

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

**Diplomová práce**

Bc. Aneta Pikhartová

2013

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Měření výkonnosti lidského kapitálu v podniku**

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

Autor:  
Bc. Aneta Pikhartová

2013

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

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta PIKHARTOVÁ**  
Osobní číslo: **E110118**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Měření výkonnosti lidského kapitálu v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

**Cíl práce:**

Cílem práce je provést rozbor výkonnosti lidského kapitálu ve sledovaném podniku.

**Osnova:**

1. Lidský kapitál
2. Rozbor lidského kapitálu ve zvoleném podniku
3. Mzdový systém ve zvoleném podniku
4. Komparace nákladů na lidský kapitál s ostatními podniky
5. Doporučení pro zlepšení efektivnějšího využívání nákladů na lidských kapitál v podniku

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2007**

**D. ÁMBROSOVÁ A KOL.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2008**

**DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.: Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Praha, 2007**

**HARTOG, J.; MAASSEN VAN DEN BRINK, H.: Human capital. Cambridge University, Press 2009**

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

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

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Č.Ú.Š.  
870 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2012

## **Prohlášení**

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....  
Bc. Aneta Pikhartová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení práce a za odbornou pomoc při jejím zpracování.

Současně děkuji vedení podniku firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o. za poskytnutí informací a především Ing. Martině Dočekalové za cenné rady a ochotu při zodpovídání mých dotazů.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Lidský kapitál .....	4
2.1.1	Investice do lidského kapitálu .....	5
2.2	Mzda .....	6
2.3	Mzdové formy .....	6
2.3.1	Časová mzda.....	6
2.3.2	Úkolová mzda.....	7
2.3.3	Podílová mzda .....	9
2.3.4	Provizní mzda .....	9
2.4	Mzdový systém.....	11
2.4.1	Tvorba mzdového systému.....	12
2.4.2	Hodnocení mzdového systému .....	14
2.5	Mzdové náklady .....	15
2.6	Hodnocení práce.....	16
2.7	Měření výkonnosti lidského kapitálu.....	18
2.7.1	Systémy hodnocení lidského kapitálu .....	19
2.7.2	Metody hodnocení lidského kapitálu .....	20
2.7.3	Kritéria hodnocení lidského kapitálu .....	21
2.7.4	Personální Controlling .....	22
2.7.5	Pokroky v teorii lidského kapitálu .....	22
2.8	Psychologie a hodnocení zaměstnanců .....	23
2.9	Motivace .....	24
3.	Metodika.....	25
4.	Informace o firmě Schwan Cosmetics.....	26
4.1	Schwan Cosmetics ve světě.....	26
4.2	Schwan Cosmetics v České republice.....	27
4.2.1	Finance .....	28
4.2.2	Výroba.....	29
4.2.3	Personální politika .....	29
4.2.4	Management kvality.....	30
4.2.5	Investice .....	30
4.2.6	Export a logistika .....	30
4.2.7	Marketing .....	31
4.2.8	Ochrana životního prostředí .....	31

4.2.9	Charitativní a sponzorská činnost .....	31
4.2.10	Věda a výzkum .....	31
4.2.11	Organizační struktura .....	32
4.2.12	Firemní filozofie a podniková kultura.....	33
5.	Lidský kapitál Schwan Cosmetics .....	36
5.1	Vývoj počtu zaměstnanců .....	36
5.2	Struktura zaměstnanců – vzdělání .....	37
5.3	Struktura zaměstnanců – pohlaví.....	39
5.4	Struktura zaměstnanců – věk.....	40
5.5	Struktura zaměstnanců – profese.....	41
6.	Mzdový systém Schwan Cosmetics .....	42
6.1	Vnitřní mzdový předpis .....	42
6.2	Podnikový sociální program.....	46
6.3	Vnitřní personální předpis.....	48
6.4	Prémiový řád .....	48
7.	Měření výkonnosti lidského kapitálu .....	51
7.1	Měření výkonnosti u dělnických pozic .....	51
7.2	Měření výkonnosti u administrativních pozic .....	57
7.3	Produktivita práce.....	59
8.	Komparace nákladů na lidský kapitál .....	63
8.1	Průměrná mzda.....	63
8.2	Komparace mzdových nákladů .....	65
8.3	Komparace nákladů na vzdělání zaměstnanců .....	66
9.	Výsledky a doporučení pro zlepšení .....	69
10.	Závěr .....	74
11.	Summary .....	76
12.	Seznam použité literatury .....	77
	Seznam obrázků.....	1
	Seznam tabulek.....	1
	Seznam grafů.....	2
	Seznam příloh.....	2
	Přílohy .....	3



# 1 Úvod

*„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestací jen to, aby podnik byl vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by technický vývoj a veškerá věda vůbec nevznikla. Z ekonomického pohledu patří lidský kapitál mezi nejdůležitější aktiva podniku.“*

(Tessaring, 2004).

Otázky postavení a významu lidského kapitálu již nejsou pouze teoretickým problémem. Stále častěji se tyto otázky dostávají přímo do praxe. Názory, které tak vznikají, lze označit za pragmatické. Diskuse o lidském kapitálu a investování do rozvoje vzdělanosti nabývají skutečný charakter. Nespočet firem dnes investuje nemalé prostředky do zvyšování úrovně lidského kapitálu. Investuje se nejen do zdokonalování znalostí vědomostních, ale i do fyzických či komunikačních schopností zaměstnanců.

Ne náhodou nazval Gary S. Becker, nositel Nobelovy ceny za ekonomii v roce 1992, 21. století stoletím lidského kapitálu.

Není pochyb, že teoreticky jsou investice do lidského kapitálu vysoce efektivní. Otázkou však zůstává, jak dosáhnout toho, aby byly vysoce efektivní i v praxi. Přesto, že tento úkol vypadá jednoduše, není tomu tak. Důkazem je nespočet studií a rozsáhlých výzkumů, které například ve své knize popisuje zmíněný Gary S. Becker.

V dnešní době je prokazatelné, že v boji o zákazníky s konkurencí vítězí nikoli podniky s největším finančním kapitálem, ale podniky s nejlepšími lidmi. Klienti mnohdy nejdu za firmou samotnou, ale za jejími obchodními partnery. Vybudovat si vztah se zákazníkem je v dnešním světě velmi důležité. Kvalita zaměstnanců je bezesporu důležitým kritériem úspěšnosti podniku. Proto je konkurenceschopný podnik pouze ten, který vlastní vysokou úroveň lidského kapitálu. Konkrétně jde o kvalifikace a znalosti pracovníků, jejich inteligenci, známosti, konexe, atd. Lidé začínají být považováni za nejcennější součást firmy.

S rozvojem moderní personalistiky je člověk chápán jako zdroj, který má podstatný vliv na kvalitu a úspěch podniku. Tento zdroj je potřeba neustále sledovat a kontrolovat z hlediska výkonnosti. Pokud podnik neocení kvalitu svých zaměstnanců, riskuje, že odejdou. Pro pracovníky je podstatná schopnost zaměstnavatele ocenit a tedy i změřit jejich přínos k podnikání společnosti. Nejedná se o jednorázový proces, ale jde o dlouhodobý proces výběru hodnotícího systému od jeho implementace až po realizaci jednotlivých hodnotících metod. Správný manažer či personalista musí umět maximálně využít tohoto nástroje pro zvýšení výkonu zaměstnanců a produktivity firmy. Cílem mé diplomové práce je tento proces zhodnotit ve zvolené společnosti.

## 2 Literární rešerše

V literární rešerši nabídnu přehled nejčastěji používaných pojmů, které se vyskytují v rámci široké problematiky *Měření výkonnosti lidského kapitálu v podniku*.

### 2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je termín, který je starý jen několik málo desetiletí, a není to ještě zcela ustálený pojem. To znamená, že ho různí autoři interpretují různě. Jedno z takových víceméně obecně přijímaných vymezení je, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje. Je tedy na rozdíl od ostatních druhů kapitálu, vázán na svého nositele, jeho osobnost, vlastnosti a povahové rysy. To vše člověk získává v procesu učení se, který zahrnuje nazývání znalostí a rozvíjení schopností jak formálním vzděláváním na všech stupních škol, tak poznatky a zkušenostmi. Lidský kapitál je vzděláváním a kultivací utvářen na základech přirozeného nadání a je zušlechťován dalšími osobnostními, ať už fyzickými či psychickými vlastnostmi, jako jsou např. síla, vytrvalost, cílevědomost, ctížádostivost a schopnost komunikace.

Pojem lidský kapitál razili představitelé tzv. chicagské školy, zejména Theodore Schults a Gary Becker.

R. Holman (2002) definuje lidský kapitál zejména jako vzdělání a zdraví člověka, které mu umožňují zvýšit jeho výdělků. Lidský kapitál je tedy vázán na člověka a vzniká investováním do jeho vzdělání a zdraví. Do lidského kapitálu (tak jako do každého kapitálu) je nutné investovat. Každý by měl na zvýšení svého lidského kapitálu vynaložit určité náklady, které mají charakter obětovaných příležitostí. Odřící si část dnešní spotřeby nebo volného času, aby získal nebo zvýšil lidský kapitál, který mu umožní v budoucnu mít více spotřeby nebo volného času.

Lidský kapitál je součástí tzv. znalostního (intelektuálního) kapitálu. Je chápán jako pracovní síla podniku a odvíjí se od osobnostních charakteristik pracovníků, jako jsou všechny znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje, kompetence, expertízy a kreativita zaměstnanců organizace. Velkou roli v rozvoji lidského kapitálu hraje motivace a ochota učit se z vlastních chyb. Význam se přikládá také inovativnímu myšlení a abstrakci, tedy schopnosti tvořivě aplikovat stejné znalosti v různých a to i zcela rozdílných kontextech. Lidský kapitál je nezbytným předpokladem pro využití ostatních aktiv podniku v procesu vytváření hodnoty. (Barták, 2007)

R. Holman (2002) říká, že význam lidského kapitálu stále roste, a to nejen ve smyslu absolutním, ale i relativním (ve srovnání s kapitálem fyzickým). Většina lidí má své důchody nejen z práce, ale zčásti také ze svého lidského kapitálu.

## 2.1.1 Investice do lidského kapitálu

Pro lidský kapitál platí totéž co pro každý jiný kapitál. Investice do něj se vyplatí, je-li hodnota získaného lidského kapitálu vyšší než investice do jeho získání. Lidský kapitál je pro lidi cenný, protože jim slibuje výnosy. Proto se nelze divit, že lidé někdy emigrují ze zemí, kde jejich lidskému kapitálu hrozí znehodnocení. Lidský kapitál není jen vzdělání, ale vše, co vám umožní zvýšit vaše budoucí výnosy, investujete-li do své vlastní osoby. (Holman, 2002)

Čechák, V. (2003) vysvětluje, že zvýšený zájem o podnikové vzdělávání lze vysvětlit jednoduše tím, že vzdělávání, získávání dovedností a tvořivost jsou základními zdroji prosperity a konkurenceschopnosti v globalizovaném světě budoucnosti.

Nejdůležitější součástí investic do lidského kapitálu jsou náklady na vzdělávání. Samotné vzdělávání je nejen pojmem, nýbrž i procesem výrazně širším, než profesní příprava či studium zaměřené na získání příslušné odborné kvalifikace. Je nutno pod něj zahrnout kromě odborné profesní přípravy i aktivity směřující k rozvoji klíčových kompetencí, sdílení hodnotových orientací a přispívající k integritě osobnosti. (Čechák, 2003)

Gary S. Becker ve svém díle *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* objasňuje pojem lidského kapitálu velmi obsáhle a z různých pohledů. Poukazuje na to, že růst investic do lidského kapitálu je přímo úměrný následnému růstu příjmu. Neboli růst příjmu je přímo úměrný dosaženému vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní lidé mají i po započítání nákladů na vzdělání zpravidla vyšší příjmy, než lidé s nižším vzděláním.

Gary S. Becker se zmiňuje o tom, že tento zisk je vyšší v méně rozvinutých zemích. Tento názor objasňuje tím, že existuje obava z příliš vzdělaného národa. V porovnání situace na začátku 70 let se současnou situací je to pochopitelné. Výrazně se začala zvedat hladina množství vysokoškolsky vzdělaných lidí. Roste tedy konkurence a zaměstnavatelé nemusejí dávat maximální mzdu. Díky tomu tedy klesá zisk vydaných investic do lidského kapitálu.

Michael Armstrong ve své knize *Managing people: a practical guide for line managers* vysvětluje, že řízení lidských zdrojů a rozhodování o investování do lidského kapitálu vychází z podnikových strategií. Tyto podnikové strategie je potřeba sladit tak, aby odpovídali schopnostem a zdrojům společnosti.

## 2.2 Mzda

Mzdová práva a jejich ochrana jsou organickou součástí pracovněprávních vztahů (§ 1 ZP). Obecně závazná úprava mzdových práv a povinností je komplexně provedena zákoníkem práce. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.

Zákona č. 1/1992 definuje mzdu jako peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Stanovuje, že mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Synek, 2002)

Mzda může být pouhým nástrojem rozdělení prostředků určených na mzdy, bez dalších jiných očekávání nebo naopak zásadním nástrojem stimulace k plnění nejrůznějších úkolů a dosahování nejrůznějších cílů a výsledků jednotlivců, kolektivu nebo celé organizace. Mzdou lze stabilizovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a nastolit pocit spravedlnosti, a tím přispívat k naplnění obchodní strategie. (Tomší, 2008)

## 2.3 Mzdové formy

Mezi základní formy, jež jsou následně zpravidla kombinovány se mzdovými formami doplňkovými, lze zařadit časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou mzdu, provizní mzdu a mzdu smíšenou. (Tomší, 2008)

### 2.3.1 Časová mzda

Pod pojmem časová mzda se rozumí mzda nebo část mzdy poskytovaná podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby (mzdového tarifu stanoveného nejčastěji podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období. (Tomší, 2008)

Mezi nejčastější časové mzdy patří:

- *časová mzda hodinová*, daná součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) a počtu odpracovaných hodin,
- *časová mzda měsíční*, daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci.

V jednom měsíci může být podle konkrétní situace v daném měsíci různý počet pracovních dní. Mzdu nebo část mzdy však lze stanovovat ještě na jiné období, na směnu, na období kalendářního dne, týdne, dekadý, čtvrtletí apod. (Tomší, 2008)

Hodinové a měsíční mzdové sazby se nejčastěji diferencují pro účely stanovení základní mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Takovéto posloupnosti mzdových sazeb se zpravidla říká stupnice mzdových tarifů. Mzdové sazby základní mzdy je možno současně diferencovat ještě podle jiných hledisek, např. podle obtížnosti pracovních podmínek. Nelze je však diferencovat u každého zaměstnance zvlášť jako příplatky, ale hromadně. Jediným způsobem hromadného zohlednění některých dalších vlivů jsou zvýšené sazby mzdových tarifů. Nejčastěji se stanovují pro různé typy ztíženého pracovního prostředí. V menších organizacích však nejsou skupiny zaměstnanců se stejnými škodlivými vlivy dostatečně velké na to, aby se vyplatilo zvláštní stupnice mzdových tarifů stanovovat. Proto se volí cesty individuálního zhodnocení práce v těchto podmínkách, zpravidla příplatkem. Ve větších organizacích, kde jsou tyto skupiny zaměstnanců se společnými obtížnými podmínkami dostatečně velké, může být stanovení vyšších stupnic mzdových tarifů efektivnější než pracné poskytování individuálních příplatků. (Tomší, 2008)

### 2.3.2 Úkolová mzda

Ivan Tomší, ve své knize Mzdy a mzdové systémy, dále vysvětlil pojem úkolová mzda. Jedná se o mzdu nebo část mzdy, která je poskytována za splnění určitého úkolu.

Úkol se vyjadřuje:

- *dobou* (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou na provedení určitých prací. Takto předem určený čas se stává pro provedení určitých prací standardem – normou. Mzdu za takto určenou dobu by bylo možno nazvat jako mzdu za normohodiny. Plnění úkolu se vyjadřuje spotřebou tohoto normovaného času a nikoli času skutečného. Mzda se vypočítává jako násobek počtu hodin normovaného času (minut, vteřin) a mzdové sazby (mzdového tarifu), nebo
- *počtem jednotek množství* (kusů) nebo provedením určitých normovaných prací (operací) na jednotce množství, tzv. mzda za kusy. Úkolová sazby udává mzdu za jednotku množství a vypočítává se zpravidla jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se vypočítává jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se vypočítává jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství. Akordní mzdou se nazývá zpravidla stanovení mzdové sazby na určitý větší komplex prací – dílo. (Tomší, 2008)

Podle první možnosti je mzda zaměstnance závislá na tom, jak se liší odpracovaná doba v hodinách od vykázaného množství normovaných hodin. Jestliže zaměstnanec stihne úkol splnit dříve, než stanoví norma, a ve zbylém čase do stanovené pracovní doby provede další výkony – tj. při vyšším plnění výkonových norem (plnění nad 100% - tzv. nadvýkon) přísluší mu za ně vyšší mzda. Při splnění normovaného výkonu – neplnění výkonových norem obdrží mzdu ve výši násobku menšího počtu odvedených normohodin, než je skutečně odpracovaný počet hodin a mzdové sazby (mzdového tarifu). Normy spotřeby času, normy početních stavů a normy obsluhy se mohou vytvářet pro daný konkrétní provoz nebo výrobu. Mohou se však připravovat pro různé druhy a typy provozu nebo výroby jako určité normativy, ze kterých se norma pro konkrétní pracoviště odvodí. V zájmu ochrany zaměstnanců před tvrdostí norem spotřeby práce stanoví zákoník práce v § 300, že je zaměstnavatel povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit, aby množství práce určil ještě před zahájením práce. (Tomší, 2008)

Růst mzdových sazeb (tarifů) může být na plnění výkonových norem závislý přímo úměrně – lineární průběh, nebo se může mzdová sazba zvyšovat rychleji než plnění výkonových norem – progresivní průběh, nebo mohou mzdové sazby růst pomaleji než plnitelnost norem, což znamená degresivní průběh. Mimo vyjasnění cílů, které vedou k užití určitého typu průběhu mzdových sazeb v závislosti na plnění výkonových norem je nutno vytvořit i nezbytné organizační a technické předpoklady související s plynulostí a proporcionalitou pracovního výrobního procesu. Úkolová mzda nese zvláštní označení, ale v podstatě jde rovněž o časovou mzdu danou násobkem času a mzdových sazeb, ovšem normovaného času. Mzda zaměstnance potom kolísá podle toho, zda za skutečnou odpracovanou dobu stihne více nebo méně než stanoví norma nebo úkol. Podle toho, zda měření času a množství a poskytování úkolové mzdy probíhá individuálně nebo kolektivně, hovoří se o individuální nebo kolektivní úkolové mzdě. (Tomší, 2008)

Wöhe, G. (2007) rozděluje úkolovou mzdu na dvě části:

- *zaručená (tarifní) mzda*, ta většinou odpovídá minimální časové mzdě. Předpokládá se normální výkon (tj. stoprocentní výkonnost)
- *úkolová přírážka*, která činí 15 – 20 % minimální mzdy.

Oba faktory vytvářejí společně úkolovou směrnou sazbu, tj. hodinový výdělek při normálním výkonu dělníka pracujícího v úkolu. Odměna je tedy už předem vyšší než časová mzda pro srovnatelnou práci, protože se předpokládá, že dělník v úkolu bude pracovat s vyšší intenzitou, než dělník v časové mzdě. (Wöhe, 2007)

### 2.3.3 Podílová mzda

Posledním druhem mezd je podílová mzda, kterou Ivan Tomší vysvětluje jako mzdu nebo část mzdy stanovenou podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v %.

Stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní výkyvy, vývoj, který nemá s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného, např. obchodní výsledky jiných zaměstnanců, účinky reklamy apod., a stanovení předpokládaných výdělků příslušných zaměstnanců odměňovaných podílovou mzdou. Při stanovení podílové sazby v % se totiž zásadně vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za toto měsíční období, podle vzorce:

$$\frac{\text{očekávaná měsíční mzda zaměstnance}}{\text{velikost hodnotového ukazatele za měsíc}} \times 100$$

Takto lze určit základní podílovou sazbu. Podle záměrů zaměstnavatele a ke zvýšení motivační účinnosti lze s takto vypočtenou sazbou dále pracovat. Podílovou sazbu lze diferencovat podle předpokládané výše výdělku. (Tomší, 2008)

### 2.3.4 Provizní mzda

Určitým typem podílové formy mzdy je **provizní mzda**. Na rozdíl od podílové mzdy je však provizní mzda poskytována v podmínkách větší míry samostatnosti zaměstnance a zhodnocuje efektivnost v širších souvislostech. Např. obchodní zástupce s provizní mzdou si sám stanoví (objedná) strukturu a množství prodávaného množství, okruh kupujících (klientů), postup prodeje, cenu v daném rámci, podmínky vracení neprodaného zboží, má větší pravomoc ovlivňovat náklady prodeje apod., vyjadřuje souhrnněji výsledky celého procesu prodeje nebo jiné činnosti. Provizí se tedy vyjadřují zpravidla výsledky zaměstnance v širším kontextu, než je vývoj jednoho hodnotového ukazatele. (Tomší, 2008)

V zájmu odstranění nevýhod, které s sebou může přinášet samostatné uplatnění časové, úkolové nebo podílové mzdové formy, je možno je účelově kombinovat nebo doplnit některou další mzdovou formou. Nejužívanější je kombinace časové a podílové mzdy (smíšená mzda), která zpravidla umožňuje přiměřenou stimulaci výkonu a oslabuje jednostrannou závislost na úzce orientovaném ukazateli. Ani jedna z uvedených mzdových forem nebo jejich kombinace však nemůže zajistit zohlednění obtížnosti pracovního prostředí a pracovních podmínek, způsobilost a schopnosti

k výkonu práce a kvalitu výsledků práce. K uvedeným mzdovým formám je proto nutno doplnit další, kterými se tato hlediska, pokud je to nutné, doplní. Možností je však mnoho. (Tomší, 2008)

Pro ocenění některých individuálních faktorů práce, nejčastěji obtížností práce, je nutno volit individuální formu ocenění. Takovou formou je **příplatek**. Příplácí se k nějaké větší složce mzdy. Mají formu časové mzdy stanovené za odpracovanou dobu nejčastěji za hodinu nebo za měsíc. (Tomší, 2008)

K ocenění výsledků práce, kvality prováděných prací, dodržování stanovených termínů apod. se užívá **prémii**, pro případy, kde lze předem stanovit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a mzdových sazeb, a **odměn** pro případy, kdy nelze stanovit jednoznačný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na mzdové sazbě. (Tomší, 2008)

Prémiová mzda je vhodná pro odměňování pracovních výsledků nezávislých na pracovním čase, které nevyúsťují do kvantitativního výkonu. Při prémiové mzdě je základní mzda zpravidla na výkonu nezávislá a k výkonu má vztah jenom prémie. Díky tomu má podnik možnost ovlivnit do určité míry vyšší výkonnost svých pracovníků. Stoupá-li prémie lineárně nebo progresivně, je podnět k vyššímu výkonu nebo k jeho zlepšení zvlášť velký. Taková konstrukce prémiového odměňování má smysl tehdy, je-li zlepšení výsledku práce závislé na zaměstnanci. (Wöhe, 2007)

Wöhe, G. (2007) dále uvádí, že prémie může být důsledkem úspor normovaného času a tím kvantitativního vyššího výkonu, ale může být placena i za zvláštní výkony kvalitativního charakteru, jako například:

- za dosažení nižší než přípustné zmetkovitosti
- při úsporách materiálu a energie
- při pečlivém zacházení se stroji a nářadím
- za dodržení termínů
- za zkrácení přestávek, běhu na prázdno, časů na opravy atd.

Gery Wöhe stanovil druhy prémie podle toho, k čemu se vztahují, takto:

- *prémie za vyšší výkon* – uplatňují se místo úkolové mzdy, když nemohou být stanoveny pevné normy, např. s ohledem na měnící se pracovní podmínky
- *prémie za kvalitu* – platí se za zvyšování kvality výkonu, např. za nižší než přípustnou zmetkovitost
- *prémie za úsporu* – poskytují se za úspory výrobních faktorů, např. za vyšší využití materiálu či menší spotřebu energie
- *prémie za využití* – mají zajistit optimální využití zařízení



## 2.4 Mzdový systém

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky – sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových kazatelů. Součástí mzdových podmínek mohou být další hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. Při formulaci podmínek odměňování zaměstnanců hrají roli takové vlivy, jakými jsou např. možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnání, sounáležitost s vývojem organizace samostatnost v rozvrhování pracovní doby a doby volna, poměry na trhu práce, stabilita sociálního smíru a další. (Tomší, 2008).

Firma je při vytváření mzdového systému omezena zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzda může být sjednána v pracovní smlouvě, popř. v jiné smlouvě, např. manažerské smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Mzdový systém je nástrojem k realizaci firemní mzdové strategie a politiky se záměrem naplnit cíle strategie lidských zdrojů. (Tomší, 2008)

Zaměstnavatel by měl sledovat svou mzdovou politikou tyto cíle:

- získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi nejen splňují požadavky pracovního místa, ale také jsou způsobilí rozvíjet se v kontextu změn pracovní role, kterou plní nebo budou hrát ve firemní struktuře
- stimulovat k pracovnímu výsledku a žádoucímu pracovnímu chování
- udržovat objem mzdových prostředků v rozsahu, který neblokuje schopnost firmy konkurovat
- zajistit odůvodněnou mzdovou strukturu uvnitř firmy a ve srovnání se mzdami u konkurence. (Synek M. a kol, 2002)

Mzdovou strukturou se rozumí „pyramidální“ uspořádání mezd, které lze charakterizovat kvantifikací rozdílů ve mzdách podle determinujících faktorů, jako je např. hodnota práce, věk, pohlaví, region, aj. Míra mzdové diferenciací je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Spravedlivé odměňování, chápané jako odůvodněné stanovení mzdy za práci, patří mezi příčiny, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s firmou. Zaměstnavatel má periodicky provádět mzdový průzkum a na zjištěné skutečnosti hledat přiměřená opatření. Jen tak může reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, resp. odborů, při hledání vzájemně přijatelných mezd. Nalezení efektivní mzdové struktury je ovšem považováno za historický problém, který nemá konečné řešení. (Synek M. a kol, 2002)

## 2.4.1 Tvorba mzdového systému

Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování mzdových systémů odměňování. (Armstrong, 2007)

Mzdový systém je především:

- Nástrojem rozdělování prostředků na mzdy
- Nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele
- Mechanismem regulace personálních výdajů, příp.
- Prostředkem ochrany zaměstnanců v mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání)

Na podobu mzdového systému má zásadní vliv úroveň lidských zdrojů. Kvalita lidského potenciálu, jeho odbornost, duševní, morální a jiná způsobilost, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují, kterým se mzdy poskytují nebo kteří mzdové systémy utváří, ovlivňují proces odměňování natolik, že mzdový systém může mít při jinak srovnatelných podmínkách zcela rozdílnou úroveň. Stanovení podmínek pro poskytování mzdy je složitým procesem dotýkajícím se všech osob zapojených do procesů odměňování, s různorodými přímými nebo zprostředkovanými vazbami na většinu aktiv organizace a se zásadním vlivem na výsledky její činnosti. Kvalita procesu tvorby mzdového systému a jeho účinnost je přímo úměrně závislá na komplexnosti poznání všech procesů a vazeb, na schopnostech jejich zobrazení v jasných zásadách odměňování a na jejich formulaci v ustanoveních příslušných vnitřních mzdových norem. (Synek M. a kol, 2002)

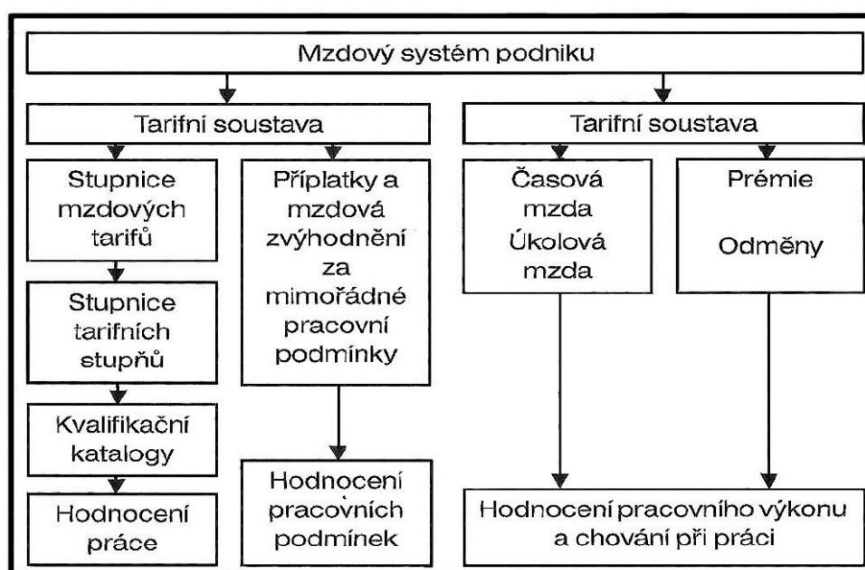
Tvorbu mzdového systému je možno členit do několika samostatných fází:

- Volba hledisek (ukazatelů) pro poskytování mzdy.
- Stanovení váhového poměru (důležitosti) mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem.
- Odstupňování (hodnocení) jednotlivých zvolených mzdových hledisek (ukazatelů). Jde o stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska.
- Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna. Jde o určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria.
- Stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně. Jedná se o peněžní (korunové) vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni.
- Stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy – mzdových forem. Jedná se o vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu. (Synek M. a kol, 2002)

Mezi základní podmínky tvorby mzdového systému patří:

- *Analýza vnitřních podmínek* – způsoby poskytování mezd musí být v přísném souladu se způsoby provádění jiných vnitropodnikových aktivit, především s personální politikou, ale i ekonomickými, obchodními, technickými, provozními a výrobními opatřeními. (Synek M. a kol, 2002)
- *Analýza vnějších podmínek* – zásadním vnějším faktorem s přímým dopadem do zásad odměňování je bezesporu tržní prostředí charakterizované stavem a vývojem nabídky a poptávky na tuzemském a zahraničním trhu, vývojem a zajištěním odbytu, dostupností a podmínkami pro získání finančních a kapitálových zdrojů, vývojem cen surovin, materiálu atd. K tržním podmínkám se zásadním vlivem na odměňování zaměstnanců se řadí i poměry na trhu práce a z toho vyplývající mzdové poměry. Mezi zásadní veličiny patří ukazatele zaměstnanosti, a to nejen z hlediska její celkové úrovně, ale především její územní, profesní, kvalifikační a věkové struktury, její aktuální stav a vývoj. Dále jsou to obecné výdělkové poměry na mzdovém trhu, a to v syntetické podobě, jako je např. průměrná mzda a její vývoj, průměrné mzdy podle odvětví, regionů či forem vlastnictví. (Synek M. a kol, 2002)
- *Další vnější faktory* – do této oblasti patří především sociálněekonomický vývoj společnosti (vývoj charakterizovaný makroekonomickými ukazateli, úroveň ekonomické stability, vývoj životních nákladů, politická situace apod.) a úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů. Dalším faktorem určujícím zcela konkrétní a v mnohých ohledech velmi tvrdý rámec úvahám o mzdovém systému jsou obecně závazné právní předpisy. (Synek M. a kol, 2002)

**Obrázek 1 - Ukázka mzdového systému velkého podniku**



Zdroj: Synek M. a kol, (2002)

## 2.4.2 Hodnocení mzdového systému

Mzdový systém není izolovaně působícím manažerským nástrojem, není samoúčelný. Jeho efektivnost je dána (jak je tomu u všech manažerských metod a nástrojů) efektem, kterého je pomocí něj dosaženo. Z hlediska potřeb managementu firmy je nutno vycházet z toho, že rozhodující je v tomto směru získaný výsledek, projevující se v požadovaných efektech pro firmu a splnění jejich cílů. Autor dále uvádí, že ani v naší ani v zahraniční literatuře není problém hodnocení efektivnosti používaných mzdových forem a celého mzdového systému pro potřebu mzdové praxe dostatečně uspokojivě řešen. Je to způsobeno nejen obtížností zahrnout do hodnocení účinnosti mzdového systému všechny faktory, které účinnost ovlivňují, ale také potřeba najít způsob, jak jejich vliv kvantifikovat. Takovéto vyjádření, které souhrnně vyjadřuje jak náklady, tak i efekty již používaného, nebo nově projektovaného mzdového systému bývá v odborné literatuře označováno jako efektivnost mzdové formy. (Kleibl, 1998)

Kleibl dále vysvětlil základní metody hodnocení účinnosti mzdových forem:

- *Působivost mzdové formy* – nejjednodušší metody, vyjadřuje vzájemné porovnání mezi mzdou a změnou (efektem) která vznikla jejím působením. Tato změna je také nejsnáze kvantifikovatelná.
- *Rentabilita mzdové formy* – tento ukazatel porovnává užitek z působení nebo zavedení nové mzdové formy s náklady na její zavedení a fungování.

$$R = \frac{Uc}{Mc} \quad \text{kde } R = \text{rentabilita zavedené mzdové formy}$$

$Uc$  = úspory (efekt) získané zavedením mzdové formy vyjádřené jako rozdíl nákladů nové mzdové formy a formy předchozí

$Mc$  = zvýšení mzdových nákladů spojených s dosažením úhrnu všech úspor, včetně nákladů na zavedení mzdové formy.

- *Efektivnost mzdové formy* – tento ukazatel je komplexním vyjádřením účinnosti mzdové formy pomocí součinu rentability a působivosti.

$$E = R * P \quad \text{kde } P = \text{působivost mzdové formy}$$

Pro potřebu praxe byla vyvinuta celá řada metod, kterou zavádějí a doporučují poradenské firmy, kterou špičkové firmy používají, nebo si vytvářejí vlastní metody hodnocení účinnosti mzdového systému. Někdy bývají konstruovány jako komplexní posouzení účinnosti celého systému motivačních nástrojů v řízení firmy, kam logicky mzdové systémy patří. (Kleibl, 1998)

## 2.5 Mzdové náklady

Stanovení předpokládaného úhrnného mzdového nákladu nebo výše prostředků určených na mzdy je první přímou mzdově-technickou operací nezbytnou pro další úvahy o mzdovém systému, která nastolí základní proporce mezd a ostatních ekonomických vnitropodnikových veličin. (Synek M. a kol, 2002)

Výsledné množství prostředků na mzdy je výslednicí několika skutečností. Zásadní vliv musí mít ekonomicko-obchodní úvaha, odvíjející se z předpokládaných realizačních cen a předpokládaného odbytu, z cen ostatních vstupů, zisku a dalších parametrů. Dalším parametrem určení výše prostředků na mzdy bude úroveň mezd a mzdových nákladů mimo organizaci (nejlépe konkurujících organizací). Hrubou orientaci může poskytnout násobek průměrné mzdy v daném odvětví, v daném regionu a v daných profesích a předpokládaného stavu zaměstnanců. Opomenout však nelze součet prostředků na mzdy jednotlivých zaměstnanců za minulá období a jejich vývoj. Úroveň mzdových nákladů není rozhodující veličinou pouze pro mzdovou oblast, je zásadním východiskem marketingových studií a obchodní strategie organizace. Vzájemná ovlivnitelnost je obousměrná. (Synek M. a kol, 2002)

Mzdový náklad musí respektovat a pružně reagovat na mzdové náklady jako cenu práce danou trhem práce. Která z obou stran se bude více či méně přizpůsobovat druhé je závislé na mnoha faktorech, jako je např. dostupnost práce daná nabídkou volných pracovních sil v potřebné struktuře, konkurenceschopnost mzdových nákladů, úroveň mezd daná minimální cenou práce danou tržními poměry, minimální mzdou nebo nejnižšími úrovněmi zaručené mzdy, úrovní sociálních dávek, mzdovými minimy vyplývajícími z kolektivních smluv, možnostmi odbytu úrovní cen atd. Podle míry přesnosti odhadu mzdového nákladu, zejména s ohledem na předpokládaný vývoj obchodně-ekonomických ukazatelů, se bude zaměstnavatel zřejmě snažit stanovit poměr mezi nárokovými a nenárokovými složkami mzdy na toto období. Čím vyšší bude míra nejistot dalšího obchodně-ekonomického vývoje, tím silnější bude snaha o volnější mzdový systém, volnější vymezení mzdových podmínek, o uplatnění závislosti mzdy na syntetických ukazatelích (zisk, obrat, tržby), o menší váhu složek mzdy stanovující nároky zaměstnanců bez ohledu na výsledky organizace jako celku nebo jejich významných částí (např. při odhadnutelnosti mzdových nákladů na 80%, bude poměr zaručených složek mzdy k fakultativně vymezeným 80 : 20. (Synek M. a kol, 2002)

Mzdové náklady podniku se účtují na účet 521 – Mzdové náklady. Tento účet je typem nákladového a daňového účtu. Zachycuje transakce, které se týkají účtování hrubých mezd ze závislé činnosti. V Česku, stejně jako ve většině zemí světa, jsou celkové mzdové náklady zaměstnavatele vyšší, než činí hrubá mzda zaměstnance. Důvodem je sociální a zdravotní pojištění. (Skálová, 2012)

## 2.6 Hodnocení práce

Smyslem hodnocení práce je zjistit relativní rozdíly mezi pracemi, utřídit je např. podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností, odpovědnosti aj. a nakonec je zařadit do *tarifních stupňů*. Taková stupnice představuje zdůvodněnou základnu pro stanovení mzdových tarifů. (Synek M. a kol, 2002)

Metody hodnocení práce se používají především ve velkých organizacích k porovnávání relativní významnosti prací. S jejich pomocí získávají stabilní strukturu relativních hodnot prací vykonávaných v podniku. Pojem hodnota práce vyjadřuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s jinou. Může být určena místem v pořadí, stupněm nebo počtem bodů. Hodnota práce je oceněna mzdovým tarifem. Hlavním účelem hodnocení práce je najít racionální zdůvodnění rozdílů mezi pracemi v podniku a tím přijatelný podklad ke stanovení tarifní stupnice či vnitropodnikové mzdové struktury. Protože jsou při hodnocení prací analyzovány údaje o těchto pracích, používají se tyto soubory informací pro řadu dalších oblastí např. restrukturalizaci organizační struktury, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků. (Kleibl, 1998)

Proces hodnocení práce se obecně provádí ve dvou krocích. Při prvním kroku jsou práce analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy. Analýza práce je analytický proces, při kterém jsou shromážděny, analyzovány a tříděny informace o pracích. Tyto údaje jsou přepracovány do standardizovaných popisů práce, čímž je získán podklad pro hodnocení práce. (Kleibl, 1998)

Typy metod hodnocení práce se od sebe liší postupy použitými při popisu práce a při kvantifikaci relativních hodnot práce. Popisy práce lze provést sumárně, nebo analyticky. Při sumárním popisu je obsah práce a požadavky na zaměstnance charakterizovány souhrnně. Analytický popis znamená, že jsou vždy předem definovány hodnocené požadavky, je určena důležitost každého požadavku vůči ostatním, stanovena stupnice náročnosti za každý požadavek a zpracován postup převodu popisů do číselného vyjádření. Klíčová práce je pak podle tohoto algoritmu systematicky hodnocena a zaříděna do např. tarifního stupně. Způsob popisu je hlediskem pro rozlišení metod hodnocení práce. Hovoří se proto o sumární a analytické metodě. (Synek M. a kol, 2002)

*Sumární hodnocení* se doporučuje v případech, kdy práce mají podobný obsah, firmě vyhovuje hrubé odstupňování mzdových tarifů, výsledky hodnocení jsou příjemci mzdy pokládány za srozumitelné a výdaje na zpracování, zavedení a používání metody jsou relativně nízké. (Synek M. a kol, 2002)

*Analytické hodnocení* nachází aplikaci tam, kde jsou práce velmi různorodé, hodnocení má být kdykoliv zopakováno, firma potřebuje jemnou diferenciaci mzdových tarifů a je ochotna vynaložit na to relativně vysoké výdaje. Velké organizace inklinují k aplikaci analytických metod, a to především bodovací metody (Synek M. a kol, 2002)

Základní typy metod hodnocení práce vycházejí z kombinace sumárního a analytického popisu a způsobu kvantifikace relativních hodnot. O tom vypovídá schéma v tabulce 1.

**Tabulka 1 - Základní metody hodnocení práce**

Kvantifikace relativních hodnot	Přístup k popisu práce	
	Sumární porovnání	Analytické porovnání
Vytvoření řady	Metoda pořadí	Metoda faktorového porovnání
Zpracování stupňů	Metoda klasifikační resp. Katalogová	Metoda bodovací

Zdroj: Kleibl, (1998)

Organizace uplatňuje takovou metodu hodnocení práce, která jí umožňuje přispět k realizaci strategických záměrů a odpovídá jejím specifickým charakteristikám. (Kleibl, 1998)

Při rozhodování o metodě je brána v úvahu řada hledisek:

- Požadovaná míra diferenciaci mzdových tarifů
- Různorodost druhů prací
- Opakovatelnost a srozumitelnost výsledků hodnocení
- Náklady
- Popřípadě také stupeň formalizace popisů pracovních úkolů a rychlost změn pracovních úkolů.

Vliv uvedených hledisek na volbu metody je popsán v tabulce 2. Ze zmíněných hledisek se hlavním významem přisuzuje opakovatelnosti a srozumitelnosti výsledků hodnocení pro příjemce mzdy. Vyplývá to z role a postavení odborů při sjednávání mzdových podmínek a platí, že určitá metoda hodnocení je uznána za platné měřítko pro diferenciaci mzdových tarifů tím více, čím spolehlivěji mohou být hodnoty práce stanoveny a kdykoliv dodatečně ověřeny. (Kleibl, 1998)

**Tabulka 2 - Vhodnost uplatnění metod hodnocení práce**

Hlediska pro volbu metody	Metoda hodnocení práce	
	Sumární	Analytická
Míra diferenciací mzdových tarifů	Umožňuje hrubou diferenciací mzdových tarifů	Umožňuje i velmi jemnou diferenciací mzdových tarifů
Obsah práce	Vhodná hlavně pro obsahově podobné práce	Umožňuje porovnání i velmi různorodých prací
Opakovatelnost a srozumitelnost	Velmi srozumitelná, ale není průhledný postup hodnocení a nelze ho zopakovat	Postup hodnocení je systematický, ale složitý, což zamlžuje průhlednost hodnocení; lze ho opakovat
Náklady (finanční a časové)	nízké	vysoké
Rychlost změn úkolů Stupeň formalizace	Při větší rychlosti změn obsahů prací nebo nízké úrovni formalizace popisů práce se preferuje sumární hodnocení před analytickým	

Zdroj: Kleibl, (1998)

## 2.7 Měření výkonnosti lidského kapitálu

Každá organizace prochází vývojem. V jeho určité fázi si uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, tzn. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Mluvíme-li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoje, který na systém hodnocení bezprostředně navazují). Bohužel, v praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který bývá spjat se špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. Pokud je však systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, můžeme jeho prostřednictvím poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace či o úzkých místech apod. Můžeme navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkajících se způsobu výkonu práce, komunikace a chování. Stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody. Především motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování a stanovit objektivní podklady pro odměňování. (Pilařová, 2008)



## 2.7.1 Systémy hodnocení lidského kapitálu

V praxi existují různé systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení. Se systémem je spjato **systematické hodnocení**, tj. hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách nebo za předem definovaných okolností, podle předem definovaných postupů. Existuje ale i druhý způsob a tím je **nesystematické hodnocení**, které je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postů, kritérií a metod hodnocení. Obvykle je realizováno v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby, ústně a má neformální charakter. Systematické hodnocení má tři základní podoby: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení. (Pilářová, 2008)

### 2.7.1.1 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech (obvykle 1x ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu. Úzký vztah mezi úrovní kompetencí a výší pevné složky platu vychází z principu členění platových „skupin“ podle schopnosti zaměstnanců vykonávat různě náročné pracovní činnosti, nikoliv podle zastávané pozice, počtu odpracovaných let apod. Někteří teoretici i praktici zastávají názor, že hodnocení kompetencí by mělo být svázáno výhradně s rozvojem a kariérou zaměstnance, v žádném případě však s jeho odměňováním. (Pilářová, 2008)

### 2.7.1.2 Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno v kratších časových intervalech (obvykle 1x měsíčně) a má vliv na pohyblivou složku platu. V rámci hodnocení výkonu jsou obvykle hodnoceny úlohy nebo cíle. K typickým kritériím užívaným při hodnocení výkonu patří například u manažerů plnění business plánu, u obchodníků obrat a počet nově získaných zákazníků, u administrativních pracovníků počet zpracovaných zakázek a počet chyb, u projektových manažerů dodržování termínů a rozpočtů zakázek atd. Na plnění předem definovaných kritérií je vázáno vyplácení bonusů podle předem stanovených pravidel. Pravidla pro vyplácení bonusů mohou být stanovena individuálně pro každé kritérium nebo pro celou skupinu kritérií. Jednotlivým kritériím jsou obvykle stanoveny váhy jejich podílu na celkovém bonusu. (Pilářová, 2008)

### **2.7.1.3 Mimořádné hodnocení**

Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně definovaných situacích. Je součástí systematického hodnocení a využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů. V praxi je mnohem častější mimořádné hodnocení kompetencí. (Pilářová, 2008)

## **2.7.2 Metody hodnocení lidského kapitálu**

V této části je již jasno v tom „co“ a „proč“ by měl podnik hodnotit, nyní si musí odpovědět na otázku „jak“ hodnotit, tedy jakou metodu zvolit. Pilářová považuje za nejběžněji používané metody: zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky metoda stanovení úloh, metoda stanovení cílů, assessment centre.

### **2.7.2.1 Metoda zařazování**

Metoda zařazování je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Tato metoda je vhodná pro méně početné pracovní skupiny. U většího počtu přímých podřízených lze metodu modifikovat tak, že vytvoříme podskupiny, v rámci nichž hodnocené seřazujeme. Obecně však lze říci, že skupinu přímých podřízených, která přesahuje počet 15 osob, nelze efektivně řídit a tedy ani hodnotit. Metoda zařazování poskytne seznam pracovníků od nejlepšího po nejhoršího. Je důležité si uvědomit, že nejlepší pracovník jednoho oddělení bude mít pravděpodobně zcela odlišné kompetence než nejlepší pracovník jiného oddělení a výkony obou pracovníků budou hodnoceny podle zcela odlišných kritérií. Přesto je potřeba stanovit jednotná a transparentní pravidla provazující výsledky hodnocení s ostatními personálními systémy. (Pilářová, 2008)

### **2.7.2.2 Metoda párového srovnávání**

Při hodnocení pomocí metody párového srovnávání srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme „vítěznému“ pracovníkovi 1 bod. Součtem bodů ve všech srovnáních získáme pořadí hodnocených, nebo můžeme pracovníky zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů. Podobně jako u předchozí metody je důležité promyslet vztah mezi výsledky hodnocení a ostatními personálními systémy. (Pilářová, 2008)

### 2.7.2.3 Metoda Assessment centre (AC)

Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.) Metoda je užívána k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Výběr hodnotitelů je vázán účelem assessment centre a kompetencemi hodnotitelů. Obvyklý počet hodnotitelů je 3-6. Poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1). Assessment centre je náročné časově, organizačně i finančně. K výběru této metody proto přistupujeme jen v krajních případech například při hodnocení manažerů, klíčových zaměstnanců apod.) Obdobou této metody je development centre, které je z hlediska principů realizace shodné, je však užíváno za účelem rozvoje zaměstnanců. Vedle metod hodnocení mají své důležité místo také metody sběru informací o hodnoceném například přímé pozorování, videozáznamy, písemné záznamy, apod. (Pilařová, 2008)

### 2.7.3 Kritéria hodnocení lidského kapitálu

*Kritérium* je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace. Kritéria je proto potřeba volit velmi uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. V řadě organizací existují různé modely „klíčových ukazatelů výkonu“, které jsou společně určitým skupinám pracovních pozic nebo jsou společné všem zaměstnancům firmy. U kritérií, používaných pro hodnocení výkonu (tj. pracovních cílů nebo úloh), určujeme jejich váhu, tzn. jejich podíl na vyplácené pohyblivé složce. U hodnocení kompetencí je potřeba definovat jejich požadovanou úroveň a vztah úrovně kritérií k pevné složce platu. (Pilařová, 2008)

Hodnocení efektivnosti pracovní výkonnosti zaměstnanců z hlediska psychologie práce sleduje J. Štikar, Doc., PhDr., CSc. Vyjmenovává několik metod hodnocení pracovní výkonnosti jako například metoda pozorování, dotazování prostřednictvím dotazníků, konzultací s experty, pomocí rozhovorů, testů či pomocí skupinové diskuse. Kromě těchto metod existuje celá řada speciálních metod psychologie práce a organizace.

## 2.7.4 Personální Controlling

V České Republice již od roku 1997 působí společnost Everesta, která poskytuje poradenství a služby v oblasti řízení a rozvoje organizací a řízení a rozvoje lidských zdrojů. Společnost Everesta definuje personální controlling následovně.

Personální controlling se zaměřuje na definování metodiky řízení personálních zdrojů společnosti. Personální controlling prolíná všemi ostatními oblastmi řízení, pracuje s plánovými a skutečnými stavy zaměstnanců a osobních nákladů a posuzuje je ve vztahu k jejich skutečným výkonům. Součástí controllingu je také hodnocení spokojenosti zaměstnanců a řízení vzdělávání zaměstnanců. U nižších úrovní řízení je významné sledování nemocnosti a úrazovosti. Naopak u vyšších pozic TOP managementu je vhodné mapování všech nákladů souvisejících s výkonem jejich práce a následné posuzování očekávaných obdobných investic při „nákupu“ nového člena vedení společnosti. Neodmyslitelnou součástí personálního řízení je také kvalitní motivační systém postavený na bázi měřitelných kritérií, která jsou zobrazena ve strategii společnosti a jsou hybnou silou vývoje společnosti. Pro každou pracovní pozici lze nalézt adekvátní měřítko výkonnosti a snížit tak subjektivní složku posuzování odměn.

Na pracovní výkon má pozitivní vliv soulad mezi podnikovou a personální strategií. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. (Armstrong, 2007)

## 2.7.5 Pokroky v teorii lidského kapitálu

Joop Hartog ve své knize Human Capital – Advances in Theory and Evidence z roku 2009 pojednává o své výzkumné činnosti v oblasti lidského kapitálu. Lidské zdroje jsou v dnešní době obzvláště významné. Podstatou růstu důležitosti investic do lidského kapitálu jsou především neomezené možnosti lidí, kteří dokážou vymyslet nové technologie a výrobní procesy, dokážou najít úspory v produkci či nové příležitosti. Upozorňuje na to, že hodnota firmy může být díky kvalitnímu lidskému kapitálu mnohem vyšší, než ve skutečnosti je. Také se zabýval sledováním úrovně vzdělanosti, a jak se v současné době shoduje úroveň odborného vzdělání lidí vstupujících na trh práce s požadavky trhu. Výzkum prokázal, že dokonce pracují zaměstnanci s vyšší kvalifikací na pozicích, kde tuto kvalifikaci nevyužijí (Over-education). Existují mezi zeměmi velké rozdíly ve financování vzdělávání z veřejných zdrojů. Závěrem byla uspokojující zpráva, že investice do lidského kapitálu se neustále zvyšují a stále více podniků se zdokonaluje v měření výkonnosti lidského kapitálu a stanovení kvalitního mzdového systému. (Hartog, 2009)

## 2.8 Psychologie a hodnocení zaměstnanců

Psychologicky závažné je hodnocení práce (výkonu) a hodnocení pracovníka (výkonnosti). Tato hodnocení je třeba odlišovat. Lidé podávají za stejné situace různé výkony, ale i výkon jednotlivce se v poměrně krátkých časových intervalech může značně měnit. Vzhledem k tomu, a také proto, že každý výkon se nedá měřit ztrátou energie za určitou dobu, bývá výhodnější zabývat se spíše výkonností. Tato výkonnost se úzce váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané pracovní úkoly. Obecně lze říci, že výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada činitelů, jež mohou být objektivní či subjektivní povahy. Bývají různě členěny. (Štikar, 2003)

Typické bývá jejich členění:

- Technické, ekonomické a organizační podmínky
- Opočenské podmínky,
- Osobní determinanty pracovníky
- Situační podmínky

Při hodnocení se hodnotitelé často dopouštějí řady chyb zkreslujících skutečnost. Příčina bývá zpravidla v hodnotiteli a jeho způsobu myšlení. Lidé totiž vnímají a vykládají si své okolí zcela určitým způsobem. Každý trochu jinak, podle struktury své osobnosti, sociální prostředí, typů společenské makro- i mikrostruktury, ve které žije. (Štikar, 2003)

Štikar uvádí základní chyby hodnotitelů, ke kterým může docházet při hodnocení:

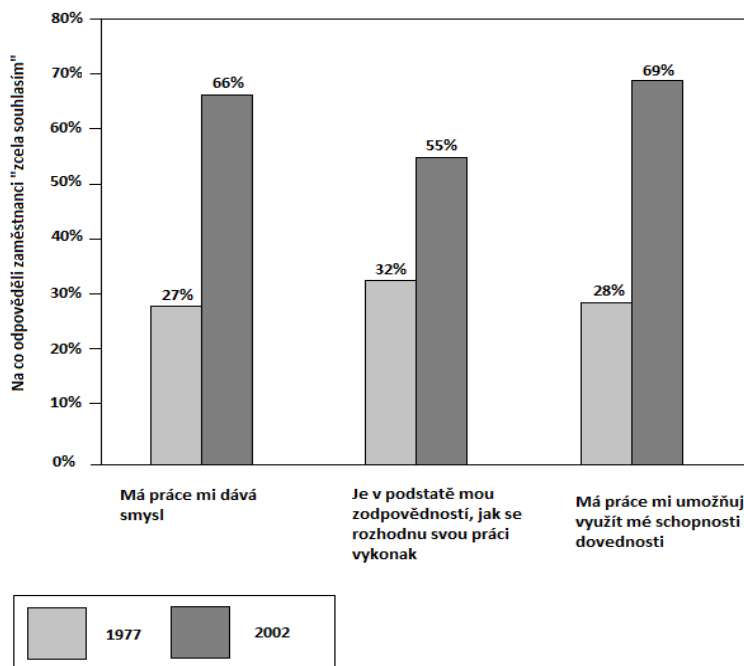
- Chyba mírnosti hodnocení
- Chyba favoritismu
- Chyba kontrastu (hodnotitel srovnává se sebou samým)
- Chyba centrální tendence (hodnotitel se obává používat výrazněji kladných či záporných poloh hodnocení)
- Chyba časového sledu (vzdálenosti – tendence hodnotit obdobně kritéria, která jsou umístěna za sebou nebo vedle sebe)
- Logická chyba (hodnotitel posuzuje obdobně dílčí kritéria, která jsou podle laického pochopení v nějakém vzájemném vztahu)
- Sériový efekt (při větším množství kritérií u jednoho pracovníka se objevuje tendence ve snižování diferencí)

Problematika pracovního hodnocení jako celku je významným nástrojem zvyšování produktivity práce. Ačkoli je tato oblast poměrně dlouhodobě používána v praxi, nelze přesto prohlásit, že by byla využita plně a správně, ačkoli bez hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí. (Wagnerová, 2011)

## 2.9 Motivace

V současné době je významným fenoménem motivace. Kenneth W. Thomas je profesor zabývající se motivací zaměstnanců. Úsilí, pracovitost a úspěch, toho všeho lze dosáhnout díky správné motivaci jednotlivých pracovníků napříč celou firemní strukturou. Motivace je faktor, popřípadě soubor faktorů, které fakticky uvádějí do pohybu a nadále usměrňují každé lidské jednání. V praxi to znamená existenci určitých motivů, které zásadně určují a ovlivňují lidské chování tak, aby tento jedinec dosáhl uspokojení svých potřeb a svého cíle. Tyto potřeby lze stupňovitě seřadit na základě jejich naléhavosti pro jednotlivce. Jak postupně dochází k uspokojování potřeb nižších (např. sytost, zdraví) objevují se potřeby vyšší (např. zázemí, ochrana) popřípadě ještě vyšší (např. uznání, seberealizace). Samotná motivace se primárně dělí na motivaci vnější a motivaci vnitřní. Právě vnitřní motivací se profesor ve své knize *Intrinsic Motivation at Work* zabývá. Vysvětluje, že samotná vnitřní motivace vychází z vlastních potřeb jednotlivce. Například z potřeby dosažení seberealizace, z potřeby poznávací nebo z potřeby po lepším sociálním zařazení. Taková motivace bývá velmi pevnou a spolehlivě řídí jednotlivce v jeho jednání. Naopak motivace vnější je založena na faktorech, které jsou podněcovány okolím například možnost získání odměny, nebo naopak vyhnutí se určité sankci či trestu. (Thomas, 2009)

Za posledních 35 let, se přístup firem k jednotlivým zaměstnancům velice změnil. Oproti minulosti, se v dnešní době hledí v práci na seberealizaci jednotlivých zaměstnanců. Ti dostávají více prostoru pro prezentaci a užití vlastních řešení i názorů. Následkem toho poté cítí zaměstnanci sami potřebu dosahovat úspěšně cílů, které v tuto chvíli nejsou již jen cílem jejich zaměstnavatele, ale i jejich samotných, protože oni sami je ovlivňují a mají na jejich dosažení vliv. (Kanfer, 2008)



**Graf 1 - Vývoj vnímání smyslu práce vlivem motivace v průběhu 25 let**

Zdroj: Thomas, (2009)

### 3. Metodika

Hodnocení lidského kapitálu je nedílnou součástí každé úspěšné a prosperující společnosti. Mzdové náklady mnohdy zaujímají nemalý podíl na celkových nákladech. Otázkou tedy zůstává, jak dosáhnout toho, aby byly co nejnižší. Přesto, že tento úkol vypadá jednoduše, není tomu tak. V této diplomové práci se zaměřím na rozbor výkonnosti lidského kapitálu ve velké nadnárodní společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Cílem diplomové práce je provést rozbor **měření výkonnosti lidského kapitálu** ve sledovaném podniku na základě teoretických a praktických poznatků. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části uvádím teoretický přehled, který je ve druhé části prakticky aplikován. Mezi základní okruhy, kterým se věnuji v praktické části, patří rozbor lidského kapitálu a mzdového systému vybrané společnosti. Dalším bodem v zadání mé práce je komparace nákladů na lidský kapitál s ostatními podniky. Bohužel se mi nepodařilo najít společnost, která by byla pro srovnání adekvátní a poskytla mi potřebné informace. Provedla jsem proto komparaci mzdových nákladů a nákladů na vzdělávání vůči celkovým nákladům v jednotlivých letech. Důležitou součástí práce jsou přílohy, na které se v textu odkazují.

Informace pro sepsání této diplomové práce jsem čerpala převážně z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a z Jihočeské vědecké knihovny.

Stěžejním zdrojem informací bylo jednak studium literatury a dále řízené rozhovory ve firmě Schwan Cosmetics CR, konkrétně s Ing. Martinou Dočekalovou, která je vedoucí personálního oddělení. Společnost mi poskytla materiály, které využiji především v následující praktické části.

Diplomovou práci jsem zpracovávala v období září 2012 až červenec 2013. Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu, tabulek, grafů a obrázků prostřednictvím programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Na základě zjištěných údajů navrhuji doporučení pro zlepšení efektivnějšího využívání nákladů na lidský kapitál ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

## 4. Informace o firmě Schwan Cosmetics

Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (dále jen Schwan Cosmetics) je jedním z největších výrobců dřevěných kosmetických tužek na světě. Je dceřinou společností mezinárodního výrobce kosmetiky Schwan-STABILO Cosmetics a členem skupiny Schwan-STABILO se sídlem v Německu ve městě Heroldsberg.

### 4.1 Schwan Cosmetics ve světě

Společnost Schwan-STABILO je rodinným podnikem s dlouholetou tradicí. Byla založena v roce 1855 a v současnosti je řízena již pátou generací. Společnost se vyznačovala invencí, dynamikou a neustálým vývojem. Původně se společnost Schwan-STABILO zabývala pouze výrobou psacích tužek. Postupem času se výroba přenesla do zcela nového oboru – kosmetiky. Společnost Schwan-STABILO v roce 1927 vyvinula první dřevěnou kosmetickou tužku a od té doby měly průkopnické vynálezy této společnosti na trhu kosmetiky rozhodující vliv. V průběhu 70. let dvacátého století se stala společnost Schwan-STABILO Cosmetics celosvětově jedním z největších dodavatelů dřevěných kosmetických tužek. Díky tomu se stává partnerem takových světových renomovaných kosmetických firem, jako jsou například L’Oreal, Coty, Avon, Burjois, Gemey, Chanel atd. Veškerý výzkum a vývoj výrobků těchto firem přešel postupem času do rukou společnosti Schwan-STABILO Cosmetics. To vše ale na úkor výroby produktů pod vlastní značkou. Společnost se tak stává tzv. *private label* výrobcem, tj. pracuje výhradně na zakázku.

Obrázek 2 - Sídlo společnosti Schwan Cosmetics



Zdroj: Internetové stránky společnosti Schwan Cosmetics CR



Schwan-STABILO Cosmetics je rozsáhlá mezinárodní skupina, která má sídla po celé zemi. Jak je vidět na následujícím obrázku číslo 3, skupina Schwan Cosmetics osídlila čtyři z šesti kontinentů, má celkem dvanáct společností v největších státech světa. V současné době má Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG cca 4 340 zaměstnanců a dosahuje obrátu zhruba 503 milionů eur.

Obrázek 3 - Mapa mezinárodní skupiny Schwan Cosmetics



Zdroj: Internetové stránky společnosti Schwan Cosmetics CR

## 4.2 Schwan Cosmetics v České republice

Společnost Schwan Cosmetics CR byla založena 20.06.2001 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Českém Krumlově. Hlavním záměrem společnosti Schwan-STABILO Cosmetics bylo přemístit výrobu dřevěných kosmetických tužek z mateřského závodu do Čech tak, aby bylo umožněno zachování dřevěného programu. Zpočátku sídlila společnost Schwan Cosmetics CR v pronajatých prostorách. Na základě zhodnocení výborných výsledků za uplynulé období bylo rozhodnuto o navýšení výrobní kapacity a o stavbě nového závodu na *zelené louce*. Tyto nové prostory byly otevřeny na podzim roku 2004 a hlavní objem výroby byl z pronajatých prostor přesunut. Nový závod, který je po architektonické i technické stránce jedním z nejmodernějších v České republice i Evropské unii, se tak stává výstavní lodí nadnárodního koncernu Schwan-STABILO Cosmetics. Produkce je téměř ze 100% určena na export do zemí celého světa.



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

## 4.2.1 Finance

Jak již jsem se zmínila v úvodu, společnost Schwan Cosmetics CR je úspěšnou společností, která má v posledních letech stabilní roční obrát cca 800 milionů korun, roční výrobní kapacitu pro cca 114 milionů tužek a výrobní plochu cca 7000+2000+700 m<sup>2</sup>. Není tedy pochyb, že společnost Schwan Cosmetics je jedním z největších výrobních závodů dřevěných kosmetických tužek na světě.

**Tabulka 3 – Hodnoty vybraných ukazatelů**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrát v tisících Kč	279 974	363 932	518 586	856 320	874 125	740 751	791 669	906 264
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tisících Kč	255 782	324 018	487 951	816 210	847 288	696 240	748 362	847 241
Zisk před zdaněním v tisících Kč	47 555	15 878	34 056	169 065	101 687	115 862	148 181	164 527
Stálá aktiva v tisících Kč	448 228	560 819	547 898	531 579	575 076	538 485	510 276	479 466
Oběžná aktiva v tisících Kč	343 067	182 600	268 541	368 453	463 592	401 761	370 347	399 129
Základní kapitál v tisících Kč	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000
Cizí zdroje v tisících Kč	234 502	173 578	224 456	195 311	363 499	148 570	104 479	138 130
Bankovní úvěry v tisících Kč	149 272	85 730	99 975	28 802	206 336	40 602	0	0
Pořízení investic v tisících Kč	312 414	154 604	44 829	55 878	112 093	33 048	34 504	34 535

Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Výroční zpráva společnosti z roku 2010 – 2011 uvádí finanční stránku společnosti. V tomto roce si společnost vedla opravdu dobře. Plán tržeb byl překročen o 14,2% a zisk konkrétně dosáhl 164 527 tis. Kč. Většina plánovaných ekonomických ukazatelů byla splněna či překročena.

Dosažené výsledky potvrzují pokračující pozitivní trend optimalizace procesů i další stabilizaci společnosti. Ekonomické výsledky umožňují společnosti samofinancování bez bankovních úvěrů.

## **4.2.2 Výroba**

V průběhu hospodářského roku probíhalo navyšování objemu výroby a zvýšená pozornost byla věnována stálému zvyšování produktivity práce. Tento proces blíže přiblížím v další části této diplomové práce. Celkem bylo vyrobeno za období hospodářského roku přes 120 mil. ks dřevěných kosmetických tužek různých provedení a typů. V průběhu uplynulého roku byla zvýšená pozornost věnována podpoře zákaznického servisu, jehož součástí se stala nová balírna kosmetických výrobků pro strojní i ruční balení. Celková investice činila přes 18 mil. Kč a byla vytvořena pracovní místa pro více než 40 nových pracovníků. Na základě praktických zkušeností probíhá průběžné ladění a trénování výrobních postupů spojených se zaváděním standardů jako nezbytného základu další stabilizace výroby. Výroba je řízena systémem výrobních a projekčních týmů a dozorována vnitřními i vnějšími audity.

## **4.2.3 Personální politika**

V hospodářském roce 2010/2011 se začal díky rostoucím požadavkům světových trhů navyšovat počet pracovníků firmy ze 435 na 492 zaměstnanců. Tento počet zaměstnanců odpovídá ročnímu plánovanému objemu výroby. Cílem personálního útvaru je podpora týmové práce, stabilizace odborných pracovníků a zvyšování kompetencí zajišťované zejména vzděláváním všech zaměstnanců, které je zaměřené na všechny oblasti odborné a jazykové přípravy. Společnost věnuje na další vzdělávání a rozvoj svých pracovníků nemalé prostředky. Schwan Cosmetics CR se svou úrovní podnikové kultury řadí mezi stabilní, spolehlivé a vyhledávané zaměstnavatele v Českém Krumlově a okolí. Nadále probíhá úzká spolupráce se Střední odbornou školou strojní a elektrotechnickou ve Velešíně, Střední uměleckoprůmyslovou školou svaté Anežky České a dalšími středními i vysokými školami, které vzdělávají pro Schwan Cosmetics CR kvalifikované odborníky.

## 4.2.4 Management kvality

Systém managementu kvality, jakož i koncept zkušebních a testovacích činností je plně v souladu s holdingovými zásadami. Míra interních produktových neshod a zákaznických kvalitativních reklamací se pohybuje v hodnotách obvyklých v oboru. Přesto společnost usiluje o stabilizaci a zlepšení kvalitativních ukazatelů zejména organizováním rozsáhlých střednědobých projektů zlepšování. I nadále pokračují práce na rozvoji integrovaného systému řízení založeného na průniku modelů ISO 9000<sup>1</sup> a evropského modelu EFQM<sup>2</sup>. Zvládnutí všech požadavků na produktovou jakost i na organizaci zkoušení jednoho z nejnáročnějších světových producentů kosmetiky je dobrým předpokladem pro další rozvoj a stabilizaci realizačních procesů podniku.

## 4.2.5 Investice

Investiční akce jsou orientovány zejména na zkvalitnění strojního vybavení. Více než 80% investic spadá do kategorie „High-Tech“. Společnost Schwan Cosmetics CR plní podmínky stanovené jí investiční pobídkou. Investiční politika firmy je zaměřena nejen na další rozvoj výrobních technologií, ale i na zvyšování péče o zaměstnance. Mezi největší investiční akce patří kromě strojních investic i investice do IT oblasti, vybavení budovy i její sociální infrastruktury. Logistická a skladová hala se neustále zdokonaluje především pro zvýšení zákaznického servisu.

## 4.2.6 Export a logistika

Společnost Schwan Cosmetics CR uspokojuje zákazníky z celého světa. Přeprava zboží se uskutečňuje všemi druhy dopravních prostředků. Kromě převládající automobilové dopravy se používá doprava letecká i lodní. Společnost disponuje vlastní technologií pro přepravní adjustaci zboží odpovídající jak holdingovým standardům, tak i teritoriálním standardům ve většině zemí světa, do kterých své výrobky exportuje. Spolupracuje přitom s renomovanými celosvětově působícími přepravními společnostmi s cílem splnit logistické požadavky i nejnáročnějších zákazníků z řad kosmetických firem. Distribuce výrobků z Českého Krumlova směřuje k zákazníkům do celého světa.

---

<sup>1</sup> Řada norem jakosti ISO 9000 definuje systém managementu jakosti. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci. Normy ISO 9000 umožňují poukázat daným organizacím schopnost výroby či distribuce produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka.

<sup>2</sup> Model excelence EFQM vychází z přístupu TQM – Total Quality Management. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto hodnocení je členěno do devíti kritérií, podle kterých se procesy a činnosti v organizaci srovnávají s nejuspěšnějšími organizacemi – „Best in class“ (benchmarking).

## **4.2.7 Marketing**

Vzhledem k jednoznačné orientaci společnosti na „private label“ produkci zůstává základem cílená marketingová strategie a přímá akviziční činnost, organizovaná celosvětově z německého ústředí holdingu. Vedle toho je samozřejmě výrobný segment společnosti systematicky prezentován spolu s dalšími v rámci holdingu na nejdůležitějších světových kosmetických veletrzích a obchodních fórech. Společnost se aktivně spolupodílí na společenském a kulturním životě nejen města Český Krumlov, ale je i jedním z nejdůležitějších výrobců a zaměstnavatelů v Jihočeském kraji.

## **4.2.8 Ochrana životního prostředí**

Výrobní haly, infrastruktura i venkovní prostory vyhovují všem ekologickým, požárním i bezpečnostním požadavkům a zapadají svým provedením do Chráněné krajinné oblasti Blanský les. Společnost má zpracovanou Strategii ochrany životního prostředí a důsledně se jí ve všech činnostech řídí.

## **4.2.9 Charitativní a sponzorská činnost**

Tradiční je sponzorství Jazzového festivalu, Festivalu barokní hudby v Českém Krumlově a Královského hudebního festivalu ve Zlaté Koruně, dále pak akcí pořádaných Městským úřadem v Českém Krumlově (Svatováclavské slavnosti, Dny růže, Den bez bariér, atd.). Úspěšně se prohlubují kontakty se školkami, základními školami, Střední uměleckoprůmyslovou školou svaté Anežky České a ve výstavních prostorách firmy probíhají výstavy absolventských prací studentů. Schwan Cosmetics CR podporuje i dětské domovy Klokánek a akce organizované UNESCO.

## **4.2.10 Věda a výzkum**

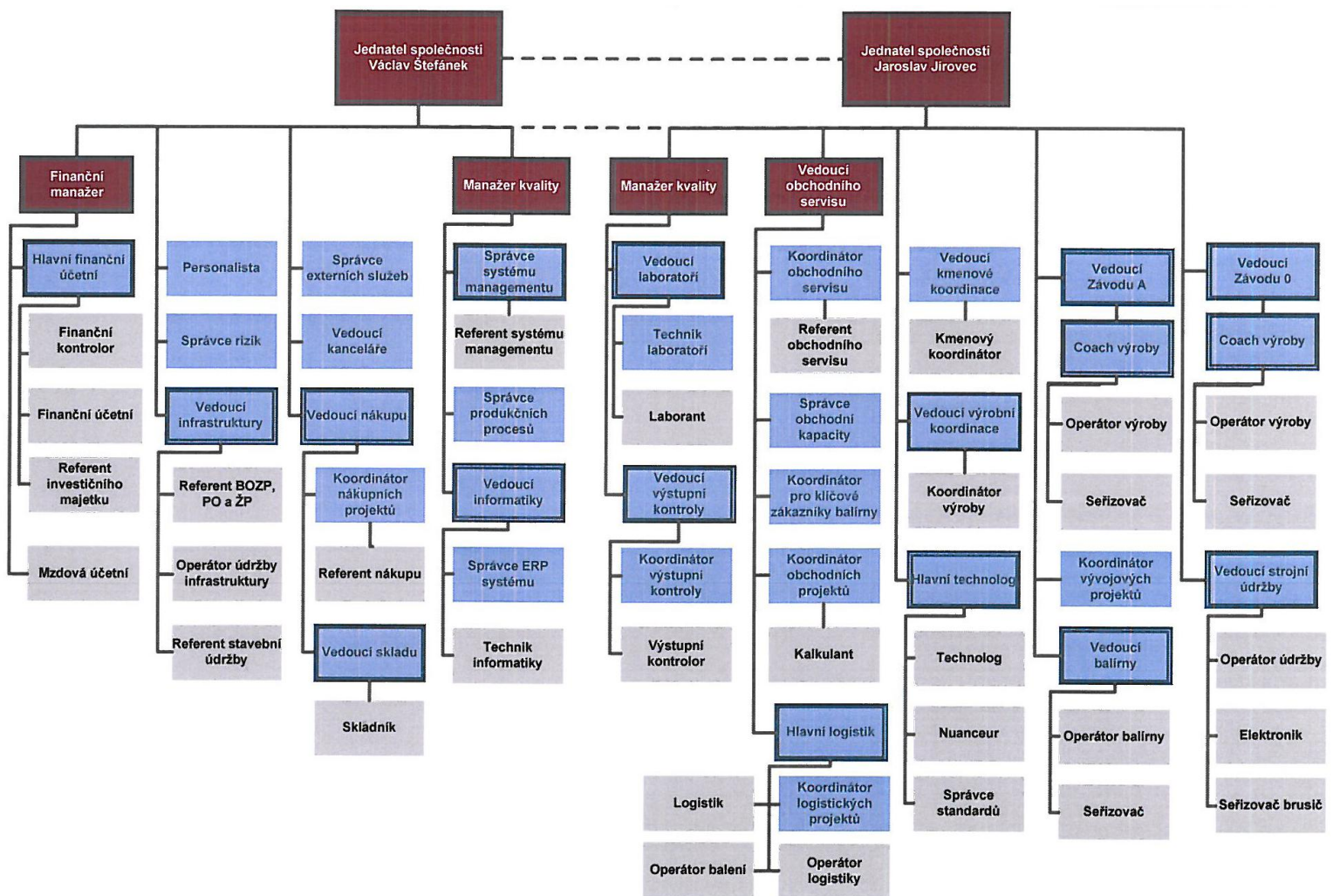
Výzkumné a vývojové práce jsou centralizovány v podnikovém ústředí v německém Heroldsbergu. Společnost standardně využívá těchto vývojových výsledků a aplikuje je v produkčním procesu. Plynulý transfer technicko-organizačního a oborově specifického know-how probíhá formou pravidelných setkání technických týmů obou společností. Vybraní odborníci firmy jsou zařazeni do mezinárodních řešitelských týmů, ve kterých se za Českou republiku podílejí na řešení vybraných projektů. Úspěšná spolupráce probíhá s několika vysokými školami a Zdravotním ústavem ČR. Aktivní nasazování inovativních high-tech řešení, jakož i permanentní péče o rozvoj a zlepšování procesů je výrazným rysem podnikání společnosti.



## 4.2.11 Organizační struktura

Společnost Schwan Cosmetics CR sestavila organizační strukturu tak, aby vyhovovala potřebám organizační činnosti. Vytváří základ pro efektivní fungování a průběh řízení. Počet podřízených je nastaven tak, aby je nadřízený dokázal bez problémů řídit. Organizační struktura je dostatečně decentralizovaná. Ve své diplomové práci budu sledovat, jak je tato organizační struktura efektivní z hlediska hodnocení výkonnosti lidského kapitálu společnosti Schwan Cosmetics CR. Tato organizační struktura se neustále vyvíjí a přizpůsobuje potřebám společnosti tak, aby bylo dosaženo největší efektivity. Kompletní diagram lze vidět také v příloze číslo 1.

Obrázek 5 - Organizační diagram Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

## 4.2.12 Firemní filozofie a podniková kultura

Základní filozofie, vize, klíčové směry podnikové strategie a celopodnikové cíle společnosti Schwan Cosmetics CR jsou shrnuty ve vnitropodnikové příručce, která je prezentována všem zaměstnancům. Firemní vize všech dceřiných společností Schwan Cosmetics pro hospodářské roky 2011 – 2014 zní „*Be Unique*“, v překladu „*Bud'me jedineční*“. Při naplňování této vize si společnost stanovila určité podmínky, které se snaží pro dosažení svého cíle plnit. Ukázkou lze vidět v příloze číslo 3.

Při naplňování této vize musejí mít zaměstnanci na paměti:

- Vysoký výkon dosahovaný srdcem
- Moderní a flexibilní výrobní podnik
- Vedoucí postavení na trhu v klíčových oblastech
- Růst díky inovacím
- Trvalá udržitelnost podnikání

Trvalou přízeň zákazníků si společnost zajišťuje především schopností spojit vysokou kvalitu s profesionálním zákaznickým servisem a konkurenceschopnými cenami.

Klíčové směry podnikové strategie pro hospodářské roky 2011 – 2014 jsou:

- Dodržení ekonomických ukazatelů úspěšnosti
- Stabilita výkonu pro partnery
- Rozvoj produktového portfolia a zdrojů (spolehlivost produktu, rozšiřování servisu a samostatnost výrobních jednotek)
- Kompetentní samoučící podnik (trvalé vzdělávání, respekt k různým názorům, dlouhodobá výchova odborníků, rotace personálu, profesionalita a expertní přístup v klíčových procesech)
- Štíhlá organizace

Pro účely mé diplomové práce jsem se zaměřila především na poslední dva klíčové směry. Prvním z nich je **kompetentní samoučící podnik**. Společnost Schwan Cosmetics CR zavedla dva základní systémy, které se pod tímto směrem skrývají. Je to systém tzv. vstupního zácviku. Velmi zjednodušeně lze říci, že se jedná o tzv. pracovní koloběh, který absolvuje každý nově příchozí zaměstnanec. Nejen, že pracovník získá zaučení na svém pracovním oddělení, ale alespoň na jeden či dva dny setrvává na pracovní pozici na jiném oddělení. Tento zácvik trvá zhruba tři měsíce. Systém vstupního zácviku je ve společnosti uplatňován především proto, aby zaměstnanci pochopili princip chodu společnosti a získali co nejvíce informací pro komplexní pochopení své práce. Cílem je, aby získané informace spojili do souvislostí, na základě kterých budou vykonávat danou práci.

Druhým systémem je tzv. procesní školení. Tento systém navazuje na systém vstupního zácviku. Uplatňuje se ve chvíli, kdy dojde k určitým změnám, které zaměstnanci potřebují vědět k výkonu své práce. Tyto změny mohou být jakékoli, ať již v rámci legislativních opatření, či v rámci společnosti. Dochází ke školení zaměstnanců ve všech procesech.

Druhým klíčovým směrem podnikové strategie, který souvisí s tématem diplomové práce, je tzv. **štíhlá organizace**. Tento termín v sobě skrývá následující opatření.

Společnost Schwan Cosmetics CR chce dosáhnout **pozitivní produktivity práce** za pomoci tří následujících projektů:

- *Kanban* – je metoda, která se nejvíce používá ve strojírenské výrobě a byla poprvé vyvinuta japonskou firmou Toyota. Principem tohoto projektu je vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatel ručí za kvalitu a odběratel má povinnost objednávku vždy převzít. Kapacity dodavatele a odběratele jsou v rovnováze a jejich činnosti jsou synchronní. Základním principem je, že dodavatel ani odběratel nevytváří žádné zásoby
- *5S* – stejně jako „Kanban“ se metoda „5S“ uplatňuje při zavádění tzv. štíhlé organizace. Metoda 5S se skládá z pěti následujících kroků – separovat, systematizovat, stále čistit, standardizovat a sebedisciplinovanost. Dle těchto principů se i společnost Schwan Cosmetics řídí.
- *TPM (Total Productive Maintenance)* – Aby společnost Schwan Cosmetics CR mohla provádět tzv. štíhlou organizaci, musela zavést metodu TPM. Toto označení by se dalo přeložit jako tzv. absolutně produktivní údržba. Cílem je dosahování nulových neplánovaných prostojů, dosahování nulových ztrát rychlosti strojů a dosahování nulových vad způsobených stavem strojů.

S termínem *štíhlá organizace* jsou také spojeny pravidelné interní audity, na základě kterých se například sleduje spotřeba materiálů. Společnost se neustále snaží monitorovat zaměstnance, aby nedocházelo k **plýtvání materiálem**.

Celopodnikové cíle se dále specifikují pro jednotlivá hospodářská období, respektive kalendářní roky, a vznikají tzv. **rozvojové projekty**. Nejaktuálnější rozvojový projekt pro tento rok, který nejvíce souvisí s tématem diplomové práce, je *Rozvoj lidských zdrojů*.



Projekt Rozvoj lidských zdrojů obsahuje následující body:

- *Dlouhodobý program vyhledávání odborníků* – společnost Schwan Cosmetics CR při vyhledávání pracovníků dlouhodobě spolupracuje s vysokými školami.
- *Trainee program* – napomáhá studentům se získáváním praxe a učí je základním principům chodu společnosti. Studenti mají možnost v rámci Trainee programu vyzkoušet si postupně jednotlivé pozice celé firmy.
- *Program zvyšování odborné a osobní kompetence, Analýza, Plán, Pilotní realizace*
- *Zvyšování kompetence prostřednictvím rotace na pracovních pozicích* – tento proces je efektivní způsob, jak zvyšovat znalosti zaměstnanců. Dochází ke zvyšování logického pochopení principu, na kterém je daný proces postaven. Například zaměstnanec pracující na určité pozici se naučí provádět svou náplň práce, ale již neví, jaké činnosti předcházely a jaké budou následovat. A právě tomu chce společnost zabránit. Tento způsob je také dobrý pro udržení pozornosti zaměstnanců, aby nedocházelo neustále k rutinní práci, která z dlouhodobého hlediska zaměstnance nemotivuje.
- *Budování prostředí kompetentní a konstruktivní oponentury* – zaměstnanci společnosti Schwan Cosmetics CR mají možnost na každoročním hodnotícím pohovoru vyjádřit svůj názor například vůči nadřízenému pracovníkovi. Nejedná se tedy pouze o jednostranný pohovor. Zaměstnanci si cení příležitosti sdělit své názory.
- *Vybudování podnikových kompetenčních map* – jedná se o přehled povinností, které by zaměstnanci měli umět, a dovedností, kterými by měli disponovat na své pracovní pozici.

## 5. Lidský kapitál Schwan Cosmetics

Schwan Cosmetics CR je významným zaměstnavatelem Českokrumlovská. V současné době společnost Schwan Cosmetics CR zaměstnává stabilně okolo 500 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech je popsán v kapitole 5.1. Zajímavá je i struktura zaměstnanců podle různých hledisek. Mezi základní jsem zařadila pohlaví, věk či dosažený stupeň vzdělání.

### 5.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Jak již jsem se zmínila v kapitole 4.2.1 Finance, díky rozšiřující se kapacitě podniku stoupl i počet zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých hospodářských letech včetně nákladů na vzdělání lze vidět v tabulce číslo 4. Velmi zajímavou položkou jsou náklady na vzdělávání, které postupem času výrazně vzrostly a to především v letech 2006 – 2008 díky získání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu. Tento nárůst nastal díky růstu počtu zaměstnanců, ale také díky kvalitnímu managementu, který ví, že investice do lidského kapitálu jsou jedny z nejdůležitějších. Právě proto se vedení podniku rozhodlo v roce 2012 investovat do této oblasti 2,5 milionu korun, a to výhradně z vlastních zdrojů.

Společnost Schwan Cosmetics CR v rámci jednoho ze svých klíčových směrů podnikové strategie tzv. samoučícího podniku veškerý obnos v roce 2012 investovala do vzdělávacích kurzů pro všechny zaměstnance na všech pozicích. Jednalo se o kompletní vzdělávací plán. Zaměstnanci byli školeni především externími školiteli v nejrůznějších oborech.

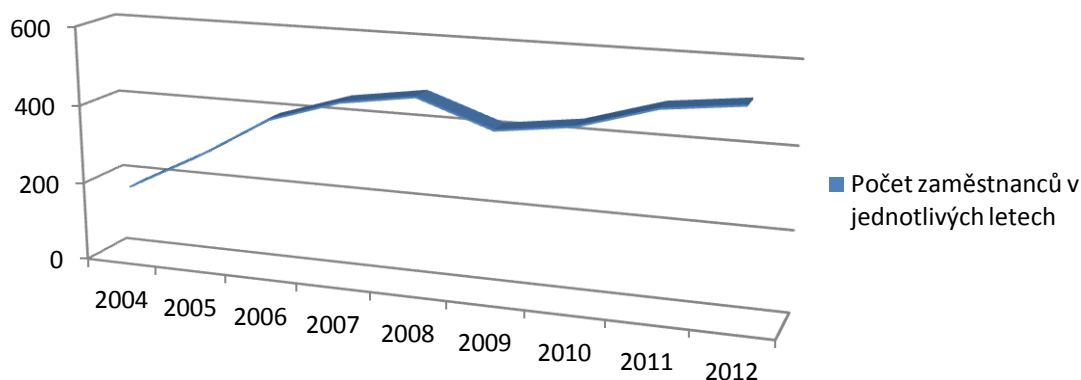
Tabulka 4 - Vývoj počtu zaměstnanců a nákladů na vzdělání

Hospodářský rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatel									
Počet zaměstnanců	184	279	388	447	475	410	435	492	514
Náklady na vzdělávání v tis. Kč	450	885	1 575	2 930	2 025	1 421	1 455	1 524	2 500

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Nejaktuálnější stav počtu zaměstnanců je 531 k 31.7.2013. Jak již jsem se zmínila, počet zaměstnanců se vyvíjel především v závislosti na poptávce po výrobcích společnosti Schwan Cosmetics. Firma pracuje především na principu zakázkové výroby. V grafu číslo 2 na následující straně je vidět rostoucí trend počtu zaměstnanců.

**Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

## 5.2 Struktura zaměstnanců – vzdělání

Struktura zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics dle stupně nejvýše dosaženého vzdělání je rozdělena na administrativní a dělnické pozice. Jak lze vidět z následující tabulky číslo 5 ve společnosti převažují dělnické práce, které nevyžadují vysokou míru vzdělání. Nejvíce zde pracují zaměstnanci s výučním listem a maturitou.

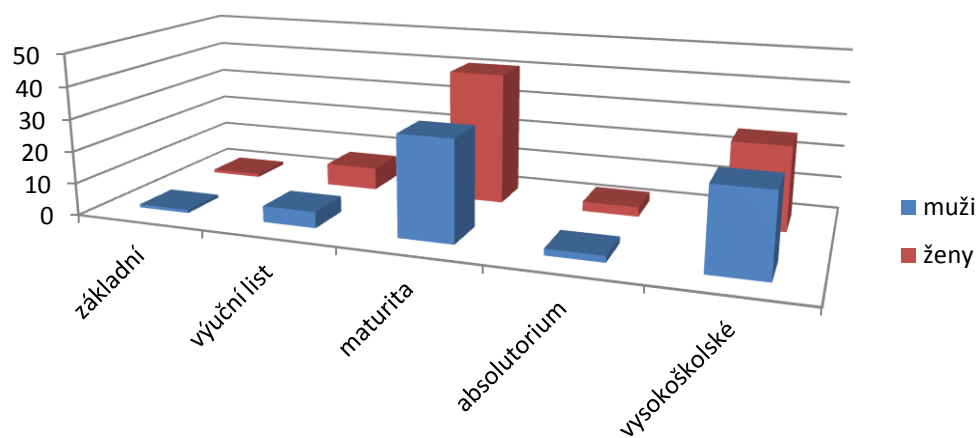
**Tabulka 5 - Struktura zaměstnanců podle výše dosaženého vzdělání**

	Administrativní pozice		Dělnické pozice		Celkem
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	
Základní	1	1	17	34	53
Výuční list	5	7	118	180	310
Maturita	31	41	21	19	112
Absolutorium	2	3	0	0	5
Vysokoškolský diplom	25	26	0	0	51
<b>Celkem</b>	142		389		531

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

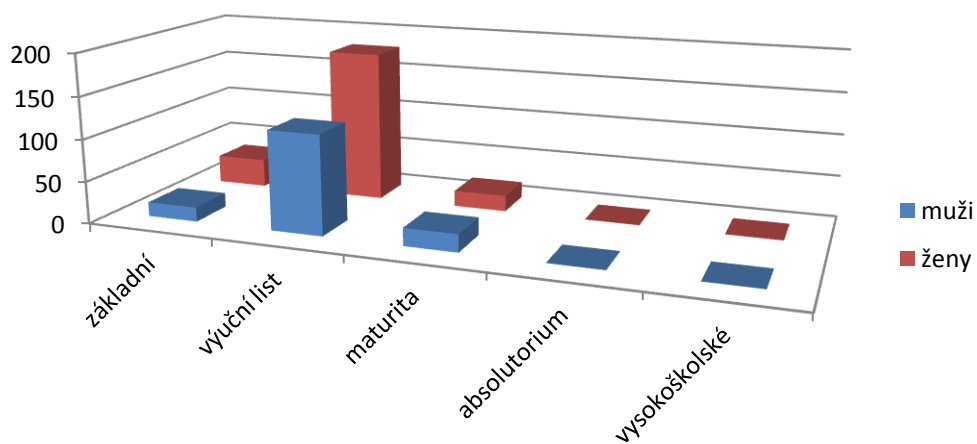
Z grafu číslo 3 lze vidět, že potřebné vzdělání je především středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, či vysokoškolské vzdělání. Úroveň dosaženého vzdělání mezi muži a ženami je v podstatě vyrovnaná. Výuční list má ve společnosti Schwan Cosmetics CR téměř 60% a maturitu 21% zaměstnanců.

**Graf 3 - Struktura administrativních profesí dle stupně vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 4 - Struktura dělnických profesí dle stupně vzdělání**



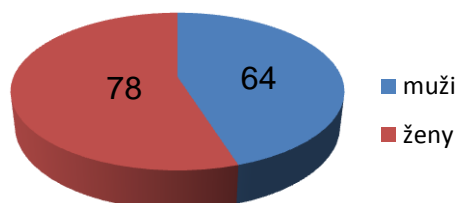
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics

Z výše uvedených dat lze vidět, že podíl zaměstnanců s vyšším vzděláním je vyšší samozřejmě u administrativních pozic a u dělnických pozic převažuje nižší vzdělání zakončené výučním listem či maturitní zkouškou.

## 5.3 Struktura zaměstnanců – pohlaví

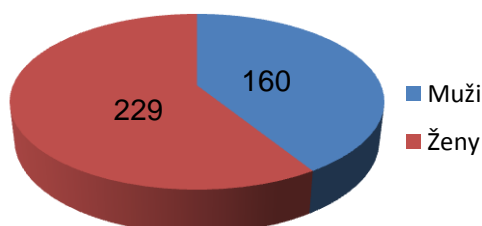
Ve společnosti Schwan Cosmetics pracují především ženy. Tento trend je dán charakterem výroby. Celkovou strukturu zaměstnanců společnosti dle pohlaví lze rozdělit na administrativní a dělnické pozice. V prvním grafu číslo 5 jsou zobrazeny administrativní pozice. Z celkového počtu administrativních pracovníků je počet žen 55% a počet mužů 45%. V druhém grafu číslo 6 jsou zobrazeny dělnické pozice. V této části ženy převládají výrazněji, a to 59%, muži zaujmají 41%. Mezi výhradně mužské pozice patří pozice seřizovačů a dále strojní a elektro údržba. Obecně lze říci, že čím vyšší pozice, tím je podíl pracujících žen nižší. V top managementu je zastoupení žen v současné době nulové. Celkový počet zaměstnanců ke sledovanému období je 531. Podíl počtu zaměstnanců na administrativních pozicích tvoří 27% a podíl počtu zaměstnanců na dělnických pozicích je 73% z celkového počtu zaměstnanců.

**Graf 5 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví u administrativních prací**



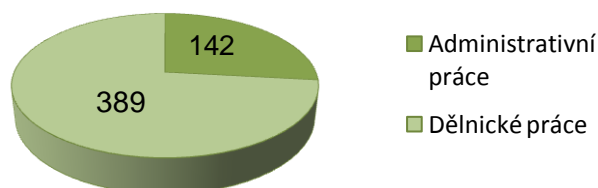
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 6 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví u dělnických prací**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 7 - Podíl administrativní a dělnické práce na celkovém počtu zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

## 5.4 Struktura zaměstnanců – věk

Nejaktuálnější počet zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics CR je 531 zaměstnanců. Nejaktuálnější věková struktura zaměstnanců v červnu roku 2013 je následující.

**Tabulka 6 - Věková struktura zaměstnanců**

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Průměrný věk
Muži	224	36,83
Ženy	307	40,08

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Průměrný věk všech zaměstnanců je 38,46 let. Tato věková struktura je od založení podniku velmi podobná. V průběhu let však došlo k mírnému zvýšení průměrného věku žen. Průměrný věk mužů je od založení společnosti stálý. Neznamená to však, že jsou mužské pozice stále obměňovány. Ve firmě jsou zaměstnanci, kteří zde pracují několik let, někteří již od založení společnosti. Stejně tak u žen. Jen u mužů dochází k obměně mladších zaměstnanců častěji.

**Tabulka 7 - Věková struktura zaměstnanců rozdělená na administrativní a dělnické pozice**

Pohlaví	průměrný věk u dělnických pozic	průměrný věk u administrativních pozic
Muži	34,5	39,16
Ženy	45,5	34,66

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

V tabulce číslo 7 lze vidět průměrný věk mužů a žen rozdělený na administrativní a dělnické pozice. Z výsledků vyplývá, že věk mužů je v podstatě podobný, ale věk žen se v závislosti na pracovní pozici mění. Mnohem starší jsou ženy, které pracují na dělnických pozicích. Tento věkový rozdíl je dán především stupněm vzdělání. Ženy v průměrném věku 46 let mají v dnešní době většinou vzdělání na úrovni učebních oborů. Naopak mladší ženy jsou dnes vzdělanější a mohou vykonávat administrativní pozice. Věkový rozdíl je také ve věku mužů a žen vykonávajících dělnické práce. Muži vykonávající práci na pozicích seřizovač či operátor výroby musejí bezpečně ovládat počítačové programy a starší muži mohou mít s tímto trendem problém. Proto je průměrný věk mužů vykonávajících dělnické práce nižší.

## 5.5 Struktura zaměstnanců – profese

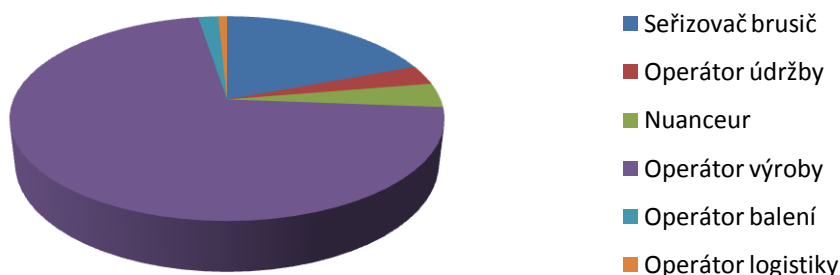
V této kapitole lze vidět rozčlenění zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics CR podle jednotlivých profesí. Základem je opět rozdělení na dělnické a administrativní pozice. V každé tabulce jsou konkrétní počty zaměstnanců pracujících aktuálně na konkrétní pozici a dále graf, který přehledně tyto výsledky zobrazuje.

**Tabulka 8 - Počet zaměstnanců rozdělený dle dělnických pozic**

Dělnické pozice	Počet zaměstnanců
Seřizovač brusič	75
Operátor údržby	12
Nuanceur	15
Operátor výroby	277
Operátor balení	7
Operátor logistiky	3

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 8 - Podíl jednotlivých dělnických profesí na celkovém počtu zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Z grafu vyplývá, že téměř tři čtvrtiny dělnických profesí zaujímají zaměstnanci na pozici zvané operátor výroby. Na této pozici pracují především ženy a to z 80%. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozici seřizovač brusič. Zde panuje výhradně mužské zastoupení a to ze 100%.

Administrativních profesí ve společnosti Schwan Cosmetics CR je celkem 62. Není možné je přehledně zanést do tabulky ani grafu. Poměr počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích je v podstatě vyrovnaný. Nejvíce pracovníků pracuje na pozicích coach výroby, výstupní kontrolor, referent obchodního servisu či referent skladu. Celkový počet zaměstnanců pracujících na těchto pozicích je okolo osmi. Pozice jednatele společnosti, vedoucí personalistiky, vedoucí obchodních projektů, manažer kvality a mnoho dalších jsou obsazeny jedním zaměstnancem.

## 6. Mzdový systém Schwan Cosmetics

Ve vztahu ke svým zaměstnancům prosazuje společnost Schwan Cosmetics CR především srozumitelnost, transparentnost, otevřenost, upřímnost, solidaritu a jistotu. Mzdový systém společnosti je propracován do nejmenších detailů na základě konzultací s personálním vedením mateřské společnosti Schwan-STABILO Cosmetics se sídlem v Německu ve městě Heroldsberg.

### 6.1 Vnitřní mzdový předpis

V souladu s obecně závaznými předpisy je vydávána směrnice nazvaná *Vnitřní mzdový předpis*. Tento dokument se skládá ze třinácti částí a byl nově sestaven v roce 2011 díky zavedení systému elektronické výplatní pásky. Novinkou je, že na základě písemné žádosti zaměstnance zašle zaměstnavatel výplatní pásku elektronickou formou na emailovou adresu zaměstnance. Samozřejmě je zaměstnavatel povinen vydat i písemný doklad výplatní pásky, pokud o to zaměstnanec požádá. Tento vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti Schwan Cosmetics CR, kteří jsou k firmě v pracovním nebo obdobném poměru. Zaměstnanci společnosti přísluší na základě dohodnutého druhu vykonávané práce v pracovní smlouvě základní měsíční mzda odpovídající tarifnímu stupni, do něhož byl zaměstnanec zařazen (platí pro kategorii přímých zaměstnanců), nebo základní měsíční individuální mzda stanovená mzdovým výměrem (platí pro kategorii nepřímých zaměstnanců). Okruh zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do kategorie přímí a nepřímí, určuje katalog pracovních pozic.

Vnitřní mzdový předpis dále přímo definuje mzdu jako peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy, poskytované zaměstnavatelem za výkon práce. Za mzdu nelze považovat plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměny za pracovní pohotovost apod. Mzda i podmínky jejího poskytování se zásadně sjednávají písemnou formou, tj. mzdovým výměrem, a to před zúčtovacím obdobím, jehož se týká. Mzdový výměr podepisuje jednatel společnosti nebo v jeho nepřítomnosti jím pověřený prokurista. Výplata mzdy je prováděna každého 15. dne následujícího měsíce. Pokud tento den připadne na den pracovního klidu, je takovým termínem poslední pracovní den před dnem pracovního klidu. Výplatním místem je sídlo firmy. Zaměstnanci mají samozřejmě možnost žádat o výplatu mzdy prováděnou bezhotovostně na jimi uvedený bankovní účet. Odborné školení zaměstnanců odsouhlasené nebo nařízené vedoucím zaměstnancem je považováno za výkon práce a stejně tak je hrazeno.

Zaměstnanci mají možnost navštěvovat závodní jídelnu a díky tomu patří mezi základní **srážky ze mzdy** *stravné*, které je zaměstnancům strháváno každý měsíc z čisté mzdy.



**Práce přesčas** je práce, kterou zaměstnanec koná na příkaz vedoucího nebo s jeho souhlasem. Vnitřní mzdový předpis přesně definuje, co je a co není práce přesčas. Práci přesčas se rozumí každá odpracovaná hodina nad rámec sjednané týdenní pracovní doby mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Týdenní pracovní dobu určuje Pracovní řád. Práci přesčas není, pokud zaměstnanec na základě vlastní iniciativy či vlastního rozhodnutí setrvává na pracovišti déle, než činí jeho pracovní doba, a to i kdyby konal práci. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které činí 26 týdnů po sobě jdoucích. Evidenci docházky provádí systém NAV<sup>3</sup>. Vedoucí zaměstnanci vyznačují po skončení každého kalendářního měsíce odpracované přesčasové hodiny na sestavě docházky svých podřízených.

V podniku Schwan Cosmetics je uplatňován **systém pružných směn**. Jeho účelem v rámci systému nerovnoměrného rozvržení pracovní doby je nutnost rychlé reakce na změny v objemu zakázek. Podle zákoníku práce je nutné při sestavování plánu směn dodržet následující pravidla: Doba nepřetržitého odpočinku v týdnu musí být v rozvrhu nejméně 24 hodin s tím, že za období dvou týdnů musí být tato doba v součtu celkem nejméně 70 hodin. Přestávka mezi směnami musí být v rozvrhu směn min. 12 hodin a může být krácena na 8 hodin pouze v případě, že zaměstnanec zamešká část směny pro osobní překážku v práci (lékař nebo jiná osobní překážka). Odvolávat lze pouze celé směny, přičemž max. počet plusových hodin může činit 112,5 hodiny (15 směn x 7,5 hod. čistého času), maximální počet minusových hodin může činit 37,5 hodiny (5 směn x 7,5 hod. čistého času) oproti rovnoměrnému rozvržení. Napracování plusových i minusových hodin však může být i formou prodloužených směn. Délka jednotlivých prodloužených směn nesmí přesáhnout 12 hodin. Pokud je zaměstnanci v rozvrhu směn určena směna na sobotu nebo neděli, je povinen tuto směnu odpracovat, pokud mu v tom nebrání zákonné překážky v práci. Nenastoupení směny je považováno za hrubé porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. V případě práce v sobotu či v neděli zůstávají zaměstnancům příplatky za sobotu a neděli zachovány. Změny v rozvrhu směn jsou vedoucím zaměstnancem oznámeny min. 2 pracovní dny před plánovanou změnou. Seznámení se změnou v rozvrhu směn potvrzuje každý zaměstnanec svým podpisem na podpisovém archu. Předepsaná forma podpisového archu tvoří přílohu č. 1 této směrnice.

Při případném čerpání náhradního volna za napracované hodiny, bude toto volno čerpáno za nejdříve napracované hodiny v daném vyrovnávacím období.

**Odměňování** zaměstnanců ve společnosti Schwan Cosmetics CR je opět řešeno vnitřním mzdovým předpisem. Rozdíly v počtu odpracovaných směn nemají žádný vliv na odměňování. Zaměstnanci jsou nadále odměňováni plnou měsíční mzdou bez ohledu

---

<sup>3</sup> NAV je zkratka pro Microsoft Dynamics NAV (dříve Microsoft Navision). Jedná se o podnikový informační systém, který pomáhá automatizovat, integrovat a lépe řídit jednotlivé firemní procesy v oblastech financí, výroby a řízení projektů, distribuce, správy zákaznických vztahů a e-commerce. Microsoft Dynamics NAV, vzhledem ke své komplexnosti a přizpůsobitelnosti, je ideálním řešením pro rostoucí společnosti s jedinečnými procesy a specializovanými potřebami.

na to, zda jim bylo v měsíci rozvrženo více nebo méně směn než odpovídá sjednanému pracovnímu závazku. V případě, že na konci vyrovnávacího období (případně při skončení pracovního poměru) bude mít zaměstnanec plusové hodiny, jsou tyto hodiny proplaceny jako odpracovaná doba přesčasu, včetně příplatku za práci přesčas. V případě, že ke konci vyrovnávacího období (případně při skončení pracovního poměru) nebude možné zaměstnanci rozvrhnout pracovní dobu tak, aby byly minusové hodiny vyrovnány, jeho mzda nebude nijak krácena a minusové hodiny se do dalšího období nepřevádí. V případě výpovědi ze strany zaměstnance, pokud nedojde k vzájemné dohodě, musí být minusové hodiny odpracovány do skončení pracovního poměru. V případě poskytnutí náhradního volna na žádost zaměstnance se takto vzniklé minusové hodiny do dalšího období převádí. Příplatky za práci v sobotu a v neděli budou vždy vyplaceny. Zaměstnanci, který na výslovnou žádost zaměstnavatele odpracuje mimořádné hodiny nad rámec běžné pracovní doby, může být coachem přiznána mimořádná odměna (dále jen odměna) ve výši 200,- Kč za každé 3,75 hodiny. Jednotlivé mimořádně odpracované hodiny lze sčítat. Návrh na vyplacení odměny se zpracovává na konci každého měsíce spolu s vyhodnocením měsíční docházky a podléhá schválení manažerem výroby. Přiznání této odměny nemá žádný vliv na výše uvedený způsob odměňování. Tato odměna se nevztahuje na mimořádně odpracované hodiny na žádost zaměstnance.

Rozdíly mezi původně rozvrženou pracovní dobou a nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou budou sledovány v docházkovém programu. Pro účely služební cesty a výpočtu a výplaty náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti od 1.1.2009 se používají ustanovení §85, odst. 4 ZP, tzn., že se pro výpočet náhrad neuplatní případné pružné rozvržení směn. Prodloužená směna by neměla být zaměstnanci určena na den, o kterém je předem známo, že zaměstnanec zamešká část směny pro osobní překážku (lékař nebo jiná osobní překážka).

**Mzdové tarify základní mzdy** se rozdělují do tří základních tarifních skupin označených velkým písmenem A, B a C. Tarifních stupňů je dvanáct. Zkrácenou ukázkou mzdového tarifu lze vidět na následující stránce v tabulce číslo 9. Zařazení pozic do mzdových tarifů je vidět v tabulce číslo 10. Jde o rozdělení pozic operátorů výroby, balení, logistiky, údržby a další. Zaručená měsíční mzda pro dělnické pozice je 9 000,- Kč, pro pozice referentů je 12 000,- Kč a vedoucích zaměstnanců je 18 000,- Kč.

**Tabulka 9 - Mzdové tarify základní mzdy**

Tarifní stupně	Tarifní skupina A	Tarifní skupina B	Tarifní skupina C
	Kč / 1 měsíc	Kč / 1 měsíc	Kč / 1 měsíc
I.			
II.		10 500	12 000
III.	9 800	11 000	13 000
IV.	10 300	11 500	14 000
V.	10 800	12 000	15 000

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR

**Tabulka 10 - Zařazení pozic do mzdových tarifů**

Pozice	Tarifní skupina A	Tarifní skupina B	Tarifní skupina C
	Operátor výroby	Operátor výroby	Operátor údržby
		Operátor balení	Operátor údržby infrastruktury
		Operátor logistiky	Seřizovač
			Seřizovač brusič
			Nuanceur

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR

**Příplatky** ve společnosti Schwan Cosmetics CR jsou opět řešeny ve vnitřním mzdovém předpisu. Rozdělení na základní druhy příplatků a jejich výši lze vidět v tabulce číslo 11.

**Tabulka 11 - Příplatky**

Druh příplatku	Výše příplatku	Poznámka
za práci v noci	10%	z průměrného hodinového výdělku
za práci v sobotu a neděli	10%	z průměrného hodinového výdělku
za práci ve svátek	100%	z průměrného hodinového výdělku
za přesčasové hodiny	25%	z průměrného hodinového výdělku
za pracovní pohotovost	10%	z průměrného hodinového výdělku
mluvčí týmu	3 000,- Kč / 1 měsíc	po dobu platnosti jmenovacího dekretu
člen flexi týmu <sup>4</sup> 1	1 500,- Kč / 1 měsíc	po dobu platnosti jmenovacího dekretu
člen flexi týmu 2	2 000,- Kč / 1 měsíc	po dobu platnosti jmenovacího dekretu
člen požární hlídky	4 000,- Kč / 1 rok	po dobu platnosti jmenovacího dekretu

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR

<sup>4</sup> Členem flexi týmu je zaměstnanec, který dokáže zastoupit zaměstnance na různých pracovních pozicích. Mohou tedy vykonávat více než jednu pracovní pozici. Členem flexi týmu je např. pracovník na dělnických pozicích, který dokáže obsluhovat více strojů.

**Mimořádné odměny** do výše 1 500,- Kč u přímých výrobních zaměstnanců, případně až do výše 10% hrubého měsíčního platu u ostatních zaměstnanců, má právo udělit příslušný manažer přímo nebo na základě doporučení přímého nadřízeného z následujících důvodů:

- Mimořádné pracovní výsledky
- Úsečná reprezentace firmy při sportovních, pracovních a společenských akcích
- Práce pro firmu nad rámec standardních pracovních povinností v době pracovního volna
- Úspěšná realizace celopodnikových významných projektů

Pokud se jedná o velmi významné zásluhy, má jednatel firmy právo udělit mimořádnou odměnu vyšší než 1 500,- Kč, případně vyšší než 10% hrubého měsíčního platu.

Zaměstnanci mají možnost na základě písemné žádosti požádat o **mimořádnou zálohu**. Takovou žádost musí nejdříve schválit manažer na základě schválení přímého nadřízeného. Může se poskytnout až do výše 50% předpokládané čisté mzdy zaměstnance.

## 6.2 Podnikový sociální program

Společnost Schwan Cosmetics CR vyvinula tzv. **Podnikový sociální program**. Tento program v sobě zahrnuje nemálo zaměstnaneckých výhod, které jsou rozděleny do osmi částí.

Zaměstnanecky velmi oblíbená je **pětítýdenní dovolená**. Zaměstnanci mají tedy nárok na 1 týden dovolené nad rámec určený zákoníkem práce. Plán všech dovolených sestavují příslušní vedoucí nebo manažeři. Druhou položkou v podnikovém sociálním programu je **roční prémie**, která je vyplácena formou třináctého platu. Společnost Schwan Cosmetics CR dále svým zaměstnancům přispívá na **kapitálové životní pojištění**. Podmínkou je uzavření tohoto pojištění s pojišťovnou UNIQA nebo AMCICO. Výše příspěvku je rozdělena dle pracovních pozic a to následovně:

- Jednatelé a manažeři získají 8 000,- Kč ročně
- Vedoucí zaměstnanci a výkonné administrativní pozice 4 000,- Kč ročně
- Výkonné výrobní a servisní pozice 2 000,- Kč ročně

Při příležitosti **životních jubileí** zaměstnanců firma poskytuje nákupní poukázky v hodnotě 500,- Kč. Životním jubilem se rozumí 30., 40., 50., a 60. narozeniny zaměstnanců. Při příležitosti **svatby** zaměstnance obdrží zaměstnanec poukázku v hodnotě 1 000,- Kč a při příležitosti **narození dítěte** obdrží zaměstnanec poukázku

v hodnotě 500,- Kč. Při příležitosti **odchodu do důchodu** obdrží zaměstnanec poukázku v hodnotě 1 000,- Kč.

Společnost Schwan Cosmetics CR dále svým zaměstnancům poskytuje závodní stravování, preventivní lékařskou péči, sportovní a kulturní akce pro zaměstnance a jejich rodiny, mezi které lze zahrnout například wellness procedury či vstupenky do divadla, a především propracovaný program **Zdravý podnik** a vzdělávací systém.

**Projekt Zdravý podnik** zahrnuje monitoring zdravotního stavu, podporu odvykání kouření, podporu zdravého životního stylu, rozvoj fyzické kondice, podporu psychického zdraví a podporu péče o tělo. Společnost poskytuje zaměstnancům roční příspěvky na potravinové doplňky a vitamíny či finanční podporu na úhradu prostředků na odvykání kouření. Na základě tohoto projektu společnost Schwan Cosmetics CR pořádá firemní akce jako například soutěž S Jonatátem za zdravím, soutěž Přestaň a vyhrať, zdravotní posouzení dělnických profesí, letní sportovní den, den zdraví, vánoční večírek, turnaj v kuželkách, zájezd do termálních lázní Bad Füssing, kulturní zájezdy na muzikály nebo organizovaný výstup na Kleť. Tento projekt je dle mého názoru nejen prospěšný zdraví zaměstnanců, ale také slouží k utužení kolektivu. Na základě konzultací se zaměstnanci podniku jsem zjistila, že tyto programy opravdu většina zaměstnanců využívá s nadšením. Společnost Schwan Cosmetics CR má cca 500 zaměstnanců pracujících v různých budovách, které mají omezené přístupy. Jediný způsob, kde se seznámit se všemi zaměstnanci, je právě na akcích pořádaných na základě projektu *Zdravý podnik*.

**Obrázek 6 - Logo projektu Zdravý podnik**



Zdroj: Z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Společnost Schwan Cosmetics zavedla projekt s názvem **Dobrý nápad**. Každý zaměstnanec má právo předložit vedení společnosti „dobrý nápad“ či inovativní námět, který dle jeho názoru může být využitelný a pro společnost prospěšný. Zaměstnanec, který takový „dobrý nápad“ předloží, může být na základě rozhodnutí vedení společnosti odměněn. Vedení společnosti Schwan Cosmetics CR vítá iniciativu zaměstnanců a vyzývá zaměstnance společnosti k předkládání „dobrých nápadů“.

## 6.3 Vnitřní personální předpis

Dalším dokumentem, který tvoří mzdovou soustavu společnosti Schwan Cosmetics CR, je **Vnitřní personální předpis**. Tento dokument určuje pravidla vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru, vymezuje vzájemný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tímto dokumentem se opět řídí všichni zaměstnanci společnosti Schwan Cosmetics CR a garantem dokumentu je personalista.

## 6.4 Prémiový řád

Důležitým dokumentem je **prémiový řád**, který popisuje zásady prémiování ve společnosti Schwan Cosmetics CR v zájmu zvýšení motivace zaměstnanců na plnění pracovních úkolů. Udává podmínky pro poskytování jednotlivých prémiových složek zaměstnancům zařazených na konkrétních funkčních místech a výši prémiových složek. Prémie se zaměstnancům zařazeným na konkrétních funkčních místech nebo pracovních pozicích poskytují za splnění ukazatelů uvedených v tabulce číslo 9. Kontrola a plnění ukazatelů musí být provedena písemně nebo v elektronické podobě. Provádí jej manažer příslušné oblasti nebo vedoucí pracovník jím stanovený. Výsledky plnění daných ukazatelů podřízenými je vedoucí zaměstnanec nebo manažer povinen s výší prémie poskytnout mzdové účetní nejpozději do 4. pracovního dne v měsíci. Období pro stanovení prémie je kalendářní měsíc. V individuálních případech lze prémie krátit nebo odejmout. Prémie se vyplácí současně se mzdou nebo druhý měsíc následující po skončení prémiového období.

Hodnocení pracovních pozic probíhá dle **Barometru úspěšnosti týmu**, který je vytvořen na základě metodiky Balanced Scorecard<sup>5</sup>. Při výpočtu barometru úspěšnosti týmu se používají následující pojmy:

- *Hodnota kritéria* – je hodnota konkrétního kritéria zařazeného do Barometru úspěšnosti týmu vypočtená na základě procesních údajů za hodnocený měsíc
- *Limit úspěšnosti* – je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dodržení znamená výplatu dílčí části prémie za konkrétní kritérium. Při nedosažení limitu se dílčí část prémie nevyplácí.
- *Bod zvratu* – je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě 100% za konkrétní kritérium. Překročení bodu zvratu znamená výplatu zvýšené prémie až do výše 200% za konkrétní kritérium.
- *Mez* – je hodnota konkrétního kritéria, která představuje dosažitelný výsledek pro sledované období. Mez je limitní hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení

---

<sup>5</sup> Pojem „Balanced ScoreCard“ (zkráceně BSC) vynalezli ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton v roce 1992. BSC je strategický integrovaný systém řízení organizace, který přetváří vize organizace do specifických cílů a úkolů a dále do měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Následně měřítka a ukazatele poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení.

znamená výplatu prémie právě 200% a jejíž překročení hodnotu dílčí prémie dále nezvyšuje.

- *Procentní příspěvek* – je procentní vyjádření polohy hodnoty kritéria mezi limitem úspěšnosti a mezí. Procentní příspěvek nabývá hodnot mezi 0% a 200%

Týmový ukazatel stanovuje výši týmové prémie podle tabulky číslo 12. Týmový ukazatel se vypočítá jako aritmetický průměr procentních příspěvků jednotlivých kritérií barometru úspěšnosti týmu. Prezentace podnikového barometru pro pracovníky hodnocené podle barometru úspěšnosti týmu se provádí na schůzkách Kvalitativní stability výroby a Servisním meetingu vždy po 20. dni v měsíci následujícím po sledovaném období. Provádí jej manažer příslušné oblasti nebo pracovník, kterého manažer určí.

**Tabulka 12 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu**

Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení	Prémie %
Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek.	98,80%	99,20%	100%	Týmové	10%
Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek.	95,00%	97,50%	100%		
Podíl nákladů provozní zmetkovitosti, zničeného zboží včetně ležáků a veškerých reklamních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech tužek.	10,00%	9,50%	8,00%		
Celková produktivita jako podíl celkových mzdových nákladů a celkových tržeb bez dobropisů (Kč/1Kč)	Rozdíl hodnoty na konci a počátku hodnoceného hospodářského roku. Pozitivní hodnocení je pokles hodnoty.			Týmové	Nehodnoceno
Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.	100%	-	-	Osobní	10%

Zdroj: Prémiový řád společnosti Schwan Cosmetics CR

Poslední kritérium - *podíl včas splněných týmových úkolů a projektů* - je ve společnosti Schwan Cosmetics řešen následovně. Úkoly pro práci uvnitř týmu se řeší seznamem „Úkoly“ umístěným na příslušném týmovém webu. Položky seznamu jsou kategorizovány na Úkoly a Projekty. Úkoly znamenají činnost požadovanou vnějším partnerem týmu, z čehož vyplývá obecně vyšší priorita a krátkodobé termínování. Projekty znamenají činnost uvnitř týmu, zpravidla směřující k rozvoji procesů a podobným žádoucím změnám. Konkrétní vlastník pracuje pouze a výhradně na položkách s prioritou Vysoká, které by neměly pro konkrétního vlastníka přesáhnout počet pět. Položky priority Normální a Nízká se obvykle netermínují a slouží jako zásoba projektů případně seznam námětů. Pro vyhodnocení vlastnosti je závazný původní dohodnutý termín splnění. Součástí měsíčního výkazu splnění prémiové složky mzdy je Přehled úrovně projektové práce konkrétního zaměstnance. Společnost je rozdělena na dva základní závody s označením „A“ a „0“. Jejich hodnocení BSC lze vidět na následující stránce v tabulce číslo 13 a 14.

**Tabulka 13 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti výroby Slim - Závod „A“**

Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení	Prémie %
Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek Slim.	98,80%	99,20%	100%	Týmové	10%
Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek Slim a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek Slim.	95,00%	97,50%	100%		
Podíl nákladů provozní zmetkovitosti, zničeného zboží včetně ležáků a veškerých reklamních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech tužek Slim.	10,00%	9,50%	8,00%		
Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.	100%	-	-	Osobní	10%

Zdroj: Prémiový řád společnosti Schwan Cosmetics CR

**Tabulka 14 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti výroby Jumbo - Závod „0“**

Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení	Prémie %
Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek Jumbo.	98,80%	99,20%	100%	Týmové	10%
Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek Jumbo a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek Jumbo.	95,00%	97,50%	100%		
Podíl nákladů provozní zmetkovitosti, zničeného zboží včetně ležáků a veškerých reklamních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech tužek Jumbo.	10,00%	9,50%	8,00%		
Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.	100%	-	-	Osobní	10%

Zdroj: Prémiový řád společnosti Schwan Cosmetics CR



## 7. Měření výkonnosti lidského kapitálu

Společnost Schwan Cosmetics CR má systém měření výkonnosti lidského kapitálu propracovaný do nejmenších detailů, především proto, že mzda je tvořena z 80% pevnou složkou (základní mzda) a z 20% pohyblivou složkou (prémie). Zásady prémiování jsem popsala v přecházející kapitole šest s názvem Mzdový systém, konkrétně v kapitole 6.4 Prémiový řád. Teď však vyvstává otázka, jak toto měření probíhá, a právě odpověď na tuto otázku naleznete v této kapitole.

Veškerý monitoring probíhá pomocí podnikového informačního systému Microsoft Dynamics NAV (Microsoft Navision). Ve společnosti Schwan Cosmetics CR je také uplatňováno hodnocení zaměstnanců pomocí rozhovoru. Měření pracovní výkonnosti je odlišné u administrativních a u dělnických pozic. Na základě tohoto měření jsou posléze zaměstnanci odměněni dle postupu popsaného v kapitole 6.4 Prémiový řád.

### 7.1 Měření výkonnosti u dělnických pozic

Monitoring ve společnosti Schwan Cosmetics CR v oblasti výroby probíhá on-line pomocí systému Citect SCADA<sup>6</sup>, který je napojen na podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV. V celé společnosti je více než 100 terminálů a 200 výrobních zařízení, které jsou neustále sledovány.

Systém Citect SCADA sbírá okamžitá data, na základě kterých je řízena:

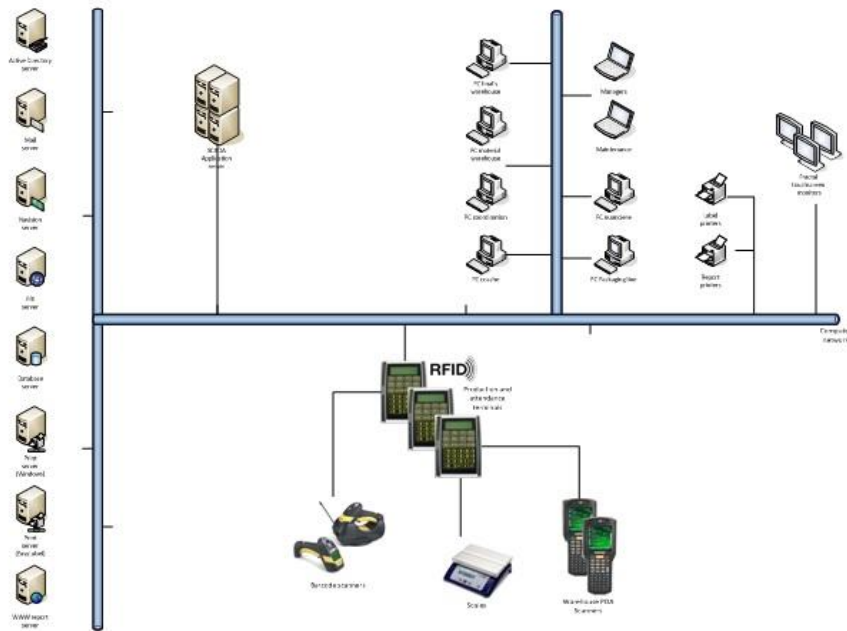
- *VÝROBA* – provádění výrobního postupu je kontrolováno na všech výrobních operacích a systém Microsoft Dynamics NAV dostává okamžité informace o stavu zakázky v reálném čase. Coach a koordinátoři výroby mají okamžité informace o stavu zakázky, využití strojů a vzniku zmetků.
- *DOCHÁZKA* – pro usnadnění sledování konta pracovního času zaměstnanců byl integrován také docházkový systém, který sleduje výrobní časy, odstávky a údržby strojů.
- *SKLADOVÁNÍ* – systém sleduje stav skladů on-line a tím mají pracovníci skladů aktuální informace o pozici materiálu (surovin). Systém graficky usnadňuje proces vyskladňování a snižuje možnost chyb.

Pro představu lze vidět na následující stránce grafický příklad napojení informační infrastruktury pro systém Citect SCADA.

---

<sup>6</sup> SCADA – Supervisory Control And Data Acquisition System je systém, jehož primární funkcí je sběr informací. Jedná se o plně integrovaný, vysoce spolehlivý a snadno rozšiřitelný řídicí a monitorovací software, který zajišťuje uživatelům zvýšit návratnost investic do výrobního zařízení. Tento systém je určen především pro nepřetržité provozy.

Obrázek 7 - Informační infrastruktura pro Čitect SCADA



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Každé výrobní zařízení má určený výrobní terminál, na kterém probíhá sběr veškerých podstatných produkčních ukazatelů. **Operátor výroby** se pomocí osobní karty identifikuje u stroje a pomocí čárového kódu ve výrobní dokumentaci identifikuje výrobní zakázku.

Obrázek 9 - Ukázka identifikace



Obrázek 8 - Ukázka identifikace výrobní zakázky

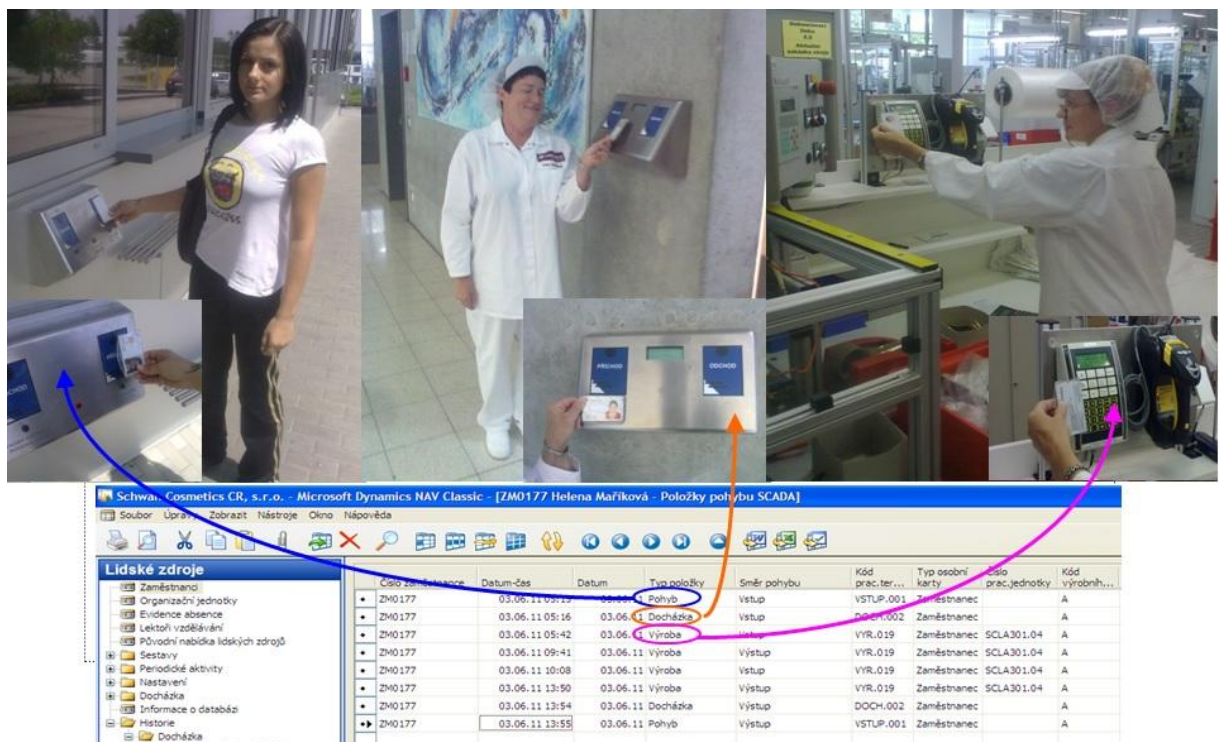


Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR,

Před zahájením výroby zakázky je přes osobní kartu identifikován operátor a z průvodního listu je načten jedinečný čárový kód zakázky. Při zadávání zakázky je kontrolována správnost výrobního postupu, správná posloupnost operací a spotřeba správného přímého materiálu. Sledováním jednotlivých výrobních operací tak pracovník společnosti získá přesné informace o stavu a historii zakázek. Při ukončení operace jsou automaticky zaznamenány parametry, při kterých byla operace provedena, množství vyrobených kusů, množství zmetků a doba zpracování. Účetní systém (Microsoft Dynamics NAV) dostává informace pro on-line účtování o spotřebě materiálu, stavu skladů materiálu a stavu zakázky. Současně pracovník získá přesné informace o využití strojů v čase a hlavně podklady pro hodnocení zaměstnanců a důvody prostojů či odstávek.

V rámci sledování výroby je tedy možné realizovat také sběr dat pro docházkový systém. Informace o docházce jsou on-line předávány do mzdového modulu systému Microsoft Dynamics NAV. V modulu „docházka“ jsou řešeny role pracovníků v procesu výroby (coach, údržba, operátor, seřizovač a THP – technickohospodářský pracovník) a jejich přístupová práva. Díky integraci se sledováním výroby je možné vyhodnocovat využití pracovního času.

**Obrázek 10 - Ukázka sledování docházky a výroby pomocí čipových karet**



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Mezi hlavní přínosy zavedení tohoto principu monitorování výroby a tedy i monitorování všech zaměstnanců pracujících na tomto oddělení lze zařadit:

- *Úsporu času*, jelikož pracovníkům odpadá ruční vyplňování výrobních dokumentů a to dokonce z 90%. Odpadá sledování spotřeby časů a měření jelikož tento úkol provádí systém automaticky samostatně. V systému se dále automaticky zaznamenává množství zmetků, prostoje nebo spotřeba materiálu.
- *Eliminace početních chyb operátora*, jelikož odpadá jakékoliv dopočítávání výstupních hodnot ze strany operátora. Vše, co je možné vypočítat, počítá systém automaticky.
- *Eliminace chyb způsobených přepsáním operátora*. Po zavedení nového monitorovacího systému je zapnuta automatická kontrola, která hlídá odchylky zadávaných dat od plánovaných hodnot v rozmezí 10 – 15 %. Operátor je systémem upozorněn na neakceptovatelnou odchylku.
- *Minimalizace chyb způsobených nedodržením TNG<sup>7</sup> postupů operátorem*. Systém totiž hlídá řádnou posloupnost výrobních operací a neumožní jejich záměnu nebo vynechání.
- *Minimalizace chyb způsobených nedodržením předepsaných kusovníků operátorem*. Systém hlídá u každé operace spotřebu všech předepsaných materiálů a komponent. Na vzniklou odchylku je operátor upozorněn.

Mezi nové nároky na zaměstnance na pozici operátora je tedy především zvládnutí práce s terminálem, zodpovědnost za správnost zadávaných dat a především připravenost k odstraňování systémem odhalených rezerv a nedostatků.

Tento způsob monitoringu má pro měření výkonnosti lidského kapitálu přínos především díky neustálé kontrole dodržování pracovní doby u všech operátorů pracovní směny, kteří se identifikují v docházkovém modulu nebo u všech operátorů, kteří jsou přihlášení ke strojům. Informace jsou k dispozici na interaktivní obrazovce a sleduje je zaměstnanec na pozici „předáka“. Novou povinností **předáka** je tedy tyto informace porovnat na začátku a na konci směny. Současně zkontrolovat zda stroje, které jsou v prostoji před koncem směny, jsou zastaveny oprávněně. Předák má tedy možnost a povinnost sledovat délku jednotlivých prostojů a dle toho operativně přiděluje jinou práci. Předákovi odpadá kontrola výrobní dokumentace a tam, kde byla požadována, odpadá kontrola denních výkonů strojních center. Novou povinností je sledování a operativní vypořádání odchylek při odvádění výrobních zakázek s výrobním koordinátorem. Předák si musí osvojit dovednost samostatně rozhodnout o příčině chyby, která neumožnila automatické účtování v podnikovém systému Microsoft Dynamics NAV. Při opakovaném chybném zadání údajů operátorem a potom ve spolupráci s výrobním koordinátorem zaúčtují správnou hodnotu anebo potvrdí správnost zadání a skutečnost, že k odchylce došlo nestabilitou procesu. Předák si musí osvojit práci a interpretaci s údaji na interaktivní obrazovce, která je základní

---

<sup>7</sup> Zkratka TNG znamená technologických

informační pomůckou na každé dílně. Na této obrazovce jsou zobrazeny nejdůležitější informace, které pracovník potřebuje zjistit. Velmi přehledně je zobrazen stav jednotlivého stroje ve výrobě. Na následujícím obrázku je ukázka zapojení strojů v části výroby nazvaném *Surová tužka*.

**Obrázek 11 - Ukázka zapojení strojů**

Základní barevné označení znamená:

- Zelená – stroj pracuje
- Červená – stroj je mimo provoz
- Modrá – stroj v prostoji



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Aby byla produktivita práce co nejvyšší, je možné sledovat aktuální obsazení strojů operátory, přehled o případné nevyužitě kapacitě operátorů, aktuální přehled dodržování pracovní doby (nástup na pracoviště před zahájením směny, ukončení práce před koncem směny, předávání strojů za provozu či dodržování přestávek) a využívání seřizovačských prostojů k osobním přestávkám. Ukázku pohybu zaměstnance v podnikovém systému Microsoft Dynamics NAV lze vidět na obrázku číslo 12.

**Obrázek 12 - Ukázka pohybu zaměstnance v Microsoft Dynamics NAV**

Číslo zaměstnance	Datum-čas	Datum	Typ položky	Směr pohybu	Kód prac.ter...	Typ osobní karty	Číslo prac.jednotky	Kód výrobníh...
ZM0177	03.06.11 05:15	03.06.11	Pohyb	Vstup	VSTUP.001	Zaměstnanec		A
ZM0177	03.06.11 05:16	03.06.11	Docházka	Vstup	DOCH.002	Zaměstnanec		A
ZM0177	03.06.11 05:42	03.06.11	Výroba	Vstup	VYR.019	Zaměstnanec	SCLA301.04	A
ZM0177	03.06.11 09:41	03.06.11	Výroba	Výstup	VYR.019	Zaměstnanec	SCLA301.04	A
ZM0177	03.06.11 10:08	03.06.11	Výroba	Vstup	VYR.019	Zaměstnanec	SCLA301.04	A
ZM0177	03.06.11 13:50	03.06.11	Výroba	Výstup	VYR.019	Zaměstnanec	SCLA301.04	A
ZM0177	03.06.11 13:54	03.06.11	Docházka	Výstup	DOCH.002	Zaměstnanec		A
ZM0177	03.06.11 13:55	03.06.11	Pohyb	Výstup	VSTUP.001	Zaměstnanec		A

Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Další pracovní pozice, které se nejvíce dotkla zavedená změna, je pozice coache. Ten má na starost operativní řízení výrobní zakázky. Musí sledovat přehled o stavu všech vydaných výrobních zakázek, které se aktuálně nacházejí, nebo mají nacházet na příslušné dílně. Coach má možnost sledovat plnění dílenského plánu a následně operativně řídit posloupnost výrobních zakázek a jejich priorit, aniž by musel s vytištěným seznamem hledat výrobní zakázku na dílně. Na základě vyhodnocování dat z online monitoringu má coach, popřípadě technolog, možnost sledovat správné nastavení technologických postupů a kusovníků. Systém umožňuje sledovat a vyhodnocovat správné nastavení jednotlivých parametrů výrobních postupů a správné nastavení plánovaných spotřeb materiálů. Jak již jsem se zmínila výše, systém umožňuje sledovat odchylky ve spotřebách materiálu, času a množství od hodnot, které jsou nastaveny v podnikovém systému Microsoft Dynamics NAV v tabulce parametrů

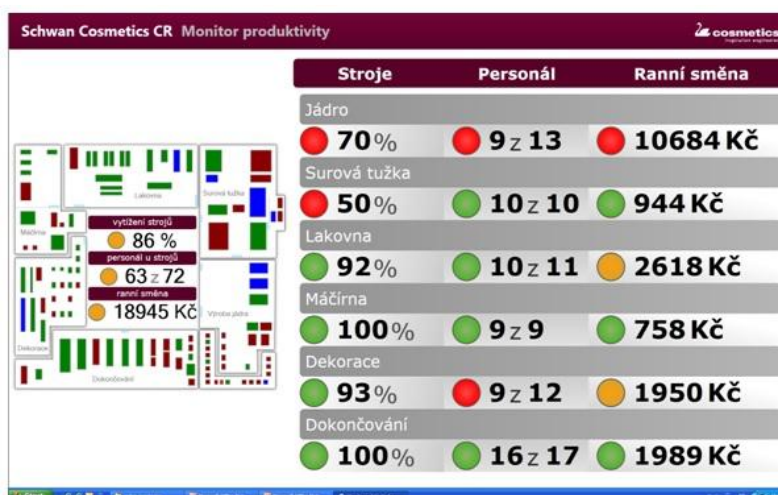


jednotlivých operací. Neakceptovatelná odchylka vytvoří chybu, která je uvedena v protokolu on-line monitoringu. Tato položka není zaúčtována, výrobní koordinátor řeší odchylku s předákem, resp. s coachem. Po prověření odchylky je problém řešen opravou a vystavením karty *neshody*, dle dokumentu *řízení odchylek*.

Hlavní výhodou systému je, že umožňuje porovnat skutečně strávenou dobu v zaměstnání z docházkového modulu se skutečně produktivním časem na stroji. Coach jednou týdně jmenovitě vyhodnocuje operátory s největší odchylkou a projednává příčiny. Společně navrhnou následná opatření. U seřizovačů měsíčně vyhodnocuje jejich dobu strávenou seřizováním. Systém dává možnost vyhodnocování odchylek po jednotlivých, týmech a dílnách.

Dochází také k pravidelnému vyhodnocení využití strojů. Na základě vyhodnocovacích reportů se vyhodnocuje vytíženost jednotlivých strojů, počet poruch a zmetkovitost. Výsledky těchto reportů slouží jako podklad pro nové investice, opravy strojů, rozpočtování výroby a plán personálu.

Obrázek 13 - Ukázka sledování produktivity



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

Zavedení nového systému má také vliv na zjednodušení výrobní dokumentace (cca o 1/3), končí zpětné hlášení v tištěné podobě vyplňované operátorem, zpětné hlášení je v elektronické podobě z výrobních terminálů (dochází k úspoře času při tisku a skenování výstupní dokumentace). Koordinátor nepotřebuje pro odvádění dat písemný podklad z výroby, ale data se přenášejí online do deníku monitoringu výroby. Nevznikají odchylky při pozdním předání zpětných hlášení z výroby, špatně a nepřehledně vyplněné údaje, opravy dat a pozdní účtování. Odpadá ruční přepisování dat v koordinaci – eliminují se lidské chyby. Systém umožňuje nastavit kontroly na jednotlivé položky před odvedením do podnikového systému Microsoft Dynamics NAV. Výrobní koordinátor řeší pouze neakceptovatelnou odchylku. O jednoznačném stanovisku výroby k neakceptovatelné odchylce dostane výrobní koordinátor z výroby písemné vyjádření (což je nedílná součást výrobní dokumentace).

System upozorňuje na povinnost odběru vzorků a před ukončením operace je vynucený odvod stanoveného počtu vzorků do terminálu. V systému je nastaveno kódování vad a správného odvodu vzorků, včetně účtování zmetků na výstupní kontrole. Operátoři jsou upozorňováni na kontroly dle kontrolních plánů včetně restrikcí.

Zavedení nového systému má nejen přínos pro měření výkonnosti lidského kapitálu v podniku, ale i pro údržbu strojů. System totiž umožňuje sledovat počet provozních hodin jednotlivých strojů, počet vyrobených kusů nebo výrobních cyklů. Tyto údaje je možné vyhodnocovat za dané období a sledovat případné opotřebení stroje nebo jednotlivých dílů, nástrojů apod. Dle sledovaných časových údajů je možné nastavit periodu preventivních prohlídek a nastavit automatické upozornění na provedení. System umožňuje sledovat využití stroje a dle těchto údajů řídit sklad náhradních dílů. U každého jednotlivého stroje jsou údaje o efektivním využití (vyrobené kusy, motohodiny, počet broušení či oprav apod.). System dále umožňuje sledovat hodnoty prostředí například teplotu, vlhkost, odsávání, řízení zapínání a vypínání klapek odtahu popřípadě osvětlení. System také umožňuje sledovat pohyb nástrojů, servis, opotřebení či disponibilitu naskladněného zboží. Poskytuje on-line přehled, jaké nástroje jsou připravené k dispozici výrobě, jaké nástroje byly vyjmuty ze stroje včetně důvodu, a jaké nástroje jsou určené k broušení nebo opravě pro údržbu.

Tento system je tedy důležitým nástrojem sledování výkonnosti zaměstnanců. Celková cena zavedení a přechodu na tento system byla 575 000,- EUR. Společnost Schwan Cosmetics CR tento způsob zavedla v roce 2010 a již za jeden rok od zavedení projektu došlo k úspoře 796 406,- EUR. Největším podílem na této úspoře bylo snížení mzdových nákladů v roce 2010/2011 o 11%. K úspoře došlo především díky snížení počtu zaměstnanců k poměru velikosti zakázek, jelikož se díky modernímu a efektivnímu monitoringu výroby zvýšila produktivita práce zaměstnanců.

## **7.2 Měření výkonnosti u administrativních pozic**

Pracovníci na této pozici se také sledují pomocí zavedení nového systému Citect SCADA, který je napojen na podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV. Personální controlling ve společnosti Schwan Cosmetics CR se skládá ze tří částí, které jsem popsala výše v předcházející kapitole. Jsou to oblasti výroby, skladování a docházky. Měření výkonnosti u administrativních pozic pomocí systému Citect SCADA probíhá pouze pomocí docházky. Všichni zaměstnanci mají čipové karty, pomocí kterých se sleduje odchod, příchod a dále připojení k podnikovému informačnímu systému Microsoft Dynamics NAV. U každého počítače ať už na finančním, obchodním či mzdovém oddělení je čtecí jednotka na zasunutí čipové karty. Díky tomu lze přesně sledovat co, jak a kdy zaměstnanec zaúčtoval. U administrativních pozic se tedy především sleduje množství práce dle zadaných úkolů. Principy zadávání úkolů jsem popsala v kapitole 6.4 Prémiový řád. Měření výkonnosti se sleduje nejen dle množství

splněné práce, ale také se hodnotí podíl včas splněných úkolů a projektů. Tímto způsobem se hodnotí pouze pozice středního managementu, projektoví pracovníci a referenti. Každý zaměstnanec pracující na této pozici má k dispozici seznam svých úkolů na podnikovém intranetu. Je zde definováno datum zadání úkolu, datum plánovaného splnění a datum skutečného splnění. Veškeré informace jsou přístupné jak konkrétnímu zaměstnanci, tak i ostatním. Každý pracovník má tedy možnost nahlédnout jak na své úkoly, tak i úkoly svých spolupracovníků. Konkrétní úkoly jsou pracovníkům zpravidla zadávány manažery úseků, vedoucími oddělení nebo vedoucími projektových týmů. Východiskem je oboustranná domluva v rámci pravidelných schůzek, aby nedošlo k nepochopení zadaného úkolu. Pracovník je tedy seznámen se smyslem a základním cílem úkolu.

Výsledky jednotlivých kritérií jsou hodnoceny na týmových schůzkách každý měsíc a jsou velmi úzce propojeny s odměňováním - viz. kapitola 6.4 Prémiový řád. Pokud dojde k nesplnění zadaných úkolů nebo pokud výsledky neodpovídají požadavkům, dochází k navrhování a projednání následných doporučení na zlepšení. Dokonce na základě těchto skutečností vznikají ve společnosti Schwan Cosmetics vzdělávací akce, aby se zamezilo případnému pochybení ze strany zaměstnanců. Tyto vzdělávací akce jsou pořádány jak pro jednotlivce, tak pro celé týmy.

Hodnocení zaměstnanců na administrativních pozicích je ve společnosti Schwan Cosmetics CR prováděno ještě druhým způsobem, a to prostřednictvím manažerského pohovoru. Tento způsob se uplatňuje neplánovaně kdykoli během pracovní doby. Aby tyto rozhovory měly určitou formu, vytvořili top manažeři společnosti Schwan Cosmetics CR strukturu a základní postup provádění takového rozhovoru. Na základě těchto podkladů sestavil personalista společnosti tzv. *Průvodce manažerským pohovorem*.

Manažerským pohovorem se rozumí rozhovor nadřízeného pracovníka s podřízeným vedený například z následujících záměrů:

- Hodnocení výkonnosti za určité období
- Dohodnutí úkolů pro následující období
- Hodnocení zaměstnance (pozitivní i negativní)
- Zjištění potřeb zaměstnance, aby nedošlo k jeho odchodu
- Motivování zaměstnance
- Zjištění informací o osobním životě zaměstnance

Tento způsob je nejen dobrým způsobem měření výkonnosti, ale také slouží k lepšímu pochopení pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Díky tomu jsou zaměstnanci kvalitně ohodnoceni a nemají tendenci cítit se podhodnoceni či nedoceni a setrvávají ve firmě dlouhá léta. Zaměstnavatel tak získá informace o tom, zda zaměstnanec zvládá a správně chápe své úkoly, a přitom zaměstnanci nemají pocit, že by byli přísně sledováni. Rozhovory probíhají na profesionální, ale zároveň příjemné



úrovni. Zaměstnanci vědí, že nadřízení mají zájem, aby byli ve společnosti Schwan Cosmetics CR spokojeni. Zároveň ale vědí, že je jejich výkon kontrolován a sledován, takže se snaží dosahovat potřebných výsledků, na jejichž základě jsou následně hodnoceni. Nadřízení se snaží se zaměstnanci řešit i jejich osobní život, aby jim v případě nutnosti mohla společnost pomoci při řešení složitých osobních situací.

## 7.3 Produktivita práce

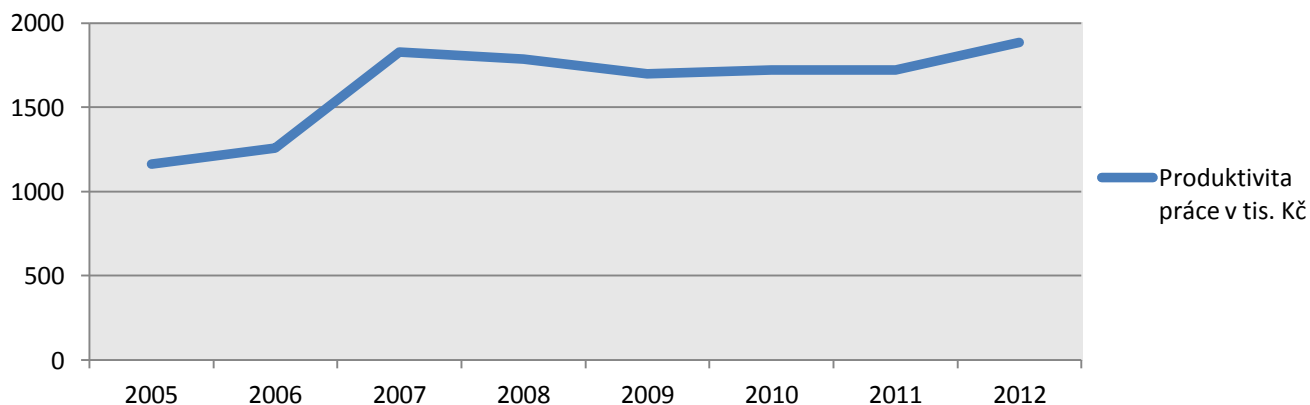
Produktivita práce se dá sledovat pomocí různých ukazatelů. Principem je porovnávat vstupy a výstupy neboli vložené prostředky a výslednou hodnotu. Jelikož se ve společnosti Schwan Cosmetics vyrábí na principu zakázkové výroby, nemohu porovnávat produktivitu práce například pomocí počtu vyrobených kusů za směnu na jednoho pracovníka, protože každá zakázka je jiná. Ukazatel, který jsem vybrala pro toto srovnání a který považuji za nejvýstižnější, jsou tržby, které porovnávám dvojnásobným způsobem. Prvním je poměr tržeb celkem v tisících s průměrným počtem zaměstnanců. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce číslo 15 a grafu číslo 9. Údaje jsem čerpala z účetních výkazů Výkaz zisku a ztráty a Účetní závěrky.

**Tabulka 15 - Hodnota produktivity práce vyjádřené průměrným počtem zaměstnanců**

Hospodářský rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ukazatel</b>								
Tržby v tis. Kč	324 018	487 951	816 210	847 288	696 240	748 362	847 241	967 580
Průměrný počet zaměstnanců	279	388	447	475	410	435	492	514
Produktivita práce v tis. Kč	1 162	1 258	1 826	1 784	1 698	1 721	1 722	1 883

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 9 - Vývoj produktivity práce vyjádřené průměrným počtem zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Vypočtená produktivita práce v tabulce číslo 15 říká, kolik korun tržeb v tisících Kč spadá na jednoho zaměstnance za jeden rok a to od roku 2005 až do roku 2012. V grafu číslo 9 lze vidět, že došlo k prudkému nárůstu produktivity práce v roce 2007. V tomto roce společnost Schwan Cosmetics dosáhla nárůstu tržeb oproti roku 2006 o 67%. V důsledku růstu počtu zakázek zaměstnala společnost Schwan Cosmetics CR nové zaměstnance. Nárůst počtu zaměstnanců byl v roce 2007 oproti roku 2006 o 15%. I v dalším roce došlo k růstu počtu zaměstnanců o dalších 6%. Bohužel v těchto letech se již začala projevovat hospodářská krize a v roce 2009 klesly celkové tržby oproti roku 2008 o 18%. Díky tomu došlo i k poklesu produktivity a došlo ke snižování počtu zaměstnanců. V následujících třech letech docházelo postupně k navyšování počtu zaměstnanců, růstu tržeb a díky zavedení nového monitorovacího procesu i růstu produktivity práce.

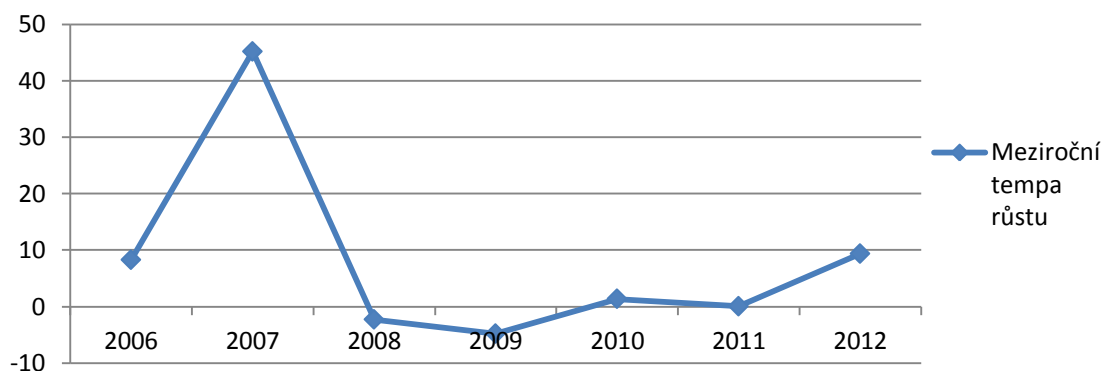
V následující tabulce číslo 16 je zobrazeno meziroční tempo růstu produktivity práce v jednotlivých letech. Počítáno porovnáním základního období s předcházejícím. Vývoj této veličiny je lépe vidět v grafu číslo 10, ze kterého je patrné, že do roku 2007 měla produktivita práce rostoucí trend. Poté došlo k výraznému poklesu v roce 2008 a od dalšího roku opět k růstu. V roce 2007 došlo k největšímu meziročnímu vývoji. To bylo způsobeno růstem tržeb. I když v roce 2012 byla produktivita práce z hlediska ročních tržeb a průměrného počtu zaměstnanců na stejné úrovni jako v roce 2007, nedošlo k tak výraznému nárůstu i přesto, že tržby v roce 2012 byly největší.

**Tabulka 16 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené prům. počtem zaměstnanců**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Meziroční tempa růstu	8,26	45,15	-2,30	-4,82	1,35	0,06	9,35

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 10 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené prům. počtem zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

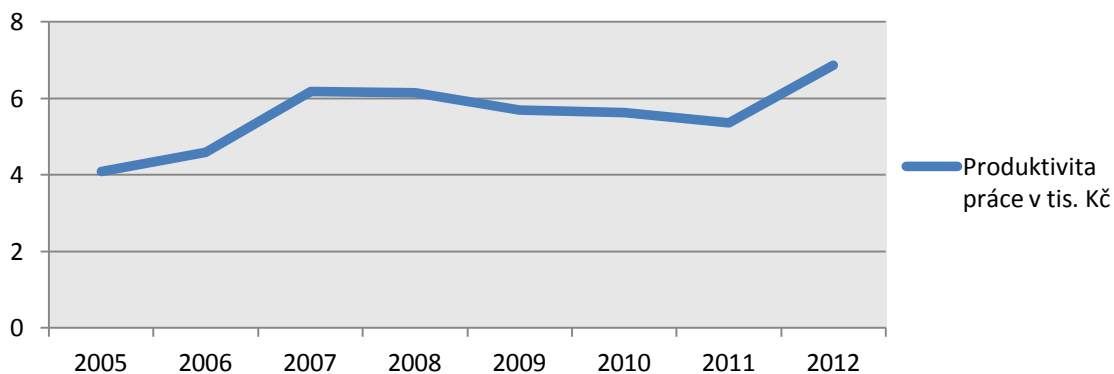
Myslím, že je vhodné vyčíslit produktivitu práce ještě jedním způsobem. Opět se bude jednat o dvě veličiny. První z nich jsou opět tržby. Druhou veličinou již není průměrný přepočtený počet zaměstnanců v jednotlivých letech, ale **roční mzdové náklady**, kde je lépe vidět, zda se mzdy zvyšovaly, nebo klesaly. Výše tržeb, mzdových nákladů a výsledné produktivity práce jsou zobrazeny v tabulce číslo 17. Grafické znázornění výsledné produktivity lze vidět v grafu číslo 11. Produktivita práce vyčíslena ze mzdových nákladů říká, kolik má společnost celkových tržeb z 1 Kč mzdových nákladů.

**Tabulka 17 - Hodnota produktivity práce vyjádřené pomocí mzdových nákladů**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mzdové náklady v tis. Kč	79 117	106 345	132 387	137 923	122 191	133 087	158 266	140 857
Tržby v tis. Kč	324 018	487 951	816 210	847 288	696 240	748 362	847 241	967 580
Produktivita práce v tis. Kč	4,09	4,59	6,17	6,14	5,70	5,62	5,35	6,87

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 11 - Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí mzdových nákladů**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

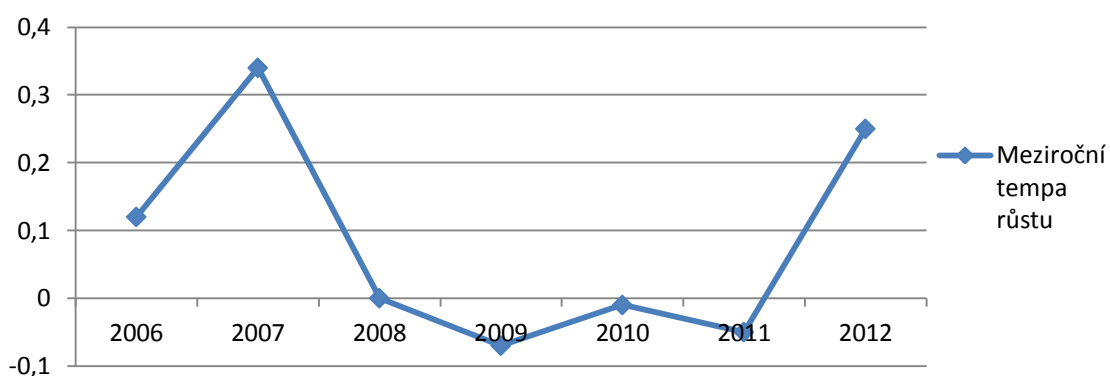
V grafu číslo 9 je zobrazena produktivita práce vyčíslená poměrem tržeb a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a v grafu číslo 11 je zobrazena produktivita práce vyčíslená poměrem tržeb a mzdových nákladů. Výsledkem porovnání dvou způsobů výpočtu produktivity práce je, že obě produktivity jsou v podstatě stejné. Stejně jako u předchozího typu je produktivita práce vyčíslena ze mzdových nákladů, přepočtena na meziroční tempo růstu. Výsledky jsou vidět na následující straně v tabulce číslo 18.

**Tabulka 18 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené mzdovými náklady**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Meziroční tempa růstu	0,12	0,34	0,00	-0,07	-0,01	-0,05	0,25

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 12 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené mzdovými náklady**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Meziroční tempo růstu produktivity práce v grafu číslo 12 má stejný průběh jako meziroční tempo růstu produktivity práce v grafu číslo 10. Výsledkem je, že ať už je meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným počtem zaměstnanců nebo mzdovými náklady, dochází k růstu a poklesu v podstatě stejně.

Závěrem uvádím vzorečky, které byly použity pro výpočet produktivity práce a meziročního tempa růstu v této kapitole.

$$\text{Produktivita práce } A = \frac{\text{Celkové roční tržby}}{\text{Průměrný roční počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Produktivita práce } B = \frac{\text{Celkové roční tržby}}{\text{Celkové roční mzdové náklady}}$$

$$\text{Meziroční tempo růstu} = \frac{\text{Produktivita} - \text{Produktivita } (t - 1)}{\text{Produktivita } (t - 1)} \times 100$$

## 8. Komparace nákladů na lidský kapitál

Mzdové náklady sleduje finanční kontrolor společnosti Schwan Cosmetics CR. Celkové mzdové náklady sleduje mateřská společnost se sídlem v Německu. Personální náklady se sledují každý měsíc prostřednictvím finančního oddělení. Komparaci nákladů jsem rozdělila do tří základních částí. Vývoj nákladů jsem zobrazila pomocí absolutního rozdílu, indexu, procentní změny a graficky.

### 8.1 Průměrná mzda

V této kapitole provedu komparaci průměrné měsíční mzdy ve společnosti Schwan Cosmetics CR v jednotlivých letech a následně porovnáím průměrnou měsíční mzdu v podniku s průměrnou měsíční mzdou v České republice.

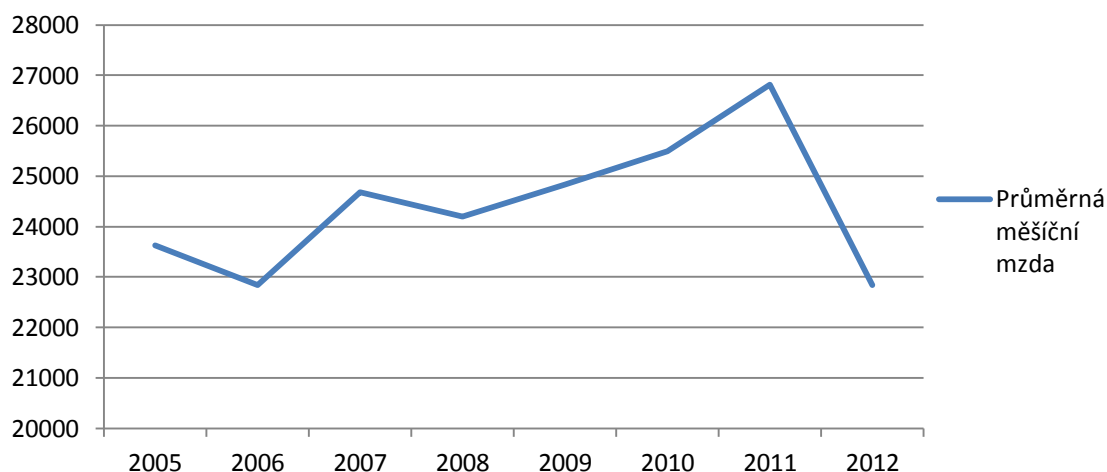
Výši průměrné mzdy ve společnosti Schwan Cosmetics CR jsem vyčíslila v následující tabulce číslo 19 jako průměrnou měsíční mzdu na jednoho zaměstnance v letech 2005 – 2012. Z grafu číslo 13 na následující stránce lze vyčíst, že průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance má od roku 2006 do roku 2007 stoupající trend. To je dáno především díky velmi dobré ekonomické situaci podniku. Následující rok došlo k mírnému poklesu, ale od roku 2008 se začala průměrná mzda na jednoho zaměstnance opět zvyšovat až do roku 2011, kde byla v tomto sledovaném období nejvyšší a to 26 807 Kč. Jak jsem popsala v kapitole 7, díky zavedení nového monitorovacího procesu Citect SCADA byly celkové roční mzdové náklady sníženy až o 11%. Díky tomu došlo k poklesu průměrné měsíční mzdy v roce 2012 oproti roku 2011 až o 15%. Celkové mzdové náklady jsem zjišťovala pomocí účtu 521 - Mzdové náklady.

**Tabulka 19 - Výše průměrné roční a měsíční mzdy na jednoho zaměstnance**

<b>Rok</b>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ukazatel</b>								
Celkové mzdové náklady v tis. Kč	79 117	106 345	132 387	137 923	122 191	133 087	158 266	140 857
Průměrný počet zaměstnanců	279	388	447	475	410	435	492	514
Průměrná roční mzda na jednoho zaměstnance	283 573	274 085	296 168	290 364	298 027	305 947	321 679	274 041
Průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance	23 631	22 840	24 681	24 197	24 836	25 496	26 807	22 837

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 13 - Grafické znázornění vývoje průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

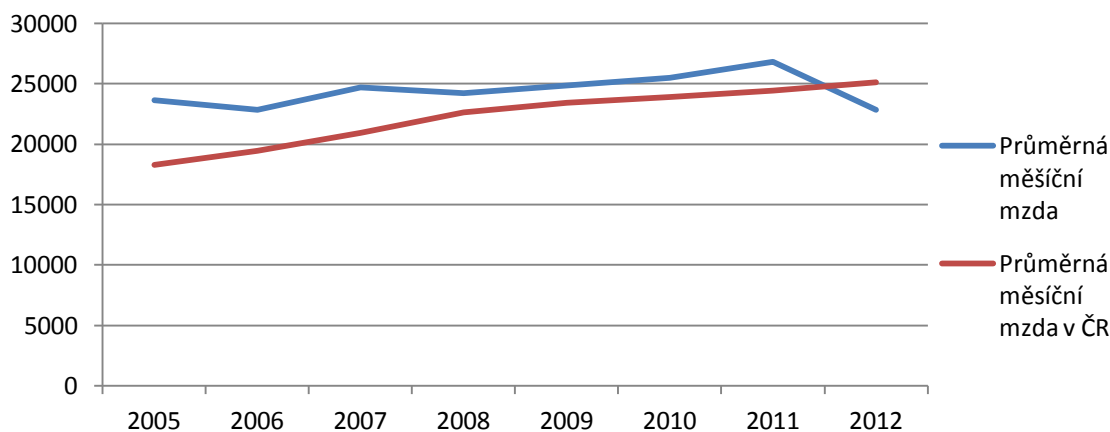
Na internetových stránkách českého statistického úřadu jsem vyhledala data o výši průměrné měsíční mzdy od roku 2005 do roku 2012. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce číslo 20. Originál tabulku lze vidět také v příloze číslo 2.

**Tabulka 20 - Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance v ČR**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrná měsíční mzda v ČR	18 283	19 447	20 927	22 653	23 425	23 903	24 439	25 112

Zdroj: Český statistický úřad

**Graf 14 - Grafické srovnání průměrné měsíční mzdy**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů podniku a dat ČSÚ

Z grafu číslo 14 vyplývá, že průměrná měsíční mzda v podniku Schwan Cosmetics CR byla od roku 2005 do roku 2011 nad úrovní průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR. V roce 2012 je poprvé pod úrovní průměrné měsíční mzdy v ČR téměř o 10%.

## 8.2 Komparace mzdových nákladů

Přesto, že společnost Schwan Cosmetics CR patří k největším podnikům na Českokrumlovsku a zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, nepatří mzdové náklady k těm největším položkám, ze kterých se skládají celkové náklady. V průběhu let se podíl mzdových nákladů pomalu snižoval až do roku 2008. Od tohoto roku podíl mzdových nákladů na celkových nákladech rostl. Proto se ve společnosti Schwan Cosmetics CR začalo řešit měření výkonnosti lidského kapitálu a vedení muselo udělat zásadní rozhodnutí. Společnost začala investovat do zavedení nového podnikového monitorovacího systému, který jsem dopodrobna popsala v kapitole 7. K největšímu poklesu podílu mzdových nákladů na celkových nákladech došlo v roce 2012.

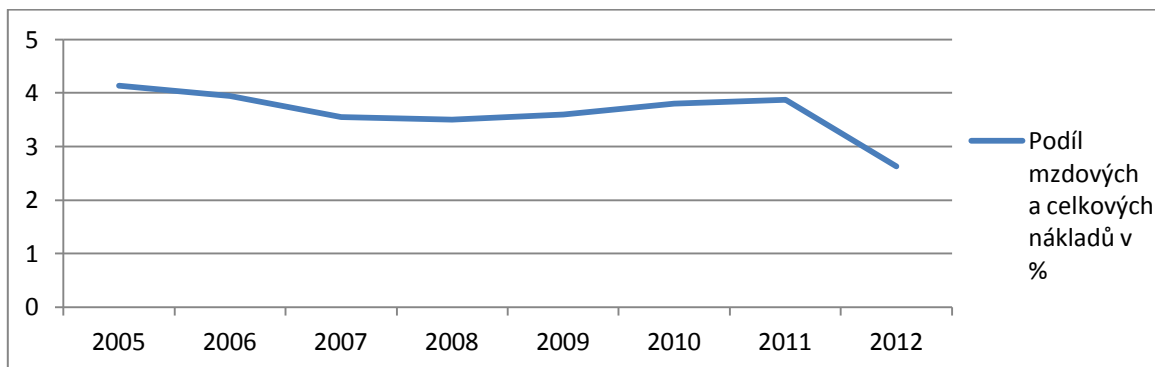
Přesto, že došlo k nárůstu počtu zaměstnanců v roce 2012 oproti roku 2005 až o 85%, podíl mzdových nákladů na celkových nákladech se snížil v roce 2012 oproti roku 2005 skoro o 64%. Celkové náklady v roce 2012 vzrostly oproti roku 2005 o 180%.

**Tabulka 21 - Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech společnosti**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady v tis. Kč	1 911 526	2 701 182	3 725 365	3 937 974	3 397 900	3 498 239	4 086 365	5 356 656
Mzdové náklady v tis. Kč	79 117	106 345	132 387	137 923	122 191	133 087	158 266	140 857
Podíl v %	4,14	3,94	3,55	3,50	3,60	3,80	3,87	2,63

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 15 - Grafické znázornění procentního podílu mzdových nákladů na celkových nákladech**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

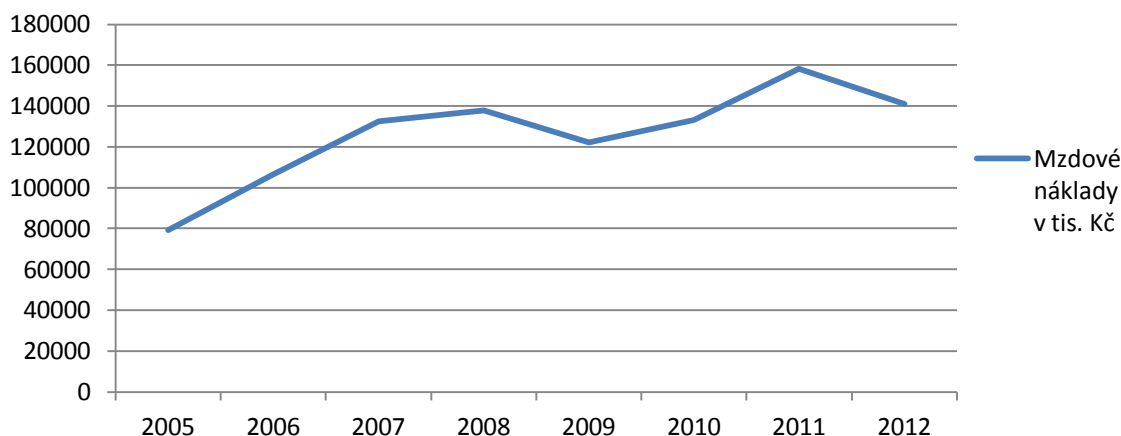
Vývoj mzdových nákladů je vyjádřen v tabulce číslo 22. K poklesu došlo v roce 2009 a v roce 2012. Pokles v roce 2009 byl způsoben poklesem počtu zaměstnanců. Pokles v roce 2012 je způsoben díky zavedení nového monitorovacího systému Citect SCADA. Celkový vývoj lze také vidět v grafu číslo 16, kde jsou přesně zobrazeny roky s rostoucím tempem kromě roku 2009 a 2012. Přesto, že došlo v těchto letech k poklesu, jsou pořád mzdové náklady v roce 2012 vyšší než v předcházejících letech - krom předchozího roku 2011, kdy byly mzdové náklady nejvyšší.

**Tabulka 22 - Absolutní rozdíl, index a procentní změna ve vývoji mzdových nákladů**

Rok	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11
<b>Ukazatel</b>							
Absolutní rozdíl v tis. Kč	27 228	26 042	5 536	-15 732	10 896	25 179	-17 409
Index	1,34	1,24	1,04	0,89	1,09	1,19	0,89
Změna v %	34,41	24,49	4,18	-11,41	8,92	18,92	-11,00

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 16 - Vývoj mzdových nákladů**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

### 8.3 Komparace nákladů na vzdělání zaměstnanců

Přehled ročních nákladů na vzdělání od roku 2005 až do roku 2012 lze vidět v tabulce číslo 23 na následující straně. Hodnoty nákladů na vzdělání, respektive jejich výši, jsem zdůvodnila a popsala v kapitole 5.1. V této kapitole se zaměřím na vývoj nákladů na vzdělání a následné porovnání vůči celkovým nákladům společnosti Schwan Cosmetics CR.

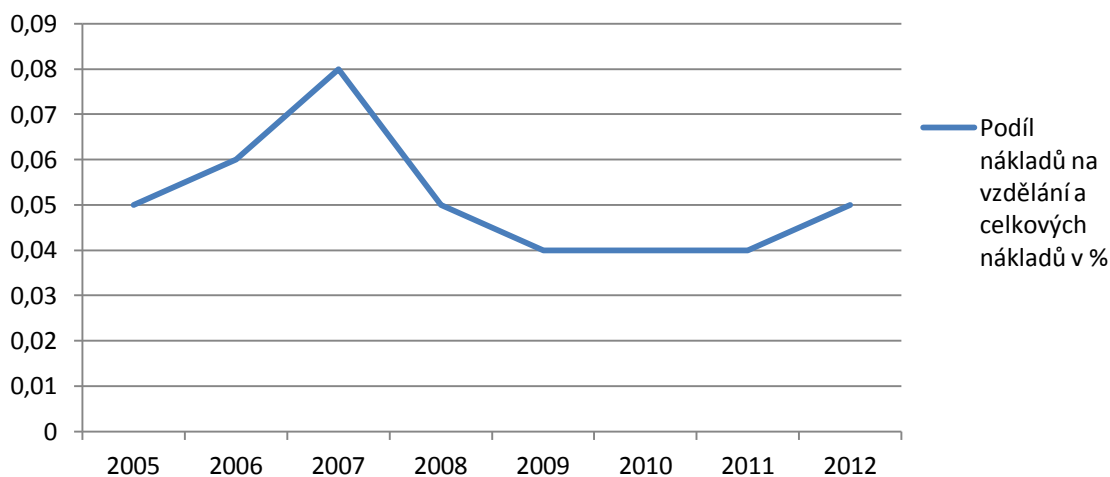


**Tabulka 23 - Vývoj nákladů na vzdělání**

Hospodářský rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatel								
Celkové náklady v tis. Kč	1 911 526	2 701 182	3 725 365	3 937 974	3 397 900	3 498 239	4 086 365	5 356 656
Náklady na vzdělávání v tis. Kč	885	1 575	2 930	2 025	1 421	1 455	1 524	2 500
Podíl v %	0,05	0,06	0,08	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 17 - Grafické znázornění procentního podílu nákladů na vzdělání na celkových nákladech**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Velikost nákladů na vzdělání, které společnost Schwan Cosmetics CR vydává, není malý. V poměru k celkovým nákladům společnosti je však v podstatě zanedbatelný. V tabulce číslo 23 je vidět procentní podíl, který nedosahuje ani v jednom roce hodnoty jedna. Pohybuje se spíše okolo hodnoty 0,05. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2007.

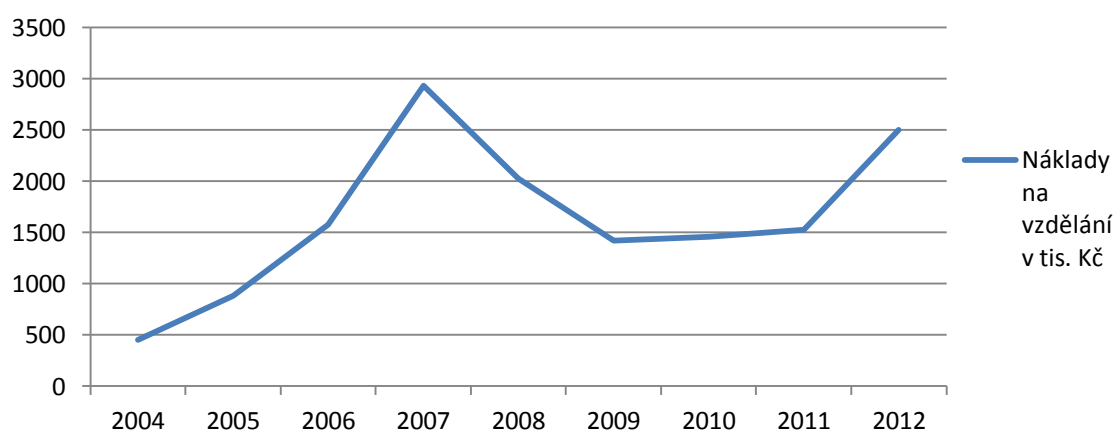
Vývoj nákladů na vzdělání je vyjádřen na následující stránce. V grafu číslo 18 lze vidět, že náklady na vzdělání mají rostoucí trend ve všech letech kromě roku 2008 a 2009. K jakým došlo rozdílům je vidět v tabulce číslo 24. Rozdíly jsou vyjádřeny absolutně, pomocí indexu a v procentech. Pokles lze vyčíst z grafu i tabulky, jelikož jsou v roce 2008 a 2009 v porovnání s předchozím rokem záporná čísla a index je menší než jedna. Oproti předcházejícímu roku došlo k největšímu růstu v roce 2005.

**Tabulka 24 - Absolutní rozdíl, index a procentní změna nákladů na vzdělání**

Rok	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11
<b>Ukazatel</b>								
Absolutní rozdíl v tis. Kč	435	690	1355	-905	-604	34	69	976
Index	1,97	1,78	1,86	0,69	0,70	1,02	1,05	1,64
Změna v %	96,67	77,97	86,03	-30,89	-29,83	2,39	4,74	64,04

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

**Graf 18 - Vývoj nákladů na vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Schwan Cosmetics CR

Závěrem opět uvádím vzorečky, které byly použity pro výpočet ukazatelů v této kapitole.

$$\text{Podíl v \% A} = \frac{\text{Mzdové náklady} * 100}{\text{Celkové náklady}}$$

$$\text{Podíl v \% B} = \frac{\text{Náklady na vzdělání} * 100}{\text{Celkové náklady}}$$

$$\text{Absolutní rozdíl} = \text{Hodnota} - \text{Hodnota}(t - 1)$$

$$\text{Index} = \frac{\text{Hodnota}}{\text{Hodnota}(t - 1)}$$

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{Hodnota} * 100}{\text{Hodnota}(t - 1)} - 100$$

## 9. Výsledky a doporučení pro zlepšení

Hodnocení výkonnosti lidského kapitálu zahrnuje čtyři základní body, mezi které patří lidský kapitál, mzdový systém, měření výkonnosti a komparace mzdových nákladů společnosti Schwan Cosmetics CR. V této předposlední kapitole provedu zhodnocení všech těchto čtyř bodů a následné doporučení pro zlepšení efektivnějšího využívání nákladů na lidský kapitál.

Prvním bodem je **zhodnocení lidského kapitálu**. Schwan Cosmetics CR je významným zaměstnavatelem Českokrumlovska. Počet zaměstnanců se vyvíjel dle aktuální situace na trhu, respektive na základě poptávky po výrobcích společnosti Schwan Cosmetics CR. Společnost byla založena v roce 2001 a počet zaměstnanců od té doby vzrostl pětkrát. Nejaktuálnější počet je 531 zaměstnanců k 31.7.2013. Počet zaměstnanců je dle mého názoru adekvátní k počtu zakázek. Díky novému monitorovacímu systému se počet zaměstnanců začal zvyšovat pomalejším tempem v poměru k růstu zakázek. Zaměstnanci jsou totiž pečlivě sledováni a jejich produktivita se dle podnikových výsledků stále zvyšuje a v roce 2012 byla nejvyšší v historii. Skladba zaměstnanců dle vzdělání je vyvážená v závislosti na typu společnosti. Samozřejmě více vzdělání jsou zaměstnanci pracující na administrativních pozicích. Přesto, že ve společnosti převládá vzdělání zakončené výučním listem a to téměř z 60%, nejedná se o velký problém, který by společnost musela řešit. Zaměstnanci, kteří pracují na dělnických pozicích, musejí být především zruční. Navíc jsou všichni zaměstnanci na všech pozicích pravidelně proškolení. Struktura zaměstnanců dle pohlaví je poměrně vyrovnaná. Částečně však převládá počet žen na obou pracovištích, konkrétně u administrativních pozic o necelých 5% a u dělnických pozic o necelých 9%. Opět v tomto rozdělení nevidím žádný problém. Během svého působení ve společnosti jsem se mohla přesvědčit, že zde panuje opravdu dobrá nálada. I to je odrazem vhodného poměru mužů a žen na pracovišti. Průměrný věk všech zaměstnanců je 38,46 let. Věková struktura je od založení podniku v podstatě podobná. Pouze došlo k mírnému nárůstu průměrného věku u žen díky tomu, že mužské pozice jsou častěji obměňovány a naopak ženy ve firmě setrvávají delší dobu. Myslím si, že obměňování pracovníků na dělnických pozicích není tak závažné jako na administrativních pozicích. Zde mají zaměstnanci již takové zkušenosti a znalosti, že by pro podnik byla velká ztráta o takové zaměstnance přijít. Navíc by společnost přišla i o finanční prostředky, které do svých zaměstnanců investovala z hlediska vzdělávání. Jelikož se za poslední léta zvyšovala technologická úroveň na pracovišti, muselo docházet i k pravidelným školením, které pro firmu znamenaly nemalé výdaje. Společnost Schwan Cosmetics by se tedy měla snažit udržet si kvalitní zaměstnance. Jelikož ve firmě pracují zaměstnanci na jedné pracovní pozici již několik let, doporučila bych společnosti, aby s nimi projednala, zda jsou na své pozici spokojeni či zda mají pocit, že by chtěli změnu v podobě přesunu na jinou pracovní pozici, která by ale odpovídala jejich platovému zařazení a fyzickým a psychickým možnostem. Psychologové totiž dokazují, že změna pracovní náplně dokáže zaměstnance motivovat a zvyšovat jejich produktivitu.

Druhým bodem je **mzdový systém**. Společnost Schwan Cosmetics CR prosazuje ve vztahu ke svým zaměstnancům především srozumitelnost, transparentnost, otevřenost, upřímnost, solidaritu a jistotu. Myslím, že všechny tyto vlastnosti společnost dodržuje i v rámci sestavení mzdového systému. Tento systém je propracován do nejmenších detailů na základě konzultací s personálním vedením mateřské společnosti Schwan-STABILO Cosmetics se sídlem v Německu ve městě Heroldsberg. Mzdový systém zahrnuje vnitřní mzdový předpis, vnitřní personální předpis, podnikový sociální program a prémiový řád. Vnitřní mzdový předpis byl díky změnám nově sestaven v roce 2011 a skládá se z třinácti částí. Hlavním důvodem bylo, že společnost Schwan Cosmetics CR má stabilně okolo 500 zaměstnanců a všem vystavovala pravidelně každý měsíc výplatní pásky. V rámci snižování nákladů byl zaveden nový systém, díky kterému je možné zasílat výplatní pásky elektronickou poštou. Vnitřní mzdový předpis dále určuje mzdu a podmínky jejího poskytování, srážky ze mzdy, práci přesčas, způsoby odměňování, mzdové tarify základní mzdy a zařazení do mzdových tarifů, příplatky, mimořádné odměny a mimořádnou zálohu. Podnikový sociální program zahrnuje nemálo zaměstnaneckých výhod, mezi které patří pětidenní dovolená, příspěvek na kapitálové životní pojištění, poskytování nákupních poukázek při příležitosti životních jubileí, svateb, narození dítěte či odchodu do důchodu a mnoho dalších výhod. Dle mého názoru je velmi zajímavý projekt „Zdravý podnik“. Pod tímto názvem se skrývá monitoring zdravotního stavu zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics CR. Zaměstnanci mají možnost získat finanční prostředky na podporu zdravého životního stylu, rozvoje kondice, psychického zdraví, péče o tělo či podporu na odvykání kouření. Tento projekt však neslouží pouze pro jednotlivce, ale díky němu dochází ke sblížení zaměstnanců na akcích, které jsou pořádány v rámci tohoto projektu. Velmi efektivní je také projekt „Dobrý nápad“. Zaměstnanci mají právo předložit vedení společnosti inovativní námět, který dle jejich názoru může být využitelný a pro společnost prospěšný. Toto je výborný způsob, jak motivovat zaměstnance, aby přemýšleli o zvelebování a zvyšování efektivnosti jejich práce. Mzdy zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics CR se skládají z 80% pevné mzdy a z 20% pohyblivé složky, proto je velmi důležitý prémiový řád. Tento dokument popisuje zásady prémiování ve společnosti Schwan Cosmetics CR v zájmu zvyšování motivace zaměstnanců na plnění pracovních úkolů. Udává podmínky pro poskytování jednotlivých prémiových složek a jejich výši. Velice chválím decentralizovaný systém hodnocení. Výsledky plnění daných ukazatelů hodnotí příslušný nadřízený, který má o hodnocených naprostý přehled a hodnocení je tedy objektivní. Hodnocení pracovních pozic probíhá na základě Barometru úspěšnosti týmu, který je vytvořen na základě metodiky Balanced Scorecard. Tento postup zadávání, plnění i vyhodnocení úkolů je ve společnosti Schwan Cosmetics CR výrobně propracován pomocí podnikového intranetu. Hlavní výhodou je, že systém odměňování navrhuje jak vedení společnosti, tak jednotliví vedoucí oddělení, kteří přesně vědí, co práce obnáší, a jsou se zaměstnanci každý den v kontaktu. Efektivnost mzdového systému je dosažena díky pružnosti, neboť každý rok dochází ke zdokonalování mzdového systému tak, aby odpovídal aktuální situaci. Každoročně se mzdový systém vyhodnocuje v mateřské společnosti v Německu.

V tomto druhém bodě s názvem „mzdový systém“ není společnosti Schwan Cosmetics CR opět co vytknout. Jediné co společnost nevyužívá a co bych doporučila v případě, že by se vedení rozhodlo zvýšit benefity zaměstnancům, jsou stravenky. Tento způsob je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance díky daňovému zvýhodnění. Zaměstnancům se totiž nezvyšuje daňový základ pro výpočet daně z příjmu fyzických osob a zároveň se nezvyšuje vyměřovací základ při výpočtu zdravotního a sociálního pojištění. Společnost ušetří díky daňově uznatelnému nákladu až do výše 70% hodnoty stravného, maximálně však do výše 55 Kč. Příspěvek je dále osvobozen od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění hrazených zaměstnavatelem. Pokud by společnost Schwan Cosmetics CR pocítila nespokojenost ze strany zaměstnanců co se týče platového ohodnocení, je tato možnost uspokojení nároků zaměstnanců nejvýhodnější. Většina společností, které se zabývají poskytováním stravenek, má na svých internetových stránkách kalkulačky, které přesně spočítají úsporu pro zaměstnavatele v porovnání s peněžitým zvýšením platu. Takový výpočet lze vidět v příloze číslo 5. Úspora pro společnost Schwan Cosmetics CR za rok při zavedení stravenek Ticket Restaurant v hodnotě 100 Kč (za předpokladu, že bude průměrná mzda stejná jako v roce 2012 a počet zaměstnanců 531) oproti zvýšení mzdy je neuvěřitelných 2 389 500 Kč. Je důležité si uvědomit, že zaměstnanci by tyto stravenky nepoužívali na úhradu obědů, jelikož se stravují v závodní jídelně, ale mohou je použít mimo pracoviště, například v obchodech při nákupu potravin či v restauracích po celé České republice. Trochu z jiného pohledu bych dále doporučila společnosti Schwan Cosmetics CR anonymní hodnocení mzdového systému z hlediska zaměstnanců neboli spokojenost zaměstnanců z hlediska platových podmínek. Společnost má výborně propracovaný systém rozhovoru a dotazování, respektive komunikaci se zaměstnanci. Může se ale stát, že se zaměstnanci budou ostýchat vyslovit přímo.

Třetím bodem je kapitola, která nese přímo název mé diplomové práce **měření výkonnosti lidského kapitálu**. Tento proces je ve společnosti na velmi vysoké úrovni. Veškerý monitoring probíhá pomocí podnikového informačního systému Microsoft Dynamics NAV (Microsoft Navision). Měření pracovní výkonnosti je odlišné u administrativních a u dělnických pozic. Monitoring výroby probíhá od roku 2010 online pomocí systému Citect SCADA, který je napojen na podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV. V celé společnosti je více než 100 terminálů a 200 výrobních zařízení, které jsou neustále sledovány. Ukázky bylo možné vidět na fotografiích v kapitole 7.1. Systém Citect SCADA sbírá okamžitá data, na základě kterých je řízena výroba, docházka a skladování. Tento nový systém umožňuje výrazné zjednodušení výrobních a skladovacích procesů. Mezi hlavní výhody patří úspora času, eliminace početních chyb operátora, eliminace chyb způsobených přešáním operátora, minimalizace chyb způsobených nedodržením TNG postupů operátorem či minimalizace chyb způsobených nedodržením předepsaných kusovníků operátorem. Další velkou výhodou tohoto zařízení je, že umožňuje porovnat skutečně strávenou dobu v zaměstnání z docházkového modulu se skutečně produktivním časem na stroji. Zavedení nového systému má také vliv na zjednodušení výrobní dokumentace (cca o 1/3) a úsporu výdajů za nákupy tiskařských pomůcek a papírů (cca o 90%).

Bezesporu největším přínosem je eliminace chyb. Zařízení totiž identifikuje jakoukoli odchylku, ke které v systému došlo. Odpovědný pracovník posléze nahlášenou chybu vyřeší a vše jde velmi rychle. Zavedení nového systému má nejen přínos pro měření výkonnosti lidského kapitálu v podniku, ale i pro údržbu strojů. Všichni zaměstnanci museli být proškoleni, aby uměli se systémem zacházet, a některým se dokonce jejich pracovní náplň trochu pozměnila. Zavedení a přechod na tento systém znamenalo pro společnost vynaložení nemalých výdajů ve výši 575 000,- EUR. Společnost získala již za jeden rok od zavedení projektu úsporu až 796 406,- EUR. Největším podílem na této úspoře bylo snížení mzdových nákladů v roce 2010/2011 až o 11%. K úspoře došlo především díky snížení počtu zaměstnanců v poměru k velikosti zakázek, jelikož se díky modernímu a efektivnímu monitoringu výroby zvýšila produktivita zaměstnanců. Díky integraci se sledováním výroby je možné vyhodnocovat využití pracovního času a poskytovat podklady pro hodnocení pracovníků. V přehledu literární rešerše v mé diplomové práci uvádím ukázky metod hodnocení pracovní výkonnosti. Ve všech případech se však jedná o hodnocení prostřednictvím osobních pohovorů, psychologických testů apod. Myslím si, že tento moderní systém je přesně to pravé pro měření pracovní výkonnosti u dělnických (výrobních) pozic. Měření u administrativních profesí probíhá trochu jiným způsobem. Pracovníci na této pozici se také sledují pomocí zavedení nového systému Citect SCADA, který je napojen na podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV, ale pouze pomocí docházky. Všichni zaměstnanci mají čipové karty, pomocí kterých se sleduje odchod, příchod a dále připojení k podnikovému informačnímu systému. U každého počítače ať už na finančním, obchodním či mzdovém oddělení je čtecí jednotka na zasunutí čipové karty. Díky tomu lze přesně sledovat co, jak a kdy pracovník zaúčtoval. U administrativních pozic se tedy především sleduje množství práce dle zadaných úkolů. Měření výkonnosti se sleduje nejen dle množství splněné práce, ale také se hodnotí podíl včas splněných úkolů a projektů. Druhý způsob hodnocení pracovníků na těchto pozicích je prováděn prostřednictvím manažerského pohovoru. Tento způsob se uplatňuje neplánovaně kdykoli během pracovní doby, což je dle mého názoru velmi efektivní. Pohovor je nejen dobrým způsobem měření výkonnosti, ale také slouží k lepšímu pochopení pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Díky tomu jsou zaměstnanci kvalitně ohodnoceni a nemají tendenci cítit se podhodnoceni či nedoceněni a setrvávají ve firmě dlouhá léta. Líbí se mi, že ač se jedná o nadnárodní společnost, která zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, nezapomíná se na týmovou spolupráci a zároveň význam každého jedince. Produktivitu práce jsem v kapitole 7.3 měřila dvojím způsobem. Prvním bylo měření produktivity porovnáním tržeb a průměrného počtu zaměstnanců. V tomto případě však nebyl vidět vliv nákladů, a proto jsem porovnávala také tržby a průměrné mzdové náklady. V obou případech vyšla samozřejmě jiná čísla, která jsou i jinak interpretována. Proto jsem je dala do grafu, kde lze vidět jejich vývoj a na základě toho lze pozorovat, že produktivita v obou případech má stejný průběh, a to, že neustále roste a v roce 2012 byla nejvyšší za sledovanou dobu. Se sledováním produktivity také souvisí termín štíhlá organizace, který znamená, že společnost provádí pravidelné interní audity, na základě kterých se například sleduje spotřeba materiálu, aby nedocházelo k plýtvání.

Čtvrtým a posledním bodem je **komparace mzdových nákladů na lidský kapitál**. Mzdové náklady sleduje finanční kontrolor společnosti Schwan Cosmetics CR. Celkové mzdové náklady sleduje mateřská společnost se sídlem v Německu. Personální náklady se vyhodnocují každý měsíc prostřednictvím finančního oddělení. Průměrná mzda ve společnosti Schwan Cosmetics CR má většinou stoupající trend a to především v letech 2006/2007, kdy panovala ve společnosti dobrá ekonomická situace. Následující rok vlivem ekonomické krize došlo k mírnému poklesu, ale od roku 2008 se začala průměrná mzda na jednoho zaměstnance opět zvyšovat až do roku 2011, kdy byla nejvyšší a to 26 807,- Kč. Díky zavedení nového monitorovacího procesu byly celkové roční mzdové náklady sníženy až o 11% a průměrná měsíční mzda v roce 2012 oproti roku 2011 klesla až o 15%. V porovnání s průměrnou měsíční mzdou v ČR byla společnost vždy nad touto úrovní. Zlomem se stal rok 2012, kdy poprvé průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance klesla pod úroveň průměrné měsíční mzdy v ČR. Přesto, že společnost Schwan Cosmetics CR patří k největším podnikům na Českokrumlovsku a zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, nepatří mzdové náklady k těm největším položkám, ze kterých se skládají celkové náklady. V průběhu let se podíl mzdových nákladů pomalu snižoval až do roku 2008. Od tohoto roku podíl mzdových nákladů na celkových nákladech rostl. Proto se ve společnosti Schwan Cosmetics CR začalo řešit měření výkonnosti lidského kapitálu a vedení muselo udělat zásadní rozhodnutí. Společnost začala investovat do zavedení nového podnikového monitorovacího systému, který jsem dopodrobna popsala v kapitole 7. K největšímu poklesu podílu mzdových nákladů na celkových nákladech došlo v roce 2012. Komparace nákladů na vzdělání k celkovým nákladům je v podstatě zanedbatelná. Procentní podíl nedosahuje ani v jednom roce hodnoty jedna. Pohybuje se spíše okolo hodnoty 0,05 a nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2007. Dle mého názoru je velmi dobrý rostoucí trend ve výdajích na vzdělávání ve všech sledovaných letech. Opět k tomuto bodu nemám žádné výhrady. Společnost má kvalitní manažery, kteří vědí, že investice do lidského kapitálu jsou jedny z nejdůležitějších. Jako velké plus vidím i projekt s názvem Rozvoj lidský zdrojů, který obsahuje dlouhodobý program vyhledávání odborníků, trainee program, program zvyšování odborné a osobní kompetence prostřednictvím rotace na pracovních pozicích. Díky tomu dochází ke zvyšování kvalifikovanosti a celkovému rozšíření znalostí zaměstnanců, aniž by firma vynakládala vysoké náklady na školitele, neboť se učí zaměstnanci navzájem. Velmi přehledné je také vybudování podnikových kompetenčních map, kdy každý zaměstnanec přesně zná svá práva a povinnosti, respektive dovednosti, kterými by měl disponovat. Díky tomu se předchází nedorozumění a nevznikají žádné škody, tedy náklady pro společnost.

## 10. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést rozbor výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti Schwan Cosmetics CR. Dosáhnout tohoto cíle jsem se snažila na základě řízených rozhovorů ve společnosti Schwan Cosmetics CR v Českém Krumlově, kde jsem měla možnost vidět, jak tento proces, měření výkonnosti lidského kapitálu, probíhá v praxi.

Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je jedním z největších výrobců dřevěných kosmetických tužek na světě. Je dceřinou společností mezinárodního výrobce kosmetiky Schwan-STABILO Cosmetics a členem skupiny Schwan-STABILO se sídlem v Německu. Jelikož byla společnost založena v roce 1855 a stále prosperuje a patří ke světové špičce ve svém oboru, není pochyb, že i personální politiku má společnost na vysoké úrovni.

V úvodu jsem použila citát vyjadřující důležitost lidského kapitálu a ráda bych se k němu vrátila i v závěru mé diplomové práce.

*„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestací jen to, aby podnik byl vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by technický vývoj a veškerá věda vůbec nevznikla. Z ekonomického pohledu patří lidský kapitál mezi nejdůležitější aktiva podniku.“*

(Tessaring, 2004).

Společnost Schwan Cosmetics CR, respektive její manažeři znají důležitost těchto slov velmi dobře. Nejen, že se snaží své zaměstnance neustále motivovat k lepším výsledkům, vynakládají každý rok milionové investice do vzdělávání svých zaměstnanců, ale také se snaží neustále zvyšovat vybavenost práce kapitálem a investují do nejlepších přístrojů v oboru. Z mé práce je patrné, že díky inovativnímu přístupu nemá společnost již desítky let žádného velkého konkurenta.

Jelikož společnost Schwan Cosmetics CR prosazuje lidský kapitál jako nejdůležitější, je samozřejmé, že řízení lidských zdrojů je klíčové. Základní otázkou tedy je, jak toto řízení sladit s hlavními cíli společnosti. S tématem mé diplomové práce velice úzce souvisí odměňování zaměstnanců neboli mzdový systém. Při pročitání odborných knih jsem se také zaměřila na hodnocení mzdového systému podniku. Tomší ve své knize popisuje vlivy, které mzdový systém zásadně ovlivňují. Například možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnání, sounáležitost s vývojem organizace, samostatnost v rozhodování o době volna či sociální stabilita. Myslím si, že všechny tyto vlivy byly brány v potaz a při pročitání mé diplomové práce lze vidět, že společnost svým zaměstnancům poskytuje mnohem více.



Stěžejním bodem této diplomové práce je kompletní rozbor výkonnosti lidského kapitálu, který je proveden v praktické části a v předposlední kapitole jsou shrnuty výsledky a dána doporučení. Měření výkonnosti svých zaměstnanců společnost inovovala v roce 2010 díky zavedení nového monitorovacího systému Citect SCADA. Hodnocení (respektive měření) výkonnosti zaměstnanců dostalo rázem nový rozměr, který umožnil zvýšit produktivitu práce a snížit mzdové náklady společnosti. Konkrétní čísla uvádím v praktické části.

Jak jsem se již zmínila v úvodu, člověk je chápán jako zdroj, který má podstatný vliv na kvalitu a úspěch podniku. Tento zdroj je potřeba neustále sledovat a kontrolovat z hlediska výkonnosti. Troufám si říci, že v této výzvě vedení společnosti Schwan Cosmetics CR obstálo na výbornou.

Díky spolupráci se společností Schwan Cosmetics CR jsem získala ucelenou představu o hodnocení výkonnosti lidského kapitálu. Získala jsem mnoho zajímavých informací, které se mi jistě pro následnou praxi budou hodit. Měla jsem možnost nahlédnout do interní dokumentace a zkusit si účtování v programu Microsoft Dynamics NAV. Velice si cením zkušeností, které jsem při zpracování této diplomové práce nabyla. O přínosu mých rad pro společnost Schwan Cosmetics CR lze polemizovat. Jedná se o nadnárodní společnost, která má proces řízení zaměstnanců do nejmenších detailů propracovaný. Praktický přínos mé diplomové práce vidím především v přehlednosti a ucelenosti informací, souvisejících s tématem řízení lidského kapitálu. Vyhodnotila jsem situaci v podniku od roku 2005 do současnosti. Věřím, že má diplomová práce poskytla vedení společnosti přehledný zdroj informací o vývoji produktivity, stavu zaměstnanců z různých hledisek, hodnocení zaměstnanců, měření výkonnosti a komparaci mzdových nákladů.

# 11. Summary

The aim of this thesis was to analyze the performance of human capital in the company Schwan Cosmetics CR. I am trying to achieve this goal on the basis of structured interviews at Schwan Cosmetics CR in Czech Krumlov, where I had the opportunity to see how this process of human capital performance measurement, takes place in practice.

The main point of my thesis is a complete analysis of the performance of human capital, which can be found in the practical part of the thesis. Synthesis of results and recommendations are summarized in the penultimate chapter. The company innovated the measurement of the performance of its employees in 2010 through the introduction of a new monitoring system Citect SCADA which gives the employee evaluation new dimension, which enabled to increase productivity and reduce labor expenses. I mention specific numbers in the practical part of the thesis. As I mentioned in the introduction, the man is seen as a resource that has a significant impact on the quality and success of the company. It is necessary to constantly monitor and control this source in terms of performance. I dare say that Management of Schwan Cosmetics CR met the challenge excellently.

## Key words

Wage system, Human capital, Labor cost, Velocity measurement, Workforce produktivity

## 12. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Managing people: a practical guide for line managers*. London: Kogan Page, 1998. ISBN 07-494-2612-8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě: středně pokročilý kurs*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1983, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 02-260-4109-3.

DESCY, Pascaline a Manfred TESSARING. *Evaluation of systems and programmes: third report on vocational training research in Europe : background report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004. ISSN 9289602791.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.

EDITED BY RUTH KANFER, Gilad Chen. *Work motivation: past, present and future*. 1st issued in pbk. Hove: Psychology, 2008, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-080-5857-450.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Codex, 2000, 812 s. ISBN 80-859-6386-8.

HARTOG, Joop. *Human Capital Advances in Theory and Evidence*. Cambridge Univ Pr, 2009. ISBN 978-052-1117-562.

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xviii, 591 s. ISBN 80-717-9737-5.

HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. ISBN 978-80-248-1484-1.

KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.

KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.

*Lidský kapitál a investice do vzdělání: Sborník z 11. mezinárodní vědecké konference, Praha, 29. - 30. září 2008*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-7408-012-8.

RYNEŠ, Petr. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2012*. Olomouc: ANAG, 2012, sv. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-714-0.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

THOMAS, Kenneth W. *Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-157-6755-679.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

#### Internetové zdroje:

Citect SCADA. *SCADA Servis* [online]. 2012 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.scadaservis.cz/produkty/monitorovaci-a-ridici-systemy/citectscada>

MICHEK, Stanislav. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání, 2006 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/prirucka\\_pro\\_sebehodnoceni\\_poskytovatelu\\_OV.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/prirucka_pro_sebehodnoceni_poskytovatelu_OV.pdf)

Seznamte se s řešením Microsoft Dynamics NAV. *Microsoft* [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/cs-cz/dynamics/products/nav-overview.aspx>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Ukázka mzdového systému velkého podniku.....	13
Obrázek 2 - Sídlo společnosti Schwan Cosmetics .....	26
Obrázek 3 - Mapa mezinárodní skupiny Schwan Cosmetics .....	27
Obrázek 4 - Schwan Cosmetics CR v Českém Krumlově.....	28
Obrázek 5 - Organizační diagram Schwan Cosmetics CR .....	32
Obrázek 6 - Logo projektu Zdravý podnik .....	47
Obrázek 7 - Informační infrastruktura pro Citect SCADA .....	52
Obrázek 8 - Ukázka identifikace výrobní zakázky .....	52
Obrázek 9 - Ukázka identifikace.....	52
Obrázek 10 - Ukázka sledování docházky a výroby pomocí čipových karet.....	53
Obrázek 11 - Ukázka zapojení strojů .....	55
Obrázek 12 - Ukázka pohybu zaměstnance v Microsoft Dynamics NAV .....	55
Obrázek 13 - Ukázka sledování produktivity .....	56

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní metody hodnocení práce.....	17
Tabulka 2 - Vhodnost uplatnění metod hodnocení práce .....	18
Tabulka 3 – Hodnoty vybraných ukazatelů .....	28
Tabulka 4 - Vývoj počtu zaměstnanců a nákladů na vzdělání.....	36
Tabulka 5 - Struktura zaměstnanců podle výše dosaženého vzdělání .....	37
Tabulka 6 - Věková struktura zaměstnanců.....	40
Tabulka 7 - Věková struktura zaměstnanců rozdělena na adm. a dělnické pozice .....	40
Tabulka 8 - Počet zaměstnanců rozdělený dle dělnických pozic .....	41
Tabulka 9 - Mzdové tarify základní mzdy.....	45
Tabulka 10 - Zařazení pozic do mzdových tarifů .....	45
Tabulka 11 - Příplatky .....	45
Tabulka 12 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu .....	49
Tabulka 13 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti výroby Slim - Závod „A“ .....	50
Tabulka 14 - Hodnocení podle Barometru úspěšnosti výroby Jumbo - Závod „0“ .....	50
Tabulka 15 - Hodnota produktivity práce vyjádřené průměrným počtem zaměstnanců .....	59
Tabulka 16 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené prům. počtem zam. ....	60
Tabulka 17 - Hodnota produktivity práce vyjádřené pomocí mzdových nákladů .....	61
Tabulka 18 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené mzdovými náklady .....	62
Tabulka 19 - Výše průměrné roční a měsíční mzdy na jednoho zaměstnance .....	63
Tabulka 20 - Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance v ČR.....	64
Tabulka 21 - Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech společnosti.....	65
Tabulka 22 - Absolutní rozdíl, index a procentní změna ve vývoji mzdových nákladů .....	66
Tabulka 23 - Vývoj nákladů na vzdělání.....	67
Tabulka 24 - Absolutní rozdíl, index a procentní změna nákladů na vzdělání.....	68

## Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj vnímání smyslu práce vlivem motivace v průběhu 25 let.....	24
Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců.....	37
Graf 3 - Struktura administrativních profesí dle stupně vzdělání .....	38
Graf 4 - Struktura dělnických profesí dle stupně vzdělání .....	38
Graf 5 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví u administrativních prací.....	39
Graf 6 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví u dělnických prací .....	39
Graf 7 - Podíl administrativní a dělnické práce na celkovém počtu zaměstnanců .....	39
Graf 8 - Podíl jednotlivých dělnických profesí na celkovém počtu zaměstnanců .....	41
Graf 9 - Vývoj produktivity práce vyjádřené průměrným počtem zaměstnanců.....	59
Graf 10 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené prům. počtem zam.....	60
Graf 11 - Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí mzdových nákladů .....	61
Graf 12 - Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené mzdovými náklady .....	62
Graf 13 - Grafické znázornění vývoje průměrné měsíční mzdy na jednoho zam.....	64
Graf 14 - Grafické srovnání průměrné měsíční mzdy .....	64
Graf 15 - Grafické znázornění procentního podílu mzdových nákl na celkových nákl..	65
Graf 16 - Vývoj mzdových nákladů .....	66
Graf 17 - Grafické znázornění procentního podílu nákl na vzdělání na celkových nákl	67
Graf 18 - Vývoj nákladů na vzdělání .....	68

## Seznam příloh

Příloha 1 – Aktuální organizační struktura Schwan Cosmetics CR.....	3
Příloha 2 - Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR.....	4
Příloha 3 - Vize společnosti Schwan Cosmetics CR 2011 - 2014 .....	5
Příloha 4 - Znak společnosti Schwan Cosmetics .....	5
Příloha 5 - Ukázka daňové úspory při zavedení stravenek v hodnotě 100 Kč .....	6



Příloha 2 - Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR

Tab. 05.06 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sektory CZ-NACE)

v Kč; na osoby přepočtené na plně zaměstnané

U h r e m	Ekonomická činnost podle CZ-NACE <sup>1)</sup>									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>2)</sup>	2012 <sup>3)</sup>		
A Zemědělství, lesnictví a rybníkářství	18 283	19 447	20 927	22 653	23 425	23 903	24 439	25 112		
B-E Průmysl, stavebnictví a energetika	13 950	14 802	16 189	17 909	17 786	18 092	18 720	20 010		
B-E Těžba a dobývání	17 814	19 010	20 432	22 167	22 740	23 649	24 417	25 159		
B Zpracovatelský průmysl	22 419	23 996	25 715	29 300	28 430	30 348	31 575	32 632		
C Zpracovatelský průmysl	17 359	18 536	19 961	21 631	22 104	22 998	23 802	24 532		
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	26 744	29 351	31 501	35 116	38 632	39 705	40 195	41 879		
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	17 362	18 571	19 913	21 299	22 084	23 031	23 255	23 509		
F Stavebnictví	16 660	17 790	19 193	21 143	22 318	22 379	22 797	22 862		
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	16 972	17 986	19 649	21 455	21 526	22 076	22 910	23 389		
H Doprava a skladování	18 190	19 146	20 582	22 601	22 994	23 005	23 067	23 285		
I Ubytování, stravování a pohostinství	10 475	11 407	11 842	12 498	12 366	13 258	13 202	13 451		
J Informační a komunikační činnosti	33 902	36 223	38 817	41 870	43 487	43 513	45 564	46 763		
K Peněžnictví a pojišťovnictví	36 258	38 687	41 509	44 629	45 861	45 638	47 279	51 351		
L Činnosti v oblasti nemovitosti	17 217	18 016	20 205	19 828	20 658	21 089	22 222	22 488		
M Profese, vědecké a technické činnosti	23 727	24 742	26 799	30 364	31 881	31 928	32 344	32 771		
N Administrativní a podpůrné činnosti	12 547	13 313	14 126	15 679	15 957	16 225	16 557	16 831		
O Věřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	22 246	23 292	25 042	26 367	26 818	27 077	26 259	26 761		
P Vzdělávání	18 762	20 008	21 225	22 233	23 508	23 349	23 503	24 389		
Q Zdravotní a sociální péče	17 560	19 024	20 126	21 177	22 921	23 557	24 679	25 103		
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	16 084	16 904	17 922	18 746	19 771	19 916	19 789	21 108		
S Ostatní činnosti	14 654	15 598	17 044	17 093	18 615	18 418	19 233	19 775		

Zdroj: Internetové stránky ČSÚ



## Naše vize 2011 • 2014

Při naplňování naší vize mějme na paměti

- Vysoký výkon dosahovaný srdcem
- Moderní a flexibilní výrobní podnik
- Vedoucí postavení na trhu v klíčových oblastech
- Růst díky inovacím
- Trvalá udržitelnost podnikání

Jsme nejžádanějším světovým výrobcem dřevěných kosmetických tužek. Schopností spojit vysokou kvalitu s profesionálním zákaznickým servisem a konkurenceschopnými cenami si zajišťujeme trvalou přízeň zákazníků.

# Be Unique • Bud'me jedineční

Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR

## Příloha 4 - Znak společnosti Schwan Cosmetics



Zdroj: Internetové stránky společnosti Schwan Cosmetics CR

## Příloha 5 - Ukázka daňové úspory při zavedení stravenek v hodnotě 100 Kč

Zvolte hodnotu stravenky (20 až 100)	<input type="text" value="100"/>	Kč
Zvolte počet pracovních dní v měsíci	<input type="text" value="20"/>	dní
Částka hrazená zaměstnavatelem	<input type="text" value="1100"/>	Kč
Zvolte průměrnou hrubou mzdu Vašich zaměstnanců	<input type="text" value="22837"/>	Kč
Zvolte počet zaměstnanců	<input type="text" value="531"/>	osob/a/y

### Z pohledu zaměstnavatele:

	Zvýšení hrubého příjmu	Poskytnutí stravenek TR
Hrubá mzda	<input type="text" value="23937"/> Kč	<input type="text" value="22837"/> Kč
Soc. a zdrav. pojištění (34 %)	<input type="text" value="8139"/> Kč	<input type="text" value="7764"/> Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	<input type="text" value="32076"/> Kč	<input type="text" value="30601"/> Kč
Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem na jednoho zaměstnance	<input type="text" value="0"/> Kč	<input type="text" value="1100"/> Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	<input type="text" value="32076"/> Kč	<input type="text" value="31701"/> Kč
Rozdíl nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance	<input type="text" value="375"/> Kč	
Rozdíl nákladů za rok na jednoho zaměstnance	<input type="text" value="4500"/> Kč	
Roční úspora zaměstnavatele celkem	<input type="text" value="2389500"/> Kč	

### Z pohledu zaměstnance:

	Zvýšení hrubého příjmu	Poskytnutí stravenek TR
Hrubá mzda	<input type="text" value="23937"/> Kč	<input type="text" value="22837"/> Kč
Soc. a zdrav. pojištění (11 %)	<input type="text" value="2634"/> Kč	<input type="text" value="2513"/> Kč
Základ daně (superhrubá mzda)	<input type="text" value="32076"/> Kč	<input type="text" value="30601"/> Kč
Záloha na daň z příjmu před slevou	<input type="text" value="4815"/> Kč	<input type="text" value="4605"/> Kč
Základní sleva na dani	<input type="text" value="2070"/> Kč	<input type="text" value="2070"/> Kč
Záloha na daň z příjmu	<input type="text" value="2745"/> Kč	<input type="text" value="2535"/> Kč
Čistá mzda *	<input type="text" value="18558"/> Kč	<input type="text" value="17789"/> Kč
Navýšení čisté mzdy o stravenky	<input type="text" value="18558"/> Kč	<input type="text" value="18889"/> Kč
Zvýšení čistého příjmu zaměstnance na měsíc	<input type="text" value="331"/>	

Zdroj: Internetové stránky společnosti Ticket Restaurant