.**

Podobně jako v případě fluktuace je problematická vykazovaná délka trvání pracovní neschopnosti, na které se podílí především zaměstnanci filiálek a centrálního skladu v dělnických profesích. Od roku 2009 je nákladově zatížen v souvislosti s výplatou náhrady mzdy za pracovní neschopnost také zaměstnavatel, přičemž s počátkem roku 2011 za dobu prvních tří kal. týdnů a již bez možných odpočtů v podobě slev na pojistném. Domnívám se, že i na

tuto oblast by se měla společnost více zaměřit a ***pokusit se těmto nákladům předcházet výraznějším motivačním provázáním zameškané doby s negarantovanými složkami odměňování.***

Všechna uvedená opatření a doporučené změny podporující zvýšení produktivity práce a zefektivnění nákladů lidského kapitálu společnost finančně nezatíží či pouze nepatrně, neboť představují spíše organizačně administrativní zásahy či strukturální přerozdělení mzdových prostředků v současnosti již vynakládaných.

## 6. ZÁVĚR

Podstatu mé diplomové práce tvoří náklady, jež jsou investovány do lidského kapitálu ve společnosti dm drogerie markt. U obchodní společnosti tohoto rozsahu, významu a historických zkušeností, která disponuje v mezinárodním měřítku více než 35 tisíci zaměstnanci, samozřejmě nelze nepředpokládat, že lidský kapitál vnímá jako alfu a omegu své činnosti a představuje pro ni dominantní nákladovou položku, vyžadující permanentní péči a moderní přístup. Pro praktické ověření těchto předpokladů jsem **považovala za podstatné věnovat se** ve své práci **třem zásadním oblastem**, které se nákladů na lidský kapitál dotýkají nejvýrazněji.

A sice nastavení **systemu odměňování a zaměstnaneckých výhod**, který je páteří personálního řízení i pracovních nákladů, výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na trhu práce a stabilizaci kvalitních, loajálních a motivovaných pracovníků. Dále **produktivité práce i struktury a výši pracovních nákladů**, které jsou svázány se zvyšováním efektivnosti, s jakou je lidský kapitál využíván. A neméně důležitou byla pro mě také oblast organizace a **rozsahu personálního controllingu**, jež je prostředkem k převedení práce s lidským kapitálem do hmatatelných, měřitelných a porovnatelných hodnot, na jejichž základě lze prokázat přínos řízení lidského kapitálu a účinně se rozhodovat. Za přínosné jsem též považovala krátce upozornit na **podstatu podnikové kultury**, která dokresluje vnímání hodnoty lidského kapitálu pro společnost dm drogerie markt.

Společnost ve vztahu ke svým zaměstnancům prosazuje v systému **otevřené maticové struktury** transparentnost, upřímnost, srozumitelnost, jednoznačnost. Jsou prosazovány **spolehlivé právní poměry**. V rámci pravidelných nezávislých odborných studií **motivace a spokojenosti zaměstnanců** je opakovaně pozitivně reflektována snaha společnosti o **kvalitu pracovního prostředí a pracovních podmínek**. Důraz je kladen na zapojení zaměstnanců do rozhodování, na delegování zodpovědnosti i na

**neautoritativní vedení.** Jasně definovaným systémem porad, informačního toku, kontaktních rozhovorů a rozhovorů o vztazích a potenciálu je podporována **seriózní výměna názorů** a **přístupnost informací**, upevňována jistota v jednání pracovníků.

**I v období nepříznivého konjunkturálního vývoje** bylo a je nadále **podporováno** prostřednictvím interního systému **dalšího a osobnostního vzdělávání** zprostředkování vědomostí, chování a dovedností pro bezprostřední využití v praxi a rozvoj pracovních, sociálních či kulturních procesů.

**I přes současné trendy**, co nejvíce se zaměřit na výstupy, individualizovat strukturu zaměstnaneckého příjmu podle statusu a výkonnosti pracovníka a potlačovat sociální přístupy v odměňování, **zachovává společnost i nadále sociální kritéria** a zakládá svou mzdovou strukturu na převážně hmotné peněžní odměně s **vysokým podílem fixní složky mzdy**, s jednotnými tarify bez rozpětí dle funkčního zařazení, bez vlivu individuálního výkonu či hodnocení pracovníka, kvalifikace, vzdělání či délky příslušnosti k firmě. **Upřednostňuje administrativně a nákladově nenáročný, jednoduchý a transparentní model odměňování**, který odůvodňuje snahou o upřednostnění týmové a projektové spolupráce, obtížností objektivního rozlišení, kdo osobně a za jaké zvýšení produktivity, kvality nebo prodeje je odpovědný, **obavami, že se individuální odměny stanou překážkou týmové práce, že jejich tvorba pohltí značné množství manažerského času. Systém zaměstnaneckých výhod je plošný a nediferencovaný**, směřuje spíše do oblasti nehmotných a sociálních výhod. Poskytovány jsou pouze **základní benefity obecně nejčastěji používané** i mezi ostatními zaměstnavateli.

V oblasti personálního controllingu má společnost vytvořenu **vlastní řadu výkonových ukazatelů**, které nejvíce vyhovují vyhodnocování efektivity a výkonnosti. Tyto jsou v zásadě **vztaheny pouze k filiálkám**, jež tvoří obraty.

Základem hodnocení interní produktivity jsou především **odpracované hodiny na filiálkách**, jejichž spotřeba je v souvislosti s řízením mzdových nákladů striktně limitována. Společnost provádí pouze interní benchmark ukazatelů mezi jednotlivými koncernovými zeměmi. Pro zhodnocení efektivity nákladů na lidský kapitál vynakládaných **bylo tak nutné provést vlastní analýzu mzdové náročnosti a struktury pracovních nákladů**.

V případě účinnosti, s jakou je využíván lidský kapitál, výsledky mé analýzy potvrdily, že společnost řídí efektivně mzdové náklady, kdy jejich **růst je podložen růstem produktivity práce**, resp. **produktivita práce roste rychleji než průměrná mzda**. Ve srovnání s konkurencí, vůči které se společnost v segmentu své činnosti snaží konkurenčně vyprofilovat, je pak znatelná vyšší hodnotová úroveň jednotlivých ukazatelů a především **stabilnější vývoj v čase s růstovou tendencí**. Výše průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti je srovnatelná s celorepublikovým průměrem, v odvětvovém srovnání jej pak převyšuje.

Závěrem, na základě získaných poznatků v praktické části mé diplomové práce, mohu tedy konstatovat, že si **společnost plně uvědomuje význam lidského kapitálu** a vnímá **potřebu či nutnost moderního přístupu k řízení lidských zdrojů a investicím do znalostního potenciálu**, dovedností, kvalifikace a vzdělanosti vlastních pracovníků ve prospěch budoucí konkurenční výhody. Zároveň z dlouhodobého hlediska **efektivně řídí a optimalizuje náklady na lidský kapitál**, které tvoří téměř deset procent jejích celkových nákladů a představují jednu z výrazných výdajových položek.

## 7. SUMMARY

The object of the thesis with the title „**Human Capital Expenses from Corporation Perspectives**“ was to assess the importance of human capital expenses in the business organization dm drogerie markt Ltd., to evaluate their efficiency and consequently propose possible steps leading to make the resources spent on the human capital more effective.

The practical part of the thesis deals with three elementary areas, which are associated with human capital expenses the closest; **the system of remuneration and employee perks**, which creates the foundation for personnel controlling and stabilization of quality, loyal and motivated workers; **the labour productivity and the structure and the amount of the labour costs**, which are linked to the improvement of efficiency, which is the human capital used with; and last but not least **the organization and range of personnel controlling**, which represents the means for the transfer of labour with human capital to tangible, measurable and comparable figures, which provide basis to proving the assets of the management of human capital. The thesis also briefly mentions the fundamentals of corporal culture, which illustrates the perception of the value of human capital for the investigated company.

In spite of the contemporary trends, the focus on outputs, individualization of employee income structure by status and worker efficiency, the company **retains the social criteria in its remuneration system** and founds its salary structure on tangible money remuneration with a **high share of the fixed part of the salary**, without the influence of individual performance or evaluation of the worker, their qualification, training or the length of company affiliation. It prefers a model which is administratively as well as expense unassuming, simple and transparent. This model is rationalized with the efforts for the preference of team and project cooperation. The system of employee perks is global and it is not differentiated. It heads rather to the area of basic

non-material and social perks generally frequently used also by the other employers. Even in the times of inconvenient cyclical trends the company ***supports the development of social and cultural processes*** by the means of a self-contained and ***elaborate internal system of further personnel training***.

In the area of personnel controlling the company has created ***its own range of performance markers and conducts their benchmarking in all the concern countries***. The productivity relates only to the branches, which make revenues and their foundations are first of all represented by the hours worked off.

The analyses of salary demandingness and the structure of labour costs itself confirmed an ***efficient management of salary costs – their increase is based on the labour productivity***. In the comparison with the competitors, towards whom the company is trying to profile in the segment of its activities, the ***higher value level of each marker is perceptible*** and so is a ***more stable development in time*** with increasing tendencies. The amount of gross salary in the company is comparable with the whole-republic average; in the branch comparison it is even higher.

The findings verified the presumption that ***the company is fully aware of the significance of human capital*** as well as the need or necessity of a modern approach towards the management of human resources and the investment into the knowledge potential, skills, qualification and training of its own workers in favour of a future competition advantage. In long-time terms the company ***effectively manages and optimizes the expenses for human capital***, which doubtless presents one of the most considerable expense items.

**Key words:**

human capital, labour costs, labour productivity, personnel controlling, remuneration, staff turnover

## 8. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

### *Tištěné dokumenty*

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 2. vydání. Olomouc : Anag, 2008. 317 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- (3) DRUCKER, F. P.; MACIARIELLO, A. J. *Drucker na každý den : 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
- (4) DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21.století*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- (5) HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- (6) HUNČÍK, B. Vytratí se HR, nebo se škála příležitostí pro HR rozšíří?. *HRM*. 2010, roč. 6, č. 3, s. 20-23. ISSN 1801-4690.
- (7) HUNČÍK, B.; KORTIŠOVÁ, N. Odměňování v době krize. *HRM*. 2009, roč. 5, č. 6, s. 30-32. ISSN 1801-4690.
- (8) JUNG, H. *Controlling* [online]. 2. přepracované a aktualizované vydání. München : Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2007 [cit. 2010-10-24]. Dostupné z WWW: [http://books.google.com/books?id=5duZYv\\_IVVIC&pg=PR1&dq=%22hans+jung%22&hl=cs&ei=QAI0TPrAEJDQjAeWvsyJCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=5duZYv_IVVIC&pg=PR1&dq=%22hans+jung%22&hl=cs&ei=QAI0TPrAEJDQjAeWvsyJCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false). ISBN 978-3-486-58500-1.
- (9) KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- (10) KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. 464 s. ISBN 80-7179-847-9.
- (11) KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- (12) KOUCKÁ, S. *Struktura, zásady a cíle systému odměňování dané obchodní společnosti*. České Budějovice, 2009. 46 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Č.Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- (13) NOVOTNÁ, M.; VOLEK, T. *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech : Vědecká monografie*. 1. vydání. České Budějovice : Jihočeská univerzita Ekonomická fakulta, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7394-126-0.
- (14) SHIELDS, J. *Managing Employee Performance and Reward : Concepts, Practices, Strategies*. 1. edition. New York : Cambridge University Press, 2007. 594 s. ISBN 13978-0-52182-046-2.
- (15) SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Praha : VŠE Fakulta podnikohospodářská, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
- (16) SYNEK, M. a KOL. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.



- (17) SYNEK, M. a KOL. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- (18) URBAN, J. Chyby v odměňování. *HRM*. 2007, roč. 3, č. 6, s. 61. ISSN 1801-4690.
- (19) VEBER, J. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. 704 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- (20) WERTHER, B. W.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- (21) WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

### **Elektronické dokumenty**

- (22) *BusinessInfo.cz* [online]. 31.05.2009 [cit. 2010-08-11]. Využití intelektuálního kapitálu organizace k rozvoji jejích inovačních aktivit. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/intelektualni-kapital-organizace-aktivit/1001663/52283/?rtc=2>
- (23) *CIPD - Overview of surveys* [online]. 2010 [cit. 2010-08-24]. A barometer of HR trends and prospects 2010. Dostupné z WWW: [http://www.cipd.co.uk/NR/rdoonlyres/BF8435AB-6E0E-4AB9-A567-87C4620B9A58/0/Barometer\\_HR\\_trends\\_prospects\\_2010.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdoonlyres/BF8435AB-6E0E-4AB9-A567-87C4620B9A58/0/Barometer_HR_trends_prospects_2010.pdf)
- (24) *CIPD - Annual Survey Report* [online]. 2009 [cit. 2010-08-24]. Recruitment, Retention and Turnover Survey Report 2009. Dostupné z WWW: [http://www.cipd.co.uk/NR/rdoonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment\\_retention\\_turnover\\_annual\\_survey\\_2009](http://www.cipd.co.uk/NR/rdoonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009)
- (25) HUNČÍK, B.; MOŽNÁ, M. Zásady měření a reportování o výkonnosti lidského kapitálu. *Finanční management* [online]. 21.12.2009, č. 9, [cit. 2010-10-16]. Dostupný z WWW: [http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-39533780-T00000\\_d1-zasady-mereni-a-reportovani-o-vykonnosti-lidskeho-kapitalu](http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-39533780-T00000_d1-zasady-mereni-a-reportovani-o-vykonnosti-lidskeho-kapitalu)
- (26) PEW RESEARCH CENTER. *Pewresearch.org* [online]. 2010 [cit. 2011-01-26]. Millennials: A Portrait of Generation Next - Pew Research Center. Dostupné z WWW: <http://pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- (27) *PWC Česká Republika: Poradenství pro lidské zdroje* [online]. 2010 [cit. 2010-08-03]. CZ - HR Controlling 2010: Měření výkonnosti lidského kapitálu. Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/hr-controlling>
- (28) TEMEŠOVÁ, J.; VESELÁ, L. *Deloitte.cz* [online]. únor 2010 [cit. 2010-10-16]. HR ukazatele: jak jim rozumět?. Dostupné z WWW: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/hr\\_controlling/9744736f66a37210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/hr_controlling/9744736f66a37210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)
- (29) WOLF, G. *HRM.de - Personalcontrolling* [online]. 2010 [cit. 2010-09-26]. Personalcontrolling. Dostupné z WWW: [http://www.hrm.de/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1169747321057&application=story&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004332&xref=http%3A//www.google.com/search%3Fhl%3Dcs%26q%3D%2522kennzahlen+des+operativen+personalcontrolling%2522%26aq%3Df%26aq%3D%26aq%3D%26aq%3D%26oq%3D%26gs\\_rfai%3D](http://www.hrm.de/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1169747321057&application=story&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004332&xref=http%3A//www.google.com/search%3Fhl%3Dcs%26q%3D%2522kennzahlen+des+operativen+personalcontrolling%2522%26aq%3Df%26aq%3D%26aq%3D%26aq%3D%26oq%3D%26gs_rfai%3D)

## 9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Graf 1 – Fluktuace ve společnosti v rámci jednotlivých krajů za obchodní rok 2010 .....	36
Graf 2 – Vývoj fluktuace v obchodních letech 2005-2010 .....	37
Graf 3 – Struktura přímých mzdových nákladů v letech 2005-2010 .....	40
Graf 4 – Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy (přepočtené na plný úvazek) .....	41
Graf 5 – Vývoj průměrného ročního mzdového nákladu na jednoho pracovníka v letech 2004-2010 .....	48
Graf 6 – Vývoj produktivity práce z tržeb na jednoho pracovníka v letech 2004-2010 .....	49
Graf 7 – Vývoj relace průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb v letech 2005-2010 .....	50
Graf 8 – Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty na jednoho pracovníka v letech 2004-2010 .....	52
Graf 9 – Vývoj relace průměrného mzdového nákladu a produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2005-2010 .....	52
Graf 10 – Struktura úplných nákladů práce v dm v letech 2005-2010 .....	53
Graf 11 – Vývoj celkových a osobních nákladů společnosti v letech 2004-2010 .....	55
Graf 12 – Podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti v letech 2004-2010 konkurenční srovnání .....	55
Obrázek 1 – Počet prodejen v rámci koncernu dm .....	31
Obrázek 2 – Logo s claimem .....	31
Obrázek 3 – Výtvarné ztvárnění maticové organizační struktury dm .....	34
Obrázek 4 – Hierarchické uspořádání společnosti .....	35
Tabulka 1 – Rozlišení cílů podniků staré a nové ekonomiky .....	16
Tabulka 2 – Důsledky fluktuace .....	19
Tabulka 3 – Rozdělení klíčových HR indikátorů .....	24
Tabulka 4 – Koncernové ukazatele produktivity práce .....	43
Tabulka 5 – Průměrný roční mzdový náklad a produktivita práce z tržeb v letech 2004-2010 .....	47
Tabulka 6 – Konkurenční srovnání mzdového nákladu a produktivity práce z tržeb v letech 2004-2010 .....	48
Tabulka 7 – Průměrný roční mzdový náklad a produktivita práce z přidané hodnoty v letech 2004-2010 .....	50
Tabulka 8 – Konkurenční srovnání mzdového nákladu a produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2004-2010 .....	51
Tabulka 9 – Celkové a osobní náklady ve společnosti v letech 2004-2010 .....	54

**Příloha 1 – Úplné náklady práce v letech 2005-2010**

kal. rok	průměrný přepočtený počet zaměst. za kal. rok	náklady práce celkem	z toho									
			přímé náklady			nepřímé náklady						
			mzdy za vykonanou práci	náhrady mzdy	přímé náklady	sociální požitky	sociální náklady			personální náklady	daně a dotace	nepřímé náklady
							zákonné pojistné	ostatní	sociální náklady celkem			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
2005	496	172 881 826	110 561 161	12 666 529	123 227 690	4 949 542	42 858 266	843 193	43 701 459	1 003 135	0	49 654 136
2006	568	202 359 943	128 854 080	15 687 240	144 541 320	5 341 106	50 076 857	813 313	50 890 170	1 587 347	0	57 818 623
2007	715	258 173 609	164 909 824	20 105 356	185 015 180	6 179 915	63 932 653	1 173 006	65 105 659	1 872 855	0	73 158 429
2008	842	336 325 842	216 431 068	26 379 856	242 810 924	7 623 609	82 635 055	1 441 647	84 076 702	1 814 607	0	93 514 918
2009	971	412 148 404	269 338 279	34 372 360	303 710 639	8 812 560	95 828 370	2 362 136	98 190 506	1 434 698	0	108 437 765
2010	1044	461 584 237	298 251 331	36 419 896	334 671 227	9 749 474	112 468 723	2 725 592	115 194 315	1 969 221	0	126 913 010